



**«PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUINUA
ORGÁNICA *PREMIUM*»**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Srta. Emilce Quiñones Boza

Sr. Gerson Miguel Rossinelli Cárdenas

Sr. Orlando Vicente Yopla Gonzáles

Asesor: Profesora Gina Pípoli de Azambuja

2017

Dedicamos este trabajo de investigación a nuestras familias, por su constante apoyo, comprensión y amor. Gracias por estar siempre a nuestro lado.

Nuestro agradecimiento a los profesores de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico por transmitir sus valiosos conocimientos y experiencias, y en especial a nuestra asesora, la Dra. Gina Pípoli, por su orientación y motivación en el desarrollo del plan de negocios.

Resumen ejecutivo

El plan de negocio desarrollado determina la viabilidad de realizar la exportación de quinua orgánica *premium* a Alemania. Para el primer año se tiene planeado exportar 240 t y se espera alcanzar al quinto año envíos por 300 t, para lo cual se crearía la empresa GEO Orgánica SAC. Sus principales fortalezas son la buena relación tanto con los proveedores de la materia prima y los principales compradores del exterior, así como el conocimiento que poseen los socios en el sector agroindustrial y de comercialización de productos orgánicos.

Este plan de negocio está compuesto por siete capítulos. En el Capítulo 1 se realiza una evaluación de la situación del mercado actual utilizando el análisis Pesteg, donde se ha identificado un macroentorno favorable para el desarrollo del proyecto y con el análisis de las cinco fuerzas de Porter se determinó que el microentorno también es atractivo y existe una oportunidad de negocio en la industria. El Capítulo III es el estudio de mercado, donde se explica la metodología utilizada, la selección del mercado y los resultados obtenidos respecto a la demanda; se concluye que el primer destino a exportar será Alemania, donde existe una demanda creciente e insatisfecha de quinua orgánica debido al estilo de vida de la población (10% es vegana y existe un alto índice de valoración de productos orgánicos).

En el Capítulo IV se desarrolla el planeamiento estratégico, que determina las acciones a seguir para que nuestro plan de negocio tenga éxito, se presenta la visión y misión y se analiza la estrategia competitiva de enfoque y la estrategia de crecimiento de penetración para lograr los objetivos planteados sin dejar de lado las prácticas de comercio justo.

Posteriormente, en el Capítulo V desarrollamos el Plan de Marketing con base en las estrategias de segmentación y posicionamiento, así como con la metodología de las cuatro P donde se definió las estrategias de promoción, producto, plaza y precio orientadas a posicionar la empresa en el mercado de destino.

En el Capítulo VI se mencionan los aspectos más importantes de la operación de la empresa que involucra los procesos y su programación a fin de lograr la eficiencia operativa a fin de poder cumplir con los plazos de entrega de nuestro producto.

El Plan de Recursos Humanos se muestra en el Capítulo VII, donde establecemos los bloques funcionales de la empresa, así como el perfil, las funciones de los colaboradores y el personal requerido con los cuales llevaremos a cabo las estrategias planteadas.

Por último se desarrolla el Plan Financiero en el Capítulo VII. En él se establece que el 50% del capital de trabajo será un aporte de los accionistas y la diferencia corresponde a financiamiento bancario. También se muestran los estados financieros y el flujo de caja con base en los supuestos requeridos para tal fin, los ingresos proyectados y los ratios de rentabilidad que determinaron que el negocio es viable financieramente.

Índice

Índice de tablas	xi
Índice de gráficos	xiv
Índice de anexos	xv
Introducción	1
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis del macroentorno (Pesteg)	2
1.1 Entorno político.....	2
1.2 Entorno económico	3
1.3 Entorno social	4
1.4 Entorno tecnológico	5
1.5 Entorno ecológico	6
1.6 Entorno global.....	7
1.7 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	7
2. Análisis del microentorno	8
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	8
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	9
2.2.1 Amenaza de los nuevos competidores	9
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores	10
2.2.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	11
2.2.4 Poder de negociación de los clientes.....	12
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	13
2.2.6 Evaluación global de la atractividad de la industria.....	14
2.2.7 Matriz de evaluación de los factores internos	14

Capítulo II. Estudio o sondeo de mercado	16
1. Objetivos	16
1.1 Objetivo general	16
1.2 El Objetivos específicos	16
2. Metodología	16
2.1 Investigación exploratoria	16
2.1.1 Datos secundarios	16
2.1.2 Datos primarios	20
2.2 Investigación descriptiva	22
3. Selección de mercado	22
4. Estimación de la demanda	24
4.1 Mercado potencial	24
4.2 Mercado disponible	25
4.3 Mercado meta	25
5. Conclusiones	25
Capítulo III. Planeamiento estratégico	27
1. Análisis FODA	27
2. Misión	29
3. Visión	29
4. Objetivos estratégicos	30
4.1 Objetivos de rentabilidad	30
4.2 Objetivos de crecimiento	30
4.3 Objetivos de supervivencia	30
5. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea)	30
6. Matriz interna-externa (IE)	32
7. Matriz de la Estrategia principal	32
8. Estrategia competitiva)	33

9. Estrategia de crecimiento	34
Capítulo IV. Plan de Marketing	35
1. Descripción del producto	35
2. Objetivos del Plan de Marketing.....	35
3. Formulación estratégica de marketing	36
3.1 Segmentación.....	36
3.2 Posicionamiento.....	37
4. Estrategias de la mezcla de marketing	38
4.1 Producto	38
4.2 Precio	38
4.3 Plaza.....	39
4.4 Promoción y publicidad	39
5. Cronograma de actividades.....	40
6. Presupuesto de Marketing.....	40
Capítulo V. Plan de Operaciones.....	41
1. Objetivos y estrategias de Operaciones.....	41
1.1 Objetivos	41
1.2 Estrategias de Operaciones	41
1.2.1 Estrategia de aprovisionamiento	41
1.2.2 Estrategia de fijación de precios	42
2. Diseño del producto o servicio	42
3. Diseño de los procesos.....	43
3.1 Acopio del producto.....	43
3.2 Almacenamiento y transporte	43
3.3 Exportación	44

4. Diseño de las instalaciones.....	45
5. Programación de las operaciones de la empresa	45
6. Actividades preoperativas	45
7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo.....	45
Capítulo VI. Estructura organizacional y Plan de Recursos Humanos	46
1. Estructura organizacional.....	46
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles	47
2.1 Objetivos de personal.....	47
3. Estrategias de administración de recursos humanos	48
4. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos.....	48
Capítulo VII. Plan Financiero.....	49
1. Supuestos y políticas	49
2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio.....	50
2.1 Presupuestos.....	50
2.1.1 Presupuesto de ingresos	50
2.1.2 Presupuesto de egresos.....	50
2.2 Análisis del punto de equilibrio	50
3. Estados financieros y flujo de caja.....	51
3.1 Estado de pérdidas y ganancias.....	51
3.2 Balance general	52
3.3 Flujo de caja.....	52
3.4 Análisis financiero	52
4. Estructura del financiamiento	54
5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	55
6. Planes de contingencia	55

Conclusiones y recomendaciones	56
1. Conclusiones	56
2. Recomendaciones.....	57
Bibliografía	58
Anexos	62
Nota biográfica	82

Índice de tablas

Tabla 1. Entorno político y legal.....	3
Tabla 2. Entorno económico	4
Tabla 3. Entorno social - cultural.....	5
Tabla 4. Entorno tecnológico	6
Tabla 5. Entorno ecológico	6
Tabla 6. Entorno global.....	7
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	8
Tabla 8. Evaluación de amenazas de nuevos competidores.....	10
Tabla 9. Evaluación de poder de negociación de proveedores	11
Tabla 10. Evaluación de amenaza de producto y servicios sustitutos.....	12
Tabla 11. Evaluación de poder de negociación de los clientes	13
Tabla 12. Evaluación de rivalidad entre los competidores existentes.....	13
Tabla 13. Evaluación global de la atractividad de la industria.....	14
Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	15
Tabla 15. Importación mundial de quinua	17
Tabla 16. Precio de la quinua.....	17
Tabla 17. Principales países importadores	18
Tabla 18. Principales países exportadores de quinua.....	18
Tabla 19. Principales destinos de exportación de quinua peruana	19
Tabla 20. Empresas exportadoras peruanas de espárrago congelado.....	20
Tabla 21. Atributos para la selección de mercado	23
Tabla 22. Matriz FODA cruzado. Estrategias	27
Tabla 23. Componentes de la misión	29
Tabla 24. Objetivos de rentabilidad	30
Tabla 25. Objetivos de crecimiento	30
Tabla 26. Objetivo de supervivencia.....	30

Tabla 27. Factores de la matriz Peyea.....	31
Tabla 28. Matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos	34
Tabla 29. Objetivos del Plan de Marketing.....	35
Tabla 30. Segmentación de mercado para la exportación de quinua orgánica a Alemania	36
Tabla 31. Objetivos de Plan de Operaciones	41
Tabla 32. Requisitos para la exportación d quinua a Alemania	43
Tabla 33. Objetivos de personal.....	47
Tabla 34. Presupuesto de ingresos	50
Tabla 35. Presupuesto de egresos.....	50
Tabla 36. Punto de equilibrio	51
Tabla 37. Balance general.....	52
Tabla 38. Indicadores financieros	52
Tabla 39. Ratios de rentabilidad	53
Tabla 40. Ratios de cobertura	53
Tabla 41. Ratios de liquidez.....	54
Tabla 42. Inversión en capital de trabajo	54
Tabla 43. Financiamiento de capital de trabajo	54
Tabla 44. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	55
Tabla 45. Planes de contingencia.....	55
Tabla 46. Expertos del sector	63
Tabla 47. Listado de preguntas de entrevista exploratoria.....	63
Tabla 48. Acceso a los mercados de destino.....	65
Tabla 49. Tamaño y atractivo de mercado	65
Tabla 50. Volumen, estructura y expansión de mercado	65
Tabla 51. Competencia	65
Tabla 52. Presupuesto de Marketing.....	70
Tabla 53. Presupuesto de Operaciones.....	70
Tabla 54. Presupuesto de Recursos Humanos.....	70

Tabla 55. Presupuesto de gastos de Administración.....	73
Tabla 56. Presupuesto de gastos de Ventas.....	73
Tabla 57. Resumen del los presupuestos de gastos.....	73

Índice de gráficos

Gráfico 1. Principales destinos de exportación de quinua peruana en el 2016	20
Gráfico 2. Matriz Peyea	31
Gráfico 3. Matriz interna-externa.....	32
Gráfico 4. Matriz de la Estrategia principal	33
Gráfico 5. Matriz de Estrategia de crecimiento	34
Gráfico 6. Vista panorámica del posicionamiento de GEO Orgánica.....	37
Gráfico 7. Canal de distribución de la quinua orgánica <i>premium</i>	39
Gráfico 8. Diseño de los procesos.....	44
Gráfico 9. Organigrama de la empresa	46

Índice de anexos

Anexo 1. Entrevistas a expertos del sector.....	63
Anexo 2. Encuestas	64
Anexo 3. Estudio de mercado	65
Anexo 4. Mercado meta	66
Anexo 5. Modelo de Osterwalder	67
Anexo 6. Ficha técnica de la quinua	68
Anexo 7. Cronograma de actividades de Marketing	69
Anexo 8. Presupuesto de áreas funcionales	70
Anexo 9. Requisitos para la exportación.....	71
Anexo 10. Perfiles de puestos	72
Anexo 11. Presupuestos de gastos	73
Anexo 12. Estado de resultados	74
Anexo 13. Flujo de caja	75
Anexo 14. Cálculo del COK y WACC	76
Anexo 15. Cronograma del banco.....	77

Introducción

El trabajo desarrollado tiene como objetivo evaluar la posibilidad de exportar quinua orgánica *Premium*, considerada uno de los cereales con mayores beneficios nutricionales en el mundo y recientemente denominada como un superalimento o *superfood*.

Desde hace cientos de años la quinua es consumida en los países de la región andina; sin embargo, en los últimos años, a raíz de la difusión de sus atributos, el consumo también se ha expandido a EE. UU. y Europa haciendo que se incremente su producción de manera significativa. El repentino aumento de la demanda en el último quinquenio ha dado lugar a que los precios y los volúmenes de producción varíen rápidamente.

La idea de exportar quinua surge por tres motivos fundamentales: la identificación del aumento del volumen exportado en los últimos años, el poco aprovechamiento de la condición de orgánica que se le puede dar a la quinua peruana y la nueva tendencia del mercado alimenticio mundial que consiste en alimentos sin gluten, origen certificado y alimentación positiva vinculada a los conceptos de natural y orgánico. Al aprovechar estas condiciones y tendencias dadas por la demanda del mercado, se pueden obtener mejores precios que los que actualmente son negociados por la exportación de la quinua convencional que representa aproximadamente el 80% de los envíos de quinua a granel realizadas desde Perú.

En el 2016 el Perú exportó 44,35 t de quinua registrando un incremento de 413% del volumen exportado respecto al 2012, año en que se comercializó solo 10,71 t. En el caso del precio la tendencia fue decreciente registrando un valor por tonelada promedio de US\$ 2.905 en el 2012 y llegando a US\$ 2.324 en el 2016, según *Trade Map* (2017). Es preciso mencionar que estos precios son en su mayoría de quinua convencional, no de orgánica que puede alcanzar un nivel de precio 30% mayor en los mercados de Europa y EE. UU.

A fin de concretar la exportación, se crearía la empresa GEO Orgánica SAC que posee como principales fortalezas la buena relación tanto con los proveedores de la materia prima y principales compradores del exterior, así como el conocimiento que poseen los socios en el sector agroindustrial y de comercialización de productos orgánicos.

De acuerdo al estudio de mercado realizado por los autores de la presente investigación, el destino inicial será Alemania y se utilizará como estrategia de crecimiento la penetración de mercado (David 2013), debido a que se plantea el ingreso al mercado de Alemania donde el producto ya es comercializado.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (Pesteg)

A fin de analizar el macroentorno vamos a utilizar la técnica Pesteg para describir el entorno en el que se desenvolverá nuestro plan de negocio. Esta técnica consiste en describir el entorno externo a través de factores políticos, legales, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos así como el entorno global por ser una empresa exportadora.

1.1 Entorno político y legal

La aprobación del presidente Pedro Pablo Kuczynski descendió a 18% en diciembre del 2017 a causa del caso Lava Jato, pedido de vacancia y falta de autoridad (Ipsos Apoyo 2018); afectando la estabilidad política del país.

En paralelo el Gobierno incentiva la participación de las pyme con la creación de nuevas normas y también busca afianzar la apertura comercial del Perú a través de la participación en bloques comerciales como la Alianza del Pacífico. Se tiene como objetivo el integrarnos hacia el 2021 a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) de países industrializados¹ que es un foro donde 31 gobiernos trabajan para enfrentar los desafíos económicos y ayudará al Perú a adoptar políticas que mejoren su bienestar económico y social.

Asimismo, el gobierno está impulsando medidas tributarias y normativas para incrementar la competitividad e impulsar las actividades productivas y de agro exportación teniendo el apoyo de instituciones relacionadas a los ministerios de Agricultura, Producción y Comercio Exterior como la Ley de promoción agraria vigente hasta el 2021 con miras a renovarse que ha permitido formalizar el empleo agrario, facilitando el acceso de los trabajadores al seguro de salud.

En el caso del Drawback este se redujo de 5% a 3% entre los años 2014 al 2016, incrementándose en el 2017 a 4% y en el 2019 la tasa volverá a 3% según norma del MEF, factor que impacta directamente en el mercado agroexportador de quinua orgánica.

El entorno político y legal se considera como una oportunidad para realizar este proyecto. Los resultados del análisis se presentan en la Tabla 1.

¹ De acuerdo a reunión sostenida por el presidente Pedro Pablo Kuczynski y miembros de la OCDE en junio del 2017.

Tabla 1. Entorno político y legal

Variable	Tendencia	Efecto	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Índice de aprobación del gobierno de turno	Disminuyó en el tercer trimestre del 2017	Incertidumbre al desarrollo de las inversiones	Amenaza	Banco Mundial
Políticas de estado en comercio exterior	Incremento de tratados de libre comercio	Incremento de exportaciones y competitividad	Oportunidad	Mincetur
Leyes y programas de promoción a la exportación	Impulso a empresas exportadoras	Favorece la creación de nuevas empresas exportadoras	Oportunidad	Mincetur
Normas técnicas de calidad	Aumento de normas técnicas de calidad, adicionales vigentes	Mas competitividad en producción de quinua	Amenaza	Inst. Inter. de Cooperación a la Agricultura (IICA)
<i>Drawback</i> en el Perú	Disminución	Reduce los ingresos de empresas exportadoras	Amenaza	Ministerio de Economía
Ley de promoción agraria	Impulso a empresas agroexportadoras	Alienta a la inversión agrícola	Oportunidad	Ministerio de la Agricultura

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.2 Entorno económico

Las acertadas políticas macroeconómicas del Perú, combinadas con condiciones externas propicias, han generado un crecimiento importante de la economía del país. El PBI creció a un ritmo cercano al 6% durante la última década, y al 4,7% por año en promedio, durante los dos últimos decenios (Banco Mundial 2017)², siendo uno de los de más rápido crecimiento en Latinoamérica. La expectativa de crecimiento del PBI para el 2017 es de 2,7% (Fondo Monetario Internacional 2017), sustentado en nuevas obras de infraestructura en los diferentes sectores en el último trimestre del año en curso.

En calificación crediticia, el grado de inversión del Perú se ubica en A3 (Moody's 2016), lo que refleja la trayectoria de estabilidad económica, políticas de mercado y gestión fiscal adecuadas. La inflación generada en los últimos años se encuentra en el rango meta del Banco Central de Reserva del Perú (BCR) y la devaluación de la moneda local es positiva para los exportadores generando un mayor valor de sus ingresos.

² De acuerdo a Marco de Alianza con el Perú 2017-2021, Banco Mundial 2017.

El contexto en que se desarrolla la comercialización y exportación de la quinua es favorable, ya que existe una demanda internacional que crece año tras año, haciendo que el producto llegue a más de cuarenta países en la actualidad. El entorno económico se considera como una oportunidad para realizar este proyecto. Los resultados del análisis se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto	Amenaza / Oportunidad	Fuente
PBI	Incremento del 2,7% anual proyectado para el año 2017	Atrae inversiones y mayor capacidad adquisitiva	Oportunidad	FMI
Tasa de inflación	Estable, dentro del rango meta del BCRP	Incremento de precios mínimo	Oportunidad	BCRP
Tasas de interés bancos	Disminución. El BCRP recortó la tasa de interés a 3,75% en julio 2017	Facilita el acceso al crédito de las empresas	Oportunidad	BCRP
Tipo de cambio	Devaluación. El tipo de cambio a Julio 2017 disminuyó en 3.2% respecto al 2016.	No favorece al exportador, menor capacidad adquisitiva	Amenaza	BCRP
Aranceles	Disminución	Favorece la actividad exportadora	Oportunidad	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.3 Entorno social - cultural

Entre el 2004 y el 2016, de un total de treinta millones de peruanos, nueve millones salieron de la pobreza. La pobreza moderada disminuyó más de la mitad, del 58% al 22% de la población, y la pobreza extrema bajó del 16% al 4% (Banco Mundial 2017).

En el entorno social se observan acciones concretas por mejorar el bienestar de la población que le permiten acceder a mejores servicios de salud y educación, como iniciativas de comercio justo (*Fairtrade*) y programas sociales, los cuales en conjunto con la inversión pública y privada generan una disminución del nivel de pobreza en la población. Existe una tendencia de creación de valor compartido entre las empresas y sus socios estratégicos buscando que esto impacte también en el ámbito social.

Como factor cultural, existe una tendencia mundial hacia un mayor consumo de alimentos nativos, orgánicos y saludables debido a la valoración del cuidado de la salud, de los alimentos ancestrales y de un estilo de vida muy activo que se da en la sociedad. Es importante mencionar que la revalorización de la quinua como alimento natural, nutritivo y con un poderoso vínculo a las raíces culturales indígenas de la región andina ha generado su mayor consumo y posicionamiento en los mercados internacionales.

