



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN: EMPRESAS
PRODUCTORAS DE QUINUA EN SAN ROMÁN, PUNO**

PRESENTADA POR

DAYAN LUCERO BALBOA URBANO

ASESOR

MARÍA DEL PILAR ANTO RUBIO

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

LIMA – PERÚ

2019



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**TESIS
CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN: EMPRESAS PRODUCTORAS
DE QUINUA EN SAN ROMÁN, PUNO.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PRESENTADA POR:
BACHILLER DAYAN LUCERO BALBOA URBANO**

**ASESORA:
DRA. MARÍA DEL PILAR ANTO RUBIO**

Lima - Perú

2019

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mis queridos padres por todo el apoyo, comprensión y amor brindado, por su confianza y dedicación constante para hacer de mí una persona de éxito.

Agradecimiento

Este trabajo es el producto del apoyo constante de aquellas personas que contribuyeron y fueron parte de mi desarrollo personal y profesional.

Gracias a mis padres por motivarme cada día, por su comprensión, apoyo y amor constante, los cuales me impulsan día a día a ser una persona de éxito. A mi familia, por su apoyo y soporte incondicional.

Un especial agradecimiento a mi asesora María Del Pilar Anto Rubio, por su continua orientación, motivación y exigencia a largo de la realización de la presente investigación.

Gracias a cada uno de ustedes.

Balboa Urbano Dayan Lucero

Resumen

La presente investigación propone la creación de consorcios de exportación para las empresas productoras de quinua en San Román, departamento de Puno, determinando la influencia entre el desconocimiento de las normas internacionales, el incremento de la demanda internacional y la creación de consorcios de exportación para la quinua en San Román.

La investigación se centró sobre la base de la aplicación de un enfoque cualitativo, específicamente de diseño exploratorio. Para ello, se realizaron las técnicas de observación, entrevistas a profundidad, revisión documentaria y focus group; las cuales permitieron determinar la influencia de las empresas productoras de quinua, en la creación de Consorcios de Exportación.

Como resultado, se ha identificado la necesidad de las empresas productoras de quinua de independizarse en el proceso de comercio de sus producciones, y con ello, de constituir consorcios de exportación, incrementando así sus beneficios y manteniéndose como líderes en la producción de quinua a nivel mundial.

Palabras claves: Consorcios de exportación, empresas formales, quinua.

Abstract

This research proposes the creation of export consortia for companies producing quinoa in San Roman, Puno department, determining the influence between the lack of international standards, the increase in international demand and the creation of export consortia for quinoa in San Roman.

The research focused on the basis of the application of a qualitative approach, specifically exploratory design. Performing the techniques of observation, depth interviews, document review and focus groups, which have allowed me to determine the influence of quinoa producers in the creation of export consortia.

As a result, I've identified the need for companies producing quinoa independence in the process of trade in their products, and thus constitute export consortia, increasing profits and maintaining its position as leader in the production of quinoa level Worldwide.

Tabla de contenido

Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Resumen	4
Abstract	5
Índice	6
Introducción	7
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1. Descripción de la realidad problemática	10
1.2. Formulación del problema.....	13
1.3. Objetivos de la investigación.....	14
1.4. Justificación de la investigación	14
1.5. Limitaciones.....	15
1.6. Viabilidad	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	18
2.1. Antecedentes	18
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	18
2.1.2. Antecedentes internacionales	19
2.2. Bases teóricas.....	21
2.2.1. Consorcios de exportación.....	21
A. ¿Qué es un consorcio de exportación?	21
B. ¿Por qué se debería optar por un consorcio de exportación?	23
C. Dificultades de exportación de las PYME	24
D. Dificultades de exportación de las PYME	25
E. Tipos de consorcios de exportación.....	28
F. Consorcio entre competidores y entre no competidores	30
G. Servicios prestados por los consorcios de exportación	30
H. Establecimiento de un consorcio de exportación.....	32
I. Estructura orgánica	40
J. Financiamiento de un consorcio	42
K. El sector público y los consorcios de exportación.....	43
2.2.2. Las empresas	44
A. Clases de empresas	44
Empresas según el tipo de Sociedad.....	44
Empresas según su actividad	47
Empresas según su constitución jurídica	48
Empresas según su titularidad de capital.....	49
Organizaciones formales e informales	49
Formalización de una empresa.....	50
Ventajas de ser forma.....	52

2.2.3. La quinua	52
Origen e historia	52
Características	53
Clima y suelo	54
Propagación	55
Aspectos agros técnicos	55
Labores culturales	55
Plagas y enfermedades	56
Cosecha	56
Post cosecha	56
2.3. Definiciones de términos básicos	57
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	59
3.1. Diseño metodológico	59
3.2. Procedimiento de muestreo	62
3.3. Matriz de consistencia	65
3.4. Técnicas de recolección de datos y/o información	67
3.5. Técnicas de procesamiento de información	72
3.5.1. Observación	73
3.5.2. Entrevista	73
3.5.3. Grupo Focal	73
3.6. Revisión documental	74
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	76
4.1. Resultado de los especialistas	76
4.2. Resultados de productores de quinua en la provincia de San Román	87
4.3. Resultados de las empresas productoras de quinua	94
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	100
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
6.1. Conclusiones	105
6.2. Recomendaciones	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
ANEXOS	111

Introducción

La presente investigación tiene como objetivo general analizar los factores que inciden en la creación de consorcios de exportación y las empresas formales productoras de quinua en San Román, departamento de Puno.

La importancia de la investigación es lograr la independencia de los productores, pasando a realizar ellos mismos la venta de su producción, sin necesidad de un intermediario, generando así mayores ingresos y, por tanto, mayores utilidades.

La primera categoría es consorcios de exportación y sus subcategorías son el individualismo de las empresas formales, la falta de capacitaciones en la realización de las exportaciones, el desconocimiento de la normativa y las regulaciones internacionales, así como también el desinterés del gobierno por fomentar capacitaciones a los productores de San Román.

La segunda categoría es empresas productoras de quinua cuyas subcategorías son el incremento de la producción de quinua, pues en los últimos tres años, esta se ha más que duplicado llegando a un total de 92,253 toneladas para el año 2014, y la Consolidación de Perú como primer productor de este cereal a Nivel mundial.

El presente estudio está organizado en cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

El Capítulo I denominado planteamiento del problema, muestra la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema que incluye el problema general y los específicos; los objetivos de la investigación, general y específicos; la justificación de la investigación haciendo hincapié en la motivación e importancia del estudio; las limitaciones y viabilidad del estudio.

El Capítulo II denominado marco teórico, hace énfasis en los antecedentes teóricos de investigaciones tanto nacionales como internacionales; las bases teóricas que explican cada una de las variables de investigación, es decir, la creación de consorcios de exportación y desconocimiento de las normas internacionales por parte de los productores de quinua, sus definiciones y principales instrumentos de valoración.

El Capítulo III enmarca la metodología de investigación siendo de enfoque cualitativo, diseño metodológico, y teniendo como población y muestra al Departamento de Puno, provincia de San Román, específicamente a las empresas productoras de quinua ubicadas en esta área geográfica, en representación de sus miembros o socios. Las técnicas de recolección de datos son entrevistas no estructuradas tanto a las posibles empresas miembros, como a los especialistas (Expertos en temas de Comercio Internacional y Alianzas estratégicas), grupo focal, revisión documental y observación de los participantes. También se tomaron en consideración los documentos básicos como manuales, planes de desarrollo, memorias de los directores entre otros.

El Capítulo IV abarca principalmente los resultados, es decir, describe el análisis de los datos tras la investigación y el trabajo de campo, en el caso del presente estudio, los resultados abarcan tanto a la entrevista realizada a los expertos, es decir, especialistas tanto en materia de comercio internacional cómo en alianzas estratégicas, y la entrevista a los socios de las empresas entrevistadas como posibles miembros del consorcio.

Finalmente, el Capítulo V resalta la discusión, así como también concluye y recomienda de acuerdo a la información obtenida en el trabajo de campo, la misma que permite contrastar las fuentes teóricas, con las experiencias personales y reales del grupo de estudio. Concluyendo la presente investigación con la referencia bibliográfica y los anexos.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la situación problemática

La quinua es hoy en día uno de los granos andinos más demandados a nivel internacional, gracias a sus altos niveles de valores proteicos y beneficios para la salud. Este grano es producido en Perú desde muchos años atrás, buscando siempre mantener la calidad y estándar internacional, es por ello que es el país líder en su exportación a nivel mundial desde el año 2014, pues concentra más de la mitad de la producción mundial total.

De acuerdo al Ministerio de Agricultura y Riego (2017), el Perú mantiene su posicionamiento a nivel mundial con el título impuesto de principal productor de quinua con 79.27 toneladas registrados en el 2016, las cuales representaron el 53,3% del volumen total, seguido por Bolivia y Ecuador los cuales tuvieron una participación del 44% y 2,7% respectivamente.

A continuación, se presenta la tabla 1, la cual muestra a los principales productores-exportadores de quinua a nivel mundial, donde cómo se puede observar. Perú mantiene el liderazgo impuesto desde el año 2014.

Tabla 1
Países productores – exportadores de quinua

Países	2012	2013	2014	2015	2016
Perú	10 714	18 674	36 424	41 453	44 353
Bolivia	25 663	34 746	29 505	25 102	29 416
EE.UU	3 393	5 429	12 411	8 342	5 264
Países Bajos	1 615	2 227	1 072	2 154	3 405
Canadá	29	244	1 373	3 176	2 212
Ecuador	0	110	728	1 438	1 771
Francia	1 084	996	713	1 074	1 497
Alemania	732	1 356	1 289	1 328	1 307
Italia	132	152	116	390	923
Reino Unido	50	131	337	727	895
Otros países	255	438	949	1 590	2 766
Total Mundo	43 667	64 503	84 917	86 774	93 809

Fuente: Minagri DGPA, Trade Map (2017)

La creciente exportación de este grano en la última década ha sido de vital importancia para la mejora de calidad de vida de los productores de quinua a nivel nacional, pues para el cierre del 2017, esta superó las 46 mil toneladas. Reflejándose en un incremento del 2% con respecto al año anterior, y demostrando, que a pesar de la caída de precios que este grano vivió en el mercado internacional en los últimos 3 años, nuestro país sigue siendo el principal exportador, manteniendo su posicionamiento en los dos principales mercados importadores de quinua, Estados Unidos y Europa, y en la creciente demanda de los países asiáticos como Tailandia y Nueva Zelanda.

La tabla 2, describe la partida arancelaria de la quinua y demás derivados y sus respectivas descripciones.

Tabla 2.
Clasificación arancelaria de la Quinua

Partida	Descripción
1008509000	LOS DEMÁS
1008501000	PARA SIEMBRA
1008901090	QUINUA (CHENOPODIUM QUINOA) EXCEPTO PARA LA SIEMBRA
1008901010	QUINUA (CHENOPODIUM QUINOA) PARA SIEMBRA
1008901000	QUINUA.

Fuente: Siicex, 2018

A continuación, la figura 1, presenta las exportaciones de quinua de Perú para el año 2017, en los cuales se pueden apreciar los principales mercados destinos y nuestra demanda potencial, donde se puede observar a EE.UU. liderando la lista de los países destino.

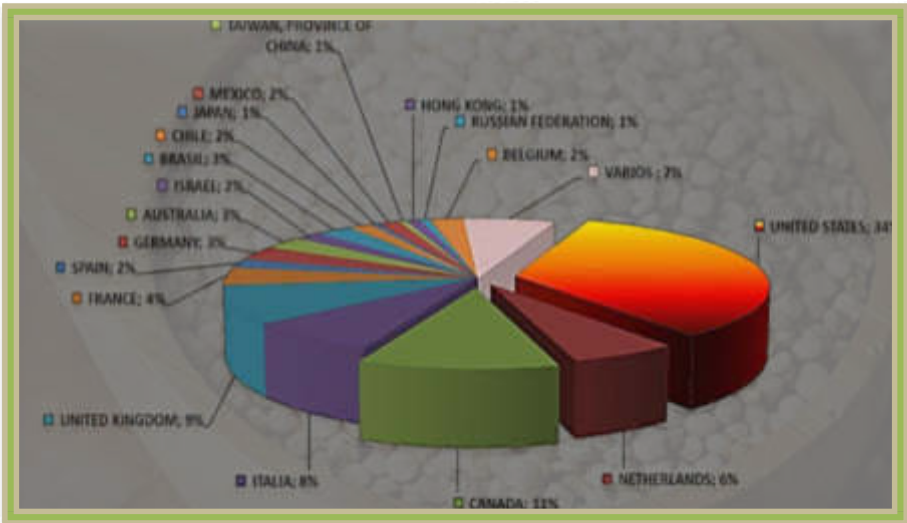


Figura 1. Exportación de quinua 2017 (FOB%)
Fuente: Agrodata, 2017

En adición, se presentan las tablas 3 y 4, las cuales muestran las exportaciones del año 2016 y 2017, hasta el primer mes del 2018, las cuales son las últimas tablas mostradas por Sunat (Agrodata), en lo que va del presente año. Las mismas, muestran el valor FOB, el precio unitario y las cantidades vendidas en Kg.

Cabe resaltar que, al cierre del 2017, se mostró un crecimiento del valor FOB, en un 15%, lo cual nos mantiene como líderes en la exportación del grano andino a nivel mundial.

Tabla 3.
Exportaciones de quinua 2016 – 2017

MES	2,017			2,016		
	FOB	KILOS	PREC. PROM	FOB	KILOS	PREC. PROM
ENERO	6,469,163	2,903,274	2.23	6,689,881	2,797,373	2.39
FEBRERO	5,236,402	2,274,121	2.30	5,447,219	2,481,795	2.19
MARZO	8,424,746	3,649,259	2.31	7,722,824	3,214,033	2.40
ABRIL	-	-		9,103,684	3,895,298	2.34
MAYO	-	-		9,954,851	4,291,461	2.32
JUNIO	-	-		8,555,140	3,523,418	2.43
JULIO				9,534,481	4,055,826	2.35
AGOSTO				11,543,611	4,896,226	2.36
SEPTIEMBRE				9,911,884	4,313,817	2.30
OCTUBRE				7,718,002	3,439,540	2.24
NOVIEMBRE				8,678,192	3,916,250	2.22
DICIEMBRE				7,779,321	3,341,846	2.33
TOTALES	20,130,311	8,826,654	2.28	102,639,090	44,166,883	2.32
PROMEDIO MES	6,710,104	2,942,218		8,553,258	3,680,574	
% CREC. ANUAL	-22%	-20%	-2%	-28%	8%	-33%

Fuente: Agrodata, 2017

Tabla 4.
Exportaciones de quinua 2017-2018 (primer mes)

EXPORTACIONES QUINUA			1	FUENTE: SUNAT		
MES	2,018			2,017		
	FOB	KILOS	PREC. PROM	FOB	KILOS	PREC. PROM
ENERO	6,779,858	2,992,040	2.27	6,469,163	2,903,274	2.23
FEBRERO	-	-		5,236,402	2,274,121	2.30
MARZO	-	-		10,405,329	4,453,875	2.34
ABRIL				9,504,145	3,967,081	2.40
MAYO				11,118,231	4,323,754	2.57
JUNIO				9,744,406	4,195,999	2.32
JULIO				11,695,663	4,864,269	2.40
AGOSTO				11,328,565	4,940,746	2.29
SEPTIEMBRE				10,085,893	4,297,836	2.35
OCTUBRE				9,748,359	4,131,208	2.36
NOVIEMBRE				11,953,468	5,397,085	2.21
DICIEMBRE				10,810,504	4,500,404	2.27
TOTALES	6,779,858	2,992,040	2.27	118,200,228	50,349,652	2.35
PROMEDIO MES	6,779,858	2,992,040		9,850,019	4,195,804	
% CREC. ANUAL	-31%	-29%	-3%	15%	14%	1%

Fuente: Sunat, Agrodata (2018)

Según la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria del MINAGRI, Puno es el principal departamento productor de quinua en el territorio Peruano, con casi 36 mil toneladas promedio anuales, representando casi el 45% de la producción nacional, al cual le siguen Ayacucho con un 21%, Apurímac con un 8,1%, Arequipa con 7,8%, Cusco con 5% y Junín con un 4,8%.

A continuación, la tabla 5 muestra a Puno como principal productor de este grano a nivel nacional, liderando el mercado peruano por mucha diferencia en términos de cantidad (toneladas) a las producciones de los demás departamentos pues a finales del año 2008, solo Puno producía más del 70% del total de la producción nacional, y para el año 2016, según la tabla mostrada por el MINAGRI, a pesar de que la producción del grano ha ido incrementándose en los demás departamentos tales como Ayacucho, Arequipa y Apurimac, Puno mantuvo el liderazgo con una participación de casi el 45% del total producido a nivel nacional.

Tabla 5.
Perú, Comportamiento de la Producción de quinua 2008 - 2016

 (En toneladas)

	Nacional	Puno	Ayacucho	Junín	Cusco	Apurímac	Arequipa	La Libertad	Lambayeque
2 008	29 867	22 691	1 721	1 145	1 776	892	264	364	0
2 009	39 397	31 160	1 771	1 454	2 028	933	473	415	0
2 010	41 079	31 951	2 368	1 586	1 890	1 212	650	430	0
2 011	41 182	32 740	1 444	1 448	1 796	1 190	1 013	354	0
2 012	44 213	30 179	4 188	1 882	2 231	1 981	1 683	505	0
2 013	52 130	29 331	4 925	3 852	2 818	2 010	5 326	1 146	427
2 014	114 725	36 158	10 323	10 551	3 020	2 690	33 193	4 155	3 262
2 015	105 666	38 221	14 630	8 518	4 290	5 785	22 379	3 187	778
2 016	77 652	35 166	16 657	3 802	3 937	4 805	6 157	2 900	28

Fuente: MINAGRI-DGSEP-DE

Elaboración: MINAGRI-DGPA-DEEIA

Como se puede observar en el cuadro anterior, Puno es el departamento con mayor participación a nivel nacional, liderando por una suma significativa la lista de los departamentos productores. Esto se debe a que Puno, ha sido desde hace décadas, el departamento donde más se ha fomentado la producción de quinua de manera tradicional y familiar, destinándose la total cantidad de hectáreas, que en su mayoría, son propiedades personales o familiares, a la producción única de este grano andino como costumbre de generación en generación.

San Román, es una de las 13 provincias que conforman la región de Puno, la cual a pesar de que actualmente reporta el más alto rango en producción y exportación de quinua a nivel nacional, muestra muchas carencias para la realización de esta última. El problema encontrado en la ciudad de San Román es la falta de organización que tienen los productores para exportar, puesto que en esta provincia la gran mayoría de pobladores se dedican a la agricultura de forma artesanal, especialmente de quinua, empleando miles de hectáreas con este fin.

Lamentablemente, la desinformación es la principal causa de las millonarias pérdidas en ventas, ya que exportan muy pocas cantidades en base a su capacidad real de exportación. Además, muchos de estos productores no cuentan con los certificados necesarios para exportar, siendo este parte de las exigencias indispensables para los países importadores de alimentos como la quinua. Por lo que se considera esencial que tengan mayores conocimientos acerca de estrategias de comercialización, para poder influenciar de manera favorable en sus ventas y puedan así adaptarse a la demanda internacional.

Según lo manifestado por el ex jefe de Promoción Agraria de la Dirección Regional Agraria, Juan Arequipa, los productores de quinua han contribuido en parte a perjudicar el mercado internacional, por no tener un orden en la venta de este grano, pues según menciona, el 80% de las 30 mil hectáreas de cultivo son manejadas por pequeños agricultores. (Promperú, 2016)

En tal sentido, es por la desorganización y la descoordinación de los productores de quinua, que las exportaciones y los ingresos generados por este producto se han visto perjudicados. Esto principalmente por el desconocimiento general, existente en los propietarios de las hectáreas, que a la vez son los productores.

Adicionalmente, la producción de quinua en Puno, es dada y manejada por los propios agricultores, por lo que existe gran cantidad de pequeñas producciones pertenecientes a diversos propietarios, es decir, no existe una homogeneidad en la gestión de esta, por lo que se generan descoordinaciones que conllevan a pérdidas del valor real del producto, al ser este ofrecido en destiempo, en pequeñas cantidades provenientes de diversos dueños, y en diversas calidades o estados al momento de la entrega.

Por ende, la pregunta de la presente investigación es: ¿Cómo mitigar la problemática existente que las empresas productoras de quinua en San Román, Puno viven mediante la creación de Consorcios de Exportación?

1.2. Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la influencia entre la creación de consorcios de exportación y empresas formales de quinua en la provincia de San Román, Puno?

Problemas específicos

- ¿Cómo influye el desconocimiento y la falta de capacitación en la creación de consorcios de exportación de quinua en la provincia de San Román, Puno?
- ¿Cómo influye la falta de organización de los productores en la creación de consorcios de exportación de quinua en la provincia de San Román, Puno?

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Identificar la influencia entre la creación de consorcios de exportación y empresas formales de quinua en la provincia de San Román, Puno.

Objetivos específicos

- Determinar la influencia del desconocimiento y la falta de capacitación en la creación de un consorcio de exportación de quinua en la provincia de San Román, Puno.
- Determinar la influencia de la falta de organización de los productores, en la creación de un consorcio de exportación de quinua en la provincia de San Román, Puno.

1.4. Justificación de la investigación

La presente investigación se realizó con la finalidad de identificar los aspectos que influyen en la creación de un consorcio de exportación. La investigadora estuvo motivada principalmente por el liderazgo permanente de los últimos 5 años del Perú,

como primer productor exportador de quinua a nivel mundial, y por otro lado, deseando poder plantear posibles soluciones para los productores de quinua en San Román, Puno, que dedican años y generaciones para mantener su producción y que, actualmente, se están viendo afectadas por el desconocimiento propio del ingreso de su producción al mercado internacional, pues siempre se la encomendaron a terceros su comercialización mundial, y esto está repercutiendo en una baja en sus ingresos y su calidad de vida.

La creación de consorcios para la exportación de la quinua, logrará la independencia de los productores, pasando a realizar ellos mismos la venta de su producción, sin necesidad de un intermediario. Esta iniciativa generará mayores ingresos y por tanto, mayores utilidades.

Por otro lado, ya que, para poder formar parte de un consorcio de exportación, los agricultores deberán prepararse e informarse sobre las certificaciones internacionales que deben cumplir, así como las demás barreras para lograr su exportación.

De este modo lograrán incrementar el volumen de ventas de exportación de la quinua, ya que realizarán mejores negociaciones y mejores productos, lo que traerá como consecuencia, en primer lugar, beneficiar principalmente a los mismos agricultores, con la mejora en su calidad de vida y en segundo lugar, el beneficio abarca también al departamento de Puno, impulsando el desarrollo y progreso.

Además, con este aumento de capital se puede crear y mejorar centros educativos de esta manera es como un país se desarrolla con información y conocimiento.

1.5. Limitaciones

- Desconocimiento de la normativa internacional para el ingreso de la quinua por parte de los productores de San Román, Puno.
- Poco incentivo e interés por parte del gobierno central, gobiernos regionales y locales.

- Falta de mano de obra, ya que los agricultores no producen acorde a las hectáreas que poseen, si no por debajo de ello.
- Miedo a no percibir un ROI, es decir, invertir y perder o no percibir un retorno de dicha inversión, por parte de los agricultores.
- Clima de la provincia de San Román, pues es bastante fría y se ubica en una gran altura sobre el nivel del mar, lo que resulto un problema para nosotros, los investigadores.

1.6. Viabilidad

Se cuenta con las fuentes necesarias para poder obtener información sobre el tema, como lo son el internet, hemerotecas, y una diversidad de libros con temas relacionados. Sin embargo, el trabajo de campo se realizó en la Provincia de San Román departamento de Puno, para contrastar la información teórica con la real; la que se pudo obtener de los propios agricultores, para lo cual fue necesario contar con una bolsa de viajes y viáticos, que se obtuvo gracias al apoyo de los padres de la investigadora.

Además de ello, se contó con el tiempo pertinente para realizar la investigación, tanto para la teoría, como para la práctica (el trabajo de campo), ya que para ellos hubo una organización previa, planificando cada una de las actividades, lo que permitió obtener información veraz y fidedigna.

El trabajo de investigación se pudo desarrollar considerando lo siguiente:

a) Viabilidad técnica

En el Perú contamos con vías de acceso terrestre y aérea que nos permitió llegar a nuestro destino, provincia de Puno. Además de ello, esta la ventaja de contar con tecnología de vanguardia, que permitió decodificar, grabar y fotografiar las manifestaciones y actividades en tiempo real.

b) Viabilidad Económica

Se contó con el apoyo familiar para solventar la bolsa de viaje, la estadía y los gastos necesarios que se requirieron en el momento de la investigación. Esto

permitió que se pueda realizar un trabajo de campo eficientemente, así como llegar a los destinos pensados, que aun que se encontraban bastante distantes unos de otros, se logró visitar a las empresas ubicadas en cada uno de ellos.

c) Viabilidad Social

A manera de obtener información y otorgar confianza a los productores y pobladores del departamento de Puno, se empleó tácticas como mantener el respeto no solo al momento de generar un contacto inicial, sino en todo momento; presentándome como la investigadora, en todos los casos, de la manera más sencilla, sin dejar de ser cordial. Manifestando pues, las ganas y anhelos producidas en mi persona por apoyarlos, y explicándoles los beneficios que ellos percibirían de llevarse la investigación al campo.

Se apeló a la buena fe de los pobladores de Puno, quienes fueron piezas claves, permitiendo llevar a cabo la investigación, puesto que todos se mostraron bastante amables y ansiosos por conocer más a fondo la investigación realizada y, sobre todo, se mostraron bastante feliz por ser tomados en cuenta.

Capítulo II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Casafranca, M y Pahuachon, M (2014) en su artículo presentado en la Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres, titulada “Factores que limitan la competitividad de las asociaciones de productores de quinua orgánica” sustentan que la investigación fue realizada con el objetivo de analizar las principales limitaciones en la producción de quinua orgánica en grano en los distritos de Cabana e llave en el departamento de Puno, el cual concentra el 75% de la producción peruana. Por consiguiente, en la presente investigación se determina un diseño exploratorio de carácter cualitativo etnográfico, ya que existen escasas investigaciones que están orientadas al estudio de la quinua orgánica, limitándose sólo al análisis de la producción convencional, haciendo del tema un tópico no muy abordado por la comunidad científica. Como resultado, se obtuvo que estuvieron enfocados en los temas relacionados con el desempeño de las actividades del gobierno central, regional y local, tales como financiamiento de capital, tecnología, capacitación técnica y certificación orgánica; concluyendo entonces que los factores que inciden en la competitividad de las asociaciones de productores están relacionados con la participación del gobierno, que se caracteriza por ser un ente de participación parcial y resultados ineficaces.

Kamiya, N, Ridia, N y Torres, P. (2013) en su tesis titulada “Plan de exportación de quinua y derivados con destino a Estados Unidos” para optar el grado académico de Magister en Administración de Empresas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, menciona que el Plan desarrollado es un proyecto empresarial cuyo objetivo es el desarrollo de productos y producción tercerizada de derivados en base a quinua para exportación. El proyecto contempla la comercialización de productos de alta calidad con la finalidad de brindar al consumidor final una experiencia nutritiva y saludable a través de sus diversas presentaciones. En el cual se desarrolló un diseño mixto, exploratorio y descriptivo, y concluyendo que las empresas maquiladoras no

están concentradas y existen varias empresas maquiladoras con las cuales se pueden elaborar los productos finales, que la demanda por el consumo de la quinua a nivel internacional demuestra que existe un gran potencial en la exportación de la quinua y que por los resultados de VAN, TIR y periodo de recuperación, el proyecto es viable y rentable.

Sheen, E., Arbieto, Er; y Pozo, M(2012) en su tesis titulada “Plan estratégico para la quinua del Perú, para optar por el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas para la Pontificia Universidad Católica del Perú”, afirma que el cultivo de la quinua ha experimentado a lo largo de toda la historia peruana una serie de cambios genéticos que les han dado a los países andinos la exclusividad de su crecimiento a pesar que se han hecho esfuerzos para propiciar su adaptación a otros países y que por ello, Perú es actualmente el principal productor de quinua y el segundo país que exporta este cultivo, principalmente, al mercado norteamericano y europeo, mostrando así su objetivo que consiste en elaborar un plan estratégico para la quinua en el Perú, que permita al sector de la quinua ser más competitivo; desarrollando así una investigación de enfoque cualitativo, tipo descriptivo. Identificando como conclusión que el principal problema del sector de la quinua radica básicamente en el productor agrícola, es decir en las limitaciones de su nivel educativo y en su pobreza. Estos factores limitan el acceso de las nuevas técnicas de cultivo y procesos que asegurarían la calidad y rendimiento del producto, y recomiendan mejorar la gestión empresarial de los productores agrícolas organizados en cadenas productivas y eliminar la intervención de intermediarios. El comité nacional de la quinua será quien coordine con las empresas procesadoras para propiciar compromisos de venta con los productores agrícolas.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Vera, J (2015) en su tesis titulada “Proyecto de prefactibilidad para la exportación de quinua hacia estados unidos periodo 2010-2014” para optar por el título profesional de Licenciado en Economía presentada en la Universidad de Guayaquil, desarrolla el proyecto para la prefactibilidad de la exportación de quinua al mercado externo permitiendo aceptación y competitividad en estos mercados y logrando rentabilidad. Además, se realizó un análisis de mercado, el cual permitió tener una visión general

sobre la situación real, incidencia en el desarrollo productivo, evolución y debilidades en este sector y los procesos de exportación; así como también se realizó un análisis estadístico y de precio que muestra datos numéricos obtenidos del mercado y sus diferentes variables e indicadores que permitirán establecer el precio de exportación, teniendo así como conclusión general que la quinua se encuentra en constante crecimiento económico tanto en volúmenes exportados como en precio a nivel mundial, países como Perú y Bolivia ofertan al mundo 60.000 toneladas por año y con respecto a los resultados financieros se puede decir que tiene una rentabilidad alta. En lo que respecta al estado de pérdidas y ganancias su resultado arroja utilidad de \$85.766.69 en el primer año, asimismo para el VAN su resultado es positivo \$472.171,08.

