



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

**ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO
DE LA OFERTA EXPORTABLE DE QUINUA DE LA REGIÓN DE
JUNÍN HACIA EL MERCADO DE COREA DEL SUR**

PRESENTADO POR

FIGRELLA KAROL MUCHA CAYCHO

ASESOR:

SEGUNDO FÉLIX VILLEGAS REAÑO

TESIS

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

LIMA – PERÚ

2017



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual
CC BY-NC-SA**

La autora 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

ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE LA
OFERTA EXPORTABLE DE QUINUA DE LA REGIÓN DE JUNÍN HACIA
EL MERCADO DE COREA DEL SUR.

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

PRESENTADO POR:

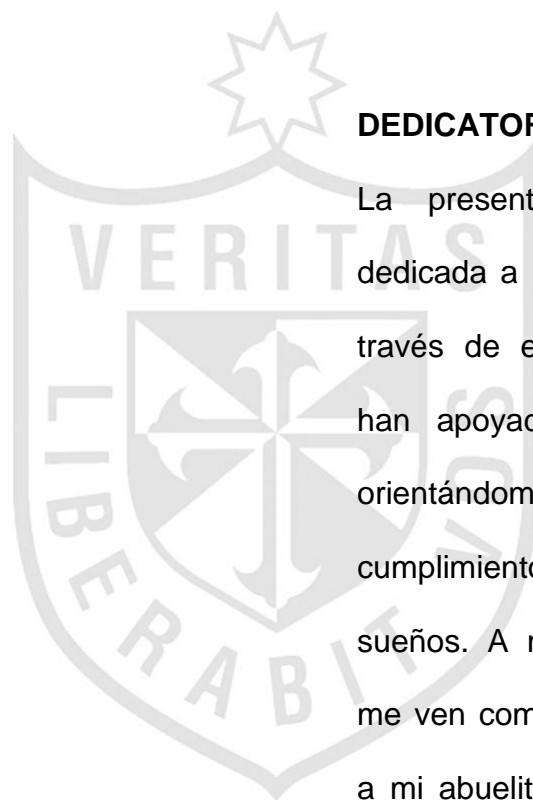
FIGURELLA KAROL MUCHA CAYCHO

ASESOR:

MG. FÉLIX VILLEGAS REAÑO

LIMA, PERÚ

2017



DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada a mis padres, quienes, a través de estos largos años, me han apoyado incondicionalmente, orientándome hacia el cumplimiento de mis metas y sueños. A mis hermanos quienes me ven como su ejemplo a seguir, a mi abuelito quien me acompaña desde el cielo y, en general, a toda mi familia, por tanto amor y aliento en cada etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quisiera agradecer a mi familia por su apoyo y aliento continuo durante el proceso del desarrollo de la presente investigación. Asimismo, a mi tío Sergio Mucha Huamán por su disposición y ayuda directa en el trabajo de campo realizada en la región de Junín. A mi primo Erick Caycho Ponce por su asesoría y ayuda en temas puntuales.

También agradezco la asesoría brindada por los profesores Ana Hospina y Félix Villegas Reaños, quienes a través de sus recomendaciones y guía, permitieron la mejora continua del presente trabajo.

Mis agradecimientos especiales a los presidentes y miembros de las asociaciones de productores y comercializadores de quinua de la región de Junín, quienes desarrollaron los cuestionarios con el deseo de contribuir y facilitar el desarrollo del trabajo de campo.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
TABLA DE CONTENIDO	1
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	4
Índice de tablas	4
Índice de figuras	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1. Planteamiento del problema	12
1.2. Objetivos de la investigación.....	18
1.3. Impacto potencial.....	19
1.3.1. Impacto Teórico	19
1.3.2. Impacto Práctico	20
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	22
2.1. Antecedentes.....	22
2.1.1. Antecedentes nacionales	22
2.1.2. Antecedentes internacionales	27
2.2. Bases teóricas	33
2.2.1. Asociatividad.....	33
2.2.1.1. Definición	33
2.2.1.2. Ventajas de la Asociatividad.....	34
2.2.1.3. Proceso de desarrollo	36
2.2.1.4. Modalidades: Tipos de Asociatividad	38
2.2.1.5. Pilares para el éxito de la Asociatividad	44
2.2.1.6. Asociatividad en sectores del Perú: Casos.....	46
2.2.1.6.1.Caso exitoso de Asociatividad CAPRO SEMILLAS PUNO LTDA.....	48
2.2.2. Oferta exportable	51
2.2.2.1. Definición	51
2.2.2.2. Oferta exportable peruana.....	53
2.2.2.3. Oferta exportable competitiva.....	54

2.2.3. La quinua.....	55
2.2.3.1. Generalidades.....	52
2.2.3.2. Producción en Perú.....	59
2.2.3.3. Comercialización de la quinua peruana.....	62
2.2.3.3.1. Exportaciones	62
2.2.4. Región de Junín.....	66
2.2.4.1. Superficie y ubicación	66
2.2.4.2. Población y datos demográficos.....	67
2.2.4.3. Clima.....	68
2.2.4.4. Actividades económicas.....	69
2.2.4.4.1. Agricultura.....	70
2.2.4.4.1.1. Exportaciones agropecuarias	70
2.2.5. Corea del Sur.....	71
2.2.5.1. Superficie y ubicación	71
2.2.5.2. Población y datos demográficos.....	72
2.2.5.2.1. Pirámide de población.....	73
2.2.5.3. Clima.....	74
2.2.5.4. Sectores económicos.....	75
2.2.5.5. Tendencias del consumidor coreano.....	76
2.3. Hipótesis	78
2.3.1. Hipótesis general	78
2.3.2. Hipótesis específicas	78
CAPÍTULO III: MÉTODO	77
3.1. Diseño.....	80
3.2. Población y muestra.....	80
3.3. Instrumentación	84
3.4. Procedimiento	89
3.4.1. Cuestionario estructurado	89
3.4.2. Guía de revisión documental.....	90
3.4.3. Entrevista a profundidad	90
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y RESULTADOS.....	92
4.1.1. Análisis de la situación actual de los productores y comercializadores de quinua de la región de Junín	93
4.1.1.1. Características del producto cultivado	94
4.1.1.2. Sistema de comercialización	96
4.1.1.3. Nivel tecnológico	100

4.1.1.4. Siembras y producción de la región.....	104
4.1.1.4.1. Situación en la actualidad.....	105
4.1.2. Importancia e impacto de la Asociatividad.....	106
4.1.2.1. Situación de las Asociaciones	106
4.1.2.1.1. Información general.....	107
4.1.2.2. Importancia y beneficios de la Asociatividad	109
4.1.2.2.1. Percepción de la Asociatividad para los productores y comercializadores de la región de Junín	109
4.1.2.2.2. Beneficios y resultados obtenidos	111
4.1.2.2.3. Conocimientos de mercados internacionales.....	116
4.1.3. Tendencias del consumidor coreano y acceso al mercado	120
4.1.3.1. Tendencias de consumo y perfil del consumidor coreano	121
4.1.3.2. Mercado surcoreano	127
4.1.3.2.1. Acceso al mercado.....	129
4.1.4. Mejor modelo de asociatividad para impulsar la oferta exportable al mercado de Corea del Sur.....	134
4.1.4.1. Integración como un modelo Mixto y tipo cooperativa	137
4.2. Discusión de resultados	146
4.2.1. Análisis de la validez y generalización del método.....	146
4.2.2. Comparación de los resultados con antecedentes y bases teóricas.....	149
4.2.3. Análisis de la validez y generalización de los resultados.....	152
4.2.4. Contrastación de las hipótesis con los resultados	153
4.2.4.1. Hipótesis General.....	153
4.2.4.2. Hipótesis Específica 1	155
4.2.4.3. Hipótesis Específica 2	157
4.2.4.4. Hipótesis Específica 3	158
4.2.4.5. Hipótesis Específica 4	160
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	163
Conclusiones	163
Recomendaciones	164
REFERENCIAS BUBLIOGRÁFICAS	165
APÉNDICES	168

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar la importancia de la asociatividad en el desarrollo de la oferta exportable de la quinua de la región de Junín para el acceso a potenciales mercados, tal es el caso de Corea del Sur.

Para ello, se ha empleado un cuestionario estructurado dirigido a las asociaciones de productores y comercializadores de quinua de la región. La información recopilada está enfocada en determinar los conocimientos y valoración de los miembros frente a la asociatividad, conociendo su importancia y logros alcanzados desde la creación del respectivo modelo asociativo.

Asimismo, se realizó una revisión documental de fuentes oficiales obtenidas por la embajada de la República de Corea, Universidad Agraria La Molina y otras entidades relacionadas al comercio en el ámbito nacional e internacional que pudiesen brindar información relevante sobre los principales requisitos del mercado surcoreano frente al grano andino, así como determinar el perfil del consumidor coreano. Esto es reforzado con la entrevista a un experto del tema, el ingeniero Jonell Soto Jerí, quien aclaró algunos resultados previos. Finalmente, se busca la propuesta de un modelo efectivo de asociatividad para lograr el desarrollo de la oferta exportable de quinua de la región.

Como resultado de la investigación se determinó que las asociaciones de productores y comercializadores de quinua de la región reconocen la importancia de la asociatividad para generar mayores oportunidades. Desde la creación de las asociaciones se han obtenido diversos beneficios, sin embargo, no se ha podido cumplir todos los requerimientos de la demanda, es por ello que no se han diversificado los mercados.

Ante ello, se concluye que la asociatividad es una herramienta estratégica siempre y cuando se realice una adecuada gestión y se implemente el modelo adecuado de acuerdo a las necesidades del mercado y características de los productores y comercializadores.

Palabras clave:

Asociatividad, oferta exportable, competitividad, Junín, quinua

ABSTRACT

This research aims is to determine of associativity to improve the development of the export supply of quinoa in the Junín to reach potential markets such us South Korea.

For that reason, we have used a structured questionnaire for the different associations of quinoa producers and sellers of Junín. The information I focused to determinate their knowledge and value of associativity for them. Knowing the benefits of this associative from its creation until now.

Also, a review of documents obtained from official sources by the Embassy of the Republic of Korea, Universidad Nacional Agraria La Molina, and related national and international institutions that could provide information on the major requirements of the Korean market about the Andean grain and to determinate the profile of the Korean consumer. Finally, its need the proposal of an effective associativity to achieve development of the exportable supply of quinoa in the region.

As a result of the investigation, it was determined that the associations of producers and sellers of quinoa recognize the importance of associativity to create better opportunities. Since the establishment of the associations, they have obtained many benefits, however, they have not been able to satisfy the increasingly demanding requirements of international markets, so that they could not reach new ones like South Korea.

Therefore, it is concluded that associativity is a strategic tool if they manage it in a proper way and making the right decision with the right model of associativity according to the new market need and characteristics of the producers and marketers.

Keywords:

Associativity, export supply, competitiveness, Junín, quinoa

INTRODUCCIÓN

La creciente demanda de la quinua ha impulsado a productores y comercializadores a una búsqueda de nuevas estrategias para aprovechar estas nuevas oportunidades que abren nuevos mercados. La región Junín es una de las principales regiones productoras de este grano andino, ante ello, autoridades regionales y otras instituciones se unen a estos esfuerzos.

Uno de los mercados que ha incrementado su interés por la quinua es Corea del Sur. Ello ha sido impulsado por las nuevas tendencias de comida saludable y cambios de los hábitos de consumo del consumidor coreano.

El presente trabajo de investigación determina la importancia de la asociatividad para lograr desarrollar la oferta exportable de quinua de la región de Junín hacia el mercado surcoreano, quien en los últimos años ha incrementado su interés por este grano andino.

Para ello es necesario conocer la situación actual de los agricultores de la región, así como la de las diversas asociaciones que han surgido en la misma. Conocer la importancia de esta herramienta para ellos, el valor que le otorgan en relación a logros obtenidos desde su creación. Asimismo, otro de los objetivos es conocer los requerimientos principales del mercado surcoreano para poder establecer un adecuado plan de acción y gestionar el modelo de asociatividad de manera efectiva.

El estudio de campo de la presente investigación se realizó mediante la aplicación de un cuestionario estructurado, revisión documental y una entrevista a profundidad para complementar lo recabado previamente. Un cuestionario estructurado dirigido específicamente a las autoridades representativas de las asociaciones de productores y comercializadores de quinua de Junín. Con respecto a la revisión documental, esta se realizó mediante diversas fuentes oficiales, tales como la embajada de la República de Corea, la Universidad Nacional Agraria La Molina y otras instituciones nacionales e internacionales relacionadas al comercio, tales como PromPerú, Mincetur, Siicex, Oficina Comercial Española, Pro Chile, CIA, Pro Ecuador, entre otros.

El impacto potencial del presente trabajo es el de orientar a productores y comercializadores de quinua en la formación de las asociaciones, su adecuada gestión, la elección más conveniente del modelo y tipo de acuerdo a la situación del mercado demandante, todo ello, con la finalidad de poder ingresar a mercados con más oportunidades, exigente en cuanto a requisitos, pero con un creciente interés de incorporar a la quinua dentro de sus hábitos diarios alimenticios.

En el capítulo I se presentan detalles generales de la investigación, tales como la razón principal del presente trabajo, objetivos generales y específicos, así como el impacto y justificación.

En el capítulo II se presentan antecedentes de origen nacional e internacional que dan a conocer estudios previos relacionados al tema. Además de presentar los fundamentos teóricos que permiten entender mejor el contexto de la investigación.

En el capítulo III se desarrolla la metodología, se presenta el diseño de investigación, la población y muestra con la que se trabajó, así como los instrumentos y procedimientos para el análisis de los datos obtenidos.

En el capítulo IV se conocen los resultados de la investigación, obtenidos directamente del trabajo de campo, del cuestionario estructurado, la revisión documental y la entrevista a profundidad, permitiendo así generar nuevos conocimientos y contrastar las hipótesis.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, se anexa la matriz de objetivos e hipótesis, la estructura del cuestionario aplicado a las asociaciones y su validación, así como la validación de la entrevista a profundidad. Además se anexan algunas otras matrices de interés que se fueron desarrollando durante las primeras etapas del trabajo y durante el desarrollo posterior, las cuales apoyaron la idea principal del trabajo de investigación, algunas como la matriz FODA, análisis SEPTE, fuerzas de Porter y la tabla de operacionalización de variables.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La potencialidad del sector agrícola en el Perú, es un tema de constantes investigaciones. En el caso de la quinua peruana, se ha identificado una creciente demanda a nivel internacional, esta incluye nuevos retos para los productores y exportadores de dicho producto andino.

La quinua es un producto con alto potencial en la agroindustria, sin embargo y a pesar de ser uno de los primeros productores a nivel mundial, existen muchas carencias que limitan el ingreso de este grano andino a mercados con altos estándares de calidad.

Entre los diversos factores, se encuentran, la falta de mejores técnicas de cultivo, infraestructura, acceso a financiamiento, falta de estrategias para la comercialización, entre otras. Se requieren mejores estrategias en conjunto para el incremento y mejora de la oferta exportable de la quinua peruana.

La falta de formulación de estrategias para incrementar la productividad y los estándares de calidad, han generado que a pesar de contar con una producción que es favorecida debido a las condiciones climáticas y naturales, no se cumpla con lo requerido por la demanda internacional, tanto en cantidad como en calidad, tal es el caso de la quinua de la región de Junín. (Plan Estratégico Nacional Exportador PENX, 2008; Ministerio de Agricultura, 2012)

La falta de conocimientos de los mercados, sus regulaciones y requisitos también han constituido algunos obstáculos. Además, esta nueva demanda se caracteriza por productos con mayor valor agregado, es decir, si bien el producto en su forma natural es muy demandado, los derivados de este también han adquirido mayor valor y preferencia en el mercado.

Las regiones que lideran la producción de la quinua peruana se encuentran ubicadas en el Centro, Sur y Este de la sierra peruana, siendo Puno el que concentra el mayor nivel de producción. Entre estas regiones, Junín se ubica por 2 años consecutivos en el 5to lugar, a pesar de poseer las mejores variedades y condiciones favorables.

La demanda de la quinua procedente de estas regiones se encuentra muy diversificada, entre las más atractivas y pocas desarrolladas, se encuentra la demanda del mercado asiático. Dentro de este mercado, Corea del Sur se perfila como un país que busca constantemente la incorporación de este grano andino a sus hábitos de consumo diario.

La creciente demanda global de la quinua es un hecho planteado por muchas investigaciones. CBS News (2013) realiza un informe sobre la demanda global de la quinua por los promotores de comida saludable, que destacan que no solo ha incrementado el precio de la quinua, sino también ha aumentado las expectativas de estándares de vida de productores bolivarianos y peruanos. Haciendo referencia a la ONU, que nombró el 2013 como el año internacional de la quinua.

Asimismo, se reconoce la necesidad de generar estrategias de forma conjunta para obtener resultados más óptimos en la comercialización de la quinua. Una de las maneras de impulsar a las exportaciones de este grano andino, es a través de una mayor Asociatividad; de esta forma, los productores y exportadores tendrían mayor poder de negociación y accederían a mejores condiciones, en tecnología, financiamiento y conocimiento para tener mayores oportunidades en el mercado internacional. Así lo afirma La Convención Nacional del Agro Peruano (2013), en su informe en el año internacional de la quinua.

Los conocimientos y las mejores prácticas de cultivo de la quinua son elementos importantes para asegurar la protección y sostenibilidad de este grano andino a largo plazo, esto es enfatizado por John Preissing (2013) en su exposición titulada “Rol de la quinua en la seguridad alimentaria del Perú”. Esto implica mejorar los conocimientos y técnicas de cultivo para un producto que se favorece por las condiciones ambientales y naturales, pero que se debe garantizar su protección para abastecer a su creciente demanda global.

La dirección regional de Agricultura de Junín ha ido generando propuestas de innovación, así como el empleo de conocimientos más tecnificados para sus productores. En enero del 2014 se lanza una publicación titulada ‘Manual técnico para la siembra de la quinua’, con ello se pretende capacitar, brindar mejores conocimientos y compartir experiencias de algunas asociaciones con respecto a este producto. En ese sentido, la titular sectorial, Carina Palacios Quincho (2014) comenta sobre la elaboración de este manual; resultado de un

trabajo conjunto de profesionales de la Dirección de competitividad agraria, recolectando experiencias de asociaciones de productores de quinua del Valle del Mantaro. Señala que en el manual se encontrará información sobre las mejores prácticas de cultivo, mejores semillas, épocas recomendables para la siembra, trato de enfermedades y plagas, así como la post cosecha, la agroindustria y sus oportunidades.

El desarrollo potencial de las relaciones comerciales en base a este producto son muy diversas, con respecto a ello, ADEX (2013), a través de un informe presentado en la I Convención internacional de mercados y tendencias, realizada en el marco de la V Expoalimentaria, menciona que Corea del Sur es un mercado potencial para el Perú, ya que en los últimos años, dicho país está cambiando sus hábitos de consumo e incluso reemplazando algunas harinas y cereales por granos como la quinua.

Finalmente es importante resaltar que con altos niveles de producción, no se garantiza el éxito de una comercialización. Con respecto a esta afirmación, Drs. Rick Jellen y Jeff Maughan - Brigham Young University - Dept. Plant & Wildlife Sciences (2013), en su informe titulado 'La quinua', resaltan la importancia de las investigaciones en materia de este producto, además señalan que es necesario una mayor organización para toda su cadena de valor, adicionalmente se genera la necesidad de crear una marca comercial para dar mayor valor al producto.

