



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DE LA
COMUNICACIÓN

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

TESIS

PLAN DE EXPORTACIÓN DE QUINUA ORGÁNICA PRODUCIDA EN
LA REGIÓN DE AREQUIPA, CON DESTINO AL MERCADO
ESTADOUNIDENSE, 2020

PORTUGAL GUTIÉRREZ, SERGIO RODOLFO

Asesor: KATHERINE DELGADO TEJADA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

AREQUIPA – PERÚ

2022

Índice

Contenido

Resumen.....	10
Abstract.....	11
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Planteamiento del Problema	12
1.2. Objetivos.....	16
1.2.1. Objetivo General.....	16
1.2.2. Objetivos Específicos	17
1.3. Viabilidad.....	17
1.4. Limitaciones.....	18
1.5. Justificación del Proyecto	18
CAPÍTULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	21
2.1. Antecedentes.....	21
2.1.1. Antecedentes Internacionales	21
2.1.2. Antecedentes Nacionales	22
2.1.3. Antecedentes Locales	23
2.2. Fundamentación Teórica.....	25
2.2.1. La Exportación.....	25
2.2.2. Sistema de Producción Orgánica de la Quinoa.....	33
2.2.3. El Planeamiento de Exportación.....	48
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DEL NEGOCIO.....	60
3.1. Análisis del Macro Entorno en la Exportación de la Quinoa Orgánica.....	60
3.1.1. Identificación de los Factores Externos PESTEL.....	60

3.1.2. Descripción de los Factores EXTERNOS.	62
3.1.3. Matriz Evaluación Factor Externo (EFE).	79
3.2. Análisis de los Factores Internos	81
3.2.1. Identificación de Fortalezas y Debilidades.	81
3.2.2. Descripción de las Fortalezas y Debilidades	82
3.2.3 Matriz de Evaluación Factor Interno (EFI)	89
3.2.4. Análisis Micro Entorno Según las 5 Fuerzas de Porter.	90
CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	95
4.1 Producto	95
4.1.1 Definición y Características de la Quinua	95
4.1.2 Variedades de la Quinua en el Perú.....	96
4.1.3 Información Nutricional	97
4.1.4. Producción de la Quinua Orgánica en el Perú por Región	98
4.2 Precios en la Exportación de la Quinua Orgánica	99
4.3 Análisis de la Competencia.....	101
4.3.1. Competencia Externa (Con otros países exportadores)	101
4.3.2. Competencia Interna con Otros Proveedores.....	103
4.4. Principales Características de la Población de EE.UU. y Público Objetivo.	104
4.4.1. Producto Bruto Interno	104
4.4.2. Salario	104
4.4.3. Características Generales	105
4.4.4. Público Objetivo	106
4.5 Demanda de la Quinua: Tendencia del Consumo.....	107
4.6 Determinación del Consumo Aparente.....	109
CAPÍTULO V: ESTUDIO TÉCNICO	111

5.1 Plan de Marketing para la Exportación de la Quinua	111
5.1.1. Producto	111
5.1.2. Precio	111
5.1.3 Promoción.....	112
5.1.4. Plaza.....	114
5.2 Plan de Operaciones.....	114
5.2.1. Sistema Productivo en Arequipa.....	114
5.2.2. Acopio, Envasado en Campo y Transporte de la Quinua Orgánica	116
5.2.3. Partida Arancelaria y Requisitos de Exportación	116
5.2.4. Distribución de la Quinua en la Comercialización de Exportación	119
5.3. Estrategias de Distribución para la Exportación de la Quinua Orgánica.....	124
CAPÍTULO VI: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	126
6.1. Estructura de Costos y Gastos	126
6.2 Evaluación Según Indicadores de Rentabilidad (costo/beneficio)	132
6.2.1. Valor Actual Neto (VAN).....	132
6.2.2. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	133
6.2.3. Rentabilidad	133
CONCLUSIONES	135
RECOMENDACIONES.....	138
REFERENCIAS.....	139
ANEXOS	143

Índice de tablas

Tabla 1: Aspectos y descripción que son regulados en los Incoterms.....	30
Tabla 2: Ilustración del desterronado.....	39
Tabla 3: Aspectos considerados para la calidad de la quinua.....	40
Tabla 4: Estrategias según la información FODA	52
Tabla 5: Identificación de los factores externos PESTEL	60
Tabla 6: Exportación de quinua orgánica	65
Tabla 7: Volumen de la importación de quinua en tontedades procedentes del Perú	67
Tabla 8: Lista de los mercados importadores de quinua exportado por Perú en miles de dólares americanos.....	68
Tabla 9: Lista de los mercados proveedores de quinua a Estados Unidos en el 2020	69
Tabla 10: Producción anual de la quinua 2015-2020	70
Tabla 11: Áreas requeridas para atender la oferta nacional y exportaciones de quinua...	71
Tabla 12: Valor exportado de Quinua de Perú desde el 2012 hasta el 2019 en miles de dólares americanos.....	71
Tabla 13: Exportación de quinua según sus presentaciones durante los años 2010 al 2017 en Kilogramos.....	73
Tabla 14: Matriz Evaluación Factor Externo (EFE).....	79
Tabla 15: Cuadro de Fortalezas y Debilidades	81
Tabla 16: Contenido nutricional comparativo de la quinua con relación a otros productos	83
Tabla 17: Matriz de Evaluación Factor Interno (EFI)	89
Tabla 18: Fuerzas de Porter	90
Tabla 19: Descripción y características de la quinua.....	95
Tabla 20: Información nutricional de la quinua.....	97

Tabla 21: Precios FOB referenciales en Kilogramos (US\$/ /KG).....	99
Tabla 22: Valor económico de importación de quinua orgánica en EE.UU.....	100
Tabla 23: Principales mercados importadores de quinua	103
Tabla 24: Principales empresas exportadoras de quinua	104
Tabla 25: Cantidad población en EE.UU. 2017-2019	105
Tabla 26: Número de hogares según edad e ingresos.....	106
Tabla 27: Porcentaje de hogares en Estados Unidos por ingresos 2014.....	106
Tabla 28: Número de hogares del mercado de EE.UU. dispuestos a pagar más por productos saludables	106
Tabla 29: Tendencia del consumo de la quinua y su influencia en la exportación de Perú a EE.UU.....	107
Tabla 30: Percepción de consumo de la quinua debido a la versatilidad en la preparación de platos y productos en base a quinua en sus distintas presentaciones	108
Tabla 31: Percepción de los valores sociales y económicos y su influencia en el consumo de quinua.....	108
Tabla 32: Valores de producción, exportación y población de Estados Unidos de los años 2017 al 2019.....	109
Tabla 33: Indicadores de la quinua	114
Tabla 34: Evolución de la producción región al de quinua por meses (2011-2015)	115
Tabla 35: Datos para la lista de empaque	122
Tabla 36: Medidas pararancelarias de Estados Unidos	123
Tabla 37: Cronograma de despachos y cantidad de exportación.....	126
Tabla 38: Datos para la factura comercial	127
Tabla 39: Costo de la quinua orgánica en chacra	127
Tabla 40: Gastos administrativos.....	128

Tabla 41: Sueldos y salarios	128
Tabla 42: Cuadro de gastos generales.....	129
Tabla 43: Costos indirectos de producción.....	130
Tabla 44: Gastos de exportación.....	131
Tabla 45: Crédito (Interés y amortización).....	132

Índice de figuras

Figura 1: Región es del Perú productoras de quinua	36
Figura 2: Implementos usados para el arado mecanizado	38
Figura 3: Variedades de semilla de quinua.....	41
Figura 4: Método de siembra manual	42
Figura 5: Siembra mecanizada	43
Figura 6: Profundidad y densidad de siembra	43
Figura 7: Tipos de piznado y resembrado de la quinua.....	44
Figura 8: Plagas en la planta de quinua	45
Figura 9: Lista de los mercados proveedores de quinua por Estados Unidos en 2020.....	66
Figura 10: Lista de los países proveedores de quinua a Estados Unidos 2020	69
Figura 11: Principales impulsores de la demanda y consumo de granos andinos.....	82
Figura 12: Rendimiento promedio por hectárea 2011-2016 y 2020 (Kg/Ha)	85
Figura 13: Rendimiento de quinua en departamentos de la Costa 2014 (t/ha).....	99
Figura 14: Evolución de las exportaciones de quinua de Perú y Bolivia	101
Figura 15: Importaciones de Estados Unidos de 100850 Quinua "Chenopodium quinoa" por país proveedor 2012 – 2015 (US\$/.)	102
Figura 16: Diagrama de flujo del proceso de importaciones.....	118
Figura 17: Mapa del proceso de exportación de quinua.....	119
Figura 18: Etapas del proceso o cadena de exportación de la quinua orgánica.....	124

Resumen

El trabajo se propone diseñar un plan de exportar quinua orgánica producida en la región de Arequipa, con destino al mercado estadounidense; es trascendente por cuanto la exportación demanda del cumplimiento de los requerimientos y exigencias de calidad; es una oportunidad financiera para los agricultores ya que Arequipa presenta un alto potencial exportador de quinua orgánica; aportando al crecimiento económico de la región y beneficiando la economía familiar. Es válido decir que este plan de exportación se diseñará según los lineamientos que propone el autor Francisco Abascal. Durante el desarrollo de la investigación se aplican las técnicas de observación documental, encuesta y entrevista, cuyos resultados se plasman en el diseño del plan.

La tesis está estructurada en seis capítulos: el primero presenta el problema de investigación, los objetivos del mismo, viabilidad y justificación, entre otros; en el segundo se presenta los antecedentes y se desarrolla el marco, la fundamentación teórica que sustenta la investigación; el tercer capítulo se contextualiza el proyecto de inversión presentando un análisis del macro y micro entorno, analizado con técnicas administrativas. En el capítulo IV se presenta los resultados obtenidos en la investigación de mercado, el V capítulo presenta el estudio técnico y en el capítulo VI se encuentra el estudio económico y financiero.

Finalmente, se concluye que la quinua orgánica producida en Arequipa con destino a Estados Unidos presenta una oportunidad de negocio importante, viable y rentable, ya que se cuenta con las condiciones operativas de producción y logística de exportación; para tal fin, existe una demanda creciente de quinua orgánica en Estados Unidos, como ventaja competitiva importante se tiene el TLC que exonera del pago arancelario y los indicadores de rentabilidad (costo-beneficio) son positivos.

Palabras clave: Plan de exportación, demanda, mercado, quinua, quinua orgánica

Abstract

The work aims to design an export plan for organic quinoa produced in the Arequipa region, destined for the US market; It is transcendent inasmuch as the export demands the fulfillment of the requirements and quality demands; It is a financial opportunity for farmers since Arequipa has a high export potential of organic quinoa; contributing to the economic growth of the region and benefiting the family economy. It should be noted that the export plan will be designed according to the guidelines proposed by the author Francisco Abascal. In the development of the investigation, the techniques of documentary observation, survey and interview are applied, the results of which are reflected in the design of the plan.

The thesis is structured in six chapters: the first presents the research problem, its objectives, feasibility and justification, among others; in the second, the background is presented and the framework is developed, the theoretical foundation that sustains the research; the third chapter contextualizes the investment project by presenting an analysis of the macro and micro environment, analyzed with administrative techniques. The fourth chapter presents the results obtained in the market research, the fifth chapter that presents the technical study and the last chapter presents the study economic and financial. Finally, the conclusion is reached that organic quinoa produced in Arequipa destined for the United States presents an important, viable and profitable business opportunity, since the operating conditions for production and export logistics are in place for this purpose, there is a growing demand for organic quinoa in the United States, as an important competitive advantage there is the FTA that exempts the tariff payment and the profitability indicators (cost-benefit) are positive.

Keywords: Export plan, demand, market, quinoa, organic quinoa.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

El comercio internacional ha ampliado las posibilidades de exportación a los diferentes países del mundo, entre ellos al Perú como país privilegiado que cuenta con múltiples recursos, dándole la posibilidad y oportunidad de participar en la dinámica de exportación y específicamente la región de Arequipa que “es considerada la segunda región más importante del país que abarca el 4.9% del territorio nacional, la cual presenta altos niveles de producción en todos los indicadores; es decir, es una región con un buen desarrollo y potencial exportador” (Córcega y Machaca, 2018).

Esta situación se constituye en una oportunidad para exportar la quinua orgánica con destino a Estados Unidos, ya que este país es el principal país importador de quinua, los países con mayores ingresos per cápita como Estados Unidos, Canadá y Francia, se encuentran dentro de los principales importadores de quinua en el mundo. (International Trade Center [ITC], 2017c), debido a la tendencia al consumo de comida sana, basada en producción bajo manejo orgánico, es así que “EE. UU. es uno de los países que consumen más productos orgánicos, en donde uno de cuatro adultos elige tener una alimentación y estilo de vida en base a productos orgánicos”. (Carranza, G., Chamba, L., Macias, W. y Guaiña, A., 2017).

Para Promperú (2020), “Estados Unidos destaca como el primer mercado a donde se exportan productos que no son tradicionales. En los tres primeros meses de este año se registraron envíos por US\$/. 613 millones, un incremento de 10,3% en relación al periodo de 2019”.

El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI 2014) califica a la quinua como un “Alimento Único” ya que posee la capacidad de sustituir las proteínas de origen animal, además tiene gran influencia en la disminución de la desnutrición del ser humano,

primordialmente en los niños. Del mismo modo, Fairlie (2016) menciona, que las organizaciones internacionales como la FAO y la OMS han catalogado este grano como un alimento especial, por su alto contenido nutricional en comparación con otros granos.

Así, Kamiya (2013) lo reafirma al mencionando que ayuda a disminuir la vulnerabilidad de padecer enfermedades y promueve una mejora en la salud, debido a su alto contenido proteico y la cantidad de aminoácidos superiores a la de otros cereales, influye en los procesos de aprendizaje como la memorización, en la memoria a largo plazo, el correcto funcionamiento del hígado, en la digestión, en el sistema inmune y del sistema cardiovascular; aporta energía; sustentando de esta manera la oportunidad de exportación de este producto.

La quinua orgánica, a diferencia de la convencional, se produce teniendo en cuenta las buenas prácticas agrícolas; Fairlie (2016) señala que, además de los requisitos sanitarios, es necesario cumplir con las disposiciones para garantizar su inocuidad; la certificación orgánica permite determinar y monitorear si un sistema satisface los estándares de producción ecológica de acuerdo a los destinos de exportación (utilizar abono o fertilizantes orgánicos y micronutrientes, control de los niveles máximos tolerables de residuos químicos y otros). De esta manera la certificación orgánica implica mayores exigencias en términos fitosanitarios y de manejo ambiental del cultivo y/o producto con proyección a la sostenibilidad.

Según Control Unión (2018), la agricultura ecológica se puede caracterizar por unas ideas básicas que mejoran la fertilidad del suelo, y no se utilizan ni se producen productos químicos como pesticidas o fertilizantes nitrogenados artificiales.

La Certificación Orgánica USDA se basa en los Estándares de Producción Orgánica de EE. UU. (NOP-USDA) (286.11 kb) desarrollados por el Departamento de Agricultura

de los Estados Unidos. Este certificado es requerido para clientes que quieran exportar productos orgánicos a los Estados Unidos, aunque tengan certificados de otros países.

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2017), las exportaciones de quinua del Perú a los Estados Unidos del 2009 al 2017 mostraron una tasa de crecimiento promedio anual del 45%, exportando Perú US\$/ especialmente en el 2015. Este importante valor alcanzado por la exportación de quinua al mercado norteamericano por \$100 millones se explica porque a lo largo de 2014 ha fluido una gran cantidad de exportaciones de quinua tradicional desde la costa peruana (Arequipa, La Libertad, etc.); sin embargo, esta institución dio a conocer el rechazo de seis embarques los cuales son retenidos en las aduanas norteamericanas; mientras que Lozada (2014) señala que a diciembre totalizaron siete los incidentes que sufre la quinua peruana entre abril y noviembre de ese año, en los que se rechaza su ingreso por encontrarse residuos del insecticida Clorpirifós y del fungicida Propamocarb en la quinua. Y, al igual que ese país, las autoridades públicas, la Administración de Drogas y Alimentos de los Estados Unidos (FDA) y el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), aún no lo han decidido. Hasta la fecha no se ha determinado el contenido máximo de residuos de plaguicidas que se pueden consumir. Incluso pequeñas cantidades de residuos de pesticidas no pueden ingresar a los Estados Unidos. Por lo tanto, solo ingresan a Estados Unidos envíos de quinua tradicional libre de pesticidas (0%) o solo quinua orgánica. Las exportaciones se deterioran significativamente.

Lozada (2014) explica que desde el 2014 el proceso de exportación de quinua desde Majes (Caylloma) se encontraron residuos de pesticidas, lo que puso en riesgo, más del 50% de la producción de la región se destinó a los países de América del Norte. Entonces ahora hay un riesgo serio de perder ese mercado internacional (...). A nivel internacional,

la quinua no cuenta con pesticidas registrados para el control de hongos y plagas, por lo que si se encuentra algún residuo se devolverá el producto, por mínimo que sea.

Luego de esta negativa experiencia en Estados Unidos, con el fin de continuar con las exportaciones correspondientes, la Autoridad Nacional de Sanidad Agropecuaria (SENASA) del Perú ha tomado acciones para detectar la presencia de plaguicidas en granos de quinua (agricultura de riego (Ministerio, 2017).

Por lo tanto, la necesidad de la producción de quinua bajo el control de la agricultura orgánica.

La Comisión de Promoción de las Exportaciones y el Turismo del Perú (Promperú, 2020) se encuentra en la situación actual de epidemia mundial con muchas restricciones de contención que afectan a todos los sectores productivos del país y las transacciones de comercio internacional, expresa lo siguiente. El 19 de enero, la quinua es el producto más buscado por los compradores estadounidenses que participaron en el emparejamiento de superalimentos, una mesa redonda virtual de empresas de alimentos procesados, funcionales y orgánicos. La Comisión informó que el valor total de exportación de quinua fue de US\$/. Los envíos a EE.UU. alcanzaron los US\$/ y alcanzaron los \$39 millones en el primer trimestre de este año. Como resultado de esta rueda de negocio virtual, realizada del 1 al 5 de junio, esperamos un compromiso de \$12 millones por US\$. 1.5 millones. Los compradores han mostrado gran interés en la oferta de quinua, lo que confirma que los superalimentos peruanos se encaminan hacia productos saludables con posibilidades de exportación.

A pesar de la pandemia por Covid-19, según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (Midagri, 2021), Perú logró en 2020 consolidarse como líder en la producción y exportación de quinua en el mundo, superando una vez más a Bolivia considerada durante mucho tiempo como un gran competidor.

Información reafirmada por el Sistema Integrado de Información del Comercio Exterior (SIICEX, 2021) “en este año 2020, Estados Unidos es el principal país importador de quinua del Perú con un 36% de participación, valorizado en 44,776.99 miles de US\$/FOB”.

De igual forma el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2020) confirma que Perú ocupa el puesto número uno en el ranking de exportación de quinua al mundo por quinto año consecutivo. Estados Unidos será un importante destino de exportación para Perú y Bolivia. Las principales zonas productoras del Perú son Puno, Ayacucho, Apurímac, Cusco y Arequipa, que en conjunto concentran el 66,90% de la producción total del país. El consumo se vio impulsado por la difusión mundial realizada por la FAO en 2013, enfatizando los beneficios nutricionales de esta cadena y proclamando el “Año Internacional de la Quinua”. Esto está contribuyendo al aumento del consumo mundial.

Los datos publicados muestran que, dados los requisitos de los Estados Unidos para la calidad de la quinua importada de Perú y otros países, es importante en la realización de la quinua al exigir una quinua sin residuos de pesticidas que la quinua tradicional no puede lograr, se considera apoyo. La encuesta actual propone un plan para orientar el proceso de exportación de la quinua orgánica, que tiene un potencial exportador importante, y Estados Unidos es un mercado donde se puede considerar la exportación, por lo que estamos aprovechando nuestra gran oportunidad. A partir de la quinua orgánica; diseñar un plan de exportación para lo que se propone según los lineamientos de Francisco Abascal.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un plan de exportación de quinua orgánica producida en la región de Arequipa, con destino al mercado estadounidense, 2020.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Formular un diagnóstico del negocio de exportación de quinua orgánica al mercado estadounidense.
- Analizar el consumo aparente de quinua orgánica en el mercado estadounidense.
- Diseñar un plan de marketing para la exportación de quinua orgánica al mercado estadounidense.
- Diseñar un plan de operaciones en la exportación de la quinua orgánica al mercado estadounidense.
- Diseñar un plan financiero a fin de visualizar la rentabilidad del Proyecto y la viabilidad del plan de exportación.

1.3. Viabilidad

- El desarrollo del proyecto de investigación es viable económicamente por cuanto se cuenta con los recursos.
- Es viable en el tiempo ya que el autor dispone del mismo para el desarrollo del proyecto en los plazos establecidos.
- Se cuenta con la accesibilidad de información a través de fuentes secundarias, tanto bibliográficas, documentales como digitales fiables de organizaciones como:
Sistema Integrado de Información del Comercio Exterior (SIICEX)
Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT),
Trade Map.
Instituto de Desarrollo y Medio Ambiente (IDMA)
Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)
Promperú: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
SENASA

Instituto de Desarrollo y Medio Ambiente (IDMA, 2017)

Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA)

Ministerio de Agricultura y Riego

Control Unión

1.4. Limitaciones

Se podrían vislumbrar como limitaciones los factores externos cambiantes respecto a las políticas de exportación e importación que puedan influir en el planteamiento estratégico del proyecto.

Entre las limitaciones propias de la investigación se pueden señalar, ante la diversidad de información documental, lograr encontrar la información y datos más fiables

Dadas las emergencias actuales, los traslados físicos a la biblioteca son limitados, el acceso a organismos estatales que puedan brindar información para el desarrollo del estudio no está disponible y se requiere reunión física con asesores es imposible.

1.5. Justificación del Proyecto

En beneficio de la Región Arequipa, las investigaciones y propuestas de planificación exportadora contribuirán a mejorar la competitividad y los beneficios sostenibles del desarrollo de su potencial en el mercado local.

La presente investigación es conveniente por cuanto podrá ofrecer un conjunto de estrategias plasmadas en un plan de exportación que permita señalar las diferentes actividades estratégicas para garantizar se culmine con éxito la exportación de la quinua orgánica a Estados Unidos.

El impacto económico de realizar investigación se traduce en los beneficios que trae al país al promover la exportación de quinua orgánica y generar divisas. Así, también puede beneficiar al público a través de la compra de sus productos, fortalecer económicamente la condición de agentes primarios, en este caso agricultores, cumplir con

estándares y certificaciones de calidad, e ingresar al mercado internacional, cumpliendo las normas de calidad y la certificación fitosanitaria de los países desarrollados.

Socialmente, su desarrollo es importante en tanto favorece una mejor calidad de vida para la familia del agricultor que controla la venta y/o exportación de quinua orgánica.

Y ambientalmente adquiere importancia por cuanto la producción bajo condiciones de manejo agrario orgánico favorece la reducción de impacto negativo al medio ambiente.

Metodología

Para el desarrollo de este plan de exportación se realizó una investigación a nivel descriptivo puesto que el propósito es la descripción de la obtención de la quinua orgánica, su oferta en el mercado arequipeño y la cantidad que se puede llegar a exportar al mercado norteamericano, así mismo analizar el comportamiento de las personas estadounidenses, su consumo de alimentos naturales y cuanto están dispuesto a invertir. El tipo de investigación es aplicado.

En el proceso de recolección de datos de fuentes primaria se realizarán lo siguiente:

- La información obtenida será sometida al conteo y luego a las tabulaciones respectivas.

El proceso de recolección de datos de fuentes secundarias se realiza a través de una ficha de observación en la que se realiza el siguiente proceso:

- Búsqueda y selección de la información en libros, revistas, artículos, informes, datos estadísticos, tanto materiales como digitales.
- Organización y clasificación de la información.
- Análisis y comparación de la información.
- Sistematización.

- En el procesamiento y análisis de los datos se efectuará mediante el uso de herramientas estadísticas de carácter descriptivo, se hará uso del Programa SPSS.
- La información se sistematizará y presentará a través de tablas y figuras estadísticas y se analizará teniendo en cuenta las bases teóricas y los objetivos del trabajo de investigación.

CAPÍTULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Análisis del proceso DFI para la exportación de quinua del Cauca, Colombia al mercado de California en Estados Unidos (Insuasty, 2019).

En la investigación realizada por Héctor Insuasty desarrollada en la ciudad de Medellín, Colombia tuvo como objetivo analizar el proceso logístico para la eficiencia en la exportación de quinua elaborada por diferentes asociaciones de agricultores residentes del departamento de Cauca. La metodología que se emplea es un método cualitativo ya que en su investigación se debe realizar un proceso de distribución internacional de la quinua que fue producida en la ciudad de Cauca. A la vez es cuantitativo porque se encuentran datos sobre cantidades proyectadas para la exportación.

El análisis ha determinado que la capacidad de exportación es baja, pero el ministerio está produciendo cada vez más este cereal. En esta etapa, el trabajo asociativo ha fortalecido el crecimiento de la producción, la calidad del producto es alta, la reputación es buena y algunas fincas son parte de un proyecto de responsabilidad social que convirtió el grano ilegal en grano. Se ha concluido que la mano de obra agrícola del sector es de alta calidad, la comunidad es capaz de organizarse, los factores productivos de la quinua en Cauca son buenos y las oportunidades de mercado son excelentes.

La tecnología disponible en cuanto a logística comercial es suficiente para la exportación de esta mercadería, hay flotas terrestres y marítimas disponibles, hay caminos cerca del puerto, y la mercadería se maneja si está disponible, tenga en cuenta que es fácil, no también requiere algunas condiciones ambientales específicas.

Buscamos constantemente optimizar los recursos y mejorar nuestra competitividad a nivel global. La provincia del Cauca es cercana al puerto de Buenaventura, con poca

distancia entre el centro de acopio del norte del Cauca y la principal zona de salida “Sociedad Portuaria de Buenaventura”, con poca distancia internacional, estrategia de distribución física una posición típica. Buenaventura y Long Beach son rutas económicamente cortas en comparación con la competencia, como en el caso de la Unión de Productores de Granos de Perú y Bolivia, por lo que la carga debe ser corta y por lo tanto el flete debe ser menor.

En el flujo de documentos, como se ve en el componente documental del enlace de importación, se asocian los principales pasos y soportes para documentar el proceso logístico de las mercancías, existiendo un proceso similar al que se realiza en el embarque. Y se añadirán al destino unos certificados de calidad similares a los exigidos en este país. El mayor beneficio económico de la cadena proviene del eslabón de comercialización. La división Cauca exporta quinua, pero son los agentes o “traders” quienes inicialmente exportan la mercadería a través de intermediarios del mercado y luego obtienen una mayor ganancia en el destino. La capacidad de negociación aumentará en los departamentos, especialmente en los sindicatos, en la medida en que estén preparados para la gestión de la cadena de suministro global.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Planeamiento Estratégico para la Industria de la Quinua Peruana (Aedo, Barraza, Porroa y Rosales (2018)). Esta investigación fue realizada por estudiantes pertenecientes a la Pontificia Universidad Católica del Perú con el objetivo de analizar el alcance del desarrollo de la industria de la quinua y sus derivados hasta el año 2027 y realizar un análisis interno de las regiones con mayor potencial para la producción de quinua. Esta investigación concluyó que la quinua peruana es considerada un alimento saludable y nutritivo. Este tipo de comida es bien visto en países desarrollados como Estados Unidos, Francia, España, Holanda y Alemania.

Perú alienta a los inversionistas a unirse a la industria debido a su ventaja comparativa en términos de recursos naturales para el cultivo de quinua sobre sus competidores directos como Bolivia.

La cadena de valor de la quinua peruana aún no está bien organizada y coordinada y se desarrolla en una estructura compleja con un gran número de participantes a través de relaciones formales e informales. La capacitación debe cubrir el proceso de cultivo y la producción.

Análisis comparativo de las exportaciones de quinua de Perú y Bolivia 2005-2010. (Falcón, R. y Riveros, E., 2011). Esta investigación fue elaborada por dos estudiantes de la Universidad San Martín de Porres con el objetivo de identificar los factores de éxito de las exportaciones de quinua. El método de investigación que usaron fue de diseño exploratorio concluyen que en el caso de Perú no se permite la falta de relevancia por parte del país y la promoción de las exportaciones. Integrarse a un mercado internacional del mismo tamaño que Bolivia. La necesidad de formar una asociación nacional de productores de quinua, como en el caso de Bolivia (ANAPQUI). Esto ayudará a aumentar la producción para el mercado internacional, desarrollar la competitividad y mejorar la toma de decisiones y la negociación.