El entorno social – cultural se considera como una oportunidad para realizar este proyecto. Los resultados del análisis se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Entorno social - cultural

Variable	Tendencia	Efecto	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Nivel de pobreza	Reducción del nivel de pobreza extrema pasando de 9,5% en el 2015 a 4,07% en el 2016 en el Perú	Mayor bienestar en la población así como mayor capacidad de consumo	Oportunidad	Instituto Nacional de Estadística e Informática
Programas sociales	Se mantienen con mayor eficiencia los programas de apoyo social Juntos, Pensión 65 y Sierra Exportadora	Mejora de la situación económica en todos los niveles de la población	Oportunidad	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
Comercio justo	Incremento por tener mayores beneficios que el comercio convencional	Los agricultores se benefician con precios justos mejorando su calidad de vida	Oportunidad	Fairtrade International
Consumo de productos orgánicos como factor cultural	Incremento	Aumento de demanda de cereales andinos	Oportunidad	FAO
Valoración de alimentos nativos y vínculo a las raíces culturales	Incremento	Aumento de consumo de quinua	Oportunidad	FAO

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.4 Entorno tecnológico

En los últimos años el entorno tecnológico ha cobrado mayor relevancia debido a la globalización y a las herramientas con las que se cuenta para generar conectividad. En nuestro caso este entorno ha generado una oportunidad para el negocio ya que actualmente se cuenta

con plataformas desarrolladas por aduanas, ADEX y el Banco Mundial que sirven para identificar los principales mercados, la competencia y las tendencias del mercado de la quinua.

En el último año en el país se creó el Viceministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación dentro del Ministerio de Transportes y Comunicaciones a fin de impulsar este sector que facturará en el 2017 más de US\$ 4.700.000, según Kurlya (2017)³.

El entorno tecnológico se considera como una oportunidad para realizar este proyecto. Los resultados del análisis se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4. Entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Investigación y desarrollo	Incremento, se valora más el uso de inversión de I+D en las empresas	Mayor demanda de productos con valor agregado e innovadores	Amenaza	Centro Internacional de la Quinua (Bolivia)
La tecnología empleada para la producción de quinua	Incremento, se emplea más equipos para producción de quinua	Mayor producción y mejor calidad de la materia prima	Oportunidad	Centro Internacional de la Quinua (Bolivia)
Plataformas tecnológicas	Mayor beneficio de los compradores y vendedores.	Acceso a una mayor cantidad de mercados	Oportunidad	Trademap, ADEX y Data Trade

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.5 Entorno ecológico

El entorno ecológico es el más sensible y difícil de mitigar y constituye una amenaza real que eleva el riesgo del sector agroexportador; sin embargo, la planta de la quinua tiene la virtud de adaptarse a condiciones geográficas y climáticas extremas y también se están realizando estudios de prevención y adaptación de las semillas para climas más húmedos y cálidos.

Respecto a lo orgánico, se puede mencionar que esta es una variable cada vez más valorada en el mundo, ya que asegura que el producto ha sido cosechado de manera natural sin el uso de productos químicos lo que beneficia a la salud.

El entorno ecológico se considera como una oportunidad para realizar este proyecto por las características del producto a ser ofertado. Los resultados del análisis se presentan en la Tabla 5.

³ Entrevista realizada por Andina (Agencia Peruana de Noticias) a Jorge Kurlya, presidente del Directorio de Sapia (anteriormente Cosapi Data).

Tabla 5. Entorno ecológico

Variable	Tendencia	Efecto	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Cambios Climáticos y Estacionalidad	Incremento de fenómenos naturales adicional a la estacionalidad	Afecta la cosecha de la quinua así como desaparición de especies	Amenaza	Organización de las Naciones Unidas para Alimentación y la Agricultura (FAO)
Certificaciones de no uso de pesticidas	Incremento	Se valora más los productos orgánicos	Oportunidad	<i>Food and Drug Administration</i>
Denominación de origen	Incremento del uso de denominación de origen	El Perú se posiciona como el principal productor mundial de quinua	Oportunidad	Inst. Inter. de Cooperación a la agricultura (IICA)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.6 Entorno global

Se prevé un crecimiento de 2,4% del comercio mundial en el 2017 con respecto al año anterior (Organización Mundial de Comercio, 2017).

Asimismo el consumo de quinua en el mundo ha tenido un incremento significativo, debido al reconocimiento de su valor proteico, fuente de micronutrientes, versatilidad culinaria así como una fuerte tendencia en los países desarrollados en la búsqueda de alimentos saludables influenciada por el estilo de vida que tienen lo que hace que un porcentaje importante de la población sea vegetariana. También existe una tendencia a consumir productos nativos y orgánicos de mayor valor agregado por lo cual puede generarse una mayor demanda de la quinua, constituyendo una oportunidad. Los resultados del análisis se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6. Entorno global

Variable	Tendencia	Efecto	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Consumo de la quinua a nivel mundial	Incremento	Incremento de demanda de quinua	Oportunidad	FAO
Conectividad de los mercados	Incremento	Mayor comercio internacional	Oportunidad	ADEX
Siembra de quinua en otros países	Incremento	Pérdida de cuota de mercado internacional al haber mayor oferta	Amenaza	FAO
Porcentaje de vegetarianos	Incremento	Búsqueda de alimentos nutritivos	Oportunidad	FAO

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.7 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Basados en el análisis Pesteg, evaluamos las principales oportunidades y amenazas para nuestro plan de negocios, que obtuvo como resultado una puntuación de 3,32, lo que nos muestra que el proyecto cuenta con una posición externa fuerte. Los resultados del análisis se presentan en la Tabla 7.

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores externos clave		Pond.	Calific.	Total ponderado
Oportunidades				
O1	Reconocimiento de los <i>superfoods</i> (alimentos nutritivos) en el mundo, como es el caso de la quinua	0,08	4	0,32
O2	Desarrollo de nuevos productos teniendo como materia prima la quinua	0,08	4	0,32
O3	Tendencia creciente del consumo de productos naturales, vegetarianos y orgánicos accesibles y con sello <i>Fairtrade</i>	0,10	4	0,40
O4	Tratados de libre comercio, promoción permanente del gobierno a las exportaciones de productos originarios y ley de promoción agraria.	0,05	3	0,15
O5	Desarrollo cultural de mercados con alto poder adquisitivo enfocado a la alimentación saludable y orgánica	0,07	4	0,28
O6	Incremento en el precio de la quinua por regularización oferta	0,05	2	0,10
O7	Incremento del tipo de cambio del nuevo sol con el dólar	0,08	4	0,32
O8	Aranceles y beneficios tributarios	0,08	4	0,32
Amenazas				
A1	Nuevos países productores de quinua en el mundo	0,05	3	0,15
A2	Proveedores poco atomizados, baja eficiencia productiva	0,08	1	0,08
A3	Mayores controles sanitarios y de certificaciones en el mundo	0,05	4	0,20
A4	Disminución de demanda extranjera por quinua orgánica debido a la aparición de productos sustitutos	0,05	2	0,10
A5	Incumplimiento de entrega de materia primas por falta de regulación para negociar con agricultores	0,08	3	0,24
A6	Mala reputación de la quinua peruana en el exterior	0,05	3	0,15
A7	Disminución del <i>drawback</i> y modificación de la leyes relacionadas a la agro exportación.	0,05	4	0,20
TOTAL		1		3,32

Clasificaciones: 4: La respuesta del proyecto es superior al promedio, 3: La respuesta es mayor al promedio, 2: La respuesta es igual al promedio, 1: La respuesta es deficiente.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David, 2017.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

El sector en el que vamos a desarrollar nuestro plan de negocios es el de exportación de quinua orgánica *premium* orientado en una fase inicial a mercados de mayor poder adquisitivo y que valoran más las características especiales del producto.

Hasta la década de 90, el nombre de la quinua era prácticamente desconocido fuera de los países de la región andina, pero en los últimos años la quinua ha llegado a convertirse en uno de los productos agrícolas de más rápido crecimiento y popularidad en distintos mercados mundiales por sus excelentes propiedades nutritivas, versatilidad en su uso, resistencia y adaptabilidad a las condiciones climáticas en la etapa de su cosecha, así como por el impulso de las Naciones Unidas al nombrar el 2013 como el «Año Internacional de la Quinua».

Esto se ha traducido en el incremento de la demanda y por ende el incremento de la cosecha y exportación de los países productores como el Perú. Solo entre en el período 2007-2016 las exportaciones se multiplicaron por cuatro pasando de 12.263 a 44.353 t, según *Trade Map* (2017).

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Utilizaremos este modelo para evaluar la dimensión y la dinámica que determina el atractivo de la industria de la exportación de la quinua orgánica *premium*. Posteriormente nos ayudará a determinar la estrategia a seguir en base a la utilización de los factores de la industria. A continuación se muestra un análisis de cada una de las cinco fuerzas de Porter.

2.2.1 Amenaza de los nuevos competidores

La atractividad de la industria respecto a la amenaza de nuevos competidores es de nivel alto, tal como se presenta en la Tabla 8.

El tipo de producto que comercializaremos es quinua orgánica *premium* que tiene certificaciones tanto de siembra como de manufactura y es suministrado por pocos proveedores los cuales ya tienen distribuidas las cuotas de sus ventas lo que hace que disminuya la amenaza de una mayor competencia, cabe mencionar que estos requerimientos son necesarios para cumplir con los estándares de calidad exigidos por los mercados internacionales. El

abastecimiento y el acceso a canales de distribución local es un factor difícil de desarrollar para los nuevos competidores que deseen ingresar a esta industria, ya que funciona por relaciones de confianza y fidelización con los proveedores. Existe mayor probabilidad del ingreso de nuevos competidores de quinua convencional debido a que hay una mayor oferta de la misma.

En el ámbito internacional, tradicionalmente tenemos como principal competidor a Bolivia, país que está mejor posicionado por su política económica social de apoyo permanente a los productores, que han desarrollado asociatividad⁴ entre ellos para cosechar quinua orgánica y vender internacionalmente el producto a precios más bajos, situación que el Perú está trabajando en mitigar.

Por lo comentado, esta es una fuerza favorable para nuestro plan de negocio al ser difícil la entrada de nuevos competidores.

Tabla 8. Evaluación de amenazas de nuevos competidores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
0,05	Diferenciación del producto	Escasa				4		Importante	0,2
0,3	Distribución y abastecimiento en el mercado local	Amplio					5	Restringido	1,5
0,3	Acceso a clientes en el exterior	Mucho				4		Poco	1,2
0,15	Requerimiento de capital	Bajos					5	Altos	0,75
0,2	Calidad del producto	Mucho				4		Poco	0,8
1	Total								4,45

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2017.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto, de acuerdo a lo evaluado en la Tabla 9.

Al ser una empresa exportadora de quinua orgánica, nuestro principal proveedor son las asociaciones de productores o en segunda instancia el mismo agricultor. Este punto es uno de los más críticos dentro del microentorno, ya que el producto que buscamos comercializar tiene características específicas como ser *premium* y orgánico. Esto último requiere certificaciones especiales de las asociaciones de productores, lo que hace que su posición de negociación sea elevada en este punto.

⁴ Son los vínculos entre organizaciones de productores y cooperativas que obtienen mayores beneficios al comercializar la quinua de manera grupal, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2016).

Por otro lado, es básico generar una relación de confianza con los proveedores ya sea a través de asesoría técnica como de financiamiento y ofreciendo insumos adecuados (semillas y fertilizantes) para asegurar la calidad de los productos. Esto constituye una fortaleza para nuestra negociación. Esta gestión hará posible que nos aseguremos el abastecimiento oportuno y de calidad del producto.

Uno de los puntos a ser resaltados por nuestra empresa es que aplicamos el comercio justo o *Fairtrade* lo que significa el dar un precio justo por los productos que adquirimos porque también buscamos que nuestros proveedores puedan seguir desarrollándose para que logren un bienestar en primera instancia económico y que luego puedan acceder a servicios de salud y educación.

Por lo expuesto esta es una fuerza no tan favorable para nuestro plan de negocio.

Tabla 9. Evaluación de poder de negociación de proveedores

Peso	Factores	Muy poco atractivo						Muy atractivo	Valor
			1	2	3	4	5		
0,3	Número de asociaciones productoras con Certificación orgánica	Pocas	1					Muchos	0,3
0,05	Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Altas					5	Bajas	0,25
0,3	Capacidad de financiamiento para habilitar recursos	Alta			3			Baja	0,9
0,1	Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alta				4		Baja	0,4
0,25	Necesidad de asesoría técnica y <i>Fairtrade</i>	Baja				4		Alta	1,0
1	Total								2,95

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2017.

2.2.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos

La atractividad de la industria con respecto a la amenaza de productos sustitutos resulta alta como se aprecia en la Tabla 10.

Los productos sustitutos son los que tienen atributos similares a nuestro producto y pueden considerarse una seria amenaza si pueden satisfacer las mismas necesidades de nuestro público objetivo con la misma calidad y a un precio menor.

En la actualidad existen en el mercado internacional una diversidad de productos orgánicos competitivos que podrían ser considerados como sustitutos de la quinua, como por ejemplo la cañihua y la kiwicha (o amaranto, como se le conoce en el mercado europeo), que tienen características similares a la quinua, pero no poseen la misma versatilidad y propiedades, por lo que es necesario enfocarse en la difusión de estas ventajas.

Hay que tomar en cuenta que existe cada vez un mayor incremento de países productores de alimentos orgánicos en general y que en los próximos años también será competitivo este sector, por lo que se provocará una guerra de precios. Para mitigar esto generaremos un vínculo entre nuestra empresa y los consumidores mencionando el *Fairtrade* (social) y lo orgánico (ambiental).

En general esta fuerza es favorable para el desarrollo de nuestro plan de negocio.

Tabla 10. Evaluación de amenaza de producto y servicios sustitutos

Peso	Factores	Muy poco atractivo						Muy atractivo	Valor
			1	2	3	4	5		
0,2	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante				4		Escasa	0,8
0,2	Hábito de consumo de quinua orgánica <i>premium</i>	Baja					5	Alta	1
0,3	Valor nutricional y beneficios del sustituto	Altas				4		Bajas	1,2
0,25	Versatilidad del consumo de quinua orgánica <i>premium</i>	Poca					5	Alta	1,25
0,05	Diferencia de precios (quinua versus sustitutos)	Alta		2				Baja	0,1
1	Total								4,35

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2017.

2.2.4 Poder de negociación de los clientes

La atraktividad de la industria sobre el poder de negociación de los clientes es baja, de acuerdo con la evaluación de la Tabla 11.

Actualmente las exigencias para el acceso de productos naturales y orgánicos a los mercados internacionales son elevadas tanto por la calidad y por el aspecto fitosanitario, lo que constituye un factor difícil de cumplir pero no imposible. Así también la cadena de distribución para este producto en el exterior es limitada y debilita nuestra posición negociadora al exponernos a

exigencias respecto al precio y las condiciones de pago y abastecimiento. Por otro lado, consideramos que la amenaza para que los clientes (distribuidores) en el exterior se puedan integrar hacia atrás es mínima, aunque siempre están en busca de nuevas opciones de abastecimiento para el flujo continuo del producto con las mejores condiciones.

En general esta fuerza es desfavorable para el desarrollo de nuestro plan de negocio.

Tabla 11. Evaluación de poder de negociación de los clientes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
0,25	Número de clientes importantes	Escasos			3			Muchos	0,75
0,2	Sensibilidad al precio y condiciones de abastecimiento	Alta	1					Baja	0,2
0,05	Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	Alta					5	Baja	0,25
0,2	Costo de elegir nuevo proveedor	Baja		2				Alta	0,4
0,3	Exigencia de los clientes respecto al producto	Alta			3			Baja	0,9
1	Total								2,50

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2017.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad de los competidores existentes es neutral, de acuerdo a lo evaluado en la Tabla 12.

Actualmente el mercado se encuentra atomizado y genera que los competidores actuales en su mayoría no comercialicen grandes cantidades de este producto. Es importante tener en cuenta que ya existen empresas en la industria con un nivel elevado de posicionamiento y liderazgo en costos, por lo cual será necesario crear una estrategia de penetración de mercado acorde a nuestras capacidades.

Por otro lado, consideramos que la industria ha venido creciendo en los últimos años y existen mayores posibilidades de satisfacer la nueva demanda creada. Por lo antes mencionado consideramos que esta fuerza no es del todo favorable para nuestro plan de negocios.

Tabla 12. Evaluación de rivalidad entre los competidores existentes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
0,3	Número de competidores	Muchos		2				Escasos	0,6
0,2	Crecimiento de la industria	Bajo				4		Alto	0,8
0,05	Amenaza del competidor de integrarse hacia adelante	Alta					5	Baja	0,25
0,2	Liderazgo en costo de competidores	Alta		2				Baja	0,4
0,25	Empresas con posicionamiento global en la industria	Alto	1					Bajo	0,25
1	Total								2,3

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2017.

2.2.6 Evaluación global de la atraktividad de la industria

Considerando el resultado de la evaluación de atraktividad de la industria sobre la base de cada una de las cinco fuerzas de Porter, tenemos que la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos son altas, mientras que el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre los competidores existentes son bajas.

De acuerdo a la evaluación final que se aprecia en la Tabla 13, se estima que la industria de la exportación de quinua orgánica *premium* tiene una atraktividad alta.

Tabla 13. Evaluación global de la atraktividad de la industria

Fuerzas	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Calificación
Amenaza de los nuevos competidores	Baja				X		Alta	4,45
Poder de negociación de los proveedores	Baja			X			Alta	2,95
Amenaza de productos y servicios sustitutos	Baja				X		Alta	4,35
Poder de negociación de los clientes	Baja			X			Alta	2,5
Rivalidad entre los competidores existentes	Baja		X				Alta	2,3
Atraktividad promedio	Baja			X			Alta	3,31

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2017.

2.2.7 Matriz de evaluación de los factores internos

A fin de evaluar las principales fortalezas y debilidades de nuestro plan de negocios, hemos desarrollado en la Tabla 14 la matriz de evaluación de factores internos, la cual muestra como resultado de la evaluación una puntuación de 2,70, lo que indica que el emprendimiento cuenta con una posición interna fuerte.

Si bien es cierto que la empresa no se encuentra operando hemos considerado necesario realizar esta Matriz a fin de encontrar información valiosa para la formulación de estrategias para el posterior éxito del proyecto.

Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores internos clave		Pond.	Calific.	Total ponderado
Fortalezas				
F1	Sólidas relaciones con las comunidades productoras, apoyo con recursos financieros, capacitación de buenas prácticas y supervisión de cultivos	0,15	4	0,60
F2	Comercialización de un producto con certificaciones de EE, EU organic (producto orgánico), BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) y otras	0,10	3	0,30
F3	Empresa con buenas prácticas de RSE y <i>Fairtrade</i>	0,10	3	0,30
F4	Capacidad de respuesta ágil	0,05	3	0,15
F5	<i>Know-how</i> del sector agroindustrial y buenas relaciones comerciales con distribuidores del exterior	0,15	4	0,60
F6	Empresa con costos fijos reducidos	0,05	4	0,20
Debilidades				
D1	Dependencia de productores	0,10	2	0,20
D2	Capacidad financiera limitada para aumentar las ventas	0,10	1	0,10
D3	Ciclo de negocio largo para recuperar la inversión, desde la siembra hasta la cobranza al cliente	0,05	1	0,05
D4	Acceso y disponibilidad del producto debido a la estacionalidad	0,05	2	0,10
D5	Manejo del precio del producto	0,10	1	0,10
TOTAL		1		2,70

Clasificaciones: 4: Fortaleza importante, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad importante.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David, 2017.

Capítulo II. Estudio o sondeo de mercado

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Determinar el mercado potencial inicial al cual serán dirigidas nuestras exportaciones y conocer las características de oferta y demanda de la quinua orgánica *premium*.

1.2 Objetivos específicos

- Definir el mercado objetivo, sus barreras de acceso y otras características.
- Identificar los mercados internacionales potenciales a exportar a fin de evaluarlos en términos de tamaño, acceso, competencia y rentabilidad.
- Conocer las exigencias del consumidor para la venta y aceptación de nuestro producto a fin de tener un nivel de venta creciente.
- Conocer el estándar de calidad y requisitos de calidad (certificaciones) que son requeridos para la exploración al mercado objetivo.
- Determinar el segmento al cual vamos a dirigir el producto, así como el canal de distribución que utilizaremos.
- Estimar la demanda en los próximos cinco años.

2. Metodología

De acuerdo a Malhotra (2007) la investigación se compone de dos etapas: la investigación exploratoria (mediante la generación y el análisis de datos secundarios y primarios) y investigación descriptiva (con la aplicación y análisis de encuestas).