Jiménez, L (2013) En su tesis titulada “Las exportaciones de quinua y su contribución al crecimiento económico de Bolivia (2002-2011)” para optar al título de licenciatura en economía, muestra como logro la evaluación de la contribución de las exportaciones de quinua en el crecimiento económico de Bolivia, para lo cual se realizó una investigación basada en los métodos inductivo y deductivo, donde se utilizó ciertos métodos y sistemas, de ciertas reglas y principios, de ciertos procedimientos ordenados por la tradición y experiencia. Dando como conclusión, la evaluación de la contribución de las exportaciones de quinua en el crecimiento económico de Bolivia, corroborando que dichas exportaciones contribuyen de manera positiva con una cifra aproximada de 65 millones de dólares durante el año 2011 en la exportación de este pseudocereal, esto debido al incremento en la demanda interna, pero sobre todo en la demanda internacional por que los precios del grano de oro se han incrementado notablemente en los últimos veinte años, por su alto valor nutricional y por ser un producto de origen orgánico. Contribuyendo al crecimiento económico de manera positiva, no solo porque incrementa los ingresos de los productores sino también porque mejora su nivel de vida. Por tanto, en el presente trabajo de investigación se corroboró la hipótesis planteada sobre las exportaciones de quinua y su contribución de manera positiva al crecimiento económico de Bolivia.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Consorcios de Exportación

Como lo explica Prom Perú, en nuestro país, las Pyme representan un porcentaje significativo para el comercio internacional. En los últimos años, han ocupado más del 10% del total de las exportaciones realizadas como país. Por tanto, si estas contaran con los instrumentos adecuados que les permitan potenciar su oferta exportable, mejorarían su nivel de competitividad considerablemente. Es ahí donde los consorcios de exportación juegan un papel esencial, pues constituyen la mejor estrategia para incrementar la competitividad y crecimiento a nivel mundial. A continuación, se explica en qué consiste un consorcio de exportación, los tipos de consorcio, así como también los demás detalles relevantes sobre este tipo de alianza entre las empresas.

A. ¿Qué es un consorcio de exportación?

Según la publicación de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, mediante la Guía de los consorcios de exportación (2004), un consorcio de exportación es una alianza netamente voluntaria entre empresas que mantienen un mismo objetivo común, que generalmente está basado en la promoción en el mercado extranjero de los bienes y servicios que estos producen. Es importante que las empresas que conformen este tipo de alianza, deben mantener respeto mutuo para lograr la prosperidad y desarrollo del consorcio.

Entonces, se puede definir a un consorcio de exportación como la agrupación de empresas que realizan una alianza estratégica con la finalidad de maximizar sus ventas fuera del mercado local, logrando así facilitar la exportación de sus productos.

Esto resulta ser muy benéfico para las Pyme, pues en su mayoría, al ser relativamente pequeñas, muchas veces se ven limitadas al momento de realizar exportaciones de manera independientemente, pues a diferencia del mercado local, el mercado internacional cuenta con una serie de exigencias y barreras de ingreso bastante engorrosas, y mayormente son pedidos por volúmenes que lamentablemente, una PYME por sí sola, es incapaz de cubrir.

Sin embargo, si hablamos de estas unidas mediante un consorcio de exportación, pues llegan a ser un todo mucho más grande y capaz de satisfacer eficientemente dicha demanda externa.

De acuerdo a lo que J. Parceiro expone en su artículo titulado “Como tener éxito en la exportación conjunta” redactado para el Mincetur (2015), es importante que las empresas que conforman el consorcio de exportación comprendan que desde el momento en que estas deciden ser parte de este, deben trabajar de manera conjunta para satisfacer a la demanda. Esto quiere decir, que dejan de ser empresas individuales, con objetivos individuales; pues si bien es cierto, cada empresa seguirá manejando su autonomía tanto financiera como de gestión (a diferencia de una fusión, en la cual las empresas pierden autonomía jurídica), todas deben buscar la mejora continua del consorcio, y esto se da mediante el trabajo colectivo, para mantenerse así a la vanguardia en cuanto a los requerimientos de la demanda internacional.

Por otra parte, es importante que los miembros conformantes de las pequeñas y medianas empresas, no confundan la función de un consorcio de exportación con otros tipos de asociación similares tales como las cooperativas o los cluster, pues cada una, si bien busca un fin similar, que es el crecimiento y posicionamiento de las empresas a nivel internacional para lograr así la maximización de sus ingresos, difieren entre ellas en cuanto a su conformación, reglamentación, etc.

Una cooperativa está conformada por empresas asociadas, que principalmente basan sus operaciones en aportes a sus socios, con el fin de solucionar posibles necesidades económicas entre quienes la conforman. Un cluster sin embargo, define a un conjunto de empresas situadas en un mismo punto geográfico que, por lo general, se dedican a la producción de un mismo tipo de producto, es decir, que son parte de un mismo sector económico.

A diferencia de ambos, un consorcio de exportaciones, no basa su conformación en temas de concentración geográfica, ni en apoyos económicos entre los socios, si no que busca netamente la promoción de los bienes y servicios de sus miembros a nivel internacional y de manera conjunta, facilitando la exportación de estos.

B. ¿Por qué se debería optar por un consorcio de exportación y no por algún otro tipo de asociación?

Las Pyme son tipos de organizaciones que presentan gran cantidad de dificultades en cuanto a su ingreso al mercado internacional debido a que este está conformado por mayores exigencias, tanto documentarios como legales. Una gran cantidad de requisitos sumados a la cantidad de demanda, pues en su mayoría, son compras por volúmenes bastante mayores que las locales, lo cual termina siendo una limitación para las PYME por su incapacidad numérica y de recursos para cubrir dicha demanda.

Sin embargo, los consorcios de exportación no solo apoyan a los miembros de esta con asistencia constante para el logro de objetivos como una organización conjunta, sino que también respalda a los socios con un aval a sus ingresos a nuevos mercados. Además de ello, reduce el riesgo y el costo ya que brinda una mayor diversificación de las exportaciones, y los gastos administrativos y de promoción son divididos entre los miembros.

Adicionalmente, se sabe que las empresas que conforman un consorcio de exportación, generalmente tienen experiencias limitadas en cuanto a exportaciones y al ser parte de esto, pues generan mayores conocimientos en ellos mismos sobre la etapa de ingreso al mercado internacional y a la expansión de su empresa. (ICEX, 2011).

A continuación, la figura 2 detalla las cinco principales experiencias positivas que las Pyme suelen percibir durante la conformación de un consorcio de exportación.

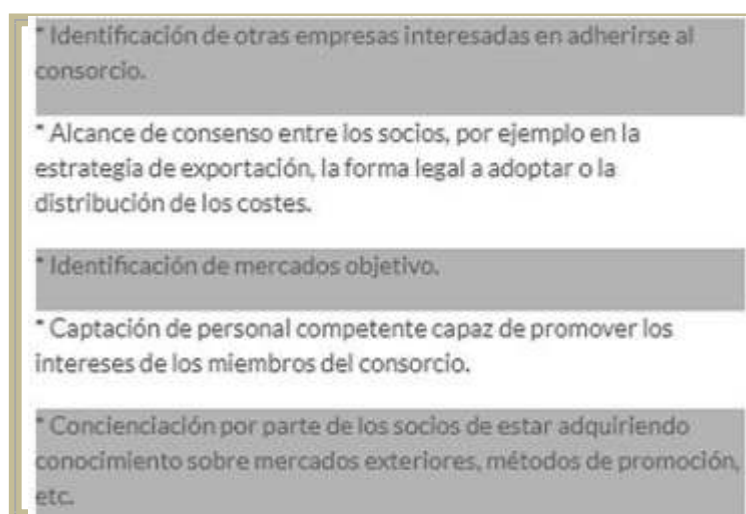


Figura 2. Experiencias positivas durante la fase de formación de un consorcio/ Fuente: ONUDI, 2004

C. Dificultades de exportación de las PYME

En definitiva, tener una presencia y un posicionamiento exitoso en el mercado internacional, resulta ser mucho más complejo que el mercado local, es por esta complejidad y el alto riesgo que este mercado trae consigo, que muchas Pyme opten por disuadirse de exportar. Sumado a esto, el desconocimiento hace que los deseos e intentos de llegar al mercado externo sean vanos, o en muchos casos se fracase en el intento, poniendo muchas veces en riesgo la solvencia financiera de las organizaciones.

Por lo tanto, es importante contar con conocimientos y recursos financieros significativos para poder salir de ofertar únicamente en el mercado local. El ingreso al mercado internacional, demanda mayores requisitos y barreras de alta exigencia, que va más allá de solo llegar a los usuarios o clientes, abarcando consigo las obligaciones técnicas, regulaciones legales y estándares propios de cada país.

Sin embargo, luego de analizar dichas barreras, elaborar un plan de acción, contactarse con los medios necesarios para cumplir dichos estándares y finalmente lograr ingresar al mercado meta; inicia el reto mayor para toda empresa, el cual es el lograr mantener un nivel relevante de sus exportaciones a mediano o largo plazo, alcanzando así una estabilidad en el mercado meta. Esto, sin lugar a duda, termina siendo el mayor problema para las Pyme, pues muchas de ellas no logran diversificar su oferta en sus primeros años, y por ello, no logran mantener ese posicionamiento tan esperado. Pero, ¿Por qué sucede esto? Pues sencillamente porque los costos de hacer frente a este tipo de obstáculos superan la capacidad de una PYME, si las vemos individualmente.

Es por ello que las empresas deben contar con una serie de condiciones básicas que le permitan lograr exportaciones exitosas que se mantengan con el tiempo. La empresa debe cumplir necesariamente con las normas técnicas, así como también las ambientales y legales, que sean necesarias en los países que se pretende ingresar. Además, debe tener una capacidad potente de negociación y comunicación efectiva con la demanda. Debe también contar con la infraestructura y los recursos necesarios para la producción e implementación del producto exportable, así como también la

capacidad de producción refiriéndonos al personal adecuado, y al volumen producido. Es importante también conocer los incentivos gubernamentales de exportación, como los tipos de apoyo a los que puede acogerse. Finalmente, es importante que conozca sobre términos y herramientas de posicionamiento, tales como publicidades y marketing estratégico, que le permitan tener ventajas comparativas y competitivas. (Parceiro, 2015)

Por lo general, las Pyme son vistas como un negocio familiar, por lo que la gestión de estas es manejada por algún miembro familiar, que en la mayoría de estos casos, no tiene el know how necesario para llevar a cabo una eficiente gestión, siendo sus recursos de este modo, tanto capitales como humanos (capacidad del personal), bastante limitados. Por tal razón, muchas veces estas empresas desconocen su demanda real, así como las necesidades reales del mercado objetivo. Por consiguiente, una parte de ellas se limita a ser participe en el mercado extranjero, pues consideran que el riesgo es demasiado elevado y justifican que no tienen la capacidad ni los recursos para hacerlo. Mientras que la otra parte que, si decide arriesgar, lo hace individualmente, y con carencia de conocimientos, pues se limita en lo que ya conoce, mas no realiza investigaciones previas, por lo que gran parte de estas terminan en declive en sus 3 primeros años de ingreso al nuevo mercado.

D. Consorcios de exportación: una solución posible

De acuerdo a La Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial (2004), al cooperar en el interior de un consorcio de exportación que combina los conocimientos especializados y los medios financieros de varias empresas, las PYME pueden superar los obstáculos anteriormente enumerados e ingresar efectivamente en mercados extranjeros y desarrollarlos con menor costo y riesgo. Al mismo tiempo, los miembros pueden mejorar su rentabilidad, aumentar la eficiencia y acumular conocimientos.

A continuación, la figura 3 muestra los principales beneficios que las PYME perciben al conformar un consorcio de exportación.

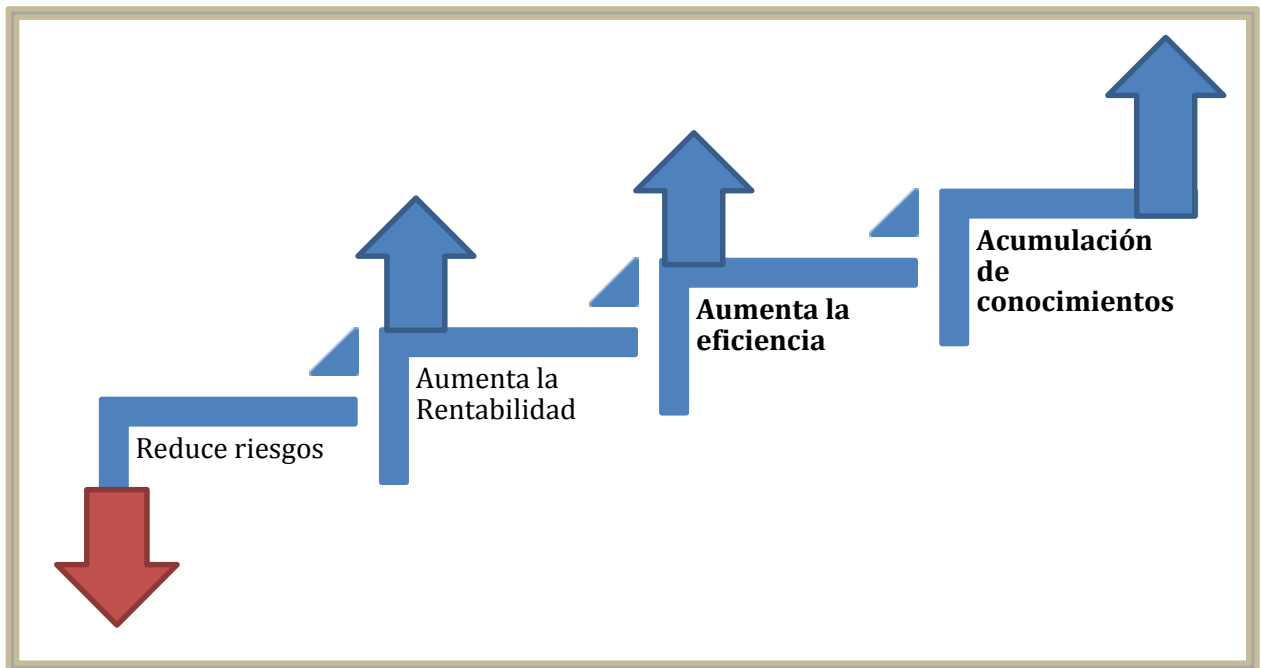


Figura 3. Ventajas de creación de consorcios de exportación

- **Reducción del riesgo**

El riesgo 0okm que limita a toda PYME radica en la limitación y el poco acceso a información relevante acerca del mercado meta, por lo que considero que, al mejorar dicho acceso, las empresas tendrían una mejor orientación. El consorcio de exportación tiene pues, la mecánica de reducir de manera significativa dicho riesgo generado al momento de realizar una exportación mediante exploraciones continuas de las oportunidades de mercado, investigaciones de mercado a profundidad, mejorando la cartera de productos mediante la diversificación de estos mismos, y reduciendo las fluctuaciones estacionales de exportación. (Parceiro, 2015)

- **Aumento de la rentabilidad**

Las utilidades de las empresas pueden mejorar gratamente gracias a su participación dentro de un consorcio de exportación, pues de esta manera lograrían obtener una estrategia de exportación mucho más sólida y constituida, así como también una economía diversificada que les permita exportar de manera estable, ya que en consorcio, los socios distribuyen los gastos tanto administrativos como los de promoción.

Adicionalmente, al compartir espacios y recursos necesarios para llevar a cabo las exportaciones, ya sea en temas de almacenes, transportes y traslado de mercancía o en la maquinaria requerida para la elaboración y/o traslado del producto; se obtienen grandes ahorros de costos y de tiempo, haciéndolos mucho más eficientes y eficaces.

Finalmente, el consorcio de exportación tiene como finalidad que las empresas que la conforman pasen de ser simples abastecedores del mercado externo, a tener la capacidad de poder formular sus propias estrategias de exportación, aplicando las especificaciones técnicas necesarias, así como también estableciendo precios reales acorde a los gastos reales y a la oferta existente, permitiéndoles así, ser mucho más competitivos y activos. Algunos consorcios, desarrollan incluso la capacidad de utilizar sus propios canales de distribución, llegando a eliminar los intermediarios, que es el mayor problema en cuando hablamos de independizar a una PYME.

- **Aumenta la eficiencia**

El trabajo conjunto de las empresas miembros del consorcio les permite superar los problemas suscitados con frecuencia en un PYME al trabajar independientemente, como lo son el trabajar dentro de su pequeño mercado limitado y el no explorar nuevos nichos de mercado por incapacidad para cubrir grandes volúmenes de pedidos, explotando así de manera conjunta economías de escala, ya que cuando estas unifican sus recursos ya sean informáticos, de investigación, conocimientos (know how) y financieros, el consorcio intensifica su presencia en el mercado internacional, llegando así a realizar actividades que muchas de ellas son incapaces de realizar de manera independiente, tales como más allá de exportación de productos primarios, lograr el desarrollo de productos, etc.

Siendo entonces la disponibilidad constante de productos, la reposición de Stock (Just in time), y la fiabilidad del suministro, lo que otorgan a un consorcio una imagen mucho más atractiva para el mercado internacional, ya que ellos, miden también constantemente sus riesgos al escoger una oferta o un abastecedor de ciertos productos, y si este, les brinda la disponibilidad, fiabilidad y calidad, termina generando el lazo de confianza ente ambas partes, aumentando su competitividad y credibilidad a nivel internacional. (Dueñas, 2016)

- **Acumulación de conocimientos**

Sin lugar a dudas, es esta la ventaja más relevante y benéfica para una PYME, pues en su mayoría, carecen de conocimientos sobre nuevos nichos de mercados, exportaciones, redes de grupos de negocios, normas de calidad, barreras de ingreso y requisitos técnicos internacionales y finalmente, posicionamiento de mercado a nivel internacional, y cómo hacer que esto, sea rentable a largo plazo. Al conformar un consorcio de exportación, las empresas tienen la oportunidad de incrementar sus conocimientos sobre negociaciones con estos mercados internacionales, es entonces la acumulación de conocimientos les permite posicionarse y crecer como empresas. (Dueñas, 2016)

E. Tipos de consorcios de exportación

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial ONUDI (2004) Estos son clasificados acorde a los servicios que brindan, existiendo aquellos que ofrecen funciones básicas tales como la parte de publicidad o determinación del público objetivo, como aquellas más compuestas, que se enfocan en la formulación de estrategias de exportación, brindando servicios más diversificados, como lo son el caso de creación de marcas, formas de comercialización efectiva, asistencia jurídica, etc. Los tipos de consorcio más comunes son los de promoción y los de ventas, dentro de las cuales existen diversas variedades de consorcios.

Existen los consorcios multisectoriales y de un solo sector, consorcios que agrupan a competidores, que al unificarse ofrecen productos complementarios, así como también existen los consorcios regionales, que comprenden a socios de diversas regiones o provincias, y los consorcios que se enfocan en una determinada región, así como también los que llevan a cabo actividades a nivel internacional.

- **Consortios de promoción y de ventas**

De acuerdo a lo estipulado en la Guía de los consorcios de exportación dada por la ONUDI (2004) en su programa creado para el desarrollo de conglomerados y redes de PYME, existen diferentes tipos de consorcios de exportación, dentro de la clasificación por su actividad, encontramos al consorcio de promoción y al consorcio

de ventas. En ambos casos, se busca gestionar la calidad de los productos comercializados para lograr el ingreso de los mismos a los mercados internacionales. A continuación, se detalla brevemente ambos tipos de consorcio.



Figura 4 Tipos de consorcio por la acción realizada

Fuente: Adaptado de La Guía de los consorcios de exportación ONUDI 2004

En el caso del consorcio de promoción, se puede definir como aquel que tiene como fin buscar nuevos mercados metas para realizar sus exportaciones, y para ello divide los costos tanto de promoción como de logística entre los socios del consorcio, con el fin de promover los productos y/o servicios de estos, en cuanto a su ingreso en los mercados internacionales, más no realiza la venta directa, pues esto queda en manos de las empresas miembros.

Mientras que, en el caso del consorcio de ventas, se realiza las actividades anteriores, es decir la promoción comercial y adicionalmente, la venta de sus productos, ya que las empresas que conforman el consorcio, le dan la plena potestad de negociación a los representantes encargados de administrarlo. Cabe resaltar que, en este tipo de consorcio, el número de participantes se limita a los representantes elegidos por las empresas miembros. Este tipo de consorcio abarca dos consorcios. El primero es el de comercio, el cual adquiere los productos de las empresas miembros con el fin de revenderlos, de ahí el nombre que lleva “comercio”. En el segundo, están los consorcios tipo agentes de exportación, donde los representantes del consorcio buscan obtener el pago que sus clientes (las empresas miembros) le solicitan, a cambio de sus productos.

De acuerdo a Parceiro (2015), en las últimas décadas los consorcios han ido cambiando su enfoque, y actualmente tienen como prioridad servir de consorcios de venta para sus miembros, ya que otorgan relevancia a la promoción de la producción y por ende la comercialización mediante la exportación de estas mismas, y a mediano plazo, luego de que se logre consolidar al consorcio como tal, los miembros pasen a vender sus productos, ya con la capacidad y la habilidad potenciada, para hacer del consorcio, una alianza sustentable.

F. Consorcio entre competidores y entre no competidores

Acorde a la guía de creación de consorcios de ONUDI (2004), si el consorcio está compuesto por competidores directos, es decir empresas miembros con el mismo producto o con productos similares, es posible lograr economías de escala orientando las actividades a los bienes producidos, ya que existen mayores posibilidades de realización de actividades de desarrollo, tales como las investigaciones y las actualizaciones de TI. Es decir, es posible estar entre “competidores” y no serlo a la vez, ya que, si bien los miembros poseen un mismo producto, pueden enfocar sus fuerzas en la creación de economías de escala, logrando una producción más eficiente la cual va más allá de una producción primaria, buscando desarrollar nuevos productos diversificándolos.

G. Servicios prestados por los consorcios de exportación:

El consorcio de exportación busca principalmente reducir los costos de operación de las empresas miembros, que por lo general son bastante elevados si se realizan de manera individual. Para ello, el consorcio de exportación se enfoca en 3 servicios: Los básicos, los de promoción del producto y los servicios propios de la actividad del consorcio; los mismos que se muestran en la siguiente figura (5), dando una pequeña visión gráfica y más sencilla de los servicios de un consorcio.

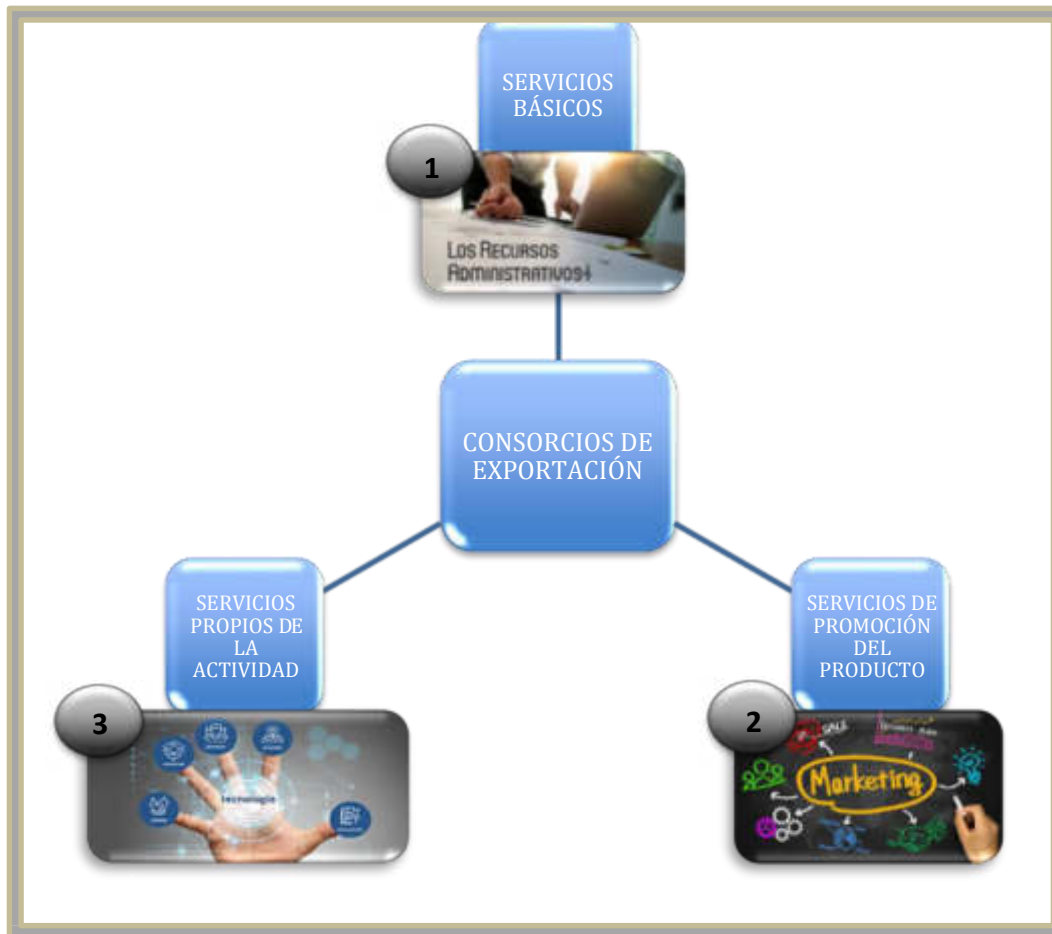


Figura 5. Servicios prestados por los consorcios
Fuente: Elaboración Propia

El primero se refiere a los servicios administrativos, los asesoramientos y todos los requerimientos que esta conlleva, como las traducciones, la asistencia jurídica, la asistencia en el trámite de transporte y el asesoramiento aduanero.

En cuanto a los servicios de promoción de la producción, se refiere a los servicios propios de la publicidad de estos, como la participación en ferias internacionales sobre el sector al que pertenecen, buscando obtener una promoción de sus productos por la mayor cantidad de medios posibles

Finalmente, los servicios extras a la promoción, los cuales se enfocan en contar con la información necesaria y adecuada sobre los requerimientos del día a día, como es el caso de los adelantos técnicos del sector, para ello es necesario mantenerse no solo informado, sino también activo en los medios tecnológicos y técnicos. (ONUDI, 2004)

H. Establecimiento de un Consorcio de Exportación

Esta, junto con la de diseño, son consideradas las fases más decisivas en la creación e implementación de un consorcio de exportación; pues es en estas fases donde se toman decisiones que determinan la viabilidad y el cumplimiento de los objetivos de los miembros.

La ONUDI y Federexport han ayudado a establecer consorcios de exportación en países tan diversos como la Argentina, el Brasil, la India, Italia, Marruecos, México y Túnez. Sobre la base de esa amplia experiencia, a continuación, figura un análisis simplificado de los actores que intervienen y las medidas que se deben adoptar cuando se establece un consorcio.

a) Principios Básicos

Es de suma importancia que las empresas miembros del consorcio sean conscientes de las condiciones que deben cumplir antes de comenzar a establecerse de manera conjunta como tal, siendo capaces de asegurar el cumplimiento de sus objetivos. Para ello ONUDI nos expone 3 principios básicos para lograr dicho establecimiento, las cuales se presentan de manera concisa en la Figura 6, y las cuales son detalladas más adelante.



Figura 6. Principios básicos para establecer un Consorcio de Exportación
Fuente: Elaboración Propia

Tener los objetivos claros y definidos, es el primer principio para establecer un consorcio de exportación. Es importante tener los objetivos definidos de la manera más clara posible, pues esto les permitirá elegir la mejor jurisdicción para el consorcio, como también ayudará a determinar las actividades a realizar, así como también la contribución monetaria de los miembros.

