



## **FACULTAD DE NEGOCIOS**

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

**“ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA QUINUA EN EL DISTRITO DE LA ENCAÑADA PARA DESARROLLAR LA LECHE DE QUINUA Y COMERCIALIZARLA EN EL MERCADO DE WASHINGTON EN EL AÑO 2015”**

Tesis para optar el título profesional de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Autores:**

Valencia Estacio, Karen  
Vásquez Sánchez, Majai

**Asesor:**

MBA. Norman Fernando Kalafatovich Gálvez

CAJAMARCA– PERÚ

2015

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los bachilleres **Valencia Estacio Aurea Karen Analy** y **Vásquez Sánchez Shirley Majai**, denominada:

**“ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA QUINUA EN EL DISTRITO DE LA ENCAÑADA PARA DESARROLLAR LA LECHE DE QUINUA Y COMERCIALIZARLA EN EL MERCADO DE WASHINGTON EN EL AÑO 2015”**

---

MBA. Norman Fernando Kalafatovich Gálvez  
**ASESOR**

---

Alex Hernández Torres  
**JURADO**

---

Adriana Silva Rojas  
**JURADO**

---

Juan Yactayo Castillo  
**JURADO**

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres, en especial a mi madre; por su apoyo incondicional, por su motivación, por la educación y los valores que me inculca para hacer de mí una persona de bien, por su lucha incansable para que sea mejor cada día, por su paciencia y apoyo a lo largo de esta etapa y en cada paso que doy, a ella toda mi admiración y agradecimiento.

Karen Valencia

Dedico esta tesis a mis padres, por apoyarme siempre en todo lo que me he propuesto, por haberme dado vida, educación, apoyo y consejos, impulsándome siempre a concluirla, para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes se la debo, por su apoyo incondicional.

Majaí Vásquez

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por guiarnos y habernos acompañado en los 5 años de nuestra vida universitaria, por bendecirnos con padres maravillosos que han estado apoyándonos a lo largo de este camino y por permitirnos compartir este logro con ellos.

A nuestros padres, por haber apoyado la decisión de seguir este camino, por su paciencia y dedicación a lo largo de ella, por alentarnos constantemente para cumplir cada objetivo trazado, y así culminar satisfactoriamente esta etapa.

A la Universidad, que nos acogió en sus aulas. A cada uno de los docentes que participaron en nuestra formación compartiendo su conocimiento y experiencia profesional para enriquecernos como profesionales y personas de bien.

A nuestro asesor, quien con paciencia compartió su experiencia y conocimientos para direccionarnos al logro de este reto que representa la culminación de la etapa universitaria, además de motivarnos a seguir nuevos retos en nuestra vida profesional.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE TESIS.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Realidad Problemática.....	1
1.2. Formulación del problema.....	17
1.3. Justificación.....	17
1.4. Limitaciones .....	18
1.5. Objetivos.....	19
1.5.1. Objetivo General.....	19
1.5.2. Objetivos Específicos.....	19
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1. Antecedentes.....	21
2.2. Bases teóricas.....	27
2.3. Definición de términos básicos.....	46
<b>CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....</b>	<b>51</b>
3.1. Formulación de la hipótesis.....	51
3.2. Operacionalización de variables.....	51
<b>CAPITULO 4. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL.....</b>	<b>54</b>

---

<b>CAPÍTULO 5. MATERIALES Y MÉTODOS.....</b>	<b>137</b>
5.1. Tipo de diseño de investigación.....	137
5.2. Material de estudio.....	137
5.2.1. Unidad de estudio.....	137
5.2.2. Población.....	137
5.2.3. Muestra.....	137
5.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.....	137
5.3.1. Para recolectar datos.....	138
5.3.2. Para analizar información.....	138
<b>CAPÍTULO 6. RESULTADOS.....</b>	<b>143</b>
<b>CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN.....</b>	<b>156</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>159</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>160</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>161</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>164</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro N°01. Rendimiento (qq/ha) de los principales productores de quinua del periodo 2007 -2011.....	4
Cuadro N°02. Principales países exportadores en 2013 para la partida 100890 los demás cereales.....	4
Cuadro N°03. Producción, superficie cosechada y rendimiento de quinua en el Perú del 2010 al 2014.....	5
Cuadro N°04. Producción de quinua por departamentos 2013 – 2014 (T).....	6
Cuadro N°05. Principales países importadores para un producto exportado por Perú en 2013.....	7
Cuadro N°06. Precio de exportación de quinua peruana por país importador US\$/kg.....	7
Cuadro N°07. Cifras de la cadena productiva a nivel regional.....	9
Cuadro N°08. Operacionalización de variables.....	51
Cuadro N°09. Información nutricional de “QuinoaMilk”.....	55
Cuadro N°10. Información del país destino.....	58
Cuadro N°11. Información relevante de Washington 2012.....	59
Cuadro N°12. Gastos de Consumidor 2012 – 2013 (USD).....	61
Cuadro N°13. Determinación de la demanda de leche de quinua.....	62
Cuadro N°14. Segmentación en E.E.U.U.....	63
Cuadro N°15. Determinación de la demanda en el estado de Washington.....	67
Cuadro N°16. Intolerancia a lactosa en USA 2012.....	68
Cuadro N°17. Proveedores.....	69
Cuadro N°18. Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE) de quinua en la Región Cajamarca – Perú.....	71
Cuadro N°19. Matriz de PESTE de la quinua en Cajamarca.....	72

Cuadro N°20. Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI) de quinua en la Región Cajamarca – Perú.....	74
Cuadro N°21. Matriz FODA.....	75
Cuadro N°22. Perfil del consumidor.....	82
Cuadro N° 23: Demanda Real.....	82
Cuadro N°24. Matriz de Producto.....	84
Cuadro N°25. Supermercados en Washington.....	88
Cuadro N°26. Intermediario.....	88
Cuadro N°27. Precio del producto.....	89
Cuadro N°28. Datos Feria Natural products Export East.....	90
Cuadro N°29. Datos feria Fancy Food Show.....	90
Cuadro N°30. Costos del plan de marketing.....	92
Cuadro N°31. Insumos por cada litro de leche de quinua.....	94
Cuadro N°32. Insumos.....	97
Cuadro N°33. Despedradora.....	97
Cuadro N°34. Secador Solar.....	98
Cuadro N°35. Escarificador.....	98
Cuadro N°36. Licuadora Industrial.....	99
Cuadro N°37. Filtro.....	99
Cuadro N°38. Pasteurizador.....	100
Cuadro N°39: Capacidad de producción de la planta.....	101
Cuadro N°40. Inventario.....	102
Cuadro N°41. Localización de la planta.....	106
Cuadro N°42. Costos de producción.....	109
Cuadro N°43. Costos de activos fijos, maquinaria y equipo.....	110



Cuadro N°44. Depreciación.....	111
Cuadro N°45. Planilla de personal (personal administrativo y de ventas).....	125
Cuadro N°46. Presupuesto del plan de RSE.....	128
Cuadro N°47. Parámetros.....	129
Cuadro N°48. Demanda.....	129
Cuadro N°49. Activos Fijos.....	130
Cuadro N°50. Gastos Operativos.....	131
Cuadro N°51. Capital de trabajo.....	131
Cuadro N°52. Costos de producción.....	132
Cuadro N°53. Costos variables y fijos.....	133
Cuadro N°54. Punto de equilibrio.....	134
Cuadro N°55. Estado de resultados.....	135
Cuadro N°56. Flujo de caja.....	136
Cuadro N°57. Balance General.....	138
Cuadro N°58. Resultado de entrevista a expertos.....	154

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°01. Principales Productores de quinua a nivel mundial para el 2011.....	3
Gráfico N°02. Series históricas de producción de cultivos andinos en Cajamarca.....	8
Gráfico N°03. Estructura de la cadena productiva.....	31
Gráfico N°04. Fuerzas Competitivas de Porter.....	70
Gráfico N°05. Cadena de valor.....	79
Gráfico N°06. Matriz Ansoff.....	81
Gráfico N°07. Satisfactores.....	83
Gráfico N°08. DFI.....	86
Gráfico N°09. Canal de distribución.....	87
Gráfico N°10. Diagrama de proceso.....	96
Gráfico N°11. Planta de producción.....	108
Gráfico N°12. Organigrama.....	116

## RESUMEN

En la presente tesis se analiza la situación de la cadena productiva de la quinua en Cajamarca, con el fin de determinar cuáles son las características necesarias para la fabricación de leche de quinua y su comercialización al mercado de Washington en el año 2015.

Se realizó un análisis del marco internacional, nacional y local de la quinua, mostrando estadísticas sobre exportaciones, importaciones y producción principalmente. Se analiza las cadenas productivas y buenas prácticas agrícolas para tomarlas como una oportunidad de mejora y para generar ventaja competitiva. Además se hace referencia al problema de la intolerancia a lactosa, realidad que impulsa la idea de desarrollar el nuevo producto: “Leche de Quinua”. Como hipótesis se determinó que con el adecuado manejo de las características de la cadena productiva de la quinua (producción, acopio, transformación), se logrará impulsar la comercialización de la leche de quinua al mercado de Washington.

Se aplicaron instrumentos de recopilación de datos en base a las variables de estudio, con lo que se validó la hipótesis. Identificándose que; las deficiencias que afectan la cadena empiezan por la producción.

Se desarrolló un plan de negocio para la “Leche de quinua”, donde se describen estrategias de introducción y posicionamiento del producto. Se desarrolló también, un plan de operaciones y producción, seguido de un plan de organización y recursos humanos; que contiene a su vez el plan de responsabilidad social empresarial bajo el que la empresa desarrollará sus actividades.

La tesis finaliza con la evaluación económica y financiera, que presenta las proyecciones de ingresos, gastos, y flujo de efectivo de la empresa, demostrando que el proyecto es atractivo y financieramente viable.

## ABSTRACT

In this thesis the situation of the productive chain of quinoa in Cajamarca, in order to determine which are necessary for the manufacture of milk marketing quinoa and Washington market in 2015 is analyzed characteristics.

An analysis of the international, national and local framework of quinoa was performed, showing statistics on exports, imports and production primarily. Productive and good agricultural practices to make them as an opportunity for improvement and to generate competitive advantage is analyzed chains. Also referred to the problem of lactose intolerance, actually promoted the idea of developing the new product: "Milk Quinoa". As a hypothesis it was determined that with the proper handling of the characteristics of quinoa production chain (production, storage, processing) will be achieved boost milk marketing quinoa Washington market. Data collection instruments were applied based on the study variables, so the hypothesis was validated. Identifying it; deficiencies that affect the chain starting with the production.

A business plan for the "Milk quinoa" where entry strategies and product positioning are described developed. A plan of operations and production, followed by a plan of organization and human resources are also developed; which in turn contains the CSR plan under which the company will develop its activities.

The thesis concludes with the economic and financial evaluation, which presents projections of income, expenses, and cash flows of the company, demonstrating that the project is attractive and financially viable

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática:

Cada vez se observa con más frecuencia que las personas, padecen de algunos problemas a la salud, debido a diversos factores como hábitos alimenticios, estrés, falta de tiempo para alimentarse adecuadamente, entre otros.

Dentro de los padecimientos más comunes, se podría hablar de la intolerancia a la lactosa, que es la incapacidad de algunas personas para digerir la lactosa, principal azúcar de la leche. El problema podría ser temporal asociada a enfermedades del intestino delgado, pero en la mayoría de casos es de origen genético y por tanto irreversible.

Se estima que el 75% de la población mundial es incapaz de digerir la lactosa. En cuanto a Perú, también cuenta con un gran índice de intolerantes. Un reciente estudio de la Consultora Arellano Marketing, en Lima y las principales ciudades del interior, arrojó que 1 de cada 4 personas perciben malestares cuando consumen leche.

La investigación: “Conocimiento de consumidores de leche”, de agosto 2012, indica que el 54% de los consumidores encuestados dejaron la leche porque les producía malestar o enfermedad.

Al no consumir leche, las personas no proveen a su cuerpo de algunas proteínas y del calcio que necesitan para mantener una buena salud; el calcio es necesario para que el corazón, los músculos y los nervios funcionen debidamente y también para la coagulación de la sangre. La insuficiencia de calcio podría acarrear algunas otras enfermedades principalmente a los huesos.

Un reconocido médico gastroenterólogo e investigador peruano Raúl León-Baría, señala que esta situación no debe alarmar, sino motivar el interés por conocer nuestro organismo, y buscar nuevas opciones alimenticias a base de insumos propios del país que pueden tener las mismas o mejores características nutricionales que la leche.

Según el fondo Regional de Tecnología Agropecuaria de Argentina, se está incrementando la tendencia hacia el consumo de alimentos saludables y naturales.

Perú posee una gran riqueza natural, dentro de la que cuenta con productos agrícolas altamente nutritivos. Dentro de estos productos podemos mencionar un cereal que ha sido consumido desde tiempos remotos y que en la actualidad se está reconociendo cada vez más su valor proteico. Hablamos de “La quinua”, según investigaciones de Minagri, la quinua, tiene un excepcional balance de proteínas, grasa, aceite y almidón. El promedio de proteínas en el grano es de 16%, pero puede contener hasta 23%, más del doble que cualquier otro cereal. Además las proteínas contenidas están cerca del porcentaje que dicta la FAO para la nutrición humana. La grasa contenida es de 4 a 9%, de los cuales la mitad contiene ácido linoleico, esencial para la dieta humana. También contiene un alto nivel de calcio y fósforo, esenciales para el organismo.

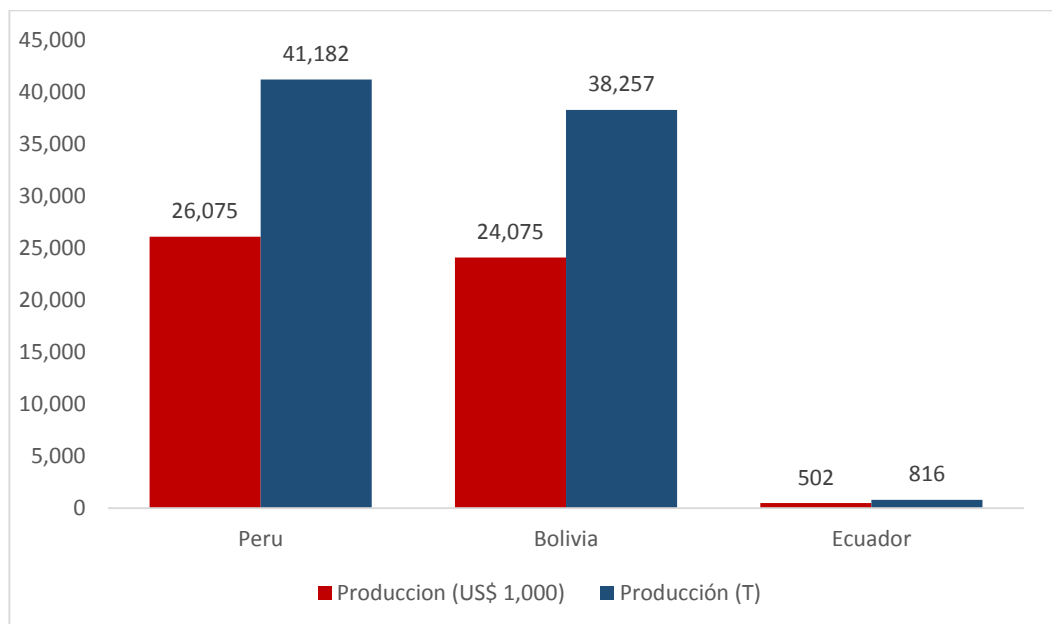
Según Faostat, en los últimos años, se constata un progresivo aumento de la producción de quinua, especialmente en los países que han sido tradicionalmente los principales productores, estos son Bolivia, Ecuador y Perú, se estima que más del 80% de la producción mundial de quinua se concentra en esos tres países.

El interés por las propiedades nutricionales de la quinua y de los derivados que pueden generarse a partir de esta planta se ha multiplicado en los últimos años. Las razones que explican este aumento en la superficie cultivada así como en los volúmenes de producción son variadas, aunque las más importantes son las siguientes:

- La adaptabilidad del cultivo a una gran diversidad de situaciones ecológicas, de manera que si bien es producida principalmente en el altiplano de Perú y Bolivia, y en las tierras altas de Ecuador, en realidad está presente en numerosos departamentos y provincias de dichos países.
- La validación y difusión de las cualidades nutritivas de la quinua, que es aceptada de manera cada vez más amplia como una fuente saludable de proteínas, energía y micro elementos nutritivos.
- El hecho de que se trata de un cultivo desarrollado casi exclusivamente por pequeños productores, generalmente en condiciones de producción orgánica, lo que le otorga características especiales cada vez más valoradas en el comercio internacional.
- Asociado a lo anterior, la posibilidad de utilizar el producto en una amplia gama de alternativas de preparación e industrialización, lo que permite también una segmentación de los mercados de consumo.

El gráfico a continuación permite apreciar la producción de los principales países productores de quinua, a modo de comparación, se observa que Perú es el país con mayor volumen de producción siendo 41 182 T. con un valor de US\$ 26 075, seguido por Bolivia con 38 257 T y un valor de US\$ 24 075.

**Gráfico N° 01: Principales Productores de quinua a nivel mundial para el 2011**



Fuente: FAOSTAT

Elaboración: Autores de la tesis

Para el año 2013 Bolivia, logró liderar el mercado con una producción de 61,182 T, mientras que Perú obtuvo 47,059 T, con una diferencia de 14123 T.

En el siguiente cuadro se observa el rendimiento a través de los años, de los principales productores de quinua hasta el 2011, siendo Perú el país con mayor rendimiento con un promedio de 10,97 qq/ha.

**Cuadro N° 01. Rendimiento (qq/ha) de los principales productores de quinua del periodo 2007 -2011**

Año/país	Perú	Bolivia	Ecuador
2007	10.47	5.85	7.04
2008	9.58	5.85	7.41
2009	11.57	5.69	7.27
2010	11.63	5.73	7.62
2011	11.60	5.90	6.30

Fuente: FAOSTAT

Elaboración: Autores de la tesis

Las exportaciones mundiales de quinua para el año 2013 fueron de 1.097.171 T, con un valor de 142.296 miles de USD. Se observa que Bolivia lidera el ranking con 34, 899 T, seguido de Perú con 19.946, con valores de 153.679 y 83.412 miles de USD respetivamente.

**Cuadro N° 02 Principales países exportadores en 2013 para la partida 100890 los demás cereales**

Exportadores	Indicadores comerciales			
	Valor exportada en 2013 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2013 ( T)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2013 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)
Mundo	142.296	1.097.171	53	100
Bolivia	153.679	34.899	90	22,4
Perú	83.412	19.946	137	12,2
EEUU	45.852	17.242	24	8,6
Alemania	3.366	165.973	33	8,4
Lituania	50.331	194.413	47	7,6

Fuente: TradeMap

Elaboración: Autores de la tesis



En cuanto a la producción nacional, en el siguiente cuadro se muestra la evolución de la producción de quinua en el Perú, observándose que para el 2014 ha crecido considerablemente obteniéndose 92 244 t, con superficie cosechada de 61 521 ha y rendimiento de 1.499 t/ha.

**Cuadro N° 03: Producción, superficie cosechada y rendimiento de quinua en  
Perú del 2010 al 2014**

<b>Año</b>	<b>Producción (t)</b>	<b>Superf. Cosechada Ha</b>	<b>Rendimientos t/ha</b>
2010	41,079	35,313	1.163
2011	41,182	35,475	1.161
2012	44,213	38,500	1.148
2013	51,608	44,828	1.151
2014	92,244	61,521	1.499

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego, estadísticas 2014

Elaboración: Autores de la tesis

Y si se observa la producción por departamentos. El siguiente cuadro muestra que Puno es el departamento con mayor producción a nivel nacional con 29331 t para el 2013 y 36158 t para el 2014.

Cajamarca se encuentra en el puesto 11 con 219 (t) para el 2013 y 494 (t) para el 2014.

**Cuadro N° 04: Producción de quinua por departamentos 2013 – 2014 (T)**

Ranking	Departamento	2013	2014
1°	Puno	29331	36158
2°	Arequipa	5326	18430
3°	Ayacucho	4925	10102
4°	Junín	3852	10528
5°	Cusco	2818	3020
6°	Apurímac	2010	2690
7°	La Libertad	1116	2776
8°	Huancavelica	671	801
9°	Huánuco	389	1143
10°	Ancash	347	1267
11°	Cajamarca	219	494
12°	Moquegua	26	76
13°	Amazonas	15	11
14°	Ica	58	360
15°	Tacna	360	1707
16°	Lambayeque	427	1626
17°	Lima	202	1055
	<b>Total</b>	<b>52093</b>	<b>92244</b>

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego, estadísticas 2014

Elaboración: Autores de la tesis

En cuanto a las exportaciones de quinua peruana. A continuación se muestran las exportaciones del año 2013, observándose que el principal mercado es EEUU con un valor de 44.698 y 10.214 T, seguido de Canadá con 6.5 miles USD y 1.655 T.

**CUADRO N° 05: Principales países importadores para un producto exportado  
por Perú en 2013**

**Partida 100890 de los demás cereales**

<b>Indicadores comerciales</b>				
<b>Importadores</b>	<b>Valor exportada en 2013 (miles de USD)</b>	<b>Cantidad exportada en 2013</b>	<b>Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2009-2013 (% p.a.)</b>	<b>Tasa de crecimiento de las cantidades exportadas entre 2009-2013 (% p.a.)</b>
Mundo	83.48	19.946	69	49
EE.UU	44.698	10.214	82	64
Canadá	6.5	1.655	107	82
Australia	6.232	1.388	144	117
Reino Unido	4.537	1.091	217	203
Alemania	3.906	1.143	18	3

Fuente: TradeMap

Elaboración: Autores de la tesis

La quinua se comercializa a un precio FOB distinto en cada país. En el siguiente cuadro se puede observar que el precio de exportación mayor es de 5.92 US\$/kg para el año 2014 a Países bajos, mientras que el precio menor es de 4.92 US\$/kg en Reino Unido.

**Cuadro N° 06: Precio de exportación de quinua peruana por país importador  
US\$/kg**

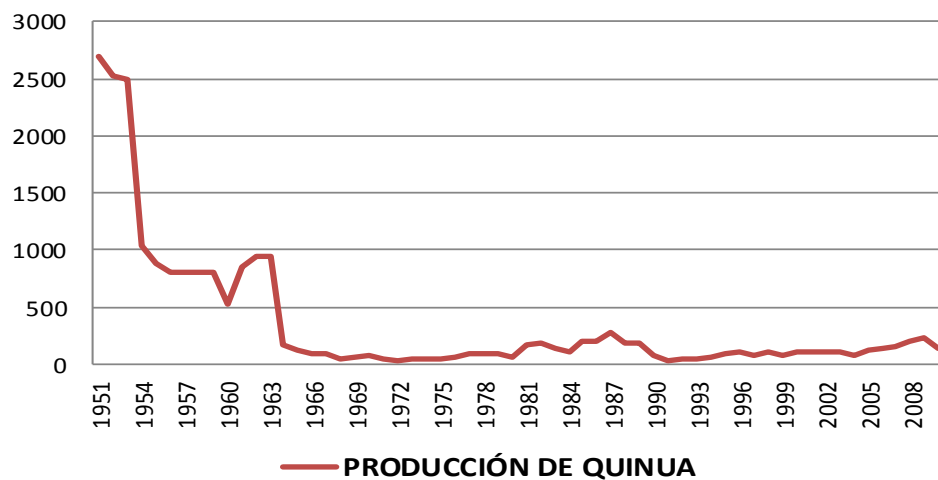
<b>País importador</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>EE.UU</b>	3	4.4	5.57
<b>Canadá</b>	2.6	3.9	5.46
<b>Países Bajos</b>	2.6	4.1	5.92
<b>Australia</b>	3.3	4.5	5.62
<b>Reino Unido</b>	2.5	4.1	4.92

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego, estadísticas 2014

Elaboración: Autores de la tesis

Y finalmente si hablamos del mercado local de la quinua, en lo que se refiere a la producción y rendimiento, la cadena productiva de quinua no está bien definida en la región de Cajamarca por varias razones, una de ellas es la baja cantidad que se produce actualmente frente a los departamentos de Puno, Arequipa, Junín y otros. Sin embargo, en antaño Cajamarca fue un gran productor de quinua, en la siguiente figura se muestra la evolución de la producción de quinua desde los años 50 hasta el año 2008.

**Gráfico N° 02: Series históricas de producción de cultivos andinos en Cajamarca**



Fuente: Minag

Elaboración. Equipo proyecto “Cultivos andinos en la región Cajamarca”

Como se observa en la figura, la producción de quinua fue muy buena en 1951, registrando volúmenes de más de 2,500 toneladas, luego inició su caída estrepitosa llegando a 149 toneladas en el 2008; para el 2012 la producción fue aumentando lentamente cerrando el año con 190 toneladas, hasta llegar a 494 toneladas en el 2014.

Un aspecto para esta fuerte caída fue el ingreso de nuevas variedades de trigo y cebada, en realidad el cultivo de quinua fue desplazado por los cereales desde la época colonial, pero cobró fuerza en los años 50 cuando el Perú empieza a importar trigo, cereal que por el bajo costo suplía las necesidades alimenticias. Es entonces cuando el trigo y cebada desplaza a la quinua como cultivo de rotación a la papa, desde allí la dieta alimenticia del productor de la zona media a alta está basada principalmente en papa, trigo y maíz.

A nivel regional, de acuerdo a la Dirección Regional de Agricultura (DRAC), Cajamarca es la única provincia que registra producción de quinua destacando los distritos de Encañada con 122 hectáreas en promedio (durante los últimos 03 años), la misma alcanzó una producción de 130.4 toneladas con un rendimiento promedio de 1,055.9 Kg. /Ha., cercano al promedio nacional. No obstante en los demás distritos la cifras se caen estrepitosamente como lo registra el distrito de Chetilla con 04 hectáreas instaladas; en rendimiento más bajo lo registra Namora con 400 kg/ha. No obstante en todos los distritos productores, excepto Cajamarca, los precios en chacra son muy atractivos llegando a S/. 3.9 en Matara y Encañada. Las cifras se muestran en la siguiente tabla:

**Cuadro N° 07: Cifras de la cadena productiva a nivel regional**

Provincia	Distrito	Cosechas promedio (HAS)	Producción promedio	Rendimiento promedio (KG/HA)	Precio chacra promedio (S/. /KG.)
Cajamarca	Cajamarca	11.3	7.0	617.5	2.7
Cajamarca	Chetilla	4.0	2.0	500	3.4
Cajamarca	Encañada	122.0	130.4	1055.9	3.9
Cajamarca	Llacanora	16.3	14.2	868.2	3.5
Cajamarca	Los Baños del Inca	12.7	10.4	827.4	3.5
Cajamarca	Matara	19.0	11.4	600.0	3.9
Cajamarca	Namora	5.0	2.0	400.0	3.0

Fuente: DRAC

Elaboración: Autores de la tesis

Después de analizar la situación de la quinua, se muestra algunos alcances sobre la cadena productiva. En cuanto a la visión moderna, puede observarse que tanto los proveedores, los productores como los consumidores forman parte de un mismo núcleo en donde las acciones de los dos primeros actores se hacen en la medida del tercer actor (consumidor). También se aprecia un trabajo colaborativo y sistemático, por lo que el proceso se vuelve ágil y escalable. Todo lo anterior conlleva a que todas las empresas que participan en la cadena puedan crecer.

Si bien el enfoque de cadenas productivas es relativamente nuevo en Latinoamérica, se usa desde hace décadas para orientar el trabajo en otros países, principalmente europeos. Este enfoque, desarrollado en Europa en los años setenta, ha permitido mejorar la competitividad de varios productos de primer orden.

Considerando estos alcances, el enfoque de cadenas productivas podría ser útil para analizar y comprender los complejos procesos de la producción y los cuellos de botella que afectan el desempeño (ya sea de la cadena como un todo o de cada uno de sus componentes), evaluando variables como la eficiencia, la calidad de los productos, la competitividad, la sostenibilidad y la equidad. Por estas razones el enfoque de cadenas productivas ha cobrado gran aceptación en los campos sociales, económicos, biológicos, gerenciales y tecnológicos, y se ha extendido a un gran número de profesionales y de instituciones; ha tomado en los últimos años un peso importante para el desarrollo de las empresas, tanto en los países desarrollados como en desarrollo. Pueden convertirse en una estrategia de crecimiento en términos de productividad para cualquier empresa. Sin embargo, en los países en desarrollo, estos agentes económicos, no han sabido convertir este elemento en una ventaja competitiva.

En Perú, el Estado y el sector privado enfrentan un desafío de trabajo articulado que si se deja de lado, podría significar otra oportunidad perdida para el país.

Las cadenas productivas tienen problemas de eficiencia, economía y efectividad, es decir, en la productividad que deberían disponer para atender el mercado interno y actualmente para competir con el mercado externo. La falta de competitividad hace que las cadenas productivas de una provincia, departamento o región no puedan enfrentarse de igual a igual con poderosas cadenas productivas de los países con los cuales el Perú ha firmado tratados de libre comercio.

Es así que se da a conocer que un mal manejo de las cadenas podría ocasionar el fracaso de nuevos productos o truncar la comercialización de materia prima o productos ya existentes. Esto se inicia en la deficiente organización, dirección y control, lo que origina una baja en la producción que configura problemas en la comercialización de los bienes que produce la cadena.

Sin embargo algunas organizaciones están tomando acciones para mejorar e impulsar el cultivo y comercialización de quinua. La FAO, (Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura); realizó un taller regional de capacitación durante 5 días, de 9 al 12 de marzo del 2015. El taller se centró en la investigación y propuesta

de sistemas que contribuyan a aumentar la capacidad de producción de la quinua. Ayuda a demás a comprender la importancia y el valor de la cosecha de la quinua. Este taller se llevó a cabo en Dodowa – Ghana, con la participación de diferentes países.

A nivel nacional, el Banco Agropecuario, consciente que la quinua es un producto de gran valor que genera un impacto cada vez más grande en la salud de la población y las competitividad agroalimentaria, promueve el incremento productivo de la quinua, financiando la instalación de semilleros con alta tecnología, sobre todo en zonas comprendidas en nuestra estrategia de Profundización Financiera. El uso de semillas de calidad y manejo de costos de producción, permitirá incrementar la producción de quinua, razón por la cual AGROBANCO pone a disposición de los productores el primer aporte técnico que estamos seguros servirá para avanzar en la ruta señalada.

El gobierno regional de Puno, desarrollo el programa “Puno Compite” con el objetivo de involucrar a toda la población para la mejora de la competitividad de las cadenas productivas de productos agrícolas, entre ellos la quinua; mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología .La iniciativa de apoyo a la competitividad está respaldada por la ley Procompite.

Cáritas Diocesana Huancavelica, está ejecutando el Proyecto Réplica “Cultivos Andinos”, con financiamiento de “FONDOEMPLEO”, en alianza con la Dirección General del Competitividad Agraria del Ministerio de Agricultura y la Dirección Regional de Agraria del Gobierno Regional de Huancavelica. Este esfuerzo comprende acciones de organización, capacitación, asistencia técnica, pasantías, promoción de la agroindustria y articulación de los productores con el mercado, cuyos principales beneficiarios directos son las comunidades cultivadoras de quinua.

En Cajamarca los problemas de la cadena productiva empiezan en la producción, ya que los productores son informales, realizan el trabajo de forma artesanal sin recibir ninguna capacitación, lo que genera un inadecuado manejo del cultivo y deficientes cosechas, no existe asociatividad, carecen de tecnología, hay bajo volumen de producción, no existen acopiadores, ni empresas transformadoras por lo que no se genera valor agregado y la comercialización se realiza de manera directa (productor-consumidor).

Debido a esto, algunas entidades locales están tomando medidas. El Programa Nacional de Innovación Agraria en Cultivos Andinos del INIA formula estrategias y planes de acción en base a las demandas tecnológicas de las cadenas agroalimentarias

más importantes en cultivos de interés para la seguridad alimentaria de la población rural y el mercado externo, entre ellos la quinua.

El programa tiene como propósito desarrollar tecnologías sostenibles y rentables para lograr la competitividad de las cadenas productivas y así contribuir a mejorar la canasta familiar en las poblaciones de bajos recursos económicos y posicionar al Perú como país productor-exportador de productos de calidad.

Considerando las especies de cultivos con las que trabaja el INIA, el ámbito de acción en Cultivos Andinos en Cajamarca es Baños del Inca.

Los principales trabajos que desarrolla INIA en Cultivos Andinos a través de proyectos por líneas de cultivos son:

- Introducción, adaptación, validación técnica-económica y transferencia de tecnologías orientadas a incrementar la producción orgánica y sostenible del cultivo de quinua, considerando el contexto socioeconómico y ambiental de la zona.
- Promover semilleros de quinua y granos andinos entre los productores. Difundir la elaboración y aplicación de insumos orgánicos (Bioinsecticidas y biofertilizantes), para la producción orgánica de quinua.
- Sistematizar y publicar documentos técnicos y científicos, cartillas de capacitación, todos referidos al aprovechamiento de los granos andinos.