2.1 Investigación exploratoria

2.1.1 Datos secundarios

Se realizó el levantamiento de información de manera cuantitativa utilizando varias fuentes de información: publicaciones oficiales de los ministerios Agricultura y Comercio Exterior, *Trade Map*, Promperu, Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), Sunat, entre otros. La búsqueda

en todas las fuentes mencionadas se realizó a través de las partidas arancelarias que corresponden a la quinua. Para *Trade Map* se empleó la subpartida del sistema armonizado a seis dígitos (la quinua se ubica dentro de la subpartida 100850 *Chenopodium quinoa*), mientras que para Sunat se utilizó la subpartida nacional a diez dígitos siendo 1008509000.

Iniciamos evaluando los datos sobre el desenvolvimiento del negocio de la quinua a nivel mundial y dentro del país, el cual solo se compone por un solo tipo de producto que es la quinua. En el 2016 la importación mundial de la quinua alcanzó los US\$ 254.203.000 compuesto por un total de 86.603 t. Respecto a la tendencia del mercado, las cantidades negociadas internacionalmente tuvieron un incremento de 19,5% entre el 2015 y el 2016 y el valor comercializado disminuyó en 18,7% durante el mismo período debido a la disminución de los precios, tal como figura en la Tabla 15.

Tabla 15. Importación mundial de quinua

Quinua (<i>Chenopodium quinoa</i>)	2012	2013	2014	2015	2016
Partida 100850					
Valor FOB importado en miles USD	96.586	202.348	387.075	312.674	254.203
Cantidad importada en toneladas (t)	29.942	47.339	61.883	72.461	86.603

Fuente: Elaboración propia sobre la base de *Trade Map*, 2017.

Los precios internacionales tuvieron un descenso debido a la sobreoferta de producción que se dio en el Perú; sin embargo, es importante precisar que la mayor producción se dio en el tipo de quinua convencional, pero no en la orgánica, que puede alcanzar precios por encima de los US\$ 3.500 en algunos mercados (sobre los US\$ 2.940 de la quinua convencional). Ver la Tabla 16.

Tabla 16. Precio de la quinua

Quinua (<i>Chenopodium quinoa</i>)	2012	2013	2014	2015	2016
Partida 100850					
Valor unitario importado en miles USD	3,23	4,27	6,26	4,32	2,94

Fuente: Elaboración propia sobre la base de *Trade Map*, 2017.

EE. UU. es el principal importador de quinua, seguido por Canadá y Francia (ver la Tabla 17). Cabe mencionar que los expertos consultados indican que la mayoría de las exportaciones peruanas se dirige al mercado de EE. UU. por el volumen que representa; sin embargo, no es donde se tiene el mejor precio, razón por la cual la tendencia de los envíos peruanos es decreciente; adicionalmente el mercado de los productos orgánicos recién se está desarrollando.

Tabla 17. Principales países importadores

Importadores	2014			2015			2016		
	Cant. Import. en t	Valor imp.	Valor unit import US\$/t	Cant. Import. en t	Valor imp.	Valor unit import US\$/t	Cant. Import. en t	Valor imp.	Valor unit import US\$/t
Mundo	61.883	387.075	6.255	72.461	312.674	4.315	86.603	254.203	2.935
EE. UU.	26.155	159.180	6.086	27.893	114.530	4.106	31.001	89.003	2.871
Canadá	8.147	54.836	6.731	8.257	38.876	4.708	8.664	31.405	3.625
Francia	4.533	29.787	6.571	5.273	25.503	4.837	6.300	18.730	2.973
Alemania	3.535	21.150	6.544	4.159	23.429	4.633	5.999	16.088	3.046
Países Bajos	3.232	21.216	6.002	5.057	16.786	4.036	5.281	14.987	2.498
España	775	5.698	7.352	1.380	6.219	4.507	3.718	9.647	2.595
Italia	2.617	10.568	6.440	3.309	12.248	4.158	3.622	9.067	2.594
Reino Unido	1.641	14.836	5.669	2.946	12.449	3.762	3.496	8.918	2.462
Australia	3.113	19.189	6.164	2.291	9.705	4.236	2.196	6.088	2.772
Bélgica	649	4.548	7.008	1.217	5.816	4.779	1.279	4.673	3.654

Fuente: Elaboración propia sobre la base de *Trade Map*, 2017.

En la Tabla 18 se puede apreciar que el Perú es el principal exportador de este cereal y representa al 47,21% de las exportaciones mundiales, aunque actualmente mantiene el menor precio unitario negociado comparado con el resto de países. Según los expertos consultados, esto se debe a que cuando se inició el incremento de los precios en el 2013 los exportadores peruanos se enfocaron en el volumen más no en la calidad, razón por la cual la mayoría de los envíos son del tipo convencional que mantiene el menor precio. Adicionalmente se han tenido observaciones respecto al uso excesivo de pesticidas para el tipo de quinua convencional, generando una mala reputación para la quinua peruana y afectando el precio del producto.

Tabla 18. Principales países exportadores de quinua

Exportadores	2014			2015			2016		
	Cant. Exportada en t	Valor export.	Valor unitario exportado . US\$/t	Cant. exportada en t	Valor export.	Valor unitario exportado. US\$/t	Cant. exportada en t	Valor export.	Valor unitario exportado. US\$/t
Mundo	85.020	465.027	5.470	86.672	322.139	3.717	93.932	255.032	2.715
Perú	36.424	196.405	5.392	41.453	143.493	3.462	44.353	103.062	2.324
Bolivia	29.505	196.637	6.665	25.102	107.706	4.291	29.416	81.437	2.768
EE. UU.	12.411	31.786	2.561	8.342	24.815	2.975	5.278	20.089	3.806
Países Bajos	1.175	8.500	7.234	2.049	9.238	4.509	3.517	11.681	3.321
Alemania	1.289	10.691	8.294	1.328	8.049	6.061	1.307	6.185	4.732

Fuente: Elaboración propia sobre la base de *Trade Map*, 2017.

A continuación se analizan las variaciones más importantes de los envíos de quinua realizados por el Perú a los principales destinos. En el 2014 EE. UU. concentraba el 50% de los envíos de quinua y en el 2016 dicho porcentaje se redujo a 31,5%. Esto se debe principalmente a tres razones: el incremento de la producción local en EE. UU., el deterioro de la imagen de quinua peruana al superar el límite permitido de plaguicidas y la búsqueda de nuevos mercados por mejores precios y condiciones. Este último punto se dio con los envíos de quinua orgánica, puesto que en otros países existe una mayor valoración de este tipo de producto.

Es importante recalcar que en los últimos dos años el volumen de las exportaciones peruanas de quinua ha tenido un crecimiento de 21% (ver la Tabla 19). Si bien es cierto este crecimiento es importante puede ser mejor aprovechado a través de la quinua orgánica como lo mencionan los expertos. Actualmente menos del 20% del total de exportaciones corresponde a quinua orgánica.

Tabla 19. Principales destinos de exportación de quinua peruana

Importadores	2014			2015			2016		
	Cant. exportada en kg	Valor export.	Valor unitario. US\$/kg	Cantidad exportada en kg	Valor export.	Valor unitario. US\$/kg	Cantidad exportada en kg	Valor export.	Valor unitario. US\$/kg
Mundo	36,383,317	196,277	5,39	41,399,321	143,334	3,46	44,329,479	103,001	2,32
EE. UU.	18,200,198	100,017	5,50	18,090,104	66,437	3,67	13,867,705	35,112	2,53
Países Bajos	2,168,424	12,774	5,89	3,104,294	11,136	3,59	4,574,857	10,850	2,37
Canadá	3,785,849	20,074	5,30	3,262,194	11,111	3,41	3,148,177	8,044	2,56
Italia	1,294,116	6,629	5,12	2,145,942	7,434	3,46	3,297,061	7,598	2,30
Reino Unido	1,911,139	9,113	4,77	2,811,394	8,039	2,86	3,511,480	7,285	2,07
Francia	1,128,158	5,770	5,11	1,628,608	5,760	3,54	2,333,419	5,223	2,24
España	283,962	1,451	5,11	463,623	1,325	2,86	2,615,781	5,039	1,93
Alemania	1,326,260	7,632	5,75	1,755,711	7,032	4,01	1,705,046	4,026	2,36
Australia	1,746,412	9,672	5,54	1,229,188	4,500	3,66	963,560	2,269	2,35

Fuente: Elaboración propia sobre la base de *Trade Map*, 2017.

En el Gráfico 1 se pueden apreciar los países a los cuales se exportó quinua peruana en el 2016. EE. UU. es el principal destino actualmente.

Gráfico 1. Principales destinos de exportación de quinua peruana en el 2016



Fuente: Elaboración propia sobre la base de *Trade Map*, 2017.

En la Tabla 20 se observan las principales empresas exportadoras de quinua con la participación de mercado y la variación que han tenido sus envíos entre el 2015 y 2016.

Tabla 20. Empresas exportadoras peruanas de quinua

Empresa	%Var	%Part.
	2016- 2015	2016
ALISUR SAC	5%	15%
VÍNCULOS AGRICOLAS SAC	-34%	15%
APLEX TRADING SAC	53%	9%
COLOREXA SAC	-10%	5%
SOLUCIONES AVANZADAS EN AGRONEGOCIOS	-7%	5%
VILLA ANDINA SAC	20%	5%
INTERLOOM SAC	83%	4%
GRUPO ORGÁNICO NACIONAL S.A	-41%	3%
GLOBENATURAL INTERNACIONAL S.A.	44%	3%
Otras Empresas (193)	--	27%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Sunat, 2017.

2.1.2 Datos primarios

Estos no son concluyentes y deben seguir complementándose con los datos secundarios. En el caso de nuestro plan de negocios, se levantó información primaria a través de entrevistas a expertos de la industria (ver la Tabla 46) y se utilizó una guía de preguntas (ver la Tabla 47) ubicadas en el Anexo 1. Luego de realizar las entrevistas a los expertos, los principales

hallazgos fueron analizados sobre los diferentes temas de la investigación como se indica a continuación.

- **Acerca de la situación actual del Perú respecto a la producción de quinua**

El Perú es el primer exportador de quinua a nivel mundial y la producción ha tenido un crecimiento exponencial desde que los precios se situaron por encima de los US\$ 6.000 en el 2013, logrando así una sobreoferta que originó una caída repentina del precio. Se debe buscar convertir los cultivos en quinua orgánica por el mejor precio que se obtiene y así también se podría mitigar la imagen internacional de exceso de uso de pesticidas en los cultivos peruanos. En el mediano plazo se debe dar mayor valor agregado a los productos.

- **Acerca de los mercados internacionales potenciales**

Los mercados internacionales potenciales son los países de Europa o algunas ciudades de EE. UU., donde el precio de la quinua se ubica por encima del promedio porque sus beneficios están más difundidos y también por el estilo de vida de la población que busca alimentos saludables, orgánicos y versátiles. Adicionalmente, se tiene que tener en cuenta el grupo poblacional que es celiaco, vegetariano, vegano y come productos orgánicos, ya que es un nicho de mercado natural para la quinua.

- **Acerca de la demanda, valorización del producto**

La demanda de la quinua en el mercado mundial tiene una tendencia creciente por encima del 5% cada año. Si bien es cierto que la producción se ha incrementado por encima de la demanda y esto ha afectado los precios, el uso de la quinua continua incrementándose y se está adaptando para distintas industrias como la de alimentos, pastelería y bebidas. Uno de los mayores esfuerzos por realizar es dar a conocer el grano andino en nuevos mercados y mostrar su versatilidad al mundo.

- **Acerca de las características y tendencia del mercado**

Se debe buscar mercados con características distintivas y que tengan un nicho ya identificado en las cuales se valore los atributos y beneficios del producto a fin de tener una mejor recepción al momento de utilizar la estrategia la penetración de mercado que es la más usual. Las principales

tendencias de los mercados es que buscan los *superfoods*, alimentos saludables, alimentos versátiles, orgánicos y nativos.

2.2 Investigación descriptiva

Como segundo paso se realizó la investigación descriptiva para constatar los hallazgos de la investigación exploratoria. A fin de obtener esta información, se realizaron encuestas a los principales importadores de quinua, así como a los compradores locales de quinua representantes de empresas internacionales. Para ello se utilizó un cuestionario vía correo electrónico. El tipo de muestra fue no probabilístico por conveniencia.

La encuesta fue enviada a los siguientes clientes potenciales: Rapunzel (Alemania), GEPA (Alemania), Davert (Alemania), CH Robinson (EE. UU.), Agrimacgyver (España), Eur-Nat (Francia) y Biocoop (Francia).

Luego de analizar las encuestas (ver Anexo 2), se obtuvieron los siguientes resultados:

- Perú y Bolivia son los principales países exportadores de quinua.
- El tamaño de los envíos pueden variar según destino y EE.UU. es la plaza que mayor demanda posee.
- Los atributos más buscados por los importadores son la calidad del producto, precio, entregas permanentes, tipo de quinua (orgánica) y certificación de comercio justo.
- Las certificaciones orgánicas son las más valoradas.
- El *incoterm* más usado para la importación de quinua es el FOB.
- Respecto a los días de pago, los importadores solicitan un crédito de treinta a sesenta días, dependiendo del volumen de la transacción.
- Los distribuidores mayoristas son los más intensivos en la importación de quinua y tienen como principal mercado las tiendas naturistas, supermercados y restaurantes.

3. Selección de mercado

Utilizamos la metodología de Daniels, Radebaugh y Sullivan (2013) que consiste en buscar alternativas, elegir y dar peso a las variables, recopilar y analizar datos de las variables y utilizar herramientas para comparar las variables. Como primer paso establecimos un *ranking* de los nueve países que lideran las importaciones de las partidas arancelarias 100850 «Quinua - *Chenopodium quinoa*». Los países seleccionados fueron: EE. UU., España, Reino Unido, Alemania, Países Bajos, Canadá, Italia, Francia y Australia.

En una segunda instancia elegimos los atributos más importantes del producto para elegir al mercado de destino. Estos atributos fueron sugeridos por expertos del sector: tamaño de mercado, acceso al mercado de destino, volumen y atractivo de mercado y competencia (ver Anexo 3).

Dentro de cada atributo consideramos algunas variables sugeridas por los expertos en el campo, así como por Promperú en su publicación *Confección de la matriz de selección de mercados*.

A cada una de estas variables se le asignó un peso con base en su importancia relativa, siendo el valor de 3 el de mayor importancia relativa y 1 el de menor importancia relativa.

Como herramienta de medición, se consideraron dos factores:

- A cada variable se le asignó una ponderación (importancia relativa).
- Se estableció un sistema de puntuación de 1 a 9 puntos basado en el desempeño de cada país con respecto a la variable analizada.

Se multiplicó el peso por el puntaje obtenido por variable y por país, obteniendo así un puntaje total para cada país, como se puede apreciar en la Tabla 21.

Tabla 21. Atributos para la selección de mercado

Países	ATRIBUTOS DEL MERCADO				Resultado	Prioridades de mercado
	Acceso	Tamaño y atractivo (Demanda)	Volumen, estructura y expansión	Competencia		
Alemania	74	80	58	73	285	1
EE, UU,	72.5	68	75	67	282.5	2
España	74	65	48	33	220	3
Países Bajos	74	47	55	40	216	4
Canadá	74	57,5	36	56	166	5
Francia	74	48,5	32	60	166	6
Reino Unido	72.5	45,5	54	36	162.5	7
Australia	38	30,5	63	54	155	8
Italia	74	54,5	29	45	148	9

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En base al proceso de selección de mercado descrito en los párrafos anteriores y a los puntajes obtenidos en la Tabla 21 se definió iniciar las exportaciones de la empresa al país de Alemania, este resultado se debió a las siguientes fortalezas que posee dicho país:

- Excelentes condiciones de acceso al mercado, con acuerdo comercial vigente, sin restricción de divisas y entorno social y político estable.

- Demanda creciente del consumo de la quinua entre el 2012 y el 2016, así como un precio negociado mayor al promedio de los mercados mundiales en el último período.
- Variables macroeconómicas adecuadas.
- Mantiene hábitos de consumo saludables debido a que presentan un mayor porcentaje de población vegana y celiaca, lo que permitiría asegurarnos un nicho de mercado importante.

4. Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda de la quinua orgánica *premium* en el mercado de Alemania se tomaron en cuenta las siguientes proposiciones:

- Se cuenta con la información real desde el 2012 hasta el 2016 respecto a la población, cantidad importada de quinua y consumo per cápita, tomando a *Trade Map* como fuente.
- La tasa de crecimiento demográfico de Alemania será de 0,5%, según el análisis realizado por el Banco Mundial (2017) en su sección de datos.
- La proyección del consumo per cápita de la quinua en Alemania se basó en el menor crecimiento registrado entre el 2012 y el 2016 que fue de 4% anual.
- Al contar con la población proyectada y el consumo per cápita de la quinua proyectada en Alemania, se pudo obtener el dato de cantidad importada proyectada de Alemania, ya que el consumo total de dicho país se abastece en su totalidad por la importación.
- Consideramos que la tendencia de la demanda será creciente en el mercado global sobre todo en Alemania por las siguientes tendencias de mercado: alimentos *gluten free*, alimentos vegetarianos y veganos, alimentos orgánicos y alimentos versátiles.

Así también se siguieron los parámetros establecidos por Kotler y Keller (2012) para estimar la demanda tal como sigue:

4.1 Mercado potencial

Se ha definido como el total de alemanes de ambos sexos, de 18 a 64 años de edad, de cualquier nivel socioeconómico y que tienen un estilo de vida saludable.

Son aproximadamente el 66,1% de la población total, según *Statistisches Bundesamt* (Oficina Federal de Estadística de Alemania 2017).

4.2 Mercado disponible

El mercado disponible se ha definido por el conjunto de consumidores vegetarianos o celíacos (9%) del total de alemanes de ambos sexos, que tienen de 18 a 64 años de edad, de cualquier nivel socioeconómico y que tienen un estilo de vida saludable.

Son aproximadamente el 5,94% del total de los alemanes.

4.3 Mercado meta

Según el *Estudio de quinua en Alemania* (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones de Ecuador 2017), se considera que del total del mercado disponible que existe para nuestro producto solo el 80% de personas adquiriría un producto orgánico, es decir solo el 4,75% de la población demandará nuestro producto.

Considerando que el total de la población de Alemania al 2018 sería de 82.640.000 de personas, la demanda total de nuestro producto estaría compuesta por 3.933.000 de personas en dicho año.

Por otro lado, con base en las entrevistas realizadas dentro de la investigación descriptiva, se puede estimar que la importación de la quinua orgánica *premium* desde Alemania irá en crecimiento proyectando una cantidad importada de 5.769 t, teniendo casi el 50% como origen el Perú.

Considerando que el Perú llegó a exportar a Alemania un total de 2.576 t de quinua en el 2016, registrando una tendencia creciente en los últimos años y considerando un aprovisionamiento estable de materia prima por parte de la empresa, se puede aseverar que se contaría con un mercado cautivo y rentable, lo que haría viable la ejecución del plan de negocios planteado.

Respecto a la oferta, nuestra empresa podrá ofertar al mercado alemán con base en la disponibilidad de materia prima (de nuestro principal proveedor) aproximadamente 240 t anuales durante los dos primeros años y a partir del tercer año y hasta el quinto, podría aumentar su oferta a 280 t, 280 t y 300 t anuales, respectivamente (ver Anexo 4).

5. Conclusiones

Luego de la realización del estudio de mercado se concluyen los siguientes puntos:

- Alemania es el mayor mercado en Europa para los productos orgánicos, libres de gluten y vegetarianos, así también fue el de más rápido crecimiento en la importación de quinua en los últimos cinco años.
- El canal principal es a través de los mayoristas orgánicos para tiendas de salud alimenticia y tiendas de comercio justo.
- Más del 80% del mercado alemán de la quinua consiste en quinua orgánica y la mayoría de las tiendas naturistas tienen una gama relativamente amplia y profunda de productos orgánicos. Ellos sirven mejor al nicho de mercado para la quinua orgánica.
- Se encontró que es altamente valorado el enfoque de comercio justo en el mercado alemán y puede ser decisivo al momento de elegir un producto. Usualmente comprende entre el 10% y 30% del mercado de productos orgánicos.
- Se identificaron los atributos que demandan los consumidores de quinua en Alemania: alimento saludable, alimento orgánico, alimento vegetariano, versatilidad en su uso, alimento con el sello de *Fairtrade*, *gluten free* y origen específico.
- La demanda futura depende de la evolución del precio, exposición del producto en mayoristas orgánicos, la difusión del beneficio del producto y la tendencia alimenticia.
- El mercado de sustitutos de carne creció a un ritmo mayor del 20% en los últimos años, con lo cual se ha creado oportunidades para el desarrollo de hamburguesas vegetarianas con quinua. Incluso el restaurante de comida rápida McDonald's en Alemania usó la quinua para su presentación de la hamburguesa vegetariana en el 2014.
- Alemania es completamente dependiente de las importaciones para abastecer su mercado interno de quinua.
- Se identificó que somos sensibles a los precios de mercado al ofrecer un producto sin mayor valor agregado.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Análisis FODA

A continuación detallamos la matriz FODA realizada para el proceso de exportación de la quinua orgánica *premium* en la cual se utilizó el análisis interno y externo previamente elaborado en las matrices EFI y EFE (ver la Tabla 22).