El segundo principio, es evitar las improvisaciones diarias, y para ello se debe realizar el correcto establecimiento de un consenso, coordinando cada actividad y acción, para llevarlas a cabo de la mejor manera posible. De esta manera, se logrará un grupo de trabajo mucho más sólido y se creará un consorcio que no solo trabaje de manera eficiente a corto plazo, sino que también crezca de manera sostenible.

Finalmente, la concepción es el principio que demanda el conocimiento y la capacidad de los miembros para reconocer la obtención de ingresos, utilidades, el posicionamiento y finalmente el éxito, no se logrará de un día para otro. Es importante que exista conciencia de que todo requiere un tiempo prudente y de que las ganancias no se percibirán de inmediato, sino que requerirá de tiempo para percibir dicho retorno de capital más las utilidades esperadas. Generalmente dicha utilidad se percibe a mediano o largo plazo, ya que, si bien pueden lograrse resultados positivos a corto plazo, el verdadero impacto solo podrá percibirse a largo plazo, pues no se debe olvidar que se está tratando con mercados externos fluctuantes, y con una barrera de exigencias bastante alta.

b) Medidas necesarias para el establecimiento de un consorcio

A pesar de la variedad de enfoques de los consorcios, existen algunas fases de desarrollo que permiten identificarlas de manera conjunta y con puntos relevantes presentados en la mayoría de ellos. Estas medidas son la identificación adecuada del promotor así como de los posibles miembros, el estudio previo de los intereses comunes existentes, el estudio de viabilidad y el desarrollo de un plan de acciones para poder cumplir los objetivos o el plan meta, la designación de las autoridades o representantes del consorcio, la designación de fechas preestablecidas para los encuentros de los miembros del consorcio, esto con la finalidad de crear no una obligación, sino un hábito entre cada empresa miembro, la constitución del consorcio y el seguimiento, que permiten pues, ver a los miembros de este como una sociedad

a la cual debe mantenerse actualizada y a la vanguardia, cuidando siempre sus acciones, y enfocándolas siempre al cumplimiento de sus objetivos.

Para ello, la organización de las naciones unidas para el desarrollo industrial, nos plantea una serie de medidas enumeradas y explicadas, de manera tal que puedan ser utilizadas por todo consorcio para lograr un establecimiento eficiente del consorcio, y lograr así una penetración de mercado bastante positiva y rentable en cuestión de tiempo y recursos, según se puede apreciar en la figura 7.



Figura 7. Medidas para el establecimiento de un consorcio

- **Primera medida: Identificación de un promotor**

El promotor será quien acompañe y guíe a los miembros en el establecimiento del consorcio desde sus inicios hasta que éste haya sido implantado de manera sostenible. Entonces, debe tenerse en claro que el promotor es quien juega un rol de orientador, más no de quien dicte lo que debe o no realizarse; dejándole a los socios la libertad de definir y elegir prioridades basadas en las necesidades del consorcio. (ONUDI, 2004)

De acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior, se definirán entonces, las principales acciones de un promotor, para tener en claro la importancia de su identificación, de sus funciones y sus limitaciones. Por lo tanto, entre las acciones más relevantes, encontramos a la de asesoras a los socios en la definición de los objetivos comunes, apoyar en la elección de los nuevos socios, brindarles información adecuada sobre lo que requiere ser un consorcio, lo que se está permitido y lo que se debe cumplir como tal, ya sea en temas de controles, normativas, exigencias y permisos, como tramites propios del comercio exterior, y asesorándoles sobre todo aquello de materia administrativa propia del consorcio que se requiera para realizar las mejores toma de decisiones posible.

Por las acciones mencionadas anteriormente, es preferible que el promotor no guarde relación alguna con ninguno de los miembros del consorcio, pues así se evitará futuros problemas por posibles preferencias o apoyos imparciales. Es por esta razón, que, en la mayoría de los casos, el promotor es un funcionario externo, que generalmente pertenece a una consultoría privada, un consultor independiente, o alguna organización internacional que promueve el desarrollo de pequeñas empresas; pues al ser externo, no existirá duda de su imparcialidad y por ende, su capacidad de dirigir el establecimiento del consorcio.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el promotor brindará apoyo temporal, más no de manera estable, pues lo que se busca, es que los socios sean capaces de realizar sus actividades por sí mismas, por lo que, durante el establecimiento del consorcio, las iniciativas deben provenir de los miembros y el apoyo debe limitarse a acompañarlos en este proceso como su guía temporal.

- **Segunda medida: Identificación de posibles miembros**

Esta es la etapa en la que el promotor debe identificar servicios enfocados en el sector al que el consorcio pertenece, por lo que por lo general es recomendable que reúna una muestra significativa de las empresas en orden a su relevancia para de este modo poder integrar a aquellas empresas con mayores cualidades y de necesidades comunes.

De acuerdo a Renart 1997, citado por ONUDI (2004), La selección de los miembros es el elemento más importante en el proceso de establecimiento de un consorcio, pues es primordial que las empresas que participen en dicha selección cumplan ciertos requerimientos necesarios, tales como solvencia económica, reputación limpia tanto en temas legales como en posicionamiento de imagen y calidad de los bienes que ofrecen, entre otros, a fin de asegurar el éxito del consorcio.

Por tanto, estas deben contar con una oferta atractiva para la comercialización internacional de sus productos, es decir, no solo debe tener un producto de calidad, sino que también deben ser capaces de cubrir la demanda en términos de volumen y precio.

- **Tercera medida: Realización de un estudio del interés existente y contacto con empresas interesadas**

Una vez identificado el número de posibles empresas participantes del consorcio, es importante evaluar el interés y conocimiento de cada una de estas, respecto al concepto de esta alianza. De esta manera, se logrará profundizar más en los intereses comunes, y se podrá otorgar una visión general a los posibles miembros.

Para ello se deben organizar una serie de herramientas que faciliten dicho análisis, tales como entrevistas, grupos de estudio, reuniones, etc. A fin de dar a conocer la noción de consorcio, lo que esto implica y abarca, las condiciones para ser miembro de un consorcio y la experiencia propia que esta les brindaría al ser empresas miembros. Por lo que una vez realizada dichas entrevistas y/o reuniones, la postura y las expectativas de las empresas con respecto al proyecto de un consorcio de exportación quedarán claras y definidas.

Sin embargo, antes de brindar información propia sobre consorcios a través de las reuniones, es importante realizar grupos de trabajo previo, en los que se les permita, a cada empresa, expresar su interés por este. Ello permite al promotor determinar las expectativas comunes, así como las insuficiencias de las empresas, las cuales se pueden usar para definir los objetivos comunes para iniciar el consorcio. La entrevista puede ayudar también a determinar la voluntad de los posibles miembros de

comprometerse con el consorcio, tanto por lo que respecta a su tiempo como a sus recursos financieros. En consecuencia, el estudio sirve de base para todas las actividades futuras.

Luego de identificar los posibles miembros, y gracias a la entrevista, se determinan los problemas, intereses y expectativas comunes, para lo cual el promotor deberá ponerse en contacto con las empresas interesadas. El objetivo es confirmar los resultados de la entrevista no estructurada, responder a las preguntas de las empresas y obtener una confirmación previa en forma escrita de intención que refleje el compromiso de las empresas de esforzarse por establecer un consorcio.

- **Cuarta medida: Designación de representantes**

Es importante que cada empresa designe a un representante, quien será el contacto que la represente y, a su vez, vele por sus intereses. Generalmente, este cargo de representante es tomado por el propietario de la empresa o uno de los conformantes de la dirección de esta.

Cabe resaltar que con el fin de que el consorcio pueda funcionar de la mejor manera posible, los representantes de cada una de las empresas que lo conforman, deben ser capaces de trabajar en conjunto, pues este es uno de los problemas más frecuentes en la perduración de alianzas entre empresas, ya que muchos de ellos no han sido capaces de trabajar con los representantes de las empresas miembros, terminando por romper las alianzas, fracasando en su interacción y en la realización de una labor eficaz.

Por ello, es importante que los representantes seleccionados de cada empresa miembro, sean capaces de mantener una buena relación interpersonal de manera permanente. Es recomendable que el promotor identifique entre los representantes a posibles dirigentes que puedan realizar la labor o el papel de catalizadores de las actividades o acciones del consorcio.

- **Quinta medida: Reuniones entre los posibles miembros**

Es importante que el promotor celebre una serie de reuniones con los representantes de las posibles empresas miembros, para definir los objetivos del consorcio y las medidas a tomar para llevarlas a cabo, iniciando entonces con una fase activa de su establecimiento. Para ello, debe de programarse una serie de reuniones previas para informarles todo lo referente a un consorcio y para establecer un primer contacto. Otra gran opción, es invitar a las reuniones a representantes de otros consorcios ya establecidos y con vasta experiencia, o a representantes de algún órgano público a fin de que pueda absolver dudas existentes entre las empresas miembro.

Es necesario elaborar y someter a debate un primer borrador del plan de actividades del consorcio, así como también la designación de responsabilidades entre los representantes de cada empresa. Finalmente, es esencial que estas reuniones grupales tengan continuidad, es decir, que se celebren periódicamente a fin de obtener un mejor funcionamiento del consorcio y mantener una buena relación entre los representantes, creando así un grato ambiente entre los que lo conforman.

- **Sexta medida: Realización de un estudio de viabilidad y redacción de un plan de actividades**

Una definidos los dos puntos clave, es decir, tanto el establecimiento del consorcio, cómo las empresas socias, será necesario formular un plan de actividades que tome como base las necesidades de los socios, por lo que es recomendable la aplicación de técnicas tales como la encuesta y el estudio de viabilidad. Esto ayudará a medir la relevancia de los objetivos de las empresas socias, pues ayudaran a medirlos y controlar de que estos no sean demasiado ambiciosos en las primeras etapas de la existencia del consorcio. Debe contener una descripción de los procedimientos y de los recursos financieros y humanos necesarios para establecer el consorcio y lograr sus objetivos, y el cómo se logrará dicha obtención. Para ello, ONUDI (2004) recomienda utilizar el análisis SWOT, el cual determinará una mejor estrategia empresarial.

De acuerdo a ONUDI (2004) En el plan de actividades se especifican las actividades que los miembros desean realizar en forma conjunta y se presenta un panorama general de los gastos que entrañan. Evidentemente, los recursos disponibles determinarán las actividades previstas y el número de mercados por penetrar. En las primeras etapas después del establecimiento del consorcio, es aconsejable concentrar los limitados fondos disponibles en unas pocas actividades y fijarse como objetivo un primer mercado meta. En etapas posteriores, los resultados positivos pueden conducir a un aumento de las contribuciones de los miembros y será posible ampliar las actividades y los mercados.

- **Séptima medida: Constitución oficial del consorcio como sociedad**

En esta etapa, las empresas miembros deben estar comprometidas con este, y para ello debe existir el compromiso de respetar el estatuto del consorcio, en la que se define el personal directivo los cuales los representarán en adelante. Además, debe haber un compromiso financiero y comercial entre los miembros, teniendo en claro el mercado meta en el que enfocarán ambos recursos. (Renart, 2002).

Por lo que tener establecida la estructura y las reglas del consorcio serán de gran ayuda para que los participantes puedan centrar sus actividades de manera eficiente.

Adicionalmente, es necesario que los miembros decidan si la condición de miembro es la misma en todos los casos o si hay posibilidad de cambios, por ejemplo, entre miembros con derecho o no a voto, para lo cual es importante contar con una Junta de Directores, quienes puedan apoyar en dichas decisiones.

- **Octava medida: Seguimiento**

El seguimiento continuo será indispensable para que el consorcio pueda mantener una sólida gestión, para lo cual el promotor deberá fomentar reuniones ya sean conjuntas o individuales que se enfoquen en analizar los logros y dar cara a los posibles problemas o cuellos de botellas que estén limitando el completo desarrollo de este.

Por lo tanto, se deben promover las relaciones tanto internas como externas entre las empresas participantes y entre el consorcio y sus asociados en la exportación. Las empresas participantes se han comprometido mutuamente y los representantes deben entablar entre sí relaciones basadas en la confianza, creando lazos y contactos entre los socios conformantes del consorcio, con la finalidad de asegurar un desempeño continuo del consorcio para llevar a cabo de manera eficaz las exportaciones al mercado meta. Es muy probable que, en una etapa ulterior, se consideren insuficientes algunas decisiones adoptadas durante la fase en que se estableció el consorcio. Por ello, es esencial que haya flexibilidad para introducir los cambios necesarios. (ONUDI, 2004)

I. Estructura orgánica

En la figura 8 se muestra de manera general los principales órganos que integran un consorcio de exportación, los cuales serán explicados de manera más detallada en adelante.

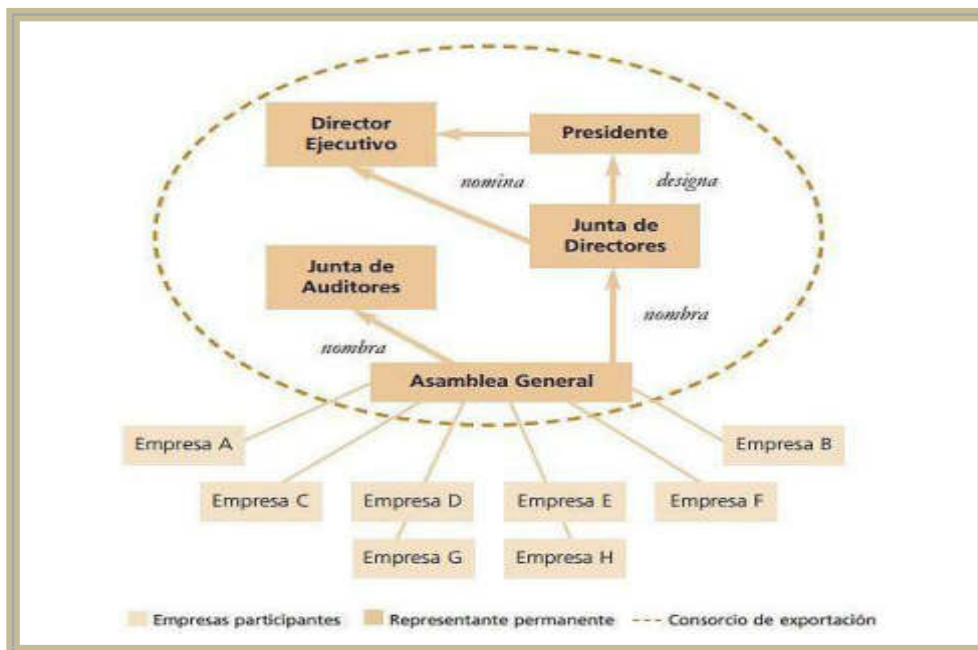


Figura 08. Representación Gráfica de un consorcio de exportación
Fuente: ONUDI, 2004

Según la ONUDI (2004), todos los miembros que han cumplido sus obligaciones financieras con el consorcio tienen el derecho de asistir a la Asamblea General todos. Por lo general, cada miembro tiene derecho a un solo voto.

El Presidente del consorcio convoca y preside la Asamblea. La puede convocar para celebrar una reunión ordinaria (por ejemplo, a fin de aprobar la situación financiera del consorcio, nombrar a la Junta de Directores, establecer las cuotas de los miembros e impartir directrices generales) o para celebrar una reunión extraordinaria (por ejemplo, para modificar el estatuto, admitir o excluir miembros o deliberar sobre una prórroga del consorcio o sobre su disolución anticipada).

La Junta de Directores administra el consorcio. Está constituida por un determinado número de miembros nombrados por la reunión ordinaria. Por lo general, los directores ocupan su cargo por dos años y pueden ser reelegidos. Pueden percibir un sueldo o no.

El Director Ejecutivo puede ser miembro de la Junta de Directores o puede participar en ella sin derecho a voto. La Junta puede designar de entre sus miembros al Presidente y los vicepresidentes del consorcio. Se convoca la Junta de Directores cuando el Presidente o la mayoría de los miembros lo consideran necesario. El Director Ejecutivo del consorcio se encarga de las operaciones cotidianas del grupo. Dado que debe promover y defender los intereses de todo el consorcio, sin favorecer a ninguna empresa en particular, es aconsejable que las empresas participantes lo contraten externamente.

Un director contratado externamente, además de ser un actor neutral, puede concentrarse únicamente en su compromiso con el consorcio. En cambio, un director designado entre los miembros debe dividir su tiempo y sus esfuerzos entre la asociación y la empresa que lo emplea. La labor relacionada con el consorcio puede tener menos prioridad para él y, a la larga, ello se reflejará en el rendimiento del mismo.

El Director Ejecutivo debe tener experiencia comercial, experiencia en materia de exportaciones, aptitudes como organizador y conocimiento de idiomas extranjeros, además de conocer bien las empresas participantes, sus productos y servicios y los sectores en que operan. Dado que el Director Ejecutivo es el principal responsable del

éxito del consorcio, es aconsejable que se contrate a un administrador de primera categoría.

En el pasado, los consorcios de exportación han fracasado debido a una mala administración. El consorcio, según su tamaño, puede tener empleados adicionales, como personal de secretaría o expertos en comercialización, que ayuden al Director Ejecutivo.

Los miembros deben apoyar la labor del Director Ejecutivo suministrando la información necesaria y confiando en su juicio. Se pueden distinguir dos tipos de Director Ejecutivo. Mientras que el “tipo administrador” se limita a aplicar las decisiones adoptadas por la Junta de Directores, el “tipo jefe” define también las estrategias que habrá de aplicar el consorcio y las propone a la Junta para su aprobación. Los miembros activos quizá prefieran el primer tipo de Director Ejecutivo, por miedo a perder su autonomía. Sin embargo, se debe tener siempre presente que el Director Ejecutivo es un profesional con experiencia en materia de exportaciones y que puede aumentar mucho el éxito del consorcio si se le deja suficiente margen de maniobra.

Además de un director contratado externamente, muchos consorcios tienen un presidente, que proviene de una de las empresas participantes. Su tarea es representar al grupo y asegurar que las operaciones se ajusten a los intereses del consorcio. Como se mencionó anteriormente lo elige la Junta de Directores. Por lo general, el presidente desempeña su cargo durante tres años, pero puede ser reelegido. Convoca y preside la Asamblea General y la Junta de Directores.

J. Financiación de un Consorcio

La existencia del financiamiento eficaz a un consorcio de exportación, es de vital importancia para su correcto funcionamiento a mediano y largo plazo. Esta financiación se debe enfocar en los miembros o socios de este, como en las instituciones. La primera puede optar una contribución que garantice el capital de este mediante cuotas de los socios, para lo que debe fijarse el plazo máximo dejado entre

una aportación y otra, y por lo general, dichas aportaciones se hacen en partes iguales entre los miembros del consorcio. El monto de la contribución al capital del consorcio depende de la forma jurídica establecida entre los miembros de este.

Adicionalmente, en muchos casos los consorcios exigen a sus nuevos miembros contribuciones más altas. La justificación es que los nuevos miembros pueden beneficiarse de la buena voluntad generada por el grupo inicial desde el establecimiento del consorcio y, en consecuencia, deberían asumir la parte equitativa de los gastos que les corresponde.

Las contribuciones financieras totales efectuadas por los miembros no deben ser excesivamente limitado, esto quiere decir que debe evitarse no contar con fondos suficientes, pues de ser así los consorcios no tendrán la capacidad de prestar los servicios que necesitan sus miembros, lo que, si los miembros se muestren renuentes a financiarlo, puede caer en una monotonía donde los servicios incumplen las expectativas. Además de garantizar la sostenibilidad, unas cuotas más altas repercuten en la motivación que perciban los miembros, para poder así participar más activamente con la finalidad de asegurar que se alcancen los objetivos. Es importante especificar en el estatuto los montos a contribuir y las fechas máximas para efectuarse, evitando así inconvenientes entre los socios.

Por otro lado, la segunda fuente de financiamiento esencial de un consorcio proviene de instituciones como organismos gubernamentales o asociaciones comerciales, puesto que las instituciones cofinancian iniciativas y servicios concretos. En la mayor parte de los casos, la asistencia institucional es de vital importancia en las primeras etapas de un consorcio de exportación. (ONUUDI, 2004)

K. El sector público y los consorcios de exportación

Hoy en día, resulta mucho más sencillo y eficaz para los gobiernos el hecho de apoyar a un determinado grupo de empresas, que el brindar apoyo individual a cada pequeña empresa, por lo que en el caso de agruparse, facilitan el apoyo y la presencia activa del estado como estímulo al crecimiento del consorcio tanto con incentivos monetarios como no monetarios, como es el caso de los reconocimientos públicos, los cuales

ayudan mucho en el tema de la imagen que el consorcio pueda brindar a nivel internacional. Sin embargo, es importante que si bien el apoyo del gobierno en las primeras fases del consorcio, son relevantes; a largo plazo este debe ser auto sostenible, para evitar futuras caídas o declives.

2.2.2. Empresa

Se comprende como empresa a aquella agrupación de personas que tienen como finalidad llevar a cabo negociaciones, proyectos y servicios, participando activamente en el cumplimiento de las metas y objetivos propios de dicha organización.

De acuerdo a lo estipulado por la ley General de Sociedades N° 26887, ésta se encuentra ubicada dentro del concepto de sociedad, la cual indica que pueden ser constituidas por cualquier persona sin discriminación alguna, es decir, tanto por las personas naturales, como las jurídicas.

Por lo que se puede definir que aquella persona humana sujeta de derecho y obligaciones, es considerada persona natural y aquellas organizaciones o agrupación de personas naturales o jurídicas que no tienen existencia física como una persona natural, sino que son consideradas de existencia legal por ley, son consideradas personas Jurídicas.

A) Clases de Empresas

La Ley General de Sociedades N°26887, expone que la empresa puede estar dividida según el tipo de sociedad al que ésta corresponda, así como también su tipo de actividad económica, su constitución Jurídica y la titularidad de Capital a la que corresponda. En tal sentido, a continuación, se expondrán las clases de empresas existentes en nuestro país, acorde a las cuatro clasificaciones ya mencionadas.

❖ Empresas Según el tipo de Sociedad.

• Sociedad Anónima

Dentro de una sociedad anónima, encontramos a la sociedad anónima abierta como la anónima cerrada. En una sociedad anónima abierta, el capital de una empresa se divide en acciones y está conformada por los aportes de los accionistas y/o socios,

los cuales no están sujetos a un aporte mínimo de capital. En este tipo de sociedad, ningún socio está sujeto a hacer frente con su patrimonio personal por la empresa, por lo que la representación de esta debe ser conformada por una junta general de accionistas y su respectivo directorio. La sociedad anónima abierta no tiene restricciones en cuanto a la realización de sus actividades, es decir, no está limitada a un determinado rubro.

Por otro lado, en una sociedad anónima cerrada, esta no está obligada a contar con un directorio, pues es de carácter facultativo. Sin embargo, este tipo de sociedad debe llevar a cabo auditorias, las cuales deben ser externas a la organización y deben ser realizadas por lo menos anualmente. En una sociedad cerrada, los accionistas son socios que tienen responsabilidad limitada solo hasta el monto del aporte que hayan efectuado. Estas sociedades no cotizan en la bolsa, y tampoco están obligadas a brindar su información financiera al público, si no que pueden ser confidenciales. Por lo tanto, este tipo de sociedades, son menos protocolares, dinamizando la gestión de compra venta de acciones, ya que las acciones se pueden transferir a un tercero fácilmente.

• **Sociedad de Responsabilidad**

La Sociedad de Responsabilidad Limitada, por otra parte, es aquella en la cual la responsabilidad se limita en el capital aportado, por lo que la responsabilidad no afecta directamente al patrimonio personal de los accionistas o socios de la empresa. En este tipo de organización la gestión de la empresa es delegada a un órgano social, el cual está conformado por una Junta general y los administradores de la empresa, en la cual, las participaciones sociales no equivalen a acciones de la empresa, siendo obligatorio transmitir las por medio de un documento público.

En comparación a la S.A.C., este tipo de sociedad está limitada a un número menor de socios, por lo que resulta ser utilizado por organizaciones bastante más pequeñas.

- **Limitada Simple**

La sociedad limitada simple o sociedad comanditaria simple, es aquella sociedad donde los socios colectivos aportan trabajo y también son libres de realizar aportes monetarios o de capital, siendo esta última de carácter voluntario y no obligatorio. Esta sociedad también puede estar conformado por socios comanditarios, es decir, aquellos socios que solo aportan capital y su responsabilidad se limita en este. Por tanto, en la sociedad Limitada Simple, la responsabilidad de cada socio varia acorde a su perfil, sin embargo, la de los socios que aportan con trabajo, es la única con derecho pleno de gestionar la empresa.

Este tipo de empresa tiene la peculiaridad de llevar el nombre de alguno de los socios colectivos (de trabajo), añadiendo la palabra “y compañía”

- **Sociedad Civil**

La sociedad civil es una de las formas de sociedad más antiguas. Esta sociedad es más un tipo de contrato llevado a cabo de manera privada entre dos o más personas que tienen un mismo fin u objetivo, que repercute en la realización de alguna actividad que genere ingresos. En este tipo de sociedad, los socios no están obligados a aportar necesariamente de manera monetaria, pues se puede solo aportar trabajo. El primero es denominado socio capital, y el de aporte en trabajo, socio industrial.

A diferencia de los tipos de sociedad mencionados anteriormente, en este tipo de sociedad la responsabilidad de la sociedad es ilimitada, es decir, de ser necesario cubrir deudas y el patrimonio personal de alguno de los socios lo sea suficiente para cubrirla, los socios deben responder por la deuda. Esta limitada responsabilidad de los socios es la que ha hecho que este tipo de sociedad haya ido desapareciendo, por lo que hoy en día, esta predomina mediante la sociedad de responsabilidad limitada, y prevalece solo como tal en algunos pocos países, como España.

❖ **Empresas Según su actividad económica:**

Dentro del rubro de actividad económica, existen tres tipos de empresas. Las empresas del sector primario, las cuales rigen sus actividades en base a los recursos naturales, como es el caso del sector ganadero, por ejemplo. Luego, las empresas del sector secundario, las cuales dirigen su actividad a la transformación de bienes, como las empresas industriales. Finalmente, las empresas del sector terciario, las cuales basan su actividad económica en la oferta de servicios o al comercio en general.

Estos sectores se pueden apreciar en la figura 9, la cual muestra de manera visual, los tres tipos de empresas acorde a su actividad económica:

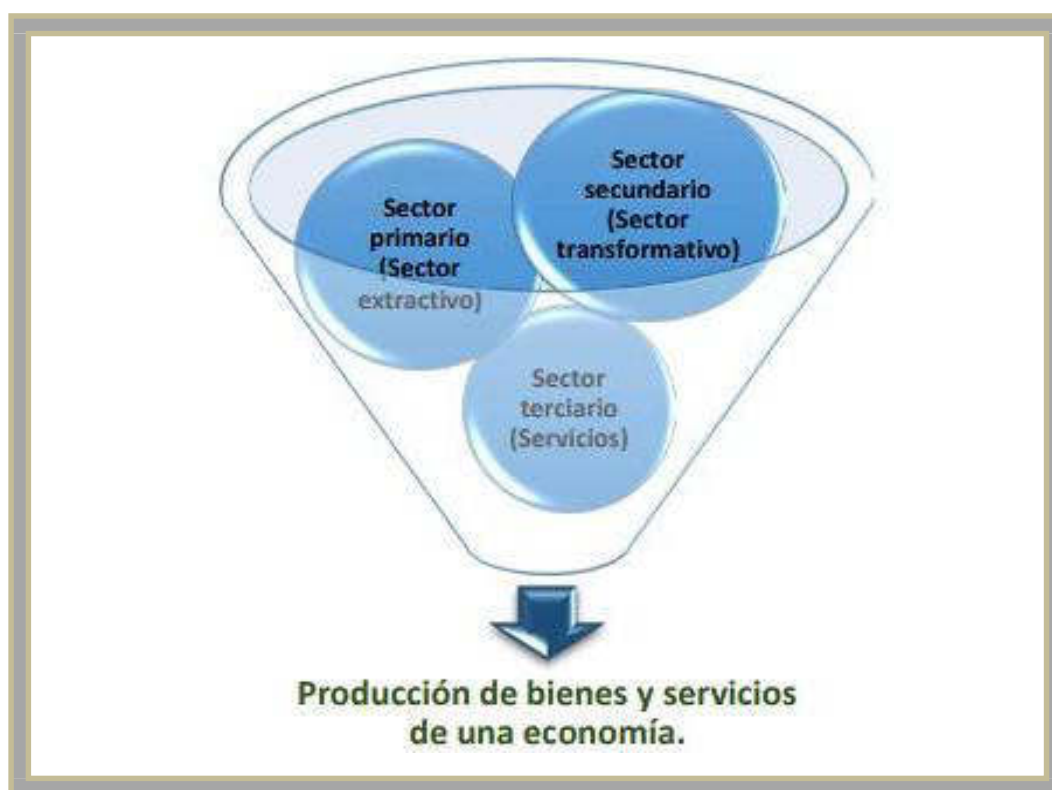


Figura 9. Sectores productivos tradicionales de la economía

Fuente: Instituto Pacífico, 2014.