Participación en redes internacionales como el Consorcio Andino con instituciones de investigación de países de América Latina.

A nivel internacional se mantiene contactos técnicos y financieros con la cooperación internacional a través de proyectos colaborativos con el IFAD, Bioversity, Universidad de Wageningen, Corporación PBA, Centros Internacionales (CIMMYT, CIAT, ICARDA) entre otros.

A nivel Nacional se mantiene contactos técnicos y financieros con el CONCYTEC, CIRNMA, Universidades Públicas y Privadas del País, Organizaciones de productores y empresas privadas, Direcciones Regionales Agrarias.

La Dirección Regional de Agricultura Cajamarca, tiene como objetivo mejorar la capacidad competitiva de la cadena productiva de cultivos andinos (quinua, haba y tarwi) en las provincias de Cajabamba, San Marcos, Cajamarca, Celendín, Hualgayoc, Chota,



Cutervo y San Pablo de la región Cajamarca. Concluyendo que se identificó que el principal cuello de botella está en el modelo de negocio que actualmente es asistencialista y supeditado a la donación de insumos y financiamiento, por ello se plantea implementar un modelo de negocios basado en compartir equitativamente los costos, riesgos y beneficios entre la organización y los productores, que intervengan en los eslabones de la cadena productiva, en particular en la producción y acopio.

En estos proyectos de mejora de las cadenas productivas y apoyo a la mejora del cultivo de la quinua, se debe tomar en cuenta el concepto y el desarrollo de buenas prácticas agrícolas para obtener un mejor resultado de los cultivos.

Según la FAO, el concepto de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) ha evolucionado estos últimos años en el contexto de una rápida modificación y mundialización de la economía de los alimentos y como resultado de los intereses y compromisos de un amplio conjunto de interesados acerca de la producción y seguridad de los alimentos, la inocuidad y calidad de los alimentos y la sostenibilidad ambiental de la agricultura. Entre los principales interesados cabe mencionar a los gobiernos, a las industrias de elaboración y de venta al por menor de alimentos, a los agricultores y a los consumidores, que tratan de alcanzar objetivos concretos de seguridad alimentaria, la calidad de los alimentos, la eficiencia de la producción, los medios de vida y los beneficios para el medio ambiente a medio y largo plazo. Las BPA constituyen una forma de contribuir al logro de estos objetivos.

En general, las BPA aplican los conocimientos de que se dispone para lograr la sostenibilidad ambiental, económica y social de la producción y de los procesos posteriores a la producción en la explotación agrícola con el fin de obtener alimentos y productos agrícolas alimenticios inocuos y sanos. Muchos agricultores de los países desarrollados y en desarrollo ponen en práctica las BPA mediante métodos agrícolas sostenibles como la lucha integrada contra las plagas, la gestión integrada de los nutrientes y la agricultura de conservación. Estos métodos se aplican en un conjunto de sistemas agrícolas y en unidades de producción de diferente tamaño, incluso como aportación a la seguridad alimentaria, fomentados por políticas y programas estatales de apoyo.

La elaboración de un enfoque basado en la cadena alimentaria con respecto a la inocuidad y calidad de los alimentos tiene profundas repercusiones en la producción

agrícola y en las prácticas de producción posteriores y brinda la posibilidad de tener en cuenta la utilización sostenible de los recursos. Actualmente las BPA están reconocidas oficialmente en el marco regulador internacional para reducir los riesgos relacionados con el uso de plaguicidas, teniendo en cuenta la salud pública y ocupacional, el medio ambiente y consideraciones de inocuidad. La utilización de las BPA está siendo promovida cada vez más igualmente por el sector privado por medio de códigos oficiosos de prácticas e indicadores elaborados por procesadores y vendedores al por menor de alimentos como reacción a la nueva demanda de los consumidores de alimentos sanos y producidos de manera sostenible. Esta tendencia puede crear incentivos para la adopción de las BPA por parte de los agricultores mediante la apertura de nuevas oportunidades de mercado, a condición de que tengan la capacidad de responder a esa demanda.

La industria alimentaria y las organizaciones de productores, así como también los gobiernos y organizaciones no gubernamentales (ONG) han desarrollado en años recientes una gran variedad de códigos, normas y reglamentos sobre buenas prácticas agrícolas (BPA), con el objetivo de codificar las prácticas de una gran cantidad de productos a nivel de explotación agrícola. Su objetivo comprende desde el cumplimiento de las exigencias de regulación del comercio y gobiernos particulares (en particular en materia de inocuidad y calidad de alimentos), hasta exigencias más específicas de especialidades o nichos de mercado. La función de estos códigos, normas y reglamentos de BPA comprende, en varios niveles: La garantía de la inocuidad y calidad del producto en la cadena alimentaria, la captación de nuevas ventajas comerciales con el mejoramiento de la gestión de la cadena de suministro, el mejoramiento del uso de los recursos naturales, de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo, la creación de nuevas oportunidades de mercado para productores y exportadores de los países en desarrollo.

Las BPA son "prácticas orientadas a la sostenibilidad ambiental, económica y social para los procesos productivos de la explotación agrícola que garantizan la calidad e inocuidad de los alimentos y de los productos no alimenticios".

Estos cuatro elementos esenciales de las BPA (viabilidad económica, sostenibilidad ambiental, aceptabilidad social, e inocuidad y calidad alimentaria) están incluidos en la mayor parte de las normas del sector público y privado, pero el rango de opciones que están abarcan cambia ampliamente.

El concepto de BPA puede servir como punto de referencia para decidir, en cada paso del proceso de producción, sobre las prácticas y/o resultados que son sostenibles ambientalmente y aceptables socialmente. La implementación de las BPA debería, por lo tanto, contribuir a la agricultura y desarrollo rural sostenibles (ADRS).

Los beneficios potenciales de las BPA, son: la adopción y seguimiento adecuados de las BPA contribuye al mejoramiento de la inocuidad y calidad de los alimentos y demás productos agrícolas, pueden contribuir a la reducción del riesgo de incumplimiento de reglamentos, normas y directrices nacionales e internacionales, (en particular de la Comisión FAO/OMS del Codex Alimentarius ([html](#)), de la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE) ([html](#)) y de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF) ([html](#))) en materia de plaguicidas permitidos, niveles máximos de contaminación (incluyendo plaguicidas, medicamentos veterinarios radionucleidos y micotoxinas) en los productos agrícolas para alimentos y otros usos, igual que con otros riesgos de contaminación química, microbiológica y física.

Según la FAO, la adopción de BPA contribuye a la promoción de la agricultura sostenible y ayuda a ajustarse al ambiente nacional e internacional y al cumplimiento de los objetivos de desarrollo social.

Los gobiernos, las ONG y las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado, están poniendo en práctica las aplicaciones de las BPA para atender a las necesidades de los agricultores y a las exigencias específicas de la cadena alimentaria, pero no de una manera integral y coordinada. En muchos casos la elaboración de BPA en los planos internacional y nacional se ve completada con adaptaciones más concretas para uso en el plano local. A continuación se dan unos pocos ejemplos de aplicaciones actuales.

Los gobiernos, los organismos internacionales y las ONG promueven métodos de agricultura sostenible como la lucha integrada contra las plagas, la gestión integrada de los nutrientes y la agricultura de conservación, entre otras, destinados a mitigar riesgos ambientales y sociales concretos en un conjunto de sistemas de producción y explotación agrícola.

Los organismos nacionales han promovido asimismo las buenas prácticas agrícolas tanto para garantizar la calidad como para la gestión ambiental. Entre ellos cabe mencionar los organismos estatales del Canadá, los Estados Unidos, Francia, Letonia, Lituania, Nueva Zelandia, Polonia, el Reino Unido y el Uruguay que han adoptado

prácticas adecuadas con respecto al programa agrícola en marcha del Báltico. La organización internacional de investigaciones agrícolas del Brasil, EMBRAPA, en colaboración con la FAO, está elaborando una serie de directrices técnicas concretas con respecto a los melones, los mangos, las frutas y hortalizas, los frutos del campo, los productos lácteos, la carne de vaca, la carne de cerdo y las aves de corral, sobre la base de BPA puestas a prueba por productores en pequeña, mediana y gran escala.

El sector privado, en particular los elaboradores industriales y los vendedores al por menor, utilizan las BPA con miras a lograr una garantía de calidad, la satisfacción del consumidor y beneficios en la producción de alimentos inocuos y de alta calidad a lo largo de la cadena alimentaria. Estos esfuerzos incorporan cada vez más criterios de sostenibilidad en respuesta a la demanda del consumidor.

La FAO ha iniciado un proceso de examen y consultas para hacer el inventario de los distintos cambios y debatir sobre la BPA con el fin de que los Miembros tengan conciencia de las posibilidades y problemas que plantea una elaboración más detallada de las BPA y su aprobación definitiva por los agricultores. La función de la FAO puede consistir en apoyar esos cambios con conocimientos técnicos globales, objetivos y profesionales y asesorar a los gobiernos sobre su validez científica y repercusiones en materia de políticas. Un marco ampliamente aceptado de principios sobre las BPA, indicadores genéricos y prácticas, ayudarán a debatir las políticas y actividades nacionales y la preparación de estrategias para que todos los principales interesados participen en la aplicación de las BPA en la cadena alimentaria y se beneficien de ellas.

El Plan de Acción de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y los Objetivos de Desarrollo para el Milenio imponen a los gobiernos la obligación de reducir el hambre a la mitad para 2015. La FAO informa de que los progresos son lentos en el logro de esta meta y estima además que la producción mundial de alimentos tendrá que aumentar en el 60% para eliminar el déficit de las necesidades de nutrición, hacer frente al crecimiento de la población y tener en cuenta los cambios en las dietas en las tres próximas décadas. En la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en septiembre de 2002, los gobiernos convinieron en un Plan de Aplicación y se lanzaron Asociaciones/Iniciativas voluntarias por parte de los gobiernos, los organismos internacionales, el sector privado, organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones de la sociedad civil. Entre ellas cabe mencionar actividades destinadas a promover la agricultura sostenible y la gestión de los recursos naturales para contribuir a la seguridad alimentaria, el acceso a alimentos suficientes, inocuos y nutritivos, y el

mejoramiento de los medios de vida, en particular con referencia al Capítulo 14 del Programa 21 sobre Fomento de la agricultura y del desarrollo rural sostenible. Se espera que la agricultura garantice la seguridad alimentaria en un conjunto de entornos, actualmente y en el futuro, y se recurre a ella cada vez más para que reduzca cualquier repercusión negativa en el ecosistema al mismo tiempo que produce efectos positivos ambientales, sociales y económicos.

Conociendo el gran potencial de la quinua y la ventaja competitiva que ofrece el implementar una cadena productiva bien estructurada, podríamos implementar estrategias de mejora desde su cultivo, hasta la comercialización; mejoras que permitan utilizarla para desarrollar nuevos productos como la “Leche de Quinua”, que sean atractivos para el consumidor nacional e internacional, generando así mayores ingresos y desarrollo para la región.

## **1.2. Formulación del problema:**

Una vez analizada la realidad problemática de la quinua en Cajamarca y la creciente tendencia de consumo de productos saludables; podemos decir que con nuestra investigación tratamos de responder la siguiente pregunta:

“¿Cuáles son las características de la cadena productiva para lograr la fabricación de leche de quinua y su comercialización al mercado de Washington en el año 2015?”

## **1.3. Justificación:**

En la actualidad, uno de los sectores más importantes es el sector salud y la necesidad más apremiante el mejorar la calidad de vida. Uno de los problemas de salud que afecta a gran parte de la población mundial, específicamente el 75% es la intolerancia a la lactosa como se muestra en diversos estudios como el de Arellano Marketing (2014) y el estudio realizado por la Fundación Española del Aparato digestivo (2015) Debido a esto, la tendencia de consumo por productos saludables va en aumento, como lo indica el fondo Regional de Tecnología Agropecuaria de Argentina.

Cajamarca cuenta con una gran variedad de productos agrícolas que aportan muchos beneficios a la salud; entre ellos está la Quinua, grano andino de innumerables cualidades con creciente demanda en el mercado nacional e internacional. Sin

embargo en Cajamarca, para la quinua no hay una cadena productiva establecida que impulse aún más su comercialización.

Partiendo de esto; se realizó la investigación con base diversas teorías como la de “Buenas prácticas agrícolas” y en estudios que demuestran la importancia de las cadenas productivas y su contribución al mejoramiento de la competitividad de empresas y sociedades, además distintas teorías relacionadas al comercio. Con el desarrollo de la investigación se verificará la valides de dichas teorías, además se generará una nueva base teórica para estudios posteriores, complementando la información a partir de encuestas a productores y entrevistas a expertos en la materia.

A nivel práctico, se desarrollará un plan de negocio para evaluar la viabilidad económica y financiera de la exportación de la “Leche de Quinua” a Washington D.C. A nivel práctico con la investigación; se propondrá estrategias de mejora para eliminar los cuellos de botella que entorpecen el desarrollo de una cadena productiva para la quinua, que permitan incrementar la producción y desarrollo el nuevo producto con el que se pretende satisfacer la necesidad de nutrición del consumidor nacional e internacional que sufre de intolerancia a lactosa y se orienta por el consumo de productos saludables.

Además con el desarrollo del proyecto se generarán empleos para personas de la región, agricultores, entre otros; mejorando su calidad de vida e impulsando el desarrollo de Cajamarca.

#### **1.4. Limitaciones:**

La presente investigación tiene las siguientes limitaciones:

- En nuestra región no existe una cadena de producción para la quinua lo que dificulta y retrasa el estudio, se ha tomado en cuenta el desarrollo de estudios anteriores y de la cadena productiva de quinua en Puno para tomarlo como comparativo y rescatar los aspectos favorables.
- Acceso limitado a fuentes de información primaria en el extranjero sobre consumo de productos similares a la idea negocio que proponemos, lo que limita el conocimiento sobre el consumidor. Para poder superarla se utilizó información secundaria,

basándonos en tesis sobre leches de mercados extranjeros y datos encontrados en internet.

- Escasa y desactualizada base de datos de productores de quinua en la región, lo que dificulta el cálculo del volumen de producción en Cajamarca. Para superar esta limitación, hemos escogido a un grupo de productores de quinua que se encuentran en la encañada, que nos permita realizar nuestras proyecciones.

A pesar de las limitaciones que se puedan atravesar para la realización de nuestro proyecto, la comercialización de quinua tiene un gran potencial para en un futuro llegar a ser realidad la exportación de la “Leche de Quinua” y satisfacer la demanda existente a nivel nacional e internacional.

## **1.5. Objetivos:**

### **1.5.1. Objetivo general:**

Determinar qué características de la cadena productiva de la quinua, permitirán el desarrollo de la “Leche de Quinua” y su comercialización en el mercado de Washington.

### **1.5.2. Objetivos específicos:**

- Identificar las características de la cadena productiva de la quinua en el distrito de la encañada, y determinar sus oportunidades de mejora.
- Determinar el público objetivo en el mercado estadounidense para la comercialización de la leche de quinua.
- Proponer la forma adecuada de producir leche de quinua y desarrollar un plan de negocio de exportación que sea viable económica y financieramente.

### **Conclusión del capítulo:**

- El concepto de cadenas productivas no es un tema nuevo, es usado en muchos países para generar una ventaja competitiva a nivel de productos y empresas, sin embargo en países como el nuestro no recibe mayor importancia, por lo que la comercialización de algunos productos como la quinua se ven afectados.
- La intolerancia a lactosa es un problema que aqueja a gran parte de la población mundial y la quinua al ser un producto con muchas propiedades benéficas para la salud, puede ser tomada como el insumo perfecto para generar valor proteico. La quinua, está incrementando su demanda en el mercado nacional e internacional, impulsando el desarrollo de nuevas ideas de negocio que podrían impactar favorablemente en el desarrollo de la región, por lo que se considera conveniente analizar las características de las cadenas productivas a implementar que permitan el desarrollo de estas ideas de negocio.
- Se determinaron objetivos que dan pie al desarrollo de la investigación para la implementación de la cadena productiva y el desarrollo de un plan de exportación que sea viable económica y financieramente.



## CAPÍTULO 2. MARCO TEORÍCO

### 2.1. Antecedentes:

Gereffi (2006), en su trabajo sobre las cadenas productivas como marco para la globalización, hace una distinción entre las cadenas productivas dirigidas al productor y las dirigidas al comprador, y plantea la hipótesis de que el desarrollo requiere un vínculo selectivo con diferentes tipos de "empresas líderes" de las industrias globales. Identifica los tipos principales de empresas líderes de las cadenas productivas automotrices y del vestuario, lo cual ejemplifica, respectivamente, las cadenas dirigidas al productor y las dirigidas al comprador. Finalmente, ilustra cómo puede utilizarse el enfoque de las cadenas productivas para estudiar las múltiples dimensiones del ascenso industrial, el cual constituye una nueva forma de análisis del desarrollo económico en la era de una industrialización orientada a las exportaciones. Se le da un énfasis particular a la noción de ascenso industrial mientras cambia el papel exportador. Finalmente, discute algunas de las implicaciones teóricas para el desarrollo de este enfoque de las cadenas productivas con bases históricas y organizativas.

Parra, Peña, Miller y Lundy (2012), en su trabajo sobre las cadenas productivas Colombianas, explica que el éxito de la política de cadenas productivas depende en gran medida de una buena coordinación entre el gobierno nacional y regional y la participación de actores del sector privado. Falta de interés por parte de los gobiernos locales e incumplimiento de los compromisos por parte del sector privado dan lugar a una gobernanza e implementación débil de la política. El apoyo del consejo nacional a las cadenas productivas en las regiones puede llegar a compensar estas dificultades, pero solamente cuando las organizaciones regionales de cadenas en sí mismas son fuertes y comprometidas.

Pietrobelli & Rabellotti (2005) con su trabajo, tienen como meta hacer que las pequeñas y medianas (pymes) de América Latina participen en los mercados globales de manera tal que esta participación fomente el desarrollo sostenido de esas empresas. Concluyendo que la eficiencia colectiva intensifica el progreso competitivo de las pymes, además,

menciona que muchas cadenas productivas coexisten en la misma concentración empresarial y su gobierno estratégico afecta al progreso competitivo de las pymes. Por último indica que la ventaja comparativa está basada en el bajo costo de mano de obra, con nuevos participantes que generalmente llegan de los países en desarrollo y desplazan a los productores de mayores salarios y menor productividad.

Van der Heyden & Camacho (2004), tienen como objetivo desarrollar las capacidades analíticas de las personas usuarias, para que puedan identificar problemas en las cadenas productivas y contribuir en la definición de propuestas de acción efectivas. Concluyendo que al tener una buena caracterización de los puntos críticos y ventajas competitivas puede plasmarse en soluciones eficaces que permitirán un mejor posicionamiento de los actores marginados en las cadenas productivas y en una mayor equidad para lograr un desarrollo sostenible, además señala que las organizaciones de desarrollo públicas y privadas en general y de las organizaciones de productores en particular es fundamental para impulsar la competitividad de la cadena, y que para ello no es suficiente contar con un análisis pertinente de la cadena productiva y con un plan de acción concentrado entre los diferentes locales: es necesario aplicar este plan, llevarlo a cabo, para luego evaluar sus impactos en términos de competitividad de los actores.

Proaño (2011) en su trabajo sobre el desarrollo de un plan estratégico de la asociación de la provincia de Cotopaxi para la exportación de la quinua ecuatoriana, tiene como objetivo definir los productores de quinua en el mercado local, la exportación en Ecuador y la incidencia con los factores económicos, políticos, culturales y competidores. Identificar procesos y procedimientos que se requieren para la exportación de la quinua ecuatoriana a los Estados Unidos. Concluyendo la situación de la quinua en otros países, como Ecuador, es muy similar a la de nuestro país, ya que de la misma manera se encuentran en un desarrollo medio, ya que no tiene una tecnificación, tampoco una eficiente organización económica, política y social, es por esto que no es muy competitivo en el mercado.

Cuenca & Montenegro (2004), en su propuesta de creación de una empresa dedicada a la elaboración de malteadas a base de quinua en Bogotá, proponen que considerando la tendencia del mercado actual por productos nutricionalmente completos y la baja utilización

de este cereal como materia prima en la industria alimenticia, de igual forma, busca determinar el mercado objetivo de la malteada, identificar sus características, gustos y preferencias con el fin de diseñar el producto y definir su proceso productivo. Finalmente, se evalúa la viabilidad financiera y económica del proyecto, logrando así conocer si es rentable la constitución de esta empresa en dicha ciudad.

Falcón & Riveros (2010), en el análisis comparativo de las exportaciones de quinua entre Perú y Bolivia desde el 2005 al 2010. Perú. Determinan cuales han sido los factores de éxito que han ido influyendo en el crecimiento de las exportaciones, tomando como modelo al mercado boliviano, por tratarse del principal productor y exportador de quinua, encontrando como principales factores a la asociatividad y la promoción a las exportaciones.

Briz & de Felipe (2009), en su trabajo de investigación, se plantean orientación a los actores socioeconómicos de la cadena de valor, integración de las PYMES, modernización de la cadena de valor, establecimiento de las reglas que fomenten las buenas prácticas comerciales y productivas. Concluyendo que los actores socioeconómicos en la cadena de valor orientados hacia una integración, resulta positivo en cuanto a mejoramiento de desarrollo de la cadena de valor y en la modernización de las PYMES.

Sánchez (2010), en las exportaciones de quinua Bolivianas, tiene como objetivo determinar los principales factores de éxito de las exportaciones de quinua de Bolivia en comparación al caso peruano. Concluyendo que la falta de asociatividad y mayor promoción por el estado. Necesidad de formar una asociación nacional de productores de quinua como en el caso de Bolivia (ANAPPQUI). Existe poca difusión de la exportación.

Gomes (2008), en su trabajo sobre el análisis prospectivo de cadenas productivas agropecuarias, consideran las interacciones de los diferentes intereses y limitaciones de los diversos actores sociales en el proceso productivo (y los correspondientes conflictos), que radican en los campos de las ciencias biológicas, sociales y económicas. La teoría de los sistemas y el enfoque sistémico son los elementos que unen estas diferentes áreas de conocimiento. Los conceptos de cadenas productivas agropecuarias y sistemas

productivos son derivados directamente del enfoque sistémico. El marco conceptual para el estudio de cadenas productivas es derivado de tres abordajes teóricos: El enfoque sistémico, la visión de mercado de tecnologías y segmentación de mercados y la visión prospectiva. Enseguida los principales conceptos de estos tres abordajes son descritos.

Salcines (2009), su trabajo sobre el buen manejo de la cadena productiva para la exportación de la quinua Peruana a España, manifiesta el deseo de introducir al mercado español la quinua peruana andina, apoyándonos en el hecho de que es el producto andino más conocido en este mercado. Concluyendo que el marco socioeconómico de la quinua y la maca, describe los eslabones de cadena de producción, el mercado nacional e internacional, muestra gráficos; las ventajas de un enfoque de las cadenas productivas y posteriormente la descripción de algunas estrategias de desarrollo de la cadena. Concluye que un buen manejo e implementación de la cadena productiva ayuda a la introducción del producto en diferentes mercados.

Arbieto, Pozo y Sheen (2007), en su trabajo de investigación sobre la producción de quinua peruana. Tienen como objetivo analizar la situación actual de la quinua peruana en la cadena productiva, de la situación en el mercado nacional e internacional, determinar los factores de éxito competitivos, determinar la demanda de acuerdo a las exigencias, variedades y principales destinos de exportación; así como la oferta para el mercado nacional e internacional y formular estrategias que permitan hacer el producto más competitivo que pueda afianzarse en el mercado nacional e internacional. Los datos se presentan por medio de cuadros con los que se realizan matrices para evaluar los hallazgos y las estrategias propuestas. Finalmente para llegar al objetivo de incrementar la producción de quinua se requerirá de un nivel de inversión por parte de los productores agrícolas, procesadores y comercializadores; dicha inversión puede estar orientada a la adquisición de tierras, o incrementar el uso de las tecnologías.

Jilapa (2010) propone Identificar las ventajas comparativas por la producción de granos andinos, especialmente la quinua por sus elevadas cualidades nutricionales. Concluyendo que los productores que conforman la región son sostenibles a nivel organizacional, tecnológico y económico. La producción de la quinua en actuales condiciones no favorece a la mayor rentabilidad comercial principalmente por la pequeña producción, deficiente cultura de producción organizada y la insignificante producción empresarial. Las

variedades de quinua con mayores ventajas comparativas y competitivas son las promisorias que garantizan un desarrollo sostenible: la blanca de Junín con mayor adaptabilidad, así mismo es la con mayor rendimiento y con mayor demanda.

Bracamonte (2008), en su trabajo de investigación, tiene como objetivo la contribución en principio para impulsar el dinamismo, la innovación y el perfeccionamiento alrededor de este grano, que contribuya al desarrollo de Oruro, alentando la inversión de capitales de riesgo. Pretende también contribuir con consejos prácticos para la instalación de plantas de quinua por parte de los Ingenieros Industriales. Obteniendo como resultado que la ubicación geográfica de Oruro es la óptima para el desarrollo quinuero, esto porque el cultivo está adaptado a la altura, clima y suelo; No existe rivalidad, ya que unas pocas empresas controlan el acopio, transformación y exportación, y ninguna de estas tiene una capacidad como para copar todo el mercado, lo que impide que estas se sientan impulsadas a innovar ; Lamentablemente el mercado local es poco exigente con la calidad de la producción, además de que no existen estudios mercadológicos para la inserción del producto en el mercado interno; Debido a que la quinua es una cadena productiva consolidada existen políticas gubernamentales encaminadas a la organización y concertación con los actores ,aunque esta es muy limitada permite la investigación de cultivos andinos.

Gamarra (2010), en su trabajo sobre análisis del proceso de comercialización de la quinua de variedad Hualhuas del distrito de SICAYA del Departamento de Junín, con fines de exportación al mercado de EEUU, asegura que obteniendo que la calidad obtenida de la quinua, está en función de la eficacia de los procesos realizados por los productores. El proceso de comercialización de quinua de Sicaya es artesanal y deficiente. Los productores que intervienen en la cadena comercial de quinua de Sicaya, son los responsables del proceso de producción y de pos cosecha, el manejo de dichos proceso influyen en las características de calidad del producto final.

Cazar & Alava (2004), en su proyecto tiene como fin establecer la rentabilidad económica de la producción en ecuador de quinua orgánica y su comercialización enfocada hacia el mercado de Estados Unidos. Concluyendo La producción de quinua orgánica deja obtener beneficios económicos, sociales y ambientales que forjan al proyecto como una actividad sostenible y sustentable.

Paz (s.f), en su trabajo sobre la competitividad y cadenas productivas, indica que el incremento de la competitividad depende de nuestro comportamiento individual y en la forma en la que nos relacionamos unos con otros. La competitividad de un país depende más de sus valores humanos que de su riqueza natural o de la tecnología disponible. Si llegamos a ponernos de acuerdo en que para incrementar la competitividad es necesario cambiar nuestro comportamiento y la forma en la que nos relacionamos, un Programa de Competitividad de nivel nacional, no puede dejar de identificar acciones y proyectos en este sentido y difundir y perfeccionar el concepto y la metodología del trabajo en Cadenas Productivas.

El MINCETUR (2006), tiene como objetivo analizar y valorar los factores de la producción y el comercio que inciden positiva o negativamente en la competitividad de la quinua de Puno y se definieron acciones específicas para su desarrollo. Concluyendo que a cadena de valor deseable o futura que se espera lograr en el largo plazo, visualiza a todos los agricultores organizados y produciendo quinua de calidad, tanto convencional como orgánica. Algunas organizaciones han logrado una integración vertical hacia delante, disponiendo de plantas propias de procesamiento, pero también se canaliza la producción a través de otras empresas procesadoras, con las que se tiene alianzas estratégicas. Asimismo, se genera una diversidad de productos derivados de la quinua. La articulación eficiente de los diferentes actores, les permite llegar de manera competitiva al mercado internacional, aprovechando los diferentes segmentos y nichos de mercado.

Cillóniz, Grozo, Riva y Guzmán (2003), introducen un concepto amplio sobre la cadena productiva. Según los autores una cadena productiva o cluster es: “una concentración sectorial o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas - tanto hacia atrás (hacia los proveedores de insumos y equipos) como hacia delante y hacia los lados (hacia industrias procesadoras y usuarias así como a servicios y actividades estrechamente relacionadas) – con importantes economías externas, de aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios anexos específicos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva. La eficiencia del conjunto del complejo es mayor a la de cada empresa aisladamente por

las externalidades que genera cada empresa para las demás; es decir, la acción de cada empresa genera beneficios tanto para si como para las demás empresas del complejo”.

## **2.2. Bases teóricas:**

Resulta importante tener claro que el conjunto de todo el proceso productivo de un bien o servicio hasta llegar al consumidor final, vinculado a través de diferentes empresas, conforma el esquema básico de una cadena productiva, siendo éste un instrumento que mejora el desempeño de la competitividad nacional, traduciéndose en un incremento de la oferta exportable en el país, en razón de la mejora en los factores claves de la primera, tales como calidad, costo y entrega. Empero, su importancia radica en la relación que se genere a través de los diferentes eslabones, dado un compromiso de trabajo en equipo y su continuidad, para lo cual se hace indispensable que todos los participantes que intervienen en éstos tengan claridad respecto al tema, tanto en su parte conceptual como en sus efectos aplicativos.

### **1. Definición de cadena productiva:**

Según algunas organizaciones como la FAO y el MINAGRI, cadena productiva es “Un sistema de actividades económicas (primarias, manufactureras, logísticas, de distribución y comercialización, servicios, etc.) que establecen entre sí relaciones derivadas de la pertenencia a un mismo proceso productivo (en cualquiera de sus fases, desde las primarias, pasando por las de transformación, hasta la comercialización y post venta) lo que conduce a la producción de un determinado producto final.”

De acuerdo a esta definición, la competitividad del producto que está al final de la cadena va a depender de la eficiencia en todas las actividades que se entrelazan a lo largo de la misma y en todas sus fases.

Esto implica que un mueble, una prenda de vestir, un auto, una máquina o cualquier otro producto logrará una inserción competitiva en los mercados externos si cuenta con una red de proveedores de insumos, materias primas y servicios (de todo tipo) que sean eficientes, asegurando ciertos estándares de calidad, costos y tiempos de entrega. Al respecto de esto último no sólo se trata de eficiencia productiva pura, sino que es muy importante el timing (coordinación) a lo largo de la cadena. Según esta visión de procesos, y no de empresas o sectores aislados, el éxito de la fase final industrial y la

posterior comercialización comienza por definirse a partir del primer eslabón de la cadena. La calidad y características de la materia prima, que depende de las fases primarias, son factores clave para determinar las posibilidades de inserción competitiva del producto final en los mercados más exigentes. Desde esta perspectiva sistémica todos los eslabones son importantes para definir la competitividad de la cadena. Por ejemplo, si uno de los sectores de empresas que integran la cadena posee tecnología de punta pero el resto de los eslabones no poseen la tecnología adecuada y compatible, no se puede lograr eficiencia integral de la cadena. En ese caso, el producto final no podrá lograr los precios competitivos que sugeriría una mirada parcial sobre el eslabón de la cadena que tecnológicamente es más avanzado. Más aún, la visión debe ser necesariamente de conjunto porque cualquier cambio (tecnológico, organizativo, etc.) en una determinada fase de la cadena seguramente requiera de un cambio por parte del eslabón anterior (asociado a la entrega de una materia prima, insumo, o semi-elaborado, cambios en las características, calidad, tiempos de entrega, etc.). A su vez, si las empresas en las primeras fases y las intermedias de la cadena son muy eficientes pero falla el eslabón siguiente de empresas encargadas de la terminación del producto o la fase de comercialización, toda la cadena ve resentida su competitividad.

También se vuelve relevante el concepto de cadena productiva y de valor para las empresas que están al final de la cadena y desean implementar políticas de diferenciación de su producto, por ejemplo, mediante certificación de calidad o ambiental/ecológica (que puede ser también una exigencia de entrada a los mercados finales).

Este concepto se originó en el sector agrícola a partir de la necesidad de magnificar la visión de una finca no solo dentro sino fuera. Bajo este concepto, una cadena productiva agrícola sería compuesta por eslabones, que reunirían las organizaciones proveedoras de los insumos básicos para la producción agrícola o agroindustrial, las fincas y agroindustrias con sus procesos productivos, las unidades de comercialización mayorista y minorista y los consumidores finales, todos conectados por los flujos de capital, materiales y de información.