Tabla 22. Matriz FODA cruzado. Estrategias

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Factores internos	1	Sólidas relaciones con las comunidades productoras, apoyo con recursos financieros, capacitación de buenas prácticas y supervisión de cultivos	1	Dependencia de productores	
	2	Comercialización de un producto con certificaciones como EU Organic (producto orgánico) y BPA (Buenas Prácticas Agrícolas)	2	Capacidad financiera limitada para aumentar las ventas	
	3	Empresa con buenas prácticas de RSE y <i>Fairtrade</i>	3	Ciclo de negocio largo para recuperar la inversión, desde la siembra hasta la cobranza al cliente	
	4	Capacidad de respuesta ágil	4	Acceso y disponibilidad del producto debido a la estacionalidad	
	5	Buenas relaciones comerciales con distribuidores del exterior y <i>know-how</i> del sector agroindustrial			
	6	Empresa con costos fijos reducidos			
Factores externos					
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)		ESTRATEGIAS REACTIVAS (DO)	
1	Reconocimiento de los <i>superfoods</i> (alimentos nutritivos) en el mundo, como es el caso de la quinua	E1	Fidelizar a nuestro cliente (distribuidores en el mercado de destino) a través del envío de un producto de calidad de manera oportuna de acuerdo a sus requerimientos y un precio competitivo (F1 F5 + O1 O5)	E7	Negociar venta en FOB y envío de documentos a través de bancos, para financiar la exportación, hasta recibir el pago del cliente (D2 + O4 O5)
2	Desarrollo de nuevos productos teniendo como materia prima la quinua	E2	Comunicación permanente a los distribuidores de los programas de siembra y cosecha de la quinua orgánica con enfoque de RSE y destacando el origen andino (F1 F2 + O5 O3)	E8	Mantener alianzas estratégicas para la comercialización y distribución del producto de ser posible con pagos financiados (D2 D3 + O5)
3	Tendencia creciente del consumo de productos naturales y orgánicos accesibles	E3	Participación activa en ferias comerciales exponiendo el origen andino y la capacidad permanente de abastecimiento (F4 O3 + O4 O5)	E9	Pago adelantado a los proveedores y firma de convenios de abastecimiento de materia prima sin estar afectos a la disminución de la cosecha (D1 D4 + O6)

OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)		ESTRATEGIAS REACTIVAS (DO)	
4	Tratados de libre comercio y promoción permanente del gobierno a las exportaciones de productos originarios	E4	Destacar la diferenciación de la quinua orgánica <i>premium</i> y acudir a mercador con beneficios arancelarios (F2 + O3 O4)	E10	Adquirir insumos importados (sacos de papel) a fin de acogernos al <i>drawback</i> (E8 + D2)
5	Desarrollo cultural de mercados con alto poder adquisitivo enfocado a la alimentación saludable	E5	Ingresa en primera instancia a los mercados donde valores en mayor medida los <i>superfoods</i> , productos orgánicos y con el sello <i>Fairtrade</i> (F2 F3 + O1 O3 O5)	E11	Utilizar como moneda de operaciones el dólar por ser la moneda con la que se generan los ingresos para mitigar el riesgo cambiario (F7 + D2)
6	Incremento en el precio de la quinua por regularización de sobreoferta	E6	Solo dedicarnos a la comercialización, sin especulación de precios realizando compras con pedidos del exterior asegurados (F6 F4 + O5)		
7	Incremento del tipo de cambio del nuevo sol con el dólar				
8	Aranceles y beneficios tributarios				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (FA)		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA)	
1	Nuevos países productores de quinua en el mundo	E10	Participación activa en ferias comerciales de alimentos orgánicos alrededor del mundo (F3 F5 + A1 A4 A6)	E13	Manejar distintos márgenes según el cliente final y el productor evaluando plazos de pago y cobranza (D1 D2 D3 + A2 A5)
2	Proveedores poco atomizados, baja eficiencia productiva	E11	Establecer condiciones comerciales y volúmenes de compra favorables a los productores para asegurar el abastecimiento (F2 + A2 A5)	E14	Enviar muestra periódicas a diversos distribuidores para que validen la calidad del producto ofrecido (D1 + A3 A6)
3	Mayores controles sanitarios y de certificaciones en el mundo				
4	Disminución de demanda por quinua orgánica debido a la aparición de productos sustitutos	E12	Relaciones con organismos de apoyo a cadenas de productores, para incentivar la asociatividad, mejorar las condiciones de cultivo y asegurar su calidad (F1 F5 + A3 A6)	E15	Participar activamente en las charlas del gremio o instituciones del estado relacionadas a la agro exportación para anticiparnos ante cualquier amenaza del sector (D2 + A7)
5	Incumplimiento de entrega de materia primas por falta de regulación para negociar con agricultores				
6	Mala reputación de la quinua peruana				
7	Disminución del <i>drawback</i> y modificación de la leyes relacionadas a la agro exportación.				

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Misión

Tabla 23. Componentes de la misión

Componentes	Análisis de la misión
Clientes	Empresas globales del sector alimentos
Productos y servicios	Alimentos orgánicos <i>premium</i> de calidad
Mercado (localización)	Distribuidores de alimentos en el mundo
Tecnología	Procesos de última generación para seleccionar el producto
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Contar con una gestión eficiente que asegure la solidez financiera y el crecimiento del negocio
Filosofía	Anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes aportando salud por medio de nuestra oferta y teniendo una cultura de honestidad y colaboración con los clientes, proveedores y colaboradores
Autoconcepto	Conocimiento del mercado agroindustrial
Preocupación por la imagen pública	Modelo de negocios innovador en el cual la RSE y la sostenibilidad son importantes
Preocupación por los empleados	Las personas que integran la empresa conforman el activo más valioso

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David, 2017.

La misión de la empresa es «Somos una empresa exportadora que dedica toda su energía en anticipar y satisfacer las necesidades de sus clientes globales del sector alimentos, aportando salud por medio de su oferta de productos orgánicos *premium*. Contamos con un modelo de negocios innovador en el cual la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la sostenibilidad se convierten nuestros principales activos».

3. Visión

La visión de la empresa es «Ser reconocidos internacionalmente como una de las cinco exportadoras peruanas que optimiza la cadena global de alimentos orgánicos nativos y que cuenta con los más altos estándares de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)».

- **Cultura organizacional:** «La cultura organizacional son los valores, las tradiciones y las conductas que caracterizan a los trabajadores de una empresa» (Dessler 2015: 402).
- **Valores:** GEO Orgánica incorporará los siguientes valores dentro de su cultura organizacional: integridad, compromiso, inclusión y honestidad.

4. Objetivos estratégicos

Establecemos los siguientes objetivos para lograr el éxito de la empresa en la industria y generar valor para los accionistas.

4.1 Objetivos de rentabilidad

Tabla 24. Objetivos de rentabilidad

Variable	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2-3 años)	Largo plazo (4-5 años)
Utilidad neta	Mayor a 0	5% ventas	7% ventas
ROE	Mayor a 2%	Mayor a 5%	Mayor a 7%
Margen EBITDA	Mayor 4%	Mayor 8%	Mayor 10%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.2 Objetivos de crecimiento

Tabla 25. Objetivos de crecimiento

Variable	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2-3 años)	Largo plazo (4-5 años)
Incremento de ventas	0	15%	8%
Participación de mercado	4%	4%	5%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.3 Objetivos de supervivencia

Tabla 26. Objetivos de supervivencia

Variable	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2-3 años)	Largo plazo (4-5 años)
Índice de satisfacción de los proveedores	Mayor a 75%	Mayor a 80%	Mayor a 85%
Índice de satisfacción del cliente	Mayor a 75%	Mayor a 80%	Mayor a 85%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea)

La matriz es una poderosa herramienta que nos ayuda a decidir la posición estratégica a adoptar, se determina a partir del análisis de cuatro cuadrantes: fuerza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI). Este modelo nos sugiere la posición estratégica dentro de las opciones agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. La Tabla 27 indica los factores considerados para nuestro negocio de exportación de quinua orgánica *premium*.

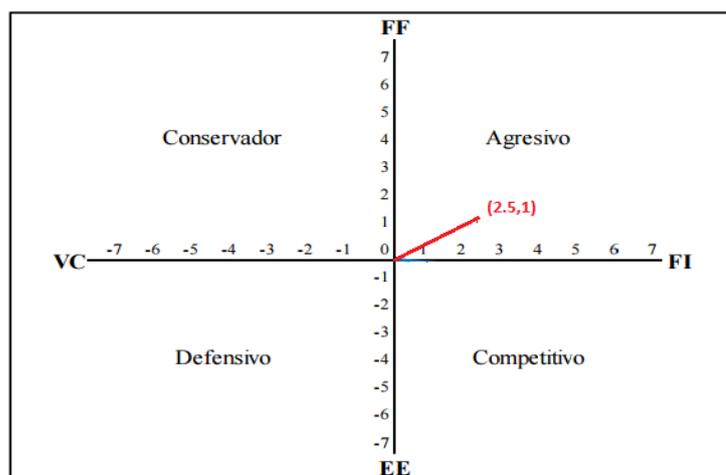
Tabla 27. Factores de la matriz Peyea

ANÁLISIS INTERNO			
Fuerza financiera (FF)	Calif.	Ventaja competitiva (VC)	Calif.
Liquidez	5	Precios competitivos	-3
Opción a financiamiento bancario	1	Calidad del producto	-2
Tasa de retorno mayor a la esperada	4	Ciclo de vida del producto	-1
Costos fijos mínimos	6	Control sobre proveedores y distribuidores	-5
Promedio FF	4	Promedio VC	-2,75
ANÁLISIS INTERNO			
Estabilidad del entorno (EE)	Calif.	Fuerza de la industria(FI)	Calif.
Incremento en la demanda	-1	Potencial de crecimiento	7
Barreras de ingreso al mercado	-3	Estabilidad financiera	3
Riesgo involucrado en el negocio	-4	Facilidad de ingreso al mercado	6
Presión competitiva	-4	Disponibilidad de trabajadores capacitados	5
Promedio EE	-3	Promedio FI	5,25
FF + EE	1	VC + FI	2,5

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David, 2017.

El resultado del análisis se muestra en el Gráfico 2 y nos indica que nuestro plan de negocio debe tener una posición agresiva, lo que implica generar una integración vertical, desarrollo de mercado, penetración o desarrollo de producto.

Gráfico 2. Matriz Peyea



Fuente: Elaboración propia sobre la base de David, 2017.

6. Matriz interna-externa (IE)

De acuerdo a Fred R. David (2014) esta matriz nos sugiere estrategias a ser utilizadas de acuerdo al puntaje obtenidos en las matrices EFI de 2,70 «eje x» y EFE de 3,32 «eje y» El resultado de la matriz IE puede observarse en el Gráfico 3. Las posición de la empresa, por encontrarse dentro de la primera región que está conformada por las casillas I, II y IV, es la de «crecer y construir»; se debería apoyar en las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o en las estrategias de integración (integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal).

Cabe mencionar que este plan de negocio es elaborado para una empresa nueva que se dedica a la comercialización de quinua orgánica *premium*. Cuando inicie operaciones deberá enfocarse en la estrategia intensiva de penetración de mercado debido a que se plantea el ingreso al mercado de Alemania, donde el producto ya es comercializado.

Gráfico 3. Matriz interna-externa

		PUNTAJES TOTALES		
		<i>Fuerte</i>	<i>Promedio</i>	<i>Debil</i>
PUNTAJES TOTALES PONDERADOS DE EFE	<i>Alto</i>	I	★ II	III
	<i>Medio</i>	IV	V	VI
	<i>Bajo</i>	VII	VIII	IX

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David, 2017.

7. Matriz de la Estrategia principal

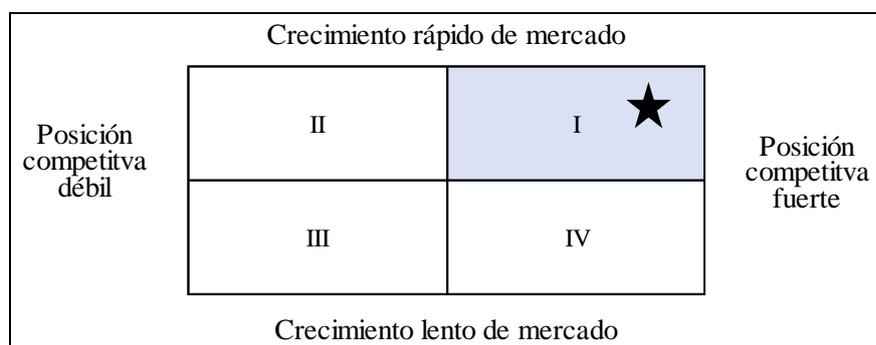
Como menciona Fred R. David (2013) la Estrategia principal de la empresa se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva de la empresa y el crecimiento del mercado o industria; de acuerdo a estas dimensiones (una por eje) se forman cuatro cuadrantes y en cada uno de los cuales se recomiendan estrategias para la empresa acorde a la situación actual.

Según lo analizado en este capítulo observamos que el crecimiento de las ventas de la industria relacionada a la exportación de alimentos orgánicos ha crecido en una mayor proporción a la del

PBI. La posición competitiva de la empresa se muestra fuerte debido a las buenas relaciones con los socios estratégicos y el conocimiento de sus colaboradores.

Como se observa en el Gráfico 4, la empresa se encuentra posicionada en el cuadrante I, lo que implica que es posible aplicar estrategias de penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal, o diversificación. Concluimos que continuaremos con el foco en la estrategia de penetración de mercado sustentada en el rápido crecimiento del mercado y en la posición competitiva fuerte.

Gráfico 4. Matriz de la Estrategia principal



Fuente: Elaboración propia sobre la base de David, 2017.

8. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva que se aplicará para el plan de negocios es la estrategia de enfoque, considerando la tendencia creciente de las exportaciones de alimentos y que los consumidores del mercado alemán tienen preferencias distintivas respecto a este tipo de alimentos ganando mayor participación de mercado cada año.

Cabe mencionar que el mercado alemán tiene muchos segmentos diferentes relacionados a los alimentos y estamos eligiendo un segmento en el cual podemos participar de manera competitiva por tal razón la estrategia de enfoque se vuelve atractiva para el plan de negocios.

De acuerdo con Gautier (2010), estudios recientes clasifican los rasgos de valor de alimentos en cinco grupos principales: placer, salud, *fitness*, conveniencia y ética. La posibilidad de combinar una o más de estas características es la clave para agregar valor a los alimentos y garantizar una demanda dinámica en los mercados. El segmento al que vamos dirigidos ha elegido la quinua ya que mezcla dos o más características de estos grupos

9. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento (Gráfico 5) será de penetración de mercado. Para tomar esta decisión desarrollamos las matrices Peyea, IE y Estrategia principal, las que nos dieron un listado de estrategias para luego desarrollar la matriz de Ansoff, la cual de acuerdo a la situación del producto y mercado nos permitió elegir esta estrategia. La estrategia de penetración nos permitirá enfocarnos en las ventajas competitivas de la empresa para incrementar la cuota de mercado y así poder lograr los resultados financieros esperados.

Gráfico 5. Matriz de Estrategia de crecimiento

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de Producto
	Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Ansoff, 2017.

Posteriormente, mediante la matriz de Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos determinamos a través de qué estrategias se alcanzará cada uno de los objetivos estratégicos.

Tabla 28. Matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos

Estrategias		Objetivos estratégicos						
		Utilidad neta	ROE	Margen EBITDA	Incremento de ventas	Participación de mercados	Satisfacción de proveedores	Satisfacción de clientes
E1	Fidelizar a nuestro cliente	X	X	X	X	X		X
E2	Comunicación permanente a los distribuidores			X	X	X	X	
E3	Participación activa en ferias comerciales	X	X	X	X	X		X
E4	Destacar la diferenciación de la quinua orgánica	X	X	X	X	X		X
E5	Dirigirnos a mercados que valoren la quinua	X		X	X	X		X
E6	Dedicarnos a la comercialización y no especular	X	X	X			X	X
E7	Negociar precios de venta en FOB	X	X	X	X			
E8	Mantener alianzas estratégicas	X			X	X	X	X
E9	Firmar convenio con proveedores	X	X	X			X	
E10	Acogernos al <i>drawback</i>	X	X	X				
E11	Utilizar como moneda de operaciones el dólar	X	X	X	X			X

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David, 2017.

Capítulo IV. Plan de Marketing

En este capítulo vamos a presentar el Plan de Marketing el cual incluye los objetivos y estrategias de marketing, la mezcla de marketing, el cronograma de trabajo y presupuesto.

1. Descripción del producto

El producto a comercializar es la quinua orgánica *premium*, que es un grano andino de gran valor nutricional que se desarrolla principalmente en las zonas altas andinas del sur del país. Es considerado como uno de los granos más ricos en proteínas y catalogado como *superfood*. Se comercializará con el sello *Fairtrade* (comercio justo), el producto contará con calidad sanitaria y con certificado AGRIM del Ministerio Federal de Protección del Consumidor, Alimentación y Agricultura de Alemania. Al crecer básicamente en la región Puno a más de 3.000 m s. n. m. y ser resistente a las heladas, la quinua se cosecha orgánicamente en la mayoría de los casos.

2. Objetivos del Plan de Marketing

Los objetivos del Plan de Marketing se presentan en la Tabla 29.

Tabla 29. Objetivos del Plan de Marketing

Objetivos	Indicador de medición	Metas (años)		
		Corto plazo Año 1 (2018)	Mediano plazo Año 3 (2020)	Largo plazo Año 5 (2022)
Incremento en ventas	Variación % con respecto al año anterior	---	15%	8%
Incremento de los canales de distribución	Cantidad de canales de distribución	1	1	2
Participación en el mercado alemán de quinua orgánica <i>premium</i>	Variación % con respecto al año anterior	4%	4%	5%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De acuerdo con la Tabla 29 se observa que los objetivos de marketing están orientados a la participación de mercado y las ventas de nuestro producto quinua orgánica *premium* en el corto, mediano y largo plazo.

3. Formulación estratégica de marketing

La estrategia de marketing a ser utilizada para el proyecto de exportación de quinua orgánica *premium* se define a través de estrategias de segmentación y posicionamiento, las cuales se sustentan en la estrategia competitiva de enfoque y la estrategia de crecimiento de penetración de mercado vistas en el Capítulo IV. A esto es importante aunar la información obtenida el estudio de mercado del Capítulo II. La alianzas con clientes nos permitirá contar con las últimas tendencias de la quinua orgánica *premium* y sustitutos en el mercado alemán.

3.1 Segmentación

De acuerdo a Kotler y Keller (2012), a fin de iniciar un plan de negocios se necesita identificar cuál es el segmento de mercado al cual se va a atender, se realizará una segmentación B2B para lo cual es necesario identificar las características demográficas, tipo de cliente, y la aplicación final del producto. En nuestro caso estamos identificando el segmento como la empresa o empresas distribuidoras especializadas en productos orgánicos *premium* en Alemania.

A fin de identificar el mercado meta en Alemania se ha elegido la herramienta de variables de segmentación de mercados industriales de Bonoma y Shapiro (1983). Ver la Tabla 30.

Tabla 30. Segmentación de mercado para la exportación de quinua orgánica a Alemania

Variables		Descripción
Demográficas	Sector o industria	Distribuidores o mayoristas de productos naturistas, orgánicos o <i>superfoods</i>
	Ubicación	Todo Alemania
Enfoques de compra	Organización de la función de compra	Operaciones de compra descentralizada
	Criterios de compra	Empresas que requieren un producto de calidad, orgánico, con criterios de <i>Fairtrade</i> , buen precio y abastecimiento continuo
Factores situacionales	Tamaño de pedido	Empresas que tengan políticas flexibles de pedido de mínimo 10 t mensuales

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Bonoma y Shapiro, 2017.