❖ Empresas Según su Constitución Jurídica

Otra clasificación válida para las empresas es de acuerdo con su constitución jurídica. Las empresas individuales, son aquellas empresas que pertenecen a una sola persona, y las empresas societarias, aquellas conformadas por varias personas.

A continuación, la tabla 6, muestra las características básicas de una empresa individual, y la tabla 7, las de una empresa societaria:

Tabla 6.
Empresa Individual

FORMA	CAPITAL	<u>N° DE SOCIOS</u>	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD
INDIVIDUAL	No hay mínimo	1	Ilimitada	Impuesto sobre la renta en base al rendimiento por la actividad económica.

Fuente: Adaptado de la Ley General de Sociedades N° 26887

Tabla 7.
Empresas Societarias

<i>FORMA DE SOCIEDAD</i>	<i>CAPITAL</i>	<i>N° SOCIOS</i>	<i>CAPITAL MÍN.</i>
SOCIEDAD ANÓNIMA	Acciones	2 accionistas	30,000.000
SOCIEDAD COLECTIVA	-	2 socios (mínimo)	Estatutos
SOCIEDAD COMANDITIVA SIMPLE	-	2 socios (mínimo)	Contrato
SOCIEDAD COMANDITIVA X ACCIONES	Acciones	3 comanditarios	-

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	Cuota Social	2 socios (mínimo)	100,000
EMPRESA INDIVIDUAL RESPONSABILIDAD LIMITADA	-	1 persona física	-

Fuente: Adaptado de la Ley General de Sociedades N° 26887

❖ **Empresas según su titularidad de Capital:**

De acuerdo a La Ley N°26887, según la titularidad de capital, se puede consignar tres tipos de empresas, las privadas, las públicas y las mixtas, las cuales se detallarán de manera breve en los párrafos siguientes.

Empresas privadas:

Son aquellas cuyo capital y control se encuentran en mano de particulares. La finalidad de estas empresas es obtener el mayor beneficio posible, y esta es la razón por la cual son el mayor impulso de la economía de mercado

Empresas públicas:

Son aquellas que son controladas por el Estado.

Empresas mixtas:

Son aquellas cuyo capital es compartido por particulares y por el Estado.

❖ **Organizaciones formales e informales:**

De acuerdo a lo expuesto por la OIT (2013), en su libro titulado Políticas para la formalización de las micro y pequeñas empresas en América Latina, se reconoce como organizaciones formales a aquellas empresas que cumplen ciertas características que les permiten ser nominadas como tales. Entre las principales características se encuentran el tener propiedad sobre los productos que ofrece, realiza el pago de los

impuestos correspondientes por ley, contar con una planilla de su personal de trabajo y apoyo, contar con un local, así como también con una marca que la represente e identifique.

Por otro lado, son consideradas como organizaciones informales, aquellas empresas que evaden impuestos, realizan contratación de personal sin un contrato de por medio, por lo que no pagan prestaciones laborales al personal, y en muchos casos no cuentan con un local ni una marca propia que esté debidamente registrada.

❖ **Formalización de una empresa**

Acorde a la figura 10 expuesta más adelante, la cual nos muestra la diferencia entre una empresa formal y una informal, La formalización de una empresa se da con la acreditación de esta, brindándole la identidad jurídica, que la respalda legalmente ante el estado, y les permite gozar de sus derechos y deberes comerciales.

La formalización, es sin duda alguna la mejor opción para las empresas, pues a pesar de que en algunos casos, sea engorroso lograr obtener las formalidades necesarias, tiene grandes ventajas para la empresa, pues les otorga credibilidad, respaldo y muestra un perfil de empresa responsable, que cumple con sus obligaciones como tal; lo que termina repercutiendo en la imagen que esta refleja para sus clientes y para la sociedad, como también en sus colaboradores, creando así un ambiente mucho más armonioso, estable y que cuenta con mucha más ventaja competitiva en cuanto a su posicionamiento de mercado.

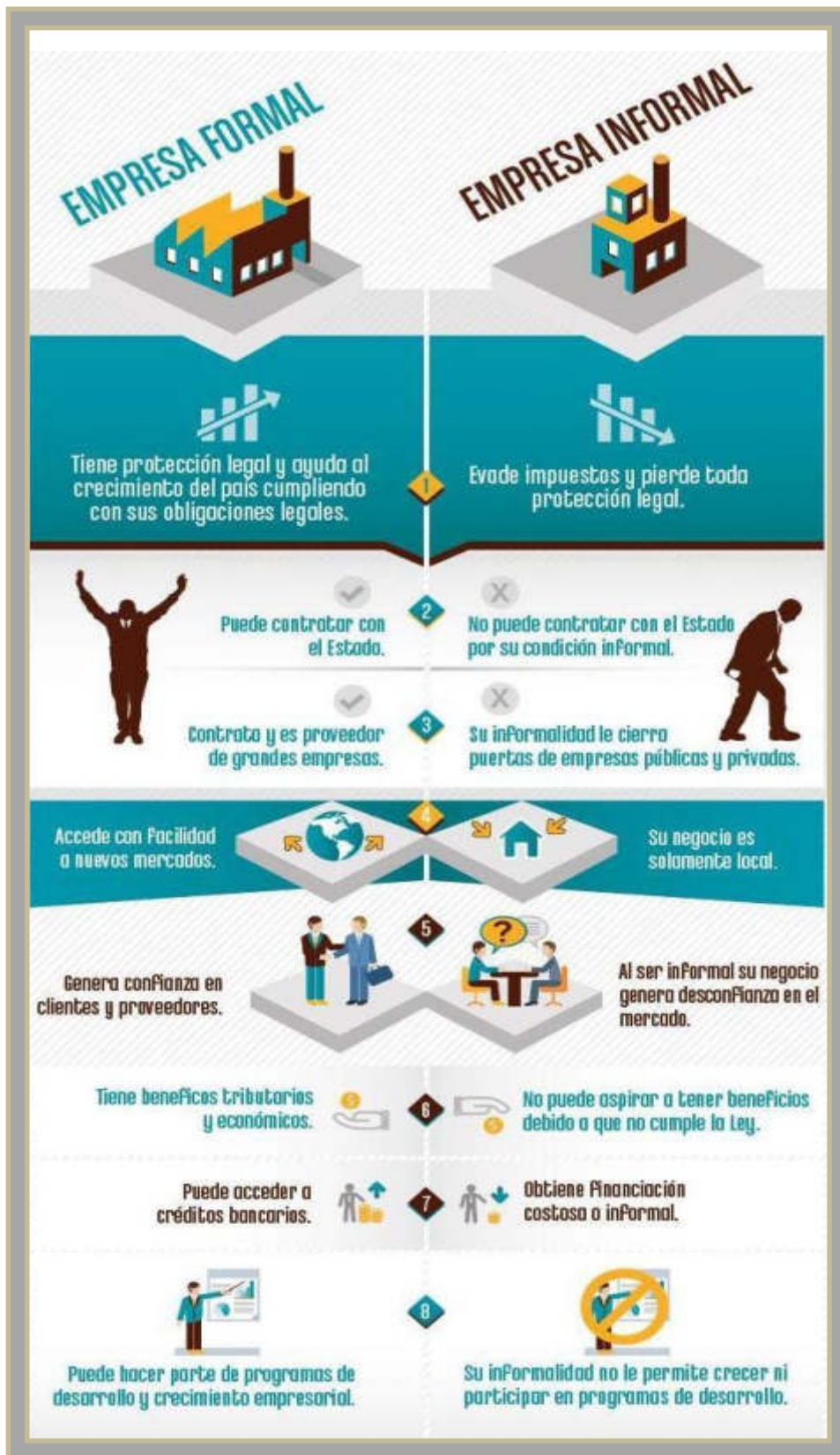


Figura N°10. Diferencia entre empresas formales e informales
Fuente: Cámara de Comercio de Medellín (2017)

❖ **Ventajas de ser formal**

Como se puede observar en la Figura 10, existen muchas ventajas en constituir una empresa formal. Entre las principales ventajas, se tiene que una empresa formal, cuenta con la opción y posibilidad de pertenecer a asociaciones, grupos, o consorcios empresariales, así como también acceder a nuevos y mejores mercados, ya que los mercados internacionales, por ejemplo, trabajan únicamente con empresas formales, lo que se refleja en un crecimiento personal como empresa, ya que le permite expandirse a nuevos mercados, convirtiendo a su empresa, en una mucho más productiva y competitiva.

Por otro lado, la empresa formal tiene un respaldo legal con el estado y ante la sociedad, pues tiene una propiedad, equipos y productos respaldados como ante ley, y de existir algún hecho fortuito o externo, este sirve de respaldo legal, lo que ,a su vez, le genera una segunda ventaja, que es que al contar con propiedades registradas legalmente, puede acceder y ser beneficiario de créditos en diversas entidades e instituciones, permitiéndole crecer y ganar un buen perfil con las entidades financieras.

2.2.3. La quinua

• Origen e Historia:

De acuerdo a lo que describe Arestegui (2009) en su investigación titulada “*Estudio Económico productivo del Perú*”, explica que la quinua es una planta de origen andino, ubicada principalmente en los países de Perú y Bolivia, y que en nuestro país, su origen se remota en las tierras de Puno, específicamente en los alrededores del lago Titicaca, pues a pesar de que a la llegada de los españoles y sus nociones de civilización, la quinua, que era considerada un alimento indispensable para los incas, fue sustituida por otros cereales como el arroz, esta estuvo presente en una etapa importante de la población de ese entonces.

Existen evidencias arqueológicas de que la planta de la quinua existió y se domesticó en los 3000 a 5000 antes de Cristo, pues se encontraron tumbas en Arica y Tarapaca, y en otras regiones, las cuales, tenían dentro de ellas, residuos de esta planta como

parte de ofrendas realizadas en aquellos años. Según la historia, el primer español que reportó la siembra de esta fue Pedro de Valdivia, quien indicó que entre las plantas que los indios sembraban para su alimentación, se encontraba la quinua.

Además de ello, el solemne Garcilaso de la Vega explicó que la planta de quinua es el segundo cereal que se cultiva en la tierra, y que esta tiene una gran similitud al arroz, solo que con un valor nutricional mucho más alto y rico para la alimentación diaria, pues es altamente proteico.

En la actualidad, la quinua es un muy conocida en muchos países pertenecientes a Europa, África, Asia, y en territorio americano. Esto gracias a las investigaciones que han ido potenciando los conocimientos que se tenían acerca de esta planta, pues hoy en día es altamente comercializada por su valor nutricional porque es uno de los cereales más recomendados por médicos y nutricionistas alrededor del mundo.

• **Características:**

De acuerdo a lo explicado por quinua.pe (2013, p.3) la quinua es una planta herbácea originaria de la América Andina, específicamente de la hoya del Titicaca, entre Perú y Bolivia, lugar donde se encuentran la mayor cantidad de variedades y se cultiva desde épocas preincaicas.

Alcanza un tamaño de 0.5 a 2m de altura, posee un tallo recto o ramificado y su color es variable; las semillas, que constituyen la parte de mayor valor alimenticio, son pequeños gránulos con diámetros de entre 1.8 y 2.2 mm, de color variado: los hay de color blanco, café, amarillas, rosadas, grises, rojas y negras. Los rendimientos promedios obtenidos están entre los 1,500 a 2,000 kg./ha.

A continuación, se presenta la figura 11, la cual expone las principales características de la quinua, y más adelante se detalla cada una de estas.

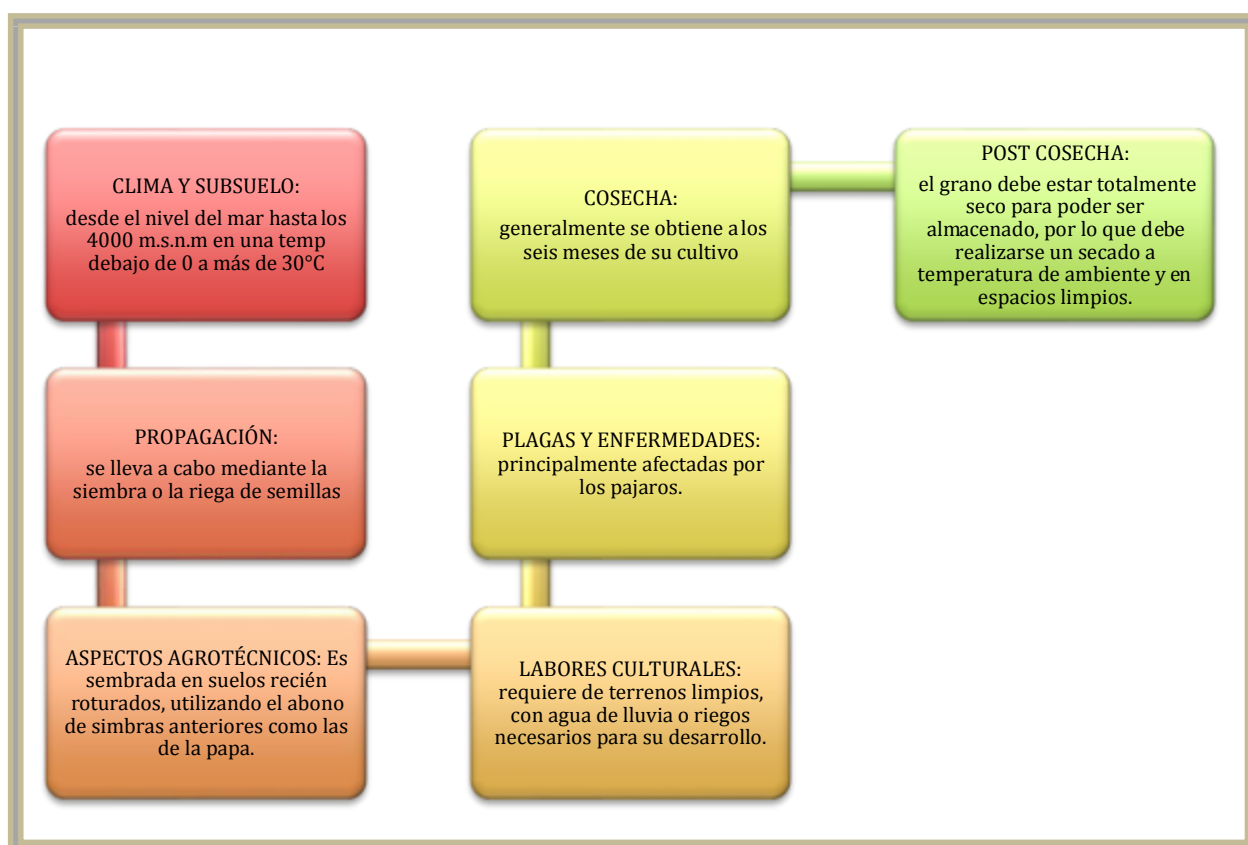


Figura 11. Las 7 Principales características de la Planta de la quinua
Fuente: Elaboración Propia

- **Clima y suelos**

Según lo menciona la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación en conjunto con la Agricultura Universidad Nacional Agraria La Molina (2016) en la Guía para el cultivo de la quinua, explica que es una planta que se cultiva en Sud América en zonas geográficas que van desde el nivel del mar hasta los 4000 m.s.n.m., en zonas con precipitaciones de 0 a 1000 mm, en suelos de diferentes texturas y con un rango de pH que fluctúa entre 4 a 9. En un rango de temperaturas debajo de cero a más de 30°C. Dentro de estas condiciones variables de clima los estreses más frecuentes son las sequías, las heladas, la salinidad, las plagas y otros factores. Finalmente, la tecnología usada en su cultivo es bastante variable, desde aquella tradicional hasta aquella moderna altamente tecnificada.

- **Propagación**

La propagación se lleva a cabo mediante la siembra, o la riega de semillas; siendo esta última la más utilizada por los campesinos y propietarios de pequeñas hectáreas, la misma que se efectúa sin la necesidad de rupturas de la tierra, utilizando únicamente punzantes que dejan pequeños huecos en donde se coloca las semillas, y posteriormente se esparce el abono. Por otro lado, existe también la propagación llevada a cabo mediante el apoyo de animales adecuados y domesticados para este tipo de actividades. Esta actividad, es llamada siembra al boleó, al usar maquinas con estos animales, la siembra debe llevarse a cabo en líneas continuas, dejando espacios de entre 40 y 90 centímetros, evitando así el poco espacio y oxigenación de las plantas, y por consecuencia, el deterioro de esta.

- **Aspectos Agros técnicos**

De acuerdo a la guía de cultivo de la quinua de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación en conjunto con la Agricultura Universidad Nacional Agraria La Molina (2016), la quinua es sembrada en los terrenos después de la cosecha de la papa, el maíz o el trigo para aprovechar así el mullido y el abono de este, especialmente el guano, que por su naturaleza orgánica no se descompone fácilmente, pudiendo ser utilizada hasta para tres siembras. Es importante mencionar que, si el cultivo se realiza en suelos recién roturados, esta siembra tendrá un mejor rendimiento.

- **Labores culturales:**

Es importante recordar que la quinua es una planta bastante delicada, por lo que requiere terrenos limpios para poder realizar los deshierbes, ya que el estado de estos espacios, dependerá la cantidad de deshierbes a realizarse. De acuerdo a los especialistas en siembras, los aparques deben realizarse 30 días posteriores a la siembra, y los entresaques se deben llevar a cabo cuando la planta logre una medida aproximada de 15 cm para que de este modo cada planta pueda contar con su espacio vital.

El rendimiento de la quinua está directamente relacionado con la cantidad de agua que esta perciba, por lo que si la que estas reciben en las lluvias de las temporadas

de siembra (entre noviembre y marzo), son mínimas o escasas se debe complementar con riegos. Sin embargo, debe recordarse que el exceso de humedad puede dañarla, por lo que, de no ser necesario, bastará el agua de lluvias.

Finalmente, la fertilización podrá llevarse a cabo si el suelo y las plantas de la quinua perciben buenas condiciones, por lo que es importante mantener un ambiente propicio, evitando así terminar con una cosecha de plantas minúsculas y débiles.

- **Plagas y enfermedades**

De acuerdo a la tesis realizada por Chavez (2014), En cuanto a las plagas, quienes lideran esta lista son los pájaros, quienes generalmente causan la mayor cantidad de daños en cuanto al cultivo de quinua, principalmente en la época de maduración, seguido por los gusanos de tierra (lepidópteros de la familia Noctuidae); escarabajos (pertenecientes a la familia meloidae); y las larvas de la familia Pyralidae. Por otro lado, entre las principales enfermedades que afectan a la planta de la quinua, encontramos a la Chupadera fungosa (*Rhizoctonia solani*); la mancha de la hoja (*pbyllosticia* sp); y el Mildiu (*Peronospora effusa*).

- **Cosecha**

Este es el proceso que se lleva a cabo cuando la madurez del grano llega a completarse, la cual se percibe por el color y la textura de la planta. Si esta muestra una tonalidad totalmente amarilla y sus granos tienen una textura dura, significa que se logró obtener la madurez deseada del grano, por lo que están listas para su cosecha, que generalmente se obtiene a los seis meses de su cultivo. En este proceso, muchos especialistas de cultivo y cosecha de Puno recomiendan que se realice con el uso de hoces, evitando así cualquier posible daño o pérdida de los granos, así como también cualquier tipo de contaminación con agentes externos propios de la tierra del cultivo. Recomiendan también que, de ser el caso, y se presente algún tipo de quinuas silvestres, estas deben ser erradicadas antes de la cosecha.

- **Post cosecha**

Es de total importancia que el grano este totalmente seco para poder ser almacenado, razón por la cual, tanto en las pequeñas empresas tradicionales, como en aquellas un

poco más industrializadas, se habitúa dejarlo secar al ambiente. Por lo tanto, se requiere que el local o espacio de almacenamiento de la cosecha sea a temperatura de ambiente, y con las medidas de higiene adecuadas para evitar posibles daños como hongos, humedad, etc.

2. Definiciones de términos básicos

Categoría 1:

Consortios de exportación

Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas que mantienen un mismo objetivo, el cual se enfoca en promover y comercializar en el mercado internacional, los bienes y servicios de sus miembros. Un Consorcio de exportación pueden estar conformado por empresas del mismo sector productivo o por empresas que producen bienes complementarios. (PROMPEX, 2007)

Sub Categorías:

- Individualismo de las empresas formales. Falta de capacitaciones en la realización de las exportaciones.
- Desconocimiento de la Normativa y Regulaciones internacionales.
- La producción de quinua por hectárea no ha mostrado un incremento significativo
- Desinterés del Gobierno por fomentar capacitaciones a los productores de San Román.

Categoría 2:

Empresas Productoras de quinua

Empresa:

Una empresa es una organización dedicada a la realización de actividades económicas que tienen como fin, satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad, a cambio de una retribución económica. Es una organización planeada, aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de documentos propios de la organización, tales como manuales de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos. (CATARINA- UDLAP MEXICO, 2014)

Quinua:

Es una planta de origen andino, ubicada principalmente en los países de Perú y Bolivia, y que, en nuestro país, su origen se remota en las tierras de Puno, específicamente en los alrededores del lago Titicaca, pues a pesar de que a la llegada de los españoles y sus nociones de civilización, la quinua, que era considerada un alimento indispensable para los incas, fue sustituida por otros cereales como el arroz, esta estuvo presente en una etapa importante de la población de ese entonces. (Arestegui, 2009)

Sub Categorías:

- La producción del país se ha más que duplicado en los últimos tres años a 92,253 toneladas en el 2014.
- Consolidación de Perú como primer productor de quinua a nivel mundial.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

La presente investigación fue de enfoque cualitativo, el cuál a Hernández (2014), toma un significado un tanto diferente al enfoque cuantitativo, pues a diferencia del primero, este otorga una planificación más flexible basada en métodos de recolección de datos no estandarizados, donde la recolección de datos deja de ser una medición numérica, para enfocarse en las perspectivas y puntos de vista de los participantes.

Adicionalmente, este enfoque tiene la característica de que, si bien indica la pauta o las grandes líneas de acción, no plantea exactamente cómo se va a realizar cada aspecto, pues permite ir explorando el fenómeno de estudio y modificando los métodos según sea necesario.

En otras palabras, en la investigación cualitativa, el proceso de indagación es flexible y gira en torno al contraste entre el desarrollo de la teoría y la realidad, buscando reconstruirla tal como la observan los actores, es decir, siendo holístico, pues considera el todo, intentando analizar exhaustivamente el objeto de estudio, sin reducirlo al estudio de sus partes.

En la presente investigación se abarcó gran parte de la realidad que viven las Pyme del sector agro hasta la actualidad, con respecto a la necesidad de independencia para poder exportar sus productos por ellos mismos, y la incapacidad existente por causa del desconocimiento y el miedo a los riesgos existentes de la misma. Para lo cual, se tomó como escenario de análisis a la provincia de San Román, Departamento de Puno, por ser este, el primer departamento productor de quinua a nivel nacional, y el principal proveedor de quinua a nivel Mundial.

Al ser de enfoque cualitativa, se describe a profundidad todo lo estudiado; abarcando información desde el lugar donde se llevó a cabo la investigación, como la descripción de las categorías, los hechos, los procesos, las personas, la propuesta a desarrollar, hasta todo lo que esta investigación engloba en su totalidad; enfocándola en el entendimiento pleno y profundo de las variables.

Acorde a la investigación realizada por Vara (2012), la investigación exploratoria es muy flexible y se sustenta en una profunda revisión bibliográfica, en los criterios de expertos, en el contacto y la observación directa y cotidiana de la realidad empresarial.

La presente investigación utilizó el diseño exploratorio conveniente por los recursos disponibles, ya que se aplicó a una muestra de tamaño relativamente pequeña, ubicada dentro de la provincia de San Román, Departamento de Puno; basando principalmente la investigación en su profundidad y comprensión.

Dentro de este diseño, se eligió la Investigación y acción, pues tal y como lo explica Hernández (2014), ésta es democrática y equitativa, porque habilita y busca soluciones para todos los miembros participantes, y es liberadora y detonadora, ya que entre sus finalidades está el combatir la opresión e injusticia social, buscando mejorar las condiciones de vida de los participantes, como se muestra a continuación en la figura 12:



Figura 12. Diseños básicos de la investigación-acción.

Fuente: Hernández, 2014.

Adicionalmente, Hernández (2014) cita a Stringer (1999), explicando que las tres fases esenciales del diseño de investigación exploratorio de investigación – acción, son observar, pensar y actuar; pues se empieza recolectando la información, para luego proceder a analizarla e interpretarla y finalizar con la implementación de las mejoras. Por lo tanto, en el presente estudio primó el conocer, definir y esquematizar detalladamente la situación actual de la gestión y organización de las empresas

productoras de quinua en San Román, Puno, Perú; departamento el cual según el Ministerio de Agricultura (2014), es considerado el principal productor de quinua a nivel nacional, y el primer exportador de quinua a nivel internacional.

Esto con la finalidad de además de comprender la situación que viven estas empresas, se buscó fomentar la creación de consorcios de exportación, buscando así impulsarlas a independizarse, dejando de lado la necesidad de intermediarios, para la comercialización internacional de sus producciones.

De esta manera, las empresas percibirían un notable incremento en sus ingresos, posicionándose en el mercado mundial y mejorando sus niveles de vida. Para ello se realizó una profunda investigación bibliográfica y estudio de las cinco principales empresas productoras de quinua en San Román, para así determinar los principales factores de éxito.

A continuación, la figura 13 muestra la producción y exportación de quinua en miles de toneladas y hectáreas respectivamente.

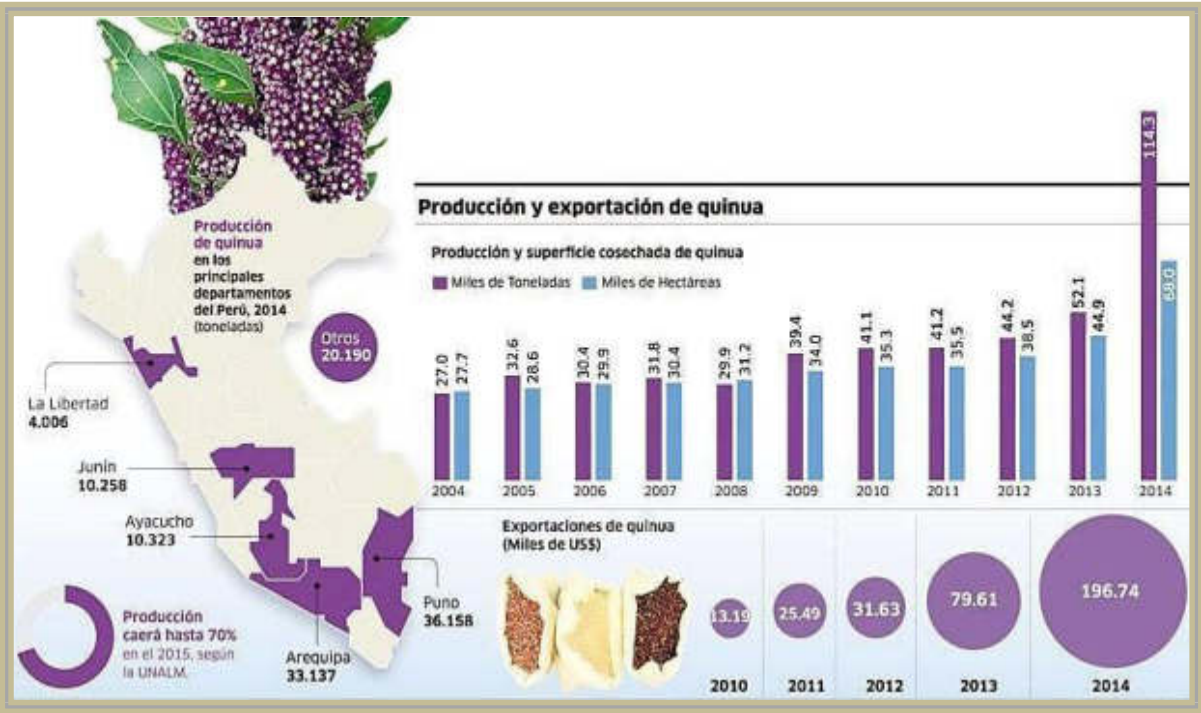


Figura 13. Departamentos Productores de quinua al 2014

Fuente: Ministerio de Agricultura, 2014.

Por tanto, la figura anterior explica de manera gráfica el crecimiento de la producción de quinua en la última década, y además de ello detalla los cinco departamentos del país que se dedican a la producción de la misma y que en conjunto, hacen posible dicho crecimiento. Sin embargo, es importante destacar el liderazgo de Puno como el primer productor a nivel nacional, más de 36 mil toneladas de producción del grano, lo que lo convierte en una oferta altamente exportable, y por lo que es necesario lograr que los productores puedan comercializar sus producciones de manera independiente, para lograr así un mayor y mejor crecimiento, dándoles la posibilidad de lograr un comercio justo.

3.2. Procedimiento de muestreo

Vara (2014) aduce que la población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes a investigar, así como también se encuentran ubicadas en un mismo espacio o territorio. Por ello, el mismo autor recomienda que se debe tener en cuenta ciertas características esenciales al seleccionarse la población, entre las cuales están la homogeneidad, el tiempo, el espacio y la cantidad o tamaño de la población.