## 2. Objetivo de la cadena productiva:

Desarrollar integralmente (gerencial, administrativa, humana, técnica, mercadológica y financieramente), un grupo empresarial perteneciente a un mismo sector económico, del cual las diferentes organizaciones cumplen cada una de ellas un diferente rol “de eslabón” dentro de una estructura productiva.

## 3. Importancia de las cadenas productivas:

Desde el punto de vista del desarrollo agrario, la importancia del concepto de cadena productiva radica en que es un mecanismo poderoso para transformar la actual situación del agro. En efecto, uno de los mayores problemas de nuestra estructura productiva actual, radica en que es atomizada, individualizada y sin planeación, lo cual ha generado inequidad, deficiencia y la consecuente pobreza. Con las cadenas productivas se aspira a construir una nueva estructura productiva descentralizada, en cuyo diseño participen activamente todos los actores que intervienen en el proceso productivo.

## 4. Componentes de la cadena productiva:

Existen dos tipos de componentes, los cuales están dados por el rol que asumen frente a esta:

- ✓ **Responsables del eslabonamiento:** son todas las organizaciones gremiales, entes no gubernamentales y órganos gubernamentales, que velan por el desarrollo económico y social de un sector económico, una región o un territorio. Estos entes tienen la responsabilidad de favorecer política y financieramente la creación de cadenas productivas, creando programas y proyectos que los fomenten, promuevan y fortalezcan.
  
- ✓ **Los eslabones:** son las actividades incluidas directamente en la cadena de valor de los productos de un determinado subsector económico; los cuales están dedicadas directamente a la producción de insumos, producción de materia prima, prestación de servicios de infraestructura logística, transformación y comercialización de los productos semiterminados y terminados de la cadena.

**a. Productores:** conformado por grupos heterogéneos de unidad de producción, entre los que se encuentran:

- **Grandes Productores:** aquí se encuentran los grandes cultivos intensivos que aplican tecnologías modernas, los productores tienen un buen nivel de educación y disponen de acceso a algún tipo de crédito y a información, pertenecen a alguna organización de productores. Se caracterizan por la venta de mayores volúmenes de producción.

- **Medianos Productores:** representan un alto porcentaje de la población rural, su nivel tecnológico es bajo, carecen de un sistema de información y no tienen acceso al crédito formal, su producción está orientada principalmente al mercado regional y centros de acopio de la industria.

- **Pequeños Productores:** conformada por familias campesinas distribuidas en los diferentes pisos altitudinales, de gran valor cultural, pero de educación limitada, con pequeñas propiedades para el cultivo, la actividad agrícola forma sistemas Integrales de producción, orientada principalmente al autoconsumo y producción artesanal de derivados lácteos.

Dependiendo el tipo y el tamaño del productor, se debe de orientar la intervención del estado y los agentes de la cadena

**b. Acopiador:** en el que se distinguen agentes informales: recolector de granos, y formales: centros de acopio.

✓ **Recolector de granos:** se encarga de realizar el recojo de la quinua, de los terrenos de cultivo o en lugares predeterminados habitualmente (centros de acopio) a fin de adquirir el producto para luego revenderlo a los consumidores finales o a otros vendedores de quinua, es el intermediario principal a nivel regional en zonas en donde no acopia la gran industria.

✓ **Centro de Acopio:** pueden ser de propiedad de la industria, intermediario o de los mismos productores, acopian quinua para comercializarla a las plantas procesadoras de este insumo.

**c. Industria transformadora:** se dedica a la transformación, constituyen el mayor acopiador, tiene gran capacidad instalada para el procesamiento de insumos y domina el mercado.

- d. Centros de Venta:** son los lugares de expendio de los productos, que van desde los mayoristas hasta vendedores finales, pasando por distribuidores intermediarios minoristas y otros.
- e. Consumidores:** adquieren los productos en los diferentes centros de venta. Este agente determina la permanencia y rentabilidad de la cadena.

El análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar las fuentes de la “ventaja competitiva” de las actividades que realiza una organización, las cuales dependen de las condiciones de los factores, de la demanda, de las empresa relacionadas y de apoyo, de la rivalidad existente entre empresas. Los elementos anteriores configuran el diamante de la competitividad o ventaja competitiva. En el argumento de Porter, el papel real del gobierno es el de servir como catalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar al sistema a mejorar constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación. El gobierno deberá influir en los cuatro determinantes del diamante, crear un entorno fértil para el desarrollo de industrias nacionales competitivas a nivel internacional.

**Gráfico N° 03: Estructura de la cadena productiva**



Fuente: FAO  
Elaboración: autores de tesis

Como se observa en la figura alrededor de un eje de producción, se ubica un eje de servicios (como financieros, de investigación e innovación, de capacitación) y otro de abastecimiento de insumos (como proveedores) y de logística.

La cadena debe adoptar una estrategia que la oriente hacia la consecución de propósitos comunes a todos sus integrantes, dándole coherencia a las actuaciones individuales. Se armonizan así, un conjunto de acciones y relaciones entre sus miembros. Estas estrategias de orientación son las siguientes:

- ✓ Aquellas derivadas de la gestión integral de la cadena (en valores, en calidad, en relación con el medio ambiente, en el campo laboral, respecto a la eficiencia productiva, a la investigación e innovación, a la relación con los mercados, a la comunicación e información, con la imagen institucional, o con la formación de líderes).
- ✓ Aquellas que tienen que ver a las relaciones entre partes (como servicio de atención al cliente, precios y costos, contratos o mesas de negociación).
- ✓ Las que se deriven de políticas públicas pertinentes.

## 5. Procesos de la cadena productiva:

Los procesos de una cadena productiva se dan al interior de cada organización, entre organizaciones y con el mercado. En términos físicos, permite conocer la trazabilidad del producto desde los insumos hasta la elaboración final. En términos monetarios, se expresan las relaciones de transacción entre las empresas, pero principalmente se conforma la cadena de valor al recorrer la generación del mismo hasta el comprador final, en este caso los procesos en una cadena pueden agruparse de la siguiente manera.

- a) Procesos para la realización del producto:** Se basan en los procesos generadores de valor, directamente o que son indispensables para ello, como el aprovisionamiento de insumos, la transformación y la distribución.
- b) Procesos de apoyo:** Contribuyen a los de realización del producto (gestión de recursos, capacitación, innovación, información, comunicación, gestión del financiamiento).

- c) Procesos de gestión:** Asociados a la conducción de los procesos de realización y su mejora continua. Como la fijación de políticas y objetivos, estrategia, auditorías internas, evaluación del desempeño.
- d) Procesos de aprovisionamiento externo:** A través de los cuales se abastecen los proveedores internos. Incluye información de disponibilidad, precios y despacho.
- e) Procesos directamente relacionados con los clientes:** Brindando información sobre sus requerimientos. Adquiriendo los productos finales y evidenciando satisfacción.

Cada proceso tiene entradas y salidas, y a su interior se desarrollan actividades. Por ejemplo, a partir del mapa simplificado se ilustra lo que hay que desarrollar en cada caso específico, como para el proceso de aprovisionamiento interno en la cadena.

Después de haber analizado la información anterior se puede decir que la competitividad del producto que está al final de la cadena va a depender de la eficiencia en todas las actividades que se entrelazan a lo largo de la misma y en todas sus fases. Esto implica que un producto puede lograr una inserción competitiva en los mercados más exigentes no solo como materia prima si no con la industrialización de este, los mercados externos son una gran oportunidad para este tipo de productos, ya que los granos andinos como la quinua cuentan con gran demanda a nivel internacional por su valor nutritivo y diferentes atributos.

Entonces el éxito de la introducción de este tipo de productos depende de la eficiencia integral de la cadena ya que todos los eslabones deben estar al mismo nivel en aspectos como tecnología, especialización, organización, etc., más aún, la visión debe ser necesariamente de conjunto porque cualquier cambio en una determinada fase de la cadena seguramente requiera de un cambio por parte del eslabón anterior (asociado a la entrega de una materia prima, insumo, o semi-elaborado, cambios en las características, calidad, tiempos de entrega, etc.). A su vez, si las empresas en las primeras fases y las intermedias de la cadena son muy eficientes pero falla el eslabón siguiente de empresas encargadas de la terminación del producto o la fase de comercialización, toda la cadena ve resentida su competitividad.

Algunos puntos importantes que caben mencionar dentro de este contexto son:

**a) Eficiencia de las cadenas productivas:**

La eficiencia está referida a la relación existente entre los servicios entregados por las cadenas productivas y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

La utilización adecuada de los recursos que dispone las cadenas productivas, va a ser factible disponer de medios, los que pueden ser utilizados para dotar de eficiencia a los servicios que prestan las cadenas productivas.

**b) Efectividad de las cadenas productivas:**

Grado en el cual las cadenas productivas logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendía alcanzar, previstos en la legislación institucional o fijados por los directivos o la gerencia.

**c) Economía de las cadenas productivas:**

La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las cadenas productivas adquieren recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible.

**d) Competitividad de las cadenas productivas:**

Es la fuerza que debe impulsar siempre a las cadenas productivas a crecer y desarrollarse en cada uno de los ámbitos institucionales; también se puede decir que la ventaja competitiva está en el centro del desempeño de una cadena productiva. Las cadenas productivas tienen que estar siempre luchando por el crecimiento, tomando como alternativa la diversificación de la producción agrícola, de modo que no pierdan de vista la posibilidad de tener la ventaja competitiva, necesaria para mantener la confianza en la sociedad.

**e) Gestión de una cadena productiva:**

La gestión de una cadena productiva se define de múltiples formas, dependiendo del punto de vista, convicciones y comprensión. Así, se puede decir que es la fuerza que dirige una entidad y que es responsable de su éxito o fracaso. Se puede decir que es el desempeño para concebir y lograr los resultados deseados por medio de los esfuerzos de un grupo que consiste en la utilización del talento humano y los recursos. Puede decirse que es lograr que se hagan las cosas mediante la participación dinámica de la gente. También que es la satisfacción de las necesidades económicas y sociales, siendo productivo para el ser humano, para la economía y para la sociedad. Que es un recurso para alcanzar los objetivos.

**f) Recursos de las cadenas productivas:**

El recurso humano, es el recurso de más importancia con que cuenta un gerente. Por lo demás la gerencia es para las personas y por medio de las personas. Un gerente sabe que para alcanzar el objetivo deseado, las personas requieren dirección, necesitan ser persuadidas, inspiradas, comunicadas y ser capaces de desempeñar tareas de trabajo que sean satisfactorias. Los recursos, distintos a las personas, son esenciales para el éxito del gerente corporativo. El gerente debe definir las líneas de enlace para facilitar la coordinación de los recursos y para establecer relaciones adecuadas y actualizadas entre ellos. Los objetivos institucionales dan propósito al uso de recursos por parte del gerente. Hay un objetivo que alcanzar, una misión que cumplir. Un gerente está orientado al objetivo.

**g) Estándares de las cadenas productivas:**

Sabiendo que los planes son las bases frente a las cuales deben establecerse los controles, lógicamente se deduce que el primer paso en el proceso sería establecer planes. Sin embargo, puesto que éstos varían en nivel de detalle y complejidad, y ya que los gerentes corporativos no suelen observar todo, se establecen normas especiales. Estas normas son, por definición, criterios

sencillos de evaluación. Son los puntos seleccionados en un programa de total planeación donde se realizan medidas de evaluación, de tal modo que puedan orientar a los gerentes respecto de cómo marchan las cosas sin que éstos tengan que observar cada paso en la ejecución de los planes. Las normas pueden ser de muchos tipos. Entre las mejores están las metas evaluables u objetivos, ya sea que se expresen en términos cuantitativos o cualitativos, regularmente establecidas en sistemas bien operados de gerenciamiento por objetivos.

En el ámbito internacional los primeros acercamientos al concepto de cadena productiva, parten de las teorías de eslabonamientos propuestas por Albert Hirschman en 1958, definidos como "el conjunto de fuerzas que generan inversiones y que son accionadas cuando la capacidad productiva de los sectores que producen insumos para esa línea y/o que utilizan los productos de la misma es insuficiente".

Adicionalmente, Hirschman (1964) explica la existencia de Actividades Directamente Productivas (ADP), dentro de las cuales están en operación dos mecanismos de inducción: el insumo y la producción, los cuales constituyen en esencia la base teórica para el desarrollo de formas de asociación empresarial complejas y de mayor relevancia difundidas con posterioridad, como es el caso del objeto en estudio, distinguiendo que estas formas pueden ser clasificadas de acuerdo con si las relaciones entre empresas se desarrollan involucrando todas las partes que las conforman -integración- o solo algunas de estas - interacción- de acuerdo con lo anterior, los eslabonamientos dan paso a la evolución del concepto de cadena productiva, dado que el núcleo de su explicación radica en que las empresas involucradas se relacionan de forma "utilitaria", es decir, sólo cuando las necesidades específicas de cada empresa así lo exigen.

A continuación mencionaremos algunas teorías clave, relacionadas al comercio internacional, ya que éste es considerado como uno de nuestros principales objetivos. Dichas teorías han sido elegidas con el fin de obtener una base, la cual contribuya a la implementación de estrategias, entre estas se encuentran la teoría del comercio justo, ventaja comparativa y ventaja absoluta.



✓ FRIDELL (2005), en su teoría del comercio justo, menciona: La visión más amplia del movimiento de comercio justo, la red de comercio justo representa un modelo que es voluntarista, dependiente del mercado y miembro específico. Los precios para las mercancías del comercio justo y el tamaño del nicho de mercado del comercio justo (y por extensión del número de productores que pueden tener acceso a los estándares del comercio justo) son totalmente dependientes de los caprichos de los consumidores del norte.

Los principios que defiende el comercio justo son:

- Los productores forman parte de cooperativas u organizaciones voluntarias y funcionan democráticamente.
- Libre iniciativa y trabajo, en rechazo a los subsidios y ayudas asistenciales (de allí la frase del comercio justo: «Comercio, no ayuda»).
- Rechazo a la explotación infantil.
- Igualdad entre hombres y mujeres.
- Se trabaja con dignidad respetando los derechos humanos.
- El precio que se paga a los productores permite condiciones de vida dignas.
- Los compradores generalmente pagan por adelantado para evitar que los productores busquen otras formas de financiarse.
- Se valora la calidad y la producción sostenible.
- Cuidar del medio ambiente.
- Se busca la manera de evitar intermediarios entre productores y consumidores.
- Se informa a los consumidores acerca del origen del producto.
- El proceso debe ser voluntario, tanto la relación entre productores, distribuidores y consumidores.

Es favorable a la libertad de comercio en iguales condiciones; es decir, abolir las restricciones discriminatorias a productos provenientes de países en desarrollo, desde materia prima a manufacturas o tecnología. Así se evita la discriminación y el proteccionismo. Intenta también evitar las grandes diferencias entre el precio que pagan por un producto los consumidores del primer mundo y el dinero que se les paga a sus productores en el tercer mundo, además de evitar la explotación de los trabajadores.

✓ **Teoría de la internacionalización de la empresa. Johanson y Vahlne (1977),** Mencionan: “El estado actual de internacionalización es un factor explicativo importante del curso que ésta, seguirá más adelante”. La teoría adopta una perspectiva dinámica tratando de estudiar el proceso de internacionalización de las empresas y de explicar cómo y por qué se internacionalizan. Esta teoría es una de las bases para nuestro proyecto ya que apuntamos por la exportación de un producto, por esto se requiere establecer vínculos con mercados internacionales a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional.

Dentro de esta teoría se encuentran algunos modelos generales que adoptan una perspectiva dinámica, como:

**Internacionalización:** El proceso de internacionalización se transforma así en una secuencia de interacciones permanentes entre el desarrollo de conocimiento sobre mercados y las operaciones exteriores por un lado, y un compromiso creciente de recursos en los mismos, por el otro. La estructura principal del modelo viene presidida por la distinción realizada por sus autores entre aspectos estáticos y aspectos dinámicos de las variables de internacionalización.

✓ **Teoría de la Ventaja comparativa. David Ricardo (1817):** Aunque una nación tenga desventaja absoluta, es decir, sea menos eficiente que otra en la producción de ambas mercancías, existe una base para el comercio entre ellos, de forma que éste resulte beneficioso para ambos. Para ello, la nación menos eficiente debe especializarse en la producción y exportación de la mercancía cuya desventaja absoluta sea menor, es decir, la de su ventaja comparativa e importar la mercancía en la que su desventaja absoluta sea mayor, es decir, la de su desventaja comparativa. La teoría de la ventaja comparativa destaca que la nación menos eficiente debe especializarse en la producción y exportación de la mercancía cuya desventaja absoluta sea menor, es decir, la de su ventaja comparativa e importar la mercancía en la que su desventaja absoluta sea mayor, es decir la de su desventaja comparativa, entonces se puede deducir que la especialización productiva y el comercio de naciones generan más bienestar y mayores disponibilidades de consumo para las naciones que comercian, en comparación a las que no lo hacen.

Es así, que si dos países se dedican a lo mismo, como en el caso de Perú y Bolivia por ejemplo, ambos producen quinua de calidad, sin embargo siempre habrá uno que será más eficiente que el otro, en este escenario Bolivia, es el país más eficiente,

debido al uso de tecnología, experiencia, entre otras buenas prácticas, que Perú podría adoptar y mejorar para generar una nueva ventaja competitiva, logrando así mejores resultados en el cultivo y como país.

✓ **Teoría el superávit comercial:** En los siglos XVI, XVII y principios del XVIII se realizaron las primeras aportaciones y reflexiones sobre el comercio internacional. Esta corriente de pensamiento se identificó, con posterioridad, con el nombre de mercantilismo. Aunque no llegaron a establecer un cuerpo doctrinal coherente, los mercantilistas coincidieron unánimemente en sus análisis sobre el comercio exterior, hasta el punto que este se llegó a constituir en el eje central de sus teorías. Los principales nombres que se asocian a esta corriente son John Hales, Thomas Mun y David Hume.

Los mercantilistas no se preocuparon por estudiar las causas del comercio internacional, sino que se propusieron determinar las ventajas de los intercambios comerciales para la economía del país. La doctrina del superávit de la balanza comercial que postularon los mercantilistas implicaba que un país se beneficiaría del comercio internacional siempre que el valor de sus exportaciones superase el valor de sus importaciones; ello daría origen a la entrada neta de metales preciosos por el valor equivalente a dicho saldo, lo cual generaría el enriquecimiento del país. Para lograr el deseado superávit comercial los mercantilistas proponían el intervencionismo del Estado, que debía por una parte dificultar la entrada en el país de importaciones mediante políticas proteccionistas y, por otra parte, fomentar las exportaciones de productos nacionales.

Los autores y escuelas de pensamiento posteriores realizaron críticas a la doctrina que acabamos de explicar. Por ejemplo, representa una visión errónea del conjunto de la economía, porque asimila la riqueza con la disponibilidad de metales preciosos. Además, esta visión del comercio internacional implica que este, sólo beneficia a unos países en la medida en que perjudica a otros y asume que lo positivo de dicho comercio radica en la corriente exportadora. Sin embargo también algunos autores posteriores a los mercantilistas han justificado la doctrina del superávit comercial en el sentido de que éste estimularía la demanda agregada (y en consecuencia, el crecimiento de la renta nacional) o que la acumulación de metales preciosos contribuiría a mantener reducidos tipos de interés<sup>3</sup> (favoreciendo, por lo tanto, el crecimiento económico).

- ✓ **Teoría de la calidad – Deming (1990- 1993):** A Deming se le recuerda por sus cuatro puntos, el ciclo de Deming, y sus enfermedades mortales. Antes que muchos otros, él tuvo un gran precio por las estadísticas. En los años 50, Deming enseñó el control estadístico japonés de proceso. En reconocimiento por su oportuna intervención y contribución a la industria japonesa, el Sindicato de la Ciencia y la Ingeniería Japonesa instaura el premio Deming. En 1980, la sección metropolitana de la Sociedad Americana de Control de Calidad estableció la medalla Deming, para ser otorgada por los logros obtenidos en técnicas estadísticas para la mejora de la calidad.

El Ciclo PDCA es la sistemática más usada para implantar un sistema de mejora continua. A continuación vamos a explicar qué es lo que representa, cómo funciona y su estrecha relación con algunas normas ISO, concretamente con la ISO 9001 “Requisitos de los Sistemas de gestión de la calidad”, donde aparece mencionado como un principio fundamental para la mejora continua de la calidad.

El nombre del Ciclo PDCA (o PHVA) viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés “Plan, Do, Check, Act”. También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming su autor. Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...). El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones.

- Planear: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir los resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la empresa.
- Hacer: Implementar los procesos.
- Verificar: Realizar los seguimientos y los procesos respecto a políticas, objetivos y requisitos del producto e informar los resultados.
- Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño. (Comunidad.iebschool.com, 2014).

✓ **Teoría de la competitividad:** indica que el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes. El valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona”.

Tiene un marcado carácter micro y macroeconómico, donde la unidad de análisis es fundamentalmente, el país y el sector de actividad, por delante de la empresa.

- Las variables genéricas son: Dotación de factores, condiciones de la demanda, sectores relacionados y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.
- Las variables adicionales son: El papel del gobierno y la casualidad.

Esta teoría está relacionada a nuestro proyecto ya que tiene un alcance internacional y para lograr un desarrollo productivo en el extranjero, como empresa debemos tener una ventaja competitiva.

Se sabe que en la actualidad es importante sobresalir en el mercado para poder alcanzar la competitividad esta regla se da en todos los sectores económicos del país y como bien sabemos el sector agrícola es uno de los principales, debido a esto la exigencia dentro de él es mucho mayor, ya que para no desaparecer en este entorno globalizado se necesita de una adecuada organización, dirección y control por parte de todos los involucrados, estas medidas intervienen maximizando los recursos y por ende bajando los costos de producción, sin embargo al analizar las cadenas productivas de estos bienes nos encontramos con diferentes obstáculos tanto internos como externos, estos en su gran mayoría son los siguientes:

**a) Factores internos:**

- ✓ Informalidad empresarial.
- ✓ Equipamiento y maquinaria insuficiente.
- ✓ Mano de obra poco calificada.
- ✓ Productores no especializados.
- ✓ Escasa asociatividad.

**b) Factores externos:**

- ✓ Falta de capacitación por entidades agrarias
- ✓ Información limitada.
- ✓ Débil gestión empresarial
- ✓ Limitado acceso a alta tecnología
- ✓ Infraestructura inadecuada.
- ✓ Vías de acceso deficientes
- ✓ Altos intereses

Debido a los diferentes factores mencionados anteriormente se generan consecuencias como: Inadecuado manejo de los cultivos, deficientes cosechas, baja producción en cantidad y calidad, desarticulación con el mercado, relación de costo beneficio desfavorable, falta de transformación de materia prima, falta de valor agregado y otros elementos.

**Características y condiciones para la exportación:**

✓ **Medidas Arancelarias:**

El comercio de la quinua exhibe escasa protección arancelaria tanto en los principales mercados de destino como en las otras economías de gran tamaño que aún no se han convertido en importadoras de significación en este producto.

A esto debe sumarse que los países de la ALADI que exportan dicho producto gozan de mecanismos preferenciales en muchos de ellos. En particular, las exportaciones ecuatorianas y peruanas a los Estados Unidos están totalmente desgravadas como resultado de las preferencias arancelarias previstas en la ATPA (Andean Trade Preference Act) y en el Tratado de Libre Comercio Estados Unidos - Perú, respectivamente.

Por su parte, el acceso al mercado de la Unión Europea se encuentra libre de aranceles para los tres exportadores regionales de quinua. Bolivia y Ecuador gozan de la desgravación del producto prevista en el Sistema General de Preferencias, al tiempo

que Perú recibe igual trato en el marco del Tratado de Libre Comercio que tiene vigente con el bloque europeo.

Finalmente, cabe mencionar que las ventas peruanas de quinua a China se encuentran libres de aranceles de acuerdo a los compromisos asumidos en el Tratado de Libre Comercio China-Perú.

✓ **Medidas no arancelarias:**

Las importaciones de quinua, como las correspondientes a la mayoría de los productos de origen vegetal, están sujetas en los diferentes mercados de destino a un estricto control fitosanitario por parte de las autoridades nacionales competentes. Por esto, y en la medida en que las barreras arancelarias en el comercio internacional de la quinua son escasas o nulas, las medidas no arancelarias constituyen el factor crítico para el acceso de la producción regional a los principales mercados del mundo.

En las diversas reglamentaciones nacionales que clasifican los productos de origen vegetal según su grado de riesgo fitosanitario, la quinua en grano es considerado un producto de riesgo intermedio. Si bien los procedimientos de control difieren en cada mercado de destino, tienen algunos rasgos en común. Por un lado, en la mayoría de los mercados se exige un permiso fitosanitario de importación que debe ser tramitado en la autoridad nacional competente del país importador. Por otro, se exige un certificado expedido por la autoridad competente del país de procedencia que acredite las buenas condiciones sanitarias del producto en el momento del embarque.

A su vez, a su ingreso al país importador el producto es sometido a una inspección a los efectos de evaluar sus condiciones sanitarias. En algunos casos se extraen muestras para someterlas a pruebas de laboratorio, aunque este procedimiento es aplicado por las autoridades dependiendo de la evaluación realizada en cada caso específico.

Los productos derivados de la quinua enfrentan requisitos menos exigentes que la quinua en grano, debido a que el riesgo fitosanitario, en términos generales, decrece con el grado de procesamiento del producto.

A los requisitos antes mencionados que son comunes a la mayoría de los sistemas de control, se agregan otros que difieren según el mercado de destino, tales como la

exigencia de registro del importador, niveles máximos de plaguicidas, requisitos de etiquetado, marcado y empaquetado del producto, entre otros.

Además de las medidas de carácter obligatorio ya mencionadas, existen en los diferentes mercados sistemas de certificación de productos orgánicos que son de adscripción voluntaria, y que son aplicables a la quinua que procure comercializarse usando dicho rótulo distintivo. Estos sistemas establecen los requisitos que deben cumplir los procesos de producción, elaboración, conservación y comercialización de productos orgánicos.

La quinua importada puede comercializarse como un producto orgánico en un determinado país siempre que el importador acredite que su sistema de producción orgánico es homólogo o cumple con los requisitos técnicos establecidos en el mercado de destino y que la entidad certificadora sea reconocida por la autoridad nacional competente.

Por otro lado, un requisito común entre los países importadores, y que se exige cada vez con más fuerza, es la trazabilidad total del grano importado. En este caso, la certificación se aplica no solamente al proceso productivo primario, sino que incluye también a todos los procesos de la cadena productiva, tales como el transporte desde la unidad agrícola hasta la plana de beneficiado, el proceso mismo de beneficiado, y el proceso de exportación.

La creciente importancia que han adquirido las medidas no arancelarias en la determinación de las condiciones de acceso a los principales mercados internacionales hace necesario que las empresas exportadoras cuenten con un sistema de gestión que permita el registro y control de todos los procesos antes mencionados.

### **Ventajas de la sierra para la producción de quinua:**

La quinua es un cultivo andino de gran adaptabilidad al medio ambiente, desarrollándose mejor a una altitud a partir de los 2500 m.s.n.m., una de las ventajas que la sierra presenta frente a la costa para el cultivo, ya que se encuentra a mayor altura sobre el nivel del mar.



La población se encuentra en su mayor parte entre los 2,000 y 3,500 msnm por ser ésta zona más propicia para el desarrollo de las actividades agroeconómicas. La sierra presenta además distintos tipos de suelo y la planta requiere de suelos francos o franco-arenosos, semiprofundos, con buen drenaje y con alto contenido de materia orgánica. La incorporación de este material mejora la estructura del suelo. En los arenosos, la incorporación de materia orgánica permite un buen anclaje de la planta. En suelos arcillosos evita que el agua se encharque, lo cual disminuye los daños por humedad excesiva. La planta puede prosperar en suelos alcalinos hasta con pH 9, así como en suelos ácidos de hasta 4.5 de pH. Esto dependerá de la variedad de quinua. El pH óptimo varía de 6.5 a 8.0.

En cuanto al clima, por ser una planta con gran adaptabilidad y tener amplia variabilidad genética, la quinua se adapta a diferentes climas, desde el desértico y el caluroso en la costa, hasta el frío y el seco en el altiplano. Asimismo, se encuentra en los valles interandinos templados y lluviosos, y llega hasta las cabeceras de la ceja de selva con mayor humedad relativa, así como a la puna y a las zonas cordilleranas de grandes altitudes.

La disponibilidad de humedad en el suelo es otro factor determinante en la primera etapa del cultivo, desde que emerge hasta las primeras cuatro hojas. Puede soportar veranillos por la presencia de papilas higroscópicas en las hojas. La cantidad óptima de agua es de 300 a 500 mm de precipitación por campaña. En la fase de maduración y cosecha requiere condiciones de sequía o estrés hídrico.

En cuanto a temperatura, en la etapa de floración, la planta puede resistir la disminución de temperatura hasta 1 °C. En la etapa de ramificación la planta no tiene mayores problemas a descensos de temperaturas de hasta -4 °C, por lo que el cultivo se desarrolla sin ningún problema en la sierra. Por otra parte, en la costa presencia de veranillos (temperaturas de 35 °C) puede afectar los procesos fisiológicos de la planta y producir aborto de flores, muerte de estigmas y estambres, lo que imposibilita la formación de polen e impide la formación de grano. La quinua tolera ese nivel de temperatura, pero no prospera.

La temperatura óptima está en el rango de 10 °C-20 °C con una oscilación térmica de 5 °C-7 °C.

En cuanto a las heladas, se presentan cuando hay descensos extremos de temperaturas por debajo de -4 °C. Normalmente ocurren heladas en los meses de junio, julio y agosto cuando el cielo está despejado y no hay nubes. La resistencia de la quinua a heladas depende de dos factores: • Etapa fenológica del cultivo: la quinua puede tolerar bajas de temperatura, de hasta - 4 °C, por veinte días en cualquier etapa menos los primeros cuarenta días y la etapa de floración. • Variedad: hay algunos ecotipos que tienen la capacidad de tolerar hasta -8 °C. Luego del ataque tienen la propiedad de recuperarse generando ramas secundarias.

Además en cuanto a la altitud, la quinua prospera desde el nivel del mar hasta los 4.000 m. s. n. m., la altitud de la sierra como Cajamarca es óptima para este cultivo.

### 2.3. Definición de términos básicos:

- **Cadena productiva:** Conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado, desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final ( FAO, 2011)
- **Eslabón:** Es el elemento necesario para el enlace y la sucesión de acciones o hechos, en este caso cada parte de la cadena productiva. (Cardume, 2007)
- **Cluster:** Concentraciones empresariales entre bienes y servicios en un determinado territorio, en el cual están involucrados todos los actores y enfocados en una actividad específica logrando así la competitividad. (FAO, 2009)
- **Factores de producción:** Recursos de la sociedad que se utilizan en el proceso productivo. Se dividen en tres grandes grupos: tierra, trabajo y capital, se suelen agregar tecnología, innovación y conocimiento. (MINCETUR, 2008)
- **Competitividad:** La competitividad se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder

ofrecer un menor precio fijando una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan. (MINAG, 2012)

- **Rentabilidad:** Es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado. (MINAG, 2012)
- **Eficiencia:** Se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado; es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo. (MINAG, 2012)
- **Asociativismo:** Es tanto una facultad social de los individuos como un medio de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas a determinadas necesidades o problemas. Como instrumento de participación, se caracteriza por surgir del común acuerdo, en que un grupo humano, en concordancia con las voluntades que lo componen, considera tener intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación en particular. (MINAG, 2012)
- **Abastecimiento:** Es la actividad económica encaminada a cubrir las necesidades de consumo de una unidad económica en tiempo, forma y calidad, como puede ser una empresa; la empresa se relaciona con un mercado. (PROMPERÚ, 2012)
- **Proveedor de Insumos y Servicios:** Persona o compañía, con quien se intercambia dinero por bienes. El proceso incluye el propio stock o inventario de tales bienes. (Cardume, 2007)
- **Agroindustria.** Se refiere a la sub serie de actividades de manufacturación mediante las cuales se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola. La agroindustria significa así la transformación de productos procedentes de la agricultura, la actividad forestal y la pesca. (MINCETUR, 2008)

- **Exportación:** es el tráfico legítimo de bienes y/o servicios desde un territorio aduanero hacia otro territorio aduanero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera aduanera de un Estado o bloque económico. (MINCETUR, 2008)
- **Producción:** proceso en el cual se incorporan los insumos y se utilizan los factores de producción. El resultado son los productos finales. (Ministerio de la producción, 2015)
- **Acopiar:** Según el diccionario de la lengua española, refiere a juntar, reunir en cantidad algo, y más comúnmente granos, provisiones, etc. (Ministerio de la producción, 2015)
- **Transformación:** conjunto de operaciones necesarias para modificar las características de las materias primas. Dichas características pueden ser de naturaleza muy variada tales como la forma, la densidad, la resistencia, el tamaño o la estética. (Ministerio de la producción, 2015)
- **Comercialización:** La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales. Las funciones universales de la comercialización son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información del mercado. El intercambio suele implicar compra y venta de bienes y servicios. (Ministerio de la producción, 2015)
- **Distribución:** aquel conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el consumidor final, y que tiene por objeto precisamente hacer llegar el producto hasta el consumidor. La distribución comercial es responsable de que aumente el valor tiempo y el valor lugar a un bien. (Alcazar, 2002).
- **Canal de distribución:** es el circuito a través del cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar

la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo. La importancia de éste es cuando cada producto ya está en su punto de equilibrio y está listo para ser comercializado. El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. (Alcazar, 2002).