Cabe mencionar que utilizamos esta segmentación, puesto que nuestra estrategia comprende atender solo a un nicho de mercado que busca beneficios especializados como los que posee la quinua orgánica *Premium*. Esto servirá para evitar la competencia directa con empresas más grandes que buscan segmentos de mayor tamaño.

3.2 Posicionamiento

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), la estrategia de posicionamiento busca diseñar y resaltar la oferta de nuestro producto y empresa de modo que estas ocupen un lugar distintivo en nuestro mercado meta.

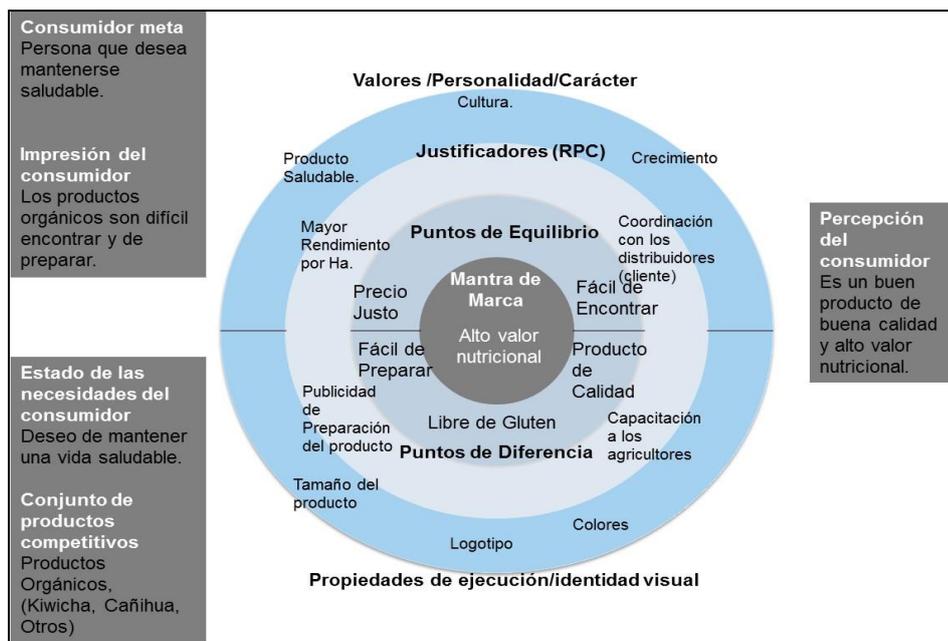
En el caso de nuestra empresa y producto utilizaremos factores tanto del posicionamiento físico y por percepción para lograr los objetivos del Plan de Marketing. Entre los que se encuentran:

- Características y beneficios del producto.
- Implicancias del consumo del producto.
- Condición orgánica y nativa del producto.
- Impacto del *Fairtrade* en nuestra empresa.

Adicionalmente, nos concentraremos en la creación de una marca fuerte a partir de la asociación clave del nombre de la empresa (GEO Orgánica) y el nombre del producto a comercializar que será «quinua orgánica del Perú» (denominación de origen).

En el Gráfico 6 se muestra el *Bull's-eye*, el cual nos proporciona un contenido y un contexto para comprender un mejor posicionamiento del producto.

Gráfico 6. Vista panorámica del posicionamiento de GEO Orgánica



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Kotler y Keller, 2017.

4. Estrategias de la mezcla de marketing

4.1 Producto

- **Descripción del producto:** la quinua orgánica *premium* tiene una duración aproximada de 12 meses conservada a temperaturas de 18 a 20 °C. El grano de la quinua es considerando un superalimento debido a su versatilidad y a sus propiedades nutricionales (no contiene colesterol ni gluten, por tanto es apta para celíacos). El producto es cosechado en las zonas altoandinas del Perú. En el Anexo 6 se presenta la ficha técnica del producto.
- **Variedades a exportar:** quinua blanca, quinua roja y quinua negra con certificación orgánica.
- **Presentación:** quinua a granel agrupada según variedad que incluye certificación de empresa especializada.
- **Empacado y etiquetado:** en bolsas de papel triple pliego de 25 kg. Se agruparán de acuerdo a solicitud del cliente.
- **Requisitos mínimos de calidad:** para exportar el producto la empresa se adecuará inicialmente a los estándares de calidad exigidos por la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA), que constituye la referencia para el control y la evaluación científica de los alimentos. Así también se contará con las siguientes certificaciones: CERES GmbH (Certificate of inspection from organic production into the European Community. Certificate of compliance with production rules equivalent to Regulations), BPM, HACCP y FLO (Fairtrade International).

4.2 Precio

Debido a que como empresa buscamos conservar la calidad y la diferenciación del producto, nos encontramos en la fase de crecimiento y los clientes a los que nos dirigimos valoran los atributos sobre el precio, fijaremos un nivel de precio ligeramente por encima al promedio a fin de cubrir los costos más elevados de acopio y las certificaciones. También el precio ayudará a reforzar la imagen de prestigio.

De acuerdo a la presentación, el precio de introducción será *bulk* de 25 kg a un precio FOB promedio de US\$ 3,000 por tonelada.

Cabe mencionar que el precio en el mercado internacional se determina por la oferta y demanda y el precio de la quinua orgánica *premium* en Alemania tiene un precio superior al precio internacional.

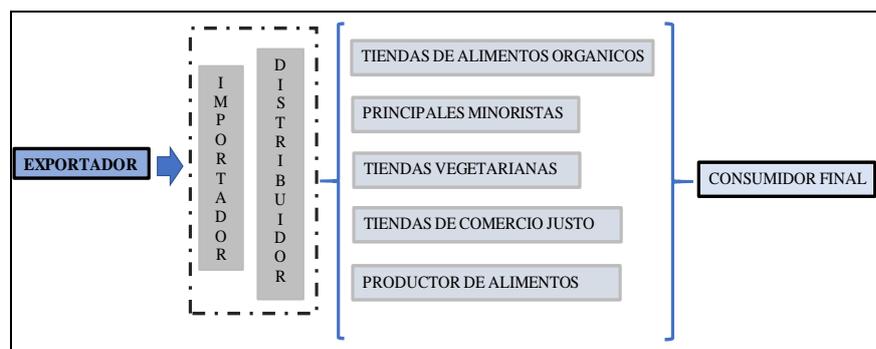
4.3 Plaza

La empresa no contará con oficinas alquiladas y haremos uso de oficinas *coworking* y salas de reuniones alquiladas en caso sea necesario para reuniones de avance de mes o inicio de trimestre.

El modo de ingreso a Alemania será por vía marítima, principalmente vía Hamburgo. Una vez recibido el producto, el distribuidor se encargará de la distribución a los minoristas (cadena de supermercados, tiendas de productos orgánicos, tiendas veganas y vegetarianas o cualquier otro punto de venta) para finalmente llegar al consumidor final.

Por ser quinua orgánica con única presentación en *bulk* se trabajará con canales mayoristas. Varios de dichos importadores corresponden a compañías manufactureras de productos alimenticios tales como Rapunzel, GEPA y Davert, los cuales a su vez distribuyen a los minoristas. Ver el Gráfico 7.

Gráfico 7. Canal de distribución de la quinua orgánica *premium*



Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.4 Promoción y publicidad

- **Contacto directo:** nos comunicaremos vía correo electrónico, llamadas y vía Skype a los clientes objetivo en el mercado alemán para dar a conocer nuestro producto. Se incluirá el envío de muestras y certificaciones que poseemos a solicitud de los interesados.

- **Marketing digital:** promoción vía la página web de GEO Orgánica, donde habrá información actualizada de la empresa y del producto a comercializar.
- **Relaciones públicas:** el *Comercial Manager* de la empresa realizará visitas periódicas en las mismas fechas de las ferias a los importadores y posibles clientes. Estas serán útiles para conocer los requerimientos específicos, cerrar ventas futuras, conocer la tendencia del mercado, los precios y el sistema distribución.
- **Participación en ferias del sector:** como asistente o como panelista. A nivel nacional tendremos una participación como asistente en Expoalimentaria y a nivel internacional como panelista en la Biofach (la más importante feria en Alemania sobre alimentación orgánica) y ANUGA (feria de alimentos y bebidas en la ciudad alemana de Colonia).

5. Cronograma de actividades

El cronograma contempla las actividades planeadas durante los cinco años de operaciones del negocio para cumplir con los objetivos de marketing (ver Anexo 7).

6. Presupuesto de Marketing

El Presupuesto Anual de Marketing abarca el período preoperativo y los primeros diez años de operación. Se presenta en la Tabla 52 (ver Anexo 8).

Capítulo V. Plan de Operaciones

Se buscará tener una eficaz administración del flujo del producto, desde la compra hasta la exportación de la quinua orgánica *premium*.

1. Objetivos y estrategias de Operaciones

1.1 Objetivos

Tabla 31. Objetivos de Plan de Operaciones

Objetivos	Indicador de medición	Metas (años)		
		Corto plazo Año 1 (2018)	Mediano plazo Año 3 (2020)	Largo plazo Año 5 (2022)
Rendimiento del producto comprado	Porcentaje del producto que cumple con la características exigidas por el mercado objetivo	80%	80%	80%
Minimizar la cantidad de inventario	Mantener un inventario no mayor a 20 t al año	20	20	20
Tiempo del proceso	Mantener una cantidad máxima de 15 días	15	15	15
Concientizar a los agricultores en seguridad (responsabilidad social)	Cantidad de capacitaciones sobre seguridad a los agricultores por mes	2	4	6

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.2 Estrategias de Operaciones

Basados en nuestra estrategia competitiva de enfoque, se definen las siguientes estrategias.

1.2.1 Estrategia de aprovisionamiento

Se utilizará en los procesos del negocio en los cuales se necesite productos y servicios.

De acuerdo a Sunil Chopra y Peter Meindl (2013) las decisiones clave de aprovisionamiento son las siguientes:

- **Tarea realizada subcontratada:** la quinua orgánica se comprará a los agricultores. En cuanto al transporte, se procederá a subcontratar a un operador logístico que se encuentre de retorno para reducir el costo.

- **Selección del proveedor:** se realizará el análisis de las plantas antes de la cosecha, a la vez se capacitará a los agricultores en técnicas de productividad para obtener el mejor producto.
- **La empresa como responsabilidad social:** se dará charlas de seguridad en el campo para concientizar a los colaboradores sobre los accidentes en el trabajo.
- **Adquisición:** la quinua orgánica *premium* se comprará al contado. Se pagará la diferencia entre el monto entregado para la habilitación de los insumos.

1.2.2 Estrategia de fijación de precios

De acuerdo a Sunil Chopra y Peter Meindl (2013), la fijación de precios es un proceso mediante el cual la empresa decide cuánto cobrar al cliente por sus productos y/o servicios, y uno de los factores más significativos que afectan el nivel y tipo de demanda que enfrentará la cadena de suministro. En el caso de GEO Orgánica, se realizará acuerdos con las empresas Rapunzel, GEPA o Davert de Alemania para mantener un precio fijo una vez recibida la orden de compra, a fin de evitar cualquier variación del precio que pueda perjudicar nuestra estructura de costos.

2. Diseño del producto o servicio

El diseño del producto se encuentra descrito en el punto 4.4.1 del Capítulo V. Inicia en el acopio de la quinua orgánica *premium* a los agricultores de las zonas altoandinas (entre ellas Puno, Ayacucho y Cusco). Luego la quinua es llevada hacia una planta de procesamiento tercerizada que nos brinda el servicio de selección de granos para que se empaque en bolsas de papel de 25 kg. Posteriormente se coordina la inspección sanitaria con Senasa para que la mercadería pueda ser trasladada por el operador logístico hacia un almacén ubicado en el Callao y pueda exportar.

- **Producto:** se realizará por los agricultores habilitados a los que previamente se les ha indicado las especificaciones con las cuales debe de contar el producto.
- **Almacenamiento y transporte:** deberá ser realizado teniendo en cuenta los procesos de prevención del impacto de humedad y hongos que pueden afectar al grano; se deberá evitar el deterioro y el almacenamiento deberá tener una adecuada ventilación. Para el transporte se trabajará con operadores logísticos y se coordinará el retorno de la unidad para tener un costo de flete competitivo.
- **Exportación:** se realizará vía marítima desde el puerto del Callao debido que la planta de procesamiento se encuentran en Huachipa (servicio tercerizado).

3. Diseño de los procesos

A continuación se indica el detalle del flujo de procesos que se subdivide en tres subprocesos: el acopio, el almacenamiento y transporte y la exportación.

3.1 Acopio del producto

Se deberá comprar el producto a agricultores que no hayan utilizado agroquímicos por un mínimo de dos años o que solo hayan utilizado agroquímicos permitidos por Senasa.

3.2 Almacenamiento y transporte

En el almacenamiento se realizará la limpieza de los granos, se verificará si cumplen con las características requeridas (tamaño, color, textura, etc.). Los granos que no cumplan con los requisitos se venderán como descarte a un precio de US\$ 0,20. Para la contratación del servicio de transporte, se buscará unidades que se encuentren de retorno para tener un mejor precio.

Se deberá asegurar el cumplimiento de los requisitos para el ingreso de la quinua orgánica *premium* al mercado alemán:

- Control sanitario y fitosanitario.
- Requisitos de comercialización para semillas y materiales de propagación de suelos.
- Productos de producción ecológica.

La autoridad responsable es el Ministerio Federal de Agricultura y Alimentación de Alemania (BMELV). En el Tabla 32 se encuentra el detalle de las autoridades controladoras.

Tabla 32. Requisitos para la exportación de quinua a Alemania

Requisitos específicos	Autoridad controladora	Página web
Control sanitario de los piensos de origen no animal	BMELV (Ministerio Federal de Agricultura y Alimentación)	http://www.bmel.de
Control fitosanitario	Instituto Julius Kuhn (Centro Federal de Investigación en Plantas Cultivadas)	http://www.jki.bund.de
Requisitos de comercialización para semillas y materiales de propagación de suelos	BLE (Agencia Federal de Agricultura y Alimentación)	http://www.ble.de
Voluntario: productos de producción ecológica	Ministerio Federal de Medio Ambiente, Conservación Natural, Seguridad Nuclear y de Construcción	http://www.bmub.bund.de/

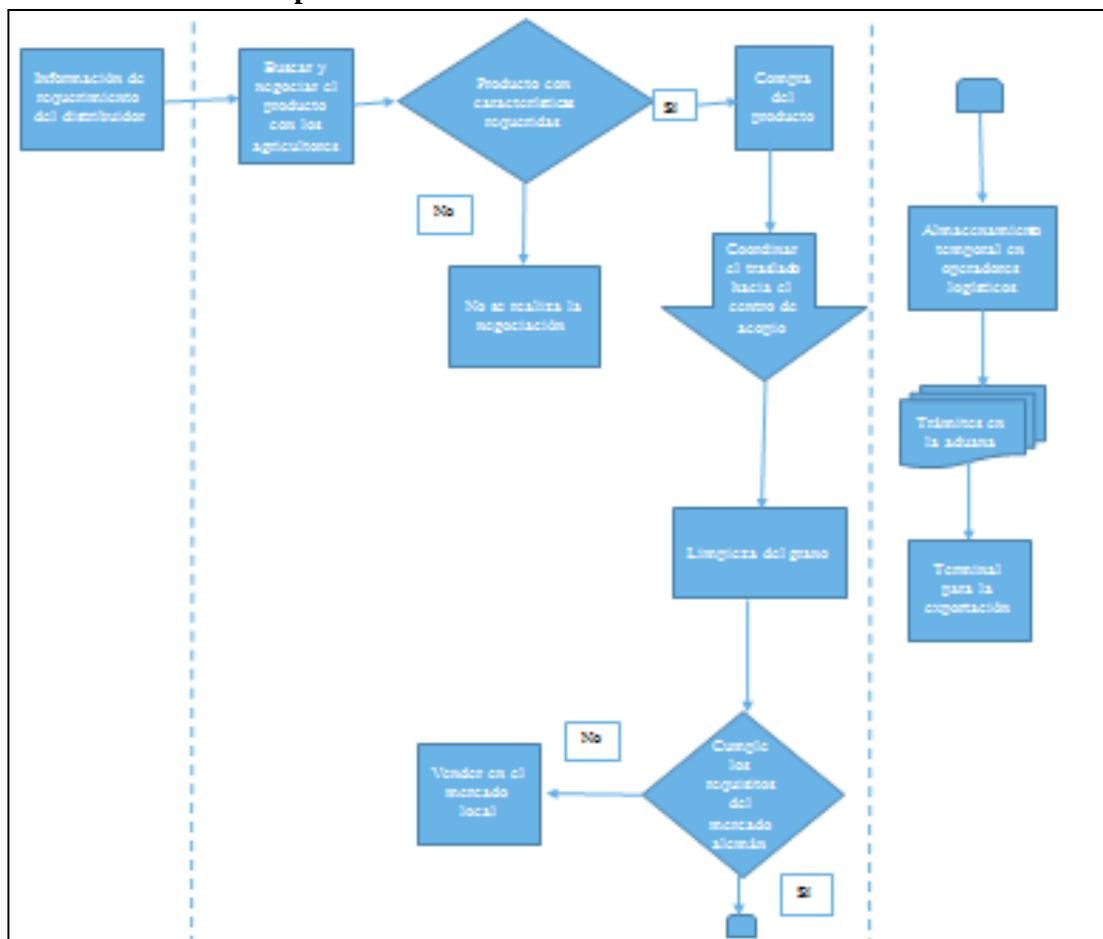
Fuente: Elaboración propia sobre la base de Trade Export Helpdesk, 2017.

3.3 Exportación

En esta parte se considera la logística del terminal de almacenamiento a la inspección de aduanas, el traslado al puerto y el embarque. Esta fase incluye los costos logísticos hasta el punto de exportación, el cual incluye el empaquetado, etiquetado, certificado, B/L, agenciamiento aduanero *gate out*, transporte de planta-depósito-puerto, llenado del contenedor, gastos administrativos, depósito temporal, espera de camiones en puerto y operación portuaria.⁵

Los requisitos para la exportación del producto se muestran en el Anexo 9.

Gráfico 8. Diseño de los procesos



Fuente: Elaboración propia, 2017.

⁵ De acuerdo a la Práctica Global de Transporte y Tecnologías de la Información para la región de América Latina y el Caribe (Banco Mundial).

4. Diseño de las instalaciones

Debido al tamaño de la operación, no se considera un diseño de instalación. Cuando se considere necesario se utilizará el servicio de oficinas compartidas o *coworking*.

5. Programación de las operaciones de la empresa

Debido a que no tendrá una oficina propia, los equipos necesarios para operar son los siguientes.

- Cuatro laptops.
- Cuatro Internet móvil.
- Cuatro equipos celulares.
- Una impresora multifuncional.

6. Actividades preoperativas

Las actividades a desarrollar antes del inicio de operaciones son las siguientes:

- Constituir la empresa.
- Alquilar local.
- Implementación de la oficina administrativa.
- Contratar colaboradores.
- Evaluar posibles proveedores (agricultores de la zona altoandina).
- Realizar acuerdos de transportes.
- Realizar un acuerdo de largo plazo con nuestro cliente.

7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

La inversión incluye los costos de la creación de la empresa y el capital de trabajo.

Capítulo VI. Estructura organizacional y Plan de Recursos Humanos

La empresa será constituida por tres socios con la siguiente participación: Emilce Quiñones Boza (33,3%), Gerson Miguel Rossinelli Cárdenas (33,3%) y Orlando Yopla Gonzáles (33,34%) mediante la forma societaria de sociedad anónima cerrada (S. A. C.) y tendrá el nombre de GEO Orgánica.