En estas circunstancias se han propuesto diversas estrategias para mejorar la productividad y poder generar oportunidades de desarrollo en mercados potenciales. Una de estas estrategias es la Asociatividad; para el caso de la quinua, ya existen algunas iniciativas en distintas regiones del Perú.

Como mercado potencial de destino se ha optado por el mercado Surcoreano, debido a sus antecedentes de preferencia por la comida saludable y el creciente interés por la quinua y hacer de esta parte de su dieta diaria.

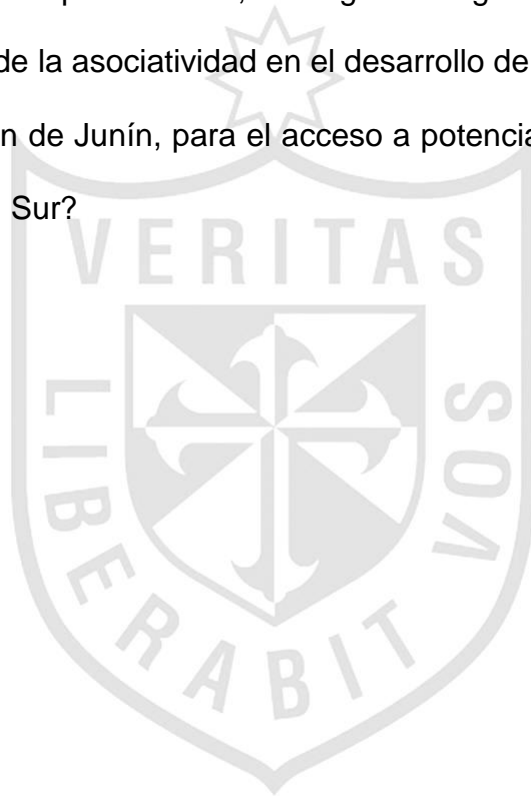
Los datos con los cuales se trabajarán, tendrán una periodicidad de 5 años como máximo, debido a que es un tema que requiere de constantes actualizaciones.

Se analizará la oferta exportable de la región, así como algunos antecedentes de iniciativas de asociatividad, los beneficios que han alcanzado los productores y comercializadores. Lo que se busca es proponer el mejor modelo asociativo para que esta oferta exportable pueda acceder a mercados que aún han sido poco desarrollados, tal es el caso de Corea del Sur que es un mercado con hábitos de consumo que presentan condiciones favorables y tendenciosas para la quinua.

Conocer las necesidades de demanda de este país asiático, así como sus requisitos básicos para productos como la quinua, lo que se quiere lograr es que la quinua cumpla con las condiciones necesarias para ingresar al mercado surcoreano.

En este marco contextual, la presente investigación pretende analizar la oferta exportable de la quinua peruana, con un análisis enfocado en la región de Junín. Se busca comprobar que mediante un mejor nivel de asociatividad de los productores y comercializadores de dicho producto, se puede acceder a mercados en los cuales existe un potencial desarrollo, tal es el caso de Corea del Sur.

Así, ante lo expuesto previamente, se origina la siguiente interrogante, ¿Cuál es la importancia de la asociatividad en el desarrollo de la oferta exportable de quinua de la región de Junín, para el acceso a potenciales mercados, tal es el caso de Corea del Sur?



1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Determinar la importancia de la asociatividad en el desarrollo de la oferta exportable de quinua de la región de Junín, para el acceso a potenciales mercados, tal es el caso de Corea de Sur.

1.2.2. Objetivos específicos

- Describir la situación actual de los agricultores de quinua de la región de Junín.
- Determinar las ventajas e importancia de la asociatividad para los productores y comercializadores de quinua de la región de Junín.
- Definir las condiciones de demanda y requisitos básicos para el ingreso de la quinua al mercado surcoreano
- Determinar el mejor modelo/tipo de asociatividad para el envío de quinua de la región de Junín hacia el mercado surcoreano.

1.3. Impacto potencial

1.3.1. Impacto teórico

La presente investigación analiza la oferta exportable de la quinua peruana, enfocada en la región de Junín. A partir de ello se busca demostrar las ventajas de la asociatividad para el incremento y mejora de la oferta exportable y su posterior envío al mercado Surcoreano, además se busca proponer la asociatividad con un enfoque estratégico de acuerdo a la demanda.

Mediante un estudio previo que demuestra el incremento de la productividad de la quinua en las 5 principales regiones productoras, incluyendo Junín, se analiza la situación actual de los productores de la región de Junín para identificar sus acciones frente a las nuevas oportunidades.

Este estudio aportará información objetiva sobre la asociatividad, sus beneficios y los tipos más adecuados de acuerdo al contexto presentado en la región de Junín.

Con la asociatividad, se busca mejorar en términos de calidad y cantidad la producción de la quinua y su envío hacia mercados más grandes, tal es el caso de Corea del Sur. El enfoque de asociatividad ideal, está más relacionado a toda la cadena de valor de la quinua. Es decir, además de mejoras prácticas de producción, se busca generar

conocimientos sobre el mercado objetivo, la importancia de cumplir con cada estándar de calidad establecido y las mejores estrategias de comercialización para obtener mejores resultados.

ADEX (2013) menciona que hay un mercado potencial que desarrollar en Corea del Sur, ante este contexto, se ve a la asociatividad como una herramienta estratégica a la situación generadora de oportunidades.

Ante ello se presenta información necesaria sobre el mercado surcoreano, principales características del mercado, requerimientos de acceso, tendencias y perfil del consumidor coreano.

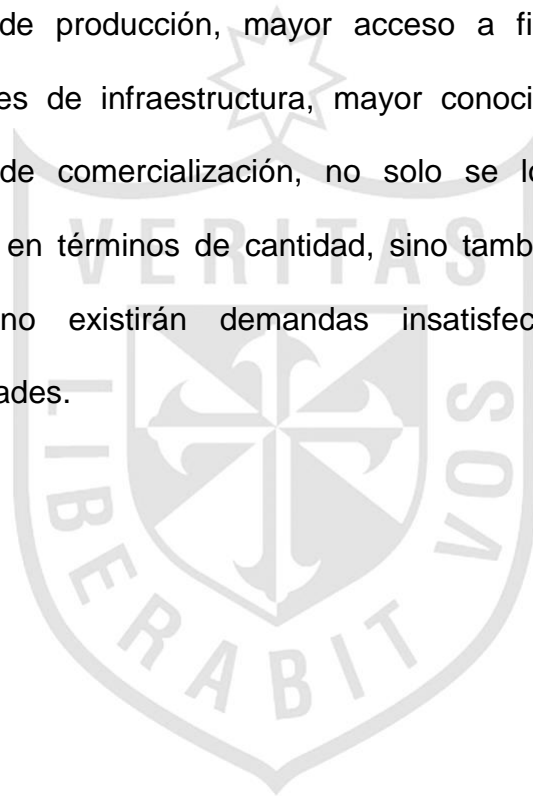
1.3.2. Impacto práctico

Este presente trabajo de investigación está dirigido, especialmente a los productores y comercializadores de quinua de la región de Junín quienes tengan la iniciativa de incursionar en el mercado Surcoreano, mediante el manejo estratégico de la Asociatividad.

Lo que se busca es mejorar las condiciones y oportunidades de desarrollo de los productores de quinua de la región de Junín, generando nuevos negocios e incrementando la formalización de

pequeños y medianos productores que anteriormente no visualizaban a la asociatividad como una oportunidad.

Con el conocimiento de las ventajas de la asociatividad, se propone incrementar y mejorar este concepto en un nivel más estratégico para mejorar la eficiencia y eficacia de la producción y envío de quinua de la región de Junín hacia Corea del Sur. Con mejores conocimientos técnicos de producción, mayor acceso a financiamiento, mejores condiciones de infraestructura, mayor conocimiento del mercado y técnicas de comercialización, no solo se logrará cumplir con la demanda en términos de cantidad, sino también de calidad, de esa manera no existirán demandas insatisfechas ni pérdidas de oportunidades.



CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes

Gran parte de estudios realizados en referencia a este tema, se encuentran focalizados en la identificación de oportunidades de la quinua peruana para ingresar al mercado surcoreano, que en los últimos años ha experimentado un creciente interés por este popular grano andino.

Se identifica la mayor demanda surcoreana por este producto y el conocimiento de sus orígenes, asociados a Bolivia y Perú. Además, se establece la necesidad de exportar quinua, no solo como grano andino, sino también mediante sus derivados.

Además, se presenta a la asociatividad como uno de los medios que generarán mayores beneficios y acercarán más a los productores y comercializadores de quinua, hacia la creciente demanda internacional.

2.1.1. Antecedentes nacionales:

En el ámbito nacional existen publicaciones realizadas por institutos especializados, convenciones, informes, entre otros que brindan abundante información sobre oportunidades, proyectos y casos relacionados a la quinua, su comercialización al mercado surcoreano y estrategias para un ingreso exitoso a dicho país.

La Convención Nacional del Agro Peruano (2013), mediante un informe en el año internacional de la quinua, demuestra que la mejor manera de seguir impulsando las exportaciones de quinua, es a través de la Asociatividad, obteniendo mayores oportunidades para acceder a diversos mercados internacionales.

El gabinete de asesores del Ministerio de Agricultura (2012), demuestra, a través de un informe anual, que la asociatividad es clave para la inserción en los mercados. Poniendo en manifiesto sectores como el cafetero y bananero que han mejorado sus oportunidades y obtenido beneficios mediante niveles de organización.

Sierra exportadora (2013) realiza estudios de profundidad a la quinua peruana, analizando su potencialidad, promoviendo los productos de quinua con mayor valor agregado. Esta institución brinda asistencia técnica y comercial a los productores/exportadores de quinua, busca contactos para asegurar una relación más justa entre compradores y vendedores. Promoviendo la asociatividad como estrategia para productores/exportadores de quinua.

John Preissing (2013) mediante su exposición titulada “Rol de la quinua en la seguridad alimentaria del Perú”, diagnostica que es importante proteger los recursos genéticos quinueros y recomienda al gobierno peruano, fomentar la asociatividad de productores para establecer redes en toda la

cadena productiva, de esa manera se pueden mejorar las prácticas de cultivo y proteger la quinua.

Drs. Rick Jellen y Jeff Maughan - Brigham Young University - Dept. Plant & Wildlife Sciences (2013), realizan un informe titulado 'La quinua', en el cual se plantea un modelo de colaboración para investigaciones del futuro de la quinua peruana. Además enfatiza la importancia de las organizaciones y asociaciones para generar marcas comerciales y proteger la identidad de la quinua serrana.

El Ministerio de la Producción (2013), a través de su exposición titulada "Lineamientos de políticas de Innovación y valor agregado de la Quinua", enfatiza la importancia de alinear políticas de desarrollo económico para garantizar un crecimiento sostenible, utilizando como base, políticas de desarrollo industrial. Con la intervención en la cadena de valor de la quinua se ha logrado brindar asistencia técnica para crear herramientas de competitividad en las diversas organizaciones y grupos asociados para el ingreso a nuevos mercados.

Sierra Exportadora (2012), trabajó conjuntamente en un proyecto desarrollado por diversas instituciones, logrando obtener la firma de una colaboración estratégica entre diversos productores de kiwicha, quinua y chía de Andahuaylas, con la empresa Agrícola Peruana del Sol, de esa manera, se formó un Joint Venture para destinar exclusivamente la quinua a las exportaciones.

Vivanco (2013), mediante un trabajo de investigación realizado, ha demostrado el éxito de la asociatividad como una estrategia para aumentar la oferta exportable del paiche en el lado nororiente del departamento de San Martín. Con un diagnóstico de la actual oferta exportable e identificación de los problemas, logra demostrar los impactos y beneficios de la asociatividad en la región.

El Instituto Nacional de Innovación Agraria (2012), a través de un estudio de participación regional en el mercado de la quinua, diagnostica que existen iniciativas tanto públicas y privadas para apoyar el sistema organizacional de la producción de la quinua. Como ejemplo de ello, se han creado asociaciones de productores, tales como: COOPAIN en Puno, Acos Vinchos en Ayacucho y APOMIR en Huancavelica.

Semana económica (2013), preparó un informe sobre una entrevista realizada a Hernán Méndez, presidente de la Promotora de Café Colombia (Procafecol), empresa encargada del desarrollo de Juan Valdez. Expresando el éxito tras el ingreso de Juan Valdez a Perú. En esta entrevista se destaca el concepto de calidad total logrado a través de la asociatividad de cafeteros en Colombia y la creación de modelos de franquicias.

AgroJunín (2014), en la edición N°6 de la revista Institucional de la dirección regional de agricultura Junín, realiza un informe sobre el Boom de

la quinua, señalando que en los últimos siete años, la región ha triplicado sus siembras y producción, logrando obtener el título de producto estrella y de alta rentabilidad para los productores, consolidando su competitividad agraria.

La Dirección Regional de Agricultura de Junín (2013) mediante su informe “Junín, despensa alimenticia del Perú”, concluye con respecto a la quinua, que la motivación de mayores precios de este producto, ha generado que muchos agricultores hayan reemplazado cultivos como habas, zanahoria, papa y maíz por quinua, principalmente en el Valle del Mantaro.

MINCETUR (2005), en el Plan Estratégico Regional Exportador de la región de Junín ‘PERX’, diagnosticó mediante el diamante de la competitividad de la región de Junín, que existe una débil institucionalidad gremial, recurso humano poco capacitado y en general una falta de articulación comercial que permita a la región crear una cultura exportadora.

2.1.2. Antecedentes internacionales:

CBS News (2013) realiza un informe sobre la demanda global de la quinua por los promotores de comida saludable, que no solo ha incrementado el precio de la quinua, sino también ha aumentado las expectativas de estándares de vida de productores bolivianos y peruanos. Haciendo referencia a la ONU (2013), que nombró el 2013 como el año internacional de la quinua.

Ontario Home Economics Association (2013), presenta mediante su libro “The Vegetarian's Complete Quinoa Cookbook”, un marco referencial que describe a la quinua como un ‘Súper alimento’ cada vez más popular, como fuente de nutrientes y proteínas que reemplazarían a la harina de avena, arroz y la pasta. Este libro se convirtió en uno de los libros más vendidos de la nación, al ofrecer una saludable dieta vegetariana para la comunidad de Canadá.

BBCGoodFood (2014) en United Kingdom, presenta diversas opciones de consumo de quinua, resaltando su adaptabilidad a diversos platos gastronómicos, además concluye que la quinua es un alimento alternativo al arroz y muy útil como cereal para el desayuno. Todo eso es posible por ser un alimento fácil de preparar y con textura suave.

The Washington Post (2013) mediante un artículo titulado “Quinoa should be taking over the world. This is why it isn’t” realiza un análisis general de la situación de las poblaciones andinas que provén de este grano al mercado Americano. Se diagnostica el bajo nivel de suministro de las cantidades demandadas, generando el problema de una escasez del producto ante una demanda creciente, finalmente influye en el aumento de los precios.

New York Times (2014) mediante un artículo titulado “5 Things To Know About Quinoa” enfatiza el futuro de la quinua, señalando que la mayoría de quinua consumida en Estados Unidos, proviene de Sudamérica, donde los agricultores están dispuestos a cultivar este grano debido a sus altos precios, como prueba de ello, muchos ganaderos han optado por el cultivo de quinua, ya que es más lucrativa. Además se ha logrado que el departamento de Washington consiga una subvención para investigadores que actualmente están ayudando a agricultores de su estado al cultivo de la quinua.

United Nation Information Centre Camberra (2013) realiza un breve informe sobre el Año Internacional de la quinua en Australia, que concluyó con una reunión del gobernador de Australia, la embajada de Ecuador y Adelaide’s culinary scene, los únicos productores comerciales de quinua en Australia. En dicho informe se hace referencia a la quinua como el centro de atención mundial, su adaptación a diferentes condiciones ambientales y su potencial para contribuir a la lucha contra el hambre y la desnutrición.

También tiene como objetivo reconocer a los pueblos andinos que han preservado la quinua como alimento para las generaciones presentes y futuras.

CBC News (2013) a través de su artículo titulado “Local farmer grows quinoa test crop”, informa sobre una reciente investigación que señala que a través de la Asociación Trevor Herrle-Braun se están expandiendo más hectáreas, como parte de un estudio pionero prueba para ver si el cultivo que normalmente sólo se cultiva en los Andes, es viable en Ontario. Un importante logro es el trabajar con la Asociación para el Mejoramiento de Cultivos (TVRSCIA) que constantemente busca nuevos agricultores para sembrar quinua, insertándolos a su cadena de valor.

Ancient Harvest company (2014) realiza un estudio constante y brinda mecanismos de apoyo a los proveedores de quinua para su negocio. Entre ellos están los productores de Bolivia y Colorado. Una de sus prioridades, es el apoyo a las comunidades y personas dedicadas al cultivo del grano andino, mediante programas que brindan certificación orgánica, educación para los agricultores y tecnología sostenible.

Ana Chipana (2013), mediante su labor de empresaria representante de la quinua boliviana, realiza un encuentro con el secretario de las Naciones Unidas, Ban Ki-moon. En ese encuentro expone el éxito de abastecer con quinua a la NASA y las Naciones Unidas. Sosteniendo que Bolivia

necesita tomar medidas para abastecer su demanda externa, especialmente en países europeos y asiáticos.

FAO (2013), realiza un análisis de los beneficios de productores de quinua, mencionando algunas organizaciones que se han formado en Bolivia como medida de estandarización y mejoramiento de la quinua para la exportación. La organización de productores ANAPQUI y la comunidad Asociación AIPROCA, ambas han logrado certificaciones, incrementado su inversión y creando su propia línea de productos derivados de quinua gracias a los asesoramientos.

La Agencia de Cooperación Internacional (KOICA) (2011), a través de un programa de asistencia y cooperación a Bolivia, plantean mejorar el rendimiento de producción de la quinua boliviana con más calidad tecnológica y nuevas metodologías de siembra. La finalidad de este proyecto es incrementar el volumen de quinua para el consumo coreano, ya que en dicho país solo se producen variedades similares.

El embajador coreano en Bolivia, Young-wook Chun, (2013) hace hincapié que su país está buscando mayores ingresos de granos andinos tan importantes como la quinua. No solo ello, también enfatiza que lo que se busca es generar que productos con mayor valor agregado, ingresen a su país. Esto quiere decir que lo que buscan es no solo importar quinua, sino también productos derivados en base a este grano andino.

ADEX (2013), en la I Convención internacional de mercados y tendencias, realizada en el marco de la V Expo alimentaria, informa que hay un mercado potencial que desarrollar en Corea del Sur. Este país siempre se ha caracterizado por consumir grandes cantidades de arroz, sin embargo, en la actualidad la tendencia es el consumo de granos andinos, tal es el caso de la quinua. Además de señalar que Corea ve a Perú como un importante proveedor de alimentos.

El gerente de Estrategia de Kotra, oficina comercial de Corea, Ryu Bo Won (2013) anuncia mediante un congreso que el Perú se encuentra entre los cuatro principales proveedores de alimentos de Corea del Sur en la región de Latino américa. El sector pesquero es el más desarrollado con Corea, sin embargo los productos del sector agro tienen una alta demanda en dicho país.