- **Publicidad:** es una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación y de técnicas de propaganda. A través de la investigación, el análisis y estudio de numerosas disciplinas, tales como la psicología, la neuroeconomía, la sociología, la antropología, la estadística, y la economía, que son halladas en el estudio de mercado, se podrá, desde el punto de vista del vendedor, desarrollar un mensaje adecuado para el público. (Alcazar, 2002).
- **Consumidor final:** se define como la persona que realmente utiliza un producto. El consumidor final difiere del cliente, que puede comprar el producto pero no necesariamente consumirlo. (Alcazar, 2002).
- **Concertación:** Mecanismo o vertiente de la planeación que permite articular las decisiones de los distintos sectores de acuerdo a prioridades; mediante la concertación se compromete a cada sector responsable, hacia el logro de objetivos definidos para evitar la dispersión de rumbos, proceder con mayor eficacia y rapidez hacia ellos, evaluar resultados y adaptar acciones a las circunstancias cambiantes. (Alcazar, 2002).
- **Intolerancia a la lactosa:** Es una afección de las microvellosidades intestinales debida a que el organismo produce poca o ninguna cantidad de la enzima lactasa, que deriva en una imposibilidad de metabolización de la lactosa, el azúcar de la leche. (Hogenaue, 2006)

### **Conclusión del capítulo:**

Se reunió información acerca de tesis que demuestran la importancia y la contribución de implementar una cadena productiva, para lograr competitividad a nivel de negocio y de país tomándolas como base para la investigación.

La recolección de tesis y artículos a cerca de la cadena productiva y de estudios sobre la producción de quinua en distintos lugares, nos brinda la oportunidad de adoptar buenas prácticas para desarrollarla en Cajamarca.

Definimos términos básicos para facilitar la comprensión de la presente investigación.

## CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

### 3.1. Formulación de hipótesis:

El adecuado manejo de las características de la cadena productiva de la quinua (producción, acopio, transformación), impulsan la comercialización de la leche de quinua al mercado de Washington.

### 3.2. Operacionalización de variables:

Es el proceso por el cual se convierte a una variable en un elemento capaz de ser directamente medible a través de un conjunto de operaciones secuenciales.

Requiere del establecimiento de dimensiones e indicadores específicos.

**Cuadro N° 08: Operacionalización de variables**

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Características de la cadena productiva	La cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados, cuyas características principales son los diferentes	Producción	Número de mano de obra calificada
			Tipo de sistema de cultivo
			Acceso a tecnología de riego
			Volumen de cosecha
			Número de licencias y certificaciones
		Acopio	Cantidad de productores
			Volumen de producción
		Transporte y logística	Cantidad de almacenes
			Kilómetros en carreteras y accesos
		Transformación	Facilidad en acceso a tecnología

	<p>eslabones que intervienen en el proceso, inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. Cada uno de los eslabones, añade valor generando ventaja competitiva. (FAO, 2011)</p>		Tiempo de entrega de licencias de funcionamiento para la empresa
			Calidad de la infraestructura
			Costos de financiamiento
			Número de proveedores que cumplan requisitos
			Tiempo empleado en la producción
			Porcentaje de errores
			Control de calidad
			Depreciación
			Calidad de envases, empaques
		Comercialización	Tipo de sistema de distribución
			Tipo de transporte
			Tipo de canal de venta
		Consumidor final Financiera	Porcentaje de aceptación del producto
Volumen de venta			
Porcentaje de devoluciones			
Comercialización	<p>Conjunto de actividades vinculadas al intercambio de</p>	Estratégica	Estudio de mercado
			Estrategia Marketing
			Precio de venta
		Comercio exterior	INCOTERMS
			Mercado destino
		Transporte	Logística internacional
			Kilómetros en carreteras y accesos
Tipo de canales de distribución internacional			



	bienes y servicios entre productores y consumidores. (Ministerio de la Producción, 2015)	Política	Cantidad de regulaciones y restricciones de comercialización
			Certificaciones
		Internacionalización	Regulaciones y restricciones de exportación
			Barreras de entrada y arancelarias.
			Certificaciones de calidad

Elaboración: autores de tesis

## CAPITULO 4. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

### 4.1. Aspectos generales del negocio:

#### 4.1.1. Descripción de la idea de negocio:

Al identificar como principal problema la intolerancia a la lactosa hemos desarrollado una idea de negocio que consiste en elaborar un producto con insumos propios de la región, que ofrezca una mejor calidad de vida; y no genere perjuicio a la salud. El producto propuesto es la leche de quinua, siendo elaborada con insumos naturales que ofrece Cajamarca, proporciona alto contenido nutricional, y no genera ningún problema para aquellos consumidores que sufren de intolerancia a la lactosa.

El rubro por el cual estamos orientándonos será la conformación de una SRL, como eje de valor.

#### 4.1.2 Descripción del producto

“QuinoaMilk” es una bebida altamente nutritiva y saludable, que ofrece mayores beneficios a la salud que el resto de leches existentes por el alto valor nutricional de la quinua. Además de ofrecer diferentes beneficios relacionados al cuidado de salud, los ofrece en cuanto a la forma de consumo, ya que tiene un empaque práctico y seguro, que es el tetra pack. Y puede consumirse en cualquier momento del día.

#### 4.1.3 Características y funciones de producto

La leche de quinua posee algunas características que le permitirán ser un producto atractivo para los consumidores, son las siguientes:

- **Características Organolépticas:** La leche de quinua posee un color perlado uniforme y un aroma sobrio, está libre de materias y sabores extraños como el amargo; por el contrario tiene un sabor dulce muy agradable.

- **Componentes nutricionales:** Quinoa Milk es una bebida que como ya mencionamos ofrece un sin número de beneficios para la salud, como el desarrollo del coeficiente en niños, es un alimento anticancerígeno, antioxidante, entre otros; y entre sus componentes tenemos:

**Cuadro N° 09: Información nutricional de “QuinoaMilk”**

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Calorías	<b>302Kcal.</b>
Proteínas	<b>12.2g</b>
Grasas totales	<b>0g</b>
Fibra	<b>5.7 g</b>
Calcio	<b>85mg</b>
Hierro	<b>4.2mg</b>

Elaboración: autores de tesis

- **Características Físicas:** La presentación del producto es en envase tetra pack, envase aséptico que permitirá una mayor vida útil y mejor conservación del producto. Además tiene un diseño atractivo e innovador en la etiqueta, el que generará mayor impacto en los consumidores.

#### 4.1.4. Factores diferenciales de producto:

“**Quinoa Milk**”, es un producto innovador elaborado a base de quinua cajamarquina, cultivo nativo que ha sido utilizado en la alimentación de muchos desde tiempos remotos. El alto valor nutritivo del cereal ha sido ampliamente documentado; destacándose frente a otros granos por su contenido en proteínas, micronutrientes (potasio, hierro, calcio y riboflavina) y aminoácidos esenciales, entre otros; ayuda a desarrollar fortalecer el coeficiente intelectual en los niños en la etapa del crecimiento. Inclusive, la Administración Nacional de la Aeronáutica y del Espacio (NASA), considera que la quinua es un óptimo candidato para la alimentación de los astronautas en las misiones espaciales.

La riqueza del grano en términos alimenticios ha conducido a una mayor demanda tanto interna como externa, así como a amplias posibilidades futuras de aumentar el consumo de manera sustantiva a medida que las cualidades del producto se hacen conocidas. Podemos afirmar entonces que ofrece mayores beneficios a la salud que el resto de leches existentes en el mercado; al no contener lactosa, no afecta a la salud de quien la consume.

El empaque utilizado es reciclable con lo que contribuimos al cuidado del medioambiente, además es muy práctico lo que facilita su consumo y se puede conservar por mayor tiempo que las leches comunes.

Actualmente no existe ninguna empresa que transforme y comercialice un producto similar en Cajamarca, es por ello que se lo considera innovador siendo nosotros la primera empresa dedicada a fabricar esta bebida.

#### **4.1.5. Necesidad, problema u oportunidad identificada:**

La creciente tendencia por el consumo de productos saludables y el porcentaje de la población que presenta problemas de intolerancia a la lactosa, además de la poca disponibilidad de tiempo de los consumidores para preparar desayunos, y sus alimentos en general; hacen que la leche de quinua sea la mejor opción de consumo para los hogares, ya que ofrece infinidad de propiedades nutricionales, no genera perjuicios para la salud y por la practicidad de la presentación puede ser consumido en los desayunos y cualquier momento del día de manera fácil y rápida.

Respondemos así a las exigentes necesidades y estilo de vida de los consumidores actuales en el mercado nacional e internacional.

#### 4.1.6. Descripción del equipo emprendedor:

El equipo encargado de poner en marcha la investigación y el desarrollo de proyecto de elaboración de la “Leche de Quinua”, está conformado por:

- Valencia Estacio, Aurea Karen Analy
- Vásquez Sánchez, Shirley Majai

Bachilleres en “Administración y Negocios Internacionales” que deseamos desarrollar un producto innovador para cubrir una necesidad insatisfecha, que no sólo nos permita poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, sino también generar desarrollo sostenible para la región y para el país en general.

#### 4.2. Análisis de mercado

La búsqueda de un nicho de mercado atractivo para la “Leche de Quinua”, ha sido determinado en base a hábitos de consumo.

Haciendo un análisis empírico se ha determinado a Estados Unidos como el país que mejor condiciones brinda para la comercialización del nuevo producto.

Según información de la CIA, Estados Unidos cuenta con una superficie de aproximadamente 9,826,675 sq km. Con una población de 318,892,103 habitantes y una tasa de crecimiento poblacional del 0.7%.

La economía de los Estados Unidos es una economía mixta capitalista, que se caracteriza por los abundantes recursos naturales, una infraestructura desarrollada y una alta productividad. De acuerdo al Fondo Monetario Internacional, su PIB de US\$ 17.46 trillones constituye el 24% del Producto Mundial Bruto.

En el campo de negocios, la actividad líder por sus ingresos es el comercio al por mayor y al por menor; por ingresos netos es la industria, siendo la industria química la más importante. Estados Unidos es el tercer productor de petróleo más importante en el mundo, así como el mayor importador de este producto. También es el productor número uno de energía eléctrica y de energía nuclear, así como gas natural licuado, azufre, fosfatos y sal. Mientras que la agricultura representa menos del 1% del PIB.

Al ser un país desarrollado, Estados Unidos cuenta con una infraestructura de transportes avanzada: 6.465.799 km de autopistas, 226.427 km de vías férreas, 15.095 aeropuertos y 41.009 km de vías fluviales

Su capital Washington D.C., con una población de 646 449 habitantes, es uno de los principales consumidores de cereales y con tendencia creciente por el consumo de productos saludables, es por eso que lo escogimos como mercado para la leche de quinua.

#### 4.2.1. Análisis del país:

**Cuadro N° 10: Información del país destino**

			País
<b>Datos Básicos</b>	<b>Nombre</b>		Estados Unidos de América
	<b>Capital</b>		Washington D.C
	<b>Superficie</b>		9,826,675 sq km
	<b>Situación geográfica</b>		Canadá (N) Océano Atlántico € México y Golfo de México (S) Océano Pacífico (OE)
	<b>Religiones</b>		Protestante 51,3%, católica romana 23,9%, Mormón 1,7%, otros cristianos 1,6%, judía 1,7%, budista 0,7%, musulmana 0,6%, otros o sin especificar 2,5%, no afiliado 12,1%, ninguno 4%
	<b>Idioma</b>		Inglés
	<b>Moneda</b>		Dólar
<b>Sociales</b>	<b>Población (2014 est.)</b>	Total	318,892,103
		Tasa de crecimiento	0.7%.
		Tasa de natalidad	13.42 nacimientos / 1,000 habitantes (2014 est.)
		Tasa de mortalidad	8.15 muertes / 1,000 habitantes (2014 est.)
	<b>Pirámide poblacional</b>	0-14 años	19.4% - (H) 31,580,349 / (M) 30,221,106
		15-24 años	13.7% - (H)22,436,057 / (M) 21,321,861

		25-54 años	39.9% - (H) 63,452,792/ (M) 63,671,631
		55-64 años	12.6% - (H) 19,309,019/ (M) 20,720,284
		65 años a mas	14.5% - (H) 20,304,644/ (M) 25,874,360 (2014 est.)
	<b>Grupos étnicos</b>		Blanco 79,96%, negro 12,85%, 4,43% asiáticos, amerindios y nativos de Alaska 0.97%, isleño del Pacífico de Hawái y otro nativo 0.18%, dos o más razas 1.61% (julio de 2007 est.)
<b>Económicos</b>	<b>PBI</b>		\$ 17.46 trillón (2014 est.)
	<b>PBI Percápita</b>		\$ 54,800 (2014 est.)
	<b>Crecimiento anual PBI:</b>		2.4% (2014 est.)
	<b>Tasa de desempleo</b>		6.2% (2014 est.)
	<b>Tasa de inflación</b>		2% (2014 est.)
<b>Comercio internacional</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Total (2014)</b>	1,623,442,913
		<b>Principales productos exportados</b>	Reactores nucleares, artefactos mecánicos, material eléctrico, combustible, minerales, Vehículos y sus partes; instrumentos de óptica, fotografía, cinematografía.
		<b>Principales países destino</b>	Canadá, México, China, Japón, Reino Unido
	<b>Importaciones</b>	<b>Total (2014)</b>	2,409,790,147
		<b>Principales productos importados</b>	Combustibles, minerales, aceites; maquinas, reactores nucleares, artefactos mecánicos; vehículos y sus partes, instrumentos de óptica, fotografía, cinematografía; productos farmacéuticos.
		<b>Principales países</b>	China, Canadá, México, Japón, Alemania.
	<b>Balanza comercial</b>		(-) 786,347,234

Fuente: CIA

Elaboración: autores de tesis

**Cuadro N° 11: Información relevante de Washington 2012**

<b>Población</b>	Total	601,723
	Hombres	284,222
	Mujeres	317,501
<b>Pirámide Poblacional</b>	Negro o afroamericano	305125
	Blanco	231471
	Hispano o Latino	54749
	Alguna otra raza	24374
	Asiático	21056
	Dos o más razas	17316
	indio Americano	2079
	Tres o más razas	2043
	Nativo de Hawai Islas del Pacífico	302
<b>Total de familias</b>		112,715
<b>Comercio Internacional</b>	Exportaciones	90,646
	Importaciones	52,041
	Balanza Comercial	38,605

Fuente: CIA

Elaboración: autores de tesis

#### 4.2.2. Análisis del cliente (consumidor):

##### **Características del consumidor de Washington:**

Los hábitos de consumidor estadounidense han ido cambiando con el tiempo, se experimenta una creciente inclinación hacia productos saludables, el consumidor busca productos que requieran menor tiempo para su preparación y consumo, alimentos pre cocidos y con envases prácticos, ha aumentado el consumo de productos dietéticos y concentrados de nutrientes. El consumidor estadounidense además, quiere productos que sean atractivos a la vista, valora la presencia de un amplio surtido de artículos. Los principales aspectos involucrados a la hora de tomar la decisión de compra son la calidad como factor principal, presentación y que el producto demuestre superioridad ante sus competidores.



## Tendencias del consumidor

La expansión de la demanda de quinua y sus derivados agroindustriales en los países de mayores ingresos está asociada a tendencias más generales de modificaciones en los patrones de consumo, que privilegian cada vez más alimentos que reúnan características nutricionales saludables, ofrezcan garantías de sanidad e inocuidad y estén asociados a algunas características especiales, como la condición de ser productos orgánicos o ser expresión de tradiciones culturales de reconocido valor.

Estudios recientes indican que los consumidores Estado Unidenses clasifican los atributos de valor de los alimentos procesados en 5 ejes principales: Placer, Salud, Forma, Practicidad y Ética. La posibilidad de reunir una o más de estas características sería, las que en definitiva permitirían agregar valor a los alimentos y garantizar una demanda dinámica en los mercados internacionales (Gautier 2010).

En el caso de la quinua, parece claro que puede reunir al menos dos de dichas características: su condición de alimento saludable y las características éticas que se asocian a su historia y tradición cultural.

**Cuadro N° 12: Gastos de Consumidor 2012 – 2013 (USD)**

Ítem	2012	2013	Variación 12-13
Total	51,442.00	51,100.00	-0.70
Alimentos	6,599.00	6,602.00	-
- En casa	3,921.00	3,977.00	1.40
- Fuera de casa	2,678.00	2,625.00	-2.00
Vivienda	16,887.00	17,148.00	1.50
Ropa y servicios	1,736.00	1,604.00	-7.60
Transporte	8,998.00	9,004.00	0.10
Salud	3,556.00	3,631.00	2.10
Entretenimiento	2,605.00	2,482.00	-4.70
Contribuciones en efectivo	1,913.00	1,834.00	-4.10
Seguro y pensiones	5,591.00	5,528.00	-1.10
Resto de gastos	3,557.00	3,267.00	-8.20

Fuente: Consumer Price Index

Elaboración: autores de tesis

#### 4.2.3. Determinación del mercado objetivo – segmentos de mercado

Como mercado objetivo, se ha determinado la ciudad de Washington para introducir el producto, la población en Washington asciende a 646 449 habitantes, de los cuales el producto va dirigido a edades entre 18 -64 años.

**Cuadro N°13. Determinación de la demanda de leche de quinua**

<b>Población Potencial</b>	646449
Edad	18- 64 años
<b>% de Mercado penetrado</b>	6%
<b>Población real (71%)</b>	458979
<b>Población Penetrada</b>	27539

Elaboración: autores de tesis

La proyección es penetrar el 6% de la población real lo que se equivale a 27 539 habitantes de Washington D.C.

Si bien esta ciudad ha sido elegida para la introducción del producto, de acuerdo a la proyección de ventas y el desarrollo del negocio, se irá expandiendo el mercado hacia otras ciudades de Estados Unidos que representen una oportunidad para el crecimiento de la leche de quinua.

Adicionalmente, en el siguiente cuadro se describen algunos estilos en Estados Unidos, que se podrían tomar como referencia para realizar la segmentación de mercado.

**Cuadro N° 14: Segmentación en EE.UU.**

<b>Grupo A: Affluent Suburbia</b>	<b>Grupo B: Upscale America</b>
<p>*Este grupo comprende los hogares más ricos.</p> <p>*Supera a los demás grupos en términos de ingresos del hogar, valor de vivienda y logro educativo.</p> <p>*Predomina la raza blanca, padres baby boom.</p> <p>*Disfrutan de tecnología, autos, viajes, clubes, deportes, son amantes de la cultura.</p> <p>*Su comportamiento de compra reflejan el interés por lo alimentos gourmet, tecnología, viajes, etc.</p>	<p>*Familias que viven en la expansión metropolitana, principalmente personas de raza blanca.</p> <p>*La mayoría trabaja como ejecutivos, tienen ingresos altos por lo que disfrutan de estilos de vidas confortables en casas grandes.</p> <p>*Pasan su tiempo libre haciendo ejercicio, o compras en tecnología o lo último en moda, visitan clubes, grupos ambientales y asociaciones de arte.</p> <p>*Son apegados al internet, desde las acciones bancarias hasta descargas simples de música y compras.</p>
<b>Grupo C: Small -town Contentment</b>	<b>Grupo D: Blue - collas Backbone</b>
<p>*Familias de clase media alta que viven en pequeños pueblos y ciudades satélites.</p> <p>*Comparten enseñanzas modernas y una mezcla de empleos bien remunerados.</p> <p>*Disfrutan de los deportes al aire libre como pesca, camping, también están lo suficientemente cerca de la ciudad para frecuentar clubs de comedia, discotecas, y centros comerciales de ropa y artículos deportivos.</p> <p>*Son activos usuarios de internet, intercambian correos electrónicos,</p>	<p>*Se caracteriza por tener residentes mayores y jóvenes, blancos, e hispanos, por solteros y familias, propietarios e inquilinos de departamentos.</p> <p>*Trabajan en oficinas, en la construcción y fabricación de comercio minorista, viven en ciudades periféricas.</p> <p>*En su tiempo libre disfrutan de futbol, pesca, carpintería.</p> <p>*Compran en tiendas por departamentos, conocen las tiendas de descuento, con relativamente pocas opciones de</p>

<p>mensajes al instante, y visitan páginas de deportes y noticias.</p>	<p>entretenimiento, por su discreto ingreso o su ubicación. *Es un fuerte mercado para los medios de comunicación tradicionales.</p>
<p><b>Grupo E: American Diversity</b></p>	<p><b>Grupo F: Metro Fringe</b></p>
<p>* Es una mezcla étnica de parejas de mediana edad, solteros y jubilados, de clase media, con pocas excepciones son hogares con educación media. Muchos de los adultos son de edad avanzada que ya dejaron de trabajar. *Personas que trabajan en oficinas, y en puestos de trabajo en industrias, con estilo de vida modesto, gusto por la lectura de periódicos y libros, visitas al cine y obras de teatro, y clubes veteranos. *Gustan por medios de comunicación tradicionales, noticieros, películas y programas concurso así como revistas. *Conservadores en sus políticas y moda, orientados al consumo de internet.</p>	<p>* Es una mezcla de 5 tipos raciales, personas de clase media baja. Con hogares conformados por parejas que trabajan en obras y servicios para la industria; solteros. *Muchos hogares están compuestos por solteros o parejas jóvenes que trabajan como obreros y servicios de la industria. *Tienden a vivir en mayor unión familiar, casa y departamentos de baja altura. *Participan en deportes como futbol, patinaje, monopatín y también video juegos. *Compran en minoristas y equipos tecnológicos a precios bajos.</p>
<p><b>Grupo G: Blue – Remote America</b></p>	<p><b>Grupo H: Blue – Aspiring contemporaries</b></p>
<p>* Grupo conformado por parejas de la clase trabajadora; las familias tienden a dedicarse a la agricultura y trabajos con salarios modestos. *El valor promedio de una casa es aproximadamente la mitad la media nacional, y una parte significativa de residentes viven en casas móviles.</p>	<p>* Hogares conformados por personas jóvenes, luchadores contemporáneos, alrededor de dos tercios de solteras son individuales o divorciados de clase media. *Muchos viven en relativamente nuevas viviendas o apartamentos. *Son grandes amantes de la cultura, les gusta ver obras de teatro, películas, cómics y bandas en vivo. Ellos gastan</p>

<p>*Pasan su tiempo libre en la pesca, caza, y paseos a caballo.</p> <p>*En casas, su entretenimiento son los programas de televisión de juegos y espectáculos y música.</p>	<p>mucho de su ingreso en lo último de la moda y tecnología.</p> <p>*Disfrutan del jazz en la radio y la lectura, de la ciencia y la tecnología; criados en la tecnología, son muy conoedores de Internet</p> <p>*Pasan su tiempo libre en línea para chatear, comprar, buscar empleo.</p>
<p><b>Grupo I: Blue – Rural Villages and Farms</b></p>	<p><b>Grupo J: Blue –Struggling Societies</b></p>
<p>*Representan al grupo agrícola y comunidad minera, aldeas rurales y granjas de Estados Unidos. Familias de clase media y parejas de edades variadas.</p> <p>*La mayoría de los hogares en este grupo son casados, blancos y educados en el colegio. Mantienen un estilo de vida tranquilo en casas sin pretensiones y cómodas casas móviles.</p> <p>*Comparten una afición por los deportes al aire libre, disfrutan de la pesca, la caza, campamentos y deportes motorizados.</p> <p>*Les gusta ir de compras para mejorar su hogar.</p> <p>*Asisten a conciertos y disfrutan de la música country.</p>	<p>*Los cinco tipos de Sociedades simbolizan los retos económicos que enfrenta un número significativo de estadounidenses.</p> <p>*Estos hogares tienden a ser desfavorecidos y sin educación. Con sus ingresos la mayoría no logra terminar la escuela secundaria, consiguen puestos de trabajo de bajo nivel en la industria manufacturera, la salud y servicios de alimentación.</p> <p>*Muchos de estos residentes son jóvenes, la minoría estudiantes, otros padres solteros tratando de formar una familia con bajos ingresos y presupuestos ajustados.</p> <p>*Sus actividades de ocio incluyen deportes como el baloncesto, el voleibol y el monopatín.</p>

Grupo K: Urban Essence	Grupo L: Blue – Varying Lifestyles
<p>*Conforma el grupo afluente, jóvenes que viven en apartamentos. Más de la mitad de los hogares están compuestos por afroamericanos e hispanos.</p> <p>*Muchos son solteros. Llevan estilos de vida sin pretensiones por su bajo nivel de educación y de ingresos.</p> <p>*Pasan su tiempo libre practicando deportes como béisbol, baloncesto y fútbol.</p> <p>*Con su tamaño superior a la media de los hogares, hacen un mercado fuerte para los juguetes de los niños y equipo electrónico, en especial los videojuegos, muñecas y juegos de mesa.</p>	<p>*Es un grupo poco convencional.</p> <p>*Comparten la singular experiencia de vivir en alojamientos de grupo.</p> <p>*Visitan museos, zoológicos y ferias estatales. Les gusta mantenerse activos haciendo aeróbicos, ejercicio, senderismo, bolos y la práctica de deportes como el tenis, el béisbol y el voleibol.</p> <p>*Son viajeros frecuentes al extranjero, así como dentro de Estados Unidos.</p> <p>*En casa, dividen su tiempo entre la televisión y el ordenador. Suelen ver noticias, programas de comedia y charla nocturna. Cuando están en línea, usan salas de chat, subastas, escuchan la radio por Internet, con un preferencia por el rock and roll.</p>

Fuente: Mosaic USA

Elaboración: autores de tesis

#### 4.2.4. Demanda del mercado

En el siguiente cuadro, se muestra la población total de EE.UU., la población del mercado objetivo; es decir, la ciudad de Washington, el total de población, según nuestro segmento de mercado (personas de 18 – 64 años de edad, familias de la clase media), así mismo se muestra el ingreso destinado al consumo de bebidas.

**CUADRO N° 15: Determinación de la demanda en el estado de Washington**

ÍTEM	CANTIDAD
Población de EE.UU.	318 892 103 habitantes
Población de Washington (%)	646 449 habitantes
Hombres 18 - 64 años (%)	284 222 habitantes
Mujeres 18 - 64 años (%)	317 501
Total población 18 - 64 años	601 723
Ingreso Promedio anual Clase Media	45 290
Ingresos destinados a bebidas saludables (%)	10%
Total de familias en Washington	112715- 79 665

Fuente: CIA

Elaboración: autores de tesis

Cabe resaltar que en año 2000, en Washington se consumía 28 galones de leche por persona al año, en el año 2009 este consumo disminuyó a 20 galones y para el 2014, el consumo fue de 15 galones, una de las posibles razones son los temas de salud, lo que representa una oportunidad para la leche de quinua, ya que es una bebida saludable sin lactosa.

Otros datos tomados en cuenta al momento de determinar la demanda de la leche de quinua, son los proporcionados por el National Institute of diabetes and Digestive and Kidney Diseases, referentes a la intolerancia a lactosa, según el instituto 40 millones de estadounidenses padecen de intolerancia a la lactosa, mostrándose los efectos a los 30 minutos de haber ingerido leche, como se observa en el siguiente cuadro:

**Cuadro N°16: Intolerancia a la lactosa en USA 2012**

Total de estadounidenses que son intolerantes a la lactosa	40, 000, 000 hab.
Porcentaje total de todos los adultos estadounidenses afroamericanos, judíos, estadounidenses de origen mexicano, y los nativos	75%
Porcentaje total de los asiático-americanos	90%
Tiempo en que se muestran los efectos	30 min

Fuente: National institute of diabetes and digestive and kidney diseases

Elaboración: Autores de la tesis

#### 4.2.5. Análisis de los competidores

Desde 1950 en Estados Unidos, muchas empresas han aumentado su participación colectiva de elaboración de productos lácteos, con el aumento en su mayoría de grandes cooperativas. La industria lechera se ha reestructurado de forma permanente a todos los niveles en los últimos 50 años.

Estas empresas satisfacen la misma necesidad de nutrición que la leche de quinua, aunque nuestro producto se diferencia por estar orientado además, a las personas con intolerancia a lactosa; hemos tomado en cuenta algunos de nuestros competidores:

- **Borden**, productor de productos lácteos, 12% de su producción es mantequilla, era la mayor empresa de lácteos.
- **JRINK**, dedicados a producir jugos a partir de distintas frutas, para el mercado de Washington.
- **Almond Brezee**, marca estadounidense que ofrece leche vegetal a base de almendras en distintos sabores, vainilla, chocolate y natural.



- **Bongrain**, empresa francesa, dedicada a la producción de yogurt, mantequilla y otros lácteos que representa parte de la competencia ya que uno de sus principales consumidores es el mercado estadounidense.
- **Nestlé de Suiza**, destaca en postres congelados, bebidas a base de leche, y otros.
- **Sodiaal**, cooperativa francesa, destaca en el yogur, mantequilla, e ingredientes lácteos, y los otros en el queso.

#### 4.2.6. Análisis de los proveedores:

En el siguiente se detallan las empresas que serán los proveedores de todo lo que se necesitará para la producción del néctar de sauco.

**CUADRO N° 17: Proveedores**

Proveedor	Producto o servicio
PRODUCTORES DE LA ENCAÑADA	Quinua
QUIMICA INDUSTRIAL J. MONTES SA	Insumos
EDIPESA	Maquinaria
TETRA PAK PERU S.R.L.	Envases
TERMOENCOGIBLES DEL PERU S.A.	Servicios de empaques
SECURITAS	Vigilancia

Elaboración: autores de tesis

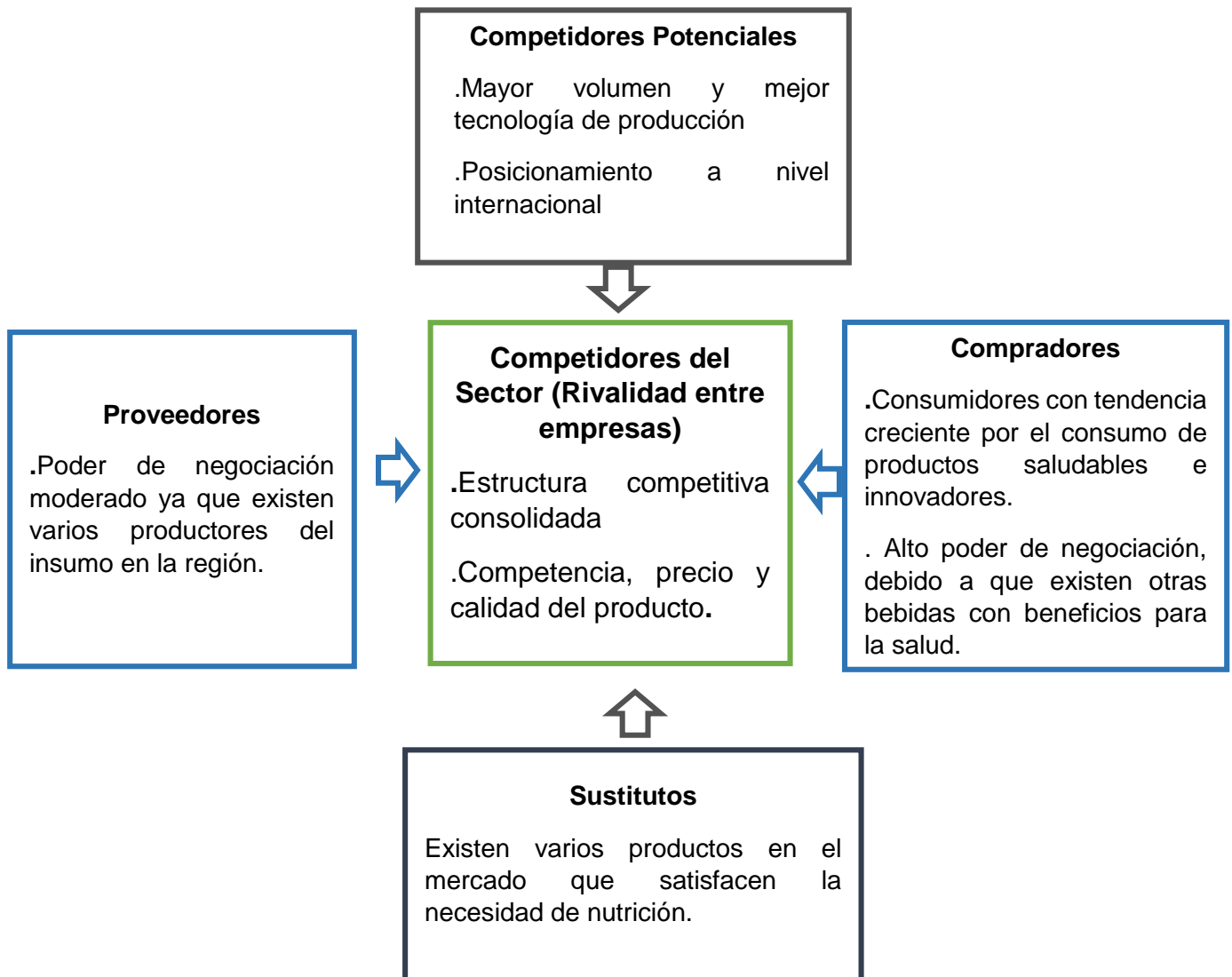
### 4.3. Análisis Estratégico

#### 4.3.1. Análisis estratégico del sector

##### Fuerzas competitivas de Porter:

A continuación analizaremos la estrategia de las fuerzas competitivas de Porter ya que ésta herramienta nos ayudará a comprender que es lo que determina la rentabilidad y el nivel de competencia de manera global.