Hay poca publicidad sobre la promoción de exportaciones de quinua en Perú y no tiene el mismo estatus que su principal competidor, Bolivia. Los principales factores de éxito de Bolivia son la integración de la Asociación de Productores de Quinua (ANAPQUI) y la adecuada difusión y promoción de las exportaciones.

2.1.3. Antecedentes Locales

Impacto de las estrategias de comercialización en las exportaciones de la producción de quinua del Valle del Colca, Caylloma-Arequipa (Ancco, 2018). Se decidió que la forma de lograr la eficiencia en la comercialización sería apalancando a unos 100

seres, cultivos de quinua y empresas desde 1995, han utilizado una variedad de quinua negra para presentar adecuadamente su producción en el mercado nacional e internacional y abrazar tecnología y capacitación.

Se conoce la incidencia de las estrategias nacionales para la comercialización de la producción de quinua en el Valle de Colca, admitiendo que es ineficaz y reconociendo que el consumo de quinua es inadecuado a nivel nacional.

En la comercialización internacional de la producción de quinua en el Valle del Colca aprovechó que ADEX está impulsando la comercialización nacional e internacional de los granos andinos, principalmente por la metodología aplicada, me doy cuenta que hasta el día de hoy no ha funcionado. Y las estrategias de comercialización permiten optimizar y lograr un mayor valor agregado en la producción y exportación de quinua.

Planes Estratégicos para Fortalecer la Competitividad en la Producción de Quinua, Ejemplo: La Región de Arequipa (Torres, 2017). El método de investigación realizada para este estudio fue de nivel descriptivo. Se enfoca en propuestas de planificación estratégica para fortalecer la competitividad de los productores de quinua. Situaciones que indican que se debe realizar el diagnóstico actual, sugerencias de acciones remediales y el logro de beneficios sostenibles a largo plazo. Las teorías seleccionadas y relacionadas con la planificación estratégica, la competitividad y la producción de quinua lograron presentar aspectos conceptuales y metodológicos para desarrollar, implementar y evaluar la planificación estratégica.

2.2. Fundamentación Teórica

2.2.1 La Exportación

2.2.1.1 Definición. Actividad importante en los negocios internacionales, consiste en comercializar productos o servicios fuera del territorio del país al que pertenece el proveedor. Junto con las importaciones, integra el concepto de comercio internacional. Este negocio representa oportunidades y riesgos, y un conjunto de actividades a desarrollar en un contexto global. (Lema y Márquez, 2010)

2.2.1.2. Operaciones para la Exportación.

Almacenamiento. El grano a almacenar debe tener la humedad adecuada y puede almacenarse en un rango de humedad de 10 - 12%. Estos deben almacenarse en condiciones adecuadas para garantizar la calidad higiénica. Las bolsas de quinua deben almacenarse en tarimas de plástico apiladas. La limpieza del almacén debe tenerse en cuenta como una de las precauciones. Esto es absolutamente necesario para controlar las plagas y reducir la reproducción de plagas. Los productos de cultivo deben almacenarse de las siguientes maneras:

- a. Sin deterioro de la calidad durante el período de almacenamiento
- b. No se disminuya accidentalmente la cantidad durante el almacenamiento.
- c. Proteger de plagas y enfermedades.
- d. Está disponible en ese momento y en la cantidad requerida.

Los principales factores ambientales que afectan al almacenamiento de la semilla son la temperatura, la humedad y las plagas. Los edificios diseñados o adaptados para uso como almacenes de semilla deben ser seguros, relativamente a prueba de incendios, insectos, roedores y aves, y deben estar construidos en un espacio libre de inundaciones. Es importante mantener la higiene y la seguridad de las reservas de semilla y excluir restos de semillas no trillados y materiales no asociados

directamente con el almacenamiento de semilla como productos fertilizantes y maquinaria.

En áreas donde prevalecen temperaturas altas, las superficies exteriores deben reducir al mínimo la absorción de la radiación solar. Las superficies interiores, incluyendo el piso, deben ser de acabado suave y construidas de manera que no dejen pasar la humedad que proviene del exterior.

Etiquetado, Empaquetado y Embalaje. Como sabemos, la quinua es un producto perecible, por lo que es importante considerar, un embalaje que permita circular el aire y no se malogre el producto, ya que se debe cumplir con las legislaciones medioambientales y fitosanitarias tanto del país de origen como el país de destino (Estados Unidos). Los productos alimenticios deben considerar en su etiquetado: Identificación de alimentos, lista de ingredientes, nombre y dirección del fabricante, información nutricional, contenido en línea, información sobre alérgenos, información relacionada. Se recomienda imprimir la etiqueta nutricional en un recuadro negro con fondo blanco. Necesitas incluir un segundo idioma.

El empaquetado del producto se realiza por peso y en envases de plástico polipropileno (PP), este envase tiene que tener unas cualidades especiales termoplástico, sintético, mono capa. Y este empaque al tener sistema de resellado al vacío (zipper) puede cumplir con la preservación del producto por más tiempo.

El embalaje del producto va a ser en cajas el material principal es el cartón corrugado, según De la Roche (2014) la estructura del cartón corrugado se clasifica en: simple cara, doble cara, doble-doble; su resistencia depende del tipo de onda utilizada. Ondas tipo A, que son ondas duras, ondas tipo B, que son muy resistentes al aplastamiento, y ondas tipo C, que tienen una buena relación entre precio y

consumo de papel. / Onda tipo D con buena superficie por calidad y alto número de ondulaciones por metro.

Para el embalaje de la quinua, generalmente se usa el tipo C de pared sencilla y en cajas rectangulares, al ser un producto con pocos requerimientos y cuidados, el embalaje se limita a acomodar y agrupar el mayor número de envases al menor costo y estas cajas corrugadas estándares cumple de manera correcta y satisfactoria su labor de embalaje para el transporte de la quinua a Estados Unidos.

Transporte de Origen a Destino y Seguro. Esto se refiere al proceso de transporte de mercancías desde el depósito o almacén del exportador hasta el lugar de envío; el transporte se debe realizar por las vías más óptimas que permitan la llegada del producto al lugar destino de la exportación. En la exportación se realizan como operaciones adicionales:

- Verificación en origen: En este caso se verifica el contenedor, cuyo costo es de S/.40.00 promedio, esto incluye el primer punto de control. Esta inspección certifica la cantidad, lote, marca, almacenamiento, empaque y sellado del producto embarcado. El costo incluye un sello de botella y un juego de fotos de operaciones.
- Certificado fitosanitario internacional: Para obtener este certificado es necesario acudir a la oficina correspondiente en el país exportador. Allí tendrás que hacer cada pago e inspección.
- Medio unitarizador de carga: La paletización: Una de las herramientas más utilizadas es un palé que consiste en una base de madera con cajas dispuestas para facilitar el manejo de las transferencias de fábrica a contenedor. Un palé se considera un medio de carga unificado porque le da más control sobre lo que exporta y lo que considera como una unidad.

La norma ISO 3394 establece que, para el transporte marítimo, el tamaño del pallet debe ser de 120x100 cm. Los estándares o normas internacionales son muy importantes para tener conocimiento de las normas internacionales específicas en cuanto al embalaje y manipulación de mercancías. Entre estas se encuentran:

*Norma ISO 3394: aplicada a las dimensiones de las cajas, pallets y plataformas.

*Normas ISO 780 y 7000: Manejo de carga e instrucciones de advertencia. Estos son los dingbats que deben colocarse en el paquete para indicar vulnerabilidad, toxicidad, etc. Todos los contenedores deben estar etiquetados y marcados en el idioma del país de destino.

- a. Estiba de la carga, operaciones de salida y en destino: El almacenaje es una serie de operaciones que consisten en manipular y disponer las mercancías de forma conveniente con el objetivo de minimizar los daños que puedan sufrir durante el viaje. Por ello, es conveniente colocar las cajas de lado sobre el pallet para una mayor estabilidad dentro del contenedor.
- b. Los pallets se transportan y cargan en un contenedor o contenedor de carga. Es un contenedor de carga para transporte aéreo, marítimo o fluvial, transporte terrestre y transporte multimodal (existen diferentes tipos de contenedores con diferentes cargas). El contenedor se llena en el almacén del exportador y luego se sella. El transportista o consolidador luego lleva esta cabecera a la terminal portuaria donde realiza el proceso de inspección. Por lo tanto, en el puesto de destino: La compañía naviera lleva el contenedor al almacén y el exportador se encarga del despacho de aduana y el envío al almacén.

- c. Los contratos de seguro están diseñados para cubrir el monto total del producto en caso de pérdida total debido a peligros como terremotos y tsunamis y otros accidentes. También cubre la pérdida total de carga al descargar en puerto.

2.2.1.3. Términos Internacionales de Comercio.

Se conoce como Incoterms porque se deriva de la terminología comercial internacional inglesa. Business (2019) las define como un conjunto de reglas internacionales regidas por la Cámara de Comercio Internacional. Esto determina el alcance de los términos comerciales contenidos en el contrato de compraventa internacional y afecta el costo del contrato.

Luego se utilizan en contratos de ventas internacionales. Es decir, regula las responsabilidades de vendedores y compradores. El uso contractual no es obligatorio, pero la mayoría de las transacciones internacionales cumplen con estas reglas.

El objetivo principal de los Incoterms es establecer estándares para la distribución de costos, así como la transferencia de riesgos entre compradores y vendedores en contratos de comercio internacional.

A partir de 1936, la Cámara de Comercio Internacional es responsable de mantener actualizados los Incoterms en respuesta a la evolución cambiante y exigente de las importaciones y exportaciones. O el comercio internacional. Tenga en cuenta que ambos usos son válidos y debe especificar en su contrato tanto el tipo como el año y la versión de los Incoterms que desea utilizar.

En la tabla siguiente se presenta los aspectos de la compraventa internacional que regulan los Incoterms:

Tabla 1

Aspectos y descripción que son regulados en los Incoterms

Aspectos	Descripción
Entrega de mercancías	Obligación primordial del vendedor.
Transmisión de los riesgos	Se transmiten los riesgos más no la propiedad; estos son transmitidos en el lugar (fábrica, muelle, buque) y en el momento temporal especificado en el contrato y en el Incoterm.
Distribución de gastos	Por lo general es el vendedor el que corre con los gastos para poner la mercancía a disposición del vendedor. Adicionalmente se puede contratar un seguro para las mercancías hasta que lleguen a su destino.
Trámites aduaneros	El vendedor generalmente es el responsable de la exportación; pero en el Incoterm EXW (Ex Works), es el comprador quien es responsable de dichos trámites, para lo cual se contrata un agente de aduanas.

Nota. Adaptado de López, D. (2018)

Shipping y Solutions (2020), según la responsabilidad del vendedor presentan los tipos de Incoterms siguientes:

Término E: El vendedor debe poner las mercancías en sus instalaciones. Como veremos más adelante, esto tiene sus ventajas y desventajas. Solo hay un Incoterms en esta categoría. EXW, acrónimo de ExWorks en inglés, significa que el vendedor entrega la mercancía en las instalaciones del comprador (fábrica, almacén, etc.) y el comprador corre con los gastos a partir de ese momento.

Términos F: Los términos F se caracterizan porque el vendedor debe entregar la mercancía en el país de origen, al transportista principal que es pagado por el comprador. Son los siguientes:

Las siglas de FCA for Free Career significa Free Career, un lugar convenido. El vendedor se compromete a entregar la mercancía en los puntos acordados en el país de origen (este lugar acordado para entregar la mercancía suele estar relacionado con el

espacio del transportista). Nos haremos cargo del coste hasta que la mercancía se coloque en el lugar acordado. Sobre todo, las costumbres del país de origen.

FAS acrónimo de Free Alongside Ship, que significa Franco al costado del buque: el vendedor es responsable de la mercancía hasta el muelle del puerto de carga convenido, al lado del barco.

FOB acrónimo de Free On Board, que significa Franco a Bordo, puerto de embarque acordado: Al vendedor se le encarga que entregue la mercancía a un medio de transporte elegido por el comprador, el coste es asumido por el comprador. Esto se denomina una entrega indirecta sin pago del transporte principal

Términos C: El vendedor contrata y corre con el costo de la entrega primaria, pero no hay riesgo de pérdida o daño. Este corre a cargo del comprador desde el momento en que se entrega al primer transportista en el país de origen. Ellos son:

CFR, acrónimo de Cost and Freight, que significa “Coste y flete”: En este caso, el vendedor es responsable del envío, pero no corre el riesgo de pérdida o daño de los bienes o los costos adicionales de los eventos incurridos después de la carga y el envío. Esto se conoce como entrega indirecta con pagos de los principales transportistas. En otras palabras, no tiene que hacerse cargo del seguro. Por lo tanto, el comprador no está protegido de posibles riesgos.

CIF, acrónimo de Cost, Insurance and Freight, que significa Coste, seguro y flete: El vendedor se hace cargo del transporte y el seguro hasta que la mercancía llegue al puerto de destino. Generalmente se aplica en el caso que el producto sea adquirido por distribuidores mayoristas.

CPT, acrónimo de Carriage Paid To, que significa “transporte pagado hasta”: El vendedor corre con todos los gastos, incluido el envío principal, hasta que la mercancía llegue al punto acordado en el país de destino.

CIP, acrónimo de Carriage and Insurance Paid To, que significa “transporte y seguro pagado hasta”

Términos D: Son el tipo en el que el vendedor tiene más responsabilidad y corre con los costes y riesgos de entregar la mercancía en el destino convenido. Estas son las únicas condiciones de entrega del vendedor al comprador en el país de destino. Los enumeramos a continuación:

DAP, acrónimo de Delivered At Place, que significa “entregado en lugar”: Se utiliza para todo tipo de transporte. El vendedor corre con todos los gastos, incluido el transporte mayor y el seguro (no obligatorio), hasta que la mercancía esté a disposición del comprador en un vehículo listo para descargar, pero corre con los gastos asociados a la importación. Además, asumimos los riesgos hasta el momento.

DPU, acrónimo de Delivered at Place Unloaded, que significa “entregado en el lugar descargado”: Se trata de un INCOTERM está diseñado para empresas que desean administrar una cadena logística desde el origen hasta el destino cuando necesitan operar un producto vendido en las instalaciones del comprador, ya sea por la especificidad del negocio o producto, o cuando necesitan operar el producto vendido en las instalaciones del comprador. Esto es Incoterms.

DDP, acrónimo de Delivered Duty Paid, esto significa entrega con aduana pagada (nombre de destino): Esto obliga al vendedor a asumir los gastos de envío y el riesgo desde el origen hasta el almacén del comprador en el destino, por lo tanto, significa el mayor riesgo y responsabilidad para el vendedor. Pagar el despacho de aduana e impuestos correspondientes en el país de destino. Todo lo que no se requiere es descargar la mercancía en el almacén deseado.

2.2.2. Sistema de Producción Orgánica de la Quinua

2.2.2.1 Definiciones.

El sistema de producción orgánica de la quinua, es definido como:

Sistemas de producción que utilizan insumos (naturales) locales aprobados por un organismo de certificación (organismo que certifica sistemas de producción orgánica, está registrado en el SENASA, y está acreditado y aprobado por el mercado de destino), así como recursos naturales. El uso y manejo son razonablemente implementado (SENASA, 2014). En cambio, es un sistema de producción ecológico donde se reemplazan los plaguicidas (fertilizantes y plaguicidas) hasta en un 90% (SENASA, 2019). El sistema de producción orgánico de la quinua se define como:

De esta manera cuando se realiza un sistema de producción orgánica se accede a una certificación orgánica que Soto y Descamps (2011) la define como:

El proceso de control que permite garantizar la calidad orgánica de un producto, verificando el cumplimiento de la Norma de Producción Orgánica que corresponda, según el mercado destino; así, para lograr obtener la certificación orgánica debe de cumplir ciertos aspectos como: Inspeccionar el sistema de producción, se inspecciona desde el sistema agrícola hasta el consumidor final, se verifica el historial del campo, el manejo que tiene. Esto debe de estar documentado para su posterior comprobación.

En el proceso productivo de la quinua orgánica se utilizan algunos procedimientos diferentes a los que se usan para la producción de la quinua tradicional; la que en general consiste en primer lugar en “la labranza o preparación del suelo, este debe ser semiárido y frío, de tipo franco –arenoso, franco– arcilloso, poroso, con buena aireación que garantice la distribución de la humedad” (INIA, 2013). Se resalta en este proceso que la quinua presenta “una alta variabilidad genética lo que hace que pueda prosperar en diversos climas desde los niveles del mar, partes altas andinas y hasta en ceja de selva,

puede soportar temperaturas desde 4°C hasta 38°C; pero la más adecuada es de 15 a 20°C, y en altitudes de 2850 a 3900 m.s.n.m.” (FAO, 2013).

2.2.2.2. Clasificación de los Sistemas de Producción.

Los sistemas de producción, según la SENASA son fundamentalmente tres:

Sistema de producción Convencional Sistema de producción, que utiliza todas las herramientas tecnológicas disponibles: prepara el suelo con la labranza mínima o intensiva, utiliza semillas tradicionales, semillas mejoradas y certificadas como semillas tratadas, nutre y protege al cultivo con tecnologías de síntesis química u orgánicos y tiende a ser más extensiva y productiva por el uso de las herramientas que facilitan esta modalidad. (SENASA, 2014).

Un sistema de producción que utiliza insumos (naturales) locales aprobados por un organismo de certificación de sistemas de producción orgánicos (organismo que certifica sistemas de producción orgánicos que están registrados en SENASA y certificados y aprobados por el mercado de destino). De igual forma, el uso y manejo de los recursos naturales es racional para que se eviten impactos en la biodiversidad, se mantenga la fertilidad del suelo, se use eficientemente el agua y la producción orgánica sea sustentable, de igual manera debe hacerse (SENASA, 2014).

Sistema de producción ecológico En este sistema de producción se reemplazan los plaguicidas (fertilizantes y plaguicidas) hasta en un 90% (SENASA, 2019).

2.2.2.3. Marco Legal del Sistema de Producción Orgánica.

Los estándares de producción orgánica integran nuevas prácticas de producción en sistemas agrícolas semi mecanizados. Durante este período existió asistencia técnica para la producción en la comunidad y se establecieron programas y proyectos de desarrollo productivo financiados por la cooperación internacional. Los agricultores integrados a la

producción orgánica eran principalmente socios de organizaciones de productores, quienes luego vendían su producción a empresas privadas a través de contratos.

Al ser miembro de la organización o tener un contrato con la empresa, los agricultores tienen acceso a asistencia técnica para la producción, créditos para acceso a máquinas y dependiendo del potencial de las parcelas a cultivar, pueden vender la quinua producida de manera segura. Para grupos de productores, reembolsos de fin de año, especialmente en respuesta a las fluctuaciones de precios.

Desde el momento en que el productor cambió de quinua tradicional a quinua orgánica, creó un plan de manejo anual que describe las actividades, procedimientos, prácticas y otras actividades agrícolas utilizadas para producir quinua en la unidad de producción. Actividades que realizaban para la producción ganadera y de autoconsumo (papas, hortalizas).

Después de la introducción de estándares de producción orgánica, principalmente los socios del grupo de productores (CECAOT, ANAPQUI) han cambiado de la producción tradicional de quinua a la producción de quinua orgánica.

El sistema de producción orgánico tiene acceso a la certificación orgánica. Este es un proceso de gestión que garantiza la calidad orgánica de un producto y, dentro de esta certificación orgánica, asegura que el producto cumple con los estándares de producción orgánicos correspondientes, según el mercado de destino. El proceso agrega valor al producto, lo hace diferente y beneficia tanto el precio como la calidad. Esta certificación es válida por 12-14 meses.

Para lograr obtener la certificación orgánica debe de cumplir ciertos aspectos como:

A. Inspeccionar el sistema de producción: Si el sistema está conforme, todos los productos que provienen de este sistema se consideran como orgánicos.

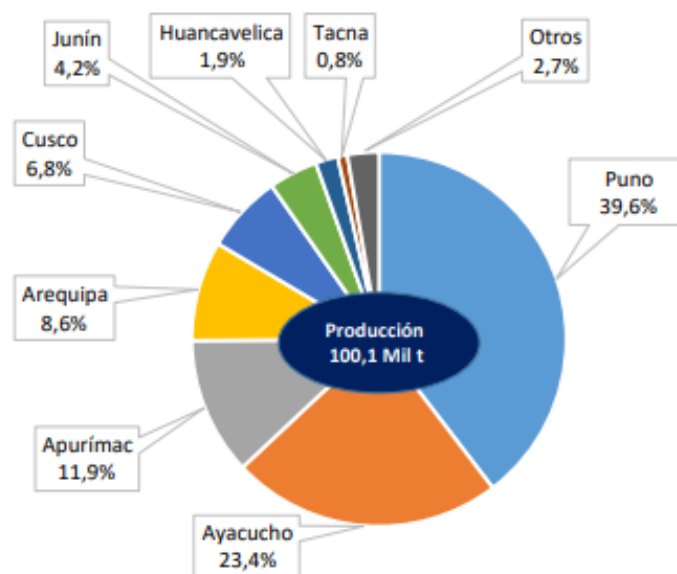
B. Se inspecciona desde el sistema agrícola hasta el consumidor final. En las diferentes etapas que abarca desde el momento de cultivo del producto, las tierras cultivadas, su cosecha, almacenaje y empaquetado y venta final.

C. Se verifica el historial del campo, el manejo que tiene. Esto debe de estar documentado para su posterior comprobación. Lo cual es uno de los puntos más relevantes dentro de la obligación del productor para certificarse.

2.2.2.4. Proceso Productivo de la Quinua Orgánica. En el Perú, la región es que realizan una mayor producción de quinua son: Arequipa, Puno, Ayacucho y Apurímac.

Figura 1

Región es del Perú productoras de quinua



Nota. Adaptado de MINAGRI (2020)

A. Labranza o preparación del suelo

El terreno para sembrar quinua orgánica debe ser fundamentalmente semi-árido y frío, un suelo de tipo franco –arenoso, franco– arcilloso, poroso, con buena aireación que garantice la distribución de la humedad. Con pendientes moderadas, con contenidos altos de materia orgánica porque es exigente en nitrógeno. (INIA, 2013).

Debido a su alta diversidad genética, la quinua puede prosperar en una variedad de climas, incluidos los niveles del mar, las tierras altas de los Andes e incluso la selva, y puede soportar temperaturas de 4°C a 38°C. Sin embargo, el óptimo es 15-20°C y altitud 2850-3900m.s.n.m. (FAO, 2013).

Dado el pequeño tamaño de las semillas de quinua, se requiere una adecuada preparación del suelo ya que esto contribuye al proceso de germinación, apariencia uniforme y ayuda a eliminar algunas de las plagas que normalmente se encuentran en el suelo.

El preparado del terreno se realiza tres a cuatro meses antes de ser sembrado, para la preparación del suelo de cultivo se tendrá que tomar ciertos aspectos de esta forma se garantizará que el cultivo obtenga los nutrientes necesarios para su germinación y desarrollo:

a. Acondicionamiento del campo: Se consideran dos aspectos fundamentales:

* Zona con riego: Se requiere riego abundante y prolongado en los campos seleccionados para promover la germinación de semillas de malezas y cultivos anteriores que son eliminados por la operación de cultivo. Esta práctica le da a la Quinua una etapa temprana de establecimiento sin competencia con las malezas.

* Zona de secado: Espere a que comience a llover, cultive ligeramente los campos para enterrar semillas de malezas y cultivos anteriores, fertilice con el pastoreo y luego prepare el suelo durante aproximadamente un mes. Las plantas germinadas se eliminan durante el cultivo, lo que reduce el número de malas hierbas tempranas en el campo.

b. Arado: Con suelo suficientemente húmedo, retoños de malas hierbas y otros cultivos en desarrollo, cultive con el tipo de arado recomendado para el tipo de suelo del campo. Intente trabajar a una profundidad de más de 30 cm. De esta manera, se pueden

cortar, triturar y rotar capas cultivables de suelo, se eliminan las malas hierbas y la humedad se puede almacenar por más tiempo.

Según López (2016) existen tres formas:

a. Mecanizado Es la remoción del suelo utilizando implementos agrícolas como: arado a disco, arado cincel y subsolador.

b. Manual: Consiste en el uso de herramientas como remoción de tierra, formación de montones de tierra, cada 80-100 cm de distancia, remoción de malezas absorbentes de humedad, chela (takiza) y palas pequeñas.

Los implementos que pueden utilizarse para el arado mecanizado se presentan en la siguiente ilustración:

Figura 2

Implementos usados para el arado mecanizado

<p>Implementos usados para el arado mecanizado Arados de discos, considerados los principales trabajos de cultivo del suelo, este tipo de arado consigue una profundidad de 20-30 cm.</p>	
<p>Los halos de disco se utilizan para pasar por zonas arcillosas para aflojar los terrones que se forman en el suelo. Esta preparación varía entre 10 y 15 cm de profundidad)</p>	
<p>Subsolador: rompe la estructura hasta 40cms. de profundidad</p>	

Nota. Adaptado de López (2016)

c. Desterronado: La labranza deja una masa muy grande en el campo que debe romperse. Dado el tamaño de los granos de quinua, los grumos deben ser muy pequeños.

Tabla 2

Ilustración del desterronado



Nota. Adaptado de Gómez, L. y Aguilar, E. (2016).

d. Nivelado y surcado: Consiste en aplanar el suelo y el terreno. Se recomienda micro nivelación. Se puede hacer atando un riel o tabla detrás del halo. Se reducen o eliminan zonas profundas donde el agua puede convertirse en charcos, o zonas altas donde el agua no llega. Una vez terminadas las labores anteriores se traza la surquería, según la separación para sembrar la quinua.

B. Incorporación de materia orgánica, barreras vivas y la semilla:

El cultivo de la quinua necesita de nutrientes que son complementados con el estiércol o abono; Por lo tanto, es necesario incorporar materia orgánica. Para mejorar la condición química del suelo mediante la incorporación de macronutrientes y micronutrientes, se recomienda incorporar la mayor cantidad posible de fertilizante descompuesto. Esto mejora la hidratación y la estructura del suelo, favorece la aireación y favorece el desarrollo de la flora microbiana. Humus rápido de fuentes de materia orgánica.

Su análisis proporciona una mayor precisión en cuanto a las necesidades del suelo, lo que permite diagnosticar problemas nutricionales y establecer recomendaciones de fertilización. De esta forma se incorpora materia orgánica en la cantidad y tipo requerida para la fertilización del terreno.

Se requiere una distancia o zona de separación entre la parcela tradicional y la parcela ecológica para evitar que el cultivo se contamine por el cultivo de cultivos tradicionales (dispersión de plaguicidas y/u otros productos plaguicidas). Esto se llama una zona de amortiguamiento. Cabe señalar que no existen restricciones en cuanto al ancho que debe tener esta área.

Por otro lado, en la producción orgánica de quinua es muy importante introducir una barrera viva, que es una franja nativa que ayuda a reducir la erosión eólica e hídrica que arrastra la materia orgánica. Estas barreras se implementan en los compartimentos mayores de 1 que tiene. Por lo tanto, cada 50 metros, se deben dejar 5 metros de espacio toroide como barrera viva. Aunque no se dejen estas barreras, se debe dejar el espacio designado para que crezcan estas especies. El método de introducción de una barrera viva es por trasplante de una especie nativa (Th'olas) o por siembra directa de una especie nativa.

Respecto a la semilla, se ha de tener en cuenta que la calidad de la cosecha en la producción de quinua depende de manera importante de la semilla, por lo que su selección es considerada un insumo estratégico en el cultivo. La semilla de quinua es considerada de calidad, según los aspectos que se señalan en la tabla siguiente:

Tabla 3

Aspectos considerados para la calidad de la quinua

Características	Descripción
La pureza física	Garantiza que la semilla conserve la forma, la uniformidad en peso y la apariencia de la variedad, no tenga daños e impurezas
Calidad fitosanitaria	Garantiza que la semilla no sea portadora de alguna plaga ni se encuentre contaminada con semillas de malezas
Calidad genética	Garantiza la pureza varietal, sus capacidades de adaptación a diversas condiciones ecológicas, su ciclo vegetativo y sus cualidades nutricionales
Calidad fisiológica	Garantiza la viabilidad de la semilla para germinar aún bajo condiciones adversas (sequía, bajas temperaturas), y muestre uniformidad de las plantas en el campo

Nota. Adaptado de SENASA (2014)

La elección de las semillas de quinua debe observarse y seleccionarse de las mejores plantas cuando los agricultores las eligen de sus propias plantas. Es decir, tiene mazorcas grandes, altura alta, pocas ramas, tallos gruesos, sin enfermedades y cumple con las exigencias de la producción de quinua orgánica. Cuando un productor compra semillas, se recomienda obtenerlas de un productor de semillas local que garantice la calidad de las semillas en términos de tasa de germinación, salud y limpieza.