Seúl Food Show (2013), luego de un análisis concluida su feria internacional de alimentos y bebidas en Corea del Sur, identifica que se necesita más trabajo en conjunto de los productores/exportadores de quinua para lograr una fuerte presencia en el mercado surcoreano. En esta importante feria de alimentos y bebidas, Perú exhibió café, pisco, sachá inchi, quinua, pimientos y maca, entre otros productos.

PRO ECUADOR (2013), a través de su boletín de comercio exterior en el mes de noviembre, expresó que existen altas oportunidades para la quinua

en Corea del Sur. La sociedad coreana en general prefieren consumir alimentos saludables, pero la dieta tradicional coreana se compone de 70% de carbohidratos, es por ello que se está cambiando los hábitos alimenticios, reemplazando algunos productos por granos saludables como la quinua.

Ernaehrungs Umschau international (2013) a través de su informe 'Selected data on the dietary habits of Korean students in Jeonju/South Korea', sobre los hábitos diarios alimenticios de los estudiantes coreanos en Jeonju, diagnostica que la mayoría de estudiantes, en especial las femeninas, tiene un pobre hábito alimenticio en el desayuno. Debido a la exigencia educativa, no se dispone de tiempo suficiente para alimentarse, y si lo hacen, generalmente son con productos como Ramen, kimbap, etc que no cuentan con el valor nutricional adecuado.

Central intelligence agency (2013) mediante su reporte anual en el sector 'Economy – overview', informa que Corea del Sur es un país que depende mucho de las exportaciones. Su sector de agricultura es muy deficiente, solo representado el 2.6% del producto bruto interno. Además la sociedad opta por una alimentación a base de verduras, frutas, granos y cereales.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Asociatividad

2.2.1.1. Definición

Es un proceso de cooperación mutua entre personas, organizaciones e instituciones para la suma de esfuerzos y recursos bajo criterios en común, buscando enfrentar nuevos retos colectivos en ámbitos económicos, sociales y ambientales.

Es una estrategia, presentada en diversos modelos organizacionales, que busca una articulación de manera ventajosa en el mercado, además de generar mayor valor agregado a la producción, crear economías de escala, obtener mejores precios para sus productos, entre otras características que se resumen en la palabra 'competitividad'. La finalidad principal es generar mejores oportunidades de desarrollo para mejorar paralelamente las condiciones de vida de los involucrados en el proceso. (Ministerio de Agricultura, 2012)

Para Rosales (2013) en SELA, la asociatividad es:

Es un mecanismo de cooperación entre productores, sean personas naturales o empresas micro, pequeñas y medianas, en donde cada unidad productiva participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en

un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda del objetivo común que determina la asociación.

La definición planteada por Rosales, se enfoca más en el ámbito empresarial; en el caso de la agricultura, son los pequeños productores y comercializadores los que se asocian para obtener más oportunidades de desarrollo.

2.2.1.2. Ventajas de la Asociatividad

Hay diversas razones que motivan el desarrollo de la asociatividad, en aspectos generales, la asociatividad permite: Reducir la incertidumbre de la empresa, así como disminuir sus debilidades, amenazas y consolidar sus fortalezas y oportunidades. Permite reforzar o generar un mayor posicionamiento en el mercado, finalmente, la asociatividad es una herramienta estratégica porque permite mejorar la cadena de valor de una organización.

Entre las ventajas generadas al formar parte de una asociación, se identifican las siguientes:

- Reducción de costos.
- Mayor poder de negociación para los agricultores.
- Incremento de la productividad.

- Incorporación de la tecnología.
- Acceso a mercados más exigentes y con mayor demanda.
- Mejora del intercambio de información.
- Desarrollo de las economías de escala.
- Captación de recursos financieros.
- Mejora del posicionamiento en los mercados.
- Capacitación de recursos humanos.
- Acceso a recursos materiales y humanos especializados.
- Establecimiento de estándares de calidad.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Mayor acercamiento, diálogo y concertación entre el sector público y privado.

(Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía- Universidad Nacional de Rosario, 2001).

Todas estas ventajas permiten desarrollar la competitividad de los miembros de una asociación, generándose mayores oportunidades y accediendo a mejores condiciones que permitan contribuir al desarrollo del bienestar general.

2.2.1.3. Proceso de desarrollo

El proceso de la asociatividad se puede representar de la siguiente manera:

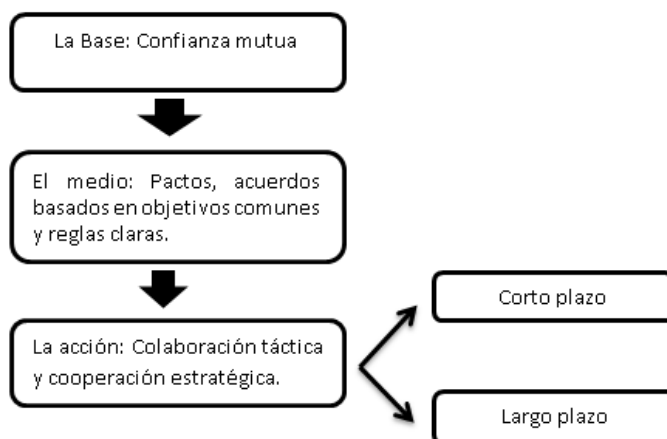


Figura N°1: Proceso de desarrollo

Fuente: MINCETUR

Elaboración: Propia

En la figura N°1 se observa un esquema simple que define el proceso de la Asociatividad; se pueden distinguir 3 etapas básicas, éstas son:

- a. Primera etapa: En esta primera etapa lo más importante es el acercamiento de las partes involucradas. El ambiente de confianza se debe generar desde el primer día, se conocen las opiniones, expectativas, se discuten objetivos comunes y otros aspectos que permitan generar consensos y el

compromiso de cumplimiento de lo pactado; además de la definición de roles y responsabilidades.

- b. Segunda etapa: Se inicia formalmente el proceso de negociación, mecanismos de intercambios entre las partes. Aquí se concretan a través de pactos o acuerdos lo establecido en los objetivos, políticas, reglas, etc.

- c. Tercera etapa: Se concreta la nueva Asociación, se llevan a cabo las acciones y empiezan los intercambios con su correspondiente monitoreo para obtener los resultados esperados. Estas acciones pueden tener un enfoque de corto o largo plazo, de acuerdo a lo establecido en la primera etapa.

Adicionalmente, FAO y la IICC (2005) mencionan una cuarta etapa, que en lugar de ser considerada como etapa, debería considerarse como disolución de la Asociación por diversos motivos, es por ello que no se considera una etapa por la cual deban pasar todas las Asociaciones.

En esta última etapa según señalan, se generan bajos rendimientos de gestión y una relación costo-beneficio negativa. Es decir, ante una mala gestión, los mecanismos establecidos se revelan disfuncionales y por ende no se alcanzan los objetivos propuestos.

2.2.1.4. Modalidades: Tipos de Asociatividad

La Asociatividad se genera en base a consensos y acuerdos entre partes, bajo ese criterio se identifican dos grandes modalidades básicas, de acuerdo a MINCETUR (2008) son:

- **Integración horizontal**

El objetivo principal de esta modalidad es aumentar la capacidad de negociación, generando una economía de escala que permita abastecer la creciente demanda de un producto, así como abaratar los costos. Muchas veces se genera entre empresas competidoras y además de abaratar los costos, se busca disminuir los excesos de capacidad.

- **Integración vertical**

El objetivo es promover y desarrollar la actividad productiva y comercial de los miembros de la asociación. Para ello, se busca integrar a empresas que operan en industrias separadas, es decir, que están verticalmente integradas. El factor complementariedad es la razón de esta asociación.

En el año 2012, el Congreso de la República del Perú, a través de un proyecto de ley que promueve la asociatividad agraria, identificó dos tipos de asociatividad, estos son:

a. Alianzas – Cadenas productivas

Conformadas por agricultores y empresas que se unen en etapas específicas, tales como la producción, transformación, comercialización y distribución, enfocado en uno o más productos.

b. Alianzas en Clúster

Caracterizado por agricultores y/o empresas que se encuentran concentrados en un espacio geográfico en común o se encuentran interrelacionados por una actividad productiva en especial.

En un clúster se espera formar un “ambiente industrial”, mejorar las relaciones socio-económicas de los miembros, así como la combinación de competencias y colaboración con instituciones locales que intervienen en algunos procesos.

Un clúster tiene un bajo nivel de cooperación con empresas externas y todas las decisiones claves se dan a nivel local.

Se busca generar valor en una determinada zona geográfica, a través de actividades como: Logística interna, abastecimiento, gestión de recursos humanos, ventas, marketing, desarrollo tecnológico, etc.

Entre otros tipos de asociatividad se encuentran:

a. Consorcio

Es una asociación permanente que está formada por empresas que tienen como objetivo principal, agrupar las ofertas de productos o servicios nacionales y las demandas provenientes del exterior.

Este tipo de asociatividad se caracteriza por sus integrantes quienes no pierden su individualidad, pero se ven obligados a determinar un objetivo común. Entre otras finalidades, el consorcio busca aumentar su capacidad financiera y técnica.

Los integrantes poseen autonomía empresarial, sin embargo, son conscientes que se necesitan mutuamente, buscando alcanzar la complementariedad. Todas las acciones en conjunto les permitirán incrementar la productividad, disminuir los costos, acceder a innovaciones y tecnologías, así como poder responder a las acciones de los competidores.

El consorcio se puede desarrollar de dos formas:

- Horizontal: Cuando se negocian los mismos bienes y servicios
- Vertical: Cuando se ofrecen productos o servicios que se complementan.

No hay fusión entre empresas, pero se fija el capital inicial y cuotas.

b. Asociaciones de productores

Tiene por finalidad, el manejo de los productores agrarios de un sector en particular. Las acciones se desarrollan de forma grupal, frente al mercado, a las industrias y contrataciones agroindustriales.

Conformada exclusivamente por productores agrícolas que persiguen el mismo fin “El de adaptarse en común a lo que exige el mercado, la producción y ofertas de otros socios”. Se busca que los miembros cumplan con normas comunes, tanto de producción y comercialización, así como diseñar programas del mismo. Cumpliendo con criterios de calidad, se intenta un mayor acercamiento entre la oferta y la demanda.

c. Cooperativas

Es un tipo de asociatividad autónoma, conformada por personas que se agrupan de manera voluntaria para satisfacer no solo necesidades económicas, sino también, sociales y culturales-comunales. Estas personas poseen una empresa en conjunto que es controlada de manera democrática.

Al ser controlada de manera democrática, todos sus asociados tienen los mismos derechos para participar en la toma de decisiones, así como la dirección de la entidad.

Pueden estar integrados por personas naturales o jurídicas, así como cooperativas de primer grado que decidan asociarse entre sí.

Brindan educación y entrenamiento a sus miembros, gerentes, directivos electos y empleados sobre los beneficios del cooperativismo, además de fomentar al asociativismo y relaciones con otras empresas del sector.

Las cooperativas agrarias tienen por finalidad abaratar costos y tener una mejor inserción en el mercado, realizando actividades conjuntas como logística interna, logística externa, desarrollo de tecnología, etc.

d. Joint Venture

Se crea una nueva personalidad jurídica, realizando actividades que son dictadas y controladas por las empresas propietarias. Esta cooperación incluye aportar fondos, tecnología, personal, capacidad productiva, bienes o servicios.

Adicionalmente, instituciones internacionales como la Universidad de Córdoba y la Procuraduría agraria de Argentina, identifican 2 tipos de asociatividad diferentes.

Tabla N°1: Redes y ferias

Tipos	Características principales
Redes	Flexibilidad y latencia.
Ferias	Localización física común: Fija o móvil.

Fuente: Universidad de Córdoba.

Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla N°1, las redes y ferias poseen características diferentes a los tipos analizados previamente, en ese sentido:

a. Redes

Grupos de actores que se unen a través de vínculos que se caracterizan por la flexibilidad, es decir, los lazos pueden ser formales o informales.

La latencia de estos lazos, permite que los miembros puedan determinar cuándo es beneficioso el permanecer en la red. Además de una reducción de costos que pudieron ser generados por la formalización y estabilidad.

Basadas en la confianza y cooperación, las redes pueden incluir casi todas las actividades de la cadena de valor, excepto aquellas que requieran planificación conjunta que no se adaptaría a la flexibilidad propia de la estrategia.

b. Ferias

Su principal objetivo es la comercialización, tratando de vincular al comprador y vendedor en un espacio común. Muchas veces se necesita la presencia de un intermediario.

Estos espacios comunes pueden ser fijos o móviles, a diferencia de los clústeres. Además, pueden abarcar diferentes rubros. Están ubicadas en zonas urbanas y de alto tránsito para mejorar su área de influencia.

La gran ventaja de las ferias es el hecho de tener como actividad conjunta, a la comercialización, permitiendo a los integrantes mantener el control de otros procesos productivos (En el caso de productores, estos comercializan de manera conjunta sin dejar de lado la calidad de materia prima y el producto final).

2.2.1.5. Pilares para el éxito de la Asociatividad

Muchas veces existe incertidumbre en la decisión de formar parte de una Asociación, para ello, además de demostrar sus ventajas, se debe garantizar el éxito de la misma. En ese contexto se han identificado 3 pilares fundamentales que garantizan el éxito de la Asociatividad.

Elliot Arteaga de Esan Business (2011) identifica estos tres pilares: Gestión, financiamiento y acompañamiento y seguimiento.

a) **Gestión:** Se relaciona a las habilidades del líder de la asociación.

El líder debe tener una visión empresarial y global, además de capacidad, técnica y empatía con los agricultores.

La visión global implica la capacidad de identificar oportunidades de desarrollo más allá de la frontera, en mercados que aun teniendo un desarrollo potencial, no están debidamente desarrollados.

El factor empatía es importante, ya que no es lo mismo tomar decisiones en una empresa, que hacerlo junto a un grupo de agricultores.

- b) Financiamiento: Existen diversas ofertas en el mercado, dirigidas a facilitar el crédito y financiamiento de los miembros de una asociación. Instituciones como Agroldeas, AgroBanco, Sierra exportadora, entre otras nacionales e internacionales.
- c) Acompañamiento y seguimiento: Este aspecto se relaciona al tiempo de vida de una empresa u organización. El 45% de empresas creadas en el Perú desaparecen solo en el primer año y el 75% en el cuarto, esta realidad no es diferente al de las Asociaciones. Es por ello que se sugiere no solo la implementación de la Asociación, sino también su seguimiento, evaluación y control con un enfoque de mejora continua.

El proceso de asociación debe ser voluntario, para ello se deben crear incentivos para que los agricultores se integren a este proceso; mediante la utilización y ejemplificación de casos de éxito se puede lograr este objetivo.

2.2.1.6. Asociatividad en sectores del Perú: Casos

En el Perú, existen algunos ejemplos claros de asociatividad en otros sectores, tales como:

a) Sector Cafetalero

De un total de 160 000 familias, el 32% son productores de café y están organizados en cooperativas y organizaciones. Un dato que se debe resaltar, es que el sector cafetalero es importante generador de divisas y equivalente al 29% de las exportaciones agropecuarias. El sector cafetalero es el mejor sector organizado a nivel nacional.

b) Sector bananero

En Piura, el 95% de bananeros pertenecientes al Valle de Chira se encuentran organizados, como resultado de esta organización y otros factores, este valle es el principal exportador de banano orgánico a nivel nacional.

(Mincetur, 2008)

Chávez (2013) propone con respecto al sector pesquero, que la oferta exportable de carne de paiche proveniente de los

piscicultores del Departamento de San Martín se puede incrementar mediante la aplicación de modelos asociativos. De acuerdo a las características que poseen los piscicultores de la Región San Martín, la cooperativa es el modelo asociativo más adecuado para ellos.

INIA (2013) menciona que las iniciativas a nivel nacional para promover la asociatividad, están incrementando. Cada vez, son más las instituciones públicas y privadas que apoyan este nivel de organización. Entre ellos: Gobiernos regionales, Agroideas, FAO, CARITAS, Asociaciones de productores COOPAIN en Puno, APOMIR Huancavelica y Acos Vinchos en Ayacucho.

✓ Caso: Sistema Organizacional de la Oferta de Quinua en el Perú – COOPAIN – Puno

Son 476 pequeños productores de quinua, que se encuentran agrupados en 15 organizaciones, de los sectores Yapuscachi, Cieneguillas, Corcoroni, Vizallani I, Central Vizallani, Civil Cabana, Huancarani, Los Kollas, Musocllari, San Cristóbal, San Isidro, Sillarani, Canteria, Santa Rosa y Pharara de la provincia de San Román en Puno.

Estas personas están constituidas como una asociación de productores que poseen relaciones comerciales de manera directa

con importadores provenientes de Francia, Estados Unidos e Israel.

Los productores de la provincia de San Román, tienen su planta de producción en la misma provincia y como muestra de sus grandes logros y avances, en el año 2010 han logrado comercializar 800 toneladas de quinua hacia el mercado exterior.

2.2.1.6.1. Caso exitoso de Asociatividad CAPRO SEMILLAS PUNO LTDA.

Para comprender los beneficios que trae consigo la asociatividad, no es suficiente nombrar los casos de éxito, ya que se trata de la quinua, se toma como ejemplo principal a la región de Puno y cómo en ella se ha logrado con éxito el caso de la Cooperativa CAPRO SEMILLAS PUNO LTDA.

La Cooperativa CAPRO SEMILLAS PUNO LTDA, fue constituida en el año 2014 en la región de Puno, con asesoramiento técnico y apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). El objetivo es promover la producción, acceso y empleo de semillas de calidad de quinua; además de articular la producción de quinua orgánica al mercado internacional.

Conformada por 93 agricultores (48 mujeres y 35 varones) 33% jóvenes, 3% ancianos. Organizados en asociaciones y semilleristas individuales. Entre sus principales actividades:

- Producción de variedades de quinua como: Salcedo INIA, Kancolla, Altiplano INIA, Negra Collana.
- Producción en 120 hectáreas de quinua orgánica, debidamente certificadas.
- Trabajan con socios estratégicos como la Cooperativa CECAGRO Ltda y apoyo de entidades regionales, nacionales e internacionales, quienes promueven el desarrollo de la cadena de valor de la quinua; como por ejemplo, el Programa Conjunto Granos Andinos (impulsados por FAO, OIT y UNESCO, la Dirección Regional Agraria de Puno, AGRO Rural Puno, el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), PROMPERU, ITC, SWISSCONTACT, etc.
- Desde el 2015 han iniciado el procesamiento de 0.8 TM de quinua, en presentaciones como harina, hojuelas, tortas, galletas, etc.
- Participación en Ferias y Congresos Internacionales, como el V Congreso de la Quinua.

(Mamani, 2017)

A continuación, se presenta un cuadro de impacto o nivel de beneficios alcanzados:

Tabla N°2 : Beneficios alcanzados

Beneficios alcanzados	Descripción
Mayor número de socios	Iniciaron en el 2014 con 23 productores líderes, hasta fines del 2016 cuentan con 93 socios agrupados.
Mayor rentabilidad	La producción de quinua orgánica mejoró su rentabilidad, desde s/3.50 la convencional, alcanzado los s/8.00 soles por kilo de quinua orgánica.
Incremento de ingresos económicos	De acuerdo al propio testimonio de los socios, estos han incrementado en promedio, un 50%.
Mejora de la productividad	Hasta un 20% en campos de cultivo de quinua, debido al mayor uso de semillas de calidad de quinua (De 1% a 6%)
Sistema de calidad	Implementación de un Sistema Interno de Calidad (SIC), como parte del Programa Orgánico de 120 hectáreas para la producción aproximada de 90 toneladas de quinua orgánica.
Fortalecimiento de capacidades de temas técnicos	Los socios son buscados por entidades tanto del sector público como privado, quienes ofrecen facilitación de cursos de capacitación en temas técnicos requeridos.