Sin embargo, muchas veces resulta imposible tener contacto y observar a toda la población, por lo que se suele enfocar el trabajo en una porción de esta. A esta pequeña parte, se le denomina muestra. Se suele realizar un muestreo con la finalidad de seleccionar una pequeña porción representativa de la población total, para lo cual es importante analizar previamente el grado de relevancia, pues esta debe reflejar la información real y conjunta de la población.

De acuerdo a la ficha socioeconómica del departamento de Puno presentada por el gobierno nacional en el año 2015, Puno es una ciudad del sureste del Perú, capital del departamento de Puno y provincia de Puno y según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015), es la vigésima ciudad más poblada del Perú, albergando una población de 125.663 habitantes.

Por tanto, la población de la presente investigación se enfoca en la provincia de San Román, la cual de acuerdo a lo mencionado por el Gobierno Nacional del Perú (2015)

en materia socioeconómica, abarca el 3.2% de territorio y el 41% del comercio, teniendo una población de 18.9% del total regional, es decir, 240,776 habitantes.

Adicionalmente, como muestra específica se consideró a las cuatro Empresas formales productoras de quinua en San Román más relevantes con respecto al volumen de sus exportaciones, así como a su grado de representación de la población total, pues en su conjunto suman más del 50% del total de las empresas formales productoras, y representan a su vez la mayor cantidad de quinua exportada a nivel Provincia, departamento y además encabezan la lista de las productoras más relevantes a nivel nacional según datos estadísticos de los últimos 3 años de Siicex y Promperú.

En tal sentido, se describe brevemente a cada una de las empresas que conforman la muestra, detallando los nombres de los representantes, los mismos que atendieron la encuesta realizada.

- Empresa 1. **ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE QUINUA HUATAQUITA**, ubicada a 50 minutos de la plaza central de Juliaca, de acceso medio (vehículo alquilado o propio, más no públicos). En esta empresa, se recibió la atención de la Sra. Victoria Quispe, una de las socias y representantes de esta asociación, quien mostró una actitud muy cordial y predispuesta en todo momento. Ella particularmente afirmó ser poseedora de 10 hectáreas dedicadas a la siembra de la quinua, las cuales las cosecha y provee en conjunto con sus socios (poseedores del resto de hectáreas) a las empresas comercializadoras, que son quienes terminan por exportar sus cultivos, pagándoles un precio mínimo, que según señaló, cada año va decayendo más y más, a pesar de que en temas comerciales a nivel nacional e internacional, sus cosechas se mantienen en el mismo rango con respecto a su demanda.
- Empresa 2. **ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROINDUSTRIALES CABANA**, ubicada a 1 hora con 15 minutos de la plaza central de Juliaca, de acceso medio. La atención fue dada por la Sra. Candy Condori, una de los 30

socios de la asociación, la cual posee en conjunto, aproximadamente 120 hectáreas de producción de quinua orgánica. Dicha representante fue de la misma manera que la anterior, muy amable y cordial durante la entrevista, dando a denotar su interés por formar parte de este proyecto, pues expresó que le gustaría incrementar sus conocimientos sobre lo requerido para exportar de manera conjunta con quienes serían las empresas socias, para así lograr independizarse y exportar sus producciones ellos mismos, mejorar de esta manera sus ingresos y su calidad de vida.

- Empresa 3. **EMPRESA DE PRODUCCIÓN ORGÁNICA Y SERVICIOS MULTIPLES**, con su centro de atención al usuario ubicado a 7 minutos de la plaza central de Juliaca, de acceso fácil (céntrico y de acceso a pie o cualquier medio de transporte). La atención fue dada por el representante de la empresa, el Sr. Marcelino Chambi, encargado de la gestión de la empresa, quién tuvo mucha predisposición al momento de la entrevista, y explicó que, en conjunto a sus 2 socios, poseen 140 hectáreas; de las cuales el 70% son destinadas a la producción de quinua orgánica y el resto a la producción de papa y otros tubérculos.
- Empresa 4. **AGRONEGOCIOS DEL SUR: SAN JUAN DE DIOS**, ubicada a 10 minutos de la plaza central de Juliaca, de acceso fácil y rápido. La atención otorgada fue por parte del Sr. Alex Maraza Mayta, uno de los 5 socios de la Empresa, los cuales en conjunto poseen un total de 80 hectáreas destinadas únicamente para la producción de quinua, por lo que dio a entender, que dedican su tiempo completo a dicha producción, entendiéndose que sería este su único medio de ingreso; el mismo que hoy en día le genera preocupaciones, pues cada vez se vuelve menos rentable, ya que los compradores comercializadores los presionan cada vez más con el cumplimiento de la entrega de su producción, pero que, sin embargo, cada vez recortan más el valor de estos, en materia monetaria. Finalmente, cabe resaltar que el trato recibido, al igual que las tres empresas anteriores, fue sumamente cordial y predispuesto, no solo al cuestionario, sino también a las preguntas adicionalmente surgidas en el momento.

3.3. Matriz de Consistencia

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN		CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN: EMPRESAS PRODUCTORAS DE QUINUA EN SAN ROMAN, PUNO.		
LINEA DE INVESTIGACION		MYPE y EMPRENDIMIENTO		
AUTOR(ES):		BALBOA URBANO, DAYAN LUCERO		
PROBLEMAS	OBJETIVOS	CATEGORIAS	SUB CATEGORÍAS	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general			
¿Cuál es la influencia entre la creación de consorcios de exportación y empresas formales de quinua en la provincia de San Román, Puno?	Identificar la influencia entre la creación de consorcios de exportación y empresas formales de quinua en la provincia de San Román, Puno.	Consortios de exportación	Desconocimiento de la Normativa y Regulaciones internacionales	Enfoque: Cualitativo
			Falta de capacitaciones por parte del gobierno municipal y regional	Alcance: Descriptivo
		Empresas Productoras de quinua	Consolidación de Perú como primer productor de quinua a Nivel mundial.	Tipo: Básica y Aplicada
			La producción del país se ha más que duplicado en los últimos tres años a 92,253 toneladas en el 2014.	Diseño: Exploratorio. Investigación - Acción Unidad de Investigación: Empresas Formales Productoras de quinua en San Román, Puno.
¿Cómo influye el desconocimiento y la falta de capacitación en la creación de consorcios de exportación de quinua en la provincia de San Román, Puno?	Determinar la influencia del desconocimiento y la falta de capacitación en la	Desconocimiento	Las PYME en Latinoamérica y específicamente en nuestro país, carecen de conocimientos acerca de Alianzas Estratégicas que les permitan realizar sus exportaciones de manera independiente y no por empresas terceras.	Guzmán, J. (2012) Competitividad de la quinua perlada para exportación: el caso de Puno. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú
		Falta de Capacitación	Actualmente, las empresas del sector agro, específicamente las dedicadas a la producción de quinua en Puno, no reciben capacitaciones en temas de internacionalización, comercio exterior, exportaciones, etc; ya sea por parte del estado o de entidades privadas u organizaciones de apoyo.	Hillary Ojeda. (2015) Peruvian quinoa production expanded six times in last 2 years.

<p>¿Cómo influye la falta de organización de los productores en la creación de</p>	<p>Determinar la influencia de la falta de organización de los productores, en la creación de un consorcio de exportación de quinua en la provincia de San Román, Puno.</p>	<p>Posicionamiento de la quinua a Nivel Internacional</p>	<p>La quinua se ha convertido en uno de los cereales más demandados a nivel internacional.</p>	<p>Kamiya, N; Ridia, N y Torres, P (2014) Plan de exportación de quinua y derivados con destino a Estados Unidos. {tesis}. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC. Escuela de Postgrado. Lima, Perú.</p> <p>Sheen, E. Pozo, M y Arbieta, E (2012) Plan estratégico para la quinua del Perú. {tesis}. Pontificio Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.</p>
		<p>Aumento de los Precios</p>	<p>La quinua peruana, es la más demandada y por tanto, mejor pagada a nivel mundial desde el año 2014.</p>	
		<p>Perú consolidado cómo 1er productor de quinua</p>	<p>El Perú lleva más de 3 años liderando el mercado mundial, respecto a las exportaciones de quinua, manteniendo una tendencia de crecimiento.</p>	

3.4. Técnicas de recolección de datos y/o información

Según explica Hernández (2014), un estudio cualitativo se enfoca fundamentalmente en la descripción del problema y de sus categorías, para lo cual utiliza ciertas técnicas que permiten que el investigador pueda recolectar la mayor información posible. Entre las comúnmente empleadas se encuentran la observación, ya sea directa o etnográfica; la entrevista no estructurada; la entrevista con informantes claves, las encuestas y la entrevista con un grupo focal, las mismas que se muestran en la figura 14.

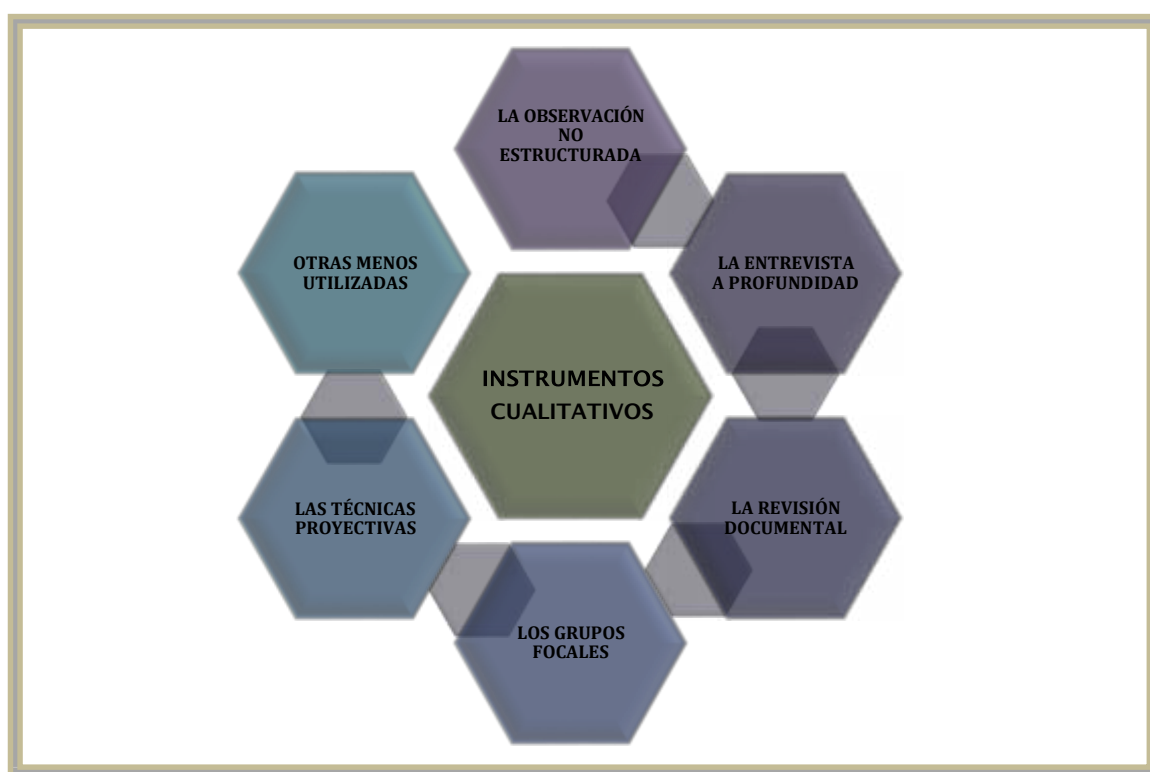


Figura 14. Los principales instrumentos cualitativos

Fuente: Adaptado a la Guía de los 7 pasos para una tesis exitosa, Vara (2012)

Estas técnicas superan a las que buscan datos más cuantitativos, pues su enfoque va más allá de datos numéricos o estadísticos, para enfocarse en la descripción, comprensión, explicación e interpretación de los fenómenos sociales, dándole al investigador el acceso de la mayor información posible sobre el sentir, pensar y actuar, basando la investigación en la realidad percibida por cada uno de los que la conforman.

En este caso, lo usual es tener múltiples fuentes de información así como de técnicas de recolección de datos, con el fin de lograr un mejor análisis y comprensión del problema investigado, pues por la naturaleza del fenómeno en estudio es necesario contar con una serie de fuentes que respalden la información estudiada.

Por ello, es importante recalcar que utilizar una combinación de diferentes técnicas de entrevista y observación brindan una mayor validez y credibilidad a la información obtenida.

Los instrumentos que se han empleado para la presente investigación son: La observación, la entrevista no estructurada, el grupo focal y la revisión documental. Los mismos que se muestran en la figura 15, y los cuales serán explicados en los párrafos siguientes, detallando las razones por las que se optó por elegir dichas técnicas, respaldadas por los aportes conceptuales dados por Vara (2012) en su libro titulado Desde la idea inicial hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa.



Figura 15. Instrumentos relevantes para una investigación enfocada en Pyme
Fuente: Adaptado a la Guía de los 7 pasos para una tesis exitosa, Vara (2012)

La observación directa es una técnica bastante útil y necesaria, ya que se basa en análisis y registro del comportamiento del individuo, objeto, unidad, o acontecimiento a investigar. No obstante, en la investigación cualitativa, será necesaria una mayor cantidad de tiempo de manera prolongada, para poder analizar a fondo y poder

comprender de forma más directa, el fenómeno o la problemática suscitada; y poder así recabar información de primera mano.

De igual forma, la entrevista no estructurada está basada en conversaciones flexibles que gozan de un formato no limitado, pues si bien el investigador define el tema a entrevistar mediante una serie de preguntas, estas pueden cambiar a medida que aumentan las evidencias y observaciones, con la finalidad de obtener información profunda sobre el tema estudiado. En tal sentido, en el anexo 2 se muestra la guía de entrevista realizada en el proceso de recabación de información de la presente investigación.

Por lo expuesto anteriormente, es necesario mencionar que ambas técnicas son utilizadas generalmente en muestras pequeñas, por lo que típicamente se emplean ambas para mediar entre otros aspectos, la dinámica de trabajo de un equipo; el desempeño de rutinas administrativas; la dinámica de una población al enfrentar un problema, la integración de los grupos en el trabajo o en la comunidad, y las características ambientales en el trabajo y en la comunidad, entre otras.

En la presente investigación, se utilizó entonces como primera técnica de recolección de datos, la técnica de la observación, pues tiene un enfoque en una muestra determinada y relativamente pequeña. Además, que se tuvo como pilar, el conocer de mejor manera la dinámica de los productores de quinua de San Román, Puno y las acciones que los limitaban a no poder realizar exportaciones por cuenta propia, observando detalladamente y analizando a cada uno de los representantes de las 4 empresas visitadas en el trabajo de campo realizado durante un lapsus de 6 días hábiles, logrando así conocer a profundidad la problemática, y plantear objetivos reales y relevantes.

En el trabajo de campo, se observó desde el inicio que se contaba con una muestra bastante colaborativa y flexible, ya que las personas entrevistadas fueron bastante amables, brindando toda la información necesaria y relevante, y además de ello, se pudo crear un ambiente grato, en el cual más allá de las preguntas planificadas, se pudo lograr que expresaran libremente sus ideales y sus deseos de formar parte de esta investigación. Adicionalmente, se puede concluir que en términos generales y por

la experiencia propia vivida, la población de Puno es bastante cordial y amable, por lo que no existieron problemas en ubicar a la muestra, ni en obtener información adicional, ya que no se generó ninguna limitación, ya sea por temas de trato o rechazo.

Sino que, en contraste, las personas entrevistadas, brindaron su tiempo cordialmente, y algunos incluso sin haber programado una visita previa, esto debido a que en algunos casos no fue posible tener un contacto previo con los representantes. Sin embargo, en el momento de la visita, brindaron todas las respuestas necesarias, así como también resolvieron toda duda existente en dicho momento, e incluso, muchos de ellos pidieron información personal o de la institución de donde provenía, para que se logre mantener un contacto en caso de lograr alguna mejora positiva que los involucre.

Finalmente, cuando se les solicitó amablemente tomar fotos a sus hectáreas de quinua, fueron bastante colaborativos y además de acceder, ofrecieron salir ellos en la foto para que los conozcan; otorgando información adicional y más profunda sobre sus cosechas, es decir, en temas tales como los tipos de quinua que ellos producen, el tiempo de sembrío, los meses necesarios para posteriormente poder ser cosechados, las plagas más frecuentes que se presentan, la competencia de otros departamentos como Arequipa, Lima, y lo que ellos creían que los diferenciaba de otras productoras, que era sin lugar a duda su quinua 100% Orgánica, sembrada y cosechada de generación en generación, manteniendo las características y las cualidades de producción.

De igual manera, se utilizó la recolección a profundidad de la información, ya que la entrevista, si bien constaba de preguntas ya elaboradas anticipadamente, no abarcó todo lo que se deseaba conocer al momento de la realización del trabajo de campo, ya que en la práctica, la información que se tenía era distinta a la estudiada antes de la realización de esta. Por ello, se optó por utilizar la segunda técnica de recolección antes mencionada; es decir, la entrevista no estructurada, realizando una guía con preguntas nuevas y adicionales a las que se poseía, para la realización de un entrevista más precisa y enfocada en la nueva información recabada.

En adición a las dos técnicas antes expuestas y detalladas, una vez en el campo, y analizando los requerimientos de profundizar la investigación, se optó por realizar un grupo focal (Ver anexo 4). Esta técnica es definida como aquella que aplica una entrevista a un grupo determinado, donde se tiene como principal interés, el profundizar en aspectos cualitativos un problema específico, focalizándose en uno o algunos aspectos específicos, para lo cual emplea una dinámica grupal donde cada miembro tiene la libertad de opinar, comentar, cuestionar y criticar lo expresado por las personas que conforman el grupo. Por tal motivo, el grupo focal debe ser limitado y homogéneo en cuanto a las experiencias del objeto de estudio, por lo que muchos expertos aconsejan que este sea conformado por un máximo de ocho personas.

Por tanto, una vez en el campo, se optó por realizarla luego de culminar las entrevistas a cada empresa que conformó la muestra, pues se evaluó sus ventajas y además que, al consultar la aprobación y disponibilidad de los representantes de cada empresa, hubo aprobación absoluta. El grupo Focal fue conformado por un representante de cada una de las cinco empresas entrevistadas anteriormente, y fueron seleccionados por su grado de relevancia en la empresa a la que pertenecen, así como también por las aspiraciones en común que mostraron al momento de las entrevistas personales dadas previamente.

Finalmente, como última técnica empleada, se realizó una revisión documentaria, pues esta es una técnica que busca analizar de manera exhaustiva los documentos, utilizando una guía de revisión documental, la cual permite examinar las posibles investigaciones realizadas previamente, sobre el problema de estudio o investigación, ayudando así a ver otros enfoques y posibles soluciones.

En la presente investigación se aplicó dicha técnica, y para ello se elaboró el análisis documental, con ayuda de la guía de revisión documental elaborada considerando las siguientes variables: autor, año, título, muestra, diseño de investigación, método de recolección, lugar de ubicación de la muestra de estudio, tipo de organizaciones investigadas y aspectos investigados.

3.5. Técnicas de procesamiento de información

De acuerdo a Hernández (2014), el proceso de la información involucra varios momentos, como lo son la búsqueda de la información, el ordenamiento de la información, la revisión y depuración de la información, así como la verificación de la calidad de la información y el análisis e interpretación de datos.

La búsqueda de información empieza desde el momento en que el investigador acude a libros, base de datos, tesis, revistas académicas, entre otros; con el objetivo de encontrar información relacionada con el tema a investigar, luego de ello proceder al ordenamiento de toda la información encontrada, lo cual implica seleccionar los temas por las posibles variables a estudiar. Después de haber ordenado la información, ésta es revisada y depurada, de acuerdo al criterio del investigador, es decir, sólo se utilizará información veraz, actualizada y relevante.

Luego de haber realizado la captura de la información, se realiza la verificación de la calidad de la información, en donde el año de publicación y la veracidad cumplen un rol muy importante. Por último, se realiza el análisis e interpretación de datos, para que de esta manera las ideas sean plasmadas en la investigación a través de citas.

La presente investigación, como ya se explicó en el punto anterior (Punto 4), se llevó a cabo gracias a la ejecución de entrevistas profundizadas, la observación, grupos focales y revisión documentaria; esto a fin de poder obtener la mejor cantidad de información posible sobre el tema investigado, así como también, poder organizarla y filtrarla de manera tal, que permitió lograr la obtención de información de calidad y relevancia, permitiendo, a su vez, conocer a profundidad las expectativas, dudas y conocimientos de la muestra o grupo de estudio (las 4 empresas entrevistadas).

Esto permitió de igual modo, contrastar lo que se tenía en textos y teorías, con lo que se vivió y se pudo evaluar de manera presencial y mediante el contacto directo con los representantes de las empresas productoras de quinua de San Román, Puno.

A continuación, se detalla en que consistió cada una de estas cuatro técnicas de procesamiento de información:

3.3.1. Observación

- a) En el primer momento en que se realizó contacto con los representantes de las empresas analizadas, se percibió una flexibilidad y disposición total, pues brindaron toda la información solicitada.
- b) Adicionalmente, se logró un contacto muy cercano y de confianza, que permitió que los entrevistados se expresaran libremente de manera más amplia y brinden así mayor información y vivencias personales y profesionales, logrando enriquecer aún más la información recolectada.

3.3.2. Entrevistas

- a) Gracias al modelo previamente realizado, al momento de la visita a las empresas, se llevó a cabo y de manera eficiente la entrevista no estructurada.
- b) Además de las preguntas establecidas, al momento de culminar la primera entrevista a profundidad, basándonos en las dudas creadas y nuevos puntos de vista hallados, se realizó una guía de posibles preguntas adicionales. Esto con la finalidad de profundizar un poco más en algunos aspectos relevantes para la investigación; pues al observar dicha variación en cuanto a lo experimentado al llevar a cabo el trabajo de campo, con la información previamente recolectada (información documentaria y teorías, fue necesario utilizar esta guía de preguntas.
- c) Se sistematizó la información por medio de textos en Microsoft Word.

3.3.3. Grupo Focal

- a) Se realizó a fin de fomentar la participación de los representantes de las empresas, así como también buscando lograr un contacto e interacción

oportuna entre los representantes, para así mejorar el ambiente de trabajo de la presente investigación.

- b) Se observó y tomó nota de sus cuestionamientos, dudas, críticas y opiniones; las mismas que fueron absueltas en primera instancia entre los representantes, y de aquellas que no tenían información o desconocían las respuestas, se intervino para absolverlas y brindar a los participantes deseos de indagar más en dichos temas y en la propuesta brindada para la mejoría de su calidad de vida.
- c) La información obtenida se consignó como complemento para desarrollar la hipótesis.

3.3.4. Revisión documental

- a) Se definió el marco conceptual
- b) Se investigó en base a las experiencias en cuanto a lo relacionado a la quinua y su producción-exportación.
- c) Se adquirió bibliografía especializada en el tema.
- d) Se visitó bibliotecas especializadas en el tema como son la universidad de la agraria la molina y la universidad nacional de puno a fin de obtener información sobre la quinua.
- e) Se elaboró una guía de revisión documental, la cual permitió conocer de mejor manera, las fuentes de información sobre el tema estudiado, previamente existentes. En esta guía se consideró aspectos tales como los autores, el año de sus publicaciones, así como el título de las mismas, la muestra estudiada, el diseño y método de recolección utilizados, así como también el lugar de ubicación de la muestra de estudio, y el tipo de organizaciones investigadas.

3.4. Aspectos éticos

La presente investigación científica no cuenta con antecedentes sobre el tema en concreto, es decir, que no se ha abordado con profundidad anteriormente. Si bien existen investigaciones sobre otros productos agrícolas, tales como el cacao y el café,

aún no se han realizado investigaciones sobre la creación de alianzas estratégicas que sirvan de puente para incentivar la independencia de los productores de quinua, mediante la exportación por medio de consorcios. Es por ello que la problemática planteada es gradualmente nueva y netamente estudiada por mi persona, quién en adelante será mencionada como la Investigadora. Además, el presente estudio respeta todos los derechos de los autores de la información utilizada como base sólida y fundamento clave para el desarrollo de la investigación. Fomentando y combatiendo y evitando el plagio; citando y parafraseando toda información recolectada durante la preparación del proyecto de tesis.

Por otro lado, se consideró las distintas restricciones presentadas en el proceso de investigación y las cuales se acataron como principio ético, las mismas que se manifiestan en las limitaciones presentadas en la elaboración del proyecto de tesis. Por tanto, se considera que el proyecto respeta y considera los principios jurídicos y éticos de una investigación en las cuales se hace referencia a la originalidad del tema de investigación, respetando los puntos ya abordados anteriormente.

Finalmente, existe una confianza en la viabilidad del mismo, la cual se determina y explica de manera específica en el capítulo 1. Se considera que el proyecto, además de viabilidad, cuenta con los recursos necesarios para realizarlo de la mejor manera posible, para de este modo determinar todos los alcances y conclusiones que conlleven a dar respuesta a la problemática planteada, logrando cumplir con los objetivos de dicho proyecto.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Resultados de especialistas

Se tuvo la oportunidad de entrevistar a dos especialistas en temas del comercio exterior, tales como en Aduanas y en Logística Internacional, los cuales apoyaron la investigación en el sentido tal que reforzaron lo investigado y lo planteado, con sus conocimientos y experiencias acerca de la problemática planteada.

Tabla 8.
Información general de los especialistas

N°	NOMBRE	ESPECIALIDAD	CENTRO DE LABOR	CARGO
1	Dr. Javier Gustavo Oyarse Cruz	Aduanas-SUNAT	Sede Central Chucuito- Sunat	Gerencia de Dictámenes Aduaneros
2	Joel Fabian Torres Pérez	Logística Internacional	Grupo Isamasa SAC	Gerente de Logística

- **Especialista: Dr. Javier Oyarse Cruz**

El primer Entrevistado. Fue el Especialista en Aduanas y Comercio internacional, el Dr. Javier Oyarse Cruz, abogado especializado en Derecho Aduanero y Comercial, con maestría en Comercio Internacional/ Negocios Internacionales en la Universidad Rey Juan Carlos- España. Actualmente labora en la Aduanas-Sunat sede central, y desempeña el cargo de Gerente de Dictámenes Aduaneros, y adicionalmente



desempeña labores de docencia en cursos como Tributación Aduanera, Comercio Exterior, Negocios Internacionales, Integración Económica, Logística Internacional y

Derecho Aduanero, en Instituciones Educativas tales como la PUCP-Maestrías, UNMSM-Post Grado, ESAN, USMP, entre otras.



Figura 16. Entrevista al Dr. Javier Oyarse Cruz, especialista en Comercio Exterior.

- **Especialista Mag. Joel Fabián Torres Pérez**

De igual modo, el segundo entrevistado, es especialista en Logística Internacional y Comercio Exterior, el Magister Joel Fabian Torres Pérez, licenciado en Administración y Gestión de Empresas, quién cuenta con una Maestría en Gestión de Operaciones y Servicios Logísticos en la UNMSM, un diplomado en Logística Internacional en IPAE. Actualmente labora en el Grupo Isamisa SAC como Gerente de Logística, y quién laboró anteriormente con el mismo cargo en empresas tales como Industria Textil del Pacífico S.A., Servitejo S.A, Amarelo SAC, entre otras.



Figura 17. Entrevista a Fabián Torres, Magister en gestión de Operaciones y Logística Internacional.

❖ **Temas tratados con los especialistas**

• **Principales límites de la exportación individual**

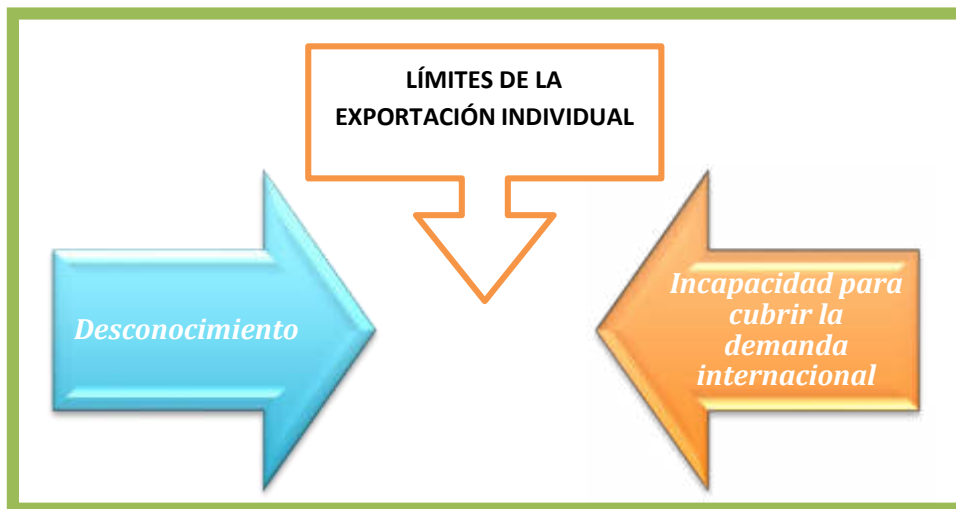


Figura 18. Los Principales límites de la exportación Individual

Los especialistas determinan que los principales límites existentes en la exportación individual, son el desconocimiento y la incapacidad para cubrir la demanda externa.