Figura 3

Variedades de semilla de quinua



Nota. Adaptado de INIA, 2013

C. Siembra de la quinua:

La siembra debe hacerse inmediatamente después de que el suelo esté listo. De esta forma, las semillas tienen suficiente humedad y son menos competitivas con las malas hierbas. Las semillas de quinua son pequeñas y se deben sembrar con cuidado sin exceder los 2 cm para una buena germinación y colonización del cultivo. La quinua se puede sembrar directamente o por trasplante (Gómez y Aguilar, 2016). La siembra, a su vez, consiste en colocar las semillas en un terreno previamente preparado para este fin y que presente buena humedad, favoreciendo así la germinación y el desarrollo sin problemas de la planta.

Existen dos formas de siembra:

a. Siembra manual: Consiste en remover tierra seca hasta encontrar tierra húmeda y preparar un colchón de tierra de unos 10-15 cm para un mejor desarrollo de las semillas germinadas. Los métodos de siembra manual incluyen la siembra a chorro continuo, la siembra en surcos, la cobertura superficial de semillas y las máquinas sembradoras de vegetales aptas para la siembra de quinua.

Figura 4

Método de siembra manual



Nota. Adaptado de Gómez, L. y Aguilar, E. (2016).

b. Siembra mecanizada: Es la que se realiza con una sembradora de dos surcos paralelos, cuya densidad de siembra de planta a planta es de 100 cm.

Figura 5

Siembra mecanizada



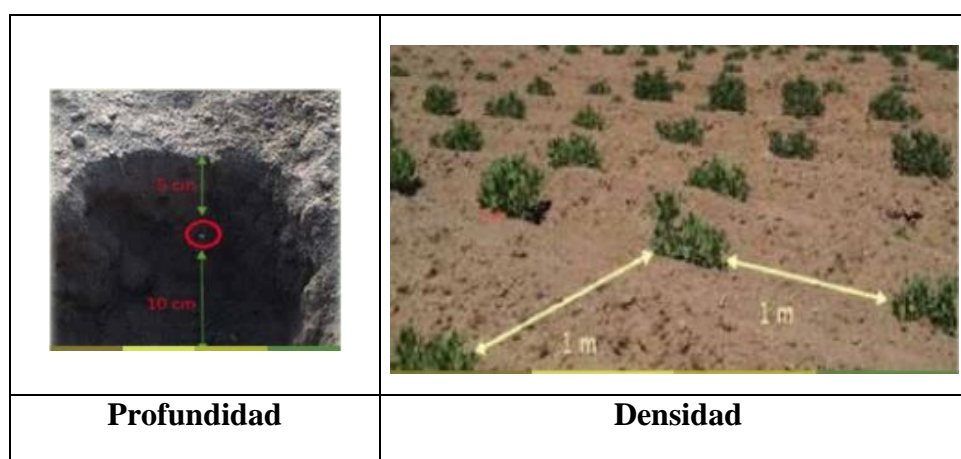
Nota. Adaptado de Gómez, L. y Aguilar, E. (2016).

La profundidad de siembra es importante porque debe garantizar la germinación y está en función a la humedad del suelo, lo recomendable es entre 3 a 5 cm (a mayor humedad menor profundidad).

La densidad o cantidad de semilla necesaria para una superficie determinada, es variable y depende del tipo y forma de siembra.

Figura 6

Profundidad y densidad de siembra



Nota. Adaptado de López (2016)

D. Labores de cultivo

Se definen como los trabajos que se realizan después de sembrar y son importantes porque de ello depende la calidad de la cosecha; ya que permiten mantener y mejorar las

condiciones para el desarrollo y crecimiento de las plantas. Estos pueden realizarse por medio manual, mecanizado o químico. Entre las labores generales y más importantes son:

a. **Pizado y resembrado:** El pizado ocurre después de que la planta de quinua germina. Consiste en colocar plantas secas o espinosas sobre pequeñas plántulas de quinua para protegerlas de los animales. También se pueden utilizar con fines de protección trampas, tigres, vallas, popotes, espantapájaros, discos compactos, bolsas y papel (Viera., 2012). Es decir, hacer que las plantas sean comestibles para perdices, ratones y liebres. Sin embargo, también actúa como una protección contra las insolaciones, haciendo que las plantas de quinua se enfríen, ya que pueden quemar las plantas en las zonas arenosas. La resiembra básicamente consiste en sembrar quinua en lugares donde no han aparecido plantas, pero esto se hace manualmente. Para que puedas contar con el 100% de la cosecha.

Figura 7

Tipos de pizado y resembrado de la quinua



Nota. Adaptado de Bioversity International y FAO (2013).

b. **Fertilización:** para el preparado y aplicado para la producción de quinua orgánica. Este es un biofertilizante casero que contiene nutrientes y hormona de crecimiento como producto de la fermentación o degradación anaeróbica (sin oxígeno) a partir de restos vegetales, fertilizantes y algunos de los insumos que los componen. Se configura como una alternativa al alcance de todos los cultivadores, ya que ayuda a

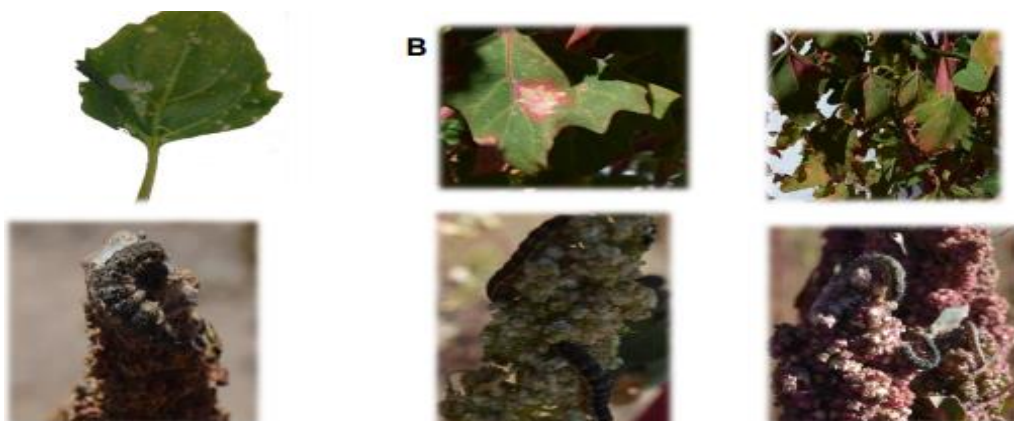
aumentar los rendimientos, aumentar la vitalidad de las plantas y resistir con mayor eficacia plagas, enfermedades, heladas, granizo y daños por viento.

c. **Riego:** El riego debe hacerse de tal manera que la quinua reciba la cantidad óptima de agua para su crecimiento y desarrollo. Los agricultores que riegan sus fincas conocen las pendientes e identifican dónde el riego es más difícil, dónde se acumula el agua, etc. Con la ayuda de este conocimiento y mapas topográficos, se pueden establecer sistemas de riego y drenaje.

d. **Manejo de enfermedades y plagas:** Las principales plagas que atacan los cultivos de quinua son: *Eurysaccaquinoa* Povolny "Kona". Esta plaga ataca en estado larvario, el órgano afectado son las panojas de la quinua, triturando los granos, que se aprecian en el suelo de las patas de cada tallo. Esta plaga puede causar grandes pérdidas financieras. Para su control es mejor hacerlo de forma natural, donde se pueden utilizar plantas biocidas, con mejores resultados en una planta llamada Munha. Como la mejor planta del suroeste de Potosí. Entre las principales plagas que ataca se encuentran los roedores, liebres, pájaros como perdices y deshechos, y entre los insectos se encuentran la chicona y los rafaeritos, y el gusano q'hona.

Figura 8

Plagas en la planta de quinua



Nota. Adaptado de López (2016)

Las enfermedades de la quinua son principalmente el mildiú veloso (*Perenospora variabilis*) y la pudrición parda del tallo (*Phoma exigua* var. *Foveata*), y las enfermedades secundarias son la pudrición de la raíz (*Rhizoctonia solani*), la roña (*Ascochyta hyalospora*) y los ojos de ondori (*Cersospora* sp), un tallo puntiagudo. Manchas (*Phoma* spp), *Pseudomonas sporium* (*Cladosporium* spp) y Manchas bacterianas (*Pseudomonas* spp).

El control de las plagas puede realizarse de la siguiente manera:

*Control mecánico de las plagas consiste en la remoción y destrucción de los insectos y órganos infestados de las plantas. También incluye la exclusión de los insectos y otros animales por medio de barreras y otros dispositivos como: Cercas, mallas y otros.

*Control etológico En este tipo de control se usan métodos de represión que aprovechan las reacciones de comportamiento de los insectos. Entre ellos están el control de feromonas y trampas de luz.

*Control mediante uso de preparados naturales: Entre ellos se pueden mencionar la preparación de extracto de th'olas son plantas nativas biosidas que tienen un olor fétido y un sabor muy picante lo cual hace que todas esas propiedades actúen para que las plagas no afecten al cultivo; otro es la preparación de biosulfocal que es un bioinsecticida orgánico, que está elaborado a base de azufre y cal se utiliza de manera preventiva para combatir el ataque de plagas como ratón, liebre, perdiz.

E. Cosecha y Post Cosecha

La cosecha y postcosecha de la quinua es una tarea muy importante en el proceso productivo, ya que de estas operaciones depende el éxito en la obtención de la calidad comercial de la quinua. Estas operaciones requieren un gran esfuerzo. Por lo tanto, la mecanización de estas operaciones puede representar un paso importante en la optimización del proceso de elaboración de la quinua. (Río, Á., 2016). El manejo postcosecha comienza en el momento en que el cultivo alcanza la madurez fisiológica y

continúa hasta el momento en que el usuario recibe el grano. Durante este período, debe almacenarse para mantener una calidad adecuada para su uso.

Este trabajo se realiza cuando la planta alcanza la madurez fisiológica al cabo de unos 190-210 días, según la variedad plantada. Esto se siente por la dureza, las propiedades que adquiere el grano y el color amarillento de los principales aspectos de la planta. Dependiendo de la variedad como el morado.

En la cosecha y post cosecha se realizan las etapas siguientes:

a. La siega consiste en cortar los tallos de la planta a una altura conveniente donde queden disponibles todas las ramas con espigas. Esta operación debe realizarse con una hoz, realizando un corte de 10-20 cm desde el suelo hacia la planta.

b. El secado o plantación consiste en colocar las plantas en un campo en forma de montaña inmediatamente después del corte. Esta etapa es muy importante ya que puede reducir significativamente el contenido de agua de las mazorcas. Cuando se realiza correctamente, el maridaje contribuye activamente a la trilla y almacenamiento de los granos.

c. La trilla y el tamizado son tareas que permiten separar el grano de las mazorcas. Antes de iniciar la trilla, es importante asegurarse de que la humedad del grano después de dejarlo en el campo durante el atado no supere el 15%. Actualmente, existen varias formas de trillar la quinua en el altiplano andino, dependiendo de la disponibilidad de equipos y del terreno del lugar. El trabajo de sacudir consiste en realizar movimientos de ida y vuelta. Especialmente para pantallas grandes, generalmente lo manejan dos operadores. Se realiza para separar los granos de quinua de las malezas y de las impurezas que resultan del proceso de trilla, como piedras, restos de hojas, ramitas, palos y restos como heces y otros restos vegetales.

d. Limpieza de grano manual. Las pantallas son de uso común y pueden estar hechas de malla o placa con agujeros de 3-4 mm. limpieza del grano (venteo): Manualmente para esto se realiza con platos o recipientes más grandes, a partir del venteo, se recoge la porción de quinua harneada, usando para ello una manta o frazada; en tanto que el venteo a motor o venteadora mecánica se realiza mediante aspas giratorias separando el grano de quinua de las impurezas.

e. Envasado y transporte: En esta operación se guardan las semillas en bolsas plásticas (generalmente de polipropileno) que estén limpias y sanas, rotular con información: Especie y variedad, año de cosecha, comunidad, nombre del productor y peso aproximado del producto contenido en el saco.

Con respecto al transporte del producto debe ser realizado en las mejores condiciones de higiene y otros que garanticen el mantenimiento tanto de la cantidad como de la calidad del producto con el fin de salvaguardar las cualidades requeridas por el consumidor.

2.2.3. El Planeamiento de Exportación

2.2.3.1. Definiciones.

El planeamiento de exportación es definido por Paredes (2012) como: “Aquel que lleva la idea de negocio hacia el ámbito internacional, por ser este plan hacia el mercado exterior, busca el producto de la empresa seleccionado para exportar a un país seleccionado como mercado objetivo”.

Fundamentalmente, un plan de exportación produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, genera fuerzas de cambio que evitan que, por el contrario, las instituciones se dejen llevar por los cambios.

2.2.3.2. Fases del Plan de Exportación.

Según el autor Abascal (2018) plantea las fases siguientes:

A. Análisis FODA: Lo componen el análisis de la situación interna en el que se definen sus principales Fortalezas y las Debilidades; y el análisis externo en el que “se descubren las oportunidades que son potencialmente favorables; pero también se descubren las amenazas o circunstancias desfavorables para el logro de los objetivos” (Zapata, 2015).

El análisis FODA permite comprender las Oportunidades y Amenazas existentes en el entorno, así como las Fortalezas y Debilidades de la empresa.

a. Análisis Interno: La situación interna se establece al definir sus principales Fortalezas y Debilidades. Para Zúñiga (2012, p.46) las fortalezas “son los recursos de tipo interno que posee la institución en mejores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás, y por lo tanto la hace rigurosa en su accionar”. Entonces es una característica que le proporciona mayor competitividad; así, la Institución puede emplear estos elementos para lograr sus objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado.

En síntesis; son aquellos aspectos internos en los que somos fuertes y que debemos mantener o mejorar para posicionarnos adecuadamente en el mercado. En tanto que las debilidades son limitaciones, defectos o inconsistencias en la institución, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión; o sea son las actividades o atributos internos de una Organización que inhiben o dificultan el éxito de la Empresa, constituyéndose en una condición que la coloca en desventaja.

En el análisis interno se considera:

* Análisis de los recursos (recursos financieros, maquinarias, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnologías, etc.) que tiene o puede tener una empresa para su negocio actual o futuro.

* También se analiza la estructura organizacional, y en base a sus aspectos positivos y negativos, división del trabajo entre departamentos y unidades, utilidades, producción, productividad, innovación, evaluación del desempeño actual de la empresa en el último año, crecimiento y desarrollo empresarial, etc.

* Tendencias en el precio de las acciones de la empresa y si su estrategia proporciona un retorno satisfactorio sobre el valor de los accionistas.

* ¿Las ventas son más rápidas o más lentas que todo el mercado?

* La imagen y reputación de todo el negocio.

* Cuando una empresa es considerada líder en tecnología, innovación, calidad del producto, servicio al cliente u otros factores que intervienen en la selección del producto o servicio.

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (IFE) es una herramienta que se aplica para determinar una posición estratégica interna. La Matriz EFI resume las fortalezas y debilidades de las unidades de información y determina su importancia relativa para el desempeño de las unidades de información.

b. Análisis Externo: El análisis de fuerzas externas puede descubrir oportunidades y amenazas. El primero se define de la siguiente manera. "Las condiciones o condiciones ambientales (aquellas que surgen fuera de los límites de una organización pero que influyen en las decisiones y acciones internas de la organización, y las actividades y el desarrollo de la organización) son potencialmente beneficiosas para la organización, o para nosotros. La organización que desea estudiar" (Zapata, et.al., 2015).

Entonces, son eventos, hechos o tendencias en el entorno de la organización que pueden promover o beneficiar el desarrollo de la organización y pueden mejorar la posición del mercado o de la organización que aún no es necesario cubrir. Consiste en tendencias en un entorno.

Y la amenaza se define como: Las condiciones ambientales o adversas de una empresa que puedan afectar negativamente el funcionamiento de la institución. Por lo tanto, son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que pueden impedir, limitar o impedir el desarrollo de los negocios de una empresa.

Bareto (2009, cita: Capani y Cayllahua, 2017) consiste en identificar factores externos clave, asegurar el suministro adecuado de información, investigar esa información y determinar la existencia de oportunidades y amenazas. El entorno se proporciona a la empresa.

Básicamente, se considera en el análisis del entorno:

* Si la empresa está aislada o puede protegerse de factores que hacen que la industria sea poco atractiva. ¿Qué tan consistente es la competitividad de su empresa con los factores de éxito de las industrias clave?

* El grado de riesgo e incertidumbre en el futuro de la industria. El problema / la gravedad del problema que enfrenta toda la industria.

La participación continua en la industria mejora la capacidad de la empresa para tener éxito en otras industrias en las que pueda estar interesada.

Este análisis determina lo que la organización puede hacer con los medios y recursos disponibles, y los elementos de la estructura interna que pueden resultar inadecuados o inadecuados con respecto a las demandas externas más amplias del problema.

La Matriz de Evaluación de Factor externo (EFE): Es una herramienta aplicada para determinar la posición estratégica externa. La Matriz EFE consiste en enumerar las oportunidades y amenazas ambientales y determinar su importancia relativa para el desempeño de las unidades de información y su asignación dentro del alcance.

B. Formulación de estrategias: El análisis de los factores externos e internos conduce a una formulación estratégica definida como: Un medio para lograr objetivos a largo plazo. “Son acciones potenciales que requieren decisiones por parte de la dirección y los recursos de la empresa” (Fred, 2016). A continuación, describiremos de manera general las actividades que discutiremos en detalle en fases posteriores, expresando cómo pretendemos alcanzar las metas del plan, pero sin especificarlas.

Tabla 4

Estrategias según la información FODA

DA (Mini-Mini)	En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas.
DO (Mini-Maxi).	DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
FA (Maxi-Mini).	FA (Fortalezas –vs- Amenazas), su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.
FO (Maxi-Maxi).	FO (Fortalezas vs Oportunidades: se trata de maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Nota. Adaptado de Fred (2016)

Los tipos de estrategias que se pueden formular en un plan son principalmente las siguientes:

a. Estrategias Competitivas: Son aquellas que consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

b. Estrategias de Comunicación: Estas se realizan sobre la base del conocimiento de los grupos de interés o la determinación del público objetivo. Por lo tanto, representan los objetivos del plan de negocios y cómo se logran, y se desarrollan estrategias para cada objetivo de comunicación planificado. Esto se considera una combinación de comunicación o selección de medios. Estas estrategias, según Herrera (2004), determinan

y sugieren formas de resolver problemas o satisfacer necesidades de comunicación de la manera más completa discreción. Filosofía y cultura corporativa.

C. Seguimiento y Evaluación: Se determinan acciones que permitan el seguimiento en la ejecución de las acciones previstas. Se debe prever como en todo proceso de planeación las técnicas y medios de evaluación de estrategias de programas. En esta fase, supervisa la ejecución y el progreso de su estrategia planificada. Esto le permite ver qué tan bien se aceptaron, rechazaron y qué tan efectivas fueron las estrategias de planificación, aprobación e implementación en el proceso de monitoreo y evaluación.

D. Análisis de Producto en el Mercado Objetivo: Considera el análisis o identificación de los productos exportados con sus respectivas fracciones arancelarias, utilizados tanto en el mercado interno como en el mercado de destino, si existe un flujo comercial de mercancías o si existe un convenio internacional. Los mercados objetivos también se miden para lograr decisiones estratégicas, teniendo en cuenta algunos criterios geográficos, económicos, de estructura de mercado y sociopolíticos. (2018 Abascal)

2.2.3.3. El Plan de Marketing.

Se formulan los objetivos, se diseñan las estrategias competitivas, de comunicación, etc. y se desarrolla la mezcla de mercadotecnia: Producto /servicio, el precio (análisis de costo y precio de exportación), la plaza o distribución física internacional (embalaje y marcado, unitarización o paletización, manipuleo, almacenamiento, transporte, seguros, documentación, gestión y operación aduanera, bancaria y gestión de distribución), y la promoción. (Abascal, 2018). Los planes estratégicos generalmente se consideran documentos que contienen el principal curso de acción, o estrategia, que una organización pretende seguir a corto o mediano plazo. De esta forma, los planes estratégicos se crean en base a los objetivos primarios de la organización y deben cumplir con políticas específicas

y políticas de comportamiento encaminadas al logro de dichos objetivos, así como cada acción propuesta, especificar el intervalo de tiempo.

El planeamiento en general es definido como: “El proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, los recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado y en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno” (Steiner, citado por: Contreras, 2013).

En esta misma línea, Bareto (2009, p.19), conceptúa como: “Un proceso que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades internas; así como también las oportunidades y amenazas externas de la empresa, con la finalidad de diagnosticar permanentemente cuál es su situación, para poder plantear o replantear su visión, misión, objetivos y estrategia que permitan una adecuación anticipada a los cambios del entorno, para competir con una ventaja competitiva sostenible”.

Por lo tanto, el plan establece lineamientos y acciones para que la organización logre las aspiraciones reflejadas en el plan maestro, con base en un análisis de las fortalezas, oportunidades y amenazas de la organización. Supone la participación activa de todos los implicados en la organización de forma esencialmente dinámica. También necesitamos información permanente sobre factores clave de éxito, revisiones, seguimiento y coordinación. Esto crea un estilo de gestión que hace de su organización una entidad proactiva y predictiva.

Se caracteriza básicamente por contribuir a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia del sistema e integra el largo plazo (filosofía de gestión), el mediano plazo (plan estratégico funcional) y el corto plazo (plan operativo) visiones. Según Cordero (2011), “El propósito de la planificación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de una empresa, y combinarlos para generar un desarrollo y utilidades satisfactorios”.

Fundamentalmente, este produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, genera fuerzas de cambio que evitan que, por el contrario, las instituciones se dejen llevar por los cambios. “Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear tres fuerzas más importantes de la organización: misión, capacidades y las demandas del entorno; además de reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos” (Chiavenato, 2012).

Por lo tanto, las organizaciones no solo deben administrarse a sí mismas y responder a reglas, estímulos externos o procedimientos defectuosos ineficientes, sino también lograr una ejecución y evaluación efectivas que puedan lograr los resultados esperados. La importancia de que las organizaciones planeen aprovechar las oportunidades que nos permitan conocer dónde estamos y estar preparados para mitigar los riesgos ambientales; es decir, que nos proporciona una mayor capacidad de respuesta a las exigencias del consumo, a partir del uso eficiente y racional de los recursos, coordinando mejor las actividades administrativas y operativas en el marco de los objetivos y estrategias adoptadas.

Por otro lado, el marketing y la promoción son “un mecanismo eficiente que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos, lo cual se utiliza una mezcla promocional como parte primordial de la estrategia de marketing, donde la empresa informa al mercado y posiciona sus productos para liderar y diferenciarse de sus competidores” (Román, 2017).

Entonces las estrategias de promoción son parte de las herramientas de marketing en como una empresa puede adaptar el producto y posicionarlo, sea mediante estrategias en las que se aplican precios diferentes y se utilizan diferentes canales de distribución, entre otras.

2.2.3.4. Plan de Operaciones.

Es la herramienta de gestión que integra las actividades que permiten orientar los recursos para alcanzar los objetivos de nuestro plan estratégico y obtener resultados medibles. El plan de operaciones detalla cómo se va a generar el producto o la prestación del servicio que se ha previsto ofrecer e incluye el diseño de los más importantes procesos o conjuntos de actividades. El Plan de Operaciones nos va resumir todos los aspectos técnicos y organizativos. Contiene cuatro partes productos o servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias. (Álvarez, 2018).

La definición de las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor concreción en la toma de decisiones. Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones concretas. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

En cuanto a la naturaleza de las acciones, estas se referirán a las estrategias funcionales más oportunas en cada caso, siendo su condición de “etapa final” Razones sólidas para respetar y fortalecer los estándares básicos que han continuado en el proceso de toma de decisiones, coherencia con los determinados en la fase anterior. Fundamentalmente el plan operativo debe considerar:

a. Acciones. Son esas actividades concretas en que se materializarán las estrategias. Al igual que los públicos objetivos, deben ordenarse según su importancia o envergadura, o con un criterio cronológico.

b. Calendario. Fechas de implementación previstas para cada una de las actividades de comunicación. Es aconsejable plasmarlas esquemáticamente en una sola hoja, de modo que a simple vista se obtenga una visión completa de plazos y acciones.

c. Presupuesto. Supone una estimación en detalle de los costes asociados a la implementación del Plan de Comunicación. La elaboración de un plan de acción debe conducir a elaborar un presupuesto, dentro del horizonte de tiempo definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan. Por lo general, incluye todas las partidas relacionadas con cada acción, por pequeñas que estas sean (honorarios de asesores externos; gastos de imprenta y papelería; una reserva para gastos administrativos, etc.).

2.2.3.5. Plan Financiero.

La planificación financiera permite visualizar la rentabilidad de un proyecto, asegurar el retorno de la inversión y brindar la información necesaria sobre los requerimientos financieros de un startup. En este se considera el balance general, ratios, flujos financieros, asignación de recursos y presupuestos de ventas, de producción, de compras y gastos de operación.

El propósito principal es enfocarse en la factibilidad de un plan de exportación y calcular el valor presente de un cierto número de flujos de caja futuros para declarar la factibilidad del negocio Valor Presente Neto (VAN) Para analizar. Ocurrió para la inversión. La tasa interna de rendimiento (TIR), por otro lado, es la media geométrica de los rendimientos futuros esperados de las inversiones anteriores y ciertamente representa el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". Se debe tener veracidad y exactitud del contenido del mismo: localización del proyecto, tamaño del proyecto y selección de tecnología.

El plan financiero permite visualizar la rentabilidad del Proyecto y dar certeza de la recuperación de la inversión. Nos proporcionara la información necesaria acerca de los requerimientos financieros necesarios para la puesta en marcha de la empresa. Se podrá evaluar los costos y gastos inmersos en el desarrollo de las operaciones de la empresa, además de prever las necesidades de ingresos tanto para la inversión como para el sostenimiento y crecimiento de la empresa.

Para declarar la viabilidad de un negocio se analiza el Valor Actual Neto (VAN) que es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) que es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir".

2.2.3.6. El Consumo Aparente.

Se define como “el proceso que se sigue para medir las unidades de consumo que se efectúa de un producto en un Estado, país o región, en un cierto lapso de tiempo. En el caso de productos perecederos, el consumo aparente viene a ser el nivel de disponibilidad que se tiene (no existen inventarios). Se valora de acuerdo con la producción doméstica, la balanza comercial y consumo de inventario”. (FAO Y PNUMA, 2020). Entonces a partir de la identificación del consumo aparente nos proporciona información respecto a la demanda o unidades que consumen un determinado producto, en un periodo de tiempo y en un lugar específico.

“El cálculo de consumo aparente se basa en la información estadística de la producción y comercialización, en cuyo cálculo se suma la producción más las importaciones del producto, menos las exportaciones más otros usos, se basa en información estadística que existe al respecto” (FAO Y PNUMA, 2020); de esta manera la fórmula que se aplica es:

Consumo aparente = (Producción + Importaciones) – (Exportaciones + Otros usos).

Este cálculo le permite establecer el nivel en el que puede obtener el producto al visualizar los resultados de acuerdo con los indicadores de progreso del mercado.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DEL NEGOCIO

La contextualización del proyecto se desarrollará a partir del análisis del macro entorno (mercado externo) a través de la matriz EFE y el análisis de PESTEL, identificando las oportunidades y amenazas del ámbito en el que se desarrolla el proyecto.

Para el análisis del micro entorno se presenta un análisis a través de la matriz EFI y las 5 fuerzas de Porter.

3.1 Análisis del Macro Entorno en la Exportación de la Quinua Orgánica

Este análisis incluye un estudio de las condiciones nacionales y las tendencias futuras respecto a las decisiones gubernamentales recientes para conocer el espacio en el que se implementarán los planes de exportación.