Acceso a créditos financieros	Al demostrar su rentabilidad, las entidades financieras ofrecen el otorgamiento de créditos con bajas tasas de interés, incluyendo productos financieros como el microleasing.
Acceso a mercados	Tras un trabajo de posicionamiento y reconocimiento de su organización, cuentan con un propio sitio web, en la cual obtienen demandas nacionales e internacionales para ventas de sus productos. Web: www.semillaspuno.com
Igualdad género	Incremento de la participación de mujeres en las labores productivas, selección de semillas y hasta toma de decisiones y liderazgo. Más del 50% de socios son mujeres.

Fuente: CAPRO SEMILLAS PUNO LTDA.
Elaboración: Propia

2.2.2. Oferta exportable

2.2.2.1. Definición

La oferta exportable es mucho más que asegurar el volumen de productos demandados por los mercados internacionales, o cumplir con los requerimientos solicitados. Este concepto está relacionado a la capacidad económica, financiera y otros aspectos como la gestión adecuada de una empresa. Según MINCETUR (2011) en el ABC del comercio exterior: La oferta exportable implica el desarrollo de 4 componentes:

a) Capacidad física

Relacionada a la capacidad instalada que incluyen: insumos, tecnología y disponibilidad producción para cumplir con la demanda y de esa manera, reducir todo tipo de contratiempos, buscando siempre satisfacer los requisitos de los clientes.

b) Capacidad económica

Poder solventar todo el proceso que involucra la exportación, además del costo que implica. Capacidad de emplear recursos propios para el desarrollo de las actividades y cumplir con las condiciones del entorno competitivo actual.

c) Capacidad financiera

Solventar las actividades del proceso de exportación mediante el manejo y buena administración de recursos de terceros, adquiridos a través del endeudamiento.

d) Capacidad de gestión

Es la capacidad de posicionar un producto de manera competitiva en el mercado, logrando cumplir con los objetivos establecidos apoyado por un conjunto de profesionales capacitados que puedan implementar estrategias de internacionalización.

2.2.2.2. Oferta exportable peruana

Perú es un país megadiverso, por la presencia de distintos tipos de ecosistemas, clima, flora y fauna silvestre, recursos genéticos y riquezas minerales. Todas estas condiciones de mega diversidad han contribuido que Perú cuente con una oferta exportable que cada día se desarrolla más y que tiene éxito mediante el acceso a más de 174 mercados internacionales. (Cámara Nacional de Comercio, Producción y Servicios, 2011)

En los últimos años, la oferta exportable y su desarrollo han adquirido un rol protagónico en la economía del país, diversas entidades han elaborado informes, entre otros materiales que identifican la oferta exportable a nivel nacional e incluso han logrado clasificarla a nivel regional.

Finalmente, el objetivo es identificar la oferta exportable y desarrollarla para que alcance altos niveles de competitividad; entre las acciones más previstas, está el desarrollo y promoción de productos con mayor valor agregado que mejoren rendimientos y contribuyan al desarrollo de las partes involucradas en el proceso.

2.2.2.3. Oferta exportable competitiva

Algunos productos provenientes de la costa, sierra o selva tienen un valor intrínseco, pero este se reduce al no disponer de las condiciones favorables para su transporte, transformación, promoción, etc. Una oferta exportable competitiva implica:

a) Precio competitivo

Capacidad de poder cotizar el producto peruano de una manera competitiva, esta implica contar con información del mercado y el manejo eficiente de costos, tales como el de financiamiento, alternativas de suministro, incentivos, etc.

b) Estándares de calidad

En la actualidad, las principales barreras de ingreso al mercado se relacionan al cumplimiento de los requisitos o estándares

establecidos por el mercado internacional, desde el producto, proceso y la presentación final.

c) Oportunidad de entrega

Uno de los factores que garantiza la calidad, es la entrega del producto en las condiciones requeridas y en el tiempo exacto que el cliente lo necesite. Esto será resultado de una logística eficiente, una infraestructura descentralizada y procesos bien definidos y estructurados.

d) Desafíos priorizados

Las actividades a priorizar conforman una agenda muy amplia, para ello se sugieren 3 aspectos fundamentales: Infraestructura, planificación (articulación institucional) y gestión del talento humano.

(Semana económica, 2013)

2.2.3. La quinua

2.2.3.1. Generalidades

La quinua es un grano de origen andino, cuyo nombre comercial es *Chenopodium quinoa*, quinua. El lugar de origen de estos granos es la

zona andina (Perú-Bolivia) porque se encuentra la mayor variabilidad genética. Son estos 2 países mencionados, los principales productores de quinua en el mundo.

Se trata de un grano que a pesar de no estar clasificado como un cereal tradicional, su alto contenido de almidón permite que se le utilice como tal. Su crecimiento natural es en alturas mayores a 4000 msnm.

Es considerado un alimento ideal para el ser humano, ya que contiene importantes aminoácidos que no son producidos por el propio cuerpo humano, contiene 20 aminoácidos, incluyendo los 10 esenciales. Además, tiene altos niveles de calcio, magnesio, hierro, Zinc, y está libre de proteínas alergénicas como el gluten y lactosa. Debido a su nivel de proteínas, es considerada como un gran sustituto de la carne y la leche. (OMS y FAO, 2013)

Con respecto a las bondades o beneficios que genera la quinua en el organismo de sus consumidores, se tiene lo siguiente:

- La quinua es un alimento de fácil digestión.
- Es muy recomendable para celíacos, diabéticos y para los que sufren de intolerancia a la lactosa.
- Previenen el cáncer y evitan el estreñimiento.
- Actúa como antioxidante natural.

- La proteína está compuesta por aminoácidos, ocho de los cuales están considerados esenciales tanto para niños como para adultos.
- Ayudan a procesar mejor las grasas y los carbohidratos, como el pan o las galletas, convirtiéndose de esa manera en una manera de combatir la obesidad.

(Sierra exportadora, 2013)

Por éstas y muchas más razones, la quinua se ha convertido en un alimento altamente demandado y conocido a nivel internacional, en este contexto, el precio de este grano se ha incrementado debido al alto valor en el mercado, esto genera mercados potenciales por desarrollar y nuevos desafíos.

Ficha técnica

A continuación, una breve presentación de la fecha técnica:

NOMBRE COMERCIAL Chenopodium quinoa, quinua, quinoa.



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

PRESENTACION En grano, perlada, hojuelas.

ESPECIES Y VARIEDADES Kancolla.
Blanca de Junín.

ZONAS DE PRODUCCIÓN Arequipa, Cusco, Huancavelica, Junín, Puno.

ORIGEN Andes de Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Perú.

NORMAS DE CALIDAD Cereales (quinua y cañihua).
Hojuelas de quinua (requisitos).
Quinua (chenopodium quinoa wild). Requisitos.

Figura N°2: Ficha técnica
Fuente: SIICEX

De la figura N° 2 se obtienen las diversas partidas arancelarias con las cuales la quinua es comercializada, es por ello que será difícil trabajar con una sola partida. Además, se identifican las principales zonas de producción, mencionando a las 5 regiones.

Sin embargo, con motivo de estudio del nivel de exportaciones, la partida con la cual se comercializa en su mayoría, es la 1008509000, cuya descripción

arancelaria es: LAS DEMAS Quinoa (*chenopodium quinoa*) excepto para la siembra; de acuerdo a resultados de la SUNAT.

2.2.3.2. Producción en Perú

Se mencionó anteriormente que el Perú es uno de los principales productores de quinoa en el mundo, la mayor producción de esta se ubica en la zona alto-andina. En el territorio nacional, la mayor parte de los productores son pequeñas y medianos agricultores (aproximadamente 70,000).

La cadena productiva de quinoa logró contribuir en 0.14% al PBI del sector agropecuario y con el 0.23% del subsector agrícola, aportando el mismo con 30.1 millones de nuevos soles, en el año 2012

El cultivo de quinoa está caracterizado por la abundancia de pequeños agricultores con unidades agropecuarias menores a 3 hectáreas, expuestos a una alta variabilidad climática y mediante la utilización de tecnología tradicional.

El Ministerio de Agricultura (2013) describió que si se analiza la zona alto-andina, se identificará que la mayor parte de productores, lo hacen de manera individual. A pesar de ello, existe una tendencia progresiva de la asociatividad. A nivel de regiones, se identifica que los

productores de quinua con más de 100 ha.se encuentran en Puno, Junín y Ayacucho.

Puno concentra el 68.3% de la totalidad de producción nacional de quinua, encontrándose la mayor biodiversidad, superficie sembrada y cosechada, sin embargo esta cifra, si bien alta, aún representa rendimientos bajos.

En este contexto, los costos de producción de quinua son bajos, ya que aún no se requiere de un mayor nivel de infraestructura para procesos como el lavado, secado y almacenamiento, ni de grandes cantidades de mano de obra. (Ministerio de Agricultura, 2013).

Tabla N°3: Producción de quinua a través de los años por regiones (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 2016, Perfil técnico de la quinua.

De acuerdo a la tabla N°3, se observa la tendencia marcada en ascenso del nivel de producción de quinua, principalmente en 8 regiones. Entre las principales, Puno, Arequipa, Ayacucho, Junín, Cusco y Apurímac. Manteniendo Puno el liderazgo en toneladas producidas de quinua y Junín con una tasa de crecimiento notoria de 15.1% hasta el 2014.

Estacionalidad

Campañas agrícolas previas, demuestran que la mayor concentración de superficie sembrada, se desarrolla entre los meses setiembre-diciembre a nivel nacional.

Tabla N°4: Estacionalidad de producción

Característica	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Total
Siembras	243	10,184	20,431	8,976	1,794	297	44	28	25	18	18	20	42,077
%	6%	24.2%	48.6%	21.3%	4.3%	0.7%	0.1%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	100%

Fuente: MINAG-OEEE

La tabla N°4 representa la campaña agrícola correspondiente al periodo 2011-2012, en la cual, durante los meses de setiembre a diciembre, representó un total de 41,385 hectáreas equivalentes al 98.4% de toda la superficie sembrada a nivel nacional durante este periodo.

2.2.3.3. Comercialización de la quinua peruana

Al identificar las propiedades y características que posee la quinua como alimento completo y recomendado para promover una vida saludable, la quinua ha sufrido un incremento notorio en su demanda global.

La tendencia a comer menos carbohidratos, mantener una vida saludable, elegir un producto de comercio justo, son unas de las principales razones de elección de los consumidores. La mayor presencia de la quinua y sus derivados en cadenas de supermercados y grandes tiendas, más una mayor educación al consumidor, logrará el aumento de la demanda de este grano y su valor económico aumentará con respecto a otros productos saludables. (INIA ,2013)

2.2.3.3.1. Exportaciones

Finalizando el 2015, las exportaciones de quinua peruana llegaron a sumar un valor total de US\$143 millones y el volumen bordeó las 42.000 toneladas, representando un crecimiento del 13% con respecto al año anterior.

Los principales mercados de destino, Estados Unidos representando el 44% del total exportado por el Perú, seguido de Canadá con un

8%, Holanda y Reino Unido con 7% respectivamente e Italia con 5%. (Cámara de Comercio de Lima, 2016).

Solo durante el 2013 se hicieron envíos de quinua a 39 mercados internacionales. (ADEX ,2013).

Comparado a Bolivia, nuestro principal competidor, se conoce que al 2015, el país vecino exportó un volumen 25.102 toneladas, cifra muy inferior a las toneladas que exportó Perú.

Ya desde el 2014, Perú se ha convertido en el 1er exportador mundial, desplazando a Bolivia al 2do lugar. (Cámara de Comercio de Lima, 2015)

La quinua peruana no solo se exporta como materia prima, sino también como productos con mayor valor agregado, tales como las hojuelas de quinua, quinua popeada, lavada y congelada, o empacada en presentaciones para el consumidor final.

Las exportaciones de quinua se realizan principalmente bajo la partida arancelaria 1008509000, cuya descripción es LAS DEMAS Quinua (chenopodium quinoa) excepto para la siembra. Para investigaciones internacionales, se emplea la partida armonizada de 6 dígitos: 100850.

Tabla N°5: Exportaciones de quinua peruana al mundo (En toneladas)

Importadores	2013	2014	2015	2016
	Toneladas	Toneladas	Toneladas	Toneladas
Estados Unidos de América	10053	18201	18091	13889
Canadá	1621	3786	3305	3148
Países Bajos	650	2168	3104	4575
Reino Unido	1083	1911	2811	3511
Italia	403	1313	2147	3299
Alemania	605	1346	1756	1705
Francia	652	1128	1629	2333
Israel	553	854	1241	1306
Australia	1311	1746	1229	964
Brasil	477	900	846	1045
TOTAL	18674	36424	41453	44353

Fuente: Trade Map – UN COMTRADE

Elaboración: Propia

En la tabla N°5 se identifican a los 10 principales importadores de quinua peruana en el mundo. Siendo Estados Unidos el primer destino de las exportaciones por los últimos 4 años, con una tasa de crecimiento promedio de 40%, seguido de Países Bajos, Reino Unido, Italia, Alemania, Francia (Conformando el mercado europeo), finalmente, Israel, Australia y Brasil; de esta manera se completa el top 10.

La presente investigación está basada en el código armonizado de 6 dígitos de la quinua, 100850 Quinua "Chenopodium quinoa", conteniendo estas a las demás partidas que comercializa el Perú con el resto del mundo.

Las exportaciones de quinua peruana también se pueden clasificar de acuerdo a sus diversas presentaciones.

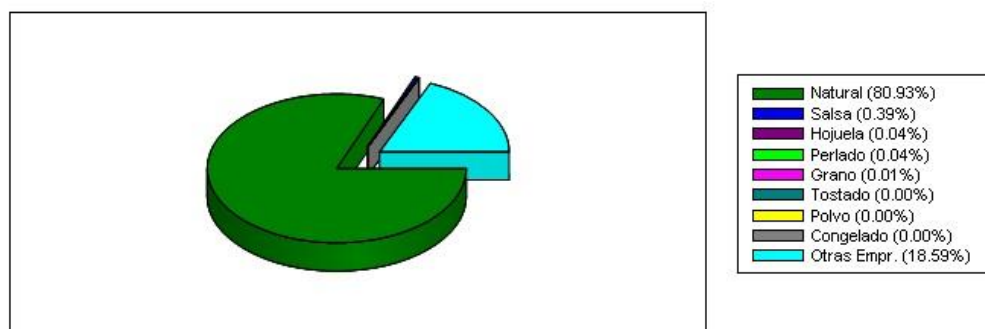


Figura N°3: Exportaciones del producto quinua según sus principales presentaciones en el 2015.

Fuente: SUNAT

Elaborado por PROMPERU

De la figura N°3 se identifica que la principal forma de presentación para exportación, aun la lidera la quinua de manera natural con un 80.93%, seguido por la presentación como grano, hojuela, capsula, salsa, entre otros, que aún se consideran un porcentaje mínimo casi nulo para la exportación.

Es importante resaltar que el 81% del total de valor exportado, corresponde solo a 5 principales empresas, siendo “Exportadora Agrícola Orgánica S.A.C.”, la cual participa con el 40% del valor total exportado, liderando la lista.

Estas cifras reflejan claramente que no existen muchas empresas peruanas que puedan exportar quinua, a pesar de disponer de una producción privilegiada, esta solo es administrada por un mínimo número de empresas. Ante ello, la necesidad de impulsar la Asociatividad es mucho mayor, ya que se debe buscar la incorporación de productores de quinua que, de manera individual, aún no disponen de herramientas para llevar sus productos al exterior.

2.2.4. Región de Junín

2.2.4.1. Superficie y ubicación

El departamento de Junín está ubicado en la zona central de Los Andes peruanos, tiene una totalidad de 44 197 km², cifra que representa el 3.4% del territorio nacional. Junín abarca 2 regiones naturales.

- Sierra: Abarca 20 821 km², en esta extensión territorial se ubica el Valle del Mantaro, meseta del Bombón y lago Junín.
- Zona ceja de selva y selva: Abarca 23 376 km², se pueden ubicar los valles de Chanchamayo, Ené, Perené y Tambo (Dirección regional parlamentaria, 2013)

Tiene una altitud que oscila entre los 400 a 5000 msnm; presenta un relieve muy accidentado, ya que está atravesado por las cordilleras central y occidental.

Junín está conformada por 9 provincias (123 distritos), las cuales son: Satipo, representa el 43.5% del territorio regional, Chanchamayo (10.7%), Jauja (8.5%), Yauli (8.2%), Huancayo (8.1%), Concepción (6.9%), Tarma (6.2%), Junín (5.3%) y Chupaca (2.6%).



Figura N°4: Mapa regional y ubicación de provincias.

Fuente: Gobierno Regional de Junín

2.2.4.2. Población y datos demográficos

Según la INEI (2015), la población de la región de Junín está compuesta por 1'350,783 habitantes. Esta cifra representa el 4.37% de

la población nacional. La población masculina está compuesta por el 50.5% del total, mientras que la femenina representa el 49,5%.

Tabla N°6: Junín: Superficie, Población y Densidad Poblacional 2015

Provincia	N° Distritos	Superficie (km ²)	Población 1/
Huancayo	28	3 558	503 139
Satipo	8	19 219	274 610
Chanchamayo	6	4 723	204 035
Tarma	9	2 749	107 976
Jauja	34	3 749	83 796
Concepción	15	3 068	56 495
Chupaca	9	1 153	53 080
Yauli	10	3 617	42 170
Junín	4	2 360	25 482
TOTAL	123	44 197	1 350 783

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, Estimaciones y Proyecciones de Población 2000 al 2015 Departamento, Provincia y Distrito.

2.2.4.3. Clima

El clima de la región de Junín varía de acuerdo a su altitud; en los valles interandinos, el clima es templado y frío, además de poca presencia de humedad; en la zona de ceja selva y selva, el clima es cálido y con altos índice de humedad (abundantes lluvias de noviembre a mayo).

2.2.4.4. Actividades económicas

La estructura productiva de Junín en el año 2015, aportó 3.3% del valor agregado bruto (VAB) nacional y el 3.0% al producto bruto interno (PBI).

Tabla N°7: Junín: Valor Agregado Bruto 2015 (Miles de soles)

Actividades	VAB	Estructura %
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1 204 492	8,3
Pesca y Acuicultura	7 147	0,0
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	4 619 468	31,9
Manufactura	894 661	6,2
Electricidad, Gas y Agua	345 908	2,4
Construcción	969 794	6,7
Vehículos	1 713 312	11,8
Mensajería	845 959	5,8
Alojamiento y Restaurantes	279 998	1,9
información	435 417	3,0
Administración Pública y Defensa	778 956	5,4
Otros Servicios	2 404 783	16,6
Valor Agregado Bruto	14 499 895	100,0

Fuente: INEI

Analizando la tabla N°7, se puede observar que la dinámica de la economía regional, está muy influenciada por el comportamiento de sectores de minería, transporte, servicios y agricultura.

El sector agropecuario y silvicultura son 2 importantes actividades en la región, debido a que demandan una gran cantidad de mano de obra.

2.2.4.4.1. Agricultura

La agricultura se desarrolla en 2 zonas bien definidas.