**GRAFICO N° 04: Fuerzas Competitivas de Porter**



Fuente: Competitive Strategy - Mickel Porter

Elaboración: autores de tesis

### Análisis Externo:

En el siguiente análisis se muestra los factores externos más relevantes de la cadena productiva de la quinua en Cajamarca, se evaluó los siguientes aspectos: político, económico, social, tecnológico y ecológico.

**CUADRO N° 18: Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE) de quinua en la Región Cajamarca – Perú**

Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE)				
	Factores Externos clave	Peso	Clasificación	Valor Ponderado
<b>Oportunidades</b>	Difusión de las propiedades y beneficios de la quinua por parte del gobierno y sector privado	0.05	3	0.15
	TLC con EEUU	0.08	4	0.32
	Incremento de la demanda por productos saludables y con alto valor nutritivo	0.1	2	0.2
	Reconocimiento del País como uno de los principales productores de quinua	0.12	3	0.36
	Incremento de la población con intolerancia a la lactosa	0.1	4	0.4
<b>Amenazas</b>	Competencia con mayor producción y tecnología	0.2	3	0.6
	Tipo de cambio	0.15	1	0.15
	Conflictos Sociales	0.05	1	0.05
	Cambios climáticos	0.05	1	0.05
	Productos transgénicos	0.1	2	0.2
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.48</b>

Elaboración: autores de tesis

El valor ponderado obtenido en el análisis fue de 2.48, el cual se encuentra por debajo del promedio, indicando que la quinua debe mejorar para poder ser aprovechadas de manera eficiente las oportunidades y superar las amenazas del mercado.

**CUADRO N° 19: Matriz de PESTE de la quinua en Cajamarca**

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico
Alianzas estratégicas de entidades públicas y privadas	Inversión extranjera	Incremento de la demanda por productos saludables y con alto valor nutritivo	Acceso a tecnología	Cambio climático
Proyectos de desarrollo agroindustrial impulsados por el gobierno	Crecimiento de exportaciones agroindustriales	Responsabilidad social		
Leyes de comercio	Tipo de cambio	Proveedores no capacitados		Certificados de calidad
	Financiamiento			

Elaboración: autores de tesis

- **Político**

Entidades como Sierra Exportadora, Minagri, Inia, etc., se unen para formar convenios con el fin de mejorar y elevar la productividad y competitividad de productos agroindustriales, tal es el caso de Sierra exportadora y el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), entidad de Ministerio de la producción quienes firmaron convenio de cooperación interinstitucional en agosto del 2014 con una vigencia de cinco años, uniendo esfuerzos, capacidades y competencias para

intercambiar conocimientos y experiencias coordinando iniciativas conjuntas que contribuyan al desarrollo económico social del sector productivo.

#### • **Económico**

La agroindustria peruana viene incrementándose en los últimos años, lo que atrae el interés de empresarios extranjeros quienes buscan proyectos de inversión con potencial agroexportador en países como el Perú, ya que las economías sus países están en desaceleración. El ministerio de agricultura viene desarrollando foros en donde se exponen oportunidades de inversión y transferencia de tecnología en el sector.

Al cierre del 2011 se registró un total de 7887 empresas exportadoras, de la cuales el 28% iniciaron sus exportaciones, es decir 2229 nuevas empresas; al evaluar sus exportaciones durante los años 2012 y 2013, existiendo volatilidad manteniéndose solo 714 (32% del total) de las cuales el 92% (665) son exportadoras de productos no tradicionales siendo 132 empresas del sector agropecuario teniendo un crecimiento de 142% entre el 2011 y 2013.

La inestabilidad del tipo de cambio juega un papel importante en las exportaciones, ya que la variación de este crea incertidumbre en el sector, sin embargo las tendencias del dólar en el 2015 son favorables, cerrando el mes de marzo con una subida de 3.36%, siendo una gran oportunidad para el comercio internacional.

#### • **Social**

Las tendencias de consumo se inclinan cada vez más por los alimentos saludables con alto valor nutritivo, aportando grandes beneficios a la salud como la quinua que en el 2014 aumentó en US\$ 180 millones, creciendo 200 veces más que el año pasado.

**Análisis interno:**

**CUADRO N° 20: Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI) de quinua en la  
Región Cajamarca – Perú**

<b>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</b>				
	<b>Factores Externos clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>	Producto saludable y con alto valor nutricional	0.05	2	0.1
	Economías de escala	0.1	4	0.4
	Responsable socialmente	0.15	3	0.45
	Acceso a tecnología	0.2	4	0.8
<b>Debilidades</b>	Financiamiento	0.1	2	0.2
	Altos costos de certificaciones de calidad	0.1	3	0.3
	Infraestructura de transporte deficiente	0.1	2	0.2
	Falta de experiencia para transformación	0.1	3	0.3
	Competidores posicionados en el mercado destino	0.1	4	0.4
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.15</b>

Elaboración: autores de tesis

El valor ponderado obtenido en el análisis interno fue de 3.15 lo que quiere decir que estamos aprovechando las fortalezas.

**Cuadro N°21: Matriz FODA**

<b>MATRIZ  FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Producto saludable y con alto valor nutricional.</li> <li>-Economías de escala</li> <li>-Responsable socialmente</li> <li>-Insumo de calidad</li> <li>-Colaboradores comprometidos</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusión de las propiedades y beneficios de la quinua por parte del gobierno y sector privado.</li> <li>- TLC con EE.UU.</li> <li>- Incremento de la demanda por productos saludables y con alto valor nutritivo.</li> <li>- Reconocimiento del país como uno de los principales productores de quinua.</li> <li>- Incremento de la población con intolerancia a la lactosa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar programas de promoción de la quinua, resaltando los beneficios que ofrece el consumo del cereal y el consumo de la leche de quinua en ferias alimentarias con el apoyo del gobierno, aprovechando que el país es reconocido como uno de los principales productores del cultivo andino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pedir apoyo al municipio y entidades financieras para cubrirlos costos de financiamiento del negocio así como de charlas a productores y colaboradores de la empresa para un mejor manejo del negocio.</li> </ul>

AMENAZAS	Estrategia FA	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia con mayor volumen de producción y tecnología</li> <li>- Tipo de cambio</li> <li>- Conflictos Sociales</li> <li>- Cambio climáticos</li> <li>- Productos transgénicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar investigaciones sobre el proceso de transformación de la quinua para ofrecer un mejor producto que la competencia, apoyado de innovación constante y prácticas de responsabilidad social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar programas de promoción para dar a conocer los beneficios del producto y así conseguir apoyo de entidades como la cámara de comercio que pueden difundir aún más el producto y consolidarlo en el mercado.</li> </ul>

Elaboración: autores de tesis

#### 4.3.2. Análisis estratégico de la empresa:

✓ **Misión:**

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de leche de quinua, que satisface las necesidades y exigencias de alimentación saludable del mercado de Washington, trabajamos con personas debidamente capacitadas, cumpliendo con la exigida responsabilidad social y ambiental, generando así mejores niveles de ingreso y contribuyendo al desarrollo y crecimiento de Cajamarca.

✓ **Visión:**

Seremos la empresa líder en producción y comercialización de leche de quinua, con presencia nacional e internacional; caracterizándonos por trabajar con firmes valores, bajo altos estándares de calidad y con responsabilidad social, superando así las expectativas de los consumidores y manteniendo la sostenibilidad medioambiental y socioeconómica de Cajamarca.



✓ **Valores:**

La empresa trabajará con personas altamente comprometidas que apoyarán el desarrollo de la actividad productiva. Cimentando su éxito y crecimiento en la siguiente declaración de valores:

- **Cumplimiento de las obligaciones:** Todos nuestros actos se rigen por una conducta honesta, transparente y ética, así como por el fiel cumplimiento de nuestras obligaciones.
- **Pasión por el trabajo y la mejora continua:** se fomenta la cultura de trabajo donde el esfuerzo y dedicación de los colaboradores se orienta a brindar un producto y servicio de la más alta calidad para asegurar la satisfacción de los clientes.
- **Prudencia en la administración de recursos:** se reconoce la importancia de planificar y gestionar racionalmente los recursos de la empresa para asegurar su solidez y continuidad en beneficio de sus proveedores, clientes, colaboradores, accionistas y la comunidad en la que actúa.
- **Cultura de éxito:** nos trazamos objetivos exigentes y trabajamos tenazmente hasta alcanzarlos.
- **Orientación hacia las personas:** la empresa reconoce el valioso aporte de sus colaboradores para el crecimiento y éxito de la misma. Se fomenta el trabajo en equipo y se valora el profesionalismo, la iniciativa y creatividad.
- **Responsabilidad Social:** reconocemos que somos partícipes de un sistema social con el que interactuamos. Todas las decisiones y actos son congruentes con dicho sistema social. La empresa contribuye a la permanencia de los recursos naturales, así como el progreso de la comunidad en la que actúa.

**Objetivos estratégicos:**

- **Ofrecer un producto diferenciado que cumpla con las expectativas del consumidor:**

Quinoa Milk es producto nuevo, y diferente ya que ofrece infinidad de nutrientes que benefician a la salud y al no contener lactosa no genera problema alguno. Además el envase que se utiliza conserva muy bien sus propiedades y es de fácil y rápido uso.

- **Proyectar la imagen de empresa socialmente responsable:** Contribuiremos de manera activa a mejorar nuestro entorno social, económico y ambiental. Ya que trabajaremos con democracia, transparencia, espíritu de cooperación con los clientes proveedores competidores y gobierno. Generaremos empleo para personas de la región, garantizando su seguridad y logrando así una alta participación social que mejore la calidad de vida de los pobladores.

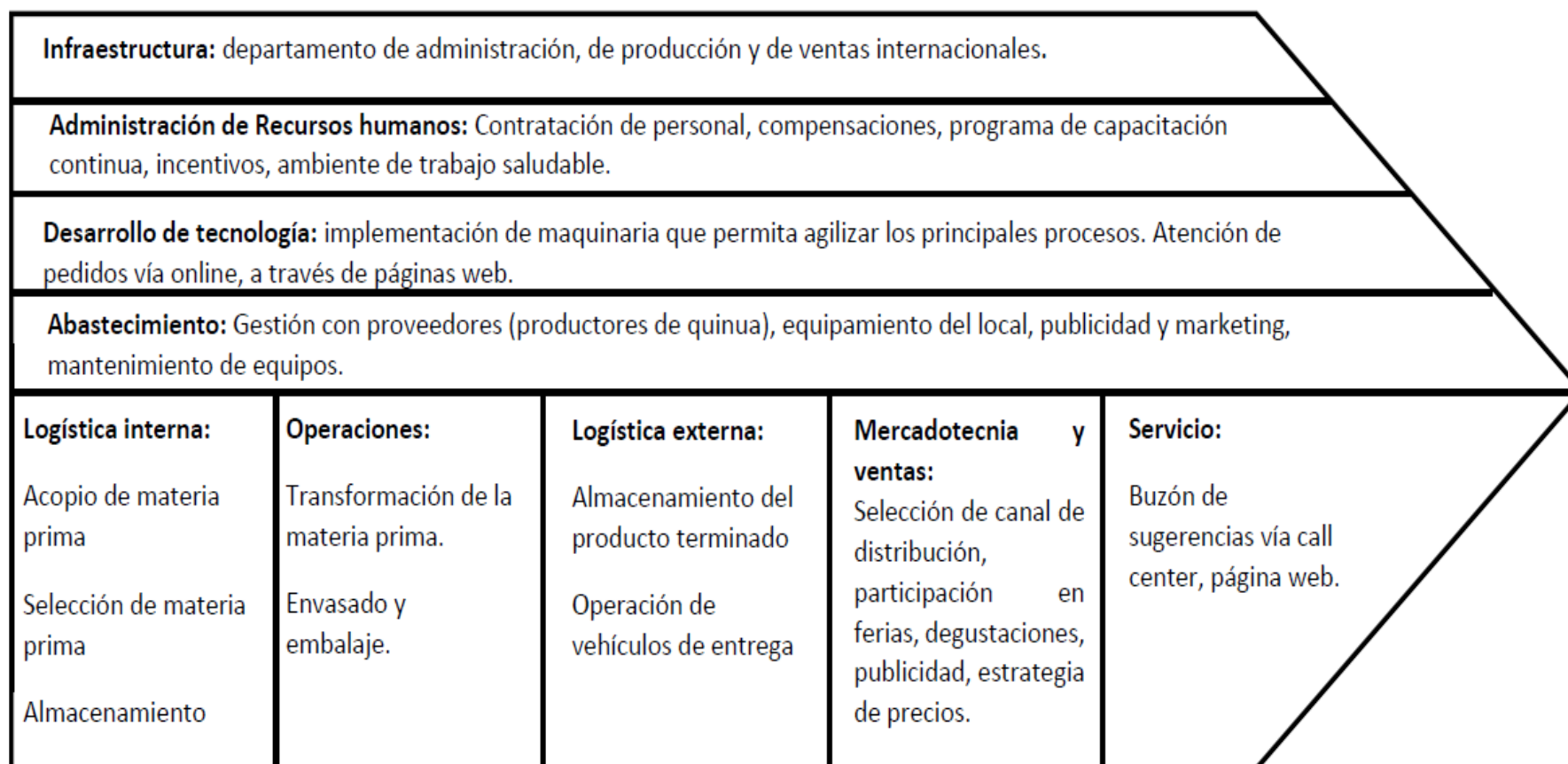
Ubicaremos la empresa en un punto estratégico un poco alejado de la ciudad para que los desechos generados no contaminen el medio ambiente, logrando un desarrollo sostenible para la región, refiriéndonos con desarrollo sostenible a la conservación del medio ambiente y sus recursos para las futuras generaciones.

#### **Estrategia genérica:**

La estrategia que utilizaremos para introducir la leche de quinua al mercado estadounidense, será el “Enfoque a nicho con orientación a Diferenciación”, este enfoque trata de segmentar con más precisión al mercado, buscando partes de él con necesidades que no se encuentran correctamente satisfechas. Es así que nos dirigimos a personas de la ciudad de Washington, siendo nuestra demanda las personas que se encuentran entre los 18 y 64 años de edad, específicamente personas con intolerancia a la lactosa con tendencia por el consumo de alimentos saludables, que aporten nutrientes a la salud. Al encontrar creciente tendencia de consumo de estos alimentos y la posibilidad de evitar que el problema de intolerancia a la lactosa afecte a más consumidores, creamos la leche de quinua, un producto diferente pero sobre todo saludable cuyo insumo principal y diferenciador es la quinua. Insumo que fue seleccionado por el gran reconocimiento que tiene a nivel mundial gracias al gran aporte que brinda a la salud de quien lo consume.

Nuestro objetivo es que la leche de quinua sea percibido como un producto único, para eso algunos de los aspectos a tomar en cuenta son el diseño del envase, nuestra marca, la tecnología utilizada, y sobre todo los canales de distribución, el servicio post venta, etc.

**Gráfico N° 05. Cadena de valor**



Elaboración: autores de tesis

La cadena de valor es el modelo teórico que permitirá describir el desarrollo de las actividades de la organización empresarial generando valor al cliente final. Nos ayudará a determinar las actividades o competencias distintivas que nos permiten generar una ventaja competitiva. Tener una ventaja de mercado será tener una rentabilidad relativa superior a nuestros competidores, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo.

▪ **Ventaja competitiva:**

La actividad que genera mayor valor es la logística, en cuanto a lo que refiere el acopio de la materia prima, ya que la quinua es un insumo de gran demanda, trabajaremos con granos de calidad y con productores capacitados que ofrezcan un buen producto. El tener materia prima de calidad para la fabricación de nuestro producto se ve apoyado por el conocimiento en cuanto a canales de distribución y técnicas de ventas e investigación de mercados; al poseer estos conocimientos podemos colocar el producto en el mercado elegido de manera eficaz, generando impacto en el consumidor para que sea aceptado rápidamente. Podremos mejorar la percepción del cliente aún más, por medio de campañas publicitarias que resalten la calidad del producto y haciendo que el proceso de adquisición sea más fácil.

▪ **Estrategia de posicionamiento:**

Para determinar la estrategia de posicionamiento, utilizaremos la matriz de Ansoff, ya que esta matriz sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización y en base a una necesidad o problema encontrado describe distintas opciones estratégicas, las que nos ayudarán a introducir la leche de quinua en el mercado estadounidense.

En la siguiente matriz mostramos nuestra ubicación, la nos que permitirá desarrollar las acciones necesarias para lograr nuestro posicionamiento en el mercado objetivo:

**Gráfico N° 06: Matriz Ansoff**



Elaboración: autores de tesis

“Quinoa Milk” es un producto nuevo en un mercado ya existente, un mercado que orienta su consumo por leches vegetales y productos saludables que aporten beneficios a su salud.

La estrategia de introducción de productos implica desarrollo del producto, haciendo énfasis en el insumo, factor de diferenciación.

La estrategia da acceso a la creación de diferentes niveles de calidad, racionalización de una mezcla de productos para mejorar la rentabilidad.

Los productos existentes son las leches de vaca que generan algunos malestares y algunas leches naturales, se propone por ello la creación de la “Leche de Quinoa” con este insumo diferenciador que aportará grandes beneficios para la salud de quien lo consuma.

La modificación o adaptación de los productos actuales, con nuevas características o atributos consigue:

- Aumento de la polivalencia de funciones
- Añade valor social y emocional por la producción de productos por manos cajamarquinas.

Mejorando la seguridad y confort del consumidor al fabricar un producto con materia prima de alta calidad.

Adicionalmente se ingresará al mercado, con muestras y degustaciones del producto para que el consumidor pueda comparar las diferencias en los productos actuales ofrecido en el mercado y “Quinoa Milk”.

#### 4.3.3. Plan de marketing:

##### Perfil del consumidor

**Cuadro N° 22: Perfil del consumidor**

Ítem	Descripción
<b>País</b>	Estados Unidos
<b>Ciudad</b>	Washington
<b>Edades</b>	18 - 64 años
<b>Nivel socioeconómico</b>	Clase media – alta
<b>Características</b>	Padecimiento de intolerancia a la lactosa
	Preferencia por productos nutritivos y saludables
	Preferencia por alimentos preparados, envase práctico y listos para consumir
	Atracción por productos con sabores exóticos

Fuente: CIA

Elaboración: autores de tesis

Para realizar el plan de marketing también se tendrá en consideración la demanda real que está representada por 458 979 habitantes.

**Cuadro N° 23: Demanda Real**

<b>Población Potencial</b>	646449
Edad	18- 64 años
<b>% de Mercado penetrado</b>	6%

<b>Población real (71%)</b>	458979
-----------------------------	--------

Elaboración: autores de tesis

Así mismo la demanda penetrada que representa el 6% de la demanda real, lo que representa 27 539 habitantes.

<b>Población Penetrada</b>	27539
----------------------------	-------

### Satisfactores:

Satisfactor es el beneficio básico que ofrece un producto o servicio. En el siguiente gráfico determinaremos el beneficio básico, el beneficio esperado, el deseado y por último el beneficio aumentado que posee la leche de quinua.

**GRÁFICO N° 07: Satisfactores**



Elaboración: autores de tesis

#### 4.4.1 Objetivos de marketing:

- Dar a conocer la alternativa de la leche de quinua y los beneficios que ofrece frente a los productos actuales.
- Proponer estrategias de posicionamiento para la recordación de la marca, resaltando como factor diferencial la materia prima usada.
- Proponer el canal de distribución más adecuado y puntos de venta convenientes para el nicho de mercado.
- Proponer herramientas de promoción que permita introducir el producto a la mente del consumidor y generar mayores ventas.

#### 4.4.2 Estrategia de marketing:

Se utilizará la estrategia de marketing mix ya que se enfoca en el análisis del consumidor, con el objetivo de fidelizarlos.

##### a) Producto

La leche de quinua es un producto con alto valor nutritivo, con un envase tetra pack muy práctico para ser consumido en cualquier momento del día, viene en presentación de 1 Lt.

El tipo de quinua a usarse será la quinua blanca, esta quinua contiene mucha fibra, puede alcanzar 15gr. Por cada 100 gr. La especie es: Salcedo Inia, cuya semilla es traída desde Puno.

**Cuadro N° 24: Matriz de Producto**

Ítem	Descripción
<b>Amplitud</b>	Leche
<b>Longitud</b>	Quinua
<b>Profundidad</b>	Envase tetra pack 1 Lt.

Elaboración: autores de tesis



### Características Organolépticas:

La leche de quinua es una bebida altamente nutritiva que posee:

- Color perlado uniforme
- Un olor sobrio con un toque a caramelo.
- Está libre de materias y sabores extraños como el amargo; por el contrario tiene un sabor dulce muy agradable

En cuanto a la marca:

- **Isotipo:** La quinua, representando el ingrediente principal del producto
- **Isologo:** “Quinoa Milk”, que significa “Leche de quinua”
- **Slogan:** “Enjoy the Natural Life”, que significa “Disfruta lo Natural de la Vida”

### Imagen N° 01: Isologo

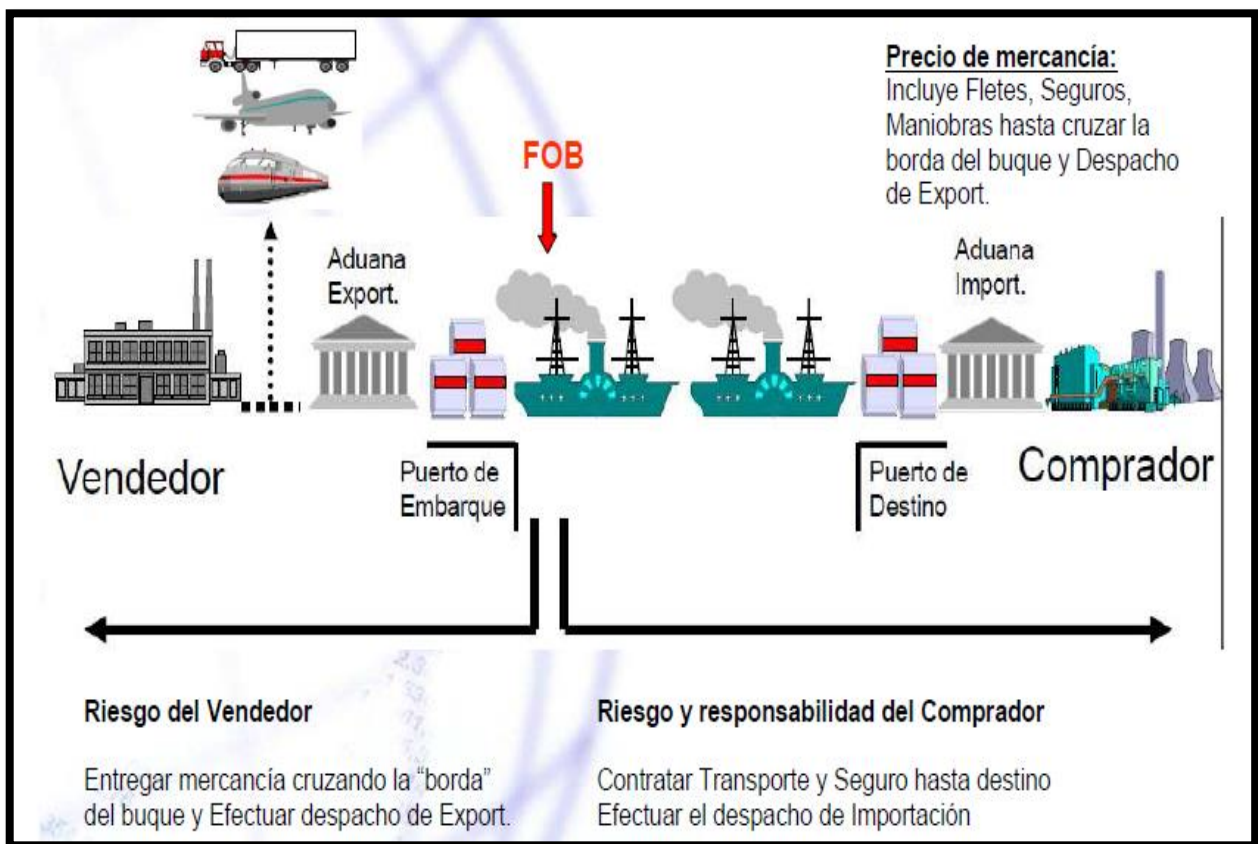


Elaboración: autores de tesis

**b) Plaza**

- Para la entrega de mercancías utilizaremos el incoterm FOB, a continuación mostramos el gráfico de DFI que lo describe.

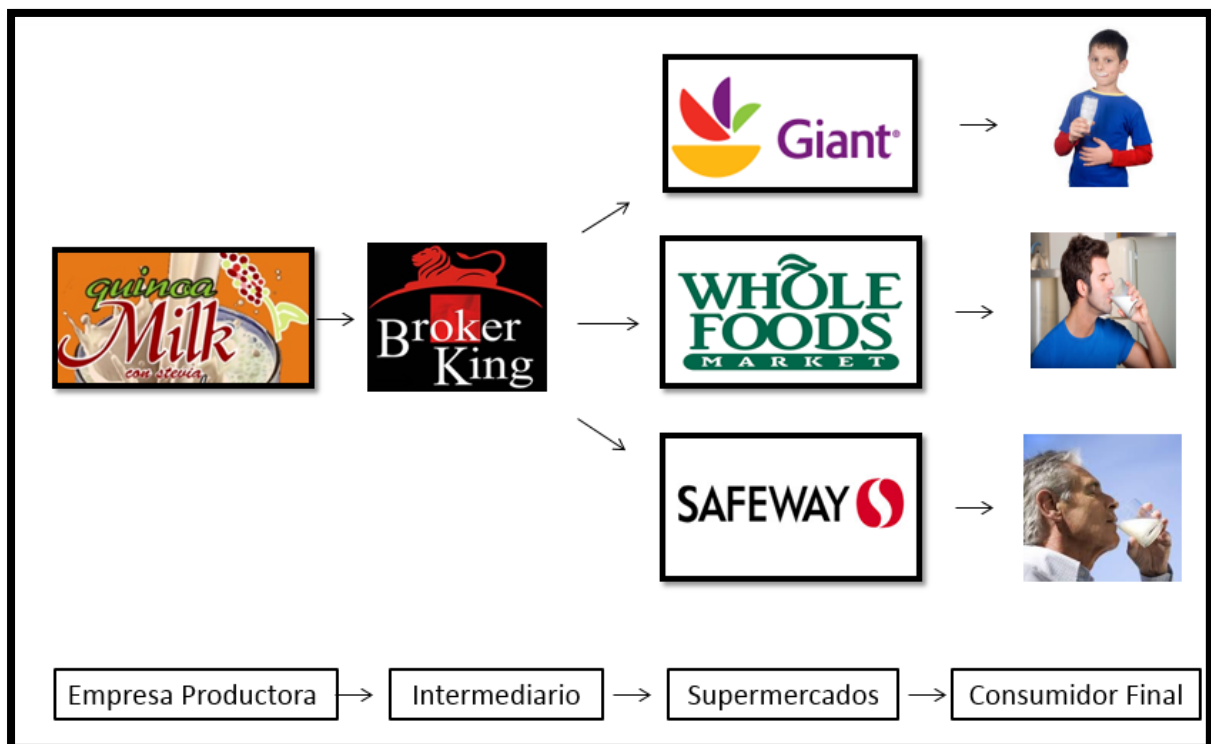
**Gráfico N° 08: DFI**



Fuente: Incoterms 2010

A continuación se presenta la estructura del canal de distribución que se empleará:

**Gráfico N° 09: Canal de distribución**






Elaboración: autores de tesis

Como se observa en el gráfico anterior se contratará los servicios de un bróker, siendo esta la estrategia más adecuada para abaratar los costos logísticos y obtener mayor y mejor cobertura en todos los supermercados que se eligieron.

A continuación se muestra información de los supermercados y el intermediario con el que se trabajará:

**Cuadro N° 25: Supermercados en Washington**

Nombre	Información	Imagen
<b>Giant Food:</b>	Conocido como Gigante, es una cadena de supermercados americana con 169 tiendas. Ubicado en Delaware, Maryland, Virginia y Washington.	
<b>Safeway:</b>	Es una cadena de supermercados estadounidense, cuenta con más de 2.200 tiendas y más de 250.000 empleados, que la convierte en la segunda mayor cadena de supermercados en América del Norte. Sus ventas estimadas son \$ 41 mil millones anuales.	
<b>Whole Foods Market:</b>	Cadena estadounidense de supermercados que se especializa en alimentos naturales y orgánicos, cuenta con 322 tiendas en Estados Unidos, Canadá y Reino Unido.	

Elaboración: autores de tesis

**Cuadro N° 26: Intermediario**

Datos	
<b>Nombre</b>	Broker King Comercio Exterior y Aduanas E.I.R.L
<b>Dirección:</b>	Av. Industrial Mz. D lote 11 Ampliación Alto Bolognesi - Pocollay - TACNA, 051 Tacna
<b>Sitio Web:</b>	<a href="http://www.broker-king.com/">http://www.broker-king.com/</a>
<b>Correo Electrónico</b>	<a href="mailto:broker_king@hotmail.com">broker_king@hotmail.com</a>
<b>Teléfonos:</b>	Fijo: 052630697 Celular: 953779042

Elaboración: autores de tesis

### c) Precio

El precio es uno de los factores condicionantes para la compra final del producto que ofrecemos. Existen algunos métodos para fijar precios, para los cuales el precio final estará determinado por una previa evaluación de nuestros costos unitarios que fijen exactamente el precio al que se debería vender para obtener beneficios.

La estrategia de precios que utilizaremos, se denominará el precio disfrazado ya que se trabajará con un porcentaje inicial del 15% de descuento en la etapa de introducción del producto y posteriormente este margen irá decreciendo al 10% y 5% de acuerdo a la respuesta del mercado.

Hemos determinado el precio por el método del costing, ya que lo determinamos a partir del costo de producción.

**Cuadro N°27. Precio del producto**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Precio competencia</b>		12				
Costos variables unitario		6.43	6.43	6.43	6.43	6.43
Costos fijos unitarios		6.37	6.25	6.12	6.00	5.89
<b>Total costos</b>		<b>12.80</b>	<b>12.68</b>	<b>12.55</b>	<b>12.43</b>	<b>12.31</b>
Margen ganancia esperado	15%	1.92	1.90	1.88	1.86	1.85
<b>Precio producto</b>		<b>14.73</b>	<b>14.58</b>	<b>14.44</b>	<b>14.29</b>	<b>14.16</b>
Precio promedio		14.44				

Elaboración: autores de tesis

El precio promedio del producto será de 14.44 nuevos soles, para el mercado de Washington 4.7 dólares.

#### d) Promoción

Las estrategias de promoción serán las ferias, redes sociales, degustaciones y pagina web.

- Ferias:

**Cuadro N° 28: Datos Feria Natural products Export East**

<b>Nombre</b>	Natural Products Expo East
<b>Lugar:</b>	Washington – EEUU
<b>Fecha:</b>	17 al 19 de Setiembre
<b>Frecuencia</b>	Anual
<b>Descripción</b>	Participan 54 países, quienes exponen productos naturales, orgánicos, de salud, de nutrición, productos terminados e ingredientes.