3.1.1 Identificación de los Factores Externos PESTEL.

Tabla 5

Identificación de los factores externos PESTEL

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Político	<ul style="list-style-type: none">*Estados Unidos representan un sistema democrático y con estabilidad política.*Políticas de mercado que favorecen la exportación (Medidas arancelarias, Convenios, Acuerdos y Tratados).*Actualización del Plan Estratégico Nacional de Exportación (PENX) con un horizonte al 2025.*Impulso de la participación de INIA y CIRNMA.	<ul style="list-style-type: none">*Desconfianza en la exportación por crisis política.*Normas de alta exigencia en la calidad de los sistemas productivos para la quinua orgánica.*Decisión unilateral del cambio de reglas del juego.
Análisis Económico	<ul style="list-style-type: none">*Sólido desempeño macro económico del Perú.* Crecimiento estable del PIB en Perú más de 10 años antes de la pandemia.* Estados Unidos es uno de los principales importadores mundiales de quinua.	<ul style="list-style-type: none">*Irregularidad de la demanda.*La competencia ofrece menor precio.*Variaciones en el tipo de cambio.*Inflación y precios variantes en el mercado.

	<ul style="list-style-type: none"> * Aumento de las importaciones de quinua. * Incremento del volumen de exportación de productos convencionales. * Quinua orgánica goza de mejores precios mundiales. 	
Análisis Socio cultural	<ul style="list-style-type: none"> *Demanda del consumo de alimentos Super Foods. * Consumo de quinua en diversas formas farmacéuticas en Estados Unidos. * Diversificación de las aplicaciones de la quinua. * El consumo de quinua, y por ende las exportaciones, van en aumento. * Mayor valor en el consumo de productos saludables. * Reconocimiento de la quinua como producto nativo de nuestro país. 	<ul style="list-style-type: none"> *Mala imagen de conflicto y violencia del Perú en el mundo. *Cambio de gustos en el público consumidor de EE.UU..
Análisis Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> * Mayor participación en el mercado de la quinua de los países participantes con tecnología y recursos. *Acceso a medios de comunicación tecnológica digital. * Promoción de CONCYTEC para la creación de nuevos productos a partir de la Quinua. 	<ul style="list-style-type: none"> *Bajos índices de innovación tecnológica en el Perú. *Excesiva burocracia para acceder a los proyectos tecnológicos que ofrece la INIA. * Limitado acceso a tecnologías para mejorar el rendimiento productivo de la quinua.
Análisis Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> * Alto potencial geográfico para el desarrollo agrícola. * Creación del Ministerio del Ambiente (MINAM) para garantizar el aprovechamiento sustentable, la conservación de los recursos naturales y la calidad del medio ambiente. *El Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA) ofrece lineamientos pone a disposición información medioambiental. * Existencia de organizaciones privadas para promover el uso responsable de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Deterioro de los recursos naturales. *Cambios climáticos que pueden afectar la producción. *Contaminación ambiental por uso indiscriminado de pesticidas.

Análisis Legal	*Ley que Aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario. * Lineamientos para la gestión integral del cambio climático aprobados mediante Resolución Ministerial 090-2016-MINAM	*Modificación de leyes y normas que desfavorezcan la exportación. *Promulgación de leyes que desfavorezcan la importación.
-----------------------	---	---

Nota. Adaptado de Elaboración Propia

3.1.2. Descripción de los Factores EXTERNOS.

Se consideran los factores siguientes:

3.1.2.1. Análisis Político.

A. Respecto a las Oportunidades.

a. Estados Unidos representan un sistema democrático y con estabilidad política, donde prima el Estado de Derecho, y en que cada ciudadano tiene conciencia cívica y de sus derechos, es decir, la conciencia de los derechos que tiene y que los hace valer; asimismo existe una cultura de las obligaciones del ciudadano, como la declaración y pago de impuestos y una ética de trabajo y meritocracia.

b. Políticas de mercado que favorecen la exportación: Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el acuerdo comercial de mayor trascendencia es el TLC entre Perú y Estados Unidos, el cual fue firmado el 12 de abril de 2006 en el RLN°28766, citando las medidas arancelarias entre las políticas comerciales que apoyan las exportaciones. Publicado el 29 de junio de 2009, aprobado por Ley Suprema N° 030-2006-RE, implementado por Ley Suprema N° 009-2009-MINCETUR, publicado en El Perú el 17 de enero de 2009, 1 de febrero Entró en vigencia el día. 2009; Esto potencia el acceso prioritario al mercado norteamericano para las exportaciones peruanas con 0% de arancel, creando una ventaja frente a otros países.

También existe Convenios, Acuerdos y Tratados comerciales internacionales como: el Acuerdo de Promoción Comercial (APC) Perú – EE.UU. se firmó en Washington D.C. el 12 de abril de 2006; y entró en Vigencia el 1 febrero 2009.

c. Actualización del Plan Estratégico Nacional de Exportación (PENX) con un horizonte al 2025: Mincetur actualizó el Plan estratégico nacional de exportación teniendo en cuenta el nuevo entorno y desafíos del sector, formulado con un enfoque competitivo, a fin de ser una herramienta que brinde soporte al sector empresarial y apoye a la internacionalización de la empresa peruana bajo cuatro pilares fundamentales: (a) internacionalización de la empresa y diversificación de mercados; (b) oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible; (c) facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional; y (d) generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora (MINCETUR, 2017).

d. Impulso de la participación de INIA y CIRNMA: Impulso de la participación de las instituciones INIA (Instituto Nacional de Innovación Agraria) cuya función es realizar investigaciones sobre la quinua en las líneas de mejoramiento genético, manejo agrícola y todo el proceso productivo. Existe un proyecto denominado “Centro de Investigación de Recursos Naturales y Medio Ambiente (CIRNMA) para el desarrollo de tecnología productiva para promover la producción sustentable de quinua en el país y el desarrollo de una agricultura sustentable y rentable”. (Bastante, 2016)

B. Respecto a las amenazas

a. Desconfianza en la exportación por la crisis política: Se constituye en una amenaza en la medida que la actual situación crisis política derivado de las elecciones electorales y en un proceso de segunda vuelta electoral y más aun de polarización entre dos opciones opuestas con tendencias de pensamientos y filosofía de izquierda y de derecha respectivamente. Pues esta situación de incertidumbre en que actualmente vive el país está generando desconfianza de inversión y exportación, ya que las políticas pueden cambiar radicalmente y afectar las transacciones comerciales.

b. Normas de alta exigencia en la calidad de los sistemas productivos para la quinua orgánica: Los gobiernos que venden productos orgánicos necesitan desarrollar estándares para probar la calidad tanto del sistema de producción, el uso de residuos de pesticidas y pesticidas prohibidos, como de los resultados de la producción. Para ello se debe tomar en cuenta que en el caso de las exportaciones existen mayores estándares para el control de la calidad de la quinua en cuanto a propiedades como tamaño, color, sabor y variedad de calidad.

c. Decisión unilateral del cambio de reglas del juego, cuando una actividad comercial externa pueda significar una amenaza para su Economía; se constituye por tanto en un principal riesgo, el eventual cambio unilateral en las reglas del juego, como asimismo de las políticas proteccionistas atendido la sensible área de la agricultura.

3.1.2.2. Respecto Análisis Económico.

A. Oportunidades

a. Sólido desempeño macro económico del Perú: En los últimos años el Perú ha mostrado un sólido desempeño macroeconómico relacionado con las políticas económicas adoptadas desde la década de 1990, basadas en una economía de mercado libre, generando iniciativa libre de inversiones privadas, estabilidad macroeconómica, libre comercio, promoción de inversiones locales y extranjeras, fomento de la libre competencia, estabilidad jurídica e inclusión social.

b. Crecimiento constante del PBI en Perú por más de una década: el Perú ha demostrado durante una década un crecimiento sólido del PBI, por lo que a pesar de la actual crisis económica por la pandemia Covid-19 que ha ralentizado el crecimiento y la dinámica económica en el país, como en todo el mundo, mantiene una imagen de economía estable y prometedora. Esto ha sido clave para atraer importantes inversiones en sectores tradicionales y mejorar el rendimiento de las exportaciones.

c. EE.UU. uno de los principales importadores de quinua orgánica en el mundo: Estados Unidos, junto con Canadá y Francia se encuentran dentro de los principales importadores de quinua en el mundo, tal como se verifica en la Tabla 5 básicamente porque su población se encuentra enfocada en mejorar su calidad de vida en todos sentidos, lo que incluye una alimentación saludable.

Tabla 6

Exportación de quinua orgánica

EXPORTACIONES DE QUINUA ORGÁNICA			
MERCADOS	2018	2019	2020
EE.UU.	50.68%	51.87%	48.71%
Países Bajos	10.60%	9.46%	11.40%
Canadá	9.77%	6.77%	11.31%
Italia	5.31%	5.13%	7.05%
Francia	3.19%	4.88%	3.75%
Alemania	5.87%	3.87%	2.87%
Bélgica	1.36%	3.81%	2.49%
Taiwán	1.25%	1.51%	1.91%
EAU	1.04%	1.29%	1.51%
Hong Kong	1.24%	1.30%	1.49%
Otros	9.69%	10.12%	7.51%

Nota. Adaptado de Veritrade 2020

Así se esquematiza el volumen de importación que recibe EE.UU. de sus principales países proveedores en el mundo.

Figura 9

Lista de los mercados proveedores de quinua por Estados Unidos en 2020



Nota. Adaptado de TradeMap 2020

d. Crecimiento del volumen de importación de la quinua a nivel mundial: Este incremento en el consumo de quinua se debe principalmente a la fama que han adquirido los cereales en el mercado internacional debido a las propiedades nutricionales de los cereales.

Tabla 7*Volumen de la importación de quinua en tontedades procedentes del Perú*

Importadores	2016	2017	2018	2019	2020
	Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada, Toneladas
Estados Unidos de América	13889	18939	17017	16108	16053
Canadá	3148	4291	4073	3484	4430
Países Bajos	4575	3432	2792	2543	3863
Italia	3299	3546	2491	2194	2915
España	2616	2449	2052	2120	2081
Chile	645	1112	1541	1528	2061
Francia	2333	2115	2732	2729	1952
Reino Unido	3511	2827	2880	2448	1815
Israel	1306	1082	1073	1124	1467
Rusia	297	467	795	1089	1379
Brasil	1045	1329	1940	1594	1370

Nota. Adaptado de TradeMap (2020)

La tabla anterior muestra que, en los últimos cinco años, Estados Unidos tiene la mayor importación de quinua en el mundo, cuatro veces la importación de este producto desde otros países; así se puede resaltar que pese a la crisis sanitaria generada por la pandemia la importación fue muy similar a la efectuada en el año anterior con 16,053 y 16,108 toneladas respectivamente.

Se precisa por tanto que el principal país importador de quinua a nivel mundial, según el volumen en toneladas es Estados Unidos.

Tabla 8

Lista de los mercados importadores de quinua exportado por Perú en miles de dólares americanos

Importadores	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019	Valor exportado en 2020
Estados Unidos de América	35160	45693	43453	49200	44117
Canadá	8044	10212	10044	9678	11784
Países Bajos	10850	7666	6744	6891	9400
Italia	7605	7716	5546	5497	6847
Francia	5223	4596	5804	7122	4749
España	5041	5113	5061	5770	4680
Chile	1176	2550	3305	3608	4022
Reino Unido	7285	5864	6127	5897	3965
Alemania	4026	5417	5030	3325	2738
Israel	2183	1895	2103	2492	2716
Brasil	1937	2522	4290	3739	2672
Rusia	599	1422	1946	2577	2644
Bélgica	585	1784	1891	4296	2314

Nota. Adaptado de TradeMap (2020)

El Perú es el mercado que ha logrado, con la exportación de la quinua, un mayor ingreso de parte de Estados Unidos alcanzando un promedio de US\$/. 35,160 dólares americanos, en el año 2016, hasta US\$/. 44,117, el año pasado 2020. También se ha importado a otros países, logrando significativos ingresos por la exportación de la quinua, tal como se aprecia en la tabla anterior.

e. Cantidad de importación de quinua orgánica en EE.UU.

Tabla 9

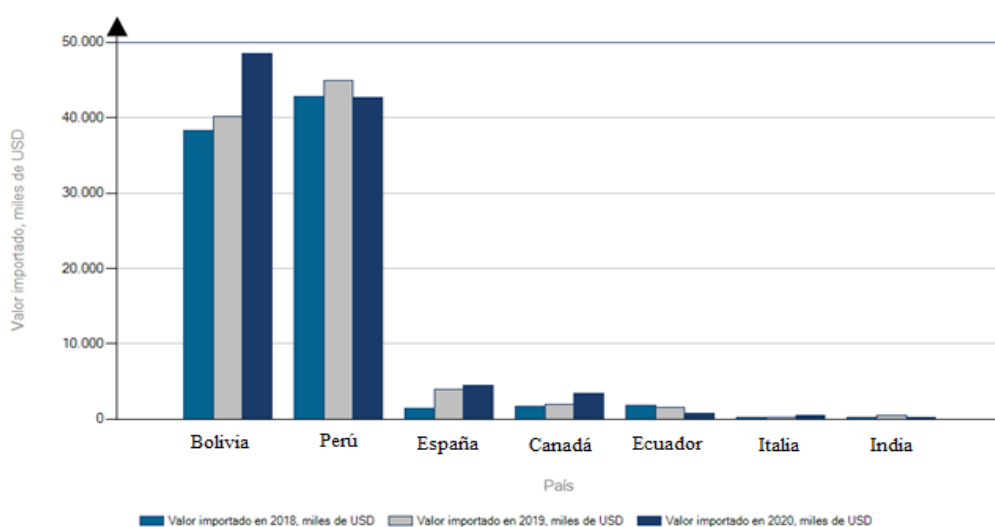
Lista de los mercados proveedores de quinua a Estados Unidos en el 2020

Lista de los mercados proveedores para un producto (quinua) importado por Estados Unidos de América en 2020							
Exportadores	Valor importado en 2020 (miles de USD)	Participación de las importaciones para EE.UU. (%)	Cantidad importada en 2020	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%)	Arancel medio (estimado) aplicado por Estados Unidos de América
Mundo	101,214	100	36,792	Toneladas	2,751	100	
Bolivia	48,501	47,9	17,738	Toneladas	2,734	30,2	1,1
Perú	42,655	42,1	14,681	Toneladas	2,905	40,7	0
España	4,485	4,4	1,570	Toneladas	2,857	3	1,1
Canadá	3,411	3,4	2,093	Toneladas	1,630	2,5	0
Ecuador	816	0,8	245	Toneladas	3,331	1,7	1,1
Italia	498	0,5	104	Toneladas	4,788	1,4	1,1
India	193	0,2	145	Toneladas	1,331	0,3	1,1

Nota. Adaptado de TradeMap (2020)

Figura 10

Lista de los países proveedores de quinua a Estados Unidos 2020



Nota. Adaptado de TradeMap (2020)

Para la quinua orgánica, el mercado proveedor de EE. UU. en 2020, Bolivia y Perú, lograron los ingresos más altos de US \$ /. 48.501 y US\$/. 42.655. Cada uno tiene una participación de mercado de 42.655, con una participación de mercado de 47,9% en Bolivia y 42,1% en Perú. Se ha observado que Bolivia ofrece un costo menor (US\$/.2.734) que Perú (US\$/.2.905).

Otro dato importante que destacar es que Bolivia paga un arancel aplicado por Estados Unidos por la exportación de 1,1; en tanto que para Perú el arancel es 0 esto como producto del Tratado de Libre Comercio

f. Crecimiento del volumen de exportación de la quinua orgánica: Por sus productos tradicionales el Perú se constituye en una de las economías con mayor atractivo entre los mercados emergentes de la región. Todo ello ha permitido atraer flujos de inversión extranjera directa. Así, el 70% del total de las exportaciones corresponde a productos tradicionales. El 42.2% resultan ser envíos de grano orgánico, mientras que el 28.1% es convencional.

Producción mensual de la quinua al 2019/2020

Tabla 10

Producción anual de la quinua 2015-2020

Año	Producción(t)
2015	105666
2016	79269
2017	78657
2018	86738
2019	89775
2020 ¹	97057
Var % 18/17	9.30%
Var % 19/18	3.50%

Nota. Adaptado de MIDAGRI Perú (2020)

La tabla muestra que la producción de quinua está aumentando desde 2019 hasta octubre de 2020; siendo los meses de mayor producción el bimestre de abril y mayo, con

volúmenes de producción muy elevados con respecto a los demás meses del año; se prevé, que en estos meses se puede incrementar la exportación.

Tabla 11

Áreas requeridas para atender la oferta nacional y exportaciones de quinua

AÑO	OFERTA NACIONAL (PRODUCCIÓN) (t)	DEMANDA INTERNA (EXCLUYE IMPORTACIONES) (t)	EXPORTACIONES (t)	AUMENTO ANUAL DE ÁREAS A ATENDER PRODUCCIÓN (Ha)
2007	30,381	28,901	1,480	-
2008	31,163	28,976	2,187	782
2009	34,026	31,683	2,343	2,863
2010	35,299	31,206	2,093	1,273
2011	35,494	28,971	6,523	195
2012	38,502	29,443	9,059	3,008
2013	44,870	29,095	15,775	6,368
2014	68,037	46,459	21,578	23,167
2015	73,659	49,143	24,516	5,622
2016	79,837	51,983	27,854	6,177
2017	86,633	54,987	31,646	6,796
2018	94,119	58,164	35,954	7,486
2019	102,375	61,526	40,849	8,256
2020	111,491	65,081	46,410	9,117

Nota. Adaptado de TradeMap (2020)

Tabla 12

Valor exportado de Quinua de Perú desde el 2012 hasta el 2019 en miles de dólares americanos

Descripción del producto	Valor exportado en 2012,	Valor exportado en 2013,	Valor exportado en 2014	Valor exportado en 2015,	Valor exportado en 2016,	Valor exportado en 2017,	Valor exportado en 2018,	Valor exportado en 2019,
Quinua "Chenopodium quinoa"	31,125	79,553	196,772	143,493	103,062	122,127	121,829	134,460

g. La quinua inorgánica goza de una mejor cotización: Por sus características la quinua orgánica tiene un mercado más selecto, goza de mayor cotización.

B. Amenazas

***Irregularidad de la demanda:** No existe una demanda estacionaria y sostenida; sino fluctuante, muchas veces condicionado a las fluctuaciones económicas, o a cambios de gustos, sustitución del producto, etc.

***La competencia ofrece menor precio:** Al margen de la calidad de la quinua dada la competencia es posible que la competencia interna como externa pueda ofrecer un menor precio

***Variaciones en el tipo de cambio:** El tipo de cambio en nuestro país es variable, o sea que no es estático, está sujeta a situaciones políticas, económicas y situación mundial.

3.1.2.3. Análisis Socio Cultural.

a. Oportunidades

- **Demanda del consumo de alimentos Super Foods:** Se refiere a que el consumidor norteamericano tiene asociado la alimentación con la salud, nutrición y bienestar; Por ello, su preferencia por el consumo de alimentos orgánicos y saludables o productos que no contengan aditivos sintéticos, hormonas o antibióticos. Por lo tanto, valoran la salud, la salud y lo orgánico frente a los productos tratados con hormonas y los productos industriales. Como resultado, los consumidores generalmente se centran más en los productos orgánicos y, en este sentido, debido a la globalización y la influencia de los medios en los últimos años, la mayoría de las personas con dietas basadas en productos orgánicos tienen una dieta saludable.

- **Diversificación de los usos de la quinua y consumo de la quinua en diferentes formas de preparación en EE. UU:** Expandir sus aplicaciones más allá del sector alimentario. En 2018, cubre múltiples industrias como la química, farmacéutica y estética,

aprovechando sus aplicaciones farmacéuticas, cosméticas y alimentarias. En 2014, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) promovió el Libro de cocina internacional de la quinua: tradiciones y pioneros. Hay una variedad de recetas de aperitivos, platos principales y bebidas sugeridas por los chefs más destacados de diferentes países del mundo. También se utiliza en restaurantes como platos gourmet.

Tabla 13

Exportación de quinua según sus presentaciones durante los años 2010 al 2017 en Kilogramos

PRESENTACIONES/ AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	4,342,56	7,465,58	10,433	16,341,5	32,607,95	36,950,9	44,251,81	46,163,07
Natural o grano entero	7	5	,310	70	1	72	1	5
			1,442,	2,991,34		8,484,30		
Otras presentaciones	596,153	758,500	132	2	5,386,671	8	8,628,549	9,561,795
Salsa	0	0	0	262	151,400	177,611	339,322	161,250
Hojuelas	7	8	46	4,160	16,038	18,722	75,853	50,178
Perlado	0	0	0	0	12,000	17,150	4,372	5,859
Tostado	0	0	0	0	0	161	0	5,070
Grano	0	0	730	43,662	5,476	4,368	0	0
Cosmético	0	0	61	0	0	0	0	229
Cápsulas	0	495	0	423	0	0	0	0
Golosinas	0	0	0	0	0	0	0	179
Snacks	0	0	0	0	0	0	0	2
Congelado	0	0	0	0	0	9	18	11
Polvo	0	0	0	0	0	18	516	55
TOTAL	4,938,72	8,224,58	11,876	19,381,4	38,179,53	45,653,3	53,300,44	55,947,70
	8	9	,280	20	5	20	1	4

Nota. Adaptado de SIICEX (2019).

- Tendencia creciente del consumo de quinua y por ende de la exportación: Se encuentra más motivado por el deseo de alcanzar una buena salud y evitar riesgos de padecer ciertas enfermedades por una alimentación dañina (Fondo Europeo de Desarrollo Región al, 2012). Por lo tanto, los países con mayor ingreso per cápita, como Estados Unidos, Canadá y Francia, son uno de los principales importadores de quinua del mundo. El mercado global, que es el consumo de quinua en todo el mundo, mostró un crecimiento

del 26% en toneladas de importaciones entre 2012 y 2016 (Centro de Comercio Internacional [ITC], 2017c).

b. Amenazas

- **Mala imagen de conflicto y violencia del Perú en el mundo:** La complejidad de estos conflictos sociales en defensa de derechos que generan caos y formas de violencia en el país, derivadas generalmente en paralizaciones del transporte y de las labores lo que genera una mala imagen a nivel mundial.

- **Cambio de gustos en el público consumidor de EE.UU.. La dinámica de la sociedad;** Es decir, los cambios que se producen. También da lugar a los hábitos de consumo de la población, que incluso se convierte en una tendencia de “moda”. Por lo tanto, las preferencias de los consumidores y los cambios en las preferencias serán una amenaza.

3.1.2.4. Análisis Tecnológico.

a. Oportunidades

- **Participación creciente en el mercado de la quinua de países que aportan tecnologías y recursos:** Debido a la falta de esta tecnología moderna y avanzada de punta en nuestro país, el resto del mundo participa en el mercado de la quinua con la maquinaria y los recursos para apoyar el proceso de producción de la quinua en el Perú Avance tecnológico significativo.

- **Acceso a medios de comunicación tecnológica digital:** Actualmente existen múltiples medios virtuales de comunicación, fundamentalmente a través de redes sociales que permiten la interconexión con entidades y personas del mundo.

- **Altas posibilidades de industrialización:** La variedad de quinua respalda el potencial para industrializar la quinua con una variedad de alimentos que sean consistentes con los estilos de vida modernos, como productos cocidos, cortados y congelados. Por ejemplo, barritas energéticas, granola, pasta, papilla, chocolate con quinua, hojuelas de quinua, bebidas que contienen quinua con sabor a frutas, cereales, paletas de quinoa,

galletas y otros productos de panadería que llevan poco o nada de tiempo. También se utiliza en la fabricación de productos como cerveza, champús, cremas corporales y humectantes, pesticidas, líquidos extintores, hormonas sintéticas, emulsionantes de grasas, detergentes, pastas dentales, antibióticos e incluso en la industria de la fotografía.

b. Amenazas

- **Bajos índices de innovación tecnológica en el Perú:** Perú es uno de los países con menor índice de innovación en el mundo. A la industria peruana de la quinua no le gusta obtener las herramientas técnicas para competir con amenazas potenciales, a pesar de que cuenta con semillas orgánicas que garantizan productos de alta calidad y difíciles de imitar. Así, no se está logrando la inversión a este nivel ni la preparación de especialistas que puedan aportar conocimiento y tecnología en diversas ramas, ya que antes de la innovación está el conocimiento tecnológico.

Por ejemplo, uno de los principales valores de la quinua peruana es que otros países están comenzando a desarrollar semillas para su producción, a pesar de que crecen solo en las regiones geográficas mencionadas anteriormente

- **Excesiva burocracia para acceder a los proyectos tecnológicos que ofrece la INIA:** Los programas y proyectos que realiza la INIA orientados a la formación del capital humano especializado y para el fortalecimiento de las semillas andinas están sujetos a procesos burocráticos por tratarse de inversiones públicas; por lo que no se ejecutan con la velocidad requerida.

- **Limitado acceso a tecnologías para mejorar el rendimiento productivo de la quinua:** los productores peruanos tienen un limitado acceso a la tecnificación del proceso productivo de la quinua, es decir en forma limitada los productores pueden acceder a tecnologías para mejorar el rendimiento y reducir la merma del proceso; de allí que un sector significativo presenta una siembra no mecanizada.

3.1.2.5. Análisis Ecológico.

a. Oportunidades

- **Alto potencial geográfico para el desarrollo de la agricultura:** El Perú presenta una gran diversidad biológica, es uno de los 15 países con mayor diversidad biológica del mundo, presentando variedad genética de especies de flores y fauna, y ecosistemas continentales y marítimos. Así, posee alrededor de 25,000 especies de flora y es el quinto país en número de especies (10% del total mundial). Además, existen aproximadamente 11 ecorregiones alrededor del mundo, 28 de 32 climas y 84 de 117 zonas de vida. En este sentido, el Perú cuenta con importantes capacidades y un gran potencial para el desarrollo de la agricultura.

- **Creación del Ministerio del Ambiente (MINAM) para garantizar el uso sostenible, la conservación de los recursos naturales y la calidad ambiental.** El Ministerio del Ambiente (MINAM) fue creado en el Perú con la misión de velar por el uso sostenible, la conservación de los recursos naturales y la calidad del medio ambiente en beneficio de las personas y el medio ambiente A) Adaptación y mitigación al cambio climático, b) Prevención, gestión y eficiencia ambiental de la contaminación (C) Adecuación de los sistemas ambientales.

- **El Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA) ofrece lineamientos pone a disposición información medioambiental:** Esta institución pone a disposición de cualquier entidad o persona información relacionada con indicadores medioambientales: como agua, aire, cambio climático, diversidad biológica, salud ambiental y gestión ambiental. De esta manera, los agricultores pueden acceder a información que favorezca el proceso productivo que afecte o beneficie a sus cultivos. También, el SINIA da lineamientos a través de sistemas de información temáticos relacionados con ambiente, sector agrario y producción.

b. Amenazas

- **Deterioro de los recursos naturales:** Es evidente el deterioro paulatino de los recursos naturales producto del consumismo irresponsable, que provoca pérdidas importantes de biodiversidad y afecta inevitablemente la calidad del medio ambiente-

Cambios climáticos que pueden afectar la producción: Son variables extrínsecas y representan una amenaza constante para la producción de quinua en los sectores de mayor producción, como el retraso de las lluvias y la presencia de heladas. Afecta el rendimiento. Por lo tanto, representa una amenaza constante para la producción de quinua, lo que puede afectar la disminución de la producción de quinua.

- **Contaminación por uso indiscriminado de pesticidas:** En el caso de Arequipa, aparte del cambio climático, se pueden producir apariciones de plagas y la contaminación por uso indiscriminado de pesticidas.

3.1.2.6. Análisis Legal.

a. Oportunidades

- **Instituciones que certifican y favorecen la calidad:** Perú cuenta con una entidad encargada de asegurar la calidad de los productos mediante la emisión de certificaciones y brindar asistencia técnica para la mejora continua. Las autoridades sanitarias regulan los temas relacionados con la seguridad alimentaria y los productos frescos:

La certificación FAIR TRADE INTERNATIONAL es otorgada por FLO-CERT (Ajuste y Certificación de Productos de Comercio Justo), INIA (cumplimiento garantizado de estándares de semillas), SENASA (Ministerio de Agricultura, organismo nacional que supervisa la producción orgánica o ecosistémica). Sistema Participativo de Garantías (SGP, Asociación Nacional de Eco productores del Perú, promovida por ANPE), INDECOPI desarrolla normas técnicas, contribuye al comercio (NTP), realiza análisis, inspecciones de higiene y verificación de empaques, acredita laboratorios y agencias de inspección,

empaques, etc. Buena práctica agrícola (BPA, medios para reducir el riesgo y garantizar la inocuidad) DIGESA (Ministerio de Salud, certificado sanitario de exportación de quinua, inocuidad de los alimentos, aviso sanitario, marca país, Trazabilidad y Trazabilidad, Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Producción (Ministerio de la Producción).