- Zona sierra: Producción destinada generalmente para el consumo y abastecimiento del mercado central de país, dentro de los productos que destacan: papa, maíz (choclo y amiláceo), zanahoria, arveja, habas, cebolla serrana y olluco.
- Zona ceja de selva y selva: La producción es destinada para el consumo de la región central, además del uso industrial, entre ellos destacan: piña, naranja, tangelo, plátano, yuca y mandarina tangerina para consumo humano, y café, maíz amarillo duro, cacao y jengibre (kion) para la industria y/o exportación.

2.2.4.4.1.1. Exportaciones agropecuarias

Junín es una región que en los últimos años, ha ido consolidando su participación en diversos mercados internacionales, entre los principales destinos: Asia, Unión Europea, TLCAN (Canadá, EEUU, México), CAN (Bolivia, Colombia, Ecuador), MERCOSUR, África, entre otros. (Dirección Regional de Agricultura Junín, 2013).

- Productos tradicionales

Entre los principales productos tradicionales que exporta Junín, se encuentran, el café y la lana.

- Productos No tradicionales

Esta oferta generalmente se localiza en la provincia de Concepción mediante la producción de alcachofas, seguidas por la provincia de Chanchamayo con productos como Jengibre, Cacao y frutas preparadas.

2.2.5. Corea del Sur

2.2.5.1. Superficie y ubicación

La República de Corea, conocida comúnmente como Corea del Sur, se encuentra situada en el nordeste de Asia, ocupando aproximadamente la mitad Sur de la península de Corea, tiene una superficie aproximada de 99,678km², con una superficie cultivable actual de 17,89% de la superficie total del país.

Las costas meridionales y occidentales se encuentran rodeadas por 3,400 islas e islotes, entre ellas destacan Jeju, Ulleung y Dokdo, por su tamaño. (Oficina económica y comercial de España, 2013)



Figura N°5: Ubicación de Corea del Sur

Fuente: ICEX

2.2.5.2. Población y datos demográficos

CIA The World Factbook (2016) analizando las tendencias de los últimos años en Corea del Sur, estima para el 2016, una población de 50,924,172 habitantes, en comparación de los 48,6 millones de habitantes en el 2013.

La población coreana es muy homogénea, a pesar de la interrelación histórica con culturas como la china y japonesa. De esa manera se ha

construido una identidad cultural muy bien diferenciada de la cual se sienten muy orgullosos e identificados.

La población se encuentra muy concentrada en las ciudades, debido al proceso de industrialización, con una tasa de urbanización del 82%.

Con respecto a las ciudades y su aglomeración, en primer lugar se encuentra la capital, Seúl con 10,4 millones de habitantes seguido de la provincia de Gyeonggi que alberga otros 10 millones de habitantes. Otras ciudades de gran importancia son Busan e Incheon con 3.5 y 2.7 millones de habitantes respectivamente. (Oficina económica y comercial de España, 2013).

2.2.5.2.1. Pirámide de población

CIA The World Factbook 'People and Society' (2016) presenta la pirámide poblacional que está compuesta por una base amplia de personas entre 25 y 54 años, representando el 45.93% de la población, casi opuesto a la población infantil, adolescentes y jóvenes que representan aproximadamente 26% de la sociedad. Las variables que afectan estos resultados son diversas, entre ellas se encuentra el índice de crecimiento de la población que tiene una estimación de 0.53% . Además de la alta tasa de uso de

distintos tipos de anticonceptivos, representando el 80% de la población. Ello surge de una cultura de planificación y prevención.

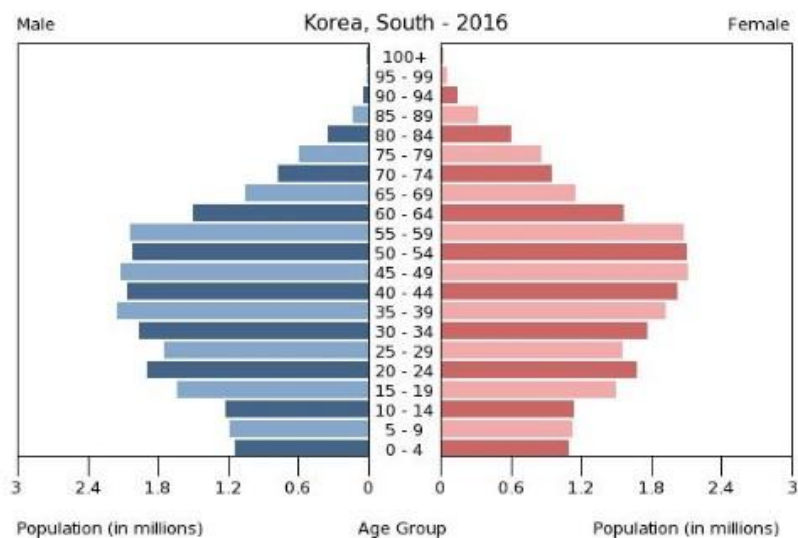


Figura N°6: Pirámide poblacional de Corea del Sur (estim. 2016).

Fuente: CIA The World Factbook

De esta manera se ve a Corea del Sur como una sociedad equilibrada en término cuantitativo de géneros, con una pirámide compuesta en su mayoría por personas adultas, una baja tasa de natalidad y un índice considerable de emigración.

2.2.5.3. Clima

El clima en Corea del Sur es continental, los inviernos son muy fríos y secos, por otro lado, los veranos son húmedos y calurosos. Las estaciones consideradas como benignas, son la primavera y el otoño,

esto se debe a las temperaturas suaves y moderadas precipitaciones en estas estaciones del año.

Durante el verano, la pluviosidad es elevada, llegando a representar entre el 50 y 60% del total de precipitaciones en todo el año. (IberGlobal, 2011).

2.2.5.4. Sectores económicos

A través de las últimas décadas, Corea del Sur ha demostrado un crecimiento notorio y una integración global como una nación industrializada.

Los sectores de su economía están compuestos por un 58.2% en servicios, un 39.2% en industrias y solo 2.6% en agricultura.

KoreaNet 'Gateway to Korea' (2013) menciona que Corea se caracteriza por ser un país de innovación industrial. Corea es el principal productor mundial de pantallas y semiconductores de memoria. Además, es el segundo en la construcción de barcos navales. Por otra parte, ocupa el segundo lugar en términos de teléfonos móviles, y el quinto y el sexto en los automóviles y acero, respectivamente.

El aporte de los sectores económicos con relación al PBI, son: Agricultura (2.6%), industria (39.2%) y servicios (58.2%).

Los principales productos agrícolas son arroz, cebada, hortalizas y frutas; con respecto a la industria: Electrónica, las telecomunicaciones, producción de automóviles, productos químicos, construcción naval y acero.

2.2.5.5. Tendencias del consumidor coreano

Dentro de la mente del consumidor coreano, se detectaron ciertos sectores en crecimiento:

- Well-being: Salud y deporte.
- Higiene y cuidado personal.
- Alimentación sana.
- Ocio y cultura.
- Turismo
- Relaciones sociales. (Fundación FBP, 2013; Casa Asia, 2013)

Gran parte de las familias coreanas es rica o muy rica, es por ello que le dan gran importancia al tema de las marcas. Una persona es como se vista, qué consume y lo que muestra a los demás.

Por ende, los coreanos tienen la capacidad para asumir tendencias, una de ellas es la alimentación sana como parte de sus nuevos estilos de vida.

Los consumidores coreanos también le dan mucha importancia al servicio post-venta. Ellos son hábiles con la tecnología, e indagan mucho sobre los productos que consumen, a través de internet, les gusta mantenerse informados antes de realizar una compra y cada vez se inclinan más por comprar productos extranjeros. (Santander Trade, 2016).



2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis general

La asociatividad y la gestión de un modelo adecuado, permiten desarrollar y mejorar la competitividad de la oferta exportable de quinua de la región de Junín para acceder a potenciales mercados, tal es el caso de Corea del Sur.

2.3.2. Hipótesis específicas

- Los productores y comercializadores de quinua de la región de Junín han identificado grandes oportunidades de desarrollo en el mercado de la quinua y han empezado a organizarse. Condiciones favorables con respecto al producto, tecnología y otros elementos, sumado a la creciente demanda del grano andino, ha logrado incrementar los volúmenes de producción y rendimiento por campañas.

- Con la asociatividad, los productores y comercializadores de quinua de la región de Junín, incrementan su producción, mejoran las técnicas de cultivo, mejoran la calidad, acceden a un mejor nivel de tecnología, obtienen facilidades de financiamiento y acceso a nuevos mercados.

- El mercado surcoreano es organizado y exigente en términos de calidad y presentación de productos. El consumidor coreano valoriza la comida saludable, buscando incluirla en su dieta diaria.
- El mejor modelo/tipo de asociatividad es la integración como modelo mixto tipo cooperativa. Con ello, se busca la complementariedad y mejorar conocimientos de mercado, permitiendo la participación activa de todos sus miembros.



CAPÍTULO III. MÉTODO

3.1. Diseño

La presente investigación emplea un diseño Mixto. Se optó por este diseño porque a pesar de trabajar con un grupo pequeño, se utilizarán gráficas y números para una mejor ejemplificación y comprensión de lo investigado.

Los autores, Creswell y Plano-Clark (2007) afirman: 'El propósito de este diseño es combinar las fortalezas de ambas metodologías para obtener datos complementarios acerca de un mismo problema de investigación'.

Además lo que se busca en esta investigación es demostrar la importancia de la asociatividad en los productores y comercializadores de quinua de la región de Junín, definiendo sus conocimientos acerca del concepto de asociatividad, para que mediante esta estrategia, estos puedan acceder a mercados que aún no han sido desarrollados por falta de recursos y conocimientos del mismo, tal es el caso de Corea del Sur; en ese sentido, este método permitirá una visión más amplia del tema, con un enfoque descriptivo y explicativo.

3.2. Población y muestra

Para material de estudio e investigación, se ha elegido trabajar con 3 poblaciones, 2 conformadas por personas y la otra por documentos oficiales y base de datos.

La primera población está conformada por organizaciones y pequeñas asociaciones de productores y comercializadores de quinua de la región de Junín.

Se han identificado 11 asociaciones y empresas que forman parte de la cadena de valor de quinua de la región de Junín, según informa el Instituto Nacional de Estadística e Informática en el IV Censo Nacional Agropecuario 2012.

Los criterios de inclusión y exclusión son:

- Asociaciones y organizaciones de productores y comercializadores de quinua ubicadas en la región de Junín.
- Con producción y comercialización a pequeña y mediana escala.
- Constituidas legalmente, cuentan con RUC.
- No realizan exportaciones a algún país de Asia.

De acuerdo a estos criterios, se determina la siguiente muestra con la que se trabajará en adelante con los detalles de su ubicación, estas son:

Tabla N°8: Listado de Muestra

Asociaciones y organizaciones	Localización/Provincia
1. ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES TALPUY DE SAPALLANGA.	Huancayo
2. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS FORESTAL "SAN ANTONIO" PRODUCTORES DE QUINUA9.	Concepción
3. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROSILVOPECUARIOS ORGANICOS.	Huancayo
4. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE QUINUA HEROINAS TOLEDO CONCEPCIÓN.	Concepción
5. FUNDO CHACRA VALDIVIA - JOSE MANUEL SARAPURA MAITA.	Concepción
6. ALIMENTOS DEL INCA SAC.	Huancayo

Fuente: Sierra Exportadora 2013.

Elaboración: PROPIA

Además de cumplir con los criterios de selección, la población inicialmente de 11 se vio reducida debido a la inactividad, falta de RUC y problemas legales de algunas asociaciones. Una de las 11 asociaciones y organizaciones se disolvió hace 1 año, las demás tienen problemas con el registro de su RUC, es por ello que se ha decidido trabajar con una muestra pequeña pero significativa con valiosa información.

La segunda población está conformada por todas las publicaciones especializadas y oficiales que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la investigación; así como data y estadística confiable.

La tercera población está conformada por especialistas de quinua de la región de Junín. Con respecto a ello, se han identificado a diversos especialistas del tema en el Instituto Nacional de Innovación agraria (INIA). A partir de ello se identificaron a 3 especialistas con amplia experiencia y conocimientos de los agricultores y comercio de quinua de la región. Ellos son: Ingeniera Elsa Valladares, Ingeniero Roberto Alvarado y el ingeniero Jonell Soto Jerí.

Los criterios de inclusión y exclusión son:

- Especialista en temas relacionados a la quinua.
- Conocedor de la región de Junín.
- Con trabajos previos en la región.
- Aportes y constante innovación en INIA.
- Con conocimientos en temas relativos a la asociatividad.
- Disponibilidad de contacto.

A partir de ello, se determinó trabajar con el ingeniero Jonell Soto Jerí quien realiza trabajos directamente en las regiones productoras de quinua, entre ellas Junín.

3.3. Instrumentación

En la presente investigación se emplearán 3 instrumentos, uno de tipo cuantitativo y dos de tipo cualitativo; estos son: Cuestionario estructurado , guía de revisión documental y una entrevista a profundidad.

- a. El cuestionario estructurado medirá y registrará el conocimiento y valor que tiene la Asociatividad para las distintas organizaciones, se comprobará los beneficios que han obtenido los participantes a través de la asociatividad, se determinará si el actual modelo de asociatividad es el más efectivo, así como identificar si los miembros de las asociaciones conocen las ventajas y potencialidad de trabajar con los mercados Asiáticos.

Este cuestionario estructurado está dirigido a las asociaciones y organizaciones de productores y comercializadores de quinua ubicadas en la región de Junín. Específicamente a las áreas directivas.

Contiene los siguientes temas de interés respectivos:

- Información de la Asociación.
- Conocimientos y valoración de Asociatividad.
- Beneficios alcanzados por la asociatividad.
- Aspectos por mejorar y limitaciones.
- Conocimientos de mercados internacionales.

- Apreciación e identificación de oportunidades brindadas por el mercado asiático de Corea del Sur.

Estos temas se encuentran agrupados y están ubicadas en 3 áreas generales:

- Empresa
- Asociatividad
- Mercados Internacionales

La fiabilidad: Se realizará mediante la consulta de material bibliográfico y data oficial, registrados, actuales y especializados.

La validez: Será determinada por el tipo 'De contenido', a través de la opinión y criterio de jueces y expertos. Revisar APENDICE 3.

- b. La guía de revisión documental permitirá conocer información y data necesaria para comprender la situación actual y cambiante de la producción y comercialización de quinua; así como las condiciones de demanda y requisitos básicos del mercado surcoreano. Para ello se revisarán tesis, estudios brindados por instituciones nacionales e internacionales, artículos y opiniones de expertos y data actual estadística.

Para una adecuada selección de material bibliográfico, se seleccionaron las siguientes variables:

- Autor
- Año
- Título
- Muestra
- Diseño de Investigación
- Instrumentos de recolección de datos
- Conclusiones

En el caso de data estadística, se identifican las siguientes variables:

- Autor
- Año
- Título
- Tema investigado
- Tipo de organización o instituto.
- Usuarios más comunes
- Aportes
- Conclusiones

La fiabilidad: Solo se consultará bibliografía oficial de instituciones especializadas que presentan data general y estadística, entre ellas: Universidad Nacional Agraria La Molina, Promperú, Adex, etc.

La validez: Será determinada por el tipo 'De contenido', a través de la opinión y criterio de jueces y expertos.

c. Entrevista a profundidad

A través de este instrumento se obtendrá información fiable y sólida con respecto a la quinua de la región de Junín. No solo ello, sino también conocer la situación de los productores de quinua de la región, sus acciones de asociatividad; toda esta información permitirá complementar diversos objetivos del presente trabajo de investigación.

Esta entrevista está dirigida al especialista, Jonell Soto Jerí, quien forma parte del instituto de innovación agraria (INIA).

La estructura de dicho cuestionario está compuesta por dos segmentos específicos:

- Información relacionada a la situación de productores y comercializadores de quinua de la región de Junín.
- Información relacionada a la asociatividad en la región.

Guía de entrevista no estructurada:

- 1) ¿Cómo describiría la situación actual de los productores y comercializadores de quinua de la región de Junín?
- 2) ¿El nivel de tecnología que emplean es el adecuado?
- 3) ¿Cree usted que las características del tipo de quinua hualhuas es una ventaja para los productores de la región?
- 4) ¿Cree usted que la asociatividad es la solución para los pequeños y medianos productores de quinua de la región de Junín?
- 5) ¿Qué beneficios se obtienen mediante la asociatividad?
- 6) ¿Por qué no todas las asociaciones tienen éxito?
- 7) ¿Por qué no todas las asociaciones alcanzan los beneficios propios de la asociatividad?
- 8) ¿Considera usted que las asociaciones deben tener más conocimientos sobre los mercados internacionales?
- 9) ¿Considera usted que el apoyo local, regional y del Estado es adecuado para las asociaciones?

La fiabilidad: Se realizará mediante la consulta de material bibliográfico y data oficial, registrados, actuales y especializados.

La validez: Será determinada por el tipo 'De contenido', a través de la opinión y criterio de jueces y expertos. Revisar APENDICE 4.

3.4. Procedimiento

3.4.1. Cuestionario estructurado:

La presente investigación se realizó ejecutando el siguiente procedimiento:

- a. Se seleccionó a la población con la que se trabajó, de esta manera, se determinó que toda la población sería la muestra; debido al reducido número de esta y su accesibilidad.
- b. Elaboración del instrumento de medición, identificando los ítems representativos y áreas del cuestionario.
- c. Validación de preguntas del cuestionario por 3 expertos del tema.
- d. Realizar llamadas a cada una de las asociaciones y organizaciones que producen y comercializan quinua para solicitar el permiso necesario para realizar las encuestas en sus establecimientos.
- e. La aplicación de la encuesta se realiza individualmente, con un tiempo estimado de 30 minutos.
- f. Revisar la calidad de la encuesta realizada y descartar errores en la información.
- g. Elaboración de matriz de tabulaciones con los resultados obtenidos.
- h. Digitalización de la información en Microsoft office Word 2010 y Microsoft office Excel 2010.
- i. Análisis e interpretación de los resultados del cuestionario estructurado.

3.4.2. Guía de revisión documental: Se realizó el siguiente procedimiento.

- a) Definición de la información necesaria que se necesite obtener y analizar.
- b) Identificación de las principales instituciones nacionales especializadas en el rubro agropecuario y comercio exterior.
- c) Identificación de las principales fuentes internacionales de data estadística actual de comercio exterior
- d) Contacto y visita a la universidad Nacional Agraria La Molina, para una revisión bibliográfica de la quinua de Junín.
- e) Validación de las fuentes de información y la data obtenida a través de la opinión de expertos.
- f) Digitalización de la información en Microsoft office Word 2010 y Microsoft office Excel 2010.
- g) Análisis e interpretación de los resultados de la guía de revisión documental.

3.4.3. Entrevista a profundidad: Se realizó el siguiente procedimiento

- a) Contacto con el especialista vía correo.
- b) Llamada telefónica para determinar el lugar y fecha de la entrevista.

- c) Se dialogó con el especialista seleccionado, explicándole brevemente el objetivo de la entrevista y tiempo de duración.
- d) Se inicia la entrevista, con una duración de 30 minutos como máximo.
- e) Se grabó la entrevista, previo consentimiento del especialista.
- f) Se sistematiza la información para complementar el trabajo de campo.



CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados de la Investigación

En este capítulo se presentarán los resultados de la investigación, en la cual se determina la importancia de la asociatividad para lograr el desarrollo de la oferta exportable de quinua de la región de Junín hacia el mercado de Corea del Sur. Estos resultados abarcan aspectos de análisis de la situación actual de los productores y comercializadores de quinua de la región, la importancia e impacto de la asociatividad, necesidades y requisitos básicos del mercado surcoreano, finalizando con la propuesta de un efectivo modelo de asociatividad para alcanzar el objetivo principal.

De acuerdo a la información obtenida de la revisión documental de fuentes oficiales de la universidad Nacional Agraria La Molina, la región de Junín se caracteriza por brindar quinua de calidad a través de mejores prácticas de cultivo, implementación de tecnología moderna y la creación de diversas asociaciones con un objetivo en común, el de lograr un posicionamiento ideal en el mercado internacional.

Desde la creación de algunas asociaciones, se ha logrado alcanzar diversos objetivos, sin embargo aún se requieren de muchas mejoras para lograr satisfacer las necesidades del mercado internacional.

Asimismo, se empleó un cuestionario estructurado dirigido a las asociaciones de productores y comercializadores de quinua de la región de

Junín. Inicialmente se detectó una población de 11 asociaciones, sin embargo, luego de un mayor análisis y contacto con las mismas, se detectó que solo 6 de ellas se encontraban operando activamente y podrían ser consideradas como modelo asociativo.

Además, la información de mercados internacionales es muy deficiente, muchas veces, los productores y comercializadores, desconocen de otros mercados que pueden brindarle mejores oportunidades y a los que también pueden acceder.

Para complementar la información obtenida, se realizó una entrevista a profundidad al ingeniero Jonell Soto Jerí, especialista del instituto de innovación agraria (INIA). A través de ello, se pudo conocer de manera más panorámica, la situación de los productores y comercializadores de quinua de la región, así como la asociatividad, su desarrollo y beneficios en la región.

4.1.1. Análisis de la situación actual de los productores y comercializadores de quinua de la región de Junín.

Luego de una revisión documental de fuentes obtenidas por la universidad nacional Agraria La Molina y autoridades regionales de Junín, así como una entrevista a profundidad a un especialista del tema, se determinó que la situación actual de los productores y comercializadores de quinua de la

región se encuentra en constante cambio y mejora, a través de diversas acciones tomadas por la dirección regional de agricultura de Junín de forma conjunta con toda la población involucrada, entre ello se obtuvo:

4.1.1.1. Características del producto cultivado.

Una de las principales ventajas de la quinua de la región de Junín, es la variedad de quinua cultivada, Hualhuas. Esta variedad, a diferencia de otras es más dulce y contiene bajo contenido de saponina.

Entre las características más importantes de esta variedad, se obtuvo:

Tabla N°9: Características principales de la variedad "Hualhuas".

"Hualhuas" Características	
Adaptación	2600-3600 msnm
Ciclo vegetativo	150-160 días
Época de siembra	Noviembre - Diciembre
Densidad de siembra	12-15 kg/ha
Altura de planta	150-160 m
Color de grano	Blanco
Rendimiento promedio	2500-3000 kg

Fuente: Dirección regional de agricultura de Junín 2013

Elaboración: Propia

La saponina tiene un efecto tóxico sobre el ser humano, aunque todavía es materia de discusión, lo claro es que el sabor amargo resultante del

glucósido es un estorbo para el consumo, de la misma manera para la industria que se dedica a la transformación del grano andino.

Para un mejor aprovechamiento de la quinua en diversos procesos, lo ideal es reducir el nivel de saponina de esta, evitando el sabor amargo del producto.

Frente a ello, se han realizado diversas investigaciones con métodos industriales, para la eliminación de la cobertura externa que es la parte que alberga este componente amargo.

La siembra de este grano se realiza en terrenos donde se han cultivado en campañas anteriores, productos como: la papa, cebada, trigo, etc., de esa manera, se aprovecha la fertilización utilizada para tales cultivos. Junto a ello, se detectó que el uso de insumos químicos es elevado.

De esa manera, la mayor incidencia de esta variedad de quinua de la región se presenta como una ventaja para los productores de la región. Frente ello, el ingeniero Jonell Soto Jerí, comentó que, si bien es una ventaja para los productores, por el bajo nivel de saponina, también se consideraría una desventaja para el desarrollo agroindustrial.

El tener un bajo contenido de saponina, acelera los procesos agro industriales y permite que los mismos productores puedan eliminar el componente amargo. Sin embargo, al ser menos amargo, atrae más insectos y aves que se consideran plagas.

Lo ideal es mantener este tipo de quinua e incrementar más variedades, finalmente lo que se busca es generar más quinua que se mantenga en el tiempo, más resistente y tolerante a plagas y enfermedades, junto al desarrollo de la agroindustria.

4.1.1.2. Sistema de comercialización

De acuerdo a la revisión bibliográfica de diversas fuentes de la de UNALM (2010) y la entrevista a profundidad realizada al ingeniero Jonell Soto Jerí, entre los principales sistemas de comercialización, se identificaron cuatro:

a) Los productores

En la región de Junín hay mucha presencia de pequeños productores, quienes básicamente se encargan del proceso de la siembra y cosecha del grano andino. Estos pequeños productores abastecen a diversos acopiadores y parte de ese cultivo es destinado al autoconsumo.

Los productores que buscan la manera de asociarse, son aquellos pequeños quienes luego de integrarse con sus familias o allegados, terminan siendo productores medianos asociados.

Las principales razones que motivan a esta integración, es el deseo de enfrentar una tendencia de crecimiento de demanda de la quinua, buscando alcanzar estándares de calidad para obtener un producto con características que exige el cliente (agroindustrias exportadoras).

b) Empresa asociativa

Estas asociaciones disponen de grandes superficies agropecuarias y realizan los cultivos en áreas representativas con fines comerciales. Venden sus productos a los acopiadores y otras entidades cuyo contacto se realiza a través de ferias.

c) Intermediarios o acopiadores

Se pueden distinguir 2 tipos:

Los acopiadores medianos; aquellos que abastecen de una manera directa a las agroindustrias exportadoras ubicadas en Lima.

Los acopiadores eventuales; pocas veces estos suelen abastecer a los mercados locales y nacionales de una manera directa, en otras ocasiones se dedican a ser proveedores de las empresas procesadoras locales.

d) Agroindustrias exportadoras.

Empresas ubicadas en Lima, realizan el proceso de compra generalmente a un acopiador mediano, adquiriendo el producto como quinua perlada

Posteriormente, la empresa realiza un proceso de evaluación de parámetros de calidad exigidos por los mercados internacionales, revisando aspectos como el color, tamaño, aspecto uniforme, contenido de saponina, entre otros.

Estas agroindustrias exportadoras tienen mucho interés por adquirir dicho producto como quinua perlada o en grano. Este último es sometido a un proceso de transformación para remover las impurezas, de esa manera se convierte en un potencial producto para diversos derivados del mismo.

Adicionalmente a esta información, el ingeniero Jonell Soto Jerí ejemplificó estos sistemas de comercialización, entre las principales características se determinó:

- Los pequeños y medianos productores destinan su producción en gran parte al autoconsumo.
- Son los medianos productores quienes se interesan más por asociarse.
- Son los intermediarios quienes tienen la capacidad financiera y acopian producción para vendérselo a empresas y agroindustrias.
- Estos acopiadores lo hacen al más bajo precio posible, incluso tienden a especular sobre el mercado.

- Las grandes empresas y agroindustrias optan más por la exportación del producto.
- Los productores desconocen el destino de su producción.
- Las asociaciones permiten mayor interacción de los productores con el mercado, además de poder negociar con empresas y agro industrias directamente.

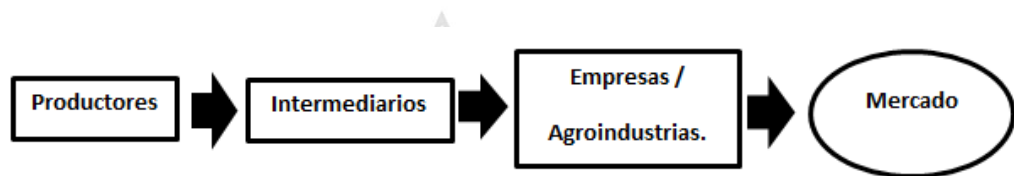


Figura N°7: Representación del pequeño productor y su interacción con el mercado.

Fuente: Data de entrevista

Elaboración: Propia

En la figura N°7 se expone la baja participación o relación que tienen los pequeños productores con el mercado. Son los acopiadores, quienes participan en ferias y otros eventos para llegar al mercado



Figura N°8: Representación de productores asociados y su interacción con el mercado

Fuente: Data de entrevista

Elaboración: Propia

En la figura N°8 se presenta a 3 productores que se encuentran asociados, ellos negocian directamente con las empresas y agroindustrias. De esa manera, ya no hay intermediarios y los productores adquieren más poder de negociación.

4.1.1.3. Nivel tecnológico

La región de Junín se caracteriza por tener un nivel intermedio de tecnología, lo que implica la tenencia y uso de maquinarias y equipos por parte de los productores, durante las etapas de producción y cosecha.

Junín, al contar con niveles tecnológicos intermedios, genera que la mano de obra de la región sea más costosa. Esto sucede debido a una

mayor utilización de insumos (agroquímicos) y maquinarias agrícolas.

Entre los años 2011-2013, se presenta la siguiente información:

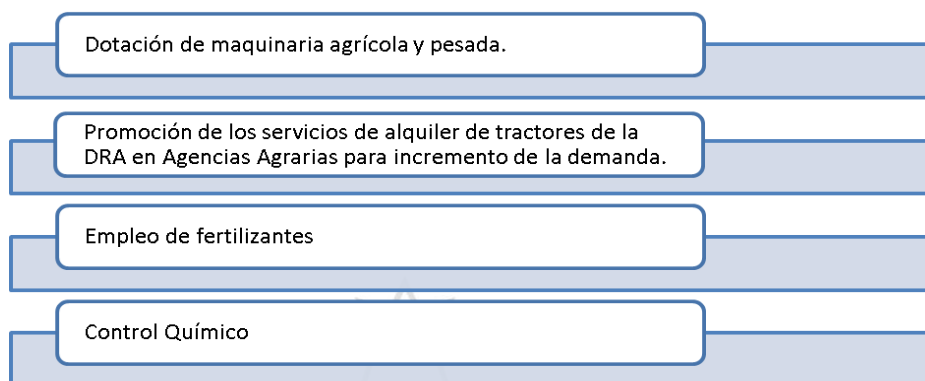


Figura N° 9: Factores que determinan el nivel tecnológico de Junín.

Fuente: Gobierno regional de Junín 2013/ Memoria anual 2012 DRA Junín.

Elaboración: Propia.

Para determinar el nivel tecnológico de los agricultores de la región de Junín se detallan los factores con data obtenida de las memorias anuales de la Dirección Regional de Agricultura de Junín, que demuestran las acciones tomadas por dicha autoridad.

- **Dotación de maquinaria agrícola y pesada.**

800 agricultores de sierra y selva, 783 Productores de Agencias Agrarias, 7 Instituciones privadas, Municipios, Comunidades y Centros poblados de Selva y Sierra con maquinaria pesada, cuyo presupuesto ejecutado es S/. 564,359.00. (2013)

- **Promoción de los servicios de alquiler de tractores de la DRA en Agencias Agrarias para incremento de la demanda.**

1528 Has de tierras de cultivo mecanizadas con tractores agrícolas.

1138 tierras agrícolas protegidas con obras y proyectos de defensa ribereña ejecutadas con maquinaria pesada en sierra y selva.

- **Empleo de fertilizantes**

Fertilizantes sintéticos: urea, fosfato diamónico, superfosfato triple de calcio y otros.

Fertilizantes orgánicos: guano de isla, estiércoles, residuos de cosecha, el manganeso, el boro y el calcio.

- **Control Químico**

Otro herbicida en quinua es la aplicación de los productos con ingrediente activo glifosato. Las aplicaciones de este producto son dirigidas a las malezas entre los surcos. En ataques severos se puede aplicar fungicidas que contengan ingredientes activos recomendados, como metalaxil + mancozeb, metiran, entre otros

Entre otros datos que muestran el desarrollo e innovación tecnológica de la región, está la importante presencia de CORCYTECJ, uno de los promotores de la investigación y desarrollo, a través de encuentros de jóvenes investigadores. Además, es preciso señalar la presencia del Instituto Nacional de

Innovación agraria, proyecto que resultó de una cooperación internacional con Corea del Sur. Junto a esta entidad, se encuentra la presencia de la dirección regional de Junín y otras entidades que buscan mejorar algunas carencias de la cosecha y post cosecha de la quinua, a través de mejores prácticas que incluyen tecnología.

Todas las características previamente presentadas, sitúan a Junín con un nivel de tecnología intermedio, en comparación de otras regiones productoras como Puno.

Además, la geografía impide que maquinarias importantes puedan acceder a las zonas de producción, ya que la mayoría de cosechas se ubican en laderas y las maquinarias están diseñadas para trabajar sobre pendientes.

Esta situación se ha ido regulando en los últimos años, ya que las mejores áreas de cultivo, con mejor geografía eran destinadas a otros cultivos, empero con el boom de la quinua y su mejor valoración, muchos productores de la región están dedicando sus mejores terrenos para la cosecha del grano andino, es así como el problema de acceso de máquinas está disminuyendo.

Adicionalmente, se encontraron las siguientes situaciones:

- La promoción y entrega de tractores y otras maquinarias por parte del gobierno, hacen que el productor sienta poco interés por el cuidado, mantenimiento y correcto uso del mismo.

- El aporte de capital y financiamiento compartido con el agricultor, para adquirir maquinarias, se presentan como una oportunidad para disminuir el mal uso de estas maquinarias.

4.1.1.4. Siembras y producción de la región

Luego de una revisión documental de la revista institucional de la dirección regional de agricultura Junín del año 2014-2016, se determinó que durante el año internacional de la quinua, la dirección de competitividad agraria de la región impulsó la promoción, consumo, comercialización y el incremento de la producción del grano andino, a partir de ello se presentan los resultados del año en comparación con años anteriores y posteriores.

Tabla N°10: Evolución de la quinua en Junín 2012 - 2016

DATA	2012	2013	2014	2015	2016
Cosecha (Has)	1432	2139	5281	4272	1997
Producción (TM)	1882	3852	10551	8518	3795
Rendimiento (KG/Ha)	1314	1801	1998	1994	1900
Precio en chacra (s/x Kg)	4.10	5.79	7.52	3.27	3.79

Fuente: Gobierno Regional de Junín.

Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla N°10, el incremento de las siembras entre los años 2013 y 2014, se han incrementado en más del 30%, así mismo la producción medida en toneladas métricas, presentó un incremento de 44% en el mismo periodo.

El rendimiento de kilogramos por hectáreas también presentó una tendencia favorable en los últimos años, solo entre el 2013 y 2014 se presentó un crecimiento de 17%, lo que implica que fue un rendimiento eficiente.

Considerando el incremento de la demanda nacional e internacional, el precio también sufrió cambios en los últimos años; desde 4.00 soles, alcanzado un pico máximo de 7 soles por kilogramo en el 2014.

4.1.1.4.1. Situación en la actualidad.

El ascenso presentado entre los años 2013-2014, aluden a este crecimiento al incremento de la demanda nacional e internacional así como las favorables condiciones climáticas. En los años siguientes, esta demanda hace que la producción de la quinua se extienda a la costa, perdiendo la sierra, su participación y alcanzando casi el 60%. Además de la caída del precio nacional e internacional, por el exceso de oferta internacional y la especulación del precio del producto en su forma bruta.

Entre las zonas con mayor producción de la región se encuentra el Valle del Mantaro, cuyas zonas con mayor siembra incluyen: Acolta, Yauyos, Sincos, Marco y Tunamarca (correspondientes a Jauja); Sicaya, Colca y Sapallanga de Huancayo; finalmente, Orcotuna y Arco en Concepción.

Dentro de la región de Junín (visión macro), Huancayo cuenta la mayor producción, 1927 hectáreas; en segundo lugar está Jauja con 1314; tercer lugar está ocupado por Concepción con 712, le sigue Chupaca con 214 y finalmente, Tarma con 24 hectáreas.(Ministerio de Agricultura, 2015).

4.1.2. Importancia e impacto de la asociatividad

4.1.2.1. Situación de la Asociaciones

En la región de Junín, según el Censo agropecuario nacional 2012, se ha identificado 11 asociaciones y organizaciones en general, estas forman parte de la cadena productiva de quinua de la región.

Luego de un análisis, se determinó que solo 6 de estas asociaciones se encuentran operando en la actualidad, registradas con sus respectivos RUC.

A partir de una indagación de los motivos del cese de actividades de estas asociaciones, se determinó como causas principales, la falta de fiscalización por autoridades regionales y del Estado, así como la pelea por intereses entre los asociados y entre las mismas autoridades municipales quienes compiten entre sí para poseer más terrenos y tener la mayor producción.

Mediante un cuestionario, las 6 asociaciones brindaron valiosa información sobre su situación actual, el valor que le dan a la asociatividad, los beneficios obtenidos desde la creación, y sus conocimientos de mercados internacionales. De acuerdo a los datos obtenidos por el cuestionario estructurado, se obtuvo la siguiente información:

4.1.2.1.1. Información general

Las asociaciones sometidas al cuestionario demostraron que más del 70% fueron creadas recientemente, entre 1 y 3 años. Mientras que solo el 30% afirmó tener entre 3 y 10 años como asociación.

Esto significa que las iniciativas de asociatividad son recientes, adquiriendo importancia en los últimos años. Solo 2 de 6 comentaron tener más años en el mercado, sin embargo, no se conocía de forma integral el concepto de asociatividad.

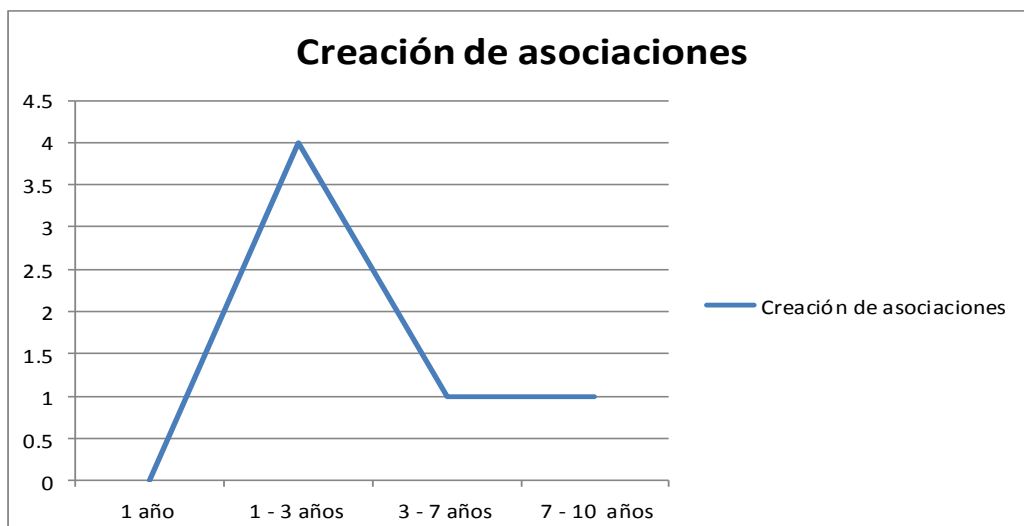


Figura N°10: Creación de asociaciones.

Fuente: Data de cuestionario.