Como primer y principal límite, señalan al desconocimiento, pues una exportación individual, sea dada por una persona natural o jurídica, se da y se mantiene por la delimitación que esta genera. Al hablar del desconocimiento, se hace referencia principalmente a tres tipos comúnmente suscitados en el exportador individual. La primera, refiere a que el exportador, muchas veces no abre nuevas puertas, o en este caso, a nuevos mercados, porque desconoce los beneficios tanto económicos como de posicionamiento internacional, que está dejando de percibir al exportar de manera individual.

Además de ello, desconoce también los requisitos, papeleos, trámites y requerimientos necesarios para lograr hacerlo de manera conjunta, por lo que en la mayoría de casos, difieren de realizar dichas exportaciones formando parte de algún tipo de asociación o con la conformación de algún tipo de alianza estratégica, sino que contrario a esto, optan por continuar vendiendo su producto a empresas comercializadoras, las cuales se encargan de ello, pero que sin embargo, en todos los casos, lo realizan buscando su beneficio máximo, pagando a los productores un precio nada justo y por debajo de su valor real.

Finalmente, el desconocimiento del producto que se posee y el valor real de este en el mercado global, limita a que muchos exportadores le den un mayor aprovechamiento adecuado para lograr un crecimiento eficaz y perdurable como empresa y/o sociedad.

Por otro lado, los especialistas señalan cómo segundo límite de la exportación individual a la incapacidad de la persona natural o jurídica de cubrir a la demanda internacional, pues a diferencia de la local, los volúmenes de demanda, son exorbitantes, y escapan de las manos de cualquier exportador individual.

Esto debido a que este tipo de exportación, limita al exportador individual a realizar solo pequeños envíos, es decir, envíos que no superen los \$7,500 y/o 50 kg, los mismos que puede realizar solo a través de los sistemas y/o herramientas informáticas exporta fácil y exportaciones web, que la Sunat pone al alcance de los usuarios a manera de beneficio e incentivo para los pequeños exportadores, que planean realizar exportaciones para generalmente emprender un pequeño negocio o ganar experiencia, más no es una herramienta que permita el crecimiento del exportador, ni mucho menos, que permita satisfacer la demanda real del mercado externo.

- **Aspectos económicos - sociales que influyen en la creación de consorcios de exportación**

En cuanto a este punto, los especialistas mencionan algunos aspectos que influyen en la creación de alianzas estratégicas, como consorcios de exportación.

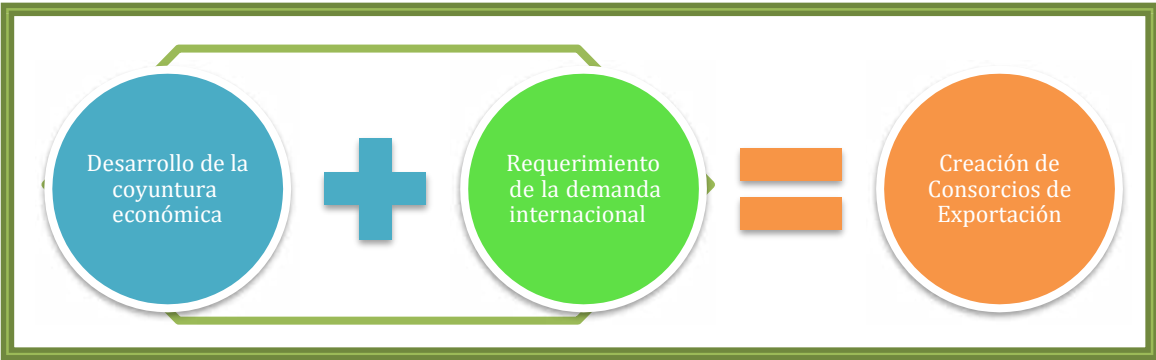


Figura 19. Aspectos que influyen en la creación de Consorcios de Exportación

El primer aspecto, vendría a ser el constante desarrollo de la coyuntura económica internacional, el cual convierte al Perú en un país altamente atractivo, no solo en temas de inversión, sino también en cuanto a la adquisición como país proveedor de productos naturales.

Otro aspecto importante, es el requerimiento de la demanda internacional en cuanto a productos agro, pues existen cada vez más empresas en el extranjero que acopian productos naturales con la finalidad de colocarlos en los principales mercados de gran demanda, es decir EE. UU, China, La Unión europea y El Sur-este asiático.

Por lo tanto, el productor individualmente no podría ni tendría la capacidad de cubrir dicha demanda, por lo que los especialistas señalan, es urgente que se asocien de modo tal que puedan cubrir la cantidad o el volumen de productos que actualmente se requieren, para lograr así que el negocio de la producción y exportación de la quinua mantenga su éxito y liderazgo a nivel mundial.

- **Influencia del desconocimiento y la falta de capacitación en la creación de consorcios de exportación**



Figura 20. Aspectos que toda asociación exportadora requiere conocer.

A diferencia de otros sectores, los expertos señalan que en el tema agroexportador, la necesidad de trabajo conjunto es cada vez más relevante. Distinto al tema del mercado textil, que tiene por cultura e idiosincrasia y la necesidad de trabajar individualmente, pues no existe empatía entre las empresas para lograr una asociación conjunta, en el caso del sector agro-exportador, se ha venido mostrando que estas están aprendiendo a entablar alianzas estratégicas de manera eficiente, entendiendo que unidas pueden tener negocios más rentables.

El Dr. Oyarse, pone como ejemplo al mercado del cacao, y al cómo este se ha fijado como asociación de productores de cacao, logrando así ser más eficientes en conjunto, obteniendo mayores beneficios como para fijar un solo precio, juntar lo mejor de su producción y lograr posicionarse en mercados donde el cacao peruano tiene alto nivel de reconocimiento y precio.

Lo mismo debe ocurrir con los productores de quinua, señalan los especialistas. Es decir, es necesario que se capacite convenientemente a los agroexportadores para que sepan que no solo se trata de unir esfuerzos y volumen de cosechas o productos, sino que también debemos cumplir estrictamente los estándares de calidad que exigen los mercados internacionales a través de las certificaciones fitosanitarias, los registros de la FDA, los controles de calidad en la manipulación empaque o acondicionamiento de ese producto, o durante la etapa de germinación y los abonos e insecticidas, entre otros.

- **Como lograr tener éxito en la exportación conjunta**

Los especialistas, señalan en este punto, que el éxito de la exportación conjunta se basará en tres aspectos. La primera, es la cuota de participación, la cual es necesaria para que el negocio sea realmente transparente y genere confianza entre las empresas conformantes del consorcio.

Esto quiere decir entonces, que las empresas socias, deben colocar su cuota de participación desde el inicio de esta alianza, pues al ser parte del consorcio, queda claro que la rentabilidad de esta será repartida proporcionalmente en función a su cuota de participación, y del mismo modo ocurrirá si es que fracasa, pues la

percepción de tanto el éxito como el fracaso o las deudas que se generen lo harán en función a su participación.

Adicionalmente a la cuota de participación, los expertos mencionan también a la capacitación, la participación y presencia constante en ferias y actividades que aumenten las probabilidades de negociación con nuevos mercados, como factores claves para lograr conseguir y, sobre todo, mantener el éxito esperado.

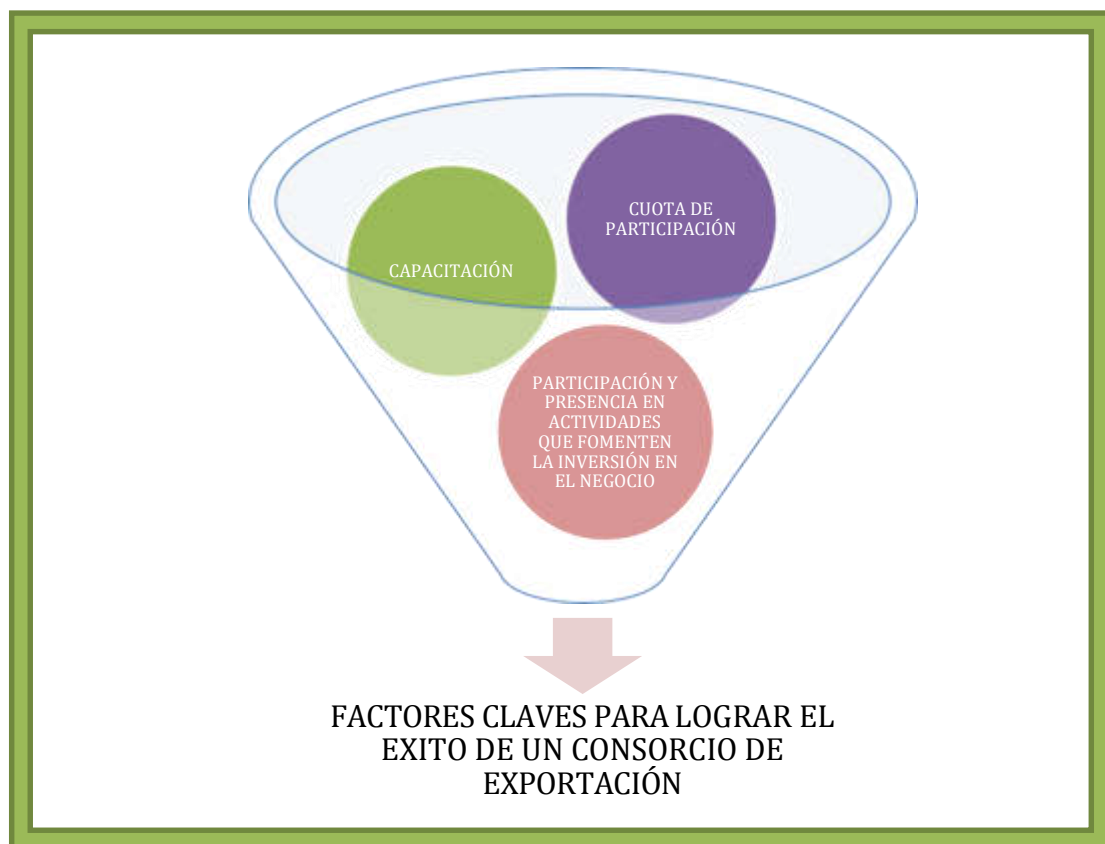


Figura 21. Consorcios de exportación: factores claves para lograr el éxito

- **Factores claves para el diseño de un consorcio de exportación**

Por otra parte, mencionan que es importante tener en cuenta de que, al constituir un consorcio, las empresas no pierden su personería, es decir, su reconocimiento como empresa individual; lo que significa que paralelamente pueden seguir cubriendo la demanda del mercado local de manera independiente si así lo deciden.

De esta manera, explican que la clave radica en tener una contabilidad centralizada distinta a la contabilidad de cada empresa, para poder así registrar en esta contabilidad única del consorcio, todo lo respecto a fines tributarios, insumos, materia prima, servicios consumidos, entre otras. Pues según señalan los expertos, es necesario proteger las exportaciones mediante los beneficios otorgados por el estado; el saldo a favor del exportador y el Drawback.

Generalmente el usuario va a Sunat y solicita el primer beneficio mencionado, solicitando la devolución del IGV, es decir, el saldo a favor del exportador, para lo cual necesitará llenar un programa de declaración de beneficios (PDB). Adicionalmente, aduanas entrega a las empresas el segundo beneficio, es decir, el Drawback. Para poder solicitarlo, las empresas conformantes del consorcio deberán contar con una única contabilidad.

Por tal razón, es importante contar con una centralización de su contabilidad y sus finanzas, pues es en esta en las que tienen que estar claramente establecidos los volúmenes exactos de insumos y materia prima que intervinieron en el proceso productivo, pues es respecto a los impuestos pagados sobre estos insumos importados, que el estado realizará la devolución del porcentaje del saldo a favor de la exportación, el cual no podrían percibirlo si fuese una contabilidad individual.

Los expertos señalan también como aspecto clave a la capacidad de distinguir los roles en el consorcio, es decir el rol del gran productor, del supervisor, del que ve el control de calidad de la quinua o el producto que se sacará al mercado.

Este vendría a ser un rol clave y encomiable para la rentabilidad de este negocio. Agregan, es importante no olvidar el rol de aquel que actúa como puente comercial, es decir el que sale, busca mercado, fija precios, y se adecúa a las condiciones de la coyuntura económica o demanda internacional. El mismo que consigue al cliente y quien vendría a llevar el título de “promotor” del consorcio. Señalan que este puesto debe ser ocupado por una persona dinámica, sociable y participativa; quien busque estar presente en todo medio que permita la promoción propia del negocio, como ferias de negocios y ferias comerciales; y en caso se haya creado o se cuente con un portal electrónico, será quién deba estar atento a dar respuesta a todas las consultas

que el mercado internacional le va demandando para de este modo ir fijando cotizaciones e ir cerrando negocios.

Finalmente, recalcan que aún con los mayores deseos de mejora continua, ninguna organización tiene la capacidad de cubrir todo o hacer todo a la vez. Es decir, por especialización, es necesario que exista un área o un grupo de personas dedicadas exclusivamente a supervisar la calidad del producto, y otra que se encargue de su comercialización.

Para ello, los especialistas recomiendan la tercerización, pues consideran es el secreto de este tiempo para lograr ser totalmente competitivos, ya que resulta poco eficaz distraer al personal necesario para la producción del bien de alta calidad, si se tiene la capacidad de contratar afuera a alguien que ya conoce el negocio, es decir, que cuenta con el know how, la experiencia y que además de ello, cuenta con una red de contactos ya establecida, la cual le permitirá lograr el éxito en la gestión y promoción del negocio, que vendría a ser el objetivo del consorcio.

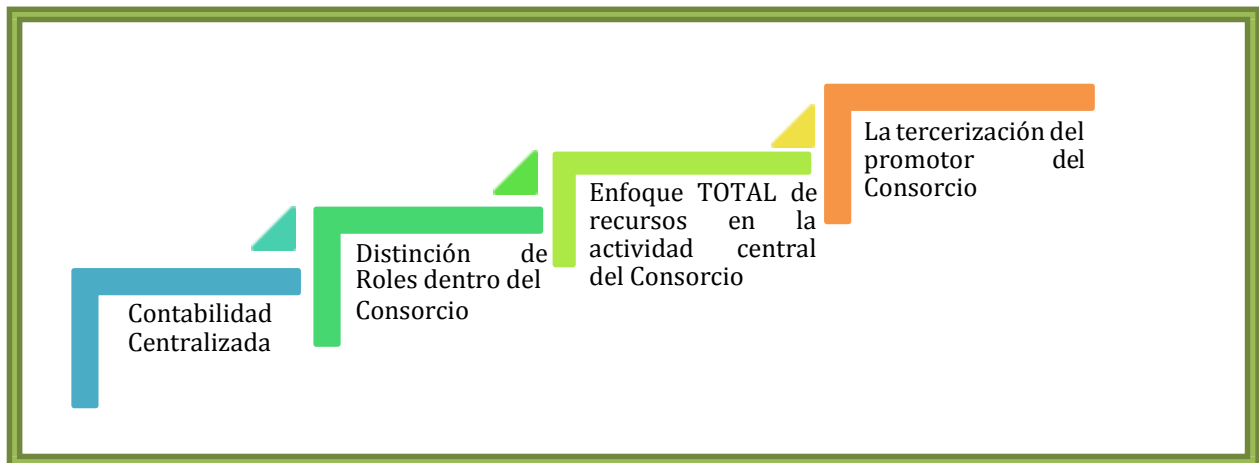


Figura 22. Factores claves para un consorcio de exportación

- **Promoción de la inversión/incentivos para el desarrollo de Consorcios de Exportación**

Hoy en día, existen diferentes programas tales como el Mype tributario las devoluciones de saldo por exportador, el Drawback y el régimen de admisión temporal; los cuales buscan promover y mejorar las exportaciones nacionales, sin embargo, aún

seguimos planteándonos la pregunta del qué se puede hacer para lograr que el consorcio sea exitoso. Los especialistas consideran que en esta etapa de desarrollo económico en la que se encuentra el Perú, ya estamos en condiciones de, a través de los gremios empresariales, ir utilizando la mayor cantidad de información que el estado viene obteniendo de nuestros agregados comerciales en el mundo.

El Perú ha abierto oficinas de comercio exterior en ciudades como París, Shanghái, Madrid, Dubái, la India, entre otros; y cada uno de esos allegados comerciales, no ha ingresado necesariamente por favor político, sino en base a concursos en los cuales han salido victoriosos gracias a su experiencia en la materia. Siendo entonces, quienes nos brindan información a través de Mincetur, de cómo es que se va moviendo el mercado externo en el día a día, a esto se le conoce como estudios de inteligencia comercial.

Por lo tanto, como lo señalan los expertos, si un consorcio tuviera acceso a dicha información comercial, sabría en que momento la quinua es de alta demanda en países tales como Rusia, Tailandia, Singapur o Estados Unidos. Es por ello, que señalan que se necesita urgentemente una alianza estratégica entre el sector público (Mincetur, Ministerio de la producción, Ministerio de la agricultura y riego, Sunat) y en el sector privado (los Consorcios de exportación y las Empresas Agro-exportadoras).



Figura 23. El impulso del crecimiento del Sector Agro en el Perú: Actores intervinientes

Esto es importante porque el Perú ha sido siempre calificado como un país minero, y si bien mantenemos esa actividad comercial priorizada, es importante tener en cuenta de que esta es una fuente agotable. Es así que hallamos el secreto para mantener un crecimiento estable cómo país, y este radica en la agro exportación, que es donde está el potencial para seguirlo haciendo.

Por lo tanto, si se hace consorcio, se tendrá la capacidad de poder ampliar la oferta exportable a un mercado que ya probó nuestros productos nacionales y ya reconoció la calidad de los mismos.

4.2. Resultados de Productores de quinua en La Provincia de San Román-Puno

Como panorama general de resultados obtenidos, se ha identificado la necesidad de las empresas productoras de quinua de independizarse en el proceso de comercio de sus producciones, y con ello, de constituir consorcios de exportación, incrementando así sus beneficios y manteniéndose como líderes en la producción de quinua a Nivel Mundial.

A continuación, se muestra a manera general los datos relevantes sobre las empresas productoras de quinua en San Román, Puno; que fueron entrevistadas a manera de muestra y acorde a su grado de relevancia en el sector, pues entre las 4, representan más del 70% de la producción total de este departamento, y por tanto, al ser Puno el primer exportador de quinua, resultan tener mayor relevancia en cuanto a su participación a nivel nacional.

A continuación, la tabla 9. muestra los resultados obtenidos luego de la entrevista realizada a las empresas productoras de quinua en la provincia de San Román, Puno; en los cuales se describe a detalle información básica tales cómo las hectáreas que estas poseen, así como también, sus conocimientos o nociones sobre el concepto “consorcio de exportación”, y su predisposición en ser o no parte de este.

Tabla 9.

Información general de las Empresas Productoras de quinua de San Román

REPRESENTANTES TEMAS	REPRESENTAN E 1 VICORIA QUISPE	REPRESENTAN TE 2 CANDY CONDORI	REPRESENTAN TE 3 MARCELINO CHAMBI	REPRESENTA NTE 4 ALEX MARAZA
EMPRESA	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARI OS DE QUINUA HUATAQUITA	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROINDUSTRI ALES CABANA	EMPRESA DE PRODUCCIÓN ORGANICA Y SERVICIOS MULTIPLES	AGRONEGOCI OS DEL SURSAN JUAN DE DIOS
HECTÁRES TOTALES	70	120	140	80
PRODUCCIÓN PARA VENTA	80%	100%	70%	100%
ASOCIADOS	32	30	2	5
CERTIFICACIONES	ninguna, pero busca certificarse	ninguna, pero busca certificarse	ninguna, pero busca certificarse	ninguna, pero busca certificarse
CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN	presenta predisposición a formar consorcio	presenta predisposición a formar consorcio	presenta predisposición a formar consorcio	presenta predisposición a formar consorcio
MOTIVO	Incrementar utilidades, bajo precio a nivel nacional, desconformes con el pago de su intermediario	Incrementar utilidades, bajo precio a nivel nacional, desconformes con el pago de su intermediario	Incrementar utilidades, bajo precio a nivel nacional, desconformes con el pago de su intermediario	Incrementar utilidades, bajo precio a nivel nacional, desconformes con el pago de su intermediario
LIMITACIONES	Desconocimiento del proceso de exportación y poco apoyo- miedo e incertidumbre	Desconocimiento del proceso de exportación y poco apoyo- miedo e incertidumbre	Desconocimiento del proceso de exportación y poco apoyo- miedo e incertidumbre	Desconocimien to del proceso de exportación y poco apoyo - miedo e incertidumbre
PAÍS DESTINO DE SU PRODUCCIÓN POR PARTE DE EMPRESA EXPORTADORA (INTER MEDIARIO)	Unión europea, EE.UU, Japón	Estados Unidos, China, Alemania y Canadá	Estados Unidos	DESCONOCE

❖ Temas tratados con los productores de quinua

- a) Al momento en que se llevó a cabo las entrevistas a los representantes de las empresas productoras de quinua en San Román, Puno; estas reportaron un total de hectáreas detallado en la figura 24, ubicando a cada empresa con su total correspondiente.

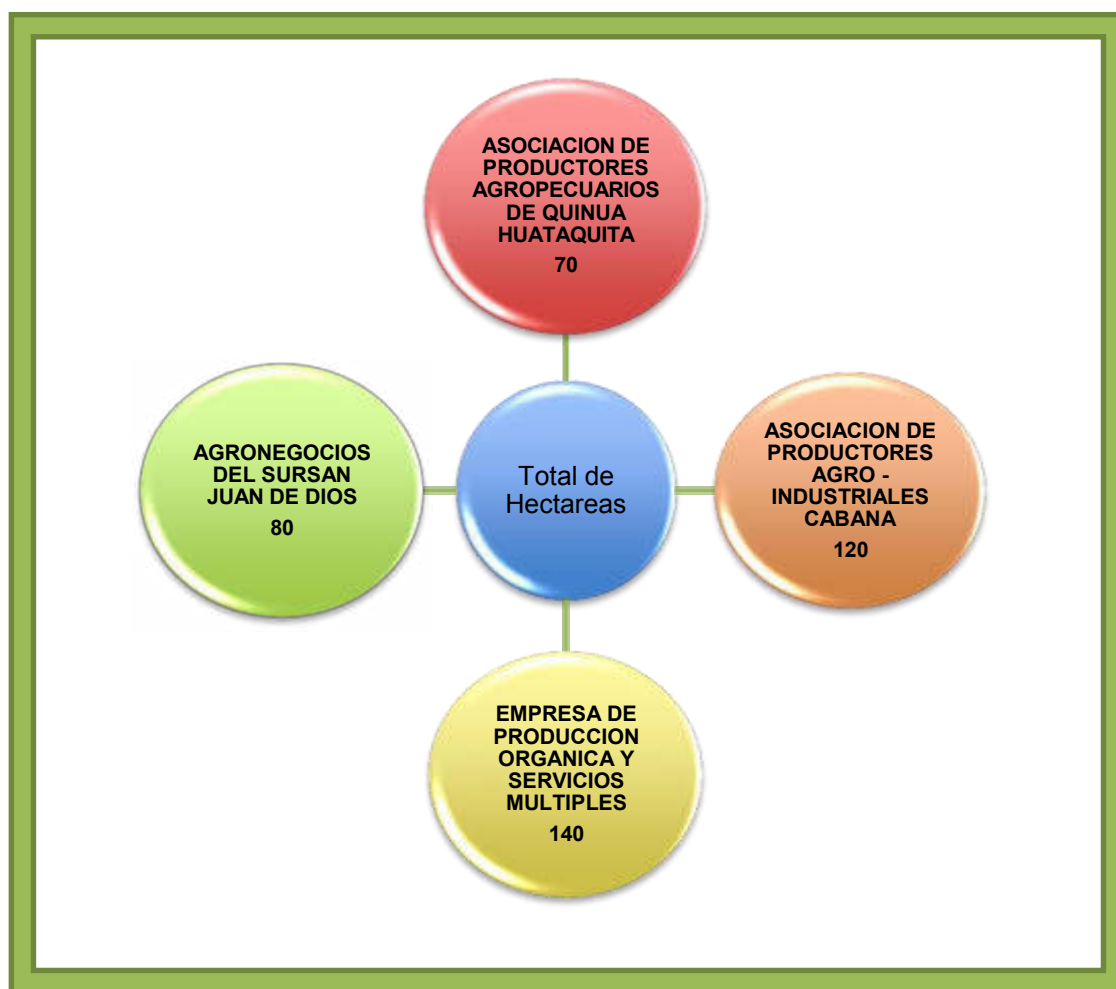


Figura 24. Total de hectáreas por empresa productora conformante del muestreo

El promedio de hectáreas que poseen las empresas productoras de quinua en San Román, Puno; se ubica entre las 70 y 140 por empresa. Es importante mencionar que, en todos los casos, cada empresa es gestionada entre dos o más socios, los cuales en conjunto llegan al total de hectáreas reportadas. Generalmente estos socios, se ubican relativamente cerca el uno del otro y poseen pequeñas cantidades. Pues en dos de ellas, el total de hectáreas se divide entre 32, 30 por socio, y en las otras dos

empresas restantes entre 2 y 5 socios. Por lo tanto, se puede definir, que aun cuando estas personas estén asociadas de manera tal que llevan un solo nombre como empresa y son agrupados por gran número de socios, este medio de agrupación no deja de ser solo tema legal para la formalización de una empresa, pues no representa algún tipo de alianza estratégica ya que los socios no hacen más que producir sus cosechas y vendérsela a un tercero (comercializador), que es quien se encarga de comercializarla a nivel externo.

b) Hectáreas dedicadas a la producción de quinua

El total de hectáreas que estas empresas le dedican exclusivamente a la producción de la quinua, es de 70% el mínimo y 100% el máximo, es decir el total de sus hectáreas dedicadas a su producción se detalla en el gráfico 1, la cual ubica a las empresas productoras y su destinación de hectáreas a este producto.

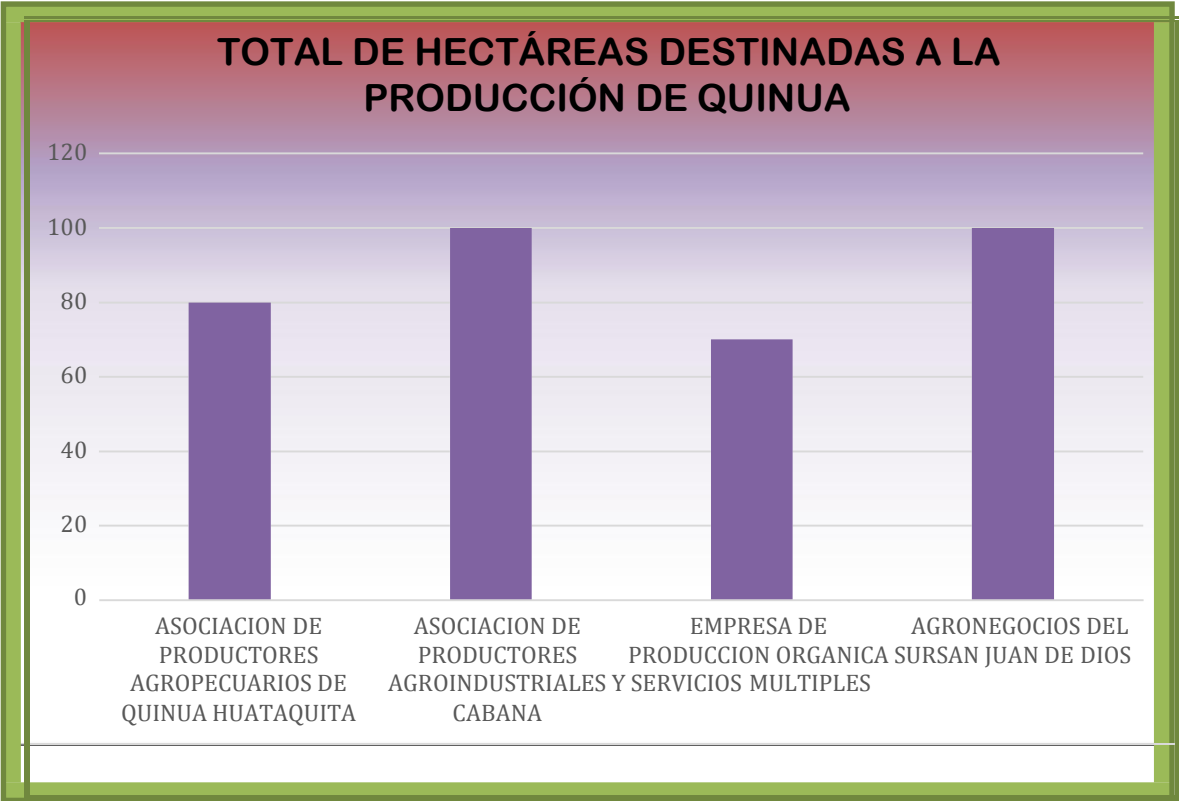


Gráfico 1. Hectáreas destinadas a la producción de quinua.