- **Ley que Aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario** (Ley N° 27360, 2000). La ley expresa un interés prioritario en la inversión y desarrollo del sector agropecuario, siendo sus beneficiarios las personas naturales o jurídicas que desarrollen cultivos y ganadería, con excepción de la forestal. Asimismo, fuera de los estados constitucionales de Lima y Callao, comprende a las personas naturales o jurídicas que se dediquen a actividades agropecuarias e industriales, sujetas primordialmente al aprovechamiento de productos agropecuarios.

- **Lineamientos para la gestión integrada del cambio climático, aprobados a través de la Resolución Ministerial N° 090-2016-MINAM:** Con estos Lineamientos se busca el compromiso de forjar un país con una economía baja en carbono y resiliente al clima, a fin de mitigar impactos en el sector agrario. Estos son los cinco lineamientos para la gestión integral del cambio climático, aprobados mediante Resolución Ministerial N° 090-2016-MINAM, previo al desarrollo de políticas, planes, acciones y Convenios Marco de la ONU relacionados con la gestión del cambio climático Apoyamos el cumplimiento de los compromisos adquiridos internacionalmente. El cambio climático es el siguiente: (a) Política pública integrada, (b) Acuerdos multisectoriales y multinivel, (c) Financiamiento, (d) Decisiones esclarecidas en procesos internacionales, y (e) Seguimiento y reporte. Cada uno de estos prioriza acciones que contribuyan a fortalecer la gobernanza climática a nivel nacional y local (SINIA, 2017a).

b. Amenazas

- Modificación de leyes y normas que desfavorezcan la exportación

- Promulgación de leyes que desfavorezcan la importación.

3.1.3. Matriz Evaluación Factor Externo (EFE).

Tabla 14

Matriz Evaluación Factor Externo (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	Valor	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades externas			
Factores políticos			
*Estados Unidos representan un sistema democrático y con estabilidad política	0.04	4	0.16
*Políticas de mercado que favorecen la exportación (Medidas arancelarias, Convenios, Acuerdos y Tratados)	0.04	4	0.16
*Actualización del Plan Estratégico Nacional de Exportación e impulso de la participación de INIA y CIRNMA	0.02	3	0.06
Factores económicos			
*Sólido desempeño macro económico del Perú	0.02	3	0.06
*EE.UU., principal importador de quinua en el mundo	0.03	4	0.12
*Crecimiento del volumen de importación y exportación de la quinua	0.03	3	0.09
Factores socioculturales			
*Demanda del consumo de alimentos super Foods: Mayor valoración en el consumo de productos saludables	0.04	3	0.12
* Diversificación de los usos y consumo de la quinua en diferentes formas de preparación en EE.UU.	0.04	3	0.12
*Tendencia creciente del consumo de quinua y por ende de la exportación	0.03	4	0.12
Factores tecnológicos			
*Participación creciente en el mercado de la quinua de países participantes con tecnologías y recursos.	0.03	2	0.06
*Acceso a medios de comunicación tecnológica digital	0.03	3	0.09
*Altas posibilidades de industrialización	0.04	4	0.16
Factores Ecológicos			
*Alto potencial geográfico para el desarrollo de la agricultura	0.04	4	0.16
*Creación del MINAM para garantizar el uso sostenible, conservación de recursos naturales y calidad ambiental.	0.03	3	0.09
*El SINIA ofrece lineamientos e información medioambiental	0.02	3	0.06
Factores legales			
* Instituciones que certifican y favorecen la calidad	0.03	4	0.12
	0.03	2	0.06
			1.81

*Ley de Promoción del Sector Agrario y lineamientos para la gestión integrada del cambio climático (RM N° 090-2016-MINAM)			
Sub total			
AMENAZA EXTERNAS			
Políticas			
*Desconfianza en la exportación por crisis política y posible cambio unilateral de reglas del juego	0.04	4	0.16
*Normas de alta exigencia en la calidad de los sistemas productivos para la quinua orgánica.	0.04	2	0.08
Económicos			
*Irregularidad de la demanda	0.04	2	0.08
*La competencia ofrece menor precio	0.03	2	0.06
*Variaciones en el tipo de cambio	0.02	1	0.02
Socio culturales			
*Mala imagen de conflicto y violencia del Perú	0.04	2	0.08
*Cambio de gustos en el público consumidor de EE.UU..	0.04	3	0.12
Tecnológicos			
*Bajos índices de innovación tecnológica en el Perú	0.03	1	0.03
*Excesiva burocracia para acceder a los proyectos tecnológicos que ofrece la INIA.	0.02	1	0.02
*Limitado acceso a tecnologías.	0.02	2	0.04
Ecológicos			
*Deterioro de los recursos naturales	0.02	1	0.02
*Cambios climáticos que pueden afectar la producción	0.04	1	0.04
*Contaminación ambiental por uso indiscriminado de pesticidas	0.02	1	0.04
Legales			
*Modificación de leyes y normas que desfavorezcan la exportación	0.03	1	0.03
*Promulgación de leyes que desfavorezcan la importación en EE.UU..	0.03	1	0.03
Sub total			0.83
TOTAL			2.64

*Debilidad mayor = 1, Debilidad menor = 2, Fuerza menor = 3 y Fuerza mayor = 4

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE): Con la evaluación de los factores externos a través del análisis PESTE, se determinan los factores determinantes de éxito, de los cuales se han analizado las oportunidades y amenazas para la ejecución del proyecto.

La asignación del peso y valor según su importancia relativa se obtuvo un valor ponderado de 2.64 como resultado de analizar las oportunidades y amenazas presentes para el proyecto de exportación de la quinua orgánica. En los sub totales se aprecia que el valor ponderado de las oportunidades (1.81) es mayores al de las amenazas (0.83), en más de la mitad; por lo tanto, el entorno es favorable para la realización del proyecto de exportación de la quinua orgánica analizado.

3.2. Análisis de los Factores Internos

3.2.1. Identificación de Fortalezas y Debilidades.

Tabla 15

Cuadro de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Variedad genética de la quinua.	La oferta es indefinida e inestable
Producto nutracéutico, no perecible, versátil para la gastronomía	Deficiencias en el diseño y ejecución de los planes de manejo de suelos y el proceso productivo de la quinua orgánica:
Bajos costos de producción:	Dificultad para cumplir con los protocolos de autenticación
Ciclo corto de cultivo y se encuentra disponible todo el año	La producción en esta zona es baja debido a la dificultad para combatir las plagas.
Alto valor nutritivo	Amenaza de ingreso de competidores
Arequipa dispone de condiciones agroecológicas para el cultivo	Alza del precio de exportación en los años recientes
Crecimiento de la demanda de quinua orgánica en EE.UU.	Hay poca asociación entre los productores y la producción independiente no competitiva
Alto rendimiento de la quinua en Arequipa en comparación con otra región es	Escasa capacidad de gestión de los productores para exportar
Alza de precios en la venta de la quinua	Proceso de fabricación y dificultades de exportación por las medidas de higiene del Covid-19
Apoyo de la INIA en la formación de capital humano especializado	
Presencia de acopiadores y brókeres	

3.2.2. Descripción de las Fortalezas y Debilidades

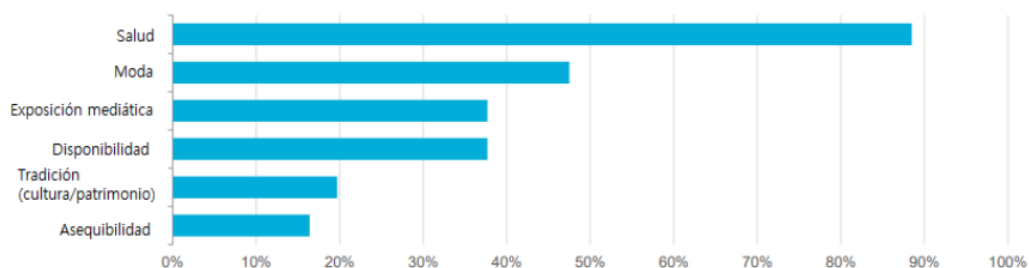
3.2.2.1 Descripción de las Fortalezas.

A. Variedad genética de la quinua. Diversos estudios genéticos realizados a la quinua muestran que es un producto con un alto índice de variabilidad lo que permite la disposición de diferentes tipos de quinuas. En Arequipa las variedades más cultivadas son: INIA Salcedo, Pasankalla, Blanca de Juli, Real, Negra Collana

B. Producto nutracéutico, no perecible, versátil para la gastronomía La salud es el factor más importante y descriptivo que impulsa la demanda y el consumo de granos andinos en los Estados Unidos. Sin embargo, la variable "moda" también es importante. Esto puede verse afectado a través de mecanismos promocionales que impulsan la demanda influyente, como el marketing en línea y las personas influyentes.

Figura 11

Principales impulsores de la demanda y consumo de granos andinos



Nota. Adaptado de Unidad de Inteligencia Comercial - SSE

El consumo de alimentos que se adecuen a un estilo de vida moderno que involucran, la preparación y el consumo de alimentos requieren mucho tiempo, son parcialmente fáciles de consumir y son un consumo de alimentos amigable con el estilo de vida moderno.

C. Bajos costos de producción: El costo del proceso de elaboración de la quinua no requiere un costo elevado en comparación con otros productos.

D. Ciclo corto de cultivo y se encuentra disponible todo el año: La quinua tiene un ciclo de cultivo promedio de 150 a 200 días y no necesita ser cultivada en épocas específicas, por lo que se puede utilizar durante todo el año debido a las especiales condiciones climáticas.

E. Alto valor nutritivo: Se menciona que los niveles de proteína y de aminoácidos de la quinua son altos en comparación con otros granos que generan energía, contribuyen al aprendizaje, la memoria, la neuro plasticidad, la función hepática y estomacal, y mejoran la inmunidad y el sistema cardiovascular. (Kamiya et al., 2014).

Tabla 16

Contenido nutricional comparativo de la quinua con relación a otros productos

MACRONUTRIENTES	UNIDAD DE MEDIDA	PRODUCTO				
		QUINUA	MAÍZ	FREJOL	TRIGO	ARROZ
Energía	kcal/100g	399	408	367	392	372
Proteína	g/100g	16.5	10.2	28	14.3	7.6
Grasa	g/100g	6.3	4.7	1.1	2.3	2.2
Carbohidratos	g/100g	69	81.1	61.2	78.4	80.4

Nota. Adaptado de ALADI - FAO 2014.

Se observa en la tabla, que la quinua presenta como contenido nutricional los macronutrientes, en comparación con otros productos similares y cereales; es el producto con mayor contenido proteico (16.5); así también se observa que la quinua, después del maíz; presenta una mayor energía con respecto al frejol, el trigo y arroz.

F. Potencialidad para la realizar otros productos alimenticios: La quinua muestra un gran potencial para la realización de nuevos y diversos alimentos, tanto en combinación con otros cereales y otras especies vegetales, como a través del diseño y mejora de las propiedades nutricionales de los alimentos modernos. Entre ellos se encuentran hamburguesas de quinua y chía 500 g (caja 10 u), lunch de quinua y salsa de alcachofas, harina de quinua BioColca 500 g, cogollos de quinua frescos listos para comer,

granos de quinua tricolor orgánica y quinua cambres 330 ml de cerveza, quinua endulzada con panela orgánica, barra masticable de quinua, maní mamalama, quinua orgánica kids, arroz, 240 g de cereal de cacao. Y Q'foods Quinua Natural Cereal 200g, especialmente.

G. Arequipa dispone de condiciones agroecológicas para el cultivo

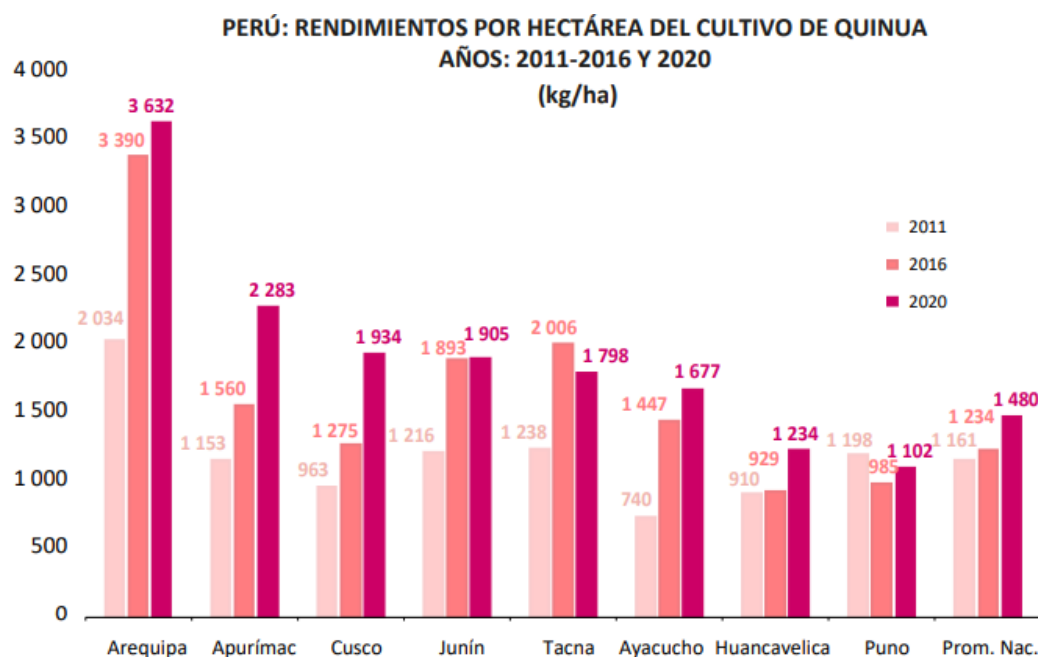
Suelos y Altitud La quinua prospera bien en zonas cuya altitud se encuentra en una franja que va desde los 2 200 a 3 000 metros sobre el nivel del mar, con suelos franco limosos o francos arcillosos, pH de 6.3 – 7.3, y buen drenaje. Clima: La temperatura requerida oscila entre 9° a 16° C, pudiendo soportar heladas de – 5° C. La luminosidad solar es favorable para el proceso productivo contribuye a una mayor actividad fotosintética. Respecto a las precipitaciones anuales de 600 a 2 600 mm son las más apropiadas para el cultivo de la quinua. Demanda una mínima precipitación para obtener un buen rendimiento, esta debe ser de 400 mm (4,000 metros cúbicos distribuidos durante el ciclo de cultivo), observándose que es un cultivo es capaz de soportar la sequía, pero no en exceso. Se deben evitar los sectores excesivamente ventosos en vista de que son proclives a su rápida desecación.

H. Crecimiento de la demanda de quinua orgánica en EE.UU.: La quinua peruana que se exporta tiene dos presentaciones: convencional y orgánica. La primera siempre ha tenido una mayor participación en los envíos respecto de la orgánica, pero, durante el 2019, la participación de la orgánica se ha incrementado. (Fresh Fruit, 2021)

I. Alto rendimiento de la quinua en Arequipa en comparación con otras regiones: Se resalta el rendimiento de Arequipa que es alrededor de 4,08 Kg/ha, el más alto a nivel nacional. En el caso de la prefectura de Puno, el proceso de producción generalmente se desarrolla de forma orgánica sin utilizar tecnología ni fertilizantes químicos, y está por debajo del rendimiento promedio nacional, por lo que el volumen de producción es de unos 1.121 Kg/ha, y el rendimiento es bajo.

Figura 12

Rendimiento promedio por hectárea 2011-2016 y 2020 (Kg/Ha)



Nota. Adaptado de Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (Minagri) – SIEA

Como se observa en el gráfico anterior, los departamentos que conservan rendimientos en el año 2020 por encima del promedio son Arequipa (3.6 t / ha), Apurímac, Tacna, Junín, Ayacucho, Huancavelica y Cusco.

J. Alza de precios en la venta de la quinua: En lo concerniente a precios, los costos de la quinua orgánica siempre estuvieron por encima de los de la convencional. En el 2017, el precio de la orgánica fue de US\$/ 2.6 por kilogramo, en el 2018 fue de US\$/ 2.2 y en el 2019 fue de US\$/ 2.5. (Fresh Fruit, 2021). El Ministerio de Agricultura, Fomento y Riego (2020, p.61) expresa: Los precios de los productos orgánicos son altos y van a varios mercados, especialmente a Estados Unidos.

K. Apoyo de la INIA en la formación de capital humano especializado: Esto en relación al desarrolla de proyectos para el fortalecimiento de las semillas andinas; las actividades agrícolas del Perú cuentan con el apoyo del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria (INIA) y promueven la formación de capital humano a través de

certificaciones que otorga el mismo organismo, según el tipo de cultivo en el que se especializan. Estamos implementando varios programas y proyectos para fortalecer las semillas andinas como la quinua, o para minimizar la posible pérdida de rendimiento de los cultivos debido a las plagas y el cambio climático.

L. Presencia de acopiadores y bróker Los recolectores, intermediarios y exportadores financian la logística y los procesos de la cadena de valor de la quinua. Por lo tanto, actualmente son necesarios dentro de la cadena. Es importante capacitar a los productores en el manejo adecuado de la quinua en todos los procesos hasta la trilla, promover las relaciones entre los agricultores familiares y lograr cantidades significativas.

3.2.2.2. Descripción de las Debilidades.

a. La oferta se encuentra indefinida y es inestable: Dado que la oferta es dinámica y por tanto cambiante, ya que está condicionado por diferentes situaciones, no se tiene datos concretos que permitan definir cuantitativa y cualitativamente la oferta de este producto en Estados Unidos, careciéndose de datos que permitan un mejor planeamiento estratégico de exportación.

b. Deficiencias en diseños y ejecución de planes de manejo de suelos y proceso productivo de la quinua orgánica: Los agricultores aún no tienen dominio pleno para la elaboración de planes y ejecución de los mismos donde diseñen y ejecuten acciones que les permita un mejor manejo de suelos y proceso productivo, demandando de asistencia técnica ya que la maduración de la semilla es delicada, demandando mucha supervisión.

c. Dificultades para cumplir los protocolos de certificación: Los protocolos están orientados a evaluar el tipo de insumos usados, en algunos casos existe desconocimiento de las modificaciones legales impidiendo acceder a la certificación orgánica del producto de la quinua; otra dificultad es la burocracia existente en la tramitación que existe en nuestra región como en el resto del país.

d. Baja producción en las zonas por la dificultad de combatir las plagas: Existe baja experiencia en el uso de productos fitosanitarios facultados para certificación orgánica (Dipel es uno de ellos). Es una de las brechas a acortar con estrategias que contemple una batería de manejos como: Trampas de luz, aumento de materia orgánica en el suelo, aplicación profiláctica de infusiones amargas, rotación, uso de microorganismos patógenos de insectos para apoyar las condiciones del suelo, cría y evaluación de parasitoides y depredadores, etc.

e. Amenaza de ingreso de competidores: Dado el crecimiento de la demanda de este producto tanto en los EE.UU., existe la amenaza de nuevos entrantes al sector como exportadores de quinua, tanto en el Perú como en países vecinos productores.

f. Alza del precio de exportación en los años recientes hace que sea un sector interesante para poder ingresar. Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2020, p.61), afirma que: Los precios de los productos orgánicos son más altos y van a diferentes mercados, en especial, EE.UU. Y en algunos países europeos es necesario y conveniente trabajar juntos para ir obteniendo paulatinamente las distintas certificaciones (orgánicas, de comercio justo, GMP, etc.) que requiere el mercado.

g. Escasa asociatividad de los productores y producción independiente no competitiva: Para un pequeño productor no resulta competitiva la producción independiente de quinua orgánica, pero esa producción es viable para productores asociados.

h. Escasa capacidad de gestión de los productores para exportar. Los productores de quinua han conformado diferentes tipos de organizaciones y afiliados, pero no han sido suficientes en cantidad ni nivel de desarrollo para enfrentar los desafíos técnicos y de mercadeo que enfrentan. La formación organizacional está influenciada por una variedad de factores que caracterizan al sector, como la distribución geográfica de la

producción, bajos volúmenes de producción individual, calidad de producción no uniforme, alto deterioro del producto y diferencias de producción. Costos y recursos productivos entre productores. A los factores mencionados se suman ciertas características de los productores que plantean dificultades adicionales a la formación y el fortalecimiento de organizaciones. Entre ellos están el fuerte individualismo, la falta de confianza tanto en el trabajo asociativo como en las operaciones empresariales asociativas, el desconocimiento de los beneficios que ofrece la asociatividad, y algunos de ellos muchos lo han tenido en este tema teniendo una experiencia negativa.

i. Bajo poder de negociación de los productores de quinua orgánica: Covid-19

Procesos productivos sanitarios y dificultades de exportación Las urgentes medidas sanitarias establecidas en Japón, derivadas de la pandemia del Covid-19, han creado en ocasiones diversas restricciones que paralizan el transporte aéreo. Entre otros medios, como la distancia social, se considera un desafío importante tanto en el proceso de producción como en la comercialización y exportación de la quinua orgánica.

3.2.3 Matriz de Evaluación Factor Interno (EFI)

Tabla 17

Matriz de Evaluación Factor Interno (EFI)

	Valor	Calificación	Valor ponderado
FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO			
FORTALEZAS INTERNAS			
*Variedad genética de la quinua.	0.04	3	0.12
*Producto nutracéutico, no perecible, versátil para la gastronomía	0.09	3	0.27
*Bajos costos de producción	0.06	4	0.24
*Ciclo corto de cultivo y se encuentra disponible todo el año	0.05	4	0.20
*Alto valor nutritivo	0.04	3	0.12
*Arequipa dispone de condiciones agroecológicas para el cultivo	0.07	4	0.28
*Crecimiento de la demanda de quinua orgánica en EE.UU.	0.06	4	0.24
*Alto rendimiento de la quinua en Arequipa en comparación con otras regiones	0.06	3	0.09
	0.05	3	0.15
*Alza de precios en la venta de la quinua	0.03	3	0.09
*Apoyo de la INIA en la formación de capital humano especializado			1.89
Sub total			
DEBILIDADES INTERNAS			
*La oferta se encuentra indefinida y es inestable	0.07	1	0.07
*Deficiencias en diseños y ejecución de planes de manejo de suelos y proceso productivo de la quinua orgánica	0.04	1	0.04
	0.08	2	0.16
*Dificultades para cumplir los protocolos de certificación	0.05	1	0.05
*Baja producción en las zonas por la dificultad de combatir las plagas	0.02	1	0.02
	0.03	2	0.06
*Amenaza de ingreso de competidores	0.03	2	0.06
*Alza del costo de exportación en los años recientes	0.06	1	0.06
*La producción independiente no resulta competitiva	0.04	2	0.08
*Escasa capacidad de gestión de los productores para exportar	0.03	1	0.03
*Dificultades en el proceso productivo y en la exportación por las medidas sanitarias Covid – 19.			
*Bajo poder de negociación de los productores de quinua orgánica			0.63
Sub Total			
Total	1.00		2.52

Nota. Elaboración propia 1= Debilidad Mayor, 2= Debilidad Menor, 3 = Fortaleza Menor y 4= Fortaleza Mayor.

El resultado de la matriz EFI en la cual se analizaron los factores internos se obtuvo un valor de 2.52 mayor al promedio, lo que significa que es un proyecto con fortaleza para

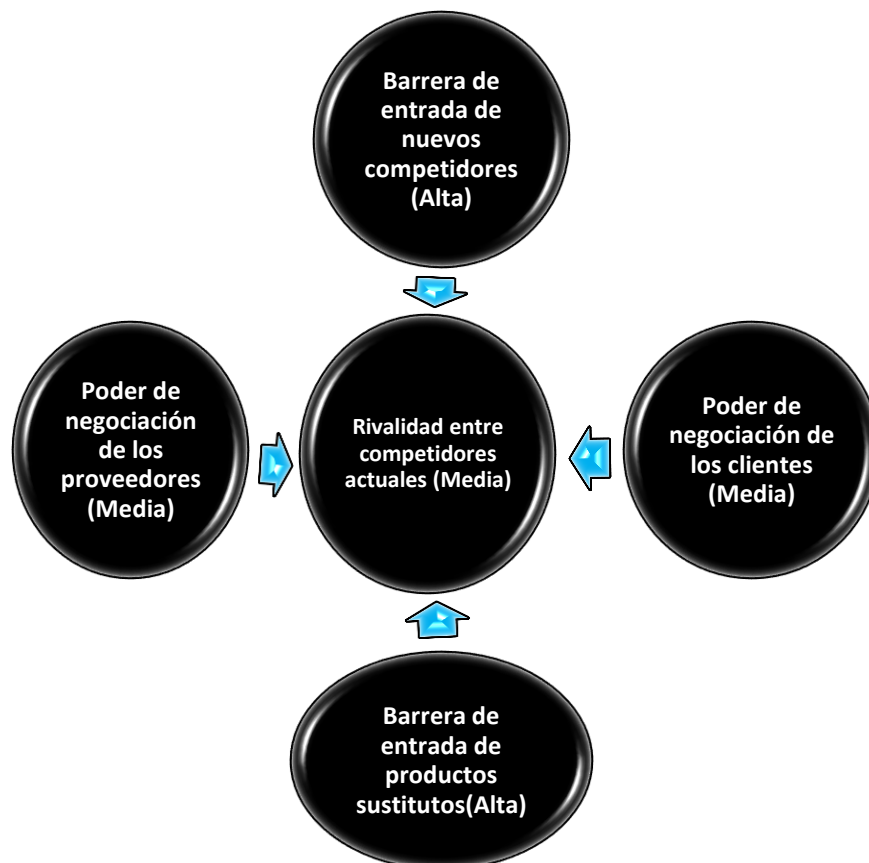
ser aplicado; específicamente se observa que el puntaje ponderado de fortalezas es mayor (1.89) a las debilidades (0.63), en una proporción de tres veces mayor, lo que refleja que el proyecto de exportación es sólido internamente, capaz de enfrentar a las situaciones adversas que puedan presentarse.

3.2.4. Análisis Micro Entorno Según las 5 Fuerzas de Porter.

Se analizará el sector haciendo uso de las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 18

Fuerzas de Porter



Nota. Adaptado de Porter, citado por Valdez

1era. Poder negociador de los proveedores:

El productor de quinua es contactado por el recolector, quien compra la quinua en la finca y luego la vende al exportador. Las empresas maquiladoras no están concentradas y hay varias empresas maquiladoras en el mercado.

El poder de negociación de los proveedores es medio debido a que existe un sector agrícola dedicado a la producción de quinua. Eso es poco cuando se trata de producir quinua orgánica. Por lo tanto, el poder de negociación para la compra de insumos es moderado, hay varias variedades disponibles en el mercado y, por lo tanto, hay un número promedio de proveedores.

Sin embargo, es conveniente ubicarlos y seleccionarlos adecuadamente para lograr una mejor calidad de los insumos; así también, es importante mantener una buena interactividad y comunicación con estos.

2da. Barrera de entrada de nuevos competidores:

Entrantes Potenciales: El crecimiento de la demanda por la quinua y el alza del precio están poniendo en manifiesto el interés de diversas empresas para incursionar en la exportación del producto.

Como competencia directa no se tiene un negocio en la zona; pero implantado el negocio es posible que exista amenaza de ingreso de negocios de este tipo o que pueda ser copiado; por lo que se establecerán estrategias que permitan mantener un alto nivel de competitividad.

3ra. Rivalidad entre competidores actuales:

Actualmente, la exportación de quinua orgánica en Japón es reciente, por lo que este negocio de exportación casi no tiene competencia entre competidores. Por lo tanto, es poco utilizado ya que es un negocio innovador en la región y en el mercado de exportación de Arequipa.

Los competidores en nuestro país son distribuidores o exportadores. Por lo tanto, los principales exportadores de quinua orgánica son: 1) Exportadores de Agricultura Orgánica 2) Grupo Orgánico Nacional 3) Interamsa Agroindustrial 4) Alisur 5) Vínculos Agrícolas.

Los cinco principales competidores tienen la mayor participación en el mercado de exportación de Quinoa, tienen una amplia experiencia en el negocio de exportación, tienen más de 5 años de experiencia en el mercado y son empresas locales sólidas. Cuentan con una variedad de productos peruanos cuyas exportaciones están dirigidas no solo al mercado americano, sino a otros países del mundo.

Dado que Bolivia y Perú son los mayores centros de suministro del grano dorado andino para los Estados Unidos, los competidores exportadores de quinua en el mercado estadounidense también están considerando a Bolivia.