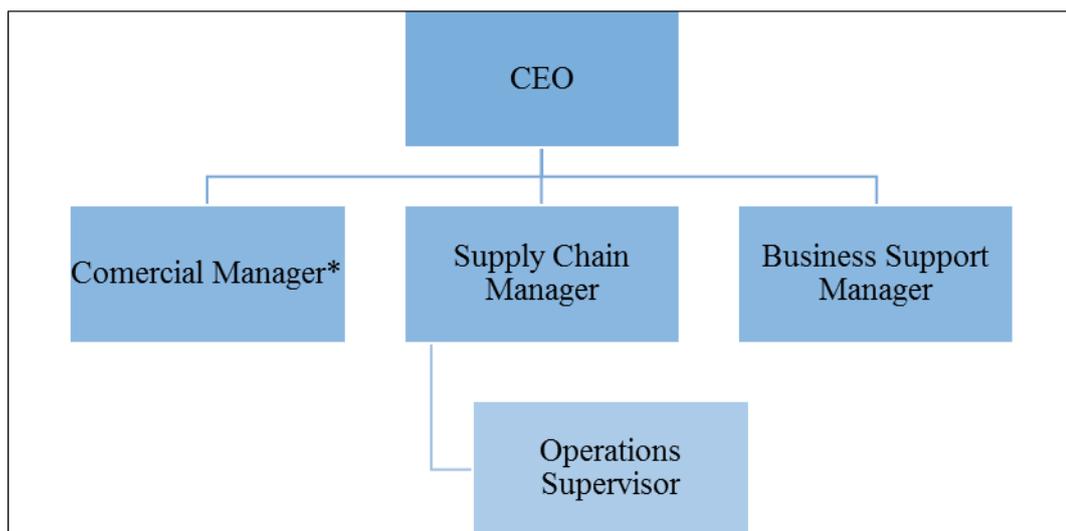
1. Estructura organizacional

De acuerdo a Mintzberg (1991) la empresa tendría una configuración que corresponde a una organización empresarial simple con supervisión directa donde la parte principal de la organización es la cumbre o ápice estratégico. Su estructura es flexible, con un ambiente simple y con reducido staff o jerarquía de línea media.

Se realizarán evaluaciones semestrales para medir el correcto funcionamiento de la empresa y se buscarán oportunidades de tercerización a fin de concentrarnos en nuestras funciones de comercializador y responder rápidamente a las necesidades principales del negocio. Al inicio de la operación, la empresa tendrá tres bloques funcionales, según se muestra a continuación:

- Área Comercial Management.
- Área de Supply Chain Management.
- Área de Business Support.

Gráfico 9. Organigrama de la empresa



*El puesto de Comercial Manager será desempeñado por el CEO.
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Los socios cuentan con formación en Administración, Economía y Contabilidad. Asimismo, debido a su experiencia laboral poseen conocimientos en diferentes áreas como finanzas, negocios agroindustriales y comercial. El aporte total de los socios será de US\$ 150.000 y las utilidades serán reinvertidas en la empresa por los primeros tres años de funcionamiento. Posteriormente, se evaluará el reparto de dividendos.

2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

2.1. Objetivos de personal

Tabla 33. Objetivos de personal

Objetivo	Indicador de medición	Herramienta	Metas (años)		
			Corto plazo Año 1 (2018)	Mediano plazo Año 3 (2020)	Largo plazo Año 5 (2022)
Reclutamiento eficiente	Evaluación de desempeño	Balance Scored Card	> 95%	> 100%	> 105%
Retención de talento	Porcentaje de rotación de personal	Presupuesto de reclutamiento	< 25%	< 25%	< 25%
Clima laboral	Índice de satisfacción laboral	Encuesta interna anónima	> 75%	> 80%	> 85%
Capacitación y desarrollo	Número de horas de capacitación que recibe cada trabajador por año	Plan de capacitación de la organización. Convenio de capacitación con institución especializada	8 horas	12 horas	16 horas

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Requerimientos y perfiles:** la organización estará conformada por cuatro personas distribuidas en tres áreas funcionales de Comercial, Supply Chain Management y Business Support; asimismo, tercerizaremos el servicio contable, financiero y de gestión documentaria de exportación. Los perfiles de los puestos sirven para detallar la responsabilidad y funciones de cada posición, así como para determinar los requisitos que necesitan para poder desempeñarse eficientemente en el cargo. De igual manera será de apoyo para que los reclutadores puedan efectuar una selección de personal objetiva de las vacantes que se requieran. En el Anexo 10 se presentan los perfiles principales de acuerdo al organigrama que presentado.

3. Estrategias de administración de recursos humanos

De acuerdo a Gary Dessler (2015) las estrategias de recursos humanos reflejan las políticas del área que permitirán efectuar las acciones adecuadas para lograr los objetivos propuestos.

Al ser una empresa nueva consideramos que es importante implementar las siguientes estrategias desde el inicio de operaciones para obtener los mejores resultados y a fin que la cultura organizacional de la empresa se puede desarrollar. Las siguientes estrategias se implementarán en la empresa:

- Seleccionar al personal acorde a las necesidades de la empresa y darle las herramientas adecuadas para asegurar su buen desempeño brindándole una formación continua.
- Evaluar la gestión de recursos humanos mediante el uso de indicadores sobre objetivos claros.
- Realizar la evaluación de desempeño por competencias y resultados, acompañado de un plan de incentivos acorde al mercado y las funciones desempeñadas.
- Mejorar continuamente el clima laboral de la empresa a través de la comunicación interna, eventos de integración y horarios adecuados con la opción del trabajo desde casa (in house).
- Bonificaciones de acuerdo al cumplimiento de los objetivos corporativos.

4. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

El presupuesto destinado para administración del personal incluye viáticos, capacitación anual y bonificaciones anuales (medio sueldo por cada trabajador), según se cumplan los objetivos esperados. Se está considerando un incremento de 5% en las remuneraciones después del segundo año de operaciones.

Capítulo VII. Plan Financiero

1. Supuestos y políticas

Se consideran los siguientes supuestos para el desarrollo del Plan Financiero:

- El plazo para la evaluación del proyecto será de cinco años.
- La tasa del *drawback*⁶ a considerar es de 4%.
- Se toma como año base (año 1) el 2018. Es decir, en dicho año se iniciará la comercialización de nuestro producto en el mercado alemán.
- El Impuesto a la Renta es de 30% y el Impuesto General a las Ventas es de 18%.
- Se considera como moneda al dólar americano (US\$), debido a que los ingresos de la empresa serán provenientes del exterior. Se ha utilizado un tipo de cambio de S/. 3,30. Para la evaluación del proyecto no se considera la inflación (enfoque de precios constantes).
- Se utilizará el beneficio tributario de la devolución del IGV del saldo a beneficio del exportador y se solicitará mensualmente.
- El aumento de las ventas está en relación al aumento del consumo per cápita anual, que tiene un crecimiento de 4%.
- Las utilidades no se distribuyen, se reinvierten en el negocio.
- El precio de venta y compra se mantienen constantes.
- El pago por la compra de materia prima es adelantado para asegurar la disponibilidad.
- El período de cobranza a los clientes es de 60 días.
- La tasa de depreciación de activos fijos es 20% anual.
- El ciclo del negocio es de 90 días, desde la confirmación del pedido del cliente hasta el pago del cliente.
- La inversión necesaria es US\$ 300.000, que será financiado al 50% con el aporte de los accionistas (US\$ 50.000 cada socio) y el saldo de US\$ 150.000 tendrá un financiamiento bancario a tres años con una TEA de 9%, ver anexo 15.
- El *incoterm* utilizado para la exportación es FOB.
- Se recuperará US\$ 100.000 de capital de trabajo al quinto año.

⁶ Régimen aduanero que permite obtener la restitución total o parcial de los derechos arancelarios.

2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

Los presupuestos de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos se encuentran detallados en los capítulos V, VI y VII, respectivamente.

2.1. Presupuestos

2.1.1 Presupuesto de ingresos

El presupuesto de ingresos se presenta en la Tabla 34.

Tabla 34. Presupuesto de ingresos

Descripción	Unitario	2018	2019	2020	2021	2022
Quinoa por FCL	1	12	12	14	14	15
Precio unitario	3.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Total de ingresos exportación		720.000	720.000	840.000	840.000	900.000
Venta de descarte 20% compra	20%	9.818	9.818	11.455	11.455	12.273
<i>Drawback</i> 4%	4%	28.800	28.800	33.600	33.600	36.000
Devolución IG V SFMB		41.102	35.630	35.630	35.630	35.630
Total de ingresos		799.720	794.248	920.685	920.685	983.903

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.1.2 Presupuesto de egresos

El presupuesto de egresos se presenta en la Tabla 35 y el detalle del mismo en el anexo 11.

Tabla 35. Presupuesto de egresos

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022
Total de gastos de Operación	570.709	570.709	665.827	665.827	713.386
Total gastos de Administración	118.691	118.691	118.691	118.691	118.691
Total de gastos de Ventas	26.500	24.000	24.000	24.000	24.000
Total presupuesto de gastos	715.900	713.400	808.518	808.518	856.077

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2 Análisis del punto de equilibrio

Resultado del análisis, se determinó el punto de equilibrio en función a la cantidad de contenedores (FCL) necesaria para cubrir los costos fijos y variables de la operación que se muestran en la Tabla 36.

Tabla 36. Punto de equilibrio

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Costos variables					
Costo de la materia prima	414.109	414.109	483.127	483.127	517.636
Servicio de producción y <i>packing</i>	114.600	114.600	133.700	133.700	143.250
Servicio logístico de exportación	42.000	42.000	49.000	49.000	52.500
Total costos variables	570.709	570.709	665.827	665.827	713.386
Costos fijos					
Depreciación	780	780	780	780	780
Seguro de la mercadería	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Telefonía e Internet	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Sueldos y cargas sociales	106.611	106.611	106.611	106.611	106.611
<i>Outsourcing</i> contable y exportación	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Gastos de ventas	26.500	24.000	24.000	24.000	24.000
Total costos fijos	144.691	142.191	142.191	142.191	142.191
Costo total	715.400	712.900	808.018	808.018	855.577
Producción FCL	12	12	14	14	15
Costo unitario	59.617	59.408	57.716	57.716	57.038
Costo variable FCL	47.559	47.559	47.559	47.559	47.559
Precio de venta FCL	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Margen de contribución FCL	12.441	12.441	12.441	12.441	12.441
Punto equilibrio FCL	11.63	11.43	11.43	11.43	11.43

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Estados financieros y flujo de caja

El flujo de caja y los estados financieros se han proyectado a partir de los presupuestos de ingresos y egresos, y se ha determinado los indicadores de rentabilidad. Los estados financieros proyectados son los estados de resultados y el estado de situación financiera.

3.1 Estado de pérdidas y ganancias

En el estado de resultados (ver el Anexo 12) se observa la rentabilidad esperada. Con la proyección de ventas y producción estamos a un nivel de operación mínimo, la utilidad neta representa el 2% de los ingresos al inicio de la operación y mejora constantemente llegando al quinto año al 7% de los ingresos.

3.2 Balance general

En el balance o estado de situación financiera muestra que las utilidades generadas se reinvertirán, mejorando la situación patrimonial y aumentando la capacidad de compra de materia prima que permitirá incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad de la operación. Ver la Tabla 37.

Tabla 37. Balance general

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Efectivo	24,258	17,728	51,118	112,809	231,877
Cuentas por cobrar	173,217	167,419	160,858	154,024	96,814
Existencias	90,821	73,627	37,728	37,609	41,529
Activo fijo	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900
(-) Depreciación	-780	-1,560	-2,340	-3,120	-3,900
Total activo	291,416	261,114	251,265	305,222	370,220
Cuentas por pagar					
Impuestos por pagar					
Prestamos por pagar	118.637	61.691	0	0	0
Total pasivo	118.637	61.691	0	0	0
Capital	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Utilidad acumuladas	22,779	49,422	101,263	155,222	155,222
Utilidad del ejercicio	22,779	26,644	51,841	53,958	64,998
Total patrimonio	172,779	199,422	251,263	305,222	370,220

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.3 Flujo de caja

El flujo de caja se muestra positivo y se cumple con el pago del préstamo en las condiciones acordadas (ver el Anexo 13). El cronograma de pago se muestra en el Anexo 15.

3.4 Análisis financiero

A fin de analizar si el plan de negocio es viable, se ha utilizado el valor presente en el flujo económico y financiero, tal como se muestra en la Tabla 38.

Tabla 38. Indicadores financieros

Indicador	Valores	Indicador	Valores
VANE (US\$)	103.249	VANF (US\$)	85,472
TIRE	23%	TIRF	31%
Período de recuperación	2,37	Período de recuperación	3,55

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para descontar los flujos económicos se utilizó el WACC de 12,25% y para descontar el flujo económico se utilizó el COK de 16,50%, de acuerdo a lo hallado en el Anexo 14. Los criterios utilizados para evaluar la rentabilidad del proyecto fueron VANE y VANF mayores a 0, siendo estos de US\$ 103.249 y US\$ 85.472 respectivamente.

La TIRE asciende a 23% y la TIRF asciende a 31%, ambas mayores que las tasas de descuento utilizadas. Debido a eso podemos indicar que los indicadores sugieren que el proyecto es viable.

Rentabilidad: se aprecia un margen de utilidad adecuado a lo largo del período analizado, especialmente en el caso del margen EBITDA que bordea el 6% al inicio de la vida útil del plan de negocio. Los retornos sobre activos y patrimonio se mantienen positivos, lo que indica que el desempeño es rentable. Ver la Tabla 39.

Tabla 39. Ratios de rentabilidad

PROFITABILITY RATIOS Ratios de rentabilidad	2018	2019	2020	2021	2022
Sales Growth Incremento en ventas	N/A	0.00%	16.67%	0.00%	7.14%
Gross Profit/Sales Utilidad bruta / Ventas	24.77%	24.77%	24.77%	24.77%	24.77%
Gross Profit and Other Rev/Sales Utilidad bruta y Otros / Ventas	24.77%	24.77%	24.77%	24.77%	24.77%
SG&A/Sales Gastos administrativos y ventas / Ventas	19.14%	18.81%	16.12%	16.12%	15.05%
EBITDA/Sales EBITDA / Ventas	5.63%	5.96%	8.65%	8.65%	9.72%
Net Income/Sales Utilidad neta / Ventas	3.00%	3.51%	5.86%	6.10%	6.85%
Return on Assets Utilidad / Activos (ROA)	7.82%	10.20%	20.63%	17.68%	17.56%
Return on Equity Utilidad / Patrimonio (ROE)	13.18%	13.36%	20.63%	17.68%	17.56%

Fuente: Elaboración Propia, 2017.

Cobertura: se aprecia que los ratios son positivos debido al poco nivel de deuda y que el patrimonio con el que se cuenta es elevado. Ver la Tabla 40.

Tabla 40. Ratios de cobertura

Ratios de cobertura de deuda	2018	2019	2020	2021	2022
EBITDA / Gasto en intereses	4.10	6.09	25.49	0.00	0.00
EBITDA / Intereses y PCDLP	0.63	0.65	25.49	0.00	0.00
Deuda LP / EBITDA	2.78	1.36	0.00	0.00	0.00
Deuda total / EBITDA	2.78	1.36	0.00	0.00	0.00
Deuda total / Patrimonio Tangible	0.69	0.31	0.00	0.00	0.00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Liquidez: se identifica que la empresa cuenta con una liquidez alta debido al poco nivel de deuda que mantiene la empresa. Esto le permitiría cubrir cualquier operación de corto plazo o los gastos de operación sin problema. Ver la Tabla 41.

Tabla 41. Ratios de liquidez

Ratios de liquidez	2018	2019	2020	2021	2022
Ratio corriente	5.06	4.19	0.00	0.00	0.00
Capital de trabajo	69,059	58,831	74,539	90,878	110,513

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Estructura del financiamiento

El financiamiento se ha determinado a través de un préstamo bancario por el 50% de la inversión, es decir US\$ 150.000. La tasa de interés utilizada es de 9%.

La necesidad de financiamiento es para el capital de trabajo, el cual servirá para asegurar los inventarios mediante la habilitación de fondos a los agricultores.

Tabla 42. Inversión en capital de trabajo

Concepto	US\$
Adelanto, compra inventario 7 FCL	207.055
Adelanto, servicio de producción 3FCL	27.000
Compra anual de empaques. mejor precio	6.600
Adquisición activos fijos	4.602
Sueldos 3 meses	44.000
Página web y video	3.000
Adelanto Participación Feria Anuga 2018	6.000
Contratación, servicios, teléfono, <i>outsourcing</i>	1.743
Total de capital de trabajo inicial	300.000

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 43. Financiamiento de capital de trabajo

Concepto	US\$
Aporte de tres socios	150.000
Financiamiento bancario mediano plazo	150.000
Total de capital de trabajo inicial	300.000

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Se sensibilizaron los flujos tomando en cuenta la tasa de crecimiento del precio. En los últimos años esta variable ha tenido un descenso debido a la sobreproducción de la quinua en el Perú; sin embargo, mitigamos esta variación con el hecho que nuestro producto posee unas características distintivas (orgánico) que le permiten ingresar a un segmento de mercado que está dispuesto a pagar un mayor precio por la quinua convencional e incluso la demanda es creciente, con lo cual podría registrarse un incremento a mediano plazo considerando que localmente son pocos los productores orgánicos.

Tabla 44. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Variable / Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Variación anual de precios	-5%	0	5%
Resultados			
VAN económico	-88.071	103.249	294.569
TIR económica	3%	23%	42%
VAN financiero	-86.575	85.472	257.519
TIR financiera	1%	30%	60%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

6. Planes de contingencia

Los planes de contingencia analizados se muestran en la Tabla 45, donde también se mencionan los principales indicadores críticos de nuestro plan de negocio y el riesgo que pueden ocasionar.

Tabla 45. Planes de contingencia

Indicador crítico	Riesgo	Plan de contingencia
Plan de Operaciones. Incremento de los precios de la materia prima	Disminuir la rentabilidad	Fijación de precios con el productor a través de adelantos al inicio de campaña y de acuerdo a la confirmación de la venta
Plan de Operaciones. Desabastecimiento de materia prima	No cumplir con el programa de ventas	El supervisor de operaciones está permanentemente buscando nuevos proveedores y analizando la capacidad de oferta de otros <i>superfoods</i> (como la kiwicha) que ofrecer, dado que ya son conocidos y aceptados por sus propiedades nutritivas
Plan Financiero. No cumplir con los niveles de rentabilidad requeridos	Pérdidas financieras, que no aseguren la sostenibilidad del negocio	Búsqueda de nuevos mercados. De acuerdo al estudio de mercado se identificó otras opciones adicionales a Alemania
Plan Financiero. Devaluación del dólar	Pérdida por tipo de cambio	Contraer obligaciones en dólares

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El modelo del negocio de GEO Orgánica consiste en la comercialización de quinua orgánica *premium* durante todos los meses del año, cumpliendo con los requisitos de calidad y teniendo las certificaciones de producto orgánico y de comercio justo. El mercado objetivo será en primera instancia Alemania.
- La situación actual del macroentorno y microentorno que consideran factores como el crecimiento del país, el cambio de hábitos de consumo y el impulso a las exportaciones (ya sea en materia tributaria o con la firma de nuevos tratados de libre comercio) favorecen las inversiones en este sector.
- En el análisis del microentorno se concluye que la industria de exportación de quinua orgánica es atractiva y que las fuerzas «clientes» y «proveedores» poseen un alto poder de negociación.
- El estudio de mercado de la quinua orgánica nos indica que debemos dirigir nuestras exportaciones al nicho de mercado que tenga un mayor poder adquisitivo y donde se valoren más los atributos del producto (ya sea por el estilo de vida y/o por los hábitos de consumo que poseen). Actualmente dicho mercado se encuentra en Alemania.
- La estrategia competitiva a ser utilizada por GEO Orgánica será de enfoque y la estrategia de crecimiento será de penetración de mercado.
- Una de las principales características de la organización es que aplicaremos el comercio justo con nuestros proveedores, así seremos una empresa socialmente responsable.
- Se optó por tercerizar las operaciones de la empresa que involucran el proceso acopio, mantenimiento y transportes y exportación a fin de disminuir los costos fijos de la empresa y hacerla más eficiente. Adicionalmente, con esto lograremos enfocarnos en la actividad principal de la empresa: la comercialización.
- La gestión humana será la herramienta principal para el logro de los objetivos de la empresa, sobre todo en la negociación con compradores y proveedores.

- El análisis económico y financiero demuestra que los indicadores de rentabilidad son favorables para la realización del proyecto.
- Se concluye que el proyecto de exportación de quinua orgánica presenta una oportunidad de negocio rentable y la utilidad generada dependerá sobre todo del volumen de lo exportado, puesto que los márgenes obtenidos no son tan elevados al tratarse de una empresa comercializadora.