Fuente: ferias internacionales de alimentos y bebidas en el mundo

Elaboración: autores de tesis

**Cuadro N° 29: Datos feria Fancy Food Show**

<b>Nombre</b>	Fancy Food Show
<b>Lugar:</b>	Washington – EEUU
<b>Fecha:</b>	17 al 19 de Junio
<b>Frecuencia</b>	Anual
<b>Descripción</b>	Producidos por la NASFT desde 1955, las Ferias de Alimentación Fancy Food Shows son los eventos comerciales e industriales más grandes de Estados Unidos, dedicados mostrar variedad de alimentos y bebidas.

Fuente: ferias internacionales de alimentos y bebidas en el mundo

Elaboración: autores de tesis

- **Degustaciones:**

Las degustaciones se darán a través de 1 impulsadora, quien entregará muestras del producto en vasos de 4 oz, la señorita será capacitada previamente para que brinde una adecuada información, adicionalmente contará con trípticos informativos.

Las degustaciones serán realizadas en pequeños stands que estarán ubicados en los supermercados que mencionamos anteriormente en los días con mayor afluencia de clientes viernes, sábado y domingo por un promedio de 4 horas aproximadamente en dos horarios 10:00am – 12:00 pm y 6:00 pm – 8:00 pm, el objetivo de esta campaña es que se comprueben el sabor y calidad del producto, para incentivar el consumo.

- **Redes sociales:**

Una de nuestras estrategias de promoción es dar a conocer el producto a través de redes sociales como: página web, y página en Facebook, ya que es un medio de comunicación directo cada vez más usado, con el que podemos tener contacto frecuente con nuestros clientes.

### Imagen N° 03: Página Web



Elaboración: autores de tesis

### Plan Valorizado de acción de Marketing:

A continuación presentaremos un cuadro detallando los costos en los que se incurrirá para llevar a cabo las acciones descritas en el plan de marketing. La temporalidad de estos costos será anual.

**Cuadro N° 30: Costos del plan de marketing**

<b>Categoría</b>	<b>Costo</b>
<b>Participación en ferias</b>	<b>17220</b>
Espacio y construcción del stand	5300
Electricidad	220
Limpieza	100
Seguridad	160
Transporte de materiales	240
Pasajes	10000
Hospedaje	400
Alimentación	800
<b>Diseños de marca</b>	<b>165</b>
Logo	35
Diseño de envase	30
Diseño e impresión de paneles	100
<b>Publicidad</b>	<b>230</b>
Folletos y catálogos	100
Banner	80
Página web	50
Facebook	0
<b>Total</b>	<b>17615</b>

Elaboración: autores de tesis



### **Conclusión del capítulo:**

Quinoa Milk es un producto innovador que cubrirá la necesidad de nutrición de los hogares de Washington, especialmente de las personas con intolerancia a lactosa.

Estamos dirigiendo un nuevo producto a un mercado ya existente, por lo que concentraremos los esfuerzos en resaltar la calidad del producto y las propiedades del insumo utilizado.

El desarrollo de plan de marketing es un aspecto fundamental ya que nos permite implementar estrategias de acuerdo a las 4 P's, análisis del producto, estrategias de precio, puntos de venta (plaza), y medios de promoción como página web y Facebook.

## 4.5 Plan de operaciones y producción:

### 4.5.1 Objetivos

Establecer los aspectos técnicos y organizativos necesarios para la elaboración de nuestro producto, determinando el proceso y los costos que son un punto clave para conseguir incrementar los beneficios de la empresa.

### 4.5.2 Estrategia competitiva de operaciones

La estrategia es innovación de producto, la cual está enfocada en obtener mayor flexibilidad, mantener o reducir los costos de producción, garantizar calidad del producto y optimizar el tiempo de entrega.

### 4.5.3 Competencia distintiva

La competencia distintiva de la empresa está basada en los recursos, ya que contamos principalmente con materia prima de calidad y fuerza de trabajo con experiencia en el manejo de quinua y sus derivados, permitiendo así garantizar a nuestros clientes un producto de calidad.

### 4.5.4 Decisiones estratégicas de operaciones:

**Cuadro N° 31: Insumos por cada litro de leche de quinua**

Insumo	Cantidad
Quinua	200 gr
Agua	1 lt
Sucralosa	300 mg
Sorbato de potasio	0.5 %
Sin 407	0.2 %

Elaboración: autores de tesis

#### 4.5.4.1. Proceso

- a) **Recepción de la materia prima:** Se recepciona los costales de quinua en el almacén y el asistente logístico se encarga de desplazarla a la sala de selección y limpieza.
- b) **Selección y limpieza:** Se realiza para eliminar impurezas y seleccionar los granos aptos para la producción de la leche de quinua, lo cual se hace a través de una maquina seleccionadora.
- c) **Secado:** Se utilizará un secador solar tipo invernadero.
- d) **Desaponificación:** La saponina es un glucósido tóxico, presente en el grano, lo cual le da un sabor amargo y no tiene propiedades nutricionales. Este proceso se realiza a través de una maquina desaponificadora o escarificadora, por vía seca basándose en la fricción de los granos, obteniéndose la saponina en forma de polvo evitando la contaminación ambiental.
- e) **Pesado:** Se realiza el pesado de la materia prima, de acuerdo a las cantidades requeridas.
- f) **Cocción:** Se coloca la quinua en los equipos de cocción adicionando agua para la cocción de los granos por ½ hora.
- g) **Liculado:** Se coloca la quinua y agua de la licuadora industrial, para generar la mezcla.
- h) **Filtración:** Se filtra la mezcla para separar el bagazo, obteniéndose leche de quinua en su primera etapa.
- i) **Tamizado:** Se coloca la mezcla en la maquina tamizadora la cual permite homogenizarla.
- j) **Pasteurización:** Se procede a pasteurizar la mezcla para reducir la carga microbiana.

**k) Envasado:** Se realiza este proceso en la Envasadora Aséptica, la cual arma, llena y sella el tetrapack.

**l) Almacenamiento:** El producto es introducido al almacén donde permanece hasta el momento de su salida.

**Gráfico N°10: Diagrama de proceso**



Elaboración: autores de tesis

#### 4.5.4.2 Equipos y materiales:

**Cuadro N° 32: Insumos**

Insumo	Precio Unitario
Quinoa	\$ 3.16
Agua	\$ 0.24
Sucralosa	\$ 189.87
Sorbato de potasio	\$ 15.82
CMC	\$ 4.75
Tetrapack	\$ 0.25

Elaboración: autores de tesis

**Cuadro N° 33: Despedradora**

Detalle	Característica
<b>Nombre</b>	Despedradora
<b>Marca</b>	MINOX
<b>Descripción</b>	Separa impurezas desde arenillas, hasta piedras.
<b>Material</b>	Acero inoxidable
<b>Productividad</b>	0.300 TM / hora
<b>Cantidad</b>	1
<b>Precio</b>	\$ 3898
<b>Imagen</b>	

Elaboración: autores de tesis

**Cuadro N° 34: Secador Solar**

Detalle	Característica
<b>Nombre</b>	Secador Solar
<b>Marca</b>	TECNATROP
<b>Descripción</b>	Recubierto con mantas de polietileno de 4m x 8m de área
<b>Material</b>	Polietileno
<b>Productividad</b>	0.02 TM/ hora
<b>Precio</b>	\$ 184
<b>Imagen</b>	

Elaboración: autores de tesis

**Cuadro N° 35: Escarificador**

Detalle	Característica
<b>Nombre</b>	Escarificador
<b>Marca</b>	FISCHER AGRO
<b>Descripción</b>	Tolva de carga, filtro y ciclón. 6 paletas internas de diseño especial. 1 tolva de carga y dos tolvos de descarga.
<b>Material</b>	Acero inoxidable.
<b>Productividad</b>	0.3 TM / hora
<b>Cantidad</b>	1
<b>Precio</b>	\$ 2630
<b>Imagen</b>	

Elaboración: autores de tesis

**Cuadro N° 36: Licuadora Industrial**

<b>Detalle</b>	<b>Característica</b>
<b>Nombre</b>	Licuadora Industrial
<b>Descripción</b>	Mezcladora de ingredientes para la obtención de la leche de quinua
<b>Aplicación</b>	Industria alimentaria
<b>Material</b>	Acero inoxidable
<b>Capacidad</b>	25 litros
<b>Cantidad</b>	4
<b>Precio Unit.</b>	\$ 500
<b>Imagen</b>	


Elaboración: autores de tesis

**Cuadro N° 37: Filtro**

<b>Detalle</b>	<b>Característica</b>
<b>Nombre</b>	Filtro
<b>Función</b>	Filtra la mezcla por medio de filtro prensa, separando el líquido, de la parte solida o bagazo
<b>Material</b>	Acero inoxidable
<b>Cantidad</b>	1
<b>Precio</b>	\$254
<b>Imagen</b>	

Elaboración: autores de tesis

**Cuadro N° 38: Pasteurizador**

Detalle	Característica
<b>Nombre</b>	Pasteurizador
<b>Descripción</b>	Tratamiento térmico que permite eliminar los microorganismos patógenos, mediante la aplicación de alta temperatura durante un corto período de tiempo.
<b>Material</b>	Acero inoxidable
<b>Capacidad</b>	50 litros
<b>Cantidad</b>	2
<b>Precio Unit.</b>	\$ 636
<b>Imagen</b>	

Elaboración: autores de tesis



#### 4.5.4.3 Capacidad de producción

La planta de producción tiene como capacidad diaria estimada de 100 litros; que permitirá abastecer la demanda penetrada en Washington, en el lapso de los 5 años. A partir del séptimo año se incrementará la capacidad de producción para lo cual se formulará un nuevo plan de negocio.

**Cuadro N°39: Capacidad de producción de la planta**

Capacidad de producción día	100
Días mes trabajados	25
Meses al año	12
<b>Capacidad máx. de producción anual</b>	<b>30000</b>

<b>Produccion anual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Capacidad inicial	80%					
Tasa de crecimiento anual	2%					
<b>Producción unidades</b>	<b>24000</b>	<b>24480</b>	<b>24970</b>	<b>25470</b>	<b>25980</b>	<b>26500</b>

Elaboración: autores de tesis

#### 4.5.4.4 Inventarios

**Cuadro N° 40: Inventario**

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Maquinaria</b>	
Balanza analítica	1
Despedradora	1
Secador Solar	1
Escarificador	1
Cocina Industrial	1
Equipos de cocción	4
Licuada industrial	4
Filtro	1
Pasteurizador	2
Envasadora	1
<b>Equipos de computo</b>	
Computadoras	2
Impresora	1
<b>Muebles</b>	
Escritorios	2
Anaqueles	2
Sillas	4
Otros (accesorios de escritorio, accesorios de limpieza, etc.)	*

Elaboración: autores de tesis

#### 4.5.4.5. Fuerza de trabajo

El proceso productivo se realizará bajo la supervisión del jefe de planta con el apoyo de 3 operarios, quienes se encargarán del abastecimiento de la materia prima e insumos, manejo de maquinaria, almacenamiento del producto y el control de calidad.

#### 4.5.4.6. Calidad

El control de calidad se dará en todo en proceso productivo desde la recepción de materia prima e insumos, verificando que se encuentren en las condiciones requeridas, hasta el almacenamiento del producto.

Los consumidores exigen, cada vez, más atributos de calidad en los productos que adquieren. La inocuidad de los alimentos es una característica de calidad esencial, por lo cual existen normas en el ámbito nacional y del Mercosur que consideran formas de asegurarla.

Perú establece mediante el Código peruano de salud asume el rol del control sanitario de los alimentos en general y delega en los sectores de Agricultura, Pesca la producción primaria y la captura y extracción o recolección, respectivamente y en los Gobiernos locales la comercialización, elaboración y expendio de los alimentos en general. Esto incluye las Buenas prácticas de manufactura de alimentos (BPM).

Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), son una herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humanos, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación.

- Son útiles para el diseño y funcionamiento de los establecimientos, y para el desarrollo de procesos y productos relacionados con la alimentación.  
Contribuyen al aseguramiento de una producción de alimentos seguros, saludables e inocuos para el consumo humano.
- Son indispensable para la aplicación del Sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), de un programa de Gestión de Calidad Total (TQM) o de un Sistema de Calidad como ISO 9000.
- Se asocian con el Control a través de inspecciones del establecimiento.

### **Sistema HACCP:**

Según la FAO, Los Principios Generales de Higiene de los Alimentos del Codex Alimentarius constituyen una firme base para garantizar la higiene de los alimentos, haciendo hincapié en los controles esenciales en cada fase de la cadena alimentaria y recomendando la aplicación del sistema de análisis de riesgos y de los puntos críticos de control (HACCP) siempre que sea posible para potenciar la inocuidad de los alimentos. El HACCP permite determinar riesgos concretos y adoptar medidas preventivas para evitarlos. Es un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos basado en el control de los puntos críticos en la manipulación de los alimentos para prevenir problemas al respecto, ya que propicia un uso más eficaz de los recursos y una respuesta más oportuna a tales problemas. El sistema de HACCP facilita la inspección por parte de las autoridades encargadas de regular el control de los alimentos y favorece el comercio internacional al aumentar la confianza de los compradores en la inocuidad de los alimentos.

Reconociendo la importancia del sistema de HACCP en el control de los alimentos, la FAO insiste en la necesidad de capacitación para aplicar el mismo. Una correcta interpretación de la terminología y de los criterios de aplicación del sistema de HACCP facilitará su adopción y se traducirá en un enfoque armonizado de la inocuidad de los alimentos en todo el mundo.

Aplicar este sistema generaría una ventaja competitiva para la leche de quinua.

#### **4.5.4.7. Dimensionamiento y ubicación de planta**

Para determinar el lugar donde se ubicará la planta de procesos se ha considerado todos los factores máxima satisfacción posible, a continuación se presenta la macro y microlocalización que ocasionarán el coste mínimo del producto a fabricar, con objeto de obtener los máximos beneficios empresariales, proporcionando a su vez la:

a) Macrolocalización:

Imagen N° 4: Departamento de Cajamarca



Fuente: INEI

Imagen N° 5: Provincia de Cajamarca



Fuente: INEI

### b) Microlocalización:

El método de ubicación de nuestra localización de la planta de fabricación, será: Método de factores ponderados, para la localización geográfica se ha tomado en cuenta tres lugares dentro de Cajamarca: Cajabamba, Namora y La encañada, con factores determinantes para la ubicación de la planta; a continuación se evaluarán dichos factores para hallar la localización de la planta:

**Cuadro N° 41: Localización de la planta**

FACTOR	PESO	Cajabamba		Namora		La Encañada	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Cercanía de materia prima	0,30	6	1,8	6	1,8	9	2,7
Cercanía de clientes	0,30	9	2,7	6	1,8	8	2,4
Disponibilidad de Mano de obra	0,10	5	0,5	6	0,6	7	0,7
Precio del terreno	0,20	6	1,2	7	1,4	9	1,8
Accesibilidad	0,05	8	0,4	7	0,35	9	0,45
Estabilidad política	0,05	7	0,35	5	0,25	7	0,35
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>6,95</b>		<b>6,2</b>		<b>7.6</b>

Elaboración: autores de tesis

✓ **Escala cada factor:** Calificación 1-10, donde 10 es alto y 1 es bajo

Como se puede observar en la tabla anterior la mejor ubicación para la planta de fabricación será La Encañada, reuniendo todos los factores necesarios para la implementación de la planta.

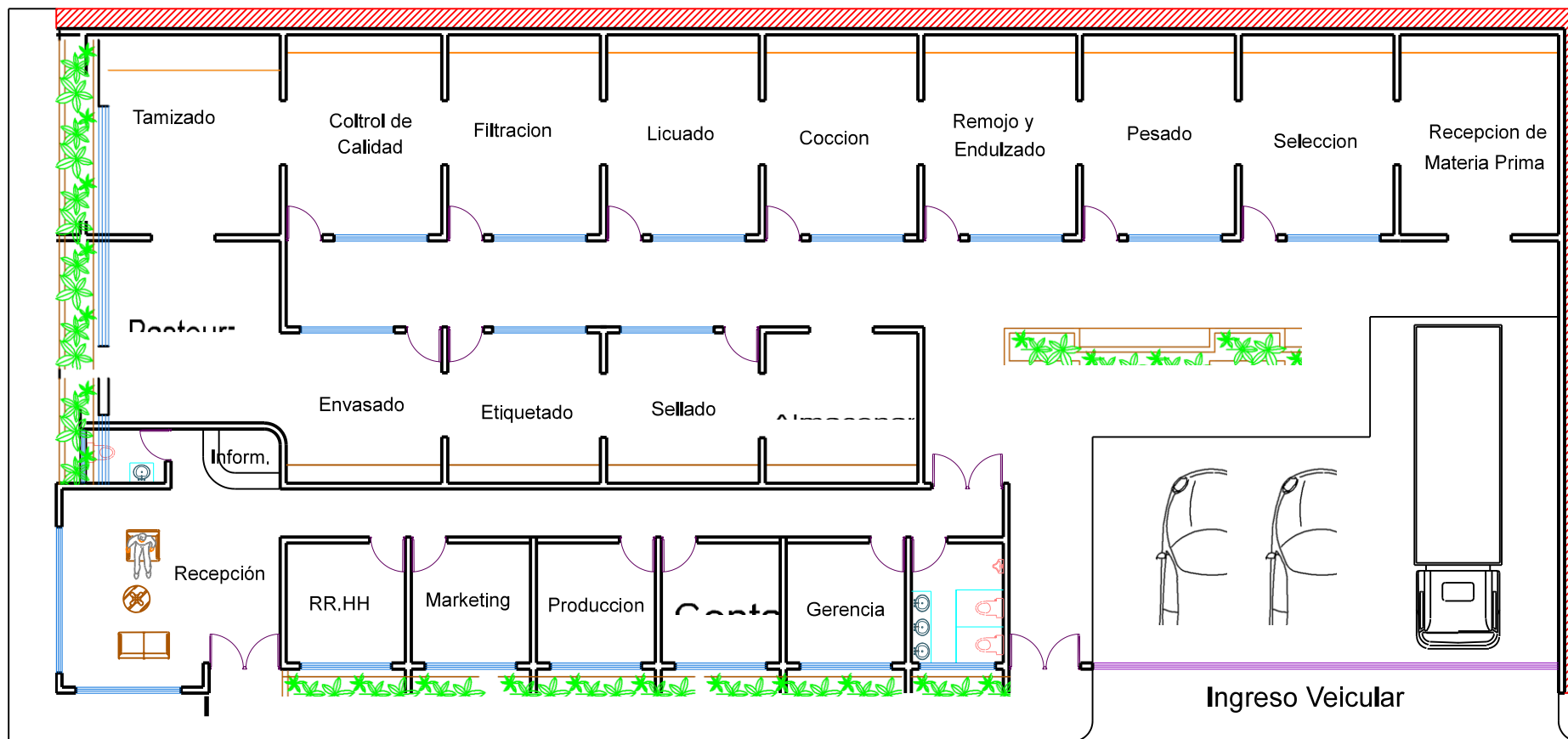
**Imagen N° 6: Encañada**



Fuente: INEI

A continuación se presenta el diseño de la planta de producción:

**Gráfico N°11. Planta de producción**



Elaboración: autores de tesis



#### 4.5.4.8 Costos de producción

**Cuadro N° 42: Costos de producción**

<b>Materia prima</b>	<b>\$ 22,784.81</b>
Quinoa (Kg)	\$ 22,784.81
<b>Insumos (kg)</b>	<b>\$ 22,898.73</b>
Agua Mineral	\$ 8,544.30
Sucralosa	\$ 2,050.63
Sorbato de potasio	\$ 2,848.10
CMC	\$ 341.77
Tetrapack	\$ 9,113.92
<b>Maquinaria</b>	<b>\$ 16,038.00</b>
Balanza analítica	\$ 200.00
Despedradora	\$ 3,898.00
Secador Solar	\$ 184.00
Escarificador	\$ 2,630.00
Cocina Industrial	\$ 400.00
Equipos de cocción	\$ 200.00
Licuada industrial	\$ 2,000.00
Filtro	\$ 254.00
Pasteurizador	\$ 1,272.00
Envasadora	\$ 5,000.00
<b>Mano de Obra Directa</b>	<b>\$ 23,734.20</b>
Jefe de producción	\$ 7,594.94
Operario 1	\$ 4,177.22
Operario 2	\$ 4,177.22
Operario 3	\$ 4,177.22
Almacenero	\$ 3,607.60
<b>Otros Costos</b>	<b>\$ 6,500.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 91,955.74</b>

Elaboración: autores de tesis

#### 4.5.4.10 Inversiones en activos fijos, maquinarias y equipo

**Cuadro N° 43: Costos de activos fijos, maquinaria y equipo**

Concepto	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
<b>Maquinaria</b>		<b>13752</b>	<b>16038</b>
Balanza analítica	1	200	200
Despedradora	1	3898	3898
Secador Solar	1	184	184
Escarificador	1	2630	2630
Cocina Industrial	1	400	400
Equipos de cocción	4	50	200
Licuada industrial	4	500	2000
Filtro	1	254	254
Pasteurizador	2	636	1272
Envasadora	1	5000	5000
<b>Equipos de computo</b>		<b>800</b>	<b>1500</b>
Computadoras	2	700	1400
Impresora	1	100	100
<b>Muebles</b>		<b>220</b>	<b>640</b>
Escritorios	2	90	180
Anaqueles	2	80	160
Sillas	4	50	200
Otros (accesorios de escritorio, accesorios de limpieza, etc.)			100
<b>Total</b>		<b>14772</b>	<b>18178</b>

Elaboración: autores de tesis

**Cuadro N° 44: Depreciación**

Concepto	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)	Tasa de depreciación	Depreciación Anual
<b>Maquinaria</b>		<b>13752</b>	<b>16038</b>		<b>1603.8</b>
Balanza analítica	1	200	200	10%	20
Despedradora	1	3898	3898	10%	389.8
Secador Solar	1	184	184	10%	18.4
Escarificador	1	2630	2630	10%	263
Cocina Industrial	1	400	400	10%	40
Equipos de cocción	4	50	200	10%	20
Licuada industrial	4	500	2000	10%	200
Filtro	1	254	254	10%	25.4
Pasteurizador	2	636	1272	10%	127.2
Envasadora	1	5000	5000	10%	500
<b>Equipos de computo</b>		<b>800</b>	<b>1500</b>		<b>375</b>
Computadoras	2	700	1400	25%	350
Impresora	1	100	100	25%	25
<b>Muebles</b>		<b>220</b>	<b>640</b>		<b>64</b>
Escritorios	2	90	180	10%	18
Anaqueles	2	80	160	10%	16
Sillas	4	50	200	10%	20
Otros (artículos de escritorio, accesorios de limpieza, etc.)			100	10%	10
<b>Total</b>		<b>14772</b>	<b>18178</b>		<b>2042.8</b>

Elaboración: autores de tesis

## 4.5. Plan de organización y recursos humanos

### Estrategias de Organización

#### ✓ Esquema societario:

La empresa ha constituirse será una SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA y tendrá como denominación Social: “QUINUCAX S.R.L.”. Se ha elegido este tipo de Organización Jurídica, por sus características y por tener mejores posibilidades para participar en Sociedad, en concordancia a la Ley General de Sociedades que la reglamenta.

Es un tipo de sociedad, en la que la responsabilidad está limitada al capital aportado, y por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no se responde con el patrimonio personal de los socios.

La gestión y administración de la empresa se encarga a un órgano social. Este órgano directivo está formado por la Junta General y por los administradores.

**Junta general:** es el órgano de deliberación y de decisión, refleja la voluntad de la sociedad mediante la reunión de los socios, quienes deciden por mayoría sobre los asuntos que son de su competencia como: censura de la gestión social, nombramiento y cese de administradores y liquidadores, aumento y reducción del capital y transformación, fusión y liquidación de la sociedad; todo esto mediante estatutos.

**Administradores:** órgano ejecutivo y representativo a la vez, que lleva a cabo la gestión administrativa diaria de la empresa social y la representación de la entidad en sus relaciones con terceros.

#### - Derecho de los socios:

Participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad.

Participar en las decisiones sociales y ser elegidos como administradores.

Escogimos este tipo de sociedad ya que la forma de constitución es relativamente sencillo en cuanto a trámites administrativos, no es necesario invertir un capital elevado y la responsabilidad de cada socio está en función a sus aportes.

✓ **Régimen laboral:**

La empresa se registrá a lo estipulado en el REMYPE.

**REMYPE:** Es el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, es un registro que cuenta con un procedimiento de inscripción en web, donde se inscriben las Micro y Pequeñas Empresas, cuya administración se encuentra a cargo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.



**Beneficios:**

- ✓ Ser asegurados la Sistema Integral de Salud, a cargo del Ministerio de Salud, este es un sistema semicontributivo, es decir el Estado asume el 50% de este seguro y el empleador el otro 50%
- ✓ Asegurados al Sistema nacional de Pensiones, al Sistema Privado de Pensiones (AFP), aplicable sólo a trabajadores y conductores de las microempresas.
- ✓ Jornada máxima de 08 horas diarias o 48 horas semanales.
- ✓ 24 horas continuas de descanso físico.

- ✓ Indemnización, en caso de despido arbitrario, equivalente a 10 remuneraciones diarias por año de trabajo, con un tope de 90 remuneraciones diarias.
- ✓ Remuneración mínima vital (S/. 750.00 nuevos soles)
- ✓ 15 días de vacaciones, por cada año de trabajo o su proporcional, pudiendo reducir de 15 a 7 días con la debida compensación económica.
- ✓ Gozar de los feriados establecidos en el Régimen Laboral Común.
- ✓ La CTS es el 8.33%, no cuenta con gratificaciones.

### **Jornada y Honorario de Trabajo.**

La jornada ordinaria de trabajo para varones y mujeres mayores de edad es de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales como máximo. Se puede establecer por Ley, convenio o decisión unilateral del empleador una jornada menor a las máximas ordinarias.

### **Remuneración Mínima Vital.**

Cuando el trabajador cumpla con la jornada ordinaria máxima legal o contractual, tendrá derecho a percibir la remuneración mínima vital que se establezca conforme a Ley. Al verificarse el cumplimiento de esta obligación, se deberá considerar el monto de la Remuneración Mínima Vital vigente en la fecha respectiva.

### **Gratificaciones.**

Por estar bajo la LEY REMYPE, Los trabajadores no tienen derecho a percibir las gratificaciones que normalmente se dan en las demás empresas.

### **Seguro de Vida.**

El trabajador empleado u obrero tiene derecho a un seguro de vida a cargo de su empleador, una vez cumplidos cuatro años de trabajo al servicio del mismo. Sin embargo, el empleador está facultado a tomar el seguro a partir de los tres meses de servicios del trabajador.

El seguro de vida es de grupo o colectivo y se toma en beneficio del cónyuge o conviviente (sin impedimento de matrimonio) y de los descendientes del trabajador. Sólo a falta de éstos corresponde a los ascendientes y hermanos menores de dieciocho (18) años.

### **✓ Estructura de propiedad:**

Los aportes de cada socio para la empresa serán:

#### **- Bienes dinerarios:**

Cada socio aportará con el 50% del capital inicial de la empresa, capital que representa el 30% del total.

#### **- Bienes no dinerarios:**

Al iniciar la empresa podremos para ahorrar costos podremos aportar muebles para equipar la empresa, útiles de escritorio, entre otros bienes muebles.

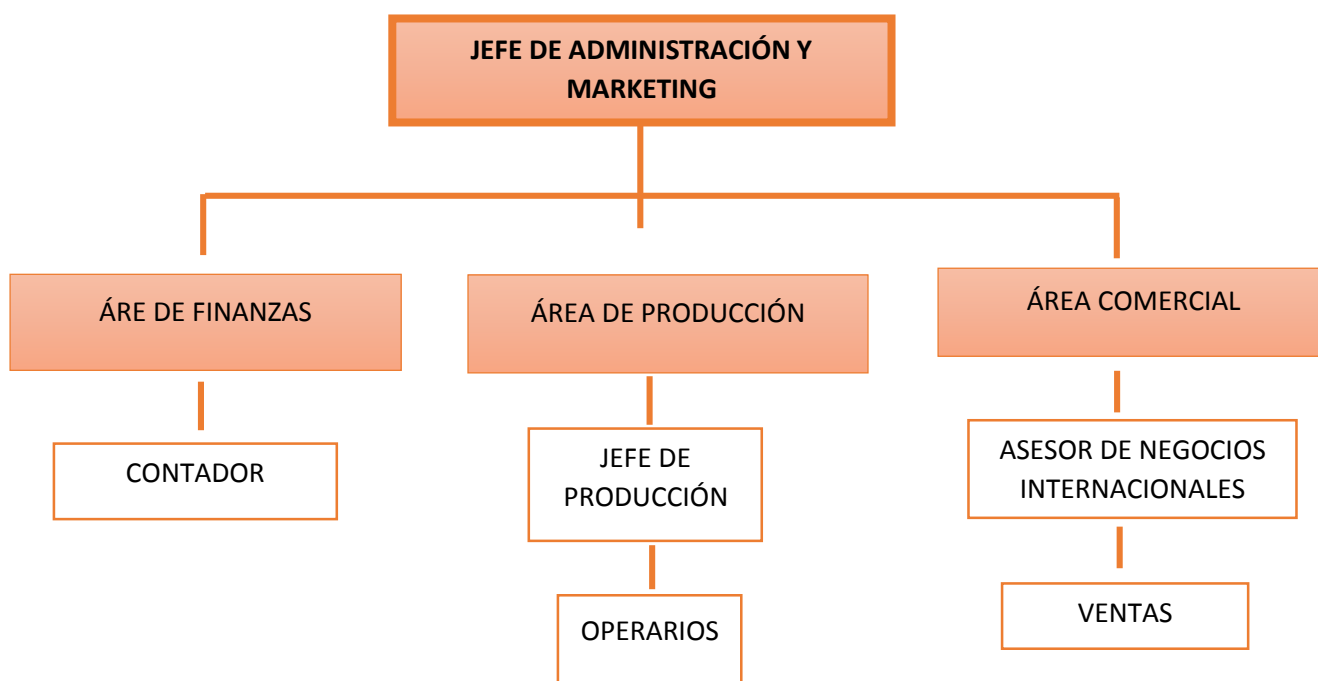
Además cada socio aportará con conocimientos acerca de investigación de mercados, logística, técnicas de ventas, entre otros que permitan el correcto desarrollo de la empresa.

✓ **Estructura organizacional:**

La estructura de la empresa estará representada por un organigrama funcional, ya que nos permite describir las principales funciones, además de las unidades y sus interrelaciones.

La estructura del organigrama de la empresa es el siguiente:

**Gráfico N° 12: Organigrama**



Elaboración: autores de tesis

✓ **Forma de gobierno:**

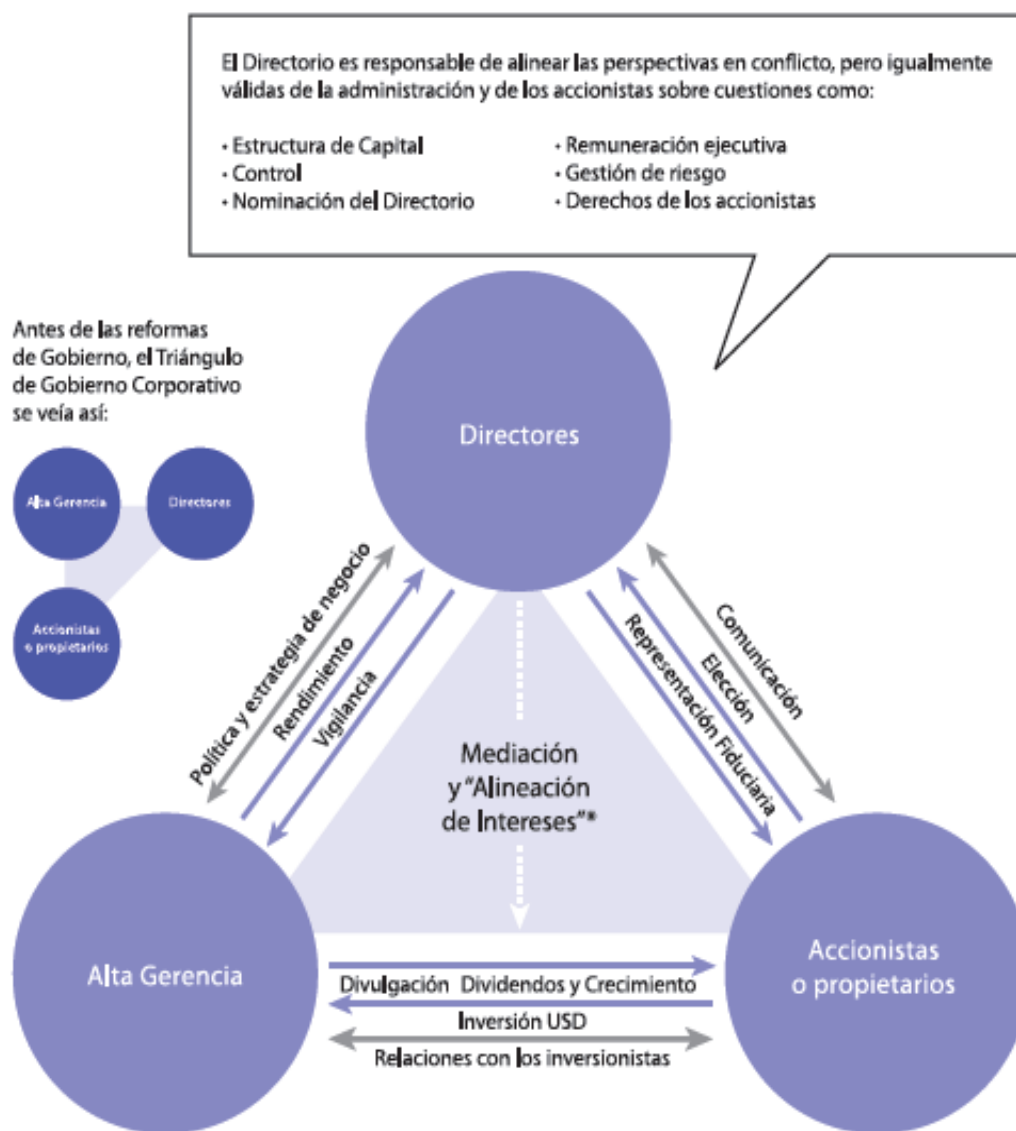
Es necesario contar con una buena estructura de gobierno corporativo para lograr excelencia en la gestión, facilitar el logro de los objetivos de la compañía y mantener una cultura organizacional sólida orientada a largo plazo.