Entre las empresas productoras de quinua entrevistadas, el promedio de hectáreas destinadas a la producción de este producto, supera el 85%, pues su margen de porcentaje destinado se ubica entre los 70 y 100% de su total de hectáreas poseídas. Es importante mencionar que la mayor parte de ellas, se dedica exclusivamente a la producción de la quinua, ya que solo una de ellas, cosecha otros productos agrícolas en los meses en que no cosecha la quinua, las demás empresas solo producen este bien.

c) Porcentaje de la producción de quinua que es destinado a la exportación

Las 4 empresas encuestadas muestran el mismo panorama, pues toda la producción de cada una de estas, es destinada a la exportación. A continuación, se muestra en la figura 25, los resultados de la entrevista respecto a este ítem.

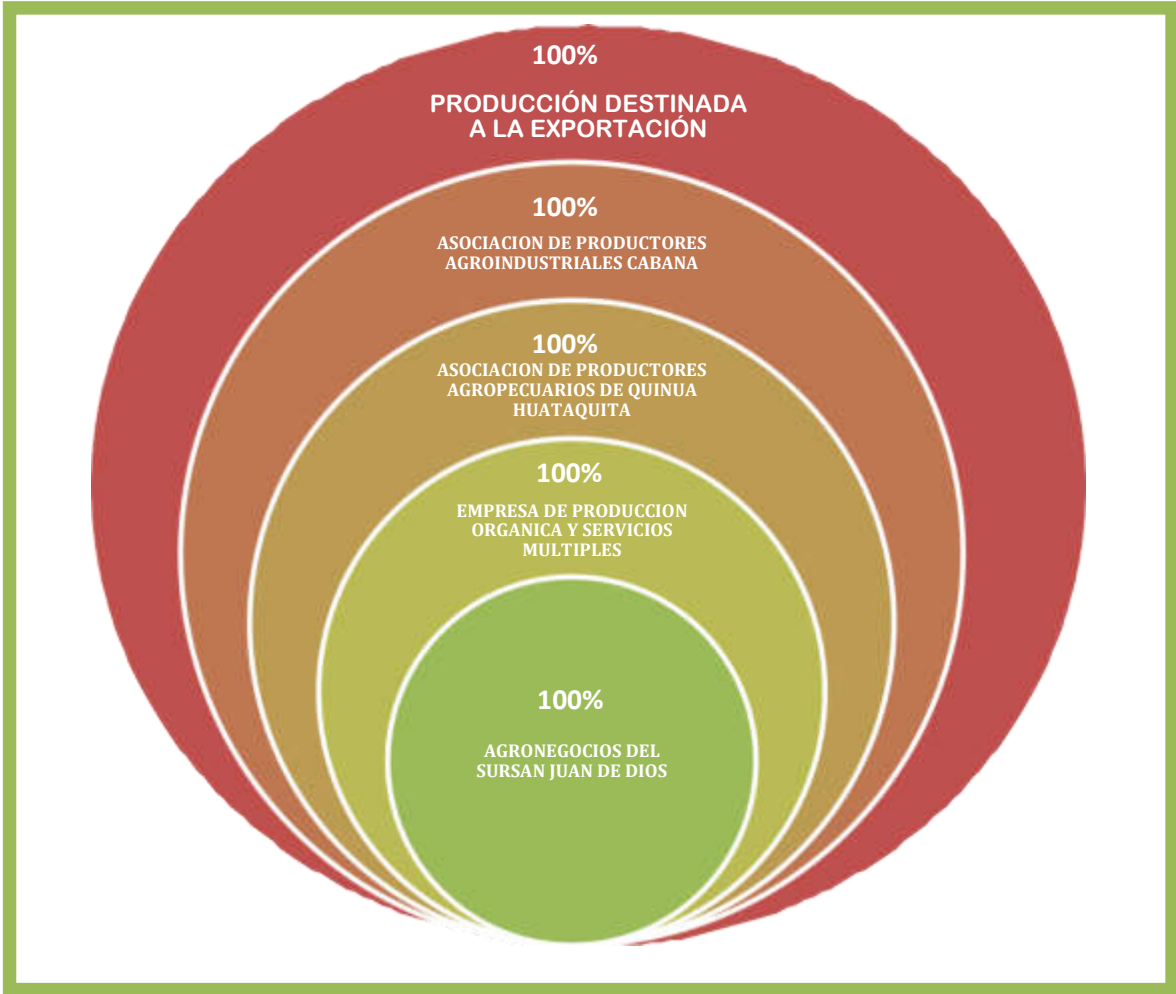


Figura 25. Productores de quinua en San Román, Puno: Producción destinada a la exportación

El total de las empresas dedica su producción para la exportación, es por ello que los productores cuidan mucho sus cosechas, y no son aprendices en este mercado, pues es una labor que llevan a cabo de generación en generación, cuidando siempre la calidad de su producción. Sin embargo, cabe resaltar que su exportación es realizada mediante un tercero, que es quien se encarga de comercializarla a nivel internacional, y quién acopia las producciones de las MYPE productoras de quinua, enviándolas a países tales como EE.UU, China y Europa, como principales destinos.

d) Certificados Internacionales cómo clave para estrategia de crecimiento.

El total de la muestra considera importante y relevante la obtención de certificados Internacionales como clave para un crecimiento a nivel global. Por tanto, tienen como noción o meta obtenerlas a mediano o largo plazo, sin embargo, saben que como empresa individual, será difícil lograrlo, por lo que ven como clave la creación de algún tipo de alianza estratégica, para lo cual les gustaría asesorarse de una mejor manera.

A pesar de que el total de la muestra considera relevante el contar con certificados internacionales, ninguna de ellas conoce los certificados que son requeridos en una actividad de comercio exterior, tales como el certificado de calidad ISO 9001, OSHAS, Certificados fitosanitarios, de manipulación de alimentos, entre otros. La gran mayoría de los socios de cada una de estas empresas, desconoce los requisitos básicos para su obtención, así como su grado de importancia para el ingreso a un mercado externo. Por tanto, concluyen que es importante recibir mayor información sobre estas, y sobre cómo lograr obtenerlas en mediano plazo.

e) Conformación de un consorcio de exportación como solución clave al problema

El total de la muestra afirma que les gustaría, de ser posible, formar parte de un consorcio de exportación que les permita exportar sus producciones sin tener la necesidad de requerir a una empresa comercializadora a quién deban vender sus productos por un precio por debajo del percibido realmente.

Todas las empresas encuestadas mostraron un notorio interés por conformar una alianza estratégica a manera de Consorcio de Exportación luego de haberles brindado toda la información que abarca el ser parte de ello, pues si bien las empresas contaban con nociones de lo que esto significa, eran ideas poco específicas y muy escasas de información enriquecedora y real, por tanto, luego de asesorarlos de una manera más puntual y dinámica acerca de todos los beneficios de conformarla, todas accedieron a la idea de ser una empresa socia y poder independizar sus producciones para una eficiente exportación de las mismas.

f) Factores que limitan la conformación del consorcio de exportación

El total de empresas señala cómo límites principales para la conformación de un consorcio de exportación al desconocimiento y al miedo a no percibir un retorno de sus inversiones. A continuación, se muestra en la figura 26, los principales límites existentes entre los productores.



Figura 26. Factores que limitan la creación de un consorcio de exportación de quinua entre los productores de San Román, Puno.

4.3. Resultados de las empresas productoras de quinua en San Román, Puno

- **ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE QUINUA HUATAQUITA**

MANIFESTACIÓN DEL SOCIO:

Manifiesta que no exportan directamente, sino mediante un intermediario. La asociación está conformada con 35 socios y posee 70 hectáreas, de las cuales venden toda la producción a dicho intermediario. Por tanto, explica que le gustaría de ser posible, exportar por cuenta propia. La representante tiene también conocimientos básicos sobre los países destinos, que en este caso serían La Unión Europea, Estados Unidos, y Japón.

REPRESENTANTE: VICTORIA QUISPE

Manifiesta que está asociada con productores de Tiracoma, los cuales buscan exportar su producción por medios propios sin necesidad de un intermediario, y manifiestan que poseen apoyo de Prom Perú en cuanto a capacitaciones sobre lo que significa una exportación, tiene también conocimiento de la restricción que general el no poseer certificaciones para el ingreso a un mercado extranjero, agrega que es una empresa formal, la asociación de productores son 30 socios en total poseen 10 hectáreas, un 80 % destinado a la venta, y el otro 20% al consumo propio, ellos producen variedades de quinuas, con la propuesta recibida de Prom Perú de invertir en una alianza estratégica, la empresa está dispuesta a invertir la otra parte para llevar a cabo el proyecto.

La representante manifiesta también su deseo de independizarse y realizar exportaciones sin necesidad de intermediarios, formando parte de la propuesta del consorcio, pues tiene la intención de incursionar en la exportación, por lo que ella, junto a sus socios, buscan la certificación internacional que les permita lograr dicha independencia en la comercialización de su producción de quinua.

Es importante mencionar que, a pesar de este deseo, muchos de los socios aún tienen temor a no lograr este ideal, y entre esto, también a certificarse pues no poseen la información de los requisitos necesarios para llevarlo a cabo.

Después de la entrevista se puede resumir el descontento de los productores, ya que son conscientes de que ellos realizan lo más esencial y dificultoso que es producir la quinua, sin embargo, el precio que reciben por su venta es insatisfactorio.

Por ello, los productores vienen buscando la solución a esto desde hace 3 años, buscan la vía de exportar su producción por sus propios medios, obteniendo así una respuesta de Prom Perú con una idea de alianza, pero aun esto no es suficiente, pues no deja de ser una idea que aún no ponen en mesa, pues el estado no se llegó a pronunciar más allá de ello.



Figura 27. Entrevista a la Empresa Asociación de productores agropecuarios de quinua Huataquita.

- **ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROINDUSTRIALES CABANA**

RUC: 20448587623

REPRESENTANTE: CANDY CONDORI MAMANI

La representante manifiesta que la empresa se dedica exclusivamente a la producción de la quinua, y que está conformada por 30 socios, quienes en conjunto poseen aproximadamente 120 hectáreas de producción de quinua orgánica, la cual es vendida a un intermediario para su comercialización en el mercado externo. Además, la socia entrevistada tiene conocimiento del destino internacional a donde esta empresa intermediaria exporta sus producciones. Entre estos, tenemos como principales destinos a Estados Unidos, China, Alemania y Canadá.

Al igual que nuestra primera entrevista, considera que para ingresar a un mercado internacional es necesario poseer certificaciones, agrega también que se encuentra en sus planes acreditarse con certificados internacionales para empezar a exportar, ya que como manifiesta, los socios conformantes de la empresa, al vender cada kilo de su producción, perciben un pago muy bajo, y por debajo del promedio que estas empresas que comercializan sus producciones perciben.

Es por esto que al plantearle la idea de un consorcio de exportación explicándole previamente los beneficios que este les otorgaría a los socios, estuvo totalmente de acuerdo con lo expresado y se notó su interés ante el tema, respondiendo afirmativamente a la pregunta dada dentro de la entrevista acerca de si estaría dispuesta a invertir para conformar un consorcio de exportación, además agregó que nunca antes había recibido propuestas similares.

Al culminar la entrevista, la representante, quién estaba acompañada de algunas socias, mostró entusiasmo con la propuesta descrita. Sin embargo, no dejaron de mostrar en todo momento su descontento al conocer que la empresa intermediaria es la que se lleva mayores utilidades, agregaron también que a pesar de que la producción de quinua se haya expandido a provincias de la costa como Arequipa, la producción de la quinua en San Román no pierde su prestigio y calidad que hace justamente que lo demanden en volúmenes muy grandes en el extranjero, pues ellos realizan una producción totalmente ecológica, ya que se dedican a esta actividad desde generaciones anteriores.

Para concluir, añaden que están dispuestos a formar parte de alianzas estratégicas como es el caso del consorcio de exportación, en conjunto con los demás productores de distintos sectores de Puno, a fin de lograr independizarse.



Figura 28. Entrevista a la asociación de productores agroindustriales Cabana

- **EMPRESA DE PRODUCCIÓN ORGÁNICA Y SERVICIOS MULTIPLES**

RUC: 20448311717

CONTACTO: MARCELINO CHAMBI CANAZA

Es una empresa formal, conformada por 2 socios, poseen 140 hectáreas de las cuales el 70% son destinadas a la producción de quinua orgánica y el resto a la producción de papa y otros tubérculos; además conoce el principal destino de exportación de la empresa intermediaria a la cual le vende la quinua, el cual es en su mayoría Estados Unidos.

Por otro parte, el socio entrevistado es consciente también de la necesidad de contar con certificaciones que acrediten su producción para la entrada a países extranjeros, por lo que ya ha tenido la idea de ser parte de un consorcio que facilite la exportación de su producción de quinua junto con los demás que la conformen.

El señor se mostraba dispuesto a la conformación de consorcios de exportación, manifiesta que no incursiona dicha actividad por el miedo e incertidumbre a causa del desconocimiento del proceso de exportación y certificaciones y que, porque tampoco había recibido propuesta alguna sobre esta alianza antes, además se encuentra dispuesto a conformar el consorcio en conjunto a los demás productores de San Román.

El entrevistado contó además una pequeña anécdota de un amigo que intentó exportar maca, pero sin mucha suerte ya que fue decomisada en el país destino por falta de certificaciones y especificaciones del producto. Siendo este su mayor miedo, y el riesgo que en general, muy pocos productores se han atrevido a superar. Sin embargo, expresa que hoy en día, es necesario dejar esos miedos de lado y buscar su estabilidad y crecimiento como productores comercializadores de manera independiente y percibiendo un precio justo.



Figura N°29. Empresa de producción orgánica y servicios múltiples

- **AGRONEGOCIOS DEL SURSAN JUAN DE DIOS**

RUC: 20406367224

REPRESENTANTE: ALEX MARAZA MAYTA

Es una empresa formal conformada por 5 socios que poseen en conjunto 80 hectáreas destinadas en su totalidad a la producción de quinua. El total de su producción es vendida a la empresa intermediaria para que esta la exporte, terminando aquí su función en la cadena logística, es decir, son solo unos proveedores de insumo, manifiesta también que desconocen los países destino de dichas exportaciones de quinua.

Por otro lado, mencionó que la adquisición de certificaciones internacionales para su producto serian de vital importancia para el comienzo de una posible exportación, por lo que al proponerle la conformación de un consorcio de exportación al igual que los demás entrevistados se le notó sumamente entusiasmado con la propuesta; tal es así que se encuentra dispuesto a invertir para la realización de dicho proyecto, pues sabe que mediante esto sería más sencillo entrar a mercados extranjeros y por ende incrementar sus utilidades.

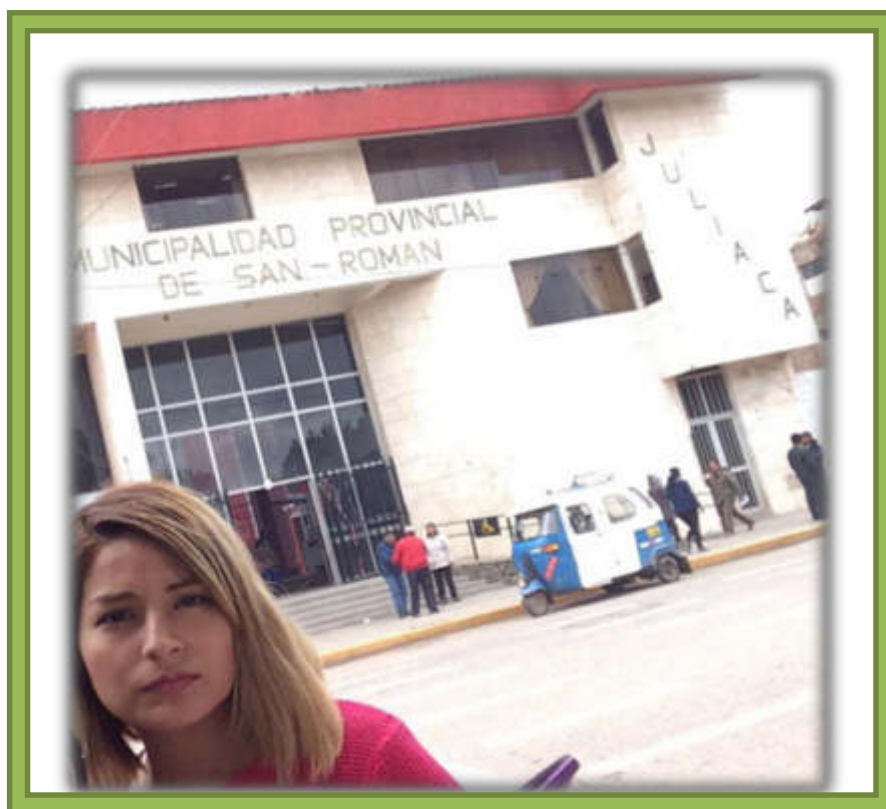


Figura 30. Entrevista en el Municipio de San Román al representante de la Empresa Agronegocios del Sursan Juan de Dios

- **Visita a la municipalidad provincial de Puno, san Román:**

En dicha visita, se pudo hablar con un representante del Municipio de San Román, quien brindó información acerca de cómo ha sido el movimiento de estas empresas productoras de quinua a nivel global, y cómo dependen de empresas tercerizadoras para la exportación de su producción. En la visita a la dirección regional agraria de Puno, se pudo investigar y conocer a profundidad algunos informes, que corroboraron la



Figura 31. Visita a la Dirección Regional Agraria Puno

dependencia de los productores para exportar la quinua, la cual es su única producción, que viene de generación en generación, y a la cual le dedican todas sus hectáreas.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN

❖ La creación de consorcios de exportación vs Incapacidad de cubrimiento de la demanda internacional de quinua

Según la información recabada en distintas fuentes, la quinua de Perú está siendo muy solicitada por innumerables países, lo cual no da abasto el poder satisfacer la demanda de todos estos en la proporción que solicitan. Con el trabajo de campo realizado se observa que la causa por la cual sucede esto es porque los productores no se encuentran satisfechos con lo que perciben de las empresas que exportan su producción, es decir, de las empresas comercializadoras, respecto a la venta de su quinua, pues les ofrecen un precio inferior al real; es por esto que muchos de los productores están optando por no venderlas y usarlas para su consumo propio.

Con la creación del consorcio de exportación se busca mitigar esta problemática, dándoles a los productores de quinua, la oportunidad de exportar por ellos mismas sin depender de una empresa tercera, y sin reducir sus beneficios monetarios al percibir solo parte de las ganancias; por lo que al ser independientes, podrán sentirse incentivados para cosechar en todas las hectáreas que poseen, y serán capaces de cubrir la demanda internacional; pues los beneficios al incrementar la producción serán para netamente para ellos y ya no para terceros.

❖ La creación de consorcios de exportación vs Individualismo de las empresas.

En lo teórico antes de la realización del trabajo de campo se obtuvo que las empresas producen por su cuenta, identificando distintos productores de quinua en la provincia de san Román, Puno. Pero cuando se realizó el trabajo de campo se contrastó que si bien es cierto son individuales, cada empresa, está conformada por muchos socios, y más que empresas son cooperativas, en las cuales los mismos socios, son quienes poseen en sus terrenos sus propias hectáreas individualmente, y cada uno de ellos siembra y cosecha la quinua sin personal a su cargo, y al final de esa actividad, juntan

entre todos los socios sus cosechas y se la dan a una empresa terciaria, quien las exporta, dándoles una pequeña y mínima porción de las ganancias. Por lo que, al ser cooperativas alejadas del centro de la provincia, muchos de los socios creían que no se puede lograr una asociación entre todas las empresas de San Román, y poder así formar un consorcio de exportación.

Con la creación de consorcios de exportación, se les explicó que, si bien no están cerca una empresa de la otra, todas están ubicadas en una misma provincia, San Román, y la distancia entre una y otra, no es muy significativa. Explicándoles también, que para la creación de un consorcio, no es necesario que una sea vecina de otra, si bien eso lo haría más fácil, tampoco significa que no se pueda realizar al no estar tan aledañas.

Adicionalmente, con el grupo focal realizado, todos los representantes de las empresas mostraron deseo de constituirse como consorcio, y pudieron observar que todos tenían la misma problemática, y los mismos objetivos, que era dejar de depender de un terciario, y maximizar sus beneficios, por lo que estuvieron de acuerdo con la idea de formar un consorcio, y dejar de producir y vender a un externo sus cosechas individualmente, y no recibir por ello, un precio justo.

❖ La creación de consorcios de exportación vs Consolidación de Perú como primer productor de quinua a nivel mundial.

Según el Mincetur, Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. Por otra parte, en el trabajo de campo realizado en Puno se obtuvo información de primera mano por los productores de quinua, en la que nos dieron a saber que son conocedores de la consolidación de Perú como primer productor de quinua a nivel mundial, lo cual los llena de orgullo ya que de la producción de ese cereal andino es que ellos pueden vivir y solventar sus gastos.

Por lo que se les explicó que, al crear un consorcio de exportación, ellos podrán mantenerse como el primer productor de quinua a nivel mundial, cosa contraria que si siguen haciéndolo mediante un terciario, que al no recibir beneficios justos, ellos como nos lo comentaron, limitarían su producción y optarían por dedicarse a producir otros productos. Dándoles así a entender, que si exportan por ellas mismas, no tendría por qué dejar de exportar el producto que han cosechado de generación en generación, y que por lo contrario, podrán mantenerse como primer productor a nivel mundial.

❖ La creación de consorcios de exportación vs La quinua se ha convertido en uno de los cereales más demandados a nivel internacional.

Según el Mincetur, se puede considerar que el consorcio de exportación es un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas que sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el acceso a los mercados extranjeros, al convertirse la quinua en uno de los cereales más demandados a nivel internacional con la propuesta de crear consorcio de exportación de este cereal nacional, habiendo intercambiado ideas en el trabajo de campo con los entrevistados se busca además que estos aprovechen todos los recursos que poseen como hectáreas de cultivo, y con el plus de que su producción sea 100% orgánica ingresen a los mercados extranjeros ya que su producto cuenta con una demanda internacional bastante alta. La única limitación percibida, sería el proceso de internacionalización con el buen uso de las normas internacionales para su correcta y exitosa exportación, que es justamente lo que esta propuesta de creación del consorcio de exportación busca.

❖ Empresas Formales Productoras de quinua vs Regulaciones internacionales.

Acorde a la información obtenida de las investigaciones que se realizó sobre la provincia de Puno, recientemente reciben ayuda del estado para incentivar la exportación de la quinua, pero esta ayuda es limitada y escasa ya que se basa solo

en visitas de especialistas del estado para ver las condiciones en que se siembran y cosechan sus producciones, y que estas cumplan los estándares, y también para hablarles sobre las plagas, etc. Por lo que, si bien el apoyo brindado no es suficiente para su crecimiento y sus beneficios, ya que a medida del paso del tiempo aun ninguno de los productores ha podido exportar. Mediante el trabajo de campo se obtuvieron distintos testimonios de los representantes de cada una de las empresas productoras, y absolutamente todos manifestaban que desconocen la normativa y regulaciones internacionales para que puedan emprender ellos mismos la exportación deseada, además de ello, todos concuerdan en que esta es esencial para poder exportar por ellas mismas.

Por lo que al proponerles si ellos estarían dispuestos a capacitarse y recibir charlas acerca de las Regulaciones internacionales requeridas para la exportación de la quinua, como paso previo para la creación del consorcio de exportación, todos se mostraron emocionados y mostraron también su aceptación.

❖ **Empresas formales productoras de quinua vs Educación limitada.**

El desconocimiento de las normas internacionales por parte de los productores de quinua se debe al escaso apoyo del estado peruano ya que no les brindan programas de capacitación ni facilidades para que los productores puedan exportar de forma más simple. Esto está ligado directamente con el nivel de educación de los pobladores, pues la mayoría de los productores solo cuentan con educación primaria y en algunos casos secundaria, no siendo suficiente como para emprender una idea de negocio ni mucho menos reconocer las normas internacionales que se exige para la incursión en la exportación. Esto se debe a que como las personas que conforman estas empresas o cooperativas, están alejadas del centro de Puno o de San Román, y por ende, no tienen acceso a la educación superior, y que además no poseen la economía necesaria para pagarse estudios o cursos especializados en normativas necesarias para exportar, por lo que se vuelve imposible estudiar o conocer las reglas o requerimientos para poder exportar por ellas mismas, por lo que han seguido dependiendo por muchos años de las empresas tercerizadoras.

❖ Empresas Formales Productoras de quinua vs Alto nivel de incertidumbre y miedo a arriesgar.

En lo teórico en las provincias como Puno no existe mucha presencia por parte del estado, se despreocupan por este sector del país quienes son realmente importantes por la producción que realizan, es por esto que existe desconocimiento de las normas internacionales de exportación. En el análisis realizado en la visita a Puno y los testimonios recaudados, se pudo apreciar que los productores poseen un alto nivel de incertidumbre y miedo a arriesgar, aunque en sus planes está incursionar en la exportación no lo hacen ya que no tienen motivación ni apoyo incondicional del estado.

Este miedo, se da principalmente, porque desconocen las Reglas para que puedan exportar por sí mismas, y esto les genera incertidumbre y temor a arriesgar en tiempo y dinero, y que los rechacen o se queden a medias. Por lo que, si se logra capacitar y generar conocimiento para los productores acerca de las normativas internacionales, se lograra reducir el miedo y potenciar nuestro objetivo general.

CAPÍTULO VI

6.1. CONCLUSIONES

- ❖ Esta investigación demuestra el problema existente en las empresas formales productoras de quinua en San Román; Puno e identifica las limitaciones para que éstas puedan exportar por ellas mismas, por lo que se halló la manera de mitigar los problemas que se presentan en los productores de quinua en San Román, Puno, mediante propuestas para mejorar sus condiciones, por medio de certificaciones, tecnología de información y conocimientos, que faciliten el acceso de sus producciones a mercados internacionales, las cuales se presentan en la propuesta de la creación de consorcios de exportación.
- ❖ En esta investigación, se analizaron los factores influyentes en la creación de consorcios de exportación y las empresas formales productoras de quinua en San Román, departamento de Puno, los hallazgos encontrados entre la influencia del desconocimiento de normas internacionales y la creación de consorcios de exportación están relacionados con el escaso apoyo del gobierno y la falta de acceso a educación, las cuales limitan el conocimiento de los productores y por tanto, limitan su crecimiento propio. Esta problemática se finiquitaría con la puesta en marcha del consorcio de exportación, la misma que busca mitigar esa incertidumbre y aportar nuevos y mejores conocimientos para el desarrollo sostenible de estas empresas, así como también, para la independización de las mismas.
- ❖ Se discutió la influencia de la falta de organización de los productores, en la creación de un consorcio de exportación de quinua en la provincia de San Román, Puno, donde se concluyó que esta desorganización esta estrechamente relacionada con la escasa homogeneización en la producción de la Quinua por parte de los socios conformantes de cada una de las empresas que conforman la muestra. Esto debido a que en su mayoría, las empresas productoras de quinua están conformadas por un alto número de socios, y que en gran porcentaje, no saben explotar el total

de sus tierras (hectáreas), por esta propia desorganización e incertidumbre de los socios conformantes.

- ❖ Finalmente, se discutió también la influencia del incremento de la demanda internacional de la quinua en la creación de consorcios de exportación en San Román, Puno. Donde se puede contrastar el liderazgo del Perú como primer país productor – exportador de quinua a nivel mundial, desde el año 2014; por lo que se concluyó que es relevante para que los productores de quinua logren su independencia para comercializar sus productos por ellos mismos, y lograr así una maximización de sus ingresos.

6.2. Recomendaciones:

- ❖ La investigación realizada en Puno revela la iniciativa de los productores de quinua para formar consorcios de exportación que les brinden ventaja competitiva además de aprovechar la actividad agrícola en la cual se dedicaron sus ancestros y pasa de generación en generación. Por lo cual, se recomienda a las autoridades competentes, el apoyo y el interés necesario para impulsar el desarrollo de estas empresas ubicadas en San Román, Puno; pues su aporte es muy importante e influyente para el posicionamiento del País, ya que el último año (2015), Según MINAGRI, Perú superó a Bolivia, liderando la lista de las exportaciones de quinua a nivel mundial.

- ❖ Se recomienda que para la formación de consorcios de exportación las empresas que se van a asociar se encuentren aledañas para la facilitación de la comunicación como en este caso en la región de Puno, se eligió a las empresas formales productoras de quinua en la provincia de San Román. Además, los productores de quinua interesados en pertenecer al consorcio de exportación, deberán ser constantes y participativos, para lograr así el cumplimiento de los objetivos y mantener su posicionamiento a nivel mundial.