4ta. Barrera de entrada de productos sustitutos:

Algunas alternativas incluyen soja con valores nutricionales muy similares y soja derivada de la harina de arroz. Kiwicha, Kaniwa, Amaranto y Trigo también son alternativas

Existe una gran cantidad de granos y una gran variedad de granos que satisfacen la necesidad del consumidor de consumir productos nutritivos. Existe la amenaza de que los productos alternativos existentes ingresen al mercado.

5ta. Poder negociación de los clientes: Los principales consumidores tienen gran poder de negociación; esto por la competencia indirecta, en este caso la importación de la quinua orgánica de otras regiones del país como Puno y Cuzco y debido a la variedad de productos sustitutos. Sin embargo, la innovación del producto orientado a una producción orgánica con todas las certificaciones necesarias que garantizan su calidad y por tanto permiten su distinción y diferenciación.

Las exportaciones FOB de quinua en 2011 fueron de US\$/. aproximadamente 24 millones logrando un crecimiento del 82% con respecto a 2010. Los importadores estadounidenses tienden a comprar grandes cantidades para procesar la quinua directamente. Una cadena de tiendas que se especializa en la venta de productos saludables

y nutritivos. Este proyecto tiene como objetivo la venta de productos a cadenas de venta especializadas.

Por otro lado, se precisa que es bajo el poder de negociación en los momentos iniciales.

Resultado: Como resultado del análisis de las cinco fuerzas se considera que este negocio resulta atractivo en el mercado; esto en la medida que no tiene competidores directos y es innovador; constituyéndose en una fuerte barrera para el ingreso de competidores. Por lo tanto, se garantiza la inversión en el Plan de negocio de exportación.

Debido a la creciente demanda de quinua en los últimos años, muchas empresas locales están interesadas en incursionar en el negocio de exportación de quinua, especialmente a Estados Unidos, el país con mayor demanda. Ingresar al mercado de exportación de Quinua requiere de un conjunto de requisitos exigidos por los altísimos estándares de calidad de los Estados Unidos. El aumento de la demanda de quinua, el aumento de los precios, el nivel de inversión requerido y los requisitos para cumplir con los criterios determinan barreras de nivel medio y alto para la entrada al mercado de exportación de la quinua. Actualmente, la demanda está creciendo, el número de productores dedicados a la exportación es aún pequeño y hay una tendencia a aumentar nuevos productores. Esto genera un poder de negociación medio-alto por parte del productor. Actualmente los importadores y posteriores empresas de alimentos tienden a comprar quinua a granel para poder procesarla con sus marcas propias. Existe un rango de precios definido por ellos en función de la oferta y demanda, por lo que la negociación del precio de la quinua a granel es casi nula. La venta de nuestros productos está dirigida hacia las cadenas de tiendas especializadas posicionadas en el mercado norteamericano ofreciendo productos retail en marca blanca. Se está considerando una negociación directa con dichas cadenas. Las cadenas de tiendas tienden a fijar precios según el mercado y

considerando sus propios márgenes de ganancia. Por lo anterior, el poder negociación de los clientes es alto. La amenaza de productos sustitutos en el mercado es medio alto, ya que en el mercado existen productos libres de gluten dirigidos al segmento objetivo.

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

4.1 Producto

4.1.1 Definición y Características de la Quinoa

Quinoa (*Chenopodium quinoa* Willd) es un cultivo andino domesticado hace miles de años por las antiguas culturas de la Región Andina de Sud América. Presenta la siguiente taxonomía:

Tabla 19

Descripción y características de la quinoa

Reino:	Plantae
División:	Magnoliophyta
Clase:	Magnoliopsida
Orden:	Caryophyllales
Familia:	Amaranthaceae
Subfamilia:	Chenopodioideae
Tribu:	Chenopodieae
Género:	Chenopodium

Nota. Adaptado de Elaboración propia

Las flores son pequeñas de 1 a 2 mm de diámetro como en todas las Quenopodiáceas, son flores incompletas porque carecen de pétalos. Hay un grupo intermedio como la blanca de Juli, originaria de Puno, en el cual el grado de cruzamiento depende del porcentaje de flores pistiladas. (Mujica et al. 2004); respecto a los granos o semillas pueden medir hasta 2.5 mm y tienen un gran valor nutritivo, gracias a su buen balance de aminoácidos.

Quinoa se cultiva en áreas geográficas desde el nivel del mar hasta los 4000 metros sobre el nivel del mar en América del Sur, áreas con precipitaciones de 0 a 1000 mm, suelos de varias texturas y rangos de pH que van de 4 a 9.

Rango de temperatura desde menos de cero hasta más de 30°C. Entre estas condiciones climáticas fluctuantes, los estreses más frecuentes son la sequía, las heladas,

la sal, las plagas y otros factores. Finalmente, las técnicas utilizadas para su cultivo varían considerablemente desde las tradicionales hasta las modernas altamente tecnificadas.

Dependiendo de la interacción de estos climas, suelos y factores técnicos, los rendimientos varían de 1 a 7 t/ha.

Nombre comercial: *Chenopodium quinoa*, quinua, quinoa.

4.1.2 Variedades de la Quinoa en el Perú

Según la INIA (2013), sostiene que en el Perú existen las siguientes variedades de quinua:

- Kanccolla (Cabanillas, Puno)
- Cheweca (Orurillo, Puno)
- Blanca de Juli (Lago Titicaca)
- Blanca de Chuquito
- Blanca de Junín (Junín)
- Rosada de Junín
- Rosada de Yanamango
- Amarilla de Maranganí (Sicuani, Cuzco)
- Roja de Coporaque
- Quillahuaman (INIA, Valle del Vilcanota, Cuzco)
- Witulla (zonas muy altas de Puno)
- Ccoito
- Choquetipo
- Chullpi
- Illpa: cruce de Blanca de Juli con Sajama (INIA, Puno)
- Salcedo (INIA, Puno)
- Camacani I

- Camacani II
- Huariponcho
- Chullpi
- Ayacuchana (INIA)
- Huancayo
- Hualhuas
- Mantaro
- Huacataz
- Huacariz
- Namora
- INIA

4.1.3 Información Nutricional

Tabla 20

Información nutricional de la quinua

MACRONUTRIENTES	UNIDAD DE MEDIDA	QUINUA
Energía	kcal/100g	399
Proteína	g/100g	16.5
Grasa	g/100g	6.3
Carbohidratos	g/100g	69

Nota. Adaptado de Elaboración propia

La quinua tiene un muy buen equilibrio de proteínas, grasas y carbohidratos (principalmente almidón). Entre los aminoácidos presentes en la proteína destacan la lisina (importante para el desarrollo del cerebro), la arginina y la histidina (base del desarrollo humano en la infancia). También es rico en metionina y cistina, minerales como hierro, calcio y fósforo, y vitaminas, pero menos grasa, que complementa a otros cereales y legumbres como las judías verdes.

La proteína promedio en un grano es del 16%, pero puede contener hasta un 23%, que es más del doble que la de otros granos. El nivel de proteína contenido se acerca al porcentaje indicado por la FAO para la nutrición humana. Por esta razón, la NASA considera el cultivo de quinua como un candidato para ecosistemas cerrados y viajes espaciales a largo plazo.

Tiene un contenido de grasa del 4-9%, la mitad del cual contiene ácido linoleico, que es esencial para la dieta humana.

El valor nutricional de las hojas de quinua se compara con las espinacas. Los nutrientes enriquecidos con hojas tienen niveles bajos de nitratos y oxalatos, que se consideran elementos nocivos de los nutrientes.

Los cambios en la dieta y los sabores nutricionales de clase mundial en los alimentos orgánicos han promovido la concientización y la reevaluación de la quinua, lo que ha llevado a una mayor producción.

La quinua es un pseudocereal que contiene menos de 20 mg de gluten por kg y se considera libre de gluten debido a sus propiedades antioxidantes.

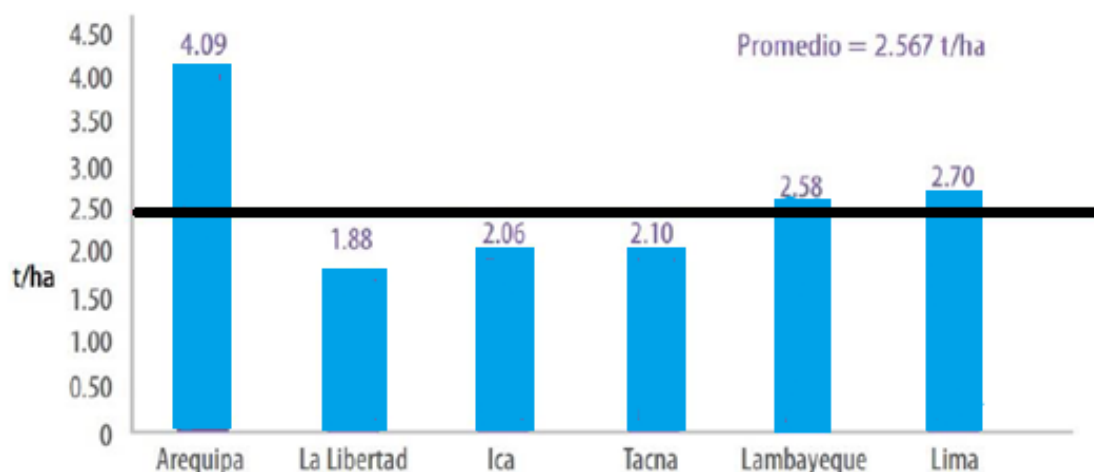
Por todo ello, es consumido por quienes prefieren una dieta nutritiva, o que siguen una dieta vegetariana, y quienes tienen una dieta (ancianos, niños, deportistas, diabéticos, celíacos) e intolerancia a la lactosa.

4.1.4. Producción de la Quinua Orgánica en el Perú por Región

En Perú, la quinua se cultiva principalmente en 19 de los 24 departamentos de la Sierra y la costa, con al menos cinco centros centralizados en la región andina. Callejón de Huaylas, Junín, Ayacucho, Cusco, Puño Altiplano. En la costa, este cultivo se ha introducido en la última década, comenzando en Arequipa y extendiéndose al centro y norte del país.

Figura 13

Rendimiento de quinua en departamentos de la Costa 2014 (t/ha)



4.2 Precios en la Exportación de la Quinua Orgánica

Tabla 21

Precios FOB referenciales en Kilogramos (US\$/KG)

	2019	2020
Enero	2.81	2.54
Febrero	2.78	2.53
Marzo	2.9	2.53
Abril	2.87	2.56
Mayo	2.85	2.6
Junio	2.77	2.49
Julio	2.71	2.5
Agosto	2.76	2.41
Septiembre	2.64	2.27
Octubre	2.66	2.35
Noviembre	2.68	2.31
Diciembre	2.66	2.27

Nota. Adaptado de SIICEX. (2021)

En esta tabla se analiza los precios unitarios FOB de la quinua importada, se observa que no se ha mantenido en un precio; sino por el contrario presenta ligeras variaciones; mostrando una baja en general en el año del 2020 con respecto al 2019; sobre

todo en el último trimestre del año; así empezó con US\$/ 2.54 Kg en enero cerrando en US\$/ 2.27 Kg en el mes de diciembre, lo cual puede deberse al contexto de crisis sanitaria derivado de la pandemia mundial del Covid-19.

Tabla 22

Valor económico de importación de quinua orgánica en EE.UU.

Valor económico de importación de quinua orgánica en EE.UU.						
Exportadores	Valor importado en 2020 (miles de USD)	Participación de las importaciones para EE.UU. (%)	Cantidad importada en 2019	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Arancel medio (estimado) aplicado por Estados Unidos de América
Mundo	93,416	100	31,775	Toneladas	2,940	
Perú	44,942	48.1	14,553	Toneladas	3,088	0.0
Bolivia	40,185	43.0	13,420	Toneladas	2,994	1.1
España	3,901	4.2	1,641	Toneladas	2,377	1.1
Canadá	1,987	2.1	1,262	Toneladas	1,574	0.0
Ecuador	1,559	1.7	497	Toneladas	3,137	1.1
India	512	0.5	319	Toneladas	1,605	1.1
Italia	219	0.2	40	Toneladas	5,475	1.1

Nota. Adaptado de TradeMap (2020)

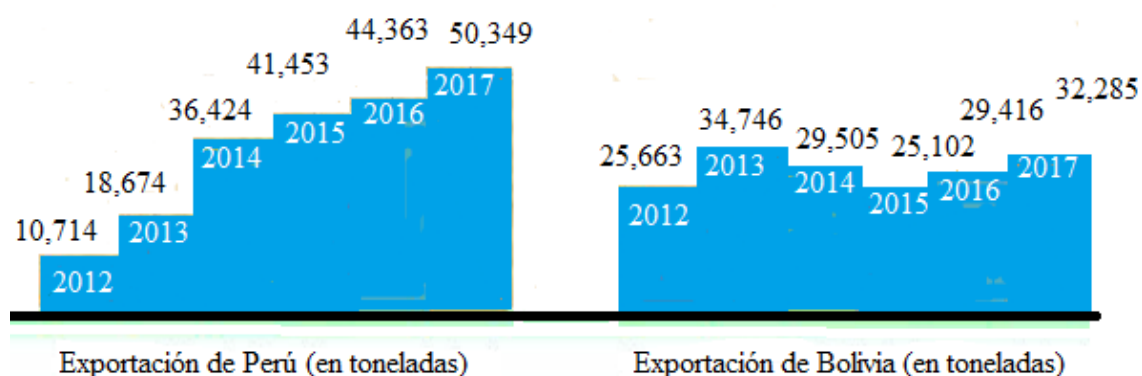
El valor económico de importación de quinua orgánica en EE.UU., para el año 2019 fue de US\$/ 93,416, del cual Perú recibió US\$/ 44,942 con una participación en la importación de Estados Unidos equivalente al 48.1%; o sea casi la mitad; es por tanto su principal proveedor; seguido de Bolivia con 40,135.

4.3 Análisis de la Competencia

4.3.1. Competencia Externa (Con otros países exportadores)

Figura 14

Evolución de las exportaciones de quinua de Perú y Bolivia



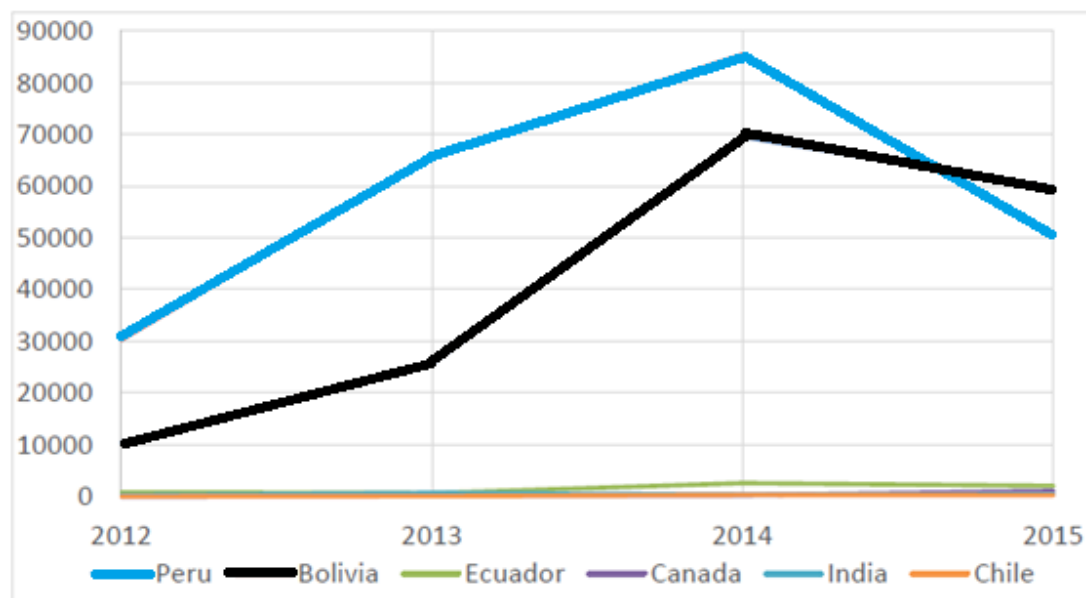
Nota. Adaptado de Trade Map/ AgrodataPerú/La Razón. (2019)

Se aprecia en la figura que es a partir del 2014 hasta el 2018 Perú muestra un crecimiento importante en la exportación de la quinua, pasando de 10.714 toneladas en el 2012 a 50349 toneladas en el 2018; en comparación con el volumen de exportación logrado por el país vecino y competidor directo Bolivia, muestra que ha logrado ser líder en las exportaciones.

Sin embargo, ha habido un aumento en las exportaciones, contrario a los valores FOB para los envíos desde Perú entre 2014 y 2016. Esto se debe a que los precios internacionales continuaron cayendo, afectando el precio de la Quinua en 2015. Para 2017, mejoramos nuestro precio unitario de 2018 en US\$ 2,43 por kilogramo a exportaciones de 50.069.279 kg. (Mapa comercial, 2019).

Figura 15

Importaciones de Estados Unidos de 100850 Quinua "Chenopodium quinoa" por país proveedor 2012 – 2015 (US\$/.)



Nota. Adaptado de Myperugobal: Impulsando negocios globales (2018).

En este gráfico, Bolivia, un gran competidor en la exportación de quinua a los Estados Unidos, es el principal proveedor de quinua a los Estados Unidos hasta el 2014 luego de que Perú se convirtiera en el principal proveedor de quinua a ese país en el 2015. Se puede ver que era proveedor.

En 2015, Perú representó más de la mitad de las importaciones totales de quinua de los Estados Unidos, con un 52,1 %, Bolivia con un 44 % y Ecuador con un 1,8 %.

Tabla 23*Principales mercados importadores de quinua*

MERCADO	%VAR. 20-19	%PART. 20	FOB-20 (MILES USS/.)
Estados Unidos	-10%	36%	44,776.99
Canadá	25%	10%	12,009.96
Países Bajos	33%	7%	9,400.50
Italia	27%	5%	6,902.77
Francia	-33%	4%	4,778.01
España	-21%	4%	4,679.63
Chile	10%	3%	4,022.21
Reino Unido	-33%	3%	3,965.35
Israel	13%	2%	2,882.16
Otros países (68)	-	26%	32,706.39

Nota. Adaptado de SIICEX. (2021)**4.3.2. Competencia Interna con Otros Proveedores**

a. **Competencia Directa:** Se identifica como competidores directos a los acopiadores y personas naturales que exportan.

b. **Competencia indirecta:** Se identifica como competencia indirecta a las empresas exportadoras, asociaciones (por asociatividad)

Tabla 24*Principales empresas exportadoras de quinua*

EMPRESA	%VAR. 20-19	%PART. 20
Alisur S.A.C.	-18%	13%
Colorexa S.A.C.	-1%	7%
Soluciones avanzadas en agronegocios	6%	7%
Globenatural Internacional S. A	16%	5%
Inversiones Andinas J&V S.A.C.	-57%	5%
Aplex trading S.A.C.	1%	5%
Interloom S.A.C.	41%	4%
Olam Agro Perú S.A.C.	-	4%
Agro Fergi S.A.C.	-28%	4%
Otras empresas (149)		43%

Nota. Adaptado de Sunat (2021)**4.4. Principales Características de la Población de EE.UU. y Público Objetivo****4.4.1. Producto Bruto Interno**

Según el Banco Mundial World Bank, el producto interior bruto (PIB) de Estados Unidos fue de 21.37 billones de dólares en 2019 (lo que supone el 23,65% de la economía mundial y se sitúa como la primera economía del mundo por PIB).

El PIB per cápita es un muy buen indicador de la calidad de vida, que fue de \$ 65.094,8 en 2019 en los Estados Unidos. Esta cifra significa que el nivel de vida de los habitantes es alto porque ocupa el puesto 5 en el ranking de 196 países.

4.4.2. Salario

El salario promedio de EE. UU. en 2019 fue de \$ 66,781 por año, o \$ 5,556 por mes, suponiendo 12 pagos por año. Esto significa que el salario promedio aumentó un 19,98 % interanual, o \$ 594. Este aumento está por encima del 0,4% del IPC de 2019, por lo que los trabajadores están ganando poder adquisitivo.

Estados Unidos ocupa el puesto 8 de 43 en el ranking de salario medio.

La fluctuación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumidor) es de 0,4%, y la tasa de inflación acumulada en 2019 es de 1,8%.

4.4.3. Características Generales

Uno de los países más grandes del mundo, Estados Unidos se ha convertido en un importante importador de quinua de Perú. Por varios años seguidos, los principales compradores de quinua son los principales compradores de este producto. La jurisdicción consta de 50 estados y jurisdicciones federales.

Teniendo en cuenta que es un país con una alta proporción de inmigrantes, y hoy en día existe mucha diversidad cultural y étnica en el mundo, entre los cuales hay una gran cantidad de inmigrantes latinos que tienden a mantener las costumbres, culturas y tradiciones que debe ser incluido. A pesar de la crisis y la dinámica social, es la primera economía y tiene altas capacidades tecnológicas.

Respecto a la cantidad de población en los tres últimos años se presenta en la tabla siguiente

Tabla 25

Cantidad población en EE.UU. 2017-2019

Años	Cantidad en millones
2017	325.143.000
2018	326.882.000
2019	328.461.000

Nota. Adaptado de Expansión/Datos (2020)

Se aprecia en la tabla que la población se ha incrementado ligeramente desde el 2017 que tenía una población de 325 143,000 a 326 882,000 en el año siguiente 2018 llegando a 328 461,000 en el 2019.

Respecto al número de hogares según edad comprendida entre los 35 a 54 años divididos en dos grupos etarios, se aprecia en la tabla siguiente:

Tabla 26*Número de hogares según edad e ingresos*

Edad de hogares	Número de hogares	\$50,000 a \$74,999	Hogares
35 a 44 años	21,121	17%	3590.57
45 a 54 años	23,566	17%	4006.22
Total	44,687	17%	7596.79

Nota. Adaptado de Census.gov**Tabla 27***Porcentaje de hogares en Estados Unidos por ingresos 2014*

Ingresos	%
Menos de \$15,000	12.6
\$15,000 a \$24,999	11.0
\$25,000 a \$34,999	10.1
\$35,000 a \$49,999	13.1
\$50,000 a \$74,999	17.0
\$75,000 a \$99,999	11.5
\$100,000 a \$149,999	13.4
\$150,000 a \$199,999	5.7
Más de \$200,000	5.6
Total	100

Nota. Adaptado de Census.gov**4.4.4. Público Objetivo****Tabla 28**

Número de hogares del mercado de EE.UU. dispuestos a pagar más por productos saludables

Hogares	% personas dispuestas a pagar más por productos saludables	Hogares meta
7596.79	88%	6685.18
TOTAL		6685.18

Nota. Adaptado de Census.gov

4.5 Demanda de la Quinua: Tendencia del Consumo

Ferradas y Flores (2015) en los últimos cuatro años han incrementado la demanda de los países anfitriones antes mencionados, destinaron el 50% de nuestra producción, y con la liberación del 0% más empresas encontrarán conveniente exportar sus productos. Tarifas que nos permiten ofrecer mejores precios que otros países. TLC fue un importante activador para el desarrollo y mantenimiento de las actividades mencionadas.

El consumo de quinua en Estados Unidos de América se encuentra en proceso de consolidación. Generalmente el cereal es ofertado con otros cereales en tiendas especializadas de alimentos orgánicos y gourmet. Además, se han desarrollado nuevos productos en base a la quinua, manteniendo sus propiedades sanas y nutritivas; por ello los consumidores han demandado este producto con mayor frecuencia en la alimentación diaria.

Aunque este producto ya está en el mercado, es importante señalar que aún hay muchas posibilidades, el mercado tiene suficiente demanda y puede seguir creciendo con los años. (2011, Oficina Comercial de Ecuador en Los Ángeles, EE. UU.).

Los resultados obtenidos por Ku Soria (2019) de la investigación realizada en 33 agencias exportadores.

Tabla 29

Tendencia del consumo de la quinua y su influencia en la exportación de Perú a EE.UU.

Nivel	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	9	27.3	27.3	27.3
Alto	24	72.7	72.7	100
Total	33	100	100	

Nota. Adaptado de Ku Soria (2019)

Los datos demuestran que la gran mayoría de los responsables de 33 empresas exportadoras consideran que es alta la influencia del consumo de la quinua en EE.UU. en el incremento de la exportación de la quinua del Perú.

Tabla 30

Percepción de consumo de la quinua debido a la versatilidad en la preparación de platos y productos en base a quinua en sus distintas presentaciones

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	12	36.4
Alto	21	63.6
Total	33	100

Nota. Adaptado de Ku Soria (2019)

Demostrar que la variedad de platos y productos cocinados a base de quinua es un factor en el aumento del consumo de quinua en los Estados Unidos.

Tabla 31

Percepción de los valores sociales y económicos y su influencia en el consumo de quinua

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	18.2
Regular	21	63.6
Alto	6	18.2
Total	33	100

Nota. Adaptado de Ku Soria (2019).

Así, el 63.6% de los responsables de las agencias exportadoras de quinua en nuestro país consideran que los valores sociales y económicos influyen de manera regular en el consumo y por ende en la demanda de la quinua.

4.6 Determinación del Consumo Aparente

Tabla 32

Valores de producción, importación, exportación y población de Estados Unidos de los años 2017 al 2019

	*Producción	**Exportación	**Importación	***Población EE.UU.
2017	78,657	16,307	86,787	325 143,000
2018	86,738	15,358	87,638	326 882,000
2019	89,775	13,996	93,454	328 461,000

Nota. Adaptado de * USDA (2020) ** TradeMap (2020) *** Expansión/Datos (2020)

Cálculo del consumo aparente

-Para el 2017

Consumo aparente = (Producción + Importaciones) – (Exportaciones).

$$C.A. = (P.N. + IM.) - EX.$$

$$C. A. = (78,657 + 86,787) - (16,307) = 59,718$$

$$\text{Consumo per cápita} = \frac{149,137}{325\,143,000} = 0.00045868$$

-Para el 2018

$$C.A. = (86,738 + 87,638) - (15,358) = 159,018$$

$$\text{Consumo per cápita} = \frac{159,018}{326\,882,000} = 0.00048647$$

-Para el 2019

$$C.A. = (89,774 + 93,454) - (13,996) = 169,233$$

$$\text{Consumo per cápita} = \frac{169,233}{328\,461,000} = 0.00051523$$

Se aprecia que el consumo aparente de la quinua en la población de Estados Unidos a nivel per capital se ha ido incrementando del año 2017 que fue de 0.00045868 por

habitante a 0.00048647 en el 2018, y para el 2019 fue de 0.00051523; mostrando un consumo aparente creciente.

CAPÍTULO V: ESTUDIO TÉCNICO

5.1 Plan de Marketing para la Exportación de la Quinua

5.1.1. Producto

El producto es la quinua orgánica (*Chenopodium quinoa* Willd) posee un excepcional equilibrio de proteínas, grasas y carbohidratos; en presentación de 50 kilos en bolsas plásticas de polipropileno, rotuladas con la información pertinente en cada saco en el idioma inglés y contendrá la información solicitada por la FDA.

El producto será vendido como marca blanca, siendo las comercializadoras en Estados Unidos las que determinaran la marca final. Con la exportación de este producto se propone satisfacer la demanda de alimentos libres de gluten con alto valor nutritivo y al ser orgánica; también está dirigido a personas que optan por alimentación sana y natural

Como estrategia de ingreso que garantice el ingreso al mercado de EE.UU.. será el cumplimiento de los estándares de calidad que se exigen en EE.UU.; así como la documentación requerida, principalmente de certificación como producto orgánico.

5.1.2. Precio

En la determinación del precio se tendrán en cuenta esencialmente tres aspectos:

- Los costos de producción y transporte de Arequipa a EE.UU.
- El precio que ofertan los competidores el mercado de destino EE.UU.
- Un margen de ganancia o utilidad deseada.

Dada la variación de los costos en todos los productos por diferentes razones, principalmente por la inflación se realizarán reajustes en cada envío de exportación, previo acuerdo con los importadores de la quinua orgánica.

5.1.3 Promoción

Con el fin de impulsar la demanda de este producto en nuestro país, son las agencias de Promperú y otras regiones y países afines al Ministerio de Agricultura las que han desarrollado algunas acciones de promoción de la quinua en el exterior.