En la empresa primará el enfoque horizontal, ya que nos permitirá potenciar nuestra ventaja competitiva para obtener los beneficios esperados brindando el máximo valor a los clientes. La estructura horizontal no implica una estructura sin



jerarquías, sino un flujo de trabajo llevado a cabo por un equipo, donde todos comparten la información acerca de los procesos y existe una retroalimentación para obtener mejores resultados.

Esto creemos generará un mejor ambiente de trabajo y nos permitirá fijar objetivos cuantificables relacionados a una mejora continua, y establecer sistemas de medición para cada proceso a cargo de un encargado que se ponga frente a cada proceso.



✓ **Asesores y consultores**

- Ingeniero Vidal Mendoza: ingeniero agrónomo encargado del estudio de los tipos de quinua, quien nos brindará asesoramiento en cuanto a selección del insumo. Y nos proporciona información acerca de todo lo concerniente con la producción de la quinua.
- Lasteña Abanto: Economista que nos brinda información acerca de los mejores métodos para la producción de la quinua y selección de la misma.
- Norman Kalafatovivh Gálvez:

o **Estrategias de Recursos humanos**

✓ **Directores, gerentes y puestos clave:**

**Jefe de administración y marketing:**

Representante legal de la empresa, está a cargo dirigir, administrar y controlar las actividades de la empresa.

**Funciones:**

- Representar a la sociedad y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar del país o extranjero.
- Aprobar las propuestas en cuanto a procedimientos de compras, es decir, la materia prima, la calidad del producto y el precio adecuado.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de todas las áreas de la empresa.
- Busca mejoras constantes (tener más clientes, hacer crecer la marca, incremento de capital).
- Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones.

- Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, para mantener un ambiente organizacional adecuado, proporcionando mayor productividad del Recurso Humano y por ende de la empresa.
- Elabora y controla el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización.
- Facilita al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones, objetivos de la empresa, política y objetivos.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los colaboradores.
- Motiva a todo el personal para el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales.
- Supervisar y verificar el cumplimiento de los programas sobre los beneficios establecidos por la empresa (vacaciones, pagos, etc.).
- Elaboración de carta de trabajo al personal activo, respetando la modalidad de contratación.
- Supervisar y controlar la actualización del manual de calidad de RRHH, descripciones, perfiles de cargo y expedientes de personal con la finalidad de cumplir con las normas.

**Contador:**

- Formula y propone a la Gerencia General normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad de la organización.
- Elabora y controla los presupuestos.
- Revisa los gastos por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, alquileres, y otras asignaciones.
- Aprueba el reporte de honorarios de los colaboradores.

- Elabora y analiza informe de estados financieros para su presentación a la Gerencia General.

#### **Jefe de producción:**

- Se encarga de la organización, planeación, dirección y control del proceso de transformación de la leche de quinua.
- Determina las tareas y la distribución de la carga de trabajo para cumplir con los objetivos de producción.
- Estudia y propone estrategias para la capacidad instalada en la planta de producción.
- Se encarga de las actividades relacionados con el abastecimiento de los insumos, el control de calidad, el mantenimiento de maquinaria y equipos y la producción propiamente dicha.
- Velar por el buen funcionamiento de las máquinas de producción para que no generen cuellos de botella.
- Trabaja en coordinación con los operarios y realiza la supervisión de su trabajo.

#### **Operarios:**

- Apoyan en el proceso de producción de la leche de quinua, tanto en el manejo de maquinaria como de los insumos.
- Solucionan algún imprevisto con la maquinaria al momento de la elaboración del néctar y dan mantenimiento a la misma.
- Mantienen los estándares de calidad adecuados durante la transformación.
- Participan en el envasado y embalaje del producto final.
- Llevar el producto final al almacén.

#### **Almacenero:**

- Atiende las órdenes de pedido que hace el área de producción.
- Realiza la verificación física del ingreso de los insumos.

- Mantiene actualizado la información sobre los stocks de inventarios tanto de materia prima como de productos finales.

#### **Personal de Limpieza:**

- Responsable de la limpieza de la empresa.

#### **Servicio de Vigilancia:**

- El vigilante se encargará básicamente del control del ingreso y salida de las personas en la empresa. También se encargará de vigilar el uso de las instalaciones para evitar daños y robos.

#### **Puestos clave:**

##### **Analista de negocios internacionales**

- ✓ Es la persona que traduce las necesidades del cliente en procesos de negocio en función de los objetivos estratégicos de la empresa, que dan origen a diversos proyectos. Se enfoca en el producto ante un problema u oportunidad.
- ✓ Realiza una ardua investigación del mercado internacional para conocer las características, tamaño y necesidades; además de la situación actual de la empresa, para desarrollar estrategias de producto y realiza su seguimiento desde la realización hasta su entrega al consumidor final.
- ✓ Dialoga con las áreas de negocio involucradas para desarrollar proyectos y herramientas relacionadas con los objetivos de desarrollo y mejora de la empresa.
- ✓ Desarrolla proyectos de mejora continua dentro de la logística de salida de las exportaciones y de sus herramientas garantizando el cumplimiento de los procesos.
- ✓ Realiza seguimiento al producto y evalúa la respuesta de los consumidores frente a este.

- ✓ Analiza la competencia con sus ventajas y debilidades, para desarrollar nuevas estrategias.
- ✓ Análisis y prospección de clientes y preparación de ofertas para llegar a ellos y atraer nuevos.

### **Negociador con proveedores**

- ✓ Realiza la búsqueda y evaluación de las mejores propuestas de proveedores en cuanto a envases, materia prima entre otros.
- ✓ Negocia el precio y demás condiciones con los proveedores de la quinua y los demás materiales que intervienen en el proceso de fabricación del producto.
- ✓ Realiza acuerdos con proveedores logísticos, navieras, transporte, a fin de facilitar la ejecución del abastecimiento internacional.

### ▪ **Cambios, adiciones y reducciones previstas en el equipo humano**

Al ser una empresa nueva empezaremos las labores con poco personal, sin embargo como esperamos expandir nuestro mercado, la producción de leche de quinua incrementará, por ello será necesario contratar a más personal que apoye en el proceso de producción de la leche de quinua.

El número de personas que contrataremos estará en proporción al aumento de la demanda.

### ▪ **Procesos de selección, reclutamiento y capacitación:**

El proceso de selección del personal que apoyará en el desarrollo de este negocio, estará a cargo del jefe de recursos humanos y gerente. Se llevará a cabo de la siguiente manera:

- Primero el jefe de recursos humanos, realizará una entrevista preliminar con preguntas simples, con el fin de comprobar si los postulantes cumplen con el perfil que requiere cada puesto.

- Prueba de conocimiento y psicológica: consistirá en una prueba donde pueda demostrar sus conocimientos tanto teóricos como prácticos para comprobar que están aptos para el puesto; además de su equilibrio emocional, sobre todo para las personas que se encargarán de las ventas.
- Entrevista final: a cargo del gerente con preguntas más detalladas, información personal, fortalezas, debilidades, experiencia profesional, etc.; a fin de conocer a profundidad a los postulantes, para tomar una decisión final.

Una vez terminado el proceso, pasaremos a seleccionar a los candidatos más idóneos para cada puesto. Una vez elegido firmaremos con el nuevo colaborador un contrato estipulando: funciones a desempeñar, tiempo del contrato, remuneración entre otras condiciones de acuerdo a la política de la empresa.

#### **Inducción y capacitación:**

Ya dentro de la empresa, los nuevos colaboradores serán llevados conocer cada área de la empresa y cada uno de los compañeros de trabajo; a fin de que se familiaricen rápidamente con la empresa y puedan desarrollar un mejor trabajo. Así mismo daremos a conocer la política de la empresa, horarios, sus funciones específicas, entre otros.

Serán capacitados por el periodo de un mes mientras van desarrollando las labores para las que fueron contratados, esto estará cargo del jefe de operaciones.

#### **▪ Políticas de promoción, compensación e incentivos por productividad:**

En la empresa consideramos que el factor humano es el más importante para el éxito organizacional, los colaboradores deben realizar su trabajo motivados al logro de los objetivos, sabiendo que esto generará beneficio no sólo para la empresa; sino también para ellos.

El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, el cumplimiento de las responsabilidades serán alentadas y reforzadas mediante una política adecuada de compensaciones.

Cada fin de mes realizaremos una reunión para comunicar los resultados obtenidos en cuanto al giro del negocio, pero también para premiar a aquellos colaboradores que han destacado por lo antes mencionado.

Siempre habrá un colaborador del mes, quien será reconocido frente a todos, esto los hará sentirse apreciados, y así mostrarán una actitud positiva y mayor confianza en sí mismos, traducido en un mayor compromiso con su empresa, y generando mayor productividad.

Los colaboradores que cumplan con las metas recibirán además cenas familiares, dependiendo de los resultados un bono de productividad y el que acumule mayores reconocimientos podrá obtener un viaje familiar.

Además ofrecemos el desarrollo profesional, en cuanto la empresa vaya creciendo habrán nuevos puestos de trabajo y los colaboradores podrán ascender de cargo mejorando su calidad de vida.



o Cuadro N° 45. Planilla de personal (personal administrativo y de ventas)

<b>REQUERIMIENTO DE PERSONAL DE PRODUCCIÓN</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Remuneración Bruta mensual</b>	<b>Leyes Sociales</b>	<b>Remuneración Neta mensual</b>	<b>Costo Total Anual S/.</b>
<b>Jefe de producción</b>	1	1300	200	1100	15600
<b>Operarios</b>	3	1100	100	1000	13200
<b>Almacenero</b>	1	950	50	900	11400
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>3350</b>	<b>350</b>	<b>3000</b>	<b>40200</b>

<b>REQUERIMIENTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Remuneración Bruta mensual</b>	<b>Leyes Sociales</b>	<b>Remuneración neta mensual</b>	<b>Costo Total Anual S/.</b>
<b>Jefe de administración y marketing</b>	1	1800	200	1600	21600
<b>Analista de negocios internacionales</b>	1	1600	180	1420	19200
<b>Negociador con proveedores</b>	1	1500	120	1280	18000
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4000</b>	<b>380</b>	<b>3620</b>	<b>48000</b>

Elaboración: Autores de tesis

Concepto	Cantidad	Remuneración Bruta mensual	Costo Total Anual S/.
Contador	1	1100	13200
Personal de limpieza	1	750	9000
Personal de vigilancia	1	700	8400
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>2550</b>	<b>30600</b>

Elaboración: autores de tesis

### Plan de responsabilidad social empresarial RSE:

#### ✓ **Identificación de stakeholders:**

Consideramos que nuestros socios estratégicos son los productores de quinua de Cajamarca, ya que ellos nos proveerán del insumo esencial para la fabricación de “QuinoaMilk”, así como también los proveedores de los demás insumos como envases, etiquetas, etc. Además de los colaboradores, especialistas en negocios y todo el recurso humano que interviene en la fabricación del producto.

Otro de nuestros socios estratégicos es el gobierno y el estado en general, ya que promueve y genera las condiciones para que nosotros podamos crear empresa y desarrollar la actividad económica con normalidad.

#### ✓ **Acciones y beneficios de RSE**

Nuestra empresa estará comprometida activamente con el desarrollo económico, social y medio medioambiental sostenible de la región, por ello nos comprometeremos a promover una política de Responsabilidad Social Corporativa caracterizada por la transparencia. A continuación describimos las acciones que vamos a seguir para cumplir con este compromiso.

**Con la comunidad:**

La empresa realizará sus actividades siempre cuidando la integridad de la sociedad. Estará ubicada en un lugar un poco alejado del centro de la ciudad para evitar que los desechos generados por la actividad de transformación de la quinua contribuyan a la contaminación del medio ambiente y por tanto afecten la salud de la población.

En cuanto a los productores de quinua, brindaremos capacitaciones continuas para mejorar el manejo de la producción, disminuyendo así los desechos que generan, incrementando su volumen de producción y por tanto su ingresos con el fin de ayudarlos a mejorar su calidad de vida.

Además pensamos obtener la certificación de comercio justo que tiene como principios el rechazo a la explotación infantil, igualdad entre hombres y mujeres, se trabaja con dignidad respetando los derechos humanos, el precio que se paga a los productores permite condiciones de vida dignas.

**Con los colaboradores:** para la empresa los colaboradores constituyen la pieza fundamental para el desarrollo organizacional, por ello consideramos necesario brindarles el ambiente y los instrumentos que les permitan desarrollar sus actividades de manera adecuada al interior de la empresa, cuidando su integridad en todos los aspectos, respetando sus derechos y ofreciendo los beneficios que les corresponde por ley.

Fomentaremos un ambiente laboral donde el colaborador se sienta a gusto como parte de una familia, donde se resalte su importancia y la importancia de su vida familiar. Se demostrará el tipo de compromiso que requiere afrontar y la manera en que lo logrará. Además de ofrecerles la posibilidad de crecer a nivel personal, también podrán crecer a nivel profesional.

✓ **Indicadores de RSE:**

- Número de nuevos puestos de trabajo.
- Mejoras en la calidad de vida de los productores.
- Número de productores capacitados y formalizados.
- Nivel de Satisfacción de los colaboradores en relación con el trabajo.
- Grado de satisfacción de nuestros proveedores.
- Grado de satisfacción de los consumidores en cuánto al producto.
- Imagen que tiene la población acerca de la empresa, marca, producto, etc.

**Cuadro N° 46: Presupuesto del plan de RSE**

		Frecuencia	Costos unitario	Costos total
Capacitación productores	a	2 veces al año	700	1400
Capacitación colaboradores	a	3 veces al año	550	1650
Certificación		Anual	-	1800
Tachos para reciclaje		4 unidades	40	120
			<b>Total</b>	<b>4970</b>

Elaboración: autores de tesis

✓ **Evaluación Económica:**

**Parámetros:**

**Cuadro N° 47. Parámetros**

<b>HORIZONTE</b>	5 años
<b>TIPO DE CAMBIO:</b>	3.1
<b>CAPM</b>	9.84%
<b>WACC</b>	12.44%
<b>TASA DE IMPUESTO</b>	28%
<b>CRECIMIENTO DE LAS VENTAS</b>	2%
<b>CRECIMIENTO DEL PRECIO</b>	10%

Elaboración: autores de tesis

- El precio incrementará en un 10% a partir del tercer año.

**Demanda:**

**Cuadro N° 48. Demanda**

<b>Población Potencial</b>	646449
Edad	18- 64 años
<b>% de Mercado penetrado</b>	6%

<b>Población real (71%)</b>	458979
-----------------------------	--------

<b>Población Penetrada</b>	27539
----------------------------	-------

Elaboración: autores de tesis

<b>Capacidad de producción</b>	80%
<b>Crecimiento (inflación)</b>	2%

**Inversión Inicial:**

**Cuadro N° 49. Activos Fijos**

Concepto	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)	Costo Total S/.	Tasa de depreciación	Depreciación Anual
<b>Maquinaria</b>		<b>13752</b>	<b>16038</b>	<b>49717.8</b>		<b>4971.78</b>
Balanza analítica	1	200	200	620	10%	62
Despedradora	1	3898	3898	12083.8	10%	1208.38
Secador Solar	1	184	184	570.4	10%	57.04
Escarificador	1	2630	2630	8153	10%	815.3
Cocina Industrial	1	400	400	1240	10%	124
Equipos de cocción	4	50	200	620	10%	62
Licuada industrial	4	500	2000	6200	10%	620
Filtro	1	254	254	787.4	10%	78.74
Pasteurizador	2	636	1272	3943.2	10%	394.32
Envasadora	1	5000	5000	15500	10%	1550
<b>Equipos de computo</b>		<b>800</b>	<b>1500</b>	<b>4650</b>		<b>1162.5</b>
Computadoras	2	700	1400	4340	25%	1085
Impresora	1	100	100	310	25%	77.5
<b>Muebles</b>		<b>220</b>	<b>640</b>	<b>1984</b>		<b>198.4</b>
Escritorios	2	90	180	558	10%	55.8
Anaqueles	2	80	160	496	10%	49.6
Sillas	4	50	200	620	10%	62
Otros (artículos de escritorio, accesorios de limpieza, etc.)			100	310	10%	31
<b>Total</b>		<b>14772</b>	<b>18178</b>	<b>56351.8</b>		<b>6332.68</b>

Elaboración: autores de tesis

**Cuadro N°50: Gastos Operativos**

<b>GASTOS PREOPERATIVOS</b>	
<b>Descripción</b>	<b>S/.</b>
Inscripción de la marca	534.99
Reserva del nombre en SUNARP	8
Minuta	50
Escritura pública	300
Inscripción de sociedad	35
RUC y Régimen tributario	20
Copia literal de la partida registral	20
Licencia de funcionamiento	237.45
Levantamiento de observaciones	75.9
Registro sanitario de alimentos	365
<b>Total</b>	<b>1646.31</b>
<b>Amortización</b>	<b>164.631</b>

Elaboración: autores de tesis

**Cuadro N° 51. Capital de trabajo**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>
Recursos para producción requeridos		151,736.14	154,770.87	157,868.81	161,029.98	164,254.38	167,541.99
Porcentaje Capital	60%	91,041.69	92,862.52	94,721.29	96,617.99	98,552.63	100,525.20
Variación Capital de trabajo	91,041.69	1,820.83	1,858.77	1,896.70	1,934.64	1,972.57	

Elaboración: autores de tesis

<b>CUADRO RESUMEN INVERSIÓN INICIAL</b>	
Activos fijos	56,351.80
Intangibles	1,646.31
Capital de trabajo	91,041.69
<b>Total inversión</b>	<b>149,039.80</b>

<b>APORTES</b>		
Socios	30%	44,711.94
<b>Banco</b>	<b>70%</b>	<b>104,327.86</b>

Elaboración: autores de tesis

**Cuadro N°52. Costos de Producción**

<b>Costos de producción</b>	<b>Mes S/.</b>	<b>Año S/.</b>
<b>Materia prima</b>	<b>S/. 4,000.00</b>	<b>S/. 48,000.00</b>
Quinua (Kg)	S/. 4,000.00	S/. 48,000.00
<b>Insumos (kg)</b>	<b>S/. 5,025.00</b>	<b>S/. 60,300.00</b>
Agua Mineral	S/. 1,875.00	S/. 22,500.00
Sucralosa	S/. 450.00	S/. 5,400.00
Sorbato de potasio	S/. 625.00	S/. 7,500.00
CMC	S/. 75.00	S/. 900.00
Tetrapack	S/. 2,000.00	S/. 24,000.00
<b>Mano de Obra Directa</b>	<b>S/. 3,300.00</b>	<b>S/. 39,600.00</b>
Operario 1	S/. 1,100.00	S/. 13,200.00
Operario 2	S/. 1,100.00	S/. 13,200.00
Operario 3	S/. 1,100.00	S/. 13,200.00
<b>MOI</b>	<b>S/. 2,658.27</b>	<b>S/. 31,899.20</b>
Jefe de producción	S/. 1,300.00	S/. 15,600.00
Almacenero	S/. 950.00	S/. 11,400.00
<b>Otros Costos</b>	<b>S/. 822.58</b>	<b>S/. 9,870.98</b>
Servicios	S/. 408.27	S/. 4,899.20
Depreciación maquinaria	S/. 414.32	S/. 4,971.78
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 15,391.53</b>	<b>S/. 189,670.18</b>

Elaboración: autores de tesis

A continuación mostramos el costo total de producción:

<b>CTP</b>		
MO	S/.	39,600.00
MP	S/.	108,300.00
CIF	S/.	41,770.18
<b>Total</b>	<b>S/.</b>	<b>189,670.18</b>
<b>CPU</b>		
	<b>S/.</b>	<b>6.32</b>

Elaboración: autores de tesis



**Costos variables y fijos:** en el siguiente cuadro mostramos un resumen de los costos fijos y variables en los que incurrirá la empresa para el desarrollo de su actividad.

**Cuadro N°53. Costos variables y fijos**

<b>Presupuesto de ventas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Unidades vendidas	24000	24480	24970	25470	25980
Precio de venta	14.44	14.44	15.88	15.88	15.88
Ingresos	346,518.52	353,448.89	396,576.01	404,517.06	412,616.93

<b>Costos Variables</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos Producción	151,736.14	154,770.87	157,868.81	161,029.98	164,254.38
Gastos de exportación FOB	2,673.75	2,673.75	2,673.75	2,673.75	2,673.75
Total Costos variables	154,409.89	157,444.62	160,542.56	163,703.73	166,928.13

<b>Costos Fijos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos Administrativos	S/. 96,881.33	S/. 96,881.33	S/. 96,881.33	S/. 96,881.33	S/. 96,881.33
Gastos de ventas	S/. 56,015.00	S/. 56,015.00	S/. 56,015.00	S/. 56,015.00	S/. 56,015.00
Total costos fijos	S/. 152,896.33	S/. 152,896.33	S/. 152,896.33	S/. 152,896.33	S/. 152,896.33

Elaboración: autores de tesis

### **PUNTO DE EQUILIBRIO:**

En el siguiente cuadro mostramos el punto de equilibrio y el costo fijo unitario para los primeros 5 años.

**Cuadro N°54. Punto de equilibrio**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
CF	S/. 152,896.33	S/. 152,896.33	S/. 152,896.33	S/. 152,896.33	S/. 152,896.33
PVU	14.43827165	14.43827165	15.88209881	15.88209881	15.88209881
CVU	6.4	6.4	6.4	6.4	6.4
Margen de contribución	8.0	8.0	9.5	9.5	9.5
<b>Punto de equilibrio unid.</b>	<b>19,102</b>	<b>19,097</b>	<b>16,175</b>	<b>16,172</b>	<b>16,168</b>
<b>Costos fijos unitarios</b>	<b>6.37</b>	<b>6.25</b>	<b>6.12</b>	<b>6.00</b>	<b>5.89</b>

Elaboración: autores de tesis

## ESTADO DE RESULTADOS:

Cuadro N°55. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	S/. 346,518.52	S/. 353,448.89	S/. 396,576.01	S/. 404,517.06	S/. 412,616.93
Costo variable	S/. 154,409.89	S/. 157,444.62	S/. 160,542.56	S/. 163,703.73	S/. 166,928.13
<b>Margen de contribución</b>	<b>S/. 192,108.63</b>	<b>S/. 196,004.27</b>	<b>S/. 236,033.44</b>	<b>S/. 240,813.32</b>	<b>S/. 245,688.80</b>
Costo fijos	S/. 152,896.33	S/. 152,896.33	S/. 152,896.33	S/. 152,896.33	S/. 152,896.33
<b>Utilidad antes de intereses e impuestos</b>	<b>S/. 39,212.29</b>	<b>S/. 43,107.94</b>	<b>S/. 83,137.11</b>	<b>S/. 87,916.99</b>	<b>S/. 92,792.47</b>
Intereses	-S/. 19,644.94	-S/. 16,943.56	-S/. 13,733.52	-S/. 9,919.04	-S/. 5,386.28
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/. 19,567.36</b>	<b>S/. 26,164.38</b>	<b>S/. 69,403.59</b>	<b>S/. 77,997.96</b>	<b>S/. 87,406.19</b>
Impuestos 28%	S/. 5,478.86	S/. 7,326.03	S/. 19,433.00	S/. 21,839.43	S/. 24,473.73
<b>Utilidad Neta</b>	<b>S/. 14,088.50</b>	<b>S/. 18,838.35</b>	<b>S/. 49,970.58</b>	<b>S/. 56,158.53</b>	<b>S/. 62,932.46</b>
Dividendos 10%	-S/. 1,408.85	-S/. 1,883.84	-S/. 4,997.06	-S/. 5,615.85	-S/. 6,293.25
<b>Utilidad neta</b>	<b>S/. 12,679.65</b>	<b>S/. 16,954.52</b>	<b>S/. 44,973.53</b>	<b>S/. 50,542.68</b>	<b>S/. 56,639.21</b>

Elaboración: autores de tesis

## FLUJO DE CAJA:

Cuadro N°56. Flujo de Caja

Flujos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de intereses e impuestos		S/. 39,212.29	S/. 43,107.94	S/. 83,137.11	S/. 87,916.99	S/. 92,792.47
Impuestos ajustados		-S/. 10,979.44	-S/. 12,070.22	-S/. 23,278.39	-S/. 24,616.76	-S/. 25,981.89
Depreciación		S/. 6,332.68	S/. 6,332.68	S/. 6,332.68	S/. 6,332.68	S/. 6,332.68
Amortización		S/. 164.63	S/. 164.63	S/. 164.63	S/. 164.63	S/. 164.63
<b>Flujo de caja operativo</b>		<b>S/. 34,730.16</b>	<b>S/. 37,535.03</b>	<b>S/. 66,356.03</b>	<b>S/. 69,797.55</b>	<b>S/. 73,307.89</b>
Adquisición de activos		-S/. 56,351.80				
Intangibles		-S/. 1,646.31				
Capital de trabajo		-S/. 91,041.69				
Variación de capital de trabajo			-S/. 1,820.83	-S/. 1,858.77	-S/. 1,896.70	-S/. 1,934.64
<b>Flujo de caja de inversión</b>		<b>-S/. 149,039.80</b>	<b>-S/. 1,820.83</b>	<b>-S/. 1,858.77</b>	<b>-S/. 1,896.70</b>	<b>-S/. 1,972.57</b>
<b>Flujo de caja económico</b>		<b>-S/. 149,039.80</b>	<b>S/. 32,909.33</b>	<b>S/. 35,676.26</b>	<b>S/. 64,459.33</b>	<b>S/. 67,862.91</b>
Servicio de la deuda		S/. 104,327.86	-S/. 33,991.04	-S/. 33,991.04	-S/. 33,991.04	-S/. 33,991.04
Escudo tributario			S/. 5,500.58	S/. 4,744.20	S/. 3,845.39	S/. 2,777.33
Dividendos			-S/. 1,408.85	-S/. 1,883.84	-S/. 4,997.06	-S/. 5,615.85
<b>Flujo de caja financiero</b>		<b>-S/. 44,711.94</b>	<b>S/. 3,010.02</b>	<b>S/. 4,545.59</b>	<b>S/. 29,316.62</b>	<b>S/. 31,033.35</b>

Elaboración: autores de tesis

### VAN Y TIR ECONÓMICO:

<b>VAN Económico</b>	S/. 50,320.50
<b>TIR Económico</b>	20%

Elaboración: autores de tesis

### VAN Y TIR FINANCIERO:

<b>VAN FINANCIERO</b>	S/. 19,704.52
<b>TIR FINANCIERO</b>	24%

Elaboración: autores de tesis

En los cuadros anteriores podemos observar que el VAN económico y el VAN financiero son positivos, lo que nos dice que el proyecto es atractivo y por ende aceptado.

## BALANCE GENERAL:

Cuadro N°57. Balance General

<b>BALANCE</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Activo						
Capital de trabajo	91,042	92,863	94,721	96,618	98,553	100,525
Excedente de caja	0	3,010	7,556	36,872	67,906	100,465
Activo fijo	56,352	56,352	56,352	56,352	56,352	56,352
Depreciación acumulada	0	6,333	12,665	18,998	25,331	31,663
Intangible	1,646	1,646	1,646	1,646	1,646	1,646
Amortización		165	329	494	659	823
Activo fijo neto	57,998	51,501	45,003	38,506	32,009	25,512
<b>Total activo</b>	<b>149,040</b>	<b>147,373</b>	<b>147,280</b>	<b>171,996</b>	<b>198,467</b>	<b>226,502</b>
Pasivo y patrimonio						
Deuda	104,328	89,982	72,934	52,677	28,605	S/. -0.00
Total pasivo	104,328	89,982	72,934	52,677	28,605	0
Aporte de capital	44,712	44,712	44,712	44,712	44,712	44,712
Utilidades retenidas	0	12,680	29,634	74,608	125,150	181,790
Total patrimonio	44,712	57,392	74,346	119,320	169,862	226,502
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>149,040</b>	<b>147,373</b>	<b>147,280</b>	<b>171,996</b>	<b>198,467</b>	<b>226,502</b>

Elaboración: autores de tesis

### **Conclusión del capítulo:**

En la evaluación financiera analizamos todos los costos y gastos en los que incurrirá la empresa para producir la leche de quinua para los primeros 5 años.

Nos proyectamos penetrar el 6% del mercado, ya que somos una empresa nueva, nuestra capacidad inicial de producción será 80%, al años produciremos 30 mil unidades de leche de quinua. Para iniciar el proyecto consideramos que necesitamos el 70% de apoyo financiero y el 30% de aportes de socios.

Después de evaluar todos los ingresos y egresos de la empresa concluimos en que nuestra utilidad neta para el año 1 será de S/. 10 462.91 y al año 5 será de S/. 48 349.86.

El TIR es mayor que el CAPM, el VAN económico y financiero son positivos, lo que nos demuestra que el proyecto es atractivo y se acepta.

## CAPITULO 5. MATERIALES Y MÉTODOS

### 5.1. Tipo de diseño de investigación:

La investigación a llevarse a cabo será no experimental descriptiva de tipo transaccional.

Los diseños de investigación transaccional recolectan la información o los datos en un solo momento, en un tiempo único. Tiene como propósito describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o generalmente más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas. (UNAD 2013).

### 5.2. Material de estudio

**Población:** La población objeto de estudio son los productores de quinua del distrito de la Encañada, región Cajamarca, que ascienden a una cantidad de 290, según MINAGRI.

**Muestra:** El muestreo es no probabilístico dirigido por conveniencia, debido a las limitaciones de acceso a productores, por lo cual las encuestas realizadas son de 165, según la fórmula aplicada.

### 5.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos:

Para la recolección de información del presente proyecto utilizaremos fuentes primarias, estas permitirán recolectar información adecuada de forma directa.



Para la recolección de información del presente proyecto utilizaremos fuentes primarias, estas permitirán recolectar información adecuada de forma directa.

### 5.3.1. Instrumentos:

Los instrumentos están referidos a la manera de cómo se van a obtener los datos. Lourdes Munch en Métodos y técnicas de investigación (56).

Son considerados instrumentos, porque como ya mencionamos hay una recolección de datos directa, estando enfocados en los objetivos y variables de estudio, para lo cual se creyó más conveniente utilizar el cuestionario y la guía de entrevista, que fueron elaborados teniendo en cuenta los indicadores establecidos en cada variable.

Para la realización de estos se ha considerado 4 categorías: producción, acopio, transformación y comercialización, los cuales son las más relevantes, para obtener la información requerida acerca de la cadena productiva de la quinua en la región. El cuestionario contiene preguntas dirigidas a los productores de quinua y la guía de entrevista a especialistas en el tema, dedicados a la realización de proyectos y estudios sobre la quinua.

### 5.3.2. Técnicas

Según Márquez (2001), las técnicas son los medios materiales, a través de las que se hace posible la obtención y archivo de información, éstas son amplias y variadas, van desde una simple ficha, hasta una compleja encuesta, dependiendo del tipo de investigación.

En nuestro caso se ha considerado aplicar las siguientes técnicas:

- **Encuesta:** Aplicado a los productores de quinua de la provincia de La Encañada de la región Cajamarca, con el fin de analizar la situación actual, apoyo del gobierno, costos, manejo del cultivo, rendimiento, etc.

- **Entrevista:** Se aplicó la entrevista a especialistas dedicados al estudio, producción, comercialización y realización de proyectos de quinua en la región, con la intención de analizar la situación actual de la comercialización, experiencias en la transformación y exportación, precios, etc.