- ❖ Para una mejora en la gestión de la mesa de trabajo de la quinua, los miembros participantes deberán tomar conciencia de las funciones a desempeñar y comprometerse en el cumplimiento de los objetivos. Asimismo, el gobierno debe fomentar una mayor promoción de las exportaciones de quinua en el Perú, como también el desarrollo de nuevas estrategias de promoción, como visitas a todas las embajadas dentro del país, y una mayor inversión para la participación de la quinua en ferias internacionales, con la finalidad de posicionar y difundir el producto.

- ❖ Adicionalmente, se recomienda al gobierno regional y nacional, brindar un mayor énfasis e importancia a los centros educativos de distritos o provincias no centralizados, los cuales requieren recibir mayores conocimientos no solo

de conocimientos generales (numéricos y de lengua), sino también, de conocimientos básicos sobre la riqueza en fauna y flora que poseen, y que muchas veces, por desconocimiento, no son aprovechados debidamente. Además, se podría brindar un mayor asesoramiento y apoyo a los pobladores de estas provincias, acerca del cultivo, producción y exportación de sus cosechas, para cambiar así la visión de “peruano productor” a “Peruano exportador”, dándonos así la oportunidad de crecer como país y dejando de lado la dependencia de empresas tercerizadoras, para maximizar al máximo nuestros ingresos, y mejorar así, la calidad de vida de los pobladores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. AGROVISION. (2015) Peru Seen by U.S. Agency Becoming Largest Quinoa Exporter.
2. Associated press. (2014) Cheap Peruvian quinoa challenging Bolivian domination of market for the Andean 'superfood'.
3. Asociación peruana de ingenieros agrarios APIA, (marzo de 2014). Revista institucional del profesionalismo agrario.
4. BCRP, (2014). Síntesis de la economía de Puno. Lima: BCRP
5. Benites, J. (10 de mayo del 2015). Producción de quinua crece en 135% impulsada por cultivos en Arequipa, Puno y Ayacucho, Diario gestión.
6. Business Strategy Review (revista de negocios internacionales)
7. Casafranca, M y Pahuachon, M (2014) Factores que limitan la competitividad de la producción de quinua orgánica en el departamento de Puno. (tesis). Lima, Perú.
8. Centro peruano de estudios sociales CEPES (2014). Contribución de la agricultura familiar al sector agropecuario.
9. Centurión, E (2015) Sembradora de quinua semiautónoma con aplicación en la costa peruana, {tesis}. Lima, Perú.
10. Espinoza, Edgard; Quispe, Z; y Rojas, F. (2011) Un estudio de las oportunidades de comercio internacional de la quinua en las Américas. {tesis de postgrado}. Universidad ESAN. Lima, Perú.

11. Falcón R. y Riveros E., (2011). Tesis sobre “Análisis comparativo de las exportaciones de quinua de Perú y Bolivia, 2005-2010”. Lima, Perú: USMP.
12. Guzmán, J. (2012) Competitividad de la quinua perlada para exportación: el caso de Puno. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú
13. Hillary Ojeda. (2015) Peruvian quinoa production expanded six times in last 2 years.
14. Jiménez, L (2013) Las exportaciones de quinua y su contribución al crecimiento económico de Bolivia. (Tesis) UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS. La paz, Bolivia.
15. Kamiya, N; Rida, N y Torres, P (2014) Plan de exportación de quinua y derivados con destino a Estados Unidos. {tesis}. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC. Escuela de Postgrado. Lima, Perú.
16. Lino A., (2005). Dinámica socioeconómica y agro técnica de las unidades familiares en los subsistemas de cultivo de quinua. La paz, Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés.
17. Ministerio de agricultura y riego (2017) Análisis Económico de la Producción Nacional de la Quinua.
18. Mujica, A., Izquierdo, J. & Marathe, J. “Origen y descripción de la quinua”. En: Quinoa. Ancestral Cultivo Andino, Alimento del Presente y Futuro. Lima: FAO, CIP, UNALM
<http://www.rlc.fao.org/es/agricultura/produ/cdrom/contenido/libro03/cap1.htm>
19. Ortiz, M (2011), Exportaciones de quinua crecen 75% en los últimos cinco años(tesis). Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financieras LLC. Miami.

20. Oxford business group. (2015). Going with the grain: Quinoa exports are rising at a rapid pace.
21. Plan del desarrollo regional de la Región de Puno; presupuesto participativo (Gobierno Regional de Puno, 2015).
22. Promociones económicas, guía de negocios e inversión en el Perú 2015 – 2016 (Ministerio de Relaciones exteriores, 2015)
23. Quinoa, semillas e insumos/ empresas productoras (Sierra Exportadora, 2014).
24. Requisitos para exportar quinua a los principales mercados internacionales, (cámara peruana de comercio exterior CAMEX, 2015)
25. Rosero, O; Milan, N; y Lukesova, D (2013) Phytase activity and comparison of chemical composition, phytic acid P content of four varieties of quinoa grain (Chenopodium quinoa Willd.) {tesis}. Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
26. Sheen, E. Pozo, M y Arbieta, E (2012) Plan estratégico para la quinua del Perú. {tesis}. Pontificio Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
27. Siicex (2018) Clasificación arancelaria de la Quinoa. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichaproducto/179pdf2014Nov10.pdf>
28. THE ASSOCIATED PRESS. (2014). Influx of Cheap Peruvian Quinoa Riles Bolivia. Recuperado de http://www.nytimes.com/aponline/2014/11/22/world/americas/ap-It-bolivia-quinoa-war.html?_r=0
29. Vera, J (2015) Proyecto de Pre- Factibilidad para la exportación de quinua (Tesis). UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL. Guayaquil, Ecuador.

30. Yamashita, C (2014), propuesta de modelo de consorcio de exportación para el subsector pesquero peruano seleccionado para Siicex, titulado estudio sobre viabilidad de consorcios de exportación en pesca. Lima, Perú.

ANEXOS:

1. ANEXO 1: FORMATO VALIDADO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE QUINUA

FORMATO DE VALIDACIÓN ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA Preguntas						
ITEM	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
1. ¿Cuántas hectáreas posee su empresa?		X		X		X
2. ¿Cuántas hectáreas dedica usted a la producción de quinua?		X		X		X
3. Del total de su producción, ¿Cuánto aproximadamente está destinado a la exportación?		X		X		X
4. ¿Cuál es el principal mercado destino de sus exportaciones?		X		X		X
5. ¿Considera usted como estrategia de crecimiento obtener certificaciones internacionales de calidad para incrementar su nivel de exportación?						
6. ¿Se encuentra en sus planes de corto mediano o largo plazo acceder a certificaciones que respalden su ingreso a los mercados internacionales?		X		X		X
7. ¿Le gustaría a Usted formar parte de un consorcio de exportación de empresas formales productoras de quinua ubicadas en San Román?		X		X		X

8. ¿Tiene conocimiento de que al formar parte de un Consorcio de Exportación, su producto logrará un mayor posicionamiento a nivel internacional?		X		X		X
9. ¿Cree usted que esta propuesta sería una oportunidad para incrementar sus Ingresos?		X		X		X
10. ¿Existe algún factor que limite a su empresa a formar parte de un consorcio de exportación?		X		X		X
11. ¿Estaría dispuesto de realizar una inversión para conformar un consorcio de exportación?		X		X		X
12. ¿Ha recibido usted propuestas similares a esta anteriormente?		X		X		X
13. ¿Porque no accedió a dicha propuesta? Responder en caso de que la respuesta anterior sea negativa		X		X		X

2. ANEXO 2: ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE QUINUA

<p align="center">FORMATO DE VALIDACIÓN ENTREVISTA ESTRUCTURADA Preguntas</p>		
ITEM	RESPUESTA	INFORMACIÓN ADICIONAL
1. ¿Cuántas hectáreas posee su empresa?		
2. ¿Cuántas hectáreas dedica usted a la producción de quinua?		
3. Del total de su producción, ¿Cuánto aproximadamente está destinado a la exportación?		
4. ¿Cuál es el principal mercado destino de sus exportaciones?		
5. ¿Considera usted como estrategia de crecimiento obtener certificaciones internacionales de calidad para incrementar su nivel de exportación?		
6. ¿Se encuentra en sus planes de corto mediano o largo plazo acceder a certificaciones que respalden su ingreso a los mercados internacionales?		

<p>7. ¿Le gustaría a Usted formar parte de un consorcio de Exportación de Empresas formales productoras de Quinoa ubicadas en San Román?</p>		
<p>8. ¿Tiene conocimiento de que al formar parte de un Consorcio de Exportación, su producto logrará un mayor posicionamiento a nivel internacional?</p>		
<p>9. ¿Cree usted que esta propuesta sería una oportunidad para incrementar sus Ingresos?</p>		
<p>10. ¿Existe algún factor que limite a su empresa a formar parte de un consorcio de exportación?</p>		
<p>11. ¿Estaría dispuesto de realizar una inversión para conformar un consorcio de exportación?</p>		
<p>12. ¿Ha recibido usted propuestas similares a esta anteriormente?</p>		
<p>13. ¿Porque no accedió a dicha propuesta? <i>Responder en caso de que la respuesta anterior sea negativa</i></p>		

3. ANEXO 3: ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ESPECIALISTAS

CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN: EMPRESAS PRODUCTORAS DE QUINUA EN SAN ROMÁN, PUNO.

PERÚ PRINCIPAL PRODUCTOR DE QUINUA A NIVEL MUNDIAL

La Quinua es hoy en día uno de los granos andinos más demandados a nivel internacional, gracias a sus altos niveles de valores proteicos y beneficios para la salud.

De acuerdo al MINAGRI (2017), el Perú mantiene su posicionamiento a nivel mundial con el título impuesto de principal productor de quinua con 79.27 toneladas registradas en el 2016, las cuales representaron el 53,3% del volumen total, seguido por Bolivia y Ecuador.

Entrevista estructurada

- ¿Cuáles considera usted que son los principales límites de la exportación individual?
- ¿Qué aspectos económicos / sociales considera usted, que influyen en la creación de alianzas estratégicas cómo lo es el caso de los consorcios de exportación?
- ¿Cómo influye el desconocimiento y la falta de capacitación en la creación de consorcios de exportación?
- ¿Cómo puede una empresa tener éxito en la exportación conjunta?
- ¿Cuáles considera usted que son los factores claves para lograr el diseño de un consorcio de exportación?
- ¿Cómo cree usted que se podría promover las inversiones/incentivos para desarrollar dicho consorcio?

CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover y comercializar los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero.

Los Consorcios de exportación pueden estar formados por empresas del mismo sector productivo o por empresas que producen bienes complementarios.



Consorcios
de Exportación

DATOS DEL ENTREVISTADO

- Nombre:
- Especialidad:
- Centro de labor:
- Cargo:

Modelo de entrevista realizado por:
BALBOA URBANO DAYAN LUCERO

4. ANEXO 4: CUESTIONARIO DEL GRUPO FOCAL

CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN: EMPRESAS PRODUCTORAS DE QUINUA EN SAN ROMÁN, PUNO.

PERÚ PRINCIPAL PRODUCTOR DE QUINUA A NIVEL MUNDIAL

Este grupo focal tiene como finalidad lograr absolver toda duda existente en las empresas productoras de Quinua, respecto a la creación de una alianza estratégica tal como los consorcios de exportación, que impulse su desarrollo e independencia para realizar sus exportaciones.

CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover y comercializar los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero.

Los Consorcios de exportación pueden estar formados por empresas del mismo sector productivo o por empresas que producen bienes complementarios.

GRUPO FOCAL: CUESTIONARIO

- ¿Han oído hablar sobre alguna de las empresas presentes hoy?
- ¿Porqué a la fecha no han decidido independizarse y comercializar su producción por ustedes mismas?
- ¿ Ha oído usted anteriormente sobre el término "Consortios de Exportación" o alguna forma de asociación?
- ¿Conoce usted los requisitos necesarios para exportar?
- De estar dispuesto a invertir en la creación de un Consorcio de Exportación, ¿Lo haría?
- ¿Han recibido algún tipo de apoyo por parte del estado, ya sea en temas económicos o de capacitación?
- ¿Estaría dispuesto/a a invertir su tiempo en asistir a talleres de capacitación que le permita conocer a fondo las herramientas necesarias para la comercialización de su producción?



**Consortios
de Exportación**

EMPRESAS ASISTENTES AL GRUPO FOCAL

-
-
-
-

Modelo de entrevista realizado por: BALBOA URBANO DAYAN LUCERO

5. Anexo 5: Validación de Instrumentos

- Primera Validación: Juez Experto LiC. Victor Manuel Alvarado Arevalo

FORMATO DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Estimado Doctor(a)

Siendo conocedora de su intachable trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de nombrarlo JUEZ EXPERTO para revisar a detalle el contenido de la entrevista no estructurada que utilizaré para sopesar mi tesis titulada "Consortios de Exportación: Empresas Formales productoras de Quinoa en San Román, Puno".

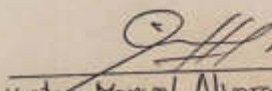
A continuación, se le presenta una lista de ítems relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertenencia, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente instrumento.

De ante mano, agradezco su cooperación.

INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombres y Apellidos	Victor Manuel Alvarado Arevalo	
Sexo	Varón (X)	Mujer ()
Edad	54	años
Profesión o especialidad	Administrador de Empresas	
Años de Experiencia laboral	25	
Cargo e Institución donde labora	Director M&O Consulting SAC	
Nombre del Instrumento motivo de evaluación	Entrevista No Estructurada	
Autor del Instrumento	Dayan Lucero Balboa Urbano	


Victor Manuel Alvarado Arevalo
Firma del Juez Experto

FORMATO DE VALIDACIÓN
ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA
Preguntas

ITEM	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	NO	SÍ	SÍ	NO	SI	NO
1. ¿Cuántas hectáreas posee su empresa?	-	✓	-	✓	-	✓
2. ¿Cuántas hectáreas dedica usted a la producción de quinua?	-	✓	-	✓	-	✓
3. Del total de su producción, ¿Cuánto aproximadamente está destinado a la exportación?	-	✓	-	✓	-	✓
4. ¿Cuál es el principal mercado destino de sus exportaciones?	-	✓	-	✓	-	✓
5. ¿Considera usted como estrategia de crecimiento obtener certificaciones internacionales de calidad para incrementar su nivel de exportación?	-	✓	-	✓	-	✓
6. ¿Se encuentra en sus planes de corto mediano o largo plazo acceder a certificaciones que respalden su ingreso a los mercados internacionales?	-	✓	-	✓	-	✓

Handwritten signature

En tal sentido, se detalla una tabla donde Usted deberá marcar con un X si está de acuerdo o no con la pertinencia, redacción y comprensión de las preguntas planteadas anteriormente, tal y como se le detalla en el segundo párrafo del presente formato de Validación de

¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
—	X	—	X	—	X

Instrumentos.

De existir alguna acotación, recomendación o adición a la presente, agradeceré lo detalle a continuación:

FORMATO DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Estimado Doctor(a)

Siendo conocedora de su intachable trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de nombrarlo JUEZ EXPERTO para revisar a detalle el contenido de las preguntas formuladas en el grupo focal dirigido a los representantes de las empresas productoras, las cuales serán utilizadas como sostén de la presente investigación titulada "Consortios de Exportación: Empresas Formales productoras de Quinoa en San Román, Puno".

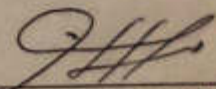
A continuación, se le presenta una lista de ítems relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertenecía, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente instrumento.

De ante mano, agradezco su cooperación.

INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombres y Apellidos	Victor Manuel Alvarado Arevalo	
Sexo	Varón (X)	Mujer ()
Edad	54	años
Profesión o especialidad	Administración de Empresas	
Años de Experiencia laboral	24	
Cargo e Institución donde labora	Director Pato Consulting SA	
Nombre del Instrumento motivo de evaluación	Cuestionario: Grupo Focal	
Autor del Instrumento	Dayan Lucero Balboa Urbano	


VICTOR MANUEL ALVARADO AREVALO
Firma del Juez Experto

CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN: EMPRESAS PRODUCTORAS DE QUINUA EN SAN ROMÁN, PUNO.

PERÚ PRINCIPAL PRODUCTOR DE QUINUA A NIVEL MUNDIAL

Este grupo focal tiene como finalidad lograr absolver toda duda existente en las empresas productoras de Quinoa, respecto a la creación de una alianza estratégica tal como los consorcios de exportación, que impulse su desarrollo e independencia para realizar sus exportaciones.

GRUPO FOCAL: CUESTIONARIO

- ¿Han oído hablar sobre alguna de las empresas presentes hoy?
- ¿Porqué a la fecha no han decidido independizarse y comercializar su producción por ustedes mismas?
- ¿Ha oído usted anteriormente sobre el término "Consortios de Exportación" o alguna forma de asociación?
- ¿Conoce usted los requisitos necesarios para exportar?
- De estar dispuesto a invertir en la creación de un Consorcio de Exportación, ¿Lo haría?
- ¿Han recibido algún tipo de apoyo por parte del estado, ya sea en temas económicos o de capacitación?
- Estaría dispuesto/a a invertir su tiempo en asistir a talleres de capacitación que le permita conocer a fondo las herramientas necesarias para la comercialización de su producción

CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover y comercializar los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero.

Los Consorcios de exportación pueden estar formados por empresas del mismo sector productivo o por empresas que producen bienes complementarios.



**Consortios
de Exportación**

EMPRESAS
ASISTENTES AL
GRUPO FOCAL

En tal sentido, se detalla una tabla donde Usted deberá marcar con un X si está de acuerdo o no con la pertinencia, redacción y comprensión de las preguntas planteadas anteriormente, tal y como se le detalla en el segundo párrafo del presente formato de Validación de Instrumentos.

¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
—	X	—	X	—	X

De existir alguna acotación, recomendación o adición a la presente, agradeceré lo detalle a continuación:

FORMATO DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Estimado Doctor(a)

Siendo conocedora de su intachable trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de nombrarlo JUEZ EXPERTO para revisar a detalle el contenido de la entrevista dirigida a los especialistas en el tema de la presente investigación titulada "Consortios de Exportación: Empresas Formales productoras de Quinua en San Román, Puno".

A continuación, se le presenta una lista de ítems relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertenecía, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente instrumento.

De ante mano, agradezco su cooperación.

INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombres y Apellidos	Victor Manuel Alvarado Arcualo
Sexo	Varón <input checked="" type="checkbox"/> Mujer ()
Edad	54 años
Profesión o especialidad	Administrador de Emp.
Años de Experiencia laboral	25
Cargo e Institución donde labora	Director MPO Consultas JAC.
Nombre del Instrumento motivo de evaluación	Entrevista estructurada
Autor del Instrumento	Dayan Lucero Balboa Urbano


Victor Manuel Alvarado Arcualo
Firma del Juez Experto

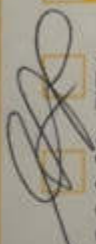
CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN: EMPRESAS PRODUCTORAS DE QUINUA EN SAN ROMÁN, PUNO.

PERÚ PRINCIPAL PRODUCTOR DE QUINUA A NIVEL MUNDIAL

La Quinoa es hoy en día uno de los granos andinos más demandados a nivel internacional, gracias a sus altos niveles de valores proteicos y beneficios para la salud.

De acuerdo al MINAGRI (2017), el Perú mantiene su posicionamiento a nivel mundial con el título impuesto de principal productor de quinoa con 79,27 toneladas registradas en el 2016, las cuales representaron el 53.3% del volumen total, seguido por Bolivia y Ecuador.

Entrevista estructurada



- ¿Cuáles considera usted que son los principales límites de la exportación individual?
- ¿Qué aspectos económicos / sociales considera usted, que influyen en la creación de alianzas estratégicas como lo es el caso de los consorcios de exportación?
- ¿Cómo influye el desconocimiento y la falta de capacitación en la creación de consorcios de exportación?
- ¿Cómo puede una empresa tener éxito en la exportación conjunta?
- ¿Cuáles considera usted que son los factores claves para lograr el diseño de un consorcio de exportación?
- ¿Cómo cree usted que se podría promover las inversiones/incentivos para desarrollar dicho consorcio?

CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover y comercializar los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero.

Los Consorcios de exportación pueden estar formados por empresas del mismo sector productivo o por empresas que producen bienes complementarios.



**Consorcios
de Exportación**

DATOS DEL ENTREVISTADO

- Nombre:
- Especialidad:
- Centro de labor:
- Cargo:

Modelo de entrevista realizado por:
BALBOA URBANO DAYAN LUCERO

En tal sentido, se detalla una tabla donde Usted deberá marcar con un X si está de acuerdo o no con la pertinencia, redacción y comprensión de las preguntas planteadas anteriormente, tal y como se le detalla en el segundo párrafo del presente formato de Validación de Instrumentos.

¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
—	✓	—	✓	—	✓

De existir alguna acotación, recomendación o adición a la presente, agradeceré lo detalle a continuación:

- Segunda Validación: Juez Experto Mag. Carmen Rosa Ruete Gonzales

FORMATO DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Estimado Doctor(a)

Siendo conocedora de su intachable trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de nombrarlo JUEZ EXPERTO para revisar a detalle el contenido de la entrevista no estructurada que utilizaré para sopesar mi tesis titulada "Consortios de Exportación: Empresas Formales productoras de Quinoa en San Román, Puno".


A continuación, se le presenta una lista de ítems relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertinencia, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente instrumento.

De ante mano, agradezco su cooperación.

INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombres y Apellidos	CARMEN ROSA RUETE GONZALES
Sexo	Varón () Mujer (X)
Edad	años 67
Profesión o especialidad	MG. FINANZAS
Años de Experiencia laboral	26 AÑOS
Cargo e Institución donde labora	DOCENTE USMP
Nombre del Instrumento motivo de evaluación	ENTREVISTA A LAS EMPRESAS
Autor del Instrumento	Dayan Lucero Baiboa Urbano


Firma del Juez Experto

FORMATO DE VALIDACIÓN
ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

Preguntas

ITEM	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
1. ¿Cuántas hectáreas posee su empresa?	-	✓	-	✓	-	✓
2. ¿Cuántas hectáreas dedica usted a la producción de quinua?	-	✓	-	✓	-	✓
3. Del total de su producción, ¿Cuánto aproximadamente está destinado a la exportación?	-	✓	-	✓	-	✓
4. ¿Cuál es el principal mercado destino de sus exportaciones?	-	✓	-	✓	-	✓
5. ¿Considera usted como estrategia de crecimiento obtener certificaciones internacionales de calidad para incrementar su nivel de exportación?	-	✓	-	✓	-	✓
6. ¿Se encuentra en sus planes de corto mediano o largo plazo acceder a certificaciones que respalden su ingreso a los mercados internacionales?	-	✓	-	✓	-	✓

7. ¿Le gustaría a Usted formar parte de un consorcio de Exportación de Empresas formales productoras de Quinoa ubicadas en San Román?	-	✓	-	✓	-	✓
8. ¿Tiene conocimiento de que al formar parte de un Consorcio de Exportación, su producto logrará un mayor posicionamiento a nivel internacional?	-	✓	-	✓	-	✓
9. ¿Cree usted que esta propuesta sería una oportunidad para incrementar sus Ingresos?	-	✓	-	✓	-	✓
10. ¿Existe algún factor que limite a su empresa a formar parte de un consorcio de exportación?	-	✓	-	✓	-	✓
11. ¿Estaría dispuesto de realizar una inversión para conformar un consorcio de exportación?	-	✓	-	✓	-	✓
12. ¿Ha recibido usted propuestas similares a esta anteriormente?	-	✓	-	✓	-	✓
13. ¿Porque no accedió a dicha propuesta? Responder en caso de que la respuesta anterior sea negativa	-	✓	-	✓	-	✓

FORMATO DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Estimado Doctor(a)

Siendo conocedora de su intachable trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de nombrarlo JUEZ EXPERTO para revisar a detalle el contenido de la entrevista dirigida a los especialistas en el tema de la presente investigación titulada "Consortios de Exportación: Empresas Formales productoras de Quinua en San Román, Puno".

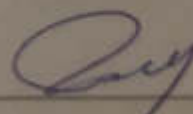
A continuación, se le presenta una lista de items relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertenecía, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente instrumento.

De ante mano, agradezco su cooperación.

INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombres y Apellidos	CARMELO ROSA BUETE FERRERES
Sexo	Varón () Mujer (X)
Edad	años 67
Profesión o especialidad	MG. FINANZAS
Años de Experiencia laboral	26 AÑOS.
Cargo e Institución donde labora	DOCENTE USMP
Nombre del Instrumento motivo de evaluación	ENTREVISTA ESPECIALISTAS
Autor del Instrumento	Dayan Lucero Balboa Urbano



Firma del Juez Experto

CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN: EMPRESAS PRODUCTORAS DE QUINUA EN SAN ROMÁN, PUNO.

PERÚ PRINCIPAL PRODUCTOR DE QUINUA A NIVEL MUNDIAL

La Quinua es hoy en día uno de los granos andinos más demandados a nivel internacional, gracias a sus altos niveles de valores proteicos y beneficios para la salud. De acuerdo al MINAGRI (2017), el Perú mantiene su posicionamiento a nivel mundial con el título impuesto de principal productor de quinua con 79.27 toneladas registradas en el 2016, las cuales representaron el 53,3% del volumen total, seguido por Bolivia y Ecuador.

Entrevista estructurada

- ¿Cuáles considera usted que son los principales límites de la exportación individual?
- ¿Qué aspectos económicos / sociales considera usted, que influyen en la creación de alianzas estratégicas como lo es el caso de los consorcios de exportación?
- ¿Cómo influye el desconocimiento y la falta de capacitación en la creación de consorcios de exportación?
- ¿Cómo puede una empresa tener éxito en la exportación conjunta?
- ¿Cuáles considera usted que son los factores claves para lograr el diseño de un consorcio de exportación?
- ¿Cómo cree usted que se podría promover las inversiones/incentivos para desarrollar dicho consorcio?

CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover y comercializar los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero.

Los Consorcios de exportación pueden estar formados por empresas del mismo sector productivo o por empresas que producen bienes complementarios.



**Consorcios
de Exportación**

DATOS DEL ENTREVISTADO

- Nombre:
- Especialidad:
- Centro de labor:
- Cargo:

Modelo de entrevista realizado por:
BARBOLA URBANO DAYAN LUCERO

FORMATO DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Estimado Doctor(a)

Siendo conocedora de su intachable trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de nombrarlo JUEZ EXPERTO para revisar a detalle el contenido de las preguntas formuladas en el grupo focal dirigido a los representantes de las empresas productoras, las cuales serán utilizadas como sostén de la presente investigación titulada "Consortios de Exportación: Empresas Formales productoras de Quinoa en San Román, Puno".

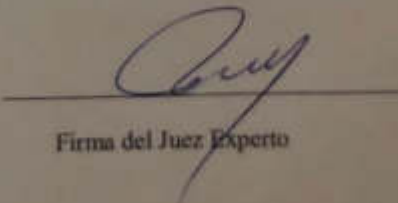
A continuación, se le presenta una lista de ítems relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertenencia, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente instrumento.

De ante mano, agradezco su cooperación.

INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombres y Apellidos	CARMEN ROSA RUETE GONZALEZ
Sexo <input checked="" type="checkbox"/> Varón <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/>	Varón () Mujer (X)
Edad 67	67 años
Profesión o especialidad	MG. FINANZAS
Años de Experiencia laboral	26 AÑOS
Cargo e Institución donde labora	DOCENTE
Nombre del Instrumento motivo de evaluación	GRUPO FOCAL
Autor del Instrumento	Dayan Lucero Balboa Urbano


Firma del Juez Experto

CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN: EMPRESAS PRODUCTORAS DE QUINUA EN SAN ROMÁN, PUNO.

PERÚ PRINCIPAL PRODUCTOR DE QUINUA A NIVEL MUNDIAL

Este grupo focal tiene como finalidad lograr absolver toda duda existente en las empresas productoras de Quinoa, respecto a la creación de una alianza estratégica tal como los consorcios de exportación, que impulse su desarrollo e independencia para realizar sus exportaciones.

CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover y comercializar los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero.

Los Consorcios de exportación pueden estar formados por empresas del mismo sector productivo o por empresas que producen bienes complementarios.

GRUPO FOCAL: CUESTIONARIO

- ¿Han oído hablar sobre alguna de las empresas presentes hoy?
- ¿Porqué a la fecha no han decidido independizarse y comercializar su producción por ustedes mismas?
- ¿Ha oído usted anteriormente sobre el término "Consortios de Exportación" o alguna forma de asociación?
- ¿Conoce usted los requisitos necesarios para exportar?
- De estar dispuesto a invertir en la creación de un Consorcio de Exportación, ¿Lo haría?
- ¿Han recibido algún tipo de apoyo por parte del estado, ya sea en temas económicos o de capacitación?
- ¿Estaría dispuesto/a a invertir su tiempo en asistir a talleres de capacitación que le permita conocer a fondo las herramientas necesarias para la comercialización de su producción?



Consortios
de Exportación

EMPRESAS
ASISTENTES AL
GRUPO FOCAL