2. Recomendaciones

- Según el estudio realizado se recomienda realizar la implementación del proyecto en los plazos sugeridos respetando el ciclo operativo del negocio, que incluye los días de cobro y pago, ya que es vital para la liquidez de la empresa y así se evitaría cualquier riesgo de tener un flujo de caja negativo que impida hacer frente a las obligaciones con terceros y con el personal que labore en la empresa.
- Considerar el ingreso a un segundo mercado en el período de tres a cinco años dependiendo de la evolución del precio de la quinua orgánica *Premium*. Con esto se mitigaría la concentración de clientes y se contaría con un mayor poder de negociación como comercializador. Ver en el Capítulo III las mejores opciones con las que se cuenta.
- Se debe realizar un monitoreo periódico de las variables que son más críticas para el negocio como precio, costos y tendencia de mercado que afectaría a la demanda.
- Realizar continuamente una evaluación de las empresas que nos prestan servicios (subcontratados) para que mantengan la calidad requerida y sea posible ofrecer un producto óptimo según los requerimientos del exterior.
- Actualizar el plan de manejo de contingencia una o dos veces al año, de acuerdo a la coyuntura actual y la situación del entorno. Esto permitirá estar preparados como empresa ante cualquier eventualidad.

Bibliografía

- ADEX Data Trade (2014-20015). “Estadísticas de la base de datos de ADEX y aduanas”. En: ADEX. 10/2/2017. <www.adexdatatrade.com/>.
- Agencia Andina (2017). “Sector tecnológico en Perú facturará más de US\$ 4,700 millones en 2017”. En: *Andina*. 21 de abril del 2017. Fecha de consulta: 15/7/2017. <<http://www.andina.com.pe/Agencia/noticia-sector-tecnologico-peru-facturara-mas-4700-millones-2017-663841.aspx>>.
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). “Gerencia Central de Estudios Económicos”. En: *BCRP*. Fecha de consulta: 15/5/2017. <<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>>.
- Banco Mundial (2016) “Marco de Alianza con el Perú”. En: *Banco Mundial*. Fecha de consulta: 17/6/2017. <<http://pubdocs.worldbank.org/-en/930901499189370191/Marco-de-Alianza-con-el-Per%C3%BA-2017-2021.pdf>>.
- Besley and Brighan (2014). *Fundamentos de Administración Financiera* 12a Edición. México: Cengage Learning.
- Chopra, Sunil y Meindl, Peter (2014). *Administración de la cadena de suministro*. 5ª ed. México D. F.: Pearson Educación.
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 10ª ed. México D. F.: Pearson Educación.
- Dessler, Gary (2015). *Administración de recursos humanos*. 14ª ed. México D. F.: Pearson Educación.
- *El Comercio* (2015). “Bolivia desmiente al Perú y afirma que aún es líder en quinua”. En: *El Comercio*. Fecha de consulta: 22/2/2015. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/quinua-bolivia-peru-exportaciones-produccion-ministrobenites-minagri-noticia-1785770>>.

- FIBL & IFOAM (2017). “*The world of organic agriculture – Statistics & emerging trends 2017*” En: International Trade Center. Fecha de consulta: 14/07/2017 <<https://shop.fibl.org/CHde/mwdownloads/download/link/id/785/?ref=1>>
- *Gestión* (2015). “Quinoa peruana baja de precio por malas prácticas de agricultores de la Costa” En: *Gestión*. 4 de junio del 2015. Fecha de consulta: 14/7/2017. <<http://gestion.pe/economia/quinoa-peruana-baja-precio-malas-practicasagricultores-costa>>
- *Gestión* (2017). “Alimentos ‘ready to eat’ en EE. UU. abren oportunidades para la quinua peruana”. En: *Gestión*. 27 de diciembre del 2016. Fecha de consulta: 15/2/2017. <<http://gestion.pe/economia/alimentos-ready-to-eat-eeuu-abre-oportunidades-quinua-peruana-2178138>>.
- *Gestión* (2017). “The Economist elogió a la quinua”. En: *Gestión*. 14 de marzo del 2017. Fecha de consulta: 14/4/2017. <<http://gestion.pe/tendencias/quinoa-alimento-sin-fronteras-2184503>>.
- Gonzales, Alma Amalia; Nigh, Ronald (2005). *Quién dice que es orgánico? La certificación y la participación de los pequeños propietarios en el mercado global*. Mexico: Gaceta Ecologica
- Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B. y Cardy, Robert L. (2008). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall y Pearson.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicoclás (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Ifama Europe (2017) “*The European contribution to solving global challenges in a changing food landscape: a strategic triple helix research and innovation agenda*”. En: Ifama Europe. Fecha de consulta: 12/07/2017. <http://cdn.ifamaeurope.org/wp-content/uploads/2017/04/IFAMA-The-European-contribution-to-solving-global-challenges_LR.pdf>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2016). “El mercado y la producción de quinua en el Perú”. En: *IICA*. 12 de julio del 2016. Fecha de consulta:

12/0/2017. <<http://www.iica.int/es/content/el-mercado-y-la-producci%C3%B3n-de-quinua>>.

- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. 14^a ed. México D. F.: Pearson Educación.
- Laguna, Pablo (2013). “La demanda de quinua en mercados Nacionales, Regionales y Mundiales. En: *IV Congreso Mundial de la quinua*. Fecha de consulta: 14/4/2017. <https://www.youtube.com/watch?v=_NXVeWXnF2Q>.
- Laguna, Pablo; Cáceres, Zina; Carimentrand, Aurélie (2013). *Del Altiplano Sur Boliviano hasta el mercado global: Coordinación y estructuras de gobernanza en la Cadena de valor de la quinua orgánica y el comercio justo*. Merida. Agroalimentaria
- Madura, Jeff. *Administración financiera internacional*. México D. F.: Cengage Learning.
- Malhotra, Naresh K. (2008). *Investigación de mercados*. 5^a ed. México D. F.: Pearson Educación.
- Mintzberg, Henry (1991). *Mintzberg y la dirección*. 1^a ed. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y Asociación Latinoamericana de Integración (2014). *Tendencias y perspectivas del comercio internacional de la quinua*. FAO y Aladi: Santiago de Chile.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2015). En: *FAO*. Fecha de consulta: 22/7/2015. <<http://www.fao.org/quinoa/es/>>
- Osterwalder, Alexander (2011). *Generación de modelos de negocio*. 14^a ed. Madrid: Deusto.
- Pari Fores, David Abdón (2003). *Análisis de ventajas competitivas de quinua (Chenopodium quinoa Willd.) peruana para exportación (Puno)*. Tesis para optar al título profesional de Magíster en Economía Agrícola. Lima: Universidad Nacional Agraria La Molina.

- Responsibility (2015). “La quinua: análisis de la dinámica del mercado de un alimento básico de los Andes”. En: *Responsability*. Fecha de consulta: 15/3/2017. <<http://www.responsability.com/funding/data/docs/es/15568/rA-Case-Study-Quinoa-ES.pdf>>.
- Sierra Exportadora (2013). *Directorio 2013 de la cadena productiva de la quinua en el Perú*. Lima: Sierra Exportadora.
- Snell, Scott y Bohlander, George (2013). *Administración de recursos humanos*. México D. F.: Cengage Learning.
- *Trade Map* (s/a). “Lista de los exportadores para el producto seleccionado. Producto: 100850 - Quinua”. En: *International Trade Centre (ITC)*. Fecha de consulta: 15/3/2017. <http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3||||100850||6|1|1|2|1||2|1|1>.
- *Trade Map* (s/a). “Lista de los importadores para el producto seleccionado. Producto: 100850 - Quinua”. En: *International Trade Centre (ITC)*. Fecha de consulta: 15/3/2017. <http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3||||100850||6|1|1|1|1||2|1|1>.

Anexos

Anexo 1. Entrevistas a expertos del sector

Tabla 46. Expertos del sector

Entidad	Nombre	Puesto
Responsability - Fondo de inversión	Katherine Montalvo	Investment Officer Agriculture
Applex Trading	Jair Román	Gerente de Finanzas
Yara Perú	Ph. D. Federico Ramírez	Gerente técnico
Independiente	Mag. José Díaz Cordova	Consultor agrónomo
Globally Cool (Firma consultora holandesa)	Jack Ángeles	Project Partner
SISLAG (Empresa de negocios sostenibles entre América Latina y Alemania)	Daniela Bilstein	Gerente comercial
Scotiabank	Johan Alfaro Carballido	Funcionario del sector agro
R&L Agro Business SAC	Emma de La Rosa	Gerente general

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 47. Listado de preguntas de entrevista exploratoria

Entrevista dirigida a personas relacionadas al sector exportador y agroindustrial

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la situación actual de los productos orgánicos y <i>premium</i>? • ¿Qué opinas del performance de la quinua en el mercado internacional? • ¿Qué pasos debemos seguir para elegir un buen mercado destino? • ¿Qué atributos buscamos dentro del mercado objetivo? • ¿Cuál sería la segmentación dentro del mercado elegido? • ¿Cuál crees que es la mayor fortaleza de la quinua peruana? • ¿Cuál crees que es la mayor debilidad de la quinua peruana? • Si es la asociatividad, ¿cómo se podría mejorar? • Con la situación actual de la producción peruana, ¿es factible cumplir con las certificaciones requeridas por el mercado europeo? • ¿Cuál es la mayor barrera de entrada para ingresar como exportador de este producto? • ¿Cómo se podría mitigar la estacionalidad del producto? • ¿Cómo negociar las condiciones de cobro con los nuevos clientes? • ¿Qué necesitan las empresas peruanas para competir con las bolivianas? • ¿Afectará el no contar con la denominación de origen en inglés «quinoa»? • ¿La innovación de los productos relacionados a la quinua constituye una amenaza para la exportación de <i>bulks</i>?

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 2. Encuestas

- Do you import quinoa?
- If you answered «yes», please list, in order of preference, the three main countries from where you import quinoa.
- Which incoterm do you prefer to use for import peruvian quinoa?
- For you, which is the most important weakness of peruvian quinoa?
- Please, select the volume of quinoa that you import per year.
- Please, indicate which are the most valuable attributes that you try to find of quinoa: organic certification, size, price, availability, quality or Fairtrade certification.
- Please, select the certifications that you demand in order to import peruvian quinoa.
- What payment method do you regularly use for imports?
- What payment method do you use with new suppliers?
- Where do you find new suppliers?
- Do you usually go to fair for organic food?

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Estudio de mercado

Tabla 48. Acceso a los mercados de destino

Principales mercados de destino (importadores)	Arancel equivalente ad valorem aplicado			Mercado de destino (acuerdo comercial)			Restricciones de divisas			Reglamentación sanitaria			Factores políticos (riesgo)			Total Acum
	Ponderación		2	Ponderación		2,5	Ponderación		2	Ponderación		2	Ponderación		1,5	
	Status	Nota	Total	Status	Nota	Total	Status	Nota	Total	Status	Nota	Total	Status	Nota	Total	
Alemania	-	9	18	TLC	9	22,5	Ninguna	10	20	Alta	1	2	Bajo	9	13,5	78,5
Australia		1	2	-	1	2,5	Ninguna	10	20	Alta	1	2	Bajo	9	13,5	40
Canadá	-	9	18	TLC	9	22,5	Ninguna	10	20	Alta	1	2	Bajo	9	13,5	78,5
España	-	9	18	TLC	9	22,5	Ninguna	10	20	Alta	1	2	Bajo	9	13,5	78,5
EE. UU.	-	9	18	TLC	9	22,5	Ninguna	10	20	Alta	1	2	Medio	8	12	77
Francia	-	9	18	TLC	9	22,5	Ninguna	10	20	Alta	1	2	Bajo	9	13,5	78,5
Italia	-	9	18	TLC	9	22,5	Ninguna	10	20	Alta	1	2	Bajo	9	13,5	78,5
Países Bajos	-	9	18	TLC	9	22,5	Ninguna	10	20	Alta	1	2	Bajo	9	13,5	78,5
Reino Unido	-	9	18	TLC	9	22,5	Ninguna	10	20	Alta	1	2	Medio	8	12	77

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Trade Map, 2017.

Tabla 50. Volumen, estructura y expansión de mercado

Países	PBI año 2016			PBI per cápita (2016 Est.)			Crecimiento PBI 2016 (Est.)			Inflación - IPC% (2016 Est.)			Total Acum.
	Ponderación		2	Ponderación		3	Ponderación		3	Ponderación		2	
	Status	Nota	Total	Status	Nota	Total	Status	Nota	Total	Status	Nota	Total	
Alemania	3.494.898	8	16	46.896	6	18	1,90%	6	18	1,58%	3	6	58
Australia	1.256.640	3	6	47.608	7	21	2,40%	8	24	2,10%	6	12	63
Canadá	1.532.343	4	8	45.723	5	15	1,40%	3	9	1,56%	2	4	36
España	1.252.163	2	4	34.899	1	3	3,20%	9	27	2,29%	7	14	48
EE. UU.	18.561.934	9	18	56.421	9	27	1,60%	4	12	2,38%	9	18	75
Francia	2.488.284	6	12	41.018	4	12	1,20%	2	6	1,17%	1	2	32
Italia	1.852.499	5	10	35.811	2	6	0,90%	1	3	1,81%	5	10	29
Países Bajos	769.930	1	2	48.317	8	24	2,20%	7	21	1,60%	4	8	55
Reino Unido	2.649.893	7	14	40.676	3	9	1,80%	5	15	2,30%	8	16	54

Fuente: Elaboración propia sobre la base del Fondo Monetario Internacional, la Agencia Central de Inteligencia y Datos Macro, 2017.

Tabla 49. Tamaño y atractivo de mercado

Principales mercados de Destino (Importadores)	Valor importado en el 2016 del mundo (en miles de USD)			Cantidad importada en el 2016 (t)			Valor unitario (USD/t) 2016			Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016 (%)			Tasa de crecimiento anual en cant. entre 2012-2016 (%)			Tasa de crecimiento anual en cant. entre 2015-2016 (%)			Población			Total Acum.
	Ponderación		1,5	Ponderación		1	Ponderación		2	Ponderación		2	Ponderación		2	Ponderación		1	Ponderación		1,5	
	Status	Nota	Total	Status	Nota	Total	Status	Nota	Total	Status	Nota	Total	Status	Nota	Total	Status	Nota	Total	Status	Nota	Total	
Alemania	16.088	6	9	5.281	5	5	3.046	8	16	115	9	18	121	9	18	-31	2	2	82.605.000	8	12	80
Australia	6.088	1	1,5	2.196	1	1	2.772	5	10	16	3	6	22	4	8	-37	1	1	24.260.000	2	3	30,5
Canadá	31.412	8	12	8.664	8	8	3.626	9	18	14	2	4	17	2	4	-19	7	7	36.477.000	3	4,5	57,5
España	9.647	4	6	3.718	4	4	2.595	4	8	97	8	16	113	8	16	55	9	9	46.468.000	4	6	65
EE. UU.	89.003	9	13,5	31.001	9	9	2.871	6	12	19	4	8	21	3	6	-22	6	6	325.318.000	9	13,5	68
Francia	18.730	7	10,5	6.3	7	7	2.973	7	14	14	1	2	14	1	2	-27	4	4	64.494.000	6	9	48,5
Italia	9.067	3	4,5	3.496	2	2	2.594	3	6	53	7	14	61	7	14	-26	5	5	60.674.000	6	9	54,5
Países Bajos	14.987	5	7,5	5.999	6	6	2.498	2	4	24	5	10	28	5	10	-11	8	8	17.029.000	1	1,5	47
Reino Unido	8.918	2	3	3.622	3	3	2.462	1	2	40	6	12	36	6	12	-28	3	3	65.893.000	7	10,5	45,5

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Agrodato Perú y Trade Map.

Tabla 51. Competencia

Principales mercados de Destino (Importadores)	Porcentaje de Vegetarianos			Perú en las Importaciones orgánicas			Porcentaje de mercado Orgánico			Tamaño de mercado orgánico (USD Mill)			Total Acum.
	Ponderación		2	Ponderación		2	Ponderación		3	Ponderación		3	
	Status	Nota	Total	Status	Nota	Total	Status	Nota	Total	Status	Nota	Total	
Alemania	9.0	8	16	48.40%	6	12	4.80%	7	21	8600	8	24	73
Australia	5	7	14	49%	5	10	6.50%	9	27	962	1	3	54
Canadá	4	5	10	43.70%	8	16	2.80%	4	12	2757	6	18	56
España	0.5	2	4	47.90%	7	14	1.50%	2	6	1498	3	9	33
Estados Unidos	3.3	4	8	50.80%	4	8	5.00%	8	24	35800	9	27	67
Francia	2	3	6	36.90%	9	18	2.90%	5	15	5500	7	21	60
Italia	10	9	18	55.40%	3	6	2.50%	3	9	2317	4	12	45
Países Bajos	4.5	6	12	63.90%	2	4	4.30%	6	18	1072	2	6	40
Reino Unido	9.0	8	16	72.20%	1	2	1.40%	1	3	2600	5	15	36

Fuente: Elaboración propia sobre la base del Atlas del Mundo y del Banco Mundial, 2017.

Anexo 4. Mercado meta

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Población alemana (miles)	80.982	81.413	81.820	82.229	82.640	83.054	83.469	83.886	84.306
Población 18-64 años (66,1%)	53.529	53.814	54.083	54.353	54.625	54.898	55.173	55.449	55.726
Población vegetariana (9%)	4.818	4.843	4.867	4.892	4.916	4.941	4.966	4.990	5.015
MERCADO META Preferencias por orgánico (80%)	3.854	3.875	3.894	3.913	3.933	3.953	3.972	3.992	4.012
Consumo per cápita (t)	0,0399	0,0621	0,0645	0,0671	0,06981	0,07260	0,07551	0,07853	0,08167
Estimación de la demanda	153.8173	240.6727	251.3334	262.6936	274.5674	286.9778	299.9492	313.5069	327.6774
Cantidad importada (t) por Alemania	3.232	5.057	5.281	5.520	5.769	6.030	6.303	6.587	6.885
Cantidad importada (t) de Perú	1.564	2.448	2.556	2.672	2.792	2.919	3.050	3.188	3.332

Fuente: Elaboración propia sobre la base de *Trade Map*, 2017.

Anexo 5. Modelo de Osterwalder

MODELO DE NEGOCIO (CANVAS)				
<p>SOCIOS CLAVES</p> <p>Proveedores de quinua y <i>superfoods</i>, con acuerdos de largo plazo. Asociaciones de productores de las regiones Junín y Puno que proveen quinua y <i>superfoods</i> 100% orgánicos. Distribuidores alemanes de productos orgánicos</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <p>Soporte a las actividades logísticas de la cosecha. Tercerizar la producción y procesamiento para exportación con un enfoque sostenible y de RSE, priorizando la trazabilidad</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Ofrecemos salud y calidad de vida a los clientes finales. Nuestros productos son 100% orgánicos, de calidad <i>premium</i> y vinculados a la mejora de una comunidad vulnerable, como estrategia de RSE. Buscamos relaciones comerciales de largo plazo, en los que nuestros clientes/distribuidores sean nuestros socios o aliados estratégicos</p>	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <p>Relación de confianza</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <p>Distribuidores de productos naturales y orgánicos, además fábricas de alimentos <i>premium</i> o <i>gourmet</i> que usan como insumo a los <i>superfoods</i></p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Capital humano. Productos de alta calidad</p>		<p>CANALES</p> <p>Ferias y <i>website</i></p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Compra de grano. Procesamiento tercerizado (limpieza, seleccionado, empaque). Plan comercial y de gestión comercial</p>			<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>Exportación de quinua orgánica <i>premium</i></p>	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 6. Ficha técnica de la quinua

CARACTERÍSTICA FÍSICOQUÍMICAS			
VARIEDAD	BLANCA	ROJA	NEGRA
Color	Grano de forma lenticular	Grano de forma lenticular	Grano de forma lenticular
Olor	Crema	Rojo	Negro
Sabor	Ligeramente dulce	Ligeramente amargo	Ligeramente amargo
Humedad	12 % Máx.	12 % Máx.	12 % Máx.
Saponinas	Ausencia	Ausencia	Ausencia

INFORMACIÓN NUTRICIONAL POR CADA 100 gr.			
VARIEDAD	BLANCA	ROJA	NEGRA
Proteínas	14.4 g	15.5 g	16.4 g
Hidratos de carbono	67.8 g	62.5 g	68.4 g
Lípidos	5.2 g	7.4 g	7.5 g
Fibra	6.5 g	3.2 g	2.9 g
Agua	10.1 g	10.1 g	10.1 g
Valor energético	370 Kcal (1,5 kJ)	380 Kcal (1,6 kJ)	409 Kcal (1,7 kJ)
Calcio	120 mg	125 mg	122 mg
Hierro	5 mg	5.6 mg	6.2 mg
Fósforo	220 mg	210 mg	200 mg
Tiamina (Vitamina B1)	0.13 mg	0.15 mg	0.13 mg
Riboflavina (Vitamina B2)	0.38 mg	0.35 mg	0.38 mg
Niacina (Vitamina B3)	1.1 mg	1.3 mg	1.3 mg

Fuente: Consulting y Desarrollo Biotecnológico, 2017.