Elaboración: Propia.

En la figura N°10 se presenta la creación de asociaciones, siendo evidente que la creación de estas es reciente, teniendo entre 1 – 3 años desde su creación.

El 83% de asociaciones tiene entre 10 y 30 socios, estos en su mayoría son familiares cercanos o allegados, muy pocas veces es por estrategia de complementariedad.

Además 5 de 6 asociaciones reportaron que no han experimentado ningún problema entre los miembros de la asociación.

Las propiedades de estas asociaciones están compuestas por extensas áreas para realizar los cultivos, en promedio de hectáreas pertenecientes a estas asociaciones es de 49.

Considerando el número de hectáreas por asociación, esta no es la idónea para abastecer operaciones de comercio exterior, es por ello que ninguna asociación ha exportado, solo 2 de 6 comentaron estar en proceso para lograr la exportación.

4.1.2.2. Importancia y beneficios de la Asociatividad

Muchas veces, la percepción de la asociatividad puede ser diferente para los asociados, es preciso señalar el concepto correcto de esta herramienta, su manejo adecuado, así como reconocer sus beneficios.

4.1.2.2.1. Percepción de la asociatividad para los productores y comercializadores de la región de Junín.

El 83% de asociaciones reconoce el concepto íntegro de la asociatividad, son capaces de identificar sus características y tener buen uso de ella. Solo el 17% aún confunde el concepto integral de asociatividad con un modelo específico.

Sin embargo, todas las asociaciones sometidas a este cuestionario, perciben a la asociatividad como una herramienta estratégica, generadora de oportunidades de desarrollo a mediano y largo plazo.

Adicionalmente, todas las asociaciones afirmaron conocer los modelos de asociatividad, empero, todos ellos confundieron los modelos de asociatividad con la denominación social de una empresa.

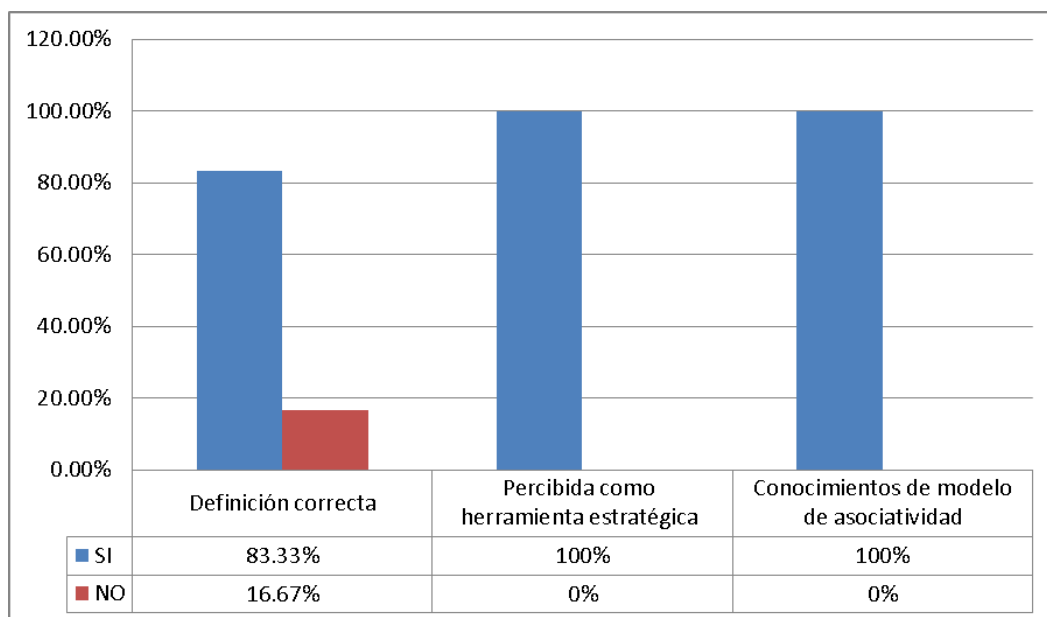


Figura N° 11: Conocimientos de Asociatividad

Fuente: Data obtenida por cuestionario

Elaboración: Propia

Como se presenta en la figura N°11, la respuesta de las asociaciones fue muy clara, estando seguros del concepto y la importancia de la asociatividad como herramienta estratégica. Sin embargo, analizando estas respuestas presentadas, con respecto a los conocimientos de modelos y tipos de asociatividad, las asociaciones tienen ideas erróneas. Ellos aseguran conocer estos modelos, tal y como lo muestra la gráfica, empero cuando se pregunta por esos modelos, sus respuestas son:

- Sociedad colectiva
- Asociatividad empresarial.
- SAC
- Sin fines de lucro/ ONG.

Frente a estas respuestas es evidente la confusión del concepto de modelo y la naturaleza de la asociación.

4.1.2.2.2. Beneficios y resultados obtenidos desde la creación de la asociación.

Las asociaciones encuestadas presentaron su conformidad con los resultados obtenidos desde la creación de la misma. Con respecto a ello, el 100% de asociaciones, mencionó que tanto la calidad como cantidad de la quinua ha mejorado e incrementado respectivamente. En términos de calidad, esto es sustentado con información adicional que afirma que el 50% de las asociaciones, han obtenido algún tipo de certificación durante estos primeros años de conformación. El 33% contestó que se encuentran en procesos de obtener alguna certificación que compruebe la calidad estándar de este grano andino.

Estas certificaciones fueron obtenidas gracias a la gestión de las agroindustrias, quienes gestionan estas costosas certificaciones

para que los productos de las asociaciones tengan más oportunidades en el mercado internacional.

Ante este escenario, el 67% está satisfecho con los resultados obtenidos desde la creación de las asociaciones, el 17% asegura estar satisfecho en gran medida, mientras que el otro 17% asegura no estarlo. Entre las razones por las cuales estas respuestas son negativas, los representantes de las asociaciones comentan que entre los principales problemas, está el factor ayuda del Estado, al cual ellos consideran lento, el otro motivo es por la variación del precio internacional del producto.

Esta variación del precio afecta principalmente a los commodities, en el caso de productos con mayor valor agregado, estos no son impactados tan severamente. Nuevamente, surge la importancia de dejar de vender quinua como simple grano, ya que la dependencia del mercado internacional es mayor; se necesita generar productos agroindustriales que puedan ser comercializados a mayor precio con su debido sustento.



Figura N°12: Grado de satisfacción con los resultados de la asociatividad.

Fuente: Data de cuestionario.

Elaboración: Propia

Entre otros beneficios obtenidos desde la creación de la asociatividad, de acuerdo al número de veces respondidas por cada una de las asociaciones, se obtiene:

- Acceso a la tecnología.
- Nuevos conocimientos técnicos.
- Facilidades financieras.
- Incremento de utilidades.

Detrás de estos beneficios alcanzados se destaca la participación de Agroldeas, quien trabaja solo con asociaciones, mediante el financiamiento para maquinarias, equipos y capacitaciones brindadas para la mejora de conocimientos y técnicas. Estas capacitaciones también son brindadas por diversas ONGs que trabajan en la región.

Con respecto al ingreso a mercados internacionales y reducción de costos, las asociaciones no se vieron motivadas a elegirlos como parte de los beneficios alcanzados.

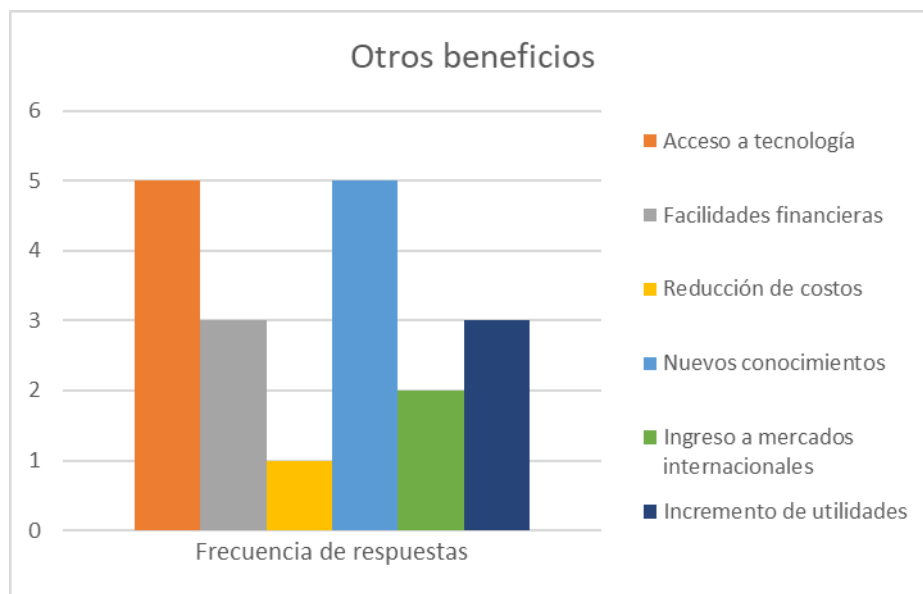


Figura N°13: Otros beneficios obtenidos desde la creación de la asociación.

Fuente: Data de cuestionario.

Elaboración: Propia

En la figura N°13 se presenta la frecuencia de respuestas con relación a otros beneficios alcanzados desde la creación de la asociación. Se dio la libertad de elegir todos estos beneficios, ello implica que, si todos hubiesen reconocido estos beneficios como parte de la asociatividad, cada beneficio tendría una frecuencia de 6, sin embargo, solo 2 beneficios fueron elegidos 5 veces, tal es el caso del acceso a tecnología y nuevos conocimientos que fueron resultado de capacitaciones brindadas por autoridades de la región.

El incremento de utilidades junto a las facilidades financieras fueron elegidas 3 veces cada uno, ello implica que el productor y comercializador de quinua de la región de Junín, si reconoce haber mejorado su situación económica y accedido a herramientas financieras que le permiten negociar más libremente.

El acceso a mercados internacionales fue elegido 2 veces, reflejando la falta de conocimientos que productores y comercializadores de la región poseen frente a los mercados internacionales y los destinos de su producción. Ello se complementa con la data obtenida de información general de las asociaciones que graficó que ninguna de las asociaciones sometidas a este cuestionario, han logrado exportar o conocer sobre este proceso, menos del 50% de ellas solo comentó estar en proceso de ello.

Finalmente, la reducción de costos fue seleccionada solo 1 vez, indicando que existe una mala gestión de las actividades con respecto a la estructura de costos de las asociaciones. Como se demostró en la pregunta anterior, si se ha logrado mejorar la calidad y cantidad de la quinua producida, sin embargo, a pesar de incrementar la cantidad, no se ha podido reducir o mejorar los costos.

Esto responde a un mal manejo de otros gastos, una falta de planificación financiera y fiscalización por parte de las mismas asociaciones y otras autoridades.

4.1.2.2.3. Conocimientos de mercados internacionales.

Conocer los mercados internacionales a los cuales se dirige la producción de quinua de la región no es un tema que genera mucho interés en los productores de quinua.

Los conocimientos de mercados internacionales no son los necesarios para poder incrementar participación en ellos. Con respecto a ello, solo el 50% conoce los beneficios de trabajar con los mercados internacionales, el otro 50% desconoce y teme relacionarse con ellos.

Una de las causas de la falta de interés y desconocimiento por estos mercados internacionales es la falta de una sistematización en la codificación de parcelas de los productores. Es por ello que no se puede determinar las variedades y características necesarias que demanda el mercado; al ser una asociación existe producción a gran escala y es difícil poder determinar que parcela o que saco contiene una producción que es requerida para un mercado u otro.

Solo el 66% tiene acceso a información de estos mercados, es por ello que conocen aspectos básicos que no les permiten tomar mejores decisiones.

A pesar de ello, las 6 asociaciones conocen el significado de los TLC y su implicancia en el desarrollo de oportunidades. Sin la información necesaria, el panorama de oportunidades es menor.

El 66% que tiene acceso a información de mercados internacionales, consideran que cumplir con los requisitos de esos mercados es tarea fácil, sin embargo, es evidente que el conocimiento que tienen de mercados internacionales es muy escaso. Muchos de ellos solo ven a Estados Unidos y la UE como mercados potenciales.

En ese sentido, fue necesario preguntar sobre un mercado en el cual se presentan grandes oportunidades para este grano andino. Con respecto a Corea del Sur, como se refirió anteriormente, este mercado presenta altos niveles de interés por incorporar a la quinua en su consumo diario. Frente a ello, se preguntó sobre el conocimiento que tienen las asociaciones con respecto al interés del mercado surcoreano.

Los resultados mostraron que más del 66% conoce el incremento de la demanda de la quinua por este mercado. Seguidamente se preguntó por los conocimientos que tienen respecto al mercado asiático, aquí la respuesta fue distinta, ya que solo 3 de 6

asociaciones afirmó tener conocimientos previos de este mercado potencial.



Figura N°14: Conocimientos sobre Corea del Sur

Fuente: Data obtenida de cuestionario

Elaboración: Propia

Se muestra la figura N°14, con claros resultados sobre el nivel de conocimientos que las asociaciones tienen sobre el mercado de Corea del Sur. Los conocimientos sobre este mercado están relacionados a sus características, preferencias, costumbres, etc.

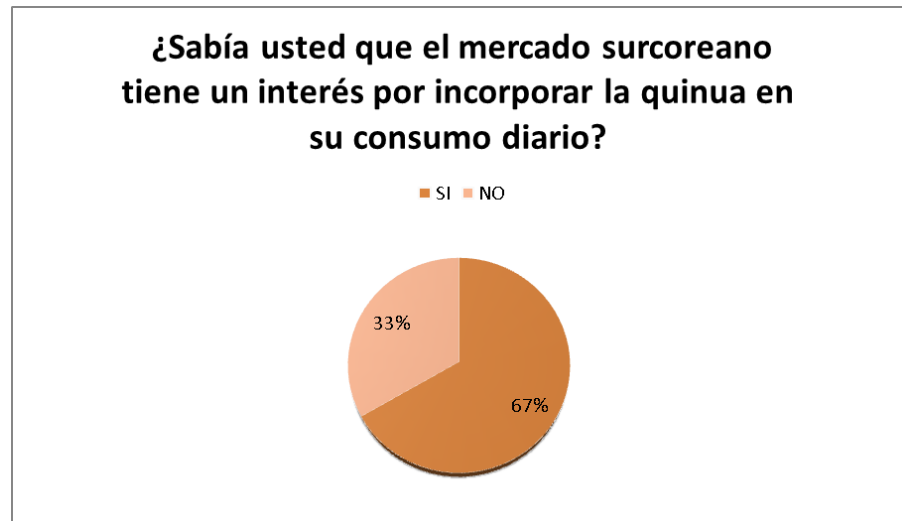


Figura N°15: Interés del mercado coreano por la quinua.

Fuente: Data obtenida por cuestionario

Elaboración: Propia

Como se mencionó previamente, a pesar que los agricultores no tienen muchos conocimientos del mercado surcoreano, conocen la creciente demanda o preferencia de la quinua por el consumidor coreano.

De acuerdo a las figura N°15, el 67% sabe que el mercado surcoreano tiene un interés por incorporar la quinua en su consumo diario, mientras que solo un 33% desconoce esa información.

Con estos conocimientos previos, las asociaciones reconocieron la importancia del mercado surcoreano, los altos niveles de consumo y poder adquisitivo, es por ello que a pesar de tener muy poca información de él, el 100% se mostró dispuesto en incursionar en este mercado.

Frente a ello, surge la necesidad de ampliar conocimientos sobre el mercado de Corea del Sur, para aprovechar oportunidades de crecimiento y desarrollo, así como motivar a los productores a preparar productos con más calidad para que ingresen a este mercado.

El enfoque de modelo asociativo debe ser completo, incluyendo aspectos técnicos, de costos, de productividad, pero sin dejar de lado los conocimientos de mercados que están más allá de las fronteras.

4.1.3. Tendencias de consumidor coreano y acceso al mercado.

Para garantizar el éxito de un producto en un nuevo mercado, es necesario conocer el perfil del futuro consumidor, así como las principales medidas o restricciones, tanto arancelarias como no arancelarias del mercado potencial.

Para ello, se ha recurrido a la revisión documental del material oficial brindado por la embajada de la República de Corea en el Perú, así como actuales estudios de mercado, tanto nacional como internacional.

4.1.3.1. Tendencias de consumo y perfil del consumidor coreano.

A través de una revisión documental de la guía de mercado Corea del Sur, elaborado por PROMPERU, ProChile, ProComer y la Oficina de Tratados Comerciales Agrícolas del Ministerio de Agricultura de la República Dominicana, se identificó al consumidor coreano como una persona con alta sensibilidad y gran interés por productos que sean beneficiosos para su salud. Además la sociedad en general consume muchos productos internacionales, que no se ven afectados por el sentimiento nacionalista.

Se pone en manifiesto el alto consumo de productos frescos de alta calidad, entre ellos, los agrícolas y pesqueros. La dieta del consumidor coreano presenta una tendencia al cambio del arroz por otros tipos de cereales, frutos y granos finos como la quinua.

El consumidor coreano es muy selectivo al elegir productos naturales, siendo de gran prioridad, aquellos que además de beneficiar su salud, incrementan la capacidad intelectual de los estudiantes, mejoran el crecimiento de los niños y conservar el buen estado de la piel.

- **Tendencia de consumo:**

El consumidor coreano tiene una estructura de consumo representada por un gasto de consumo por hogar, siendo el mayor monto invertido en

vivienda, seguido de los alimentos que representan aproximadamente el 15% de sus gastos.

Además, el consumo de alimentos como el pan, cereales, carne, frutas y vegetales representan aproximadamente el 15% de sus gastos de consumo.

Con respecto a ello, se presenta una tabla con datos de ingresos y gastos promedios mensuales de los hogares surcoreanos. (Tercer trimestre del 2013 – en US\$).

Tabla N° 11: Ingresos y gastos promedio mensuales de los hogares surcoreanos.

Ingresos	3,964
Gastos	
Alimentos y bebidas no alcohólicas.	347
Bebidas alcohólicas y tabaco.	28.2
Restaurantes y hoteles.	313.9
Otros.	2,055

Fuente: Elaborado por la Oficina de tratados comerciales agrícolas de República Dominicana, con datos de Statistics Korea

A partir de la tabla N° 11, se comprueba el alto nivel de gasto dirigido al consumo de alimentos y bebidas, siendo este, mayor a otros gastos.

Para comprender de manera más detallada la tendencia de consumo de Corea del Sur, se analizan 3 factores generales que caracterizan su decisión de compra:

➤ **Salud y verse bien**

Dado el acelerado envejecimiento de la población, el mantenerse joven, con buena salud y mantener una apariencia agradable se han convertido en un tema de vital importancia para el consumidor coreano.

Cada vez es mayor el gasto en alimentos saludables, vitaminas, suplementos dietéticos que inicialmente se dirigían solamente al sector de mediana edad o mayores, sin embargo, el target se ha ampliado incluyendo a personas de diversas edades.

El deseo de verse bien ha generado que el consumidor coreano busque nuevos productos, incluyendo alimentos y bebidas naturales. Productos de cuidado personal, de belleza y otros que permitan mantener una apariencia joven, también forman parte de esta tendencia de consumo.

➤ **Conveniencia**

Corea del Sur es un país conocido por su acelerado estilo de vida, la famosa frase “pali pali” (rápido, rápido) hace referencia a ese estilo de vida caracterizado por la manera acelerada en la que se realizan sus actividades diarias.