Autoridades como Promperú y el Ministerio de Agricultura han emprendido diversas actividades de promoción interna de la quinua para incrementar e incentivar la producción a niveles potenciales estatales y de exportación. (BAZILED, 2014)

Los acuerdos de promoción comercial PERÚ-EE.UU. o Tratado de Libre Comercio (TLC) y la promoción implementada en estos países a partir del 2009 permitirán que el Perú exporte mayores cantidades. De igual forma, un elemento clave de promoción consiste en que la Asamblea General de la ONU de 2013 lo denominó “Año Internacional de la Quinua”. Sus diversas presentaciones y promociones desarrolladas por CONCYTEC para la creación de nuevos productos a partir de la Quinua. Sin embargo, la promoción de las exportaciones de quinua en Perú no ha alcanzado el mismo estatus que su principal competidor, Bolivia.

Sin embargo, un estudio realizado sobre la exportación desde Puno, señaló que, de todas las variedades de quinua, las blancas son las más promocionadas y las más demandadas, principalmente la «Blanca de Juli», la «Salcedo-INIA» (cruce natural entre la variedad Real boliviana y la quinua peruana) y la «Altiplano».

Como estrategias de promoción se plantean:

a. Participar en las principales ferias internacionales a fin de difundir las principales variedades genéticas de la quinua que se produce en Arequipa (INIA Salcedo, Pasankalla, Blanca de Juli, Real, Negra Collana). Estas ferias son:

*FERIA: "Expo West" Sector: Agricultura Ecológica Ciudad: California País: Estados Unidos

*FERIA: “Expo East” “Natural Products Expo East 2013 Baltimore”. Feria Internacional de Productos Naturales y Orgánicos USA” Sector: Alimentación - Gastronomía Ciudad: Baltimore País: Estados Unidos

*FERIA: Supply Side West: Sector: Alimentación - Gastronomía Ciudad: Las Vegas. País: Estados Unidos.

b. inclusión de la quinua orgánica en la Feria Expoalimentaria, por cuanto es la principal plataforma de negocios internacionales del sector alimentos, bebidas, etc. la más importante de Latinoamérica.

c. Hacer uso estratégico del marketing on-line, a través de plataformas o sitios web. e-commerce para difundir los atributos más importantes de la quinua como producto nutracéutico, no perecible, versátil para la gastronomía.

d. Hacer uso del marketing de influencers u otros como mecanismo de promoción impulsores de la demanda de gran impacto como el

e. Promocionar la quinua a través de medios virtuales dirigida a los potenciales consumidores de este producto.

f. Se acompañará en el producto recetarios de opciones de preparación, a fin de que las empresas que lo comercializan en EE.UU. dispongan de material útil en su

todos los productos tendrán la Certificación Free Gluten obtenida para su comercialización.

g. Se crean alianzas con cadenas de tiendas y tiendas especializadas en la venta de complementos alimenticios, productos de naturaleza y salud para promocionar sus productos en Estados Unidos. Esta promoción también incluye la participación en concursos y congresos de profesionales de la salud y la nutrición (considerados de fuerte influencia).

5.1.4. Plaza

Para la distribución de la quinua organiza en Estados Unidos se tiene planteado dos estrategias de distribución: distribución directa (supermercados, hipermercados, tiendas de productos naturales) y distribución indirecta (esta se realizará mediante el servicio de un bróker).

5.2 Plan de Operaciones

5.2.1. Sistema Productivo en Arequipa

La evolución de la producción de la quinua en Arequipa se observa en la tabla siguiente, en la que se muestra el área sembrada, cosechada, la producción y rendimiento

Tabla 33

Indicadores de la quinua

Años	Área sembrada (1) (ha)	Área Cosechada (ha)	Producción (t)	Rendimiento (kg/ha)
2000	28982	28889	28191	976
2001	28327	25600	22267	870
2002	28156	27852	30374	1091
2003	28931	28326	30085	1062
2004	28763	27659	26997	976
2005	28738	28632	32590	1138
2006	30382	29949	30428	1016
2007	31288	30381	31824	1047
2008	33120	31163	29867	958
2009	34068	34026	39397	1158
2010	36193	35229	41537	1177
2011	38083	35494	41446	1168
2012	42077	38502	44046	1144
2013	47543	44870	52132	1162
2014*	68099	68037	114343	1681

Nota. Adaptado de Minagri-Digese-DEA

Se aprecia que la evolución de área sembrada por hectárea de la quinua ha tenido un ritmo ascendente a partir del 2007; consecuentemente se logra proporcionalmente las áreas cosechadas; así como la producción creciente que del 2013 al 2014 se duplica, demostrando un rendimiento positivo.

Por otro lado, la producción región al de la quinua en Arequipa por meses demuestran que existe una producción de todos los meses del año; sin embargo, son los bimestres de mayo y junio, y de noviembre y diciembre los bimestres de mayor producción, tal como se aprecia en la tabla estadística siguiente:

Tabla 34

Evolución de la producción región al de quinua por meses (2011-2015)

Años	2011	2012	2013	2014	2015
Meses	(TM)	(TM)	(TM)	(TM)	(TM)
Enero	26	192	106	797	3513
Febrero	44	42	23	1198	2189
Marzo	11	175	0	1567	1808
Abril	4	385	56	1125	1866
Mayo	156	253	135	1272	945
Junio	246	223	384	3124	1067
Julio	9	63	245	2876	480
Agosto	0	20	362	3113	1716
Setiembre	22	65	526	3265	2586
Octubre	69	68	844	4071	2069
Noviembre	175	97	1330	5974	2744
Diciembre	232	100	1314	4814	1373
Total	994	1683	5325	33196	22356

Nota. Adaptado de Gerencia Región al de Agricultura DE Arequipa OIA (2016)

Se aprecia en la tabla estadística que la producción de la quinua en Arequipa ha tenido un proceso inestable entre los años 2011 al 2015; pero, en la mayoría de casos ha sido creciente a partir del segundo semestre del año 2013.

5.2.2. Acopio, Envasado en Campo y Transporte de la Quinua Orgánica

Se proyecta que la quinua orgánica una vez confirmada la cosecha en campo, ya que su producción será responsabilidad de los productores, el acopiador contratado realizará las operaciones de verificación de la calidad y posterior envasado en bolsas plásticas de polipropileno rotuladas con la información pertinente de cada caja en el idioma inglés y contendrá la información solicitada por la FDA. Cada uno de estas cajas contendrá 50 kilos.

El transporte destinado reunirá las condiciones sanitarias y de espacio que garanticen el mantenimiento de la calidad del producto durante su transporte.

5.2.3. Partida Arancelaria y Requisitos de Exportación

Partida Arancelaria: 1008901000 (Granos embolsados de quinua)

Entre los requisitos iniciales para la exportación se encuentran:

✓ Aviso Previo a la Food and Drug Administration (FDA)¹: Como requisitos demanda: Certificado sanitario, certificado de calidad, certificado de origen, lista de empaque y permisos Arancelarios: Las exportaciones de quinua desde el Perú no están sujetas a la imposición de tarifas arancelarias en los Estados Unidos esto por el Tratado de Libre Comercio (2010). El certificado sanitario debe estar en inglés.

✓ Solicitud para la obtención del certificado fitosanitario para la exportación o Reexportación de plantas y productos vegetales y Certificación de exportación para productos procesados e industrializados (TUPA: CVE01).

✓ Registro de las instalaciones del alimento con la FDA. Por fábrica o instalación de producción.

✓ Certificado de calidad por cada lote exportado.

✓ Controles de salubridad de la planta (Habilitación HACCP o Certificación HACCP).

Requisitos generales de etiquetado para Estados Unidos:

✓ Denominación del producto

✓ Declaración del contenido neto: Las declaraciones de peso se expresarán en términos de libra y onza. (lb, oz) y el uso del sistema métrico internacional está permitido de forma complementaria.

✓ Nombre y dirección del responsable: La etiqueta debe declarar el nombre y dirección del productor, empacador o distribuidor. Debe incluir la dirección, ciudad, país y código postal.

✓ Lugar de Origen.

✓ Idioma: La ley exige que todos los elementos aparezcan declarados en inglés, el uso de otros idiomas está permitido de forma complementaria.

Requerimientos por el Programa Nacional Orgánico (NOP) para productos orgánicos:

✓ Definición de producto orgánico.

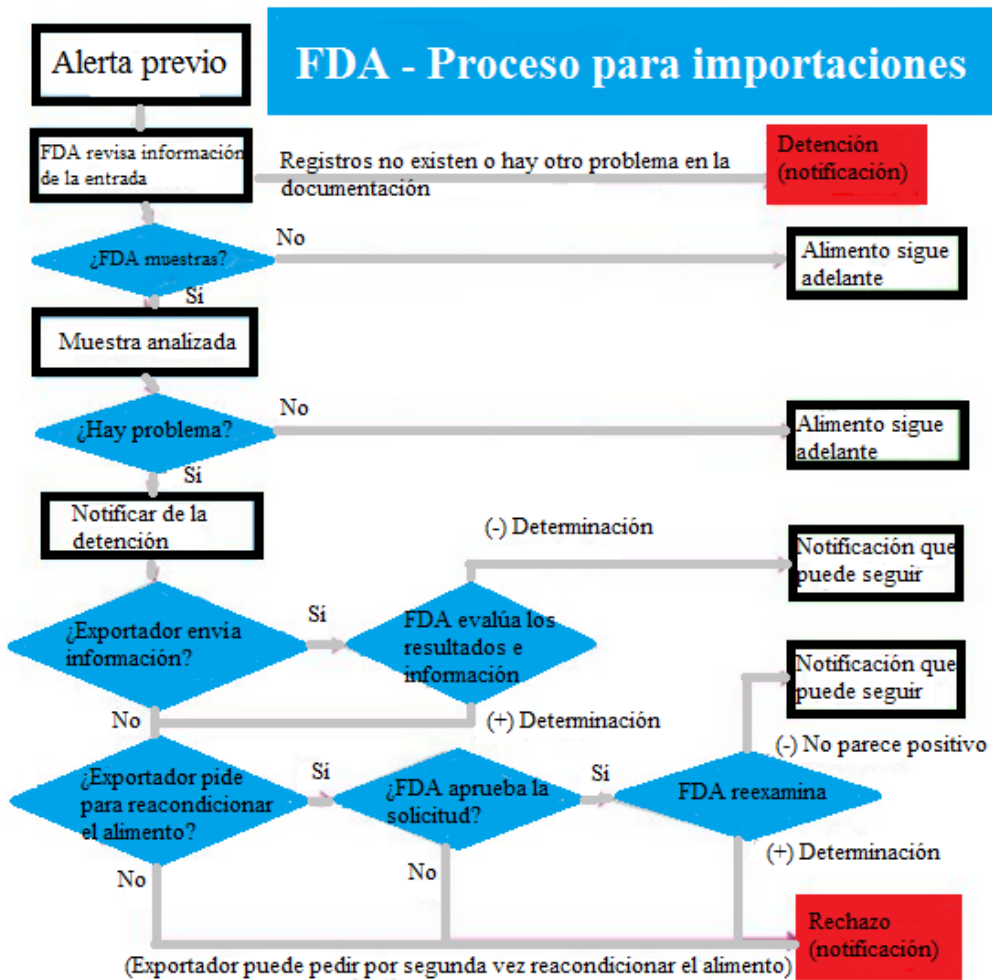
✓ Sistemas y prácticas de la producción orgánica.

✓ Fuentes de información e investigación sobre producción orgánica.

De esta manera la estrategia fundamental será el cumplimiento de los requisitos de calidad para el mercado estadounidense a fin de garantizar la operación de exportación.

Figura 16

Diagrama de flujo del proceso de importaciones



Nota. Adaptado de FDA (Food and Drugs Administration)

5.2.3. Elección del Incoterm

Para la exportación estratégicamente se proyecta el uso de la Incoterms CIF (COST, INSURANCE&FREIGHT) ya que será importado por distribuidores mayoristas y usando este incoterm se disminuirán las responsabilidades respecto a inconvenientes que pudieran surgir durante el proceso de transporte, asumiendo las responsabilidades y cotes siguientes:

- a. Entrega de mercadería junto con los documentos necesarios
- b. Flete desde la fábrica hasta el puerto de embarque
- c. Gastos de Exportación

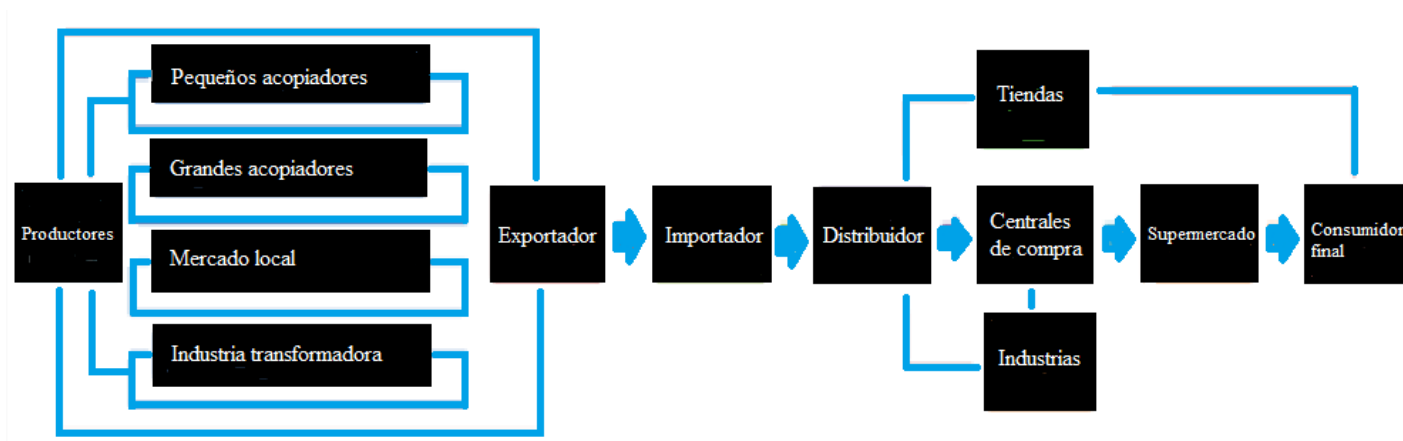
- d. Flete y seguro (Desde Guayaquil a Estados Unidos)
- e. Los rubros que el importador asume son los siguientes:
 - Pago del producto
 - Gastos de Importación en Aduana de Estados Unidos
 - Flete y seguro (Desde la Aduana de Estados Unidos hasta las bodegas del mayorista)
 - Gastos relacionados con Bodegaje y demora.

5.2.4. Distribución de la Quinoa en la Comercialización de Exportación

El proceso general que actualmente se sigue en la distribución de la quinoa en el proceso de comercialización para su exportación se esquematiza de la siguiente manera:

Figura 17

Mapa del proceso de exportación de quinoa



Nota. Adaptado de Elaboración Propia

A. Adquisición: Desde el momento de su adquisición, existen productores, pequeños recolectores, grandes recolectores, mercados locales, industrias procesadoras y exportadoras que forman parte de esta milenaria cadena de distribución de granos.

B. En Destino: La logística en el sector alimentario estadounidense destaca por la presencia de dos agentes clave: los intermediarios comerciales y los importadores directos.

a. Importadores directos: Empresas americanas encargadas del proceso de importación directa para su inserción en la cadena de comercialización local (ej. Roland Food, Specialty Commodities, Exandal Corporation, Otis Mcallister, Quinoa Corporation, Capitol Distribution CO. LLC, etc.).

El detalle de las principales comercializadoras del Canal Agroalimentario es el siguiente.

* **Hipermercado:** Una tienda minorista que vende productos alimenticios y no alimenticios. Espacio comercial típicamente sobre 2,500 metros cuadrados. Ejemplos de hipermercados: Whole Foods Market, Wal-Mart. Hoy en día, la aceptación de las líneas de productos orgánicos y dietéticos a través de productos derivados de la quinua comienza a extenderse.

* **Supermercado:** Una tienda minorista con un espacio de venta de menos de 2.500 metros cuadrados. Alrededor del 70% de los productos que se ofrecen en los supermercados son comestibles. Los supermercados que venden quinua en una variedad de presentaciones y marcas incluyen Wegmans, Costco Wholesale, Rayleighs, Aldi y Trader Joe's.

* **Tiendas de alimentos saludables o especialistas:** Tiendas que tienden a vender productos orgánicos, dietéticos y bajos en calorías. Ejemplo: GNC Live Well (una tienda de suplementos dietéticos para deportistas).

* **Venta por Internet:** Venta a través de la plataforma o página web. Los consumidores potenciales compran productos que estas tiendas anuncian a través de publicidad en Internet con capacidades de pago virtual y entrega a domicilio. Ejemplo: puede encontrar ofertas de productos a base de quinua en Shop Organic, Amazon y Ebay.

b. Intermediarios comerciales (bróker): Son personas que realizan las diferentes operaciones comerciales a cambio de una comisión; o sea actúa a nombre de una empresa representándola y gestionando las actividades económicas y comerciales de un producto o marca, entre sus funciones es dar a conocer el producto a los clientes, el precio, etc.

En el presente plan de exportación se contempla el proceso siguiente:

A. *Contrato de dos acopiadores debidamente seleccionados:* Estos se encargarán de verificar la calidad de la quinua orgánica para su exportación

B. *Transporte de la quinua al almacén:* Se dispondrá de un almacén ya que no siempre habrá coincidencia de fechas y por la presentación de diferentes situaciones que retrasen el transporte internacional.

C. *Transporte del almacén al Puerto de Matarani –Arequipa:* Esto se realizará según las fechas previstas y en la unidades, consiste en llevar la mercadería desde el almacén o bodega del exportador hasta el lugar de embarque; se propone la utilización de camiones, los que reunirán los requisitos y acondicionamiento necesario para que el transporte se realice en las mejores condiciones de higiene y otros que garanticen el mantenimiento tanto de la cantidad como de la calidad del producto con el fin de salvaguardar las cualidades requeridas por el consumidor.

Empaque y embalaje, medios y estiba de la quinua: El embalaje del producto va a ser en cajas de cartón rectangular corrugado, de doble cara y de tipo C., según De la Roche (2014) la estructura del cartón corrugado se clasifica en: Simple cara, doble cara, doble-doble; su resistencia varía según el tipo de onda utilizada: Onda tipo A (onda rígida), de tipo B (buena resistencia al aplastamiento), de tipo C (mejor adecuación entre precio/consumo de papel/calidad) y de tipo D (Buena superficie debido al elevado número de ondulaciones por metro).

Tabla 35

Datos para la lista de empaque

1. Datos del exportador, el importador y la empresa de transporte.
2. Fecha de expedición.
3. Número de la factura de transporte.
4. Tipo de embalaje: cajas
5. Contenido de cada bulto: descripción de las mercancías y número de artículos en cada bulto.
6. Peso neto, peso bruto y dimensiones de los bultos.

Nota. Adaptado de Elaboración Propia

Medio unitarizador de carga a través de la paletización porque permite ver la mercadería como unidad y poder tener un mayor control sobre lo que se va exportar.

Estiba de la carga, operaciones de salida y en destino: La manipulación, colocación de la mercadería de manera adecuada conveniente y estratégica para minimizar los daños ubicando las cajas sobre los pallets de manera transversal para asegurar mayor estabilidad dentro del contenedor.

Ingreso de la mercadería al contenedor: Se considera un contenedor estándar de 65 metros cúbicos

El transporte será marítimo con salida del Puerto de Matarani en Arequipa y seguro de carga que cubra toda la mercadería en caso de pérdidas, accidentes, peligros, etc.

D. *Embarque en los navíos con destino al puerto de New York:* Verificación en origen: En este caso se verifica el contenedor, cuyo costo es de S/.40.00 promedio, el cual comprende el 1er Check point; esta inspección se certifica la cantidad del producto embarcado, lotes, marca, estiba, embalaje y sellado del contenedor. El costo incluye sello de botella y set fotográfico de la operación.

E. *Importador en EE.UU. recibe la mercadería:* El importador en EE.UU. recibirá la mercadería exportada para su distribución y venta al consumidor final.

F. *Importador en EE.UU. recibe la mercadería: El importador en EE.UU.*

recibirá la mercadería exportada para su distribución y venta al consumidor final.

Tabla 36

Medidas pararancelarias de Estados Unidos

Medidas pararancelarias

-Inspección en arribo al puerto (Animal and Plant Inspection Service (APHIS)):

Inspecciona los documentos y la mercadería:

-Requisito fitosanitario: El producto debe estar libre de plagas y enfermedades. Para evidenciar el cumplimiento de los requisitos fitosanitarios, se deberá contar con un Certificado Fitosanitario emitido por SENASA, cumpliendo con las regulaciones fitosanitarias establecidas por la Organización de Protección Fitosanitaria (ONPF), por el cual certifica que las plantas y productos vegetales han sido inspeccionados y son considerados libres de enfermedades, plagas, cuarentenas y otras plagas perjudiciales.

-Requisito sanitario: Los lotes de quinua en grano a exportarse deben provenir y ser procesados en establecimiento con autorización sanitaria otorgada por el SENASA en Perú, para lo cual debe cumplir con los siguientes requisitos:

-Buenas prácticas de elaboración (BPM, HACCAP, POES, entre otros).

-Etiquetado general y nutricional

-Uso de colorantes permitidos basados en los límites máximos permisibles (LMR) para plaguicidas, químicos, metales pesados, micotoxinas y otros establecidos.

-Certificado de origen acreditará que las mercancías son originarias del Perú

-Certificado de ley de bioterrorismo: Todos los productos que ingresan a los Estados Unidos están obligados a cumplir con la ley contra el bioterrorismo

-Certificado de ley modernización de la seguridad de los alimentos (FSMA): los importadores tienen la responsabilidad directa de garantizar que los productos finales y los proveedores de las materias primas cuentan con controles de inocuidad.

Nota. Adaptado de Organic Sierra y Selva, 2014, SENASA, 2016 y PROMPERÚ, 2014 y 2015.

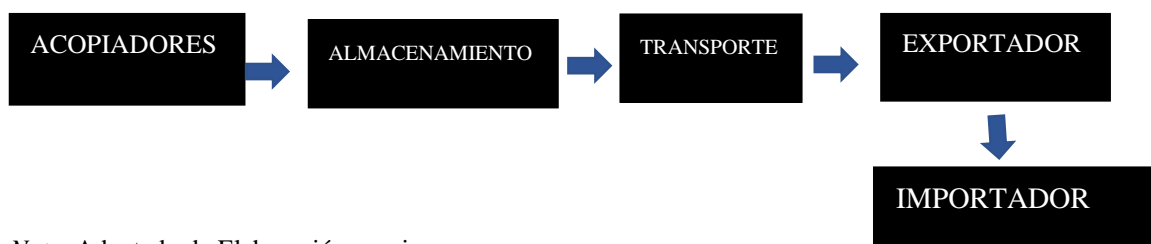
También se debe considerar la Declaración Aduanera de Mercancías (DAM) acompañada del documento de transporte, que indica la propiedad de la mercancía y confirma su recepción.

Dichos documentos acompañarán los productos que serán embarcados.

Entonces las etapas del proceso o cadena quedan esquematizadas de la siguiente manera:

Figura 18

Etapas del proceso o cadena de exportación de la quinua orgánica



Nota. Adaptado de Elaboración propia

5.3. Estrategias de Distribución para la Exportación de la Quinua Orgánica

1ª Establecer un primer contacto con los productores o agricultores

Para proponer un proceso de negociación adecuado y lograr objetivos comunes con los agricultores, en principio, se requiere que estos articulen sus propuestas y por qué conducen al establecimiento de una alianza. Compromiso, transparencia informativa, 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 dialogo.

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.

2ª Establecimiento de compromisos con los productores y acopiadores de la quinua

3ª Los compromisos adoptados entre ambas partes serán plasmados en un acuerdo y algunas propuestas serán las siguientes:

- Adecuado proceso productivo de la quinua orgánica.
- Conocimiento del plan de fertilización orgánica, alineado con los procesos

de certificación orgánica.

- Garantizar la compra del total de la producción que cumplan con las especificaciones técnicas requeridas.
- Otorgar un precio justo a los agricultores
- Alcanzar un abastecimiento continuo de quinua orgánica que asegure los requerimientos de exportación.
- Desarrollar una relación de largo plazo, fundamentado en la confianza y el respeto mutuo.

4ª Cumplimiento con requerimientos en el envase, embalaje, certificación, documentos generales de despacho aduanero, seguros y gestiones de exportación a fin de garantizar la exportación del producto. (Entre ellos expedición de la factura comercial, elaborar la lista de bultos, presentación de documentos, etc.).

5ª Para la distribución en el mercado americano se contemplan las estrategias siguientes:

-Establecer convenios directos con los principales importadores directos con Quinoa Corporation y Roland Food.

- Colocar los productos en Centros comerciales: Cadenas de tiendas Emas Nutrition, Whole Foods Market y Wholesale Nutrition Supermercados considerándose en la distribución inicial un total de 10; su abastecimiento mensual. De esta manera se establecerán convenios directos con lo que respecta a su abastecimiento directo, permanente y la venta será con marca blanca.

- Contratar un bróker que permitan la opción de ingresar a nuevos mercados en Estados Unidos, a fin de proyectar el crecimiento de la demanda y oferta del producto.

CAPÍTULO VI: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

6.1. Estructura de Costos y Gastos

Para estructurar los costos es necesario determinar previamente los aspectos siguientes:

- A. Nro. de despachos y cantidades de exportación prevista

Tabla 37

Cronograma de despachos y cantidad de exportación

MES	CANTIDAD TM	PRECIO
Mayo	80	Valor de mercado
Julio	80	Valor de mercado
Octubre	20	Valor de mercado
Diciembre	20	Valor de mercado

Nota. Adaptado de Elaboración Propia

- B. Negociación de precios

La demanda de productos orgánicos es elástica, porque existen en el mercado una gran variedad de productos sustitutos; no obstante, en el caso de productos orgánicos con certificación Fairtrade es inelástica. Cabe señalar que los precios se van modificando según la dinámica del mercado tanto del que importa como del que exporta.

- C. Forma de medios de pago

El método de pago depende de la liquidez en el momento de la exportación. Sin embargo, el costo promedio de validar un contenedor es de S/.40.00, el cual se espera que sea lo más preembarque posible, tomando en cuenta el primer punto de control, que incluye inspecciones de planta incluyendo cantidad de embarque, certificación del producto, lote, marcaje, almacenamiento, empaque y sellado de contenedores. El costo incluye un sello de botella y un juego de fotos de operaciones. Por tanto, el tipo de pago será mediante domiciliación bancaria.

Tabla 38

Datos para la factura comercial

Datos para la factura comercial
1. Identificación del exportador y el importador (nombre y dirección).
2. Fecha de expedición.
3. Número de factura.
4. Descripción de mercancías (denominación, calidad, etc.)
5. Unidad de medida
6. Cantidad de mercancías
7. Valor unitario
8. Valor total.
9. Valor facturado total y moneda de pago
10. Condiciones de pago (modo y fecha de pago, descuentos, etc.)
11. Condiciones de entrega según el correspondiente Incoterm
12. Medio de transporte.

Nota. Adaptado de PromPerú

D. Costos de la quinua

Los costos del producto o la quinua orgánica para ser exportada tendrán un valor de:

Tabla 39

Costo de la quinua orgánica en chacra

MES	CANTIDAD TM	Costo a pagar a los agricultores
Mayo	80	S/.72000.00
Julio	80	S/.72000.00
Octubre	20	S/.18000.00
Diciembre	20	S/.18000.00

Nota. Adaptado de Elaboración Propia

E. Gastos de administración

Los gastos de administración que se han considerado el costo de mano de obra o recursos humano, considerando: Pago anual de la nómina.