Anexo 7. Cronograma de actividades de Marketing

Actividades	2018												2019 al 2022											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Envío de muestras																								
Participación en ferias																								
Diseño y elaboración de la página web																								
Visitas a clientes del exterior																								
Ferias internacionales																								
Capacitación a proveedores																								

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 8. Presupuesto de áreas funcionales

Tabla 52. Presupuesto de Marketing

Detalle de gastos	Actividad	2018	2019	2020	2021	2022
Publicidad en medios	Pagina web	1.500	500	500	500	500
	Realización de video	1.500				
Eventos y esponsoreo	Expoalimentaria	500	500	500	500	500
	Ferias internacionales	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Relaciones públicas	Envío de muestras	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	Capacitación proveedores	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Total gastos de Marketing USD		26.500	24.000	24.000	24.000	24.000

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 53. Presupuesto de Operaciones

Descripción	Unitario	2018	2019	2020	2021	2022
Presupuesto de ventas		12	12	14	14	15
Total		12	12	14	14	15
Costo de compra materia prima	34.509	414.109	414.109	483.127	483.127	517.636
Servicio de producción y <i>packing</i>	9.550	114.600	114.600	133.700	133.700	143.250
Servicio integral de exportación	3.500	42.000	42.000	49.000	49.000	52.500
Total de gastos de Operación USD		570.709	570.709	665.827	665.827	713.386

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 54. Presupuesto de Recursos Humanos

Puesto	N° de personas	Sueldo mensual	Sueldo anual	CTS	Gratíf.	Vacaciones	EsSalud	Total anual	Total US\$
Commercial Manager	1	5.000	60.000	5.832	10.002	4.998	6.750	92.583	28.055
Supply Chain Manager	1	5.000	60.000	5.832	10.002	4.998	6.750	92.583	28.055
Business Support Manager	1	5.000	60.000	5.832	10.002	4.998	6.750	92.583	28.055
Operations Supervisor	1	4.000	48.000	4.666	8.002	3.998	5.400	74.067	22.444
Total	4	19.000	228.000	22.162	38.008	18.992	25.650	351.816	106.611

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 9. Requisitos para la exportación

Contar con RUC que no tenga la condición de no habido
Copia del documento de transporte y representación impresa de la Carta de Porte Aéreo Internacional
Documento que acredite el mandato a favor del agente de aduanas
Declaración jurada del exportador de las comisiones del exportador.
Relación consolidada de productores y copias de las facturas Sunat emitidas por cada uno de los productores
Copia de la factura del intermediario
Copia del contrato de colaboración empresarial
Otros que por la naturaleza de la mercancía se requiera para su exportación

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 10. Perfiles de puestos

LOGO DE LA EMPRESA		FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	
Área: Varias	Procedimiento: Descripción de Puestos.	Hoja:	
Sistema: Manuales de Puestos	Fecha:		
1. IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL PUESTO: Operations Supervisor			
2. REQUISITOS MÍNIMOS			
GRADO ACADÉMICO: ingeniero agrónomo			
CONOCIMIENTOS ESPECIALES: con conocimiento de agroindustria, asociaciones agrícolas, de dirección de personal, con conocimientos de informática e inglés avanzado			
HABILIDADES ESPECIALES: integración y coordinación de equipos de trabajo, toma de decisiones, negociación y comunicación			
ACTITUD: con iniciativa, enfocado a objetivos, capacidad de trabajar bajo presión y responsable			
3. RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> Programar, supervisar las diferentes labores agrícolas de la plantación con la finalidad de garantizar el cumplimiento y su correcto desarrollo. Programación diaria y cumplimiento de labores de campo. Realizar seguimiento de indicadores de rendimientos de personal agrícola en las diferentes labores. Encargado de generar relaciones de largo plazo con agricultores o asociaciones agrícolas, así como también de incentivar el <i>Fairtrade</i> y la mejora de las condiciones de trabajo mediante el apoyo continuo a través de capacitaciones y uso eficiente de recursos. 			

LOGO DE LA EMPRESA		FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	
Área: Supply Chain	Procedimiento: Descripción de Puestos.	Hoja:	
Sistema: Manuales de Puestos	Fecha:		
1. IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL PUESTO: Supply Chain Manager			
2. REQUISITOS MÍNIMOS			
GRADO ACADÉMICO: administrador, graduado en Negocios Internacionales, ingeniero industrial o carreras afines al cargo, preferentemente con conocimientos de logística con experiencia manejando equipos mínimo de tres años. De preferencia contar con cursos de especialización o posgrado.			
CONOCIMIENTOS ESPECIALES: con conocimiento logística, agroindustria, asociaciones agrícolas, de dirección de personal, con conocimientos de informática e inglés avanzado.			
HABILIDADES ESPECIALES: integración y coordinación de equipos de trabajo, toma de decisiones, negociación y comunicación			
ACTITUD: con iniciativa, enfocado a objetivos, capacidad de trabajar bajo presión, responsable y con disposición de desplazarse a nivel nacional.			
3. RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> Encargado de evaluar a proveedores de materia prima y de servicios de transporte, realizar el seguimiento a las proyecciones semanales de acopio de materia prima y comunicar a los proveedores los ajustes de precios, coordinar y supervisar despachos de materia prima de las zonas de acopio (compra directa o bajo contrato), contratar y supervisar al equipo de ingenieros para capacitaciones técnicas a los agricultores, asegurar el cumplimiento de sus indicadores de gestión, identificar y buscar nuevas zonas de producción y acopio. Encargado del Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). 			

Fuente: Elaboración propia, 2017.

LOGO DE LA EMPRESA		FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	
Área: Gerencia General	Procedimiento: Descripción de Puestos.	Hoja:	
Sistema: Manuales de Puestos	Fecha:		
1. IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL PUESTO: CEO y Comercial Manager			
SUPERVISA A: Supply Chain Manager y Business Support Manager			
2. REQUISITOS MÍNIMOS			
GRADO ACADÉMICO: administrador, economista, ingeniero industrial o carreras afines al cargo, preferentemente con conocimientos administrativos o experiencia en cargos similares por lo menos cinco años y tener evidencia de éxito. Contar con grado de magíster relacionado al puesto o MBA			
CONOCIMIENTOS ESPECIALES: con conocimiento de comercio exterior, agroindustria, asociaciones agrícolas, dirección de personal, con conocimientos de informática e inglés avanzado			
HABILIDADES ESPECIALES: integración y coordinación de equipos de trabajo, toma de decisiones, negociación y comunicación			
ACTITUD: con iniciativa, enfocado a objetivos, capacidad de trabajar bajo presión, responsable y con disposición de desplazarse a nivel nacional e internacional			
3. RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> Encargado de producir utilidades anuales, reflejadas en estados financieros contables y emitidos anualmente. Lograr los objetivos de la organización, en términos de ventas y penetración del mercado. Supervisar las labores de toda la organización. Firmar los acuerdos con los proveedores. Encargado de manejar la relación comercial con los clientes del exterior, conseguir nuevos clientes a través prospección, visita a ferias internacionales, contactos, etc.; manejar adecuadamente el precio de los productos, otorgar líneas de crédito y realizar la cobranza de los pedidos. Coordinar con el Supply Chain Manager los flujos de las exportaciones a ser realizadas. 			

LOGO DE LA EMPRESA		FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	
Área: Administración, Recursos Humanos y Finanzas	Procedimiento: Descripción de Puestos.	Hoja:	
Sistema: Manuales de Puestos	Fecha:		
1. IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL PUESTO: Business Support Manager			
2. REQUISITOS MÍNIMOS			
GRADO ACADÉMICO: administrador, economista o carreras afines al cargo, preferentemente con conocimientos administrativos o experiencia en cargos similares por lo menos tres años			
CONOCIMIENTOS ESPECIALES: con conocimiento de administración de personal, finanzas, informática e inglés avanzado			
HABILIDADES ESPECIALES: integración y coordinación de equipos de trabajo, toma de decisiones, negociación y comunicación			
ACTITUD: con iniciativa, enfocado a objetivos, capacidad de trabajar bajo presión, responsable y con disposición de desplazarse a nivel nacional.			
3. RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> Encargado de analizar la cantidad de inversión que necesita cada área para asegurar que lo invertido corresponda a ayudar a alcanzar los objetivos y estrategias planteados por gerencia. Analizar y aprobar el presupuesto anual presentado por las áreas y derivar a la gerencia general para la aprobación final y así contribuir a obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía que conlleven a tomar decisiones y formular estrategias. Controlar los costos para garantizar que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable. Gestionar el financiamiento de las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma para asegurar que lo planificado por las áreas pueda realizarse en los tiempos establecidos. Dar seguimiento a los indicadores que generen las áreas para asegurar que la productividad en cada puesto de la empresa sea el indicado para obtener los resultados que gerencia plantea. Supervisar la contabilidad externa y responsabilidades tributarias para asegurar la existencia de información financiera y contable oportuna para el uso de la gerencia. Contar con flujos de caja proyectados que sustenten los ingresos/egresos de la empresa. Gestionar los temas administrativos relacionados con recursos humanos y supervisar los servicios tercerizados de pagos a planilla, descuentos, vacaciones, contratos, entre otros, para garantizar el buen uso de los recursos, así como también el orden de los procesos. Manejar la relación directa con bancos (obtención y renovación de préstamos, transacción en dólares, etc.) para obtener el mejor manejo de los recursos y la mayor rentabilidad. Elaborar reportes financieros para la Gerencia General para mostrar de manera detallada los flujos económicos que se originan en la empresa. Cumplir con los lineamientos de manejo de los fondos de la empresa. Contar con estados financieros mensuales y anuales de la empresa que reflejen la situación económica real de la empresa. Cumplir con la fechas de pago de remuneraciones, pago de impuestos, pago a proveedores nacionales y extranjeros y toda salida de dinero de la empresa. Cumplir con el control y la vigencia de todos los contratos del personal y de los proveedores. 			

Anexo 11. Presupuestos de gastos

Tabla 55. Presupuesto de gastos de Administración

Descripción	Unitario	2018	2019	2020	2021	2022
Sueldos y cargas sociales	106.611	106.611	106.611	106.611	106.611	106.611
<i>Outsourcing</i> contable y exportación	500	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Seguros de mercadería	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Teléfono e Internet	150	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Otros servicios	500	500	500	500	500	500
Depreciación	780	780	780	780	780	780
Total gastos de Administración		118.691	118.691	118.691	118.691	118.691

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 56. Presupuesto de gastos de Ventas

Descripción	Unitario	2018	2019	2020	2021	2022
Presupuesto de Marketing		26.500	24.000	24.000	24.000	24.000
Total de gastos de Ventas		26.500	24.000	24.000	24.000	24.000

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 57. Resumen del los presupuestos de gastos

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022
Total de gastos de Operación	570.709	570.709	665.827	665.827	713.386
Total gastos de Administración	118.691	118.691	118.691	118.691	118.691
Total de gastos de Ventas	26.500	24.000	24.000	24.000	24.000
Total presupuesto de gastos	715.900	713.400	808.518	808.518	856.077

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 12. Estado de resultados

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Exportacion	720,000	720,000	840,000	840,000	900,000
Venta de descarte	9,818	9,818	11,455	11,455	12,273
<i>Drawback</i>	28,800	28,800	33,600	33,600	36,000
Total Ingresos	758,618	758,618	885,055	885,055	948,273
Costo de Ventas	-570,709	-570,709	-665,827	-665,827	-713,386
Utilidad Bruta	187,909	187,909	219,227	219,227	234,886
<u>Gastos de Operación</u>					
Gastos administrativos	-118,691	-118,691	-118,691	-118,691	-118,691
Gastos de ventas	-26,500	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000
Utilidad de Operación	42,718	45,218	76,536	76,536	92,196
<u>Otras Partidas</u>					
Gastos Financieros	-10,408	-7,426	-3,003		
Utilidad antes del Impto. Rta.	32,310	37,792	73,533	76,536	92,196
Impuesto a la renta 29.50%	-9,532	-11,149	-21,692	-22,578	-27,198
Utilidad Neta	22,779	26,644	51,841	53,958	64,998

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 13. Flujo de caja

Concepto	Preoperativo	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos						
Exportaciones		720,000	720,000	840,000	840,000	900,000
Ingresos por ventas descarte		9,818	9,818	11,455	11,455	12,273
<i>Drawback</i>		28,800	28,800	33,600	33,600	36,000
Devolución de IGV		41,102	35,630	35,630	35,630	35,630
Total de ingresos		799,720	794,248	920,685	920,685	983,903
Egresos						
<u>Egresos de operación:</u>						
Compra de quinua		392,727	392,727	458,182	458,182	490,909
Análisis de calidad		7,724	7,724	9,011	9,011	9,655
Servicio de producción y <i>packing</i>		135,228	135,228	157,766	157,766	169,035
Servicio de exportación		49,560	49,560	57,820	57,820	61,950
<u>Egresos de gestión</u>						
Sueldos		106,611	106,611	106,611	106,611	106,611
<i>Outsourcing</i> contable y exportación		7,080	7,080	7,080	7,080	7,080
Teléfonos		2,124	2,124	2,124	2,124	2,124
Marketing		31,270	28,320	28,320	28,320	28,320
Seguros de mercadería		3,540	3,540	3,540	3,540	3,540
Total de egresos de operación y gestión		735,864	732,914	830,454	830,454	879,223
Impuesto a la Renta		-9,532	-11,149	-21,692	-22,578	-27,198
Inversión Inicial	-300,000					
Capital de trabajo						
Inversión total						100,000
Flujo de caja económico	-300,000	73,388	72,483	111,924	112,809	231,877
Financiamiento						
(+) Prestamos	150,000					
(-) Amortización de préstamo		-41,793	-49,520	-58,688		
(-) Intereses		-10,408	-7,426	-3,003		
(+) Escudo fiscal		3,070	2,191	886		
Flujo de caja financiero	-150,000	24,258	17,728	51,118	112,809	231,877

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 14. Cálculo del COK y WACC

Para el cálculo del costo de oportunidad se utilizó la metodología del CAPM. Fórmula:

Costo del patrimonio K_e o COK (según modelo CAPM)	Costo del capital promedio ponderado WACC
$K_e = K_f + \beta(K_m - K_f)$	$WACC = W_d * K_d * (1 - t) + W_e * K_e$
K_f : Rendimiento o tasa libre de riesgo. K_m : Rendimiento del mercado. β : Indicador de sensibilidad frente al mercado $K_m - K_f$: Prima por riesgo de mercado.	W_d : Peso de la deuda en la estructura de capital. K_d : Costo de la deuda (tasa de interés del préstamo). t : Tasa de impuesto a la renta. W_e : Peso del patrimonio en la estructura de capital. K_e : Costo de oportunidad de los inversionistas (COK)

Para calcular el COK y el WACC	2018
Deuda	108,207.38
Patrimonio	150,000.00
Total	258,207.38
% Deuda	42%
% Patrimonio	58%
Costo Deuda K_d tasa de interés*(1-IR)	9%
Beta desapalancado	1.41
Beta proyecto apalancado	1.79
Tasa libre de riesgo R_f	4.29%
Tasa rendimiento de mercado	10.27%
Riesgo país	1.51%
Impuesto a la renta (%)	29.50%
COK	16.50%
WACC	12.25%

Variable	Descripción	Valor	Comentario	Fuente
Rf	Tasa libre de riesgo	4.29%	Tasa del bono del tesoro	Federal Reserve
Rm	Tasa de rendimiento mercado	10.27%	Promedio S&P 500	Bloomberg
B	Beta desapalancado del sector	1.39%	Food wholesaler	Adanidar
RP	Riesgo país	1.51%		Bloomberg

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 15. Cronograma del banco

Financiador: Scotiabank
 Equipos: Mediano plazo
 Total Financiamiento: US\$

Tasa Anual:
 Períodos: meses
 Tasa Mensual:
 Factor:
 Cuota:

	Mes	Capital inicial	Amortización	Intereses	Cuota	Capital final
1	Febrero 2018	150.000	3.664	1.081	4.745	146.336
2	Marzo 2018	146.336	3.691	1.055	4.745	142.645
3	Abril 2018	142.645	3.717	1.028	4.745	138.927
4	Mayo 2018	138.927	3.744	1.001	4.745	135.183
5	Junio 2018	135.183	3.771	974	4.745	131.412
6	Julio 2018	131.412	3.798	947	4.745	127.614
7	Agosto 2018	127.614	3.826	920	4.745	123.788
8	Setiembre 2018	123.788	3.853	892	4.745	119.935
9	Octubre 2018	119.935	3.881	864	4.745	116.054
10	Noviembre 2018	116.054	3.909	836	4.745	112.145
11	Diciembre 2018	112.145	3.937	808	4.745	108.207
12	Enero 2019	108.207	3.966	780	4.745	104.242
13	Febrero 2019	104.242	3.994	751	4.745	100.248
14	Marzo 2019	100.248	4.023	723	4.745	96.225
15	Abril 2019	96.225	4.052	694	4.745	92.173
16	Mayo 2019	92.173	4.081	664	4.745	88.092
17	Junio 2019	88.092	4.111	635	4.745	83.981
18	Julio 2019	83.981	4.140	605	4.745	79.841
19	Agosto 2019	79.841	4.170	575	4.745	75.671
20	Setiembre 2019	75.671	4.200	545	4.745	71.471
21	Octubre 2019	71.471	4.230	515	4.745	67.240
22	Noviembre 2019	67.240	4.261	485	4.745	62.979
23	Diciembre 2019	62.979	4.292	454	4.745	58.688
24	Enero 2020	58.688	4.322	423	4.745	54.365
25	Febrero 2020	54.365	4.354	392	4.745	50.012
26	Marzo 2020	50.012	4.385	360	4.745	45.627
27	Abril 2020	45.627	4.417	329	4.745	41.210
28	Mayo 2020	41.210	4.448	297	4.745	36.762
29	Junio 2020	36.762	4.481	265	4.745	32.281
30	Julio 2020	32.281	4.513	233	4.745	27.768
31	Agosto 2020	27.768	4.545	200	4.745	23.223
32	Setiembre 2020	23.223	4.578	167	4.745	18.645
33	Octubre 2020	18.645	4.611	134	4.745	14.034
34	Noviembre 2020	14.034	4.644	101	4.745	9.389
35	Diciembre 2020	9.389	4.678	68	4.745	4.712
36	Enero 2021	4.712	4.712	34	4.745	-0
		150.000		20.837		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Nota biográfica

Emilce Quiñones Boza

Contadora pública por la Universidad Ricardo Palma.

Cuenta con veinticuatro años de experiencia en el ámbito contable. Ha laborado como tesorera y jefa de Finanzas en empresas líderes del sector agroindustrial como Gandules S. A. y Vínculos S. A. Actualmente se desempeña como gerente de Finanzas con especialización en la rama tributaria de la empresa con matriz en Francia HM Clause Perú, dedicada a la exportación de semillas.

Gerson Miguel Rossinelli Cárdenas

Administrador con especialización en Marketing por la Universidad San Ignacio de Loyola.

Tiene once años de experiencia en el sistema financiero en las áreas de Finanzas, Comercial y Cobranzas. Ha laborado en la división de Banca Corporativa en el Banco de Crédito del Perú y en Scotiabank en las áreas de Banca Empresa y Banca Negocios liderando un equipo 14 funcionarios de la zona Lima Norte. Actualmente se desempeña como Jefe de Banca Empresa y Corporativa en Banco de Comercio y tiene a su cargo 16 personas entre Funcionarios y Asistentes de Lima, Piura y Arequipa.

Orlando Vicente Yopla Gonzáles

Ingeniero industrial por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Cuenta con ocho años de experiencia profesional en gestión comercial, administración y recursos humanos. Ha trabajado en Avinka, Corporación Misti y Yara. Actualmente se desempeña como Head of Business Support de la empresa con matriz en Noruega Yara Perú, líder del mercado en la comercialización de fertilizantes, con 15.000 empleados a nivel mundial y ventas en más de 160 países.