### 5.3.3. Procedimientos

- ✓ **Elaboración de técnicas:** En esta primera parte del proceso, se procedió a diseñar el cuestionario y la guía de entrevista, elaborando las preguntas más adecuadas de manera concreta y específica para la obtención de información necesaria.
- ✓ **Aplicación de instrumentos:** Para la aplicación de la encuesta, se realizó un cronograma, programando así los días y horarios de visita a los productores y especialistas.
- ✓ **Procesamiento de la Información:** Una vez aplicados los instrumentos, realizamos la tabulación de datos utilizando la herramienta del Excel, la cual nos permite ingresar los datos obtenidos y poder insertar tablas y gráficos que nos faciliten la interpretación.
- ✓ **Interpretación:** Se procedió a interpretar los datos tabulados, a partir de lo cual se procede a realizar la discusión de resultados

## CAPÍTULO 6. RESULTADOS

### Objetivos:

- Determinar qué características de la cadena productiva de la quinua, permitirán el desarrollo de la “Leche de Quinua” y su comercialización en el mercado de Washington.
- Identificar las características de la cadena productiva de la quinua en el distrito de la encañada, y determinar sus oportunidades de mejora.
- Determinar el público objetivo en el mercado estadounidense para la comercialización de la leche de quinua.
- Proponer la forma adecuada de producir leche de quinua y desarrollar un plan de negocio de exportación que sea viable económica y financieramente.

Resultado de encuesta aplicada a productores de quinua del distrito de la Encañada

### 1. Producción:

**Tabla N°01: Tiempo en que los productores de la encañada vienen cultivando quinua**

Años	F	%
1 año	75	45 %
2 años	40	24 %
3 años	25	15 %
Otros	25	15 %
Total	165	100 %

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 75% de los encuestados viene cultivando quinua por un año, el 24% 2 años, el 15% 3 años y 15% más de 3 años.

**Tabla N°02: Capacitaciones que reciben los productores de La Encañada sobre el cultivo de quinua**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	47	28 %
<b>NO</b>	118	72 %

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

Solo el 28 % de los encuestados han recibido capacitaciones relacionadas al cultivo de quinua, mientras que el 72 % no.

**Tabla N°03: Entidades que han realizado capacitaciones a los productores de la Encañada**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>MINAGRI</b>	27	16
<b>INIA</b>	78	47
<b>Sierra Exportadora</b>	32	19
<b>Otros</b>	28	17

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

De los encuestados que respondieron que si recibieron capacitaciones relacionadas a la quinua, el 47% indicó que el INIA les ha brindado dichas capacitaciones, el 19% Sierra Exportadora, 16% MINAGRI y 17% Otras instituciones.

**Tabla N°04: Estudio de las condiciones necesarias para la siembra de quinua**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	53	32 %
<b>NO</b>	112	68 %

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 32% de los encuestados indicó que ha realizado estudios de las condiciones óptimas necesarias para la siembra de quinua, mientras que el 68 % no.

**Tabla N°05: Uso de tecnología**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	25	15 %
<b>NO</b>	140	85 %

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

Solo el 15% de los encuestados indicó que utilizan tecnología para la producción de quinua, mientras que el 85% no.

**Tabla N°06: Etapa del proceso productivo en el que se utiliza tecnología**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Siembra</b>	37	26%
<b>Riego</b>	69	49%
<b>Cosecha</b>	15	11%
<b>Otros</b>	19	14%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 85% de los encuestados que respondieron que utilizan tecnología en la producción de quinua, el 49% indicaron que la utilizan en el riego, ya que se emplea motobomba, mientras que el 14% indicó que la utilizan en el secado haciendo uso de secadores solares tipo invernadero.

**Tabla N°07: Área del terreno destina al cultivo de quinua**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>1 ha</b>	62	38%
<b>2 ha</b>	63	38%
<b>3 ha</b>	36	22%
<b>Otros</b>	4	2%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 62% de los encuestados indicó que el área destinada al cultivo de quinua es de 1 ha, mientras que 2% destina hasta 30 ha para el cultivo.

**Tabla N°08: Rendimiento en Kg por hectárea**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>1500 Kg</b>	46	28%
<b>2000 Kg</b>	83	50%
<b>2500 Kg</b>	27	16%
<b>Otros</b>	9	5%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 40% de los encuestados indicó que el rendimiento por ha es de 2000 Kg, generándose 200 kg de merma, lo cual resulta 1800 Kg por hectárea.

**Tabla N°09: Costo de producción por hectárea de quinua**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>S/. 5,000</b>	41	25%
<b>S/. 6,000</b>	69	42%
<b>S/. 7,000</b>	34	21%
<b>Otros</b>	21	13%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 42% de los encuestados indicó que el costo de producción de quinua por hectárea es de S/. 6, 000, mientras que el 34% indicó S/. 7000.

**Tabla N°10: Certificación para la producción de quinua**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	165	100 %

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 100% de los encuestados indicó que no cuentan con certificación de buenas prácticas agrícolas.

## 2. Acopio

**Tabla N°11: Presencia de acopiadores**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	161	98%
<b>NO</b>	4	2%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 2% de los productores encuestados indicó que la empresa “Villandina” se dedica al acopio de quinua en la región, el 98% no conoce.

**Tabla N°12: Negociación con acopiadores**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	165	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 100% de los encuestados indicó que nunca ha negociado con un acopiador.

**Tabla N°13: Medio de contacto con el acopiador con el productor**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	165	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 100% de los encuestados indicó que nunca ha negociado con un acopiador.

**Tabla N°14: Precio de venta por Kg de quinua a los acopiadores**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	165	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 100% de los encuestados indicó que nunca ha negociado con un acopiador.



**Tabla N°15: Volumen de venta por Kg de quinua a los acopiadores**

	F	%
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	165	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 100% de los encuestados indicó que nunca ha negociado con un acopiador.

**Tabla N°16: Frecuencia de venta de quinua a los acopiadores**

	F	%
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	165	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 100% de los encuestados indicó que nunca ha negociado con un acopiador.

### 3. Transformación

**Tabla N°17: Experiencia en la transformación de quinua**

	F	%
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	165	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 100% de los encuestados indicó que ha transformado la quinua, pero solo para su consumo de manera artesanal por ejemplo: sopa, bebida, mazamorra, etc.

**Tabla N°18: Tecnología para transformar la quinua**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	165	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 100% de los encuestados indicó que no cuenta con tecnología para la transformación de quinua.

**Tabla N°19: Conocimiento de empresas transformadoras**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	25	15%
<b>NO</b>	140	85%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 5% de los encuestados indicó que si tiene conocimiento de empresas transformadoras, ubicadas en Lima, Arequipa, Jaén y Trujillo.

**Tabla N°20: Nombres de empresas transformadoras de quinua**

Los encuestados que indicaron que conocían empresas transformadoras de quinua, dieron los siguientes nombres: Alisur, Danper y Villa Andina.

**Tabla N°21: Negociación con empresa transformadora de quinua**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	165	165%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 100% de los encuestados indicaron que no han negociado con empresas transformadoras.

**Tabla N°22: Proceso de negociación entre productor y empresa transformadora de quinua**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	165	165%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 100% de los encuestados indicaron que no han negociado con empresas transformadoras.

#### 4. Comercialización

**Tabla N°23: Clientes a quienes el productor vende la quinua**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Consumidores</b>	101	61%
<b>Comerciantes</b>	52	32%
<b>Empresas</b>	8	5%
<b>Otros</b>	4	2%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 61% de los encuestados indica que vende la quinua al consumidor final, mientras que el 52% se la venden a comerciantes y el 8% a empresas.

**Tabla N°24: Lugar donde el productor vende la quinua**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Mercado Local</b>	127	77%
<b>Provincias</b>	33	20%
<b>Otros</b>	5	3%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 77% de los encuestados indicaron que venden la quinua en el mercado local, mientras que el 33% a provincias y el 3% la venden a otros lugares como Lima, La Libertad, de acuerdo a los pedidos que tengan.

**Tabla N°25: Medio de transporte que utiliza el productor para llevar la quinua al lugar de venta.**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Movilidad propia</b>	52	32%
<b>Transporte público</b>	45	27%
<b>Empresas privadas</b>	39	24%
<b>Otros</b>	29	18%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 32% de los encuestados cuenta con movilidad para transportar la quinua hacia el lugar de venta, mientras que el 27% transportan la quinua en transporte público, el 24% en empresas privadas y el 18% en un medio de transporte improvisado.

**Tabla N°26: Precio de venta de quinua por kilogramo**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>S/. 7.00</b>	71	43
<b>S/. 10.00</b>	29	18
<b>S/. 12.00</b>	35	21
<b>Otros</b>	30	18

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 71% de los encuestados indicó que el precio de venta de quinua por kilogramo es de S/. 7.00, el 29% S/.10.00 y el 35% S/. 12.00.

**Tabla N°27: Licencia o certificado para la comercialización de quinua**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	37	22%
<b>NO</b>	128	78%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de la tesis

El 22% de los encuestados indicó que están conformadas como empresa comercializadora de quinua, el 78% indicó que no.

## RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A EXPERTOS

En el siguiente cuadro mostramos los resultados de la entrevista realizada a dos expertos en la producción de quinua en Cajamarca.

**Cuadro N°58. Resultados de entrevista a expertos**

Preguntas	Ing. Vidal Mendoza	Eco. Lasteña Abanto
¿Qué condiciones en cuanto a suelo, humedad y acidez se necesita para obtener quinua de calidad?	En cuanto a suelo, se hace un análisis para colocar cal agrícola, como abono una capa de gallinaza y abonos químicos.	La quinua es un cultivo que no exige mucho, el suelo no necesita ser ni muy ácido, ni muy seco, ni muy húmedo, pero si requiere el uso de abono.
¿Qué tipo de tecnología es necesaria para la producción de quinua?	Tecnología media, ya que por ser sierra se trabaja con lluvia.	Tecnología media, para remover la tierra y en el riego, aunque no es muy necesaria por la extensión de los campos de cultivo.
¿Los productores de quinua reciben el apoyo necesario en cuanto a financiamiento, capacitaciones, etc.?	Inia es la entidad que brinda mayor capacitaciones, en cuanto a financiamiento los productores trabajan con Agrobanco, ya que otorga la tasa más baja, además entidades como la ONG CEDEPAS norte realizan proyectos impulsando la producción de quinua.	Inia es la entidad que está poniendo mayor interés en impulsar el cultivo de la quinua y por ello realiza capacitaciones y proyectos de mejora del cultivo; el Ministerio de Agricultura también viene desarrollando proyectos para generar mayor volumen y mejor producción en Cajamarca de este y otros granos andinos.
¿Cuáles son las fuentes de financiamiento para la producción de quinua?	Existen varias fuentes de financiamiento como cajas, bancos, cooperativas, etc., pero esto depende del productor, en mi caso yo invierto de la propia venta y ganancias.	Creo que ahora el gobierno, porque ya está invirtiendo más en desarrollar el cultivo, y por otro lado algunas entidades financieras.
¿Existen empresas acopiadoras de quinua en la región?	Villandina, se encarga de acopiar quinua de algunos lugares para su transformación	Hasta el momento no conozco ninguna

<b>¿En alguna oportunidad se ha transformado la quinua?</b>	No	Nunca
<b>¿Cuál es el precio actual de venta de quinua?</b>	Es cambiante, depende de la variedad y de la producción si es orgánica o no, en Cajamarca el precio al consumidor de la quinua tradicional es de S/. 8.	Depende de la variedad, pero la más consumida y comercializada es la blanca, su precio por kg. está por los S/. 8.
<b>¿Qué certificaciones se puede obtener para la comercialización de quinua?</b>	USA GAP o EUROGAP.	Hay muchas depende del país al que se comercialice.
<b>¿Se ha realizado exportación de quinua de la región?</b>	Si, 500 kg España y 800 kg Turquía, a un precio de 40 euros el kg.	Sí, INIA tiene alianzas con una empresa de Brasil que se está interesando por la quinua, sin embargo el volumen no es muy elevado.
<b>¿La producción de quinua en la región de Cajamarca cuenta con un potencial exportador?</b>	Si, ya que cuenta con muy buenas condiciones para la producción, lo que genera un producto de calidad.	Sí, la quinua de Cajamarca por las condiciones de clima y suelo es de alta calidad, por ello representa una gran oportunidad de exportación.
<b>¿Cuáles son las debilidades de la producción de quinua en Cajamarca?</b>	Primero la mentalidad de los productores, ya que son conformistas y descuidados en cuanto al cultivo, seguido del compromiso y facilidades del gobierno.	El poco conocimiento de los productores, ya que realizan el cultivo artesanalmente cosechando poco volumen de quinua. Esto acompañado de la falta de apoyo del gobierno en cuanto a financiamiento.
<b>¿Cuáles son las fortalezas de la producción de quinua en Cajamarca?</b>	El clima, la experiencia de algunos productores, el apoyo de entidades como CEDEPAS, INIA y Sierra Exportadora.	Creo que la mayor fortaleza son las condiciones climáticas y las ganas de algunos pobladores por desarrollar el cultivo.

Fuente: entrevista a expertos

Elaboración: autores de tesis

## CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN

En la presente tesis se analiza como el adecuado manejo de las características de la cadena productiva de la quinua (producción, acopio, transformación), impulsa y mejoran la comercialización de la leche de quinua al mercado de Washington.

Para lograr dicho objetivo, se recolectó información de diversas fuentes, como estudios anteriores acerca de las cadenas productivas, y de planes de negocio; además de aplicación de encuestas a productores y entrevistas a expertos en el cultivo, las que permitieron conocer aspectos relevantes de la producción de quinua en Cajamarca, las ventajas con las que se cuenta y las deficiencias que hay que superar.

Según indica la FAO, una cadena productiva es un sistema de actividades económicas, que establecen entre sí relaciones derivadas de la pertenencia a un mismo proceso productivo, de manera más clara está conformada por una serie de eslabones que trabajan interrelacionados desde la producción, acopio, transformación y comercialización hasta el consumidor final. Se puede afirmar este concepto con las investigaciones realizadas en diversos lugares que demuestran la efectividad de un adecuado manejo de una cadena productiva.

De acuerdo a esto, se puede decir que la cadena productiva de quinua en la región, no está constituida en su totalidad, hallándose cuellos de botella en cada uno de los eslabones, incluso dándose casos en los que hay ausencia de estos, así como se describe a continuación:

Uno de los eslabones base de este sistema, es la producción, tal como lo menciona Gomes(2008), en su trabajo: *Análisis prospectivo de cadenas productivas agropecuarias*, indicando que la gestión eficiente de una cadena productiva, debe realizarse desde la base, en este caso los productores, quienes muchas veces no son considerados fundamentales dentro del proceso, dependiendo de estos la calidad del insumo que se comercializará de manera industrializada o como materia prima, identificándose así, que en la región la producción de quinua es deficiente en algunos puntos como el manejo del cultivo, por falta de capacitaciones, el uso de tecnología, baja asociatividad y sobre todo la falta de compromiso y dedicación, ya que muchos de



los productores encuestados no tienen una mentalidad de crecimiento, una visión a futuro, ni ganas de sobresalir y mejorar su calidad de vida, mostrando desinterés y conformismo, pudiendo cambiarse este panorama con charlas informativas y capacitaciones acerca del cultivo, mostrando el gran potencial que este tiene y los beneficios que pueden obtener produciendo quinua de calidad, siendo necesario para esto el apoyo del gobierno.

El apoyo del gobierno, es fundamental para el desarrollo de la cadena, ya que puede brindar facilidades en cuanto financiamiento, permisos, infraestructura, entre otros, sin embargo este es un limitante en el surgimiento de los productores y sobre todo en la comercialización en otros mercados, ya que actualmente el 77% vende el producto al mercado local, como materia prima, siendo una venta directa productor – consumidor final, pudiendo ser ésta una fuente de grandes ingresos para la región, ya que la quinua es un producto de gran acogida en el exterior por todas las cualidades que posee y que se ha mencionado a lo largo del presente estudio. Así como lo indican Parra, Peña, Miller, y Lundy (2012), en *Cadenas Productivas Colombianas: Cómo la Política Pública Transforma la Agricultura*, explicando que el éxito de las cadenas productivas depende en gran medida de una buena coordinación entre el gobierno y actores del sector privado, ya que la falta de interés por parte de los gobiernos locales e incumplimiento de los compromisos por parte del sector privado dan lugar a una gobernanza e implementación débil en este sector.

Como se mencionó, en la cadena productiva de la quinua Cajamarquina, algunos eslabones, como el acopio y transformación están ausentes, ya que según los resultados de la encuesta el 100% de los productores, afirma no haber tenido ningún tipo de contacto y negociación con empresas dedicadas al acopio de quinua, sin embargo, algunos indicaron tener conocimiento de la presencia de la empresa Villa Andina como acopiadora en la zona, de igual manera en la transformación del grano, los encuestados indican no tener experiencia en la industrialización de la materia prima, ya que solo se ha utilizado para su propio consumo y/o venta al mercado local, indicando algunos también, tener conocimiento de empresas transformadoras como Alisur, Danper y Villa Andina, pero nunca haber tenido contacto con estas, generando así la comercialización del grano de manera artesanal y sin ningún tipo de valor agregado.

Como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, la quinua cuenta con grandes oportunidades en mercados internacionales por ser un producto saludable con alto valor nutritivo, también es demandado internacionalmente por el mismo motivo, tal como lo indican las estadísticas Trademap habiendo tenido en el 2013 una demanda de 83.48 miles de dólares, siendo los principales mercados Estados Unidos, Canadá, Australia, Reino Unido y Alemania, además las tendencias por el consumo de productos saludables sigue en aumento, al igual que el incremento de la población con padecimiento de intolerancia a la lactosa, todas estas oportunidades mencionadas, deben ser tomadas como punto de partida para que todos los actores involucrados en la cadena productiva de esta, trabajen en conjunto mejorando así todas las falencias que actualmente se están dando en este proceso.

Es por esto que se desarrolló un plan de negocio, el cual plantea estrategias de desarrollo, como la instalación de una planta dedicada a la elaboración de leche de quinua, siendo este un producto con gran potencial en el mercado de Estados Unidos, por todo lo mencionado anteriormente, teniendo en cuenta que el valor agregado incrementa la posibilidad del éxito de este producto en el mercado internacional.

Por último, por todo lo expuesto anteriormente, se puede decir que nuestra hipótesis es válida, ya que demostramos los grandes beneficios de la quinua, el potencial que tiene Cajamarca para producir un grano de calidad, y que una adecuada implementación la cadena productiva permitirá el desarrollo de nuevos productos que generen valor a la región y al país.

## CONCLUSIONES

- Alcanzando nuestro objetivo general confirmamos que el adecuado manejo de las características de la cadena productiva de la quinua como son: producción, acopio, transformación permitirán el incremento de la productividad y el desarrollo de la MISMA “
- Al analizar la situación actual de la cadena productiva de quinua en Cajamarca, identificamos algunos cuellos de botella que la están afectando, y limitan la producción del grano como la falta de conocimiento de los productores en cuanto a técnicas de cultivo, la falta de asociatividad lo que hace que se produzca poco volumen, falta de tecnología tanto para la producción como para la transformación del producto. Además de algunas deficiencias empezando desde la producción del insumo hasta su comercialización como: poco apoyo por parte del gobierno para conseguir financiamiento para capacitaciones, para impulsar el cultivo, para implementar tecnología, para el acondicionamiento de carreteras que permitan el fácil acceso a posibles acopiadores, para la creación de empresa, entre otras. Lo que afecta también a la comercialización ya que se exporta la quinua como materia prima sin valor agregado. A partir de esto, se pudo identificar las oportunidades de mejora.
- Se determinó el público objetivo para la leche de quinua, el mercado de Washington resulto ser atractivo, específicamente las personas con intolerancia a lactosa y tendencia por el consumo de productos saludables, considerando que el mejor canal de comercialización es de manera indirecta, contratando los servicios de un intermediario.
- Se desarrolló un plan de negocio para exportación de leche de quinua, desarrollando estrategias que permitan introducir el producto de manera efectiva en el mercado de Washington para lograr posicionarlo.

## RECOMENDACIONES:

- Se recomienda a los productores de quinua del distrito de La Encañada y a las entidades dedicadas a promocionar los cultivos andinos, se tome esta investigación como fuente de conocimiento para un mejor manejo de la cadena productiva de la quinua en Cajamarca y el impulso de la comercialización.
- Se recomienda que el gobierno y las entidades privadas trabajen en conjunto, y logren involucrarse en este sector, brindando apoyo para que los productores tengan las facilidades y respaldo necesario, impulsando así la comercialización internacional, ya que se genera gran valor, mejora su calidad de vida y genera un desarrollo sostenible para la región.
- Así mismo, se recomienda a todos los involucrados en la cadena productiva de la quinua, seguir realizando estudios relacionados a producción, transformación y comercialización, para plantear y aplicar otras estrategias de mejora, que permitan la internacionalización de este producto.

## REFERENCIAS

Adler, O. (2004). *Producciones y Operaciones*. Buenos Aire: Macchi.

Cuenca & Montenegro (2004). *Creación de una empresa dedicada a la elaboración de malteadas a base de quinua en Bogotá*, Bogotá: Temis.

Chura 2009. *Fortalecimiento de la cadena productiva de la quinua real*. Descripción de proyecto Swis- said. Bolivia

Danida. 2004. *Farmer Empowerment. Experiences, Lessons Learned and Ways Forward*, Vol. 1. EE.UU.

Falcón & Riveros (2010). *Análisis comparativo de las exportaciones de quinua entre Perú y Bolivia desde el 2005 al 2010*. (Tesis de licenciatura), Universidad de Lima, Perú

Gamarra (2010). *Análisis del proceso de comercialización de la quinua de variedad Hualhuas del distrito de SICAYA del Departamento de Junín, con fines de exportación al mercado de EEUU*. (Tesis de licenciatura), UPC, Perú

Gereffi, G. (2006). *Las cadenas productivas como marco para la globalización*. (Tesis de licenciatura), Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Gomes A. (2008). *Análisis prospectivo de cadenas productivas agropecuarias*. México: Santillanes

Kotler P., Gertner D, Rein I., Haider D., *Marketing Internacional de lugares y destinos*. México: Pearson educación.

Gates, M. (2010). *Investigación de mercados*. Colombia: Grafriq

Munuera Alemán J. L y Rodriguez Escobedo, A.I. (2004). *Estrategias de Marketing*. España: ESIC.

Parra, R., Peña S., Miller V., & Lundy M. (2012). *Cadenas Productivas Colombianas: Cómo la Política Pública Transforma la Agricultura*. (Tesis de licenciatura), Universidad del Valle, Colombia.

Paz S. Luis. (s.f). *Competitividad y cadenas productivas*. (Tesis de licenciatura), Universidad de Antioquia, Colombia

Proaño (2011), *Desarrollo el plan estratégico de la asociación de la provincia de Cotopaxi para la exportación de la quinua ecuatoriana*. (Tesis de licenciatura), Universidad Javeriana, Ecuador.

Sánchez (2010). *Las exportaciones de quinua Bolivianas*. (Tesis de licenciatura). Universidad Católica Boliviana San Pablo, Bolivia.

Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.

Salcines M. (2009). *Cadena agroalimentaria de la quinua y la maca peruana y su comercialización en el mercado español*. (Tesis Doctoral). Universidad de Lima, Perú

FAO. (2011). *La incorporación de la agricultura familiar en las cadenas de valor*. [En línea] Recuperado el 03 de Abril del 2014, de <http://www.fao.org/climatechange/30322-0f6b6122dbb0e982c1b301f177a745160.pdf>

FAO. (2006). *Lineamientos para el análisis de cadena*. [En línea] Recuperado el 23 de Abril del 2014, de [ftp://ftp.fao.org/Es/esa/lisfame/Guia\\_Cadena\\_Valor.pdf](ftp://ftp.fao.org/Es/esa/lisfame/Guia_Cadena_Valor.pdf)

FAO. (2009). *La certificación en la cadena de valor de las frutas frescas*. [En línea] Recuperado el 05 de Marzo del 2015, de <http://www.fao.org/3/a-i0529s.pdf>

FAO. (2009). *Enfoque internacional sobre el desarrollo de cadenas agroalimentarias*. [En línea] Recuperado el 10 de Marzo del 2015, de <http://www.fao-evaluacion.org.mx/pagina/documentos/analisispoliticas/8%20Enfoque%20internacional%20sobre%20cadenas%20agroalimentarias.pdf>

Cardume. (2007). *Explicando un poco más de la cadena de valor: Los eslabones de la cadena*. [En línea] Recuperado el 10 de Marzo del 2015, de <https://gestionempredora.wordpress.com/2007/09/29/explicando-un-poco-mas-la-cadena-de-valor-los-eslabones-de-la-cadena/>

MINCETUR. (2008). *Cadenas productivas*. [En línea] Recuperado el 29 de Mayo del 2014, de [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_Tumbes\\_y\\_Piura/1.2.1.2.F1%20Cadenas\\_Productivas%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Cadenas_Productivas%2020080912.pdf)

MINAG. (2012). *Enfoque de cadenas productivas para la competitividad y la información*. [En línea] Recuperado el 10 de Enero del 2014 [http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/videoconferencias/2012/enfoque\\_cadenas.pdf](http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/videoconferencias/2012/enfoque_cadenas.pdf)

PROMPERU. (2012). *Guía para exportar*. [En línea] Recuperado el 12 de marzo del 2015, de <http://issuu.com/promperu/docs/guiaexportadora2012/1?e=0>

MINAG. (2012). *La asociatividad para inserción en los mercados*. [En línea] Recuperado el 01 de diciembre del 2014, de <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/videoconferencias/2012/asociatividad.pdf>

Ministerio de la producción. (2015). *Producción manufacturera*. [En línea] Recuperado el 01 de diciembre del 2014, de <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/boletines/2015/7/mype-industria.pdf>

Alcazar, B. (2002). *Los canales de distribución en el sector turístico*. Madrid: ESIC

Griffin, P. (2012). *Intolerancia a la lactosa en USA*. [En línea] Recuperado el 01 de octubre del 2014, de <http://www.niddk.nih.gov/Pages/default.aspx>

Munch, L. (s.f). *Métodos y técnicas de investigación*. [En línea] Recuperado el 27 de Junio del 2014, de [http://www.researchgate.net/publication/44525093\\_Mtodos\\_y\\_tcnicas\\_de\\_investigacin\\_\\_Lourdes\\_Munch\\_Ernesto\\_Angeles](http://www.researchgate.net/publication/44525093_Mtodos_y_tcnicas_de_investigacin__Lourdes_Munch_Ernesto_Angeles)



## ANEXOS

### ANEXO N°1: ENCUESTA A PRODUCTORES DE QUINUA

Buenos días/tardes la presente encuesta se realiza como parte de un trabajo de investigación, cuyo propósito es analizar el manejo de la cadena productiva de la quinua por lo que se le solicita su colaboración para llenar las siguientes preguntas:

Número de encuesta

Cajamarca junio del 2015

#### I. DATOS DE CLASIFICACIÓN

##### 1.1 Sexo del informante:

Femenino	<input type="text"/>
Masculino	<input type="text"/>

##### 1.2 Rango de edades:

19 – 24	<input type="text"/>
25 – 30	<input type="text"/>
31 – 36	<input type="text"/>
37 - 42	<input type="text"/>
43 – 48	<input type="text"/>
De 49 a más	<input type="text"/>

#### II. CUESTIONARIO

##### 2.1 Producción:

2.1.1 ¿Cuánto tiempo viene cultivando quinua?

- a. 1 año      b. 2 años      c. 3 años      d. Otros:

2.1.2 ¿Ha recibido alguna capacitación relacionada a la quinua?

- a. Si      b. No

2.1.3 ¿Quién realizó esta capacitación?

- a. MINAGRI      b. INIA      c. Sierra Exportadora      d. Otros:

2.1.4 ¿Ha realizado estudios previos del suelo u otras condiciones para la siembra de quinua?

- a. Si                      b. No

2.1.5 ¿Utiliza algún tipo de tecnología para la producción de quinua?

- a. Si                      b. No

2.1.6 ¿En qué etapa del proceso productivo de la quinua utiliza dicha tecnología?

- a. Siembra              b. Riego                  c. Cosecha              d. Otros:

2.1.7 ¿Cuál es la dimensión del área destinada al cultivo de quinua?

- a. 1 Ha                  b. 2 Ha                  c. 3 Ha                  d. Otros:

2.1.8 ¿Cuántos kilogramos de quinua obtiene por hectárea?

- a. 1 500 Kg              b. 2 000 Kg              c. 2 500 Kg              d. Otros:

2.1.9 ¿Cuánto es el costo total de producción de quinua por hectárea?

- a. S/. 5,000              b. S/. 6,000              c. S/. 7, 000              d. Otros:

2.1.10 ¿Cuenta con alguna certificación para producir quinua?

- a. Si                      b. No

## 2.2 Acopio

2.2.1 ¿Existe alguna empresa que recolecte la quinua?

- a. Si                      b. No

2.2.2 ¿Alguna vez ha negociado con esta empresa?

- a. Si                      b. No

2.2.3 ¿Cómo se contactó con esta empresa?

-----  
-----

2.2.4 ¿Cuál es el precio de venta por kilogramo de quinua?

- a. S/ 7.00      b. S/. 8.00      c. S/ 10.00      d. Otros:

2.2.5 ¿Cuál es el volumen de venta por kilogramo de quinua?

- a. 10 kg      b. 20 Kg      c. 30 Kg      d. Otros:

2.2.6 ¿Con qué frecuencia vende la quinua?

- a. Semanal      b. Mensual      c. Semestral      d. Otros:

## 2.3 Transformación

2.3.1 ¿Alguna vez ha transformado la quinua en otro producto?

- a. Si                      b. No

2.3.2 ¿Cuenta con tecnología para transformar la quinua en otro producto?

- a. Si                      b. No

2.3.3 ¿Conoce alguna empresa que se dedique a la transformación del producto?

- a. Si                      b. No

2.3.4 ¿Cuál es el nombre de esta empresa?

2.3.5 ¿En alguna oportunidad ha negociado con esta empresa?

- a. Si    b. No

2.3.6 ¿Cómo fue el proceso de negociación con esta empresa?

### **2.3 Comercialización**

2.3.1 ¿A quién vende la quinua?

- a. Comerciantes                      b. Empresas    c. Otros

2.3.2 ¿En dónde vende la quinua?

- a. Mercado local                      b. Provincias    c. Otros

2.3.3. ¿Cómo transporta la quinua hasta el lugar de venta?

-----

2.3.4. ¿Cuál es el precio de venta de quinua por kilogramo?

- a. S/. 7.00    b. S/. 10.00    c. S/. 12.00    d. Otros:

2.3.5. ¿Cuenta con alguna licencia o certificación para la comercialización de quinua?

- a. Si    b. No

## ANEXO N°2: GUIA DE ENTREVISTA A EXPERTOS

Buenos días/tardes la presente entrevista se realiza como parte de un trabajo de investigación, cuyo propósito es analizar el manejo de la cadena productiva de la quinua por lo que se le solicita su colaboración para contestar lo siguiente:

Cajamarca junio del 2015

### Preguntas:

1. **¿Qué condiciones en cuanto a suelo, humedad y acidez se necesita para obtener quinua de calidad?**

-----  
-----  
-----

2. **¿Qué tipo de tecnología es necesaria para la producción de quinua?**

-----  
-----  
-----

3. **¿Los productores de quinua reciben el apoyo necesario en cuanto a financiamiento, capacitaciones, etc?**

a) Si                      b) No

4. **¿Cuáles son las fuentes de financiamiento para la producción de quinua?**

-----  
-----



**12. ¿Cuáles son las fortalezas de la producción de quinua en Cajamarca?**

-----  
-----  
-----

**Gracias por su colaboración.**

### Validación de instrumentos:

La encuesta y la entrevista, fueron validadas por el metodólogo Luis Gómez.

### Validación de la Encuesta:

**2.4 Comercialización**

2.4.1 ¿A quién vende la quinua?

a. Comerciantes      b. Empresas      c. Otros

2.4.2 ¿En dónde vende la quinua?

a. Mercado local      b. Provincias      c. Otros

2.4.3. ¿Cómo transporta la quinua hasta el lugar de venta?


a. Movilidad propia      b. Transporte público  
c. Empresa Privada      d. Otros

2.4.4 ¿Cuál es el precio de venta de quinua por kilogramo?

a. S/. 7.00      b. S/. 10.00      c. S/. 12.00      d. Otros:

2.4.5 ¿Cuenta con alguna licencia o certificación para la comercialización de quinua?

a. Si      b. No

  
Mg. Sr. Luis Gómez Uregas



**Validación de la Entrevista:**


12. ¿Cuáles son las fortalezas de la producción de quinua en Cajamarca?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración.

  
Myriam GÓMEZ VARGAS