Tabla 40*Gastos administrativos*

DESCRIPCIÓN	GASTO ANUAL		%
Gerente general	S/.	33,600.00	47.03%
Asistente de gerencia	S/.	4,800.00	6.71%
Jefe comercial	S/.	21,600.00	30.23%
Asistente comercial	S/.	6,000.00	8.40%
Contador externo	S/.	1,200.00	1.68%
Mensajero	S/.	4,248.00	5.95%
Total	S/.	71,448.00	100.00%

Nota. Adaptado de Elaboración Propia

Para iniciar este proyecto se va a necesitar de personal administrativo los cuales se encargarán de ocupar diferentes funciones dentro de la empresa. Estos rubros se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 41*Sueldos y salarios*

SUELDO	CANTIDAD	MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente general	1	S/.2,800.00	S/.33,600.00
Acopiadores	2	S/110.00	S/.440.00
Choferes	1	S/.200.00	S/.800.00
Ayudantes	10	S/.5,500.00	S/.22,000.00
Contador externo	1	S/.100.00	S/.1,200.00
Total nómina			S/.58,040.00

Nota. Adaptado de Elaboración Propia

F. Gastos generales

Tabla 42

Cuadro de gastos generales

	CANTIDAD MENSUAL		TOTAL ANUAL
Material (bolsas)	200000	S/.1,000.00	S/.1,000.00
Rotulado			
Etiquetado	200000	S/.1,000.00	S/.1,000.00
Cajas de cartón	4000	S/.6,000.00	S/.6,000.00
Flete de movilidades	4	S/.7,000.00	S/.28,000.00
Estivas	60	S/.7,500.00	S/.7,500.00
Total			S/.43,500.00

Nota. Adaptado de Elaboración Propia

G. Costos indirectos de exportación

Los gastos generales y administrativos y la depreciación de equipos se consideran costos indirectos, los costos de servicio de internet son S/.60.00 mensuales, el total anual es de S/.720.00, y el mantenimiento de los equipos se realiza dos veces a la vez, se estima que se realizará una visita. Año de cada S/.45.00, es decir, total anual S/.90.00

El servicio telefónico consta de dos líneas, cada una produce un valor de S/.30.00, total al cierre del año S/.720.00, servicio de agua potable S/.30.00, servicio de electricidad dentro de los gastos generales, el rubro más alto asciende a S/.2,400.00, en el rubro útiles de oficina asciende a S/.400.00 anuales, y por último el alquiler de la oficina es de S/ mensuales. Serán 400.00. Anual / 4,800.00.

Tabla 43*Costos indirectos de producción*

Descripción	Consumo mensual		Costo total anual
Servicios de internet	S/. 60.00	S/.	720.00
Mantenimiento de equipos comp.	S/. 45.00	S/.	90.00
Servicio telefónico	S/. 60.00	S/.	720.00
Servicio de agua potable	S/. 30.00	S/.	360.00
Servicio de energía eléctrica	S/. 200.00	S/.	2,400.00
Suministros de oficina y limpieza	S/. 100.00	S/.	400.00
Alquiler de oficina y almacén	S/. 400.00	S/.	4,800.00
TOTAL		S/.	9,490.00

Nota. Adaptado de Elaboración Propia

H. Costos de gestiones y trámites de exportación

A continuación, se presenta la estructuración global de costos y costos que requiere el proceso de exportación de quinua orgánica, tal como lo prevé el plan.

Para comercializar la Quinua en el exterior, es necesario contratar a un experto en negocios internacionales. Este experto es responsable de encontrar distribuidores en los Estados Unidos, desarrollar nuevos mercados y concluir contratos de venta.

Esta tabla detalla los costos de exportación. Para el transporte nacional y los costos de origen, el valor de exportación anual al extranjero se calcula en 4 veces y el volumen de exportación por vez es de 396 quintales, utilizando un contenedor de 20 pies. El costo de cada contenedor es de S/.800 y el costo de origen es de S/.500.00.

Tabla 44*Gastos de exportación*

Descripción	Cantidad		Costo anual	total
	anual	Costo unitario		
Certificado productor orgánico	4	S/.50.00	S/. 200.00	
Registro exportador/productor en agro calidad	1	S/. 65.00	S/. 65.00	
Inspección fitosanitaria de productos vegetales de exportación	4	S/. 50.00	S/. 200.00	
Certificado de firma electrónica	1	S/. 110.00	S/. 110.00	
Token	1	S/. 30.00	S/. 30.00	
Certificado de origen	4	S/. 2.00	S/. 8.00	
Certificado antinarcóticos	4	S/. 45.00	S/. 180.00	
Flete interno a puerto	4	S/. 900.00	S/. 3,600.00	
Costos de origen	4	S/. 500.00	S/. 2,000.00	
Emisión BL en origen	4	S/. 0.00	S/. 200.00	
Almacenamiento Portuario	4	S/. 148.50	S/. 594.00	
Alquiler Carretilla elevadora	4	S/.50.00	S/. 200.00	
Operarios Portuario	4	S/.200.00	S/. 800.00	
Remolque	4	S/ 200.00	S/. 800.00	
Agente de aduana	4	S/.200.00	S/. 800.00	
TOTAL			S/. 9,787.00	

Nota. Adaptado de Elaboración Propia

I. Gastos financieros

Este análisis incluye los costos de pago de intereses y amortización de préstamos con fines crediticios teniendo en cuenta a la Corporación Financiera Nacional. Se requiere un crédito de S/.145,557.67, que equivale al 50% de la inversión inicial. El plazo de pago de la deuda es de 60 meses (5 años) a una tasa de interés del 10,5%.

El resto de la inversión correrá a cargo del propietario y sus accionistas.

Tabla 45*Crédito (Interés y amortización)*

Intereses y amortización						
Años	Saldo deuda	interés	cuota	amortización		
0	S/. 145,557.67	S/. 15,283.56	S/. 38,889.44	S/. 23,605.88		
1	S/. 121,951.78	S/. 12,804.94	S/. 38,889.44	S/. 26,084.50		
2	S/. 95,867.28	S/. 10,066.06	S/. 38,889.44	S/. 28,823.38		
3	S/. 67,043.90	S/. 7,039.61	S/. 38,889.44	S/. 31,849.83		
4	S/. 35,194.07	S/. 3,695.38	S/. 38,889.44	S/. 35,194.06		

Nota. Adaptado de Elaboración Propia

El total de intereses generados al término de los 5 años de la deuda asciende a S/.35,194.07. Con respecto a la amortización se puede observar cómo varía a medida que va disminuyendo la deuda.

6.2 Evaluación Según Indicadores de Rentabilidad (costo/beneficio)

6.2.1. Valor Actual Neto (VAN)

VAN, también conocido como valor actual neto, es un indicador financiero que se utiliza para calcular el valor actual de una determinada cantidad de flujos de efectivo futuros generados por una inversión. Este método de valor presente es uno de los métodos más utilizados en finanzas porque puede medir el flujo futuro de ingresos y gastos de un proyecto y determinar si seguirá siendo rentable después de descontar la inversión inicial.

Para analizar este método tenemos los siguientes criterios:

- $VAN > 0 \rightarrow$ el proyecto es rentable.
- $VAN = 0 \rightarrow$ el proyecto es rentable también
- $VAN < 0 \rightarrow$ el proyecto no es rentable.

La fórmula para calcular el Valor Actual Neto es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n}$$

V_t = Representa los flujos de caja en cada periodo t.

I_0 = Es el valor del desembolso inicial de la inversión

n = Es el número de periodos considerados.

$$VAN = \frac{1029297.68}{(1+0.105)^1} + \frac{1821873.66}{(1+0.105)^2} + \frac{1821873.66}{(1+0.105)^3} + \frac{2053873.76}{(1+0.105)^4} + \frac{2053873.76}{(1+0.105)^5} - 291115.34$$

$$VAN = 472\,171,08$$

6.2.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Esta tasa de rendimiento, también conocida como tasa interna de rendimiento de una inversión, es la tasa a la que el valor actual del flujo de ingresos y el valor actual del flujo de gastos son iguales. Los criterios generales para saber si es conveniente ejecutar un proyecto son:

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

- Si $TIR < r$ entonces se rechazará el proyecto.
- Si $TIR > r$ entonces se aprobará el proyecto.

$$TIR = \frac{1029297.68}{(1+0.105)^1} + \frac{1821873.66}{(1+0.105)^2} + \frac{1821873.66}{(1+0.105)^3} + \frac{2053873.76}{(1+0.105)^4} + \frac{2053873.76}{(1+0.105)^5}$$

$$TIR = 27.38\%$$

6.2.3. Rentabilidad

A. Sobre la inversión

Para calcular este índice, la empresa debe estar obteniendo ganancias. A continuación, se muestra la fórmula para obtener el porcentaje de rentabilidad en el primer año de actividad económica.

$$\text{ROI} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{INVERSION TOTAL}}$$

$$\text{ROI} = \frac{85.766,79}{291.115,34}$$

$$\text{ROI} = 0.29$$

El resultado refleja que en el primer año se obtuvo un 29% utilidad.

B. Sobre el capital

El resultado es una medida de la ganancia que un accionista puede obtener del dinero invertido en la empresa, es decir, la capacidad de la empresa para recompensar al accionista. La fórmula es:

$$\text{ROE} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL SOCIAL}}$$

$$\text{ROE} = \frac{85.766,79}{145.557,67}$$

$$\text{ROE} = 0.58$$

El capital invertido tendrá una rentabilidad del 58% en el primer año de actividad.

C. Sobre las ventas

También conocido como índice de productividad, este mide la relación que existe entre las utilidades netas e ingresos por venta del proyecto.

Su fórmula es la siguiente:

$$\text{ROS} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

$$\text{ROS} = \frac{85.766,79}{396.000,00}$$

$$\text{ROS} = 0.22$$

Su resultado indica que se obtendrá el 22% de rentabilidad por cada unidad vendida.

CONCLUSIONES

PRIMERA. -El diseño de un plan de exportación de quinua orgánica producida por Arequipa para Estados Unidos es factible porque presenta importantes oportunidades de negocio demostradas en análisis de producto y mercado y cuenta con condiciones de operación logística de producción y exportación. Una ventaja competitiva importante es que es un TLC que te exime de pagar aranceles y tiene un índice de rentabilidad (costo-efectividad) positivo.

SEGUNDA. - El diagnóstico de la quinua orgánica en el mercado estadounidense demostró en la Matriz de EFE (análisis de las oportunidades y amenazas) con un valor ponderado de 1.81 en oportunidades, mayor que el valor de 0.83, correspondiente a las amenazas; consecuentemente es favorable el entorno para la realización del proyecto. De igual forma en la matriz EFI (análisis de fortalezas y debilidades) obtuvo un valor de 2.52 mayor al promedio, las fortalezas son mayores (1.89) a las debilidades (0.63), por lo que puede ser aplicado con fortaleza, solidez interna y capacidad de enfrentar a las situaciones adversas que puedan presentarse.

TERCERA. - Los valores calculados para el consumo aparente de la quinua en Estados Unidos, importada de Perú demuestran que, a nivel per cápita, presenta una tendencia creciente; pasando de 0.0004587 por habitante, en el año 2017, a 0.0004865 en el 2018, y para el 2019 fue de 0.0005152. Así, la producción en Arequipa es alrededor de 4,08 Kg/ha, el más alto a nivel nacional; por lo tanto, es una oportunidad para exportar.

CUARTA. - El producto es la quinua orgánica, alimento nutracéutico, no perecible, natural, sano y versátil para la gastronomía, en cajas de 50 kilos, debidamente rotuladas, con marca blanca. Las estrategias propuestas son: A nivel de ingreso será el cumplimiento de los estándares de calidad, la documentación requerida y Certificaciones Free Gluten y producto orgánico. El precio estará sujeto a los costos, el precio de la competencia y

margen de ganancia. A nivel de promoción se propone la participación en las principales ferias de EE.UU. y en Expoalimentaria (la más importante de Latinoamérica); participación en convenciones y congresos de especialistas en la salud y nutrición; uso estratégico del marketing on-line (plataformas, e-commerce), del marketing de influencers y generación de alianzas estratégicas para promocionarlo. A nivel de la distribución se propone el contrato con agricultores, acopiadores, transporte y embarque; en la distribución en EE.UU., se propone el establecimiento de convenios directos con los importadores directos Quinoa Corporation y Roland Food; colocación en las Cadenas de tiendas (Emas Nutrition, Whole Foods Market y Wholesale Nutrition) y 10 Supermercados; además de contratar un bróker con la proyección de ingreso a nuevos mercados.

QUINTA. - Se propone que la quinua orgánica sea acopiada (contrato de dos acopiadores), realizando operaciones de verificación de la calidad, con un adecuado envasado y rotuladas en inglés, para su transporte al almacén, el cual estará acondicionado para mantener las condiciones sanitarias y de calidad de la quinua orgánica. Para la exportación estratégicamente se proyecta el uso de la Incoterms CIF y se propone el cumplimiento de requisitos FDA, certificado de calidad por cada lote exportado, controles de salubridad y certificaciones de SENASE. Acogerse al TLC. Transporte al Puerto, realizando el empaque y embalajes en cajas de cartón corrugado de doble cara tipo C, usando el medio de unitarización a través de la paletización que permita mayor control y soporte, controlando la estiva. El embarque en los navíos con destino al puerto de New York cumpliendo con los requisitos establecidos. Entre las estrategias propuestas son los compromisos con agricultores y acopiadores, cumplimiento con requerimientos en el envase, embalaje, certificación, documentos generales de despacho aduanero, seguros y gestiones de exportación.

SEXTA. - El plan financiero demuestra que los costos considerados son el valor de la quinua orgánica acopiada, gastos administrativos (costos de recursos humanos), gastos generales (materiales, flete de movilidades, estiva, etc.), costos indirectos (servicios agua, luz internet, mantenimiento, alquileres, etc.), costos de gestiones y trámites de exportación y gastos financieros (créditos). La evaluación de los indicadores de rentabilidad todos son positivos o favorables ya que presentan como resultados un Valor Actual Neto (VAN) que arrojo un valor de 472 171,08; en tanto que la Tasa interna de retorno (TIR) es = 27.38% Y la rentabilidad sobre la inversión arrojo un ROI de 0.29; o sea una utilidad al primer año de 29%, la rentabilidad sobre el capital es de 0,58; así, el capital invertido tendrá una rentabilidad del 58% en el primer año de actividad, y la rentabilidad sobre las ventas es de 0,22 lo que indica que se obtendrá un 22% de rentabilidad por cada kilo vendido.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. - A efecto de garantizar el ingreso de la quinua orgánica al mercado de EE.UU., se debe continuar con el manejo agrícola orgánico, mantener los estándares de calidad, las certificaciones y documentación requerida, evitando de esa manera el rechazo del producto y con ello la pérdida de dinero y recursos. Garantizando además se mantenga la satisfacción de sus consumidores respecto a la calidad de la quinua orgánica exportada

SEGUNDA. - Progresivamente, la experiencia en el proceso de producción y comercialización y la realización de alianzas estratégicas nos permitirán mantener precios competitivos para la exportación de quinua orgánica. Esto aumentará la demanda y mejorará significativamente la rentabilidad.

TERCERA. - El estado a través de las instituciones responsables de la promoción de los productos peruanos como Promperú y otros deben poner énfasis en la difusión estratégica de la quinua orgánica, promoviendo el conocimiento de su valor nutritivo, las ventajas para la salud y como alternativa de consumo en la población de EE.UU..

CUARTA.- Se recomienda mantener un trabajo paralelo implementando estrategias que permitan ingresar a nuevos mercados, a fin de incrementar la oferta de la quinua en EE.UU., con proyección a un incremento progresivo de la demanda.

REFERENCIAS

- Abascal, Francisco (2018). *Cómo se hace un plan estratégico: La teoría del marketing estratégico*. Esic Editorial.
- Ancco, N. (2018). *Influencia de las estrategias de comercialización, en la exportación de la producción de quinua del valle del colca, Caylloma - Arequipa, 2018*. Universidad Autónoma San Francisco.
- Aedo Barraza; Porroa y Rosales (2018). *Planeamiento Estratégico para la Industria de la Quinua Peruana*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017) *Series históricas anuales - PBI (% PBI)*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe>
- BAZILED (2014) *Estado del arte de la quinua en el mundo*. FAO
- Business (2019). *Incoterms International Commerce*. <http://www.businesscol.com/comex/incoterms.htm>
- Capani y Cayllahua (2017). *El planeamiento estratégico y la ventaja competitiva en las empresas de transporte provincial de la ciudad de Huancavelica - año 2014*. Universidad Nacional de Huancavelica.
- Carranza, G., Chamba, L., Macias, W. y Guaiña, A. (2017). *Estudios de las preferencias del consumidor de barras energéticas de producción ecuatoriana, en el mercado de los Ángeles (EE.UU.). II Congreso Internacional en Administración de Negocios Internacionales*. Universidad Pontífice Bolivariana
- Córcega, Y. y Machaca, J. (2018). *Plan de negocios para la comercialización de quinua orgánica de la provincia de Caylloma con certificación de comercio justo al mercado alemán*. Universidad ESAN
- De la Roche, J. (2014). *Exportación de la Quinua en Guayaquil*. Edicel.

- Expansión/Datos (2020). Estados Unidos – población. Recuperado de:
<https://www.datosmacro.expansion.com › población › usa>
- Falcón Muñoz, Rosalía y Riveros Villanueva, Evelyn (2011). *Análisis comparativo de las exportaciones de quinua de Perú y Bolivia 2005 – 2010*. Universidad San Martín de Porres.
- FAO Y UNEP (2020). *El estado de los bosques del mundo 2020. Los bosques, la biodiversidad y las personas*. Roma. <https://doi.org/10.4060/ca8642es>
- Fairlie, A. (2016) *La quinua en el Perú: cadena exportadora y políticas de gestión ambiental*. 1a ed. Cuadernos de investigación kawsaypacha N° 6. Lima: INTEPUCP.
<http://www.repositorio.pucp.edu.pe/inde>
- Kamiya, et.al. (2013). *Plan de exportación de quinua y derivados con destino a Estados Unidos*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur, 2004) *PEN X Plan Estratégico Nacional Exportador 2025* <https://www.mincetur.gob.pe/wp>
- Paredes, D. (2012). *Elaboración del plan de negocio de exportación*. Promperú.
<http://export.Promperú.gob.pe>
- Promperú (2020) Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. *Quinua peruana mantiene su alta demanda internacional, pese a crisis del COVID-19*.
<https://elcomercio.pe/economia/quinua-peruana-mantiene-su-alta-demanda-internacional>
- Roman, J. (2017). *Análisis de las estrategias de promoción internacional y su influencia en la competitividad de la asociación de productores de quinua y granos andinos del departamento de Ayacucho*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- SENASA (2014) *Guía de Buenas Prácticas Agrícolas para la Producción en el Cultivo de Quinua*.

- Sistema Integrado de Información del Comercio Exterior (SIICEX, 2021). *Principales 10 países importadores de quinua*. Recuperado de: <https://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?>
- Soto G. y Descamps, P. (2011). *Certificación orgánica: paso a paso Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) Turrialba*. <https://www.ciaorganico.net/>
- Torres, R. (2017). *Plan estratégico para el fortalecimiento de la capacidad competitiva en la producción de quinua, caso: Región Arequipa*. Universidad Nacional de San Agustín.
- Vera, J. (2015). *Proyecto de pre-factibilidad para la exportación de quinua hacia Estados Unidos periodo 2010-2014*. Universidad de Guayaquil
- Zapata, A. (2015). *El entorno de la organización: un estudio de sus tipologías y su vinculación con la percepción directiva y el diseño organizativo Ciencia y Sociedad*. Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Salcedo, D. (2019). *Comercialización de la quinua peruana. Restricciones y oportunidades para mejorar la inserción en el mercado internacional*. Universidad de Buenos Aires. Recuperado de: <http://www.ri.agro.uba.ar/files/>
- Fresh Fruit (2021) *Arriba la quinua orgánica: Base de datos de las agro exportaciones*. <https://www.freshfruit.pe/2020/01/26/a>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2020). *Análisis del Mercado 2015-2020: Quinua*. Sierra y Selva exportadora.
- KU SORIA, Pamela (2019). *Análisis de las tendencias del consumo de la quinua y exportación al mercado de los Estados Unidos*. UNMSM
- Trade Map. (2019). *Reporte: Exportación quinua de Perú hacia el mundo y a EE.UU. Periodo 2012-2018*. <https://www.trademap.org>

- Ferradas, L. y Flores, J. (2015). *Estudio descriptivo del Tratado de Libre Comercio para mejora de la factibilidad de exportación de quinua orgánica a los Estados Unidos, ventajas y desventajas en el año 2015*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- INIA (2013). *Memoria Anual*. Ministerio de Agricultura y Riego
- Myperugobal: Impulsando negocios globales. (2018). *Perfil de mercado de la quinua para Estados Unidos*. <https://www.myperuglobal.com/>
- Sistema Integrado de Información del Comercio Exterior (SIICEX, 2021). *La quinua*. <https://www.siicex.gob.pe/>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT 2021) <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>
- González Carranza Marilyn (2021) *El mercado de EE.UU. como una oportunidad de negocio para la exportación de café de quinua 2017 – 2021*. Universidad Privada del Norte
- Ministerio de Agricultura y Riego (2017). *La quinua: Producción y Comercio del Perú*. *Boletín Perfil Técnico N° 2*. <http://www.minagri.gob.pe>
- Control Unión (2018). *USDA NOP - United States Department of Agriculture - National Organic Program standard*. <https://www.cuperu.com/>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (Midagri, 2021). *Perú se consolidó como el primer productor y exportador mundial de quinua durante el 2020*. Diario el Comercio <https://www.elcomercio.pe>

ANEXOS

• Costos y precios

La Dirección Regional Agraria de Puno ha estimado la estructura de costos para la producción de quinua convencional y con certificación orgánica.

Cuadro 9
Costos de producción y rentabilidad: quinua orgánica y quinua convencional en una hectárea
(dólares)

Costo	Quinua orgánica certificada	Quinua convencional	Diferencial
Costo fijo	750	222	3,4
Costo variable	2.510	1.364	1,8
Costo total	3.260	1.586	2,1
Costo unitario Kg	1,2	1,2	1
Precio unitario Kg	2,9	2,7	1,1
Rendimiento esperado (Kg/ha)	2.700	1.350	2
Ingresos totales	7.804	3.642	2,1
Costos totales	3.226	1.561	2,1
Utilidad neta	4.579	2.081	2,2

Fuente: DRA-Puno (2014).

Insuasty Patiño, Héctor Fabio (2019). Análisis del proceso de DFI para la exportación de quinua desde el departamento del Cauca en Colombia hacia los mercados de California en Estados Unidos. Colombia: Universidad de Antioquia

Shipping y Solutions JCV (2020), Incoterms 2020. Guía práctica en la operativa de comercio internacional. <https://www.jcvshipping.com/wp-content/u>

- **Matriz de Operacionalización de Variables**

Tipo de Variable	Variable	Sub Variable	Indicador	Sub indicador
Exportación de quinua orgánica al mercado de Estados Unidos <i>(Variable Dependiente)</i>	Demanda	Consumo	Kg/ persona	kilogramos
		Precio	\$/ Kg	dólares
		Cliente	brókeres potenciales	Numero
		Gustos y Preferencias	Tendencias	
		Producto	Kg/ persona	kilogramos
		Calidad del producto	Excelente	
			Buena	
			Regular	
	Mala			
	Oferta	Tipo de Cambio	Tipo de Cambio	porcentaje
		Capacidad de Exportación	Tn	toneladas
		Competidores	Directos	Numero
			Indirectos	
		Inversión	Costos	dólares
		Canales de distribución	Productor	Numero
			Acopiador	
			brókeres	
		Variedad de Producto	Tipos	Numero
		Producción Nacional	Zonas Productoras	Tn/ Ha
Precio		\$/ kg	dólares	
Costos de Producción	Costos Fijos	dólares		
	Costos Variables			
Exportación	\$ FOB	Dólares		
Plan de Marketing <i>(Variable Independiente)</i>	Envase	Tipo	Caja / Bolsa	
		Tamaño		
		Etiquetado		
	Especificaciones	Sabor	Excelente	
			Bueno	
			Regular	
			Malo	
			Pésimo	
		Color	Excelente	
			Bueno	
			Regular	
		Malo		
		Pésimo		

Plan de Marketing <i>(Variable Independiente)</i>	Producto	Especificaciones	Olor	Excelente									
				Bueno									
				Regular									
				Malo									
				Pésimo									
	Precio	Tipo de Producto	Quinoa	\$/ Kg									
					Incoterm Preferido	FOB	Dólares						
					Medios de Transporte	Marítimo	Dólares						
					Tipos de seguro	Cobertura Total	Dólares						
	Plaza	Tamaño de Mercado	Estado de New York	Habitantes									
					Tipo de Cliente	Brokers	Numero						
								Consumo Aparente	Kg/ persona	kilogramos			
											Barreras de Ingreso	Para Arancelarias	Ad Valoren
													Sobre tasas
													Requisitos Sanitarios
													Requisitos de Calidad
											Regularizaciones		
	Cobertura	Número de clientes											
			Marca País	Muy Reconocida									
				Reconocida									
	Poco Reconocida												
	Implementación	Favorable											
			Desfavorable										
Tipos	Publicidad	Numero											
			Ventas	dólares									
					Relaciones Publicas	Numero							

• Organismos de certificación de la producción orgánica registrados ante SENASA

EMPRESA	N° DE REGISTRO NACIONAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCIÓN	TELF.	E-MAIL	ALCANCE DE CERTIFICACIÓN*						
						PV	PA	API	SILV	P	C	
BIO LATINA SAC		PE-16-MINAGRI-SENASA	Jorge Torres Alfonso	Jr. de La Rocca de Vergallo N° 493, Magdalena del Mar 15076, Smart Oficinas Boutique, Oficina 1811.	942830060; 957200353	jorge.torres@biolatina.com ; central@biolatina.com ; rsq@biolatina.com	X	X	X	X	X	X
KIWA PERÚ SAC		PE-03-MINAGRI-SENASA	Julián Andrés Bedoya Montenegro	Calle Camelias N° 790 , Oficina 508, San Isidro	4220667; 2215633; 939272676; 962331058	Julian.Bedoya@kiwa.com ; lat.peru@kiwa.com ; lat.comercial.peru@kiwa.com ; lat.organico.pe@kiwa.com	X	X	X	X	X	X
CONTROL UNIÓN PERÚ SAC		PE-02-MINAGRI-SENASA	Fiorela Bustamante Siura	Av. Petit Thouars N° 4653, Of. 603, Miraflores	7190400; 991681454	info.peru@controlunion.com ; cert.org.peru@controlunion.com	X	X	X	X	X	X
IMO CONTROL LATINOAMERIC A PERÚ SAC		PE-12-MINAGRI-SENASA	Jorge Jesús Landeo Vivas	Jr. Julio Rodavero N° 682, Urb. Las Brisas, Cercado de Lima	250 518; 995799100; 3377122; 987541008	jlandeo@imocert.bio ; peru@imocert.bio ; informatica@imocert.bio	X	X	X	X	X	X
CERESPERÚ SAC		PE-14-MINAGRI-SENASA	Mariana Gónzales Zúñiga	Calle Aldabas N° 559, Of. 1002, Santiago de Surco	6393218; 017176360; 987568268	mariana@ceresperu-cert.com	X	X	X	X	X	X
OCIA INTERNACIONAL PERÚ SAC		PE-21-MINAGRI-SENASA	Ignacia Paredes Trejo	Calle Monte Rosa N° 255, Piso 4 – Chacarilla, Santiago de Surco	016259725; 995854924	iparedes@ocia.org	X	X	X	X	X	X
ECOCERT PERÚ SAC		PE-22-MINAGRI-SENASA	Pierre Neyra	Av. Andrés Aramburú N°166, Piso 5, Miraflores, Lima.	013802729; 954134851	office.peru@ecocert.com ; pierre.neyra@ecocert.com	X	X	X	X	X	X
CERTI MAYA SAC		PE-17-MINAGRI-SENASA	Jimmy Manuel Camero Centeno	Calle Bolívar N° 472, Int. 305 (Edificio Business Club)-Miraflores-Lima.	01722 5059; 991897090; 987936105	jimmy.camero@certimaya.com ; elmer.zevallos@certimaya.com ; jose.razuri@certimaya.com ; peru@certimaya.com ; calidad@certimaya.com ; capacitacion.peru@certimaya.com ; coordinacion.peru@certimaya.com	X			X	X	X
INSPECTORATE SERVICES PERÚ SAC		PE-20-MINAGRI-SENASA	Lucas Pescheira Hernández	Av. ElmerFaucett444 – Provincia Constitucional del Callao	016138080 - anexo 770	rodolfo.bauer@pe.bureauveritas.com	X					
CAAE AMÉRICA SAC		PE-24-MINAGRI-SENASA	Mario Alberto Muñoz Borrego	Avda. Paseo de la República N° 5895, Piso 11, Miraflores, Lima	934256984; 960556601	america@caae.bio ; mamunoz@caae.bio	X			X	X	X
LETIS PERU SAC		PE-025-MINAGRI-SENASA	Renzo Amezquita Zegarra	Jr. Monte rosa N° 233 Of. 401-Chacarilla del Estanque-Santiago de Surco.	947601818; 958900354	gladys.juscamayta@letisinternational.org ; renzo.amezquita@letisinternational.org	X	X	X	X	X	X

*Alcance de Certificación: PV=Producción Vegetal; PA=Producción Animal; API=Apicultura; SILV= Recolección Silvestre; P=Procesamiento y C=Comercialización Fuente: Organismos de Certificación registrados por SENASA