Ante ello, el tiempo tiene gran valor, buscando constantemente la conveniencia, tanto en los productos como en la manera de comprarlos.

El aspecto cultural que incluye una alta influencia de estilo de vida occidental, también contribuido en la búsqueda de mayor conveniencia a la hora de comprar.

Personas con alto poder adquisitivo, jóvenes profesionales entre otros, prefieren la calidad e imagen del producto sobre el precio del mismo. Además de optar por elegir alimentos casi listos para consumir, es decir, que no demanden tiempo para preparar.

El avance tecnológico también juega un papel importante en la decisión de compra. La tasa de acceso a internet de banda ancha es mayor al 95% en los hogares; la rápida conexión, celulares inteligentes y nuevas plataformas tecnológicas de servicios han incrementado las ventas electrónicas.

➤ **Creciente poder adquisitivo y búsqueda de lujos**

La buena situación económica, la incorporación de la mujer al mercado laboral, el incremento de los ingresos por hogares y la baja tasa de fecundidad han generado que se incremente el consumo de bienes suntuosos o relacionados al ocio.

Un ejemplo de ello son los accesorios de celulares; Euromonitor comenta haber lanzado estuches para celulares a un precio de US\$

308, que se vendieron inmediatamente e incluso tuvieron que realizar una lista de pedidos.

Una alta disponibilidad de tarjetas de crédito en jóvenes, ricos y menos ricos, se destinan a compras de productos de moda y precios elevados.

Adicionalmente, dentro de la cultura coreana, los regalos son muy comunes, desde miembros de las empresas hasta las familias. El lujo también influye en los regalos que comúnmente son productos del hogar, alimentos envasados, etc. Entre familias lo más común es el regalo de alimentos saludables como frutas y otros, así como las bebidas.

- **Perfil del consumidor coreano**

El consumidor coreano presenta un alto poder adquisitivo, aproximadamente de US\$ 31.700 por año, según su poder de compra.

Es un consumidor exigente en términos de calidad y presentación del producto. Debido al alto dinamismo del mercado, el consumidor está constantemente en la búsqueda de productos que se asocien a su calidad de vida y sofisticación.

Recientemente, LG Electronic Research, presentó 7 factores que influyen en la decisión de compra del consumidor coreano.

1. Cuerpo

Gran interés por productos que se relacionan al cuerpo, artículos de deporte, alimentos saludables, accesorios y cosméticos que cuiden la apariencia.

2. Significado

El consumidor coreano es muy sensible, prefiere productos con mensajes positivos, entre ellos, los productos eco- sensibles y verdes.

3. Individualismo

Productos que logren diferenciar y crear un sentimiento único que enfatice la personalidad.

4. Utilidad real

Productos con resultados reales, útiles y efectivos.

5. Hogar

Es un lugar de paz, en el que se descansa al lado de la familia, de vital valor para la sociedad.

6. Redes sociales

Interacción a través de redes sociales, comparten opiniones sobre diversos productos, que afectan su decisión al momento de elegir.

7. Movilidad

Las compras virtuales van adquiriendo importancia, debido al ahorro de tiempo y el lugar de conveniencia ya que se omiten los espacios físicos.

4.1.3.2. Mercado Surcoreano

Para el sector de alimentos y agroindustrias, existe gran presencia de empresas dedicadas a la intermediación comercial, quienes canalizan las importaciones. Sin embargo, existe la “Asociación Coreana de Importaciones” (KOIMA), conformada por importadores pequeños, medianos y grandes; como resultado de ello, grandes tiendas de departamentos y de conveniencia han logrado importar directamente.

Los mercados se encuentran ubicados principalmente en Seúl, siendo cada vez menor, la presencia de tiendas de barrio y comercio ambulatorio.

Dentro del formato de venta para alimentos, se identifican 5 principales puntos de venta, tanto para alimentos como bebidas.

a) Hipermercados

Alcanzaron su mayor expansión gracias a la incorporación de capital extranjero. En estos lugares se ofrecen productos a menores precios a comparación de las tiendas por

departamentos. Este formato se volvió más demandado luego de la crisis económica mundial.

b) Tiendas por departamentos

Son aquellos lugares en los cuales no solo se encuentran alimentos, sino también otros productos que no forman parte de las necesidades básicas, tales como cosméticos, accesorios de moda, etc. Enfocados principalmente en consumidores de alto poder adquisitivo.

c) Supermercados

Es uno de los formatos más comunes y conocidos a nivel internacional, quienes se han visto reducidos frente a la expansión de hipermercados y tiendas por departamentos.

d) Tiendas por conveniencia

Caracterizada por presentar una oferta de productos muy reducida y de consumo diario. Funcionan generalmente las 24 horas del día y están ubicados en lugares estratégicos de alto tránsito.

e) Home shopping

Las compras se realizan desde el hogar, mediante ventas por televisión e internet; esto ha sido posible por factores como el acceso a la tecnología, rápida conectividad y mejores sistemas de entrega.

4.1.3.2.1. Acceso al mercado

Para ingresar al mercado coreano es importante la revisión de las principales barreras arancelarias y no arancelarias, sin embargo, el enfoque estará centrado en el aspecto no arancelario, ya que este es considerado más complejo, tratándose de un mercado asiático.

a. Medidas arancelarias

La aduana coreana junto al ministerio de economía y finanzas, son los principales entes reguladores en este ámbito, sin embargo, otras entidades como el Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio (MOFAT), el Ministry of Knowledge and Economy (MKE) reglamentan las importaciones, exportaciones y la inversión directa extranjera.

La Korean Trade Commission (KTC) está encargada de la asesoría en materia comercial, mediante la investigación de prácticas comerciales desleales, cumpliendo con los compromisos de la OMC.

La mayoría de aranceles que se aplican son Ad valorem, aunque en algunos casos se aplican algunas tasas y combinaciones de ambos. La aduana coreana tiene entre sus principales rangos promedio de aranceles, los siguientes: Productos industriales, 8% y productos agrícolas entre 30% y 50%. Sin embargo, gracias al acuerdo comercial entre Corea y Perú firmado en el 2011, se otorgaron importantes desgravaciones arancelarias.

Para el caso de la quinua, esta se encuentra en la lista de aproximadamente 202 sub partidas que se desgravarán paulatinamente en plazos mayores a 10 años.

La quinua de acuerdo a la partida del sistema armonizado (100850), tiene un arancel ad valorem general de 800% sobre el producto. Para el caso peruano, por la existencia de un Tratado de Libre Comercio, este producto tiene una tarifa preferencial, actualmente de 500.10%. Ello debido a la desgravación continua detallada en el tratado.

Tabla N°12: Arancel de quinua peruana en el mercado de Corea del Sur.

	Importador: Corea del Sur	
PARTIDA REVISADA: 1008500000	Tarifa aplicada	<u>Tarifa preferencial</u>
Exportador: Perú	8.003	5.502

Fuente: Market Access Map

Para poder acceder a este beneficio arancelario, es importante que el exportador tramite inmediatamente el certificado de origen que probará que el producto es peruano en tierras coreanas. Este certificado de origen puede ser emitido por entidades como: La Cámara de Comercio de Lima, La Sociedad Nacional de industria, ADEX, etc.

Toda la información requerida para el trámite del certificado de origen y otros requisitos de origen podrán ser encontrados a mayor detalle en el website oficial de MINCETUR, sección 'Comercio Exterior' / 'Certificación de origen'.

b. Medidas no arancelarias

Parea realizar operaciones de importación y exportación hacia el mercado surcoreano, la empresa debe estar debidamente registrada en el Korean International Trade Association (KITA).

En el caso de productos alimenticios, se debe afrontar una reglamentación de control de calidad e inocuidad.

Las principales leyes relacionadas a las normas alimentarias son:

- La Ley de Control de Sanidad de Alimentos,
- El Código Alimentario y
- El Código de Aditivos de los Alimentos.

Además de considerar los aspectos de calidad e inocuidad que deben cumplir los productos, es importante reconocer el rol del etiquetado y envasado.

- Etiquetado

Se debe incluir el país de origen del producto, con un carácter de impresión permanente. Korean Food and Drug Administration (KFDA) es la entidad encargada de regular el tema del etiquetado en el país surcoreano.

El idioma coreano en el etiquetado es de carácter obligatorio, las letras deben tener un tamaño adecuado para su visibilidad, entre otros elementos que debe tener el etiquetado: Nombre del producto, nombre del importador, fecha de elaboración, contenido, nombre de ingredientes, etc.

- Envasado

Las normas del envasado están relacionadas a la necesidad de reducir los desechos. Entre esas acciones se busca reducir los espacios vacíos del envase, entre 10 y 35%, además del manejo de envases PVC y su restricción para determinados productos

Como información complementaria, se detalla una lista de instituciones coreanas que se encargan de administrar el acceso de la quinua peruana al país en mención.

- Korea Customs Service
<http://www.customs.go.kr/>
- Ministerio de Inocuidad de Alimentos y Drogas
<http://www.mfds.go.kr/eng/index.do>
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Asuntos Rurales
<http://english.mafra.go.kr/main.jsp>
- Korean Food Code
<http://www.mfds.go.kr/eng/index.do?nMenuCode=63>

4.1.4. Mejor modelo de asociatividad para impulsar la oferta exportable al mercado de Corea del Sur.

Muchas veces se confunde el concepto de modalidades de asociatividad con tipos de asociatividad, en ese sentido, es importante aclarar que no existe una sola clasificación de modelos o tipos, si bien es cierto, hay tipos que son generales y ya muy bien conocidos por muchos. El enfoque de estos resultados se basa en la necesidad de los productores y comercializadores de la región de Junín frente al desconocimiento de información relevante para desarrollar oportunidades en el mercado de Corea del Sur.

En primer lugar, se presentan las características actuales de las asociaciones de productores y comercializadores de la región de Junín, como resultados del cuestionario estructurado:

- Las asociaciones no logran exportar.
- Poseen pocas hectáreas de producción.
- Los miembros de las asociaciones no ascienden a los 100 asociados.
- El nivel de tecnología que emplean es de nivel intermedio.
- Los asociados confunden el concepto de asociatividad
- Los asociados desconocen las modalidades/tipos de asociatividad.
- Los beneficios alcanzados por las asociaciones son limitados.
- Se presenta cierto grado de insatisfacción desde la creación de las asociaciones.
- Los asociados carecen de conocimientos de mercados internacionales.

A partir de ello, se presentan de manera resumida, las modalidades generales y tipos de asociatividad previamente descritas en las bases teóricas. Estos resultados se basan en una revisión documental de fuentes como la FAO, el ministerio de comercio exterior y turismo, y otras entidades comerciales de países de Latinoamérica. Entre las modalidades generales:

a. Integración horizontal

El objetivo principal es generar economías de escala y abaratar costos.

b. Integración vertical

El objetivo principal es lograr la complementariedad en los procesos propios de la actividad de productores y comercializadores.

Entre los tipos de asociatividad, obtenidos de fuentes nacionales e internacionales:

Tabla N° 13: Tipos de asociatividad

Tipos	Características principales
Alianzas – Cadenas productivas	Unión por etapas específicas de los procesos productivos.
Alianzas en Clúster	Concentración en un espacio geográfico y creación de un ambiente industrial.
Consortios	Agrupar las ofertas de productos o servicios nacionales y las demandas provenientes del exterior.
Asociación de productores	Conformada exclusivamente por productores agrícolas que persiguen el mismo fin.
Cooperativas	Participación democrática de los asociados y la búsqueda de inserción en los mercados.
Redes	Creación de vínculos caracterizados por la flexibilidad.
Ferias	Se busca vincular al comprador y vendedor en un espacio común.

Fuente. Varias
Elaboración: Propia

A partir de las características presentadas y los conocimientos generados, se plantea como mejor modelo y tipo de asociatividad a la integración como modalidad mixta y tipo cooperativa.

4.1.4.1. Integración como un modelo mixto y tipo cooperativa

Se presenta esta integración como modelo mixto porque los objetivos de ambos modelos son idóneos para acceder a grandes mercados con gran expectativa por la calidad, como lo es Corea del Sur.

Luego del trabajo de campo y revisión de fuentes bibliográficas, se recomienda trabajar como un modelo mixto de Asociatividad.

Según MINCETUR (2013) en su guía 'Asociatividad para el Comercio Exterior', Lo que se busca con este tipo de asociatividad es generar dos tipos de eficiencia: La eficiencia colectiva y la sinergia. La primera busca que se alcancen en conjunto, los objetivos propuestos, mientras que la sinergia permite potenciar los recursos individuales para alcanzar un resultado conjunto que es superior a la suma de ambos.

No se trata solo de asociarse para producir o vender más, sino también de aprender a trabajar conjuntamente con una perspectiva de largo plazo. Se encontró lo mencionado como modelo en los siguientes casos.

a. Caso Nacional de éxito: Grupo Empresarial Cusco Alimentos Andinos / Andean Food.

Un grupo de emprendedores agroindustriales del Cusco que investigan, desarrollan, producen, comercializan y exportan productos naturales de alta calidad para mercados especiales, elaborados en base a la biodiversidad andina. Los alimentos son cultivados y procesados en medios no contaminados, en pisos ecológicos entre 1200 y 4100 m.s.n.m., respetando y dando valor a la cultura, tradición y sabiduría milenarias. Ofrecen diferentes líneas: Cereales, harinas, frutas deshidratadas, barras energéticas, chocolates, bombones, café e infusiones, piqueos, mermeladas, galletas, sopas, cremas, desayunos, pastas, condimentos, colorantes, etc.

Conformadas por 6 empresas:

- Cusco Mara E.I.R.L.
- Kuski S.R.L.
- La Cholita Fábrica de Chocolates S.A.
- Productos Alimentarios Misky S.A.C.
- Molinos Cusco S.A.
- Perú Inka S.R.L.

Tienen en el mercado más de 140 productos agroindustriales.

Las cadenas económicas de dichas empresas, involucran a diversos factores como familias de agricultores de diferentes zonas, trabajadores agroindustriales, empresarios, investigadores,

diseñadores, imprentas, transportistas, comerciantes, representantes, distribuidores.

(MINCETUR, 2013)

b. Caso de Éxito: Proyecto PRA y la Alianza Cacao Perú de USAID

El enfoque, la metodología y resultado se basan en el rol de la asociatividad, tanto horizontal como vertical.

Iturrios (2014), director de Alianza Cacao Perú, sostiene que la Alianza es una iniciativa que busca sumar los esfuerzos de la cooperación internacional, tanto del sector privado y de las instituciones públicas para contribuir al desarrollo de la cadena productiva del cacao fino y de aroma en el Perú, creando así más oportunidades de economía lícita para los productores que abandonaron la coca ilegal en Huánuco, San Martín y Ucayali.

A través de una integración vertical entre pequeños productores y proveedores (Integrados previamente de manera horizontal), con empresas compradoras y habilitadoras para colocar la oferta en el mercado final.

Con esta ideología, entre el 2012 y 2016, la Alianza Cacao Perú instaló más de 28,000 hectáreas de cacao, apoyando a 17,000 pequeños agricultores para dejar de lado los cultivos ilícitos y

opten por cultivos alternativos como el cacao. El objetivo principal es el de aumentar los ingresos de 20,000 familias rurales ubicadas en las regiones de San Martín, Huánuco y Ucayali.

Además, en el 2013, un estudio preparado por PROMPERÚ y MINCETUR, sugiere una lista de actividades que las asociaciones pueden integrar.

Tabla N° 14: Actividades asociativas básicas y de soporte.

Actividades Básicas	Actividades asociativas
Logística interna	<ul style="list-style-type: none"> ● Almacenar materia prima ● Compartir transporte
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Compartir costos en actividades productivas y mantenimiento. ● Compartir servicios de limpieza. ● Compartir costos en alquiler de conjunto de instalaciones.
Logística externa	<ul style="list-style-type: none"> ● Distribución conjunta de productos o servicios. ● Almacenamiento conjunto.
Márketing y ventas	<ul style="list-style-type: none"> ● Publicidad conjunta ● Marca colectiva ● Asesoría y consultoría en márketing. ● Compartir locales de ventas o participación en ferias. ● Investigar nuevos mercados y acceso.
Servicios de post-venta	<ul style="list-style-type: none"> ● Compartir servicios de reclamaciones
Actividades de apoyo	Actividades asociativas
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> ● Compartir financiamiento, solicitar créditos. ● Gestiones administrativas. ● Compartir asesoría tributaria y legal.

Gestión de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de capacitación y motivación al personal. • Compartir consultoría en RRHH
Desarrollo de tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar en conjunto, un nuevo producto. • Intercambio de experiencias y conocimientos.
Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar compras conjuntas de materia prima. • Compartir costos en departamentos de ventas. • Coordinar acuerdos de compra-venta de insumos entre empresas asociadas.

Fuente: MINCETUR, PROMPERÚ 2013

Elaboración: Propia

En resumen, lo que se busca es trabajar como asociación de modelo que combine tanto la integración horizontal como vertical, en la que se incluyan la mayor cantidad de eslabones de la cadena productiva, obteniendo lo siguiente:



Figura N° 16: Formas de trabajar con un modelo asociativo mixto o integrado. Siguiendo el modelo de Michael Porter.

Fuente: MINCETUR, PROMPERÚ

Elaboración: Propia

(Schulenburg, 2006, citado en MINCETUR, 2013)

El objetivo del modelo mixto es lograr generar economías de escala sin dejar de lado la eficiencia, es decir, se busca mejorar la productividad acompañado de una gestión que permita reducir costos. Adicionalmente, otro de los objetivos importantes de este modelo, es lograr la complementariedad de los diversos procesos productivos. Lo ideal es que la asociatividad no solo involucre a productores, sino también a empresas y grupos que operen en industrias separadas para mejorar la competitividad.

Con respecto al tipo de asociatividad, se propone al tipo 'Cooperativa'. A través de este tipo, se busca la participación democrática y activa de todos los miembros de las asociaciones. No solo satisfacer necesidades económicas, sino también sociales y culturales.

Se pueden integrar personas naturales, jurídicas y diversos tipos de organizaciones, hasta de industrias separadas. A partir de ello se puede genera más valor para los productos, logrando obtener derivados del mismo.

Otro objetivo del tipo cooperativa es la inserción en nuevos mercados, es por ello la importancia de generar complementariedad, buscando generar relaciones con intermediarios, empresas de logística, marketing, y otras del sector y fuera del sector.

Finalmente, otro aspecto que hace idónea la elección del tipo 'Cooperativa' es la constante educación y capacitación para todos los asociados. Conocimientos generales del cooperativismo, fomentar las buenas relaciones e impulsar las relaciones con otras empresas del sector y otros complementarios.

La educación permitirá conocer los objetivos y beneficios de este tipo de asociatividad, buscando generar lazos de confianza y mejorar la gestión del mismo.

Adicionalmente, se pueden incluir en las capacitaciones, conocimientos relacionados a los mercados internacionales; mercados con los cuales ya existen lazos comerciales y otros potenciales por desarrollar como lo es Corea del Sur.

Acciones enfocadas a la investigación de mercado, no solo deben generarse luego del primer contacto, lo ideal, es la presencia de un departamento de investigación de mercado. Especialistas dedicados a identificar nuevas oportunidades, nuevos nichos a los cuales la asociación puede acceder a través de mejores productos que tengan las características demandadas.

El proceso de adaptación del producto a las necesidades de un mercado no es sencillo, sin embargo, si se logra identificar estas necesidades y se cuenta con un equipo sólido y diverso además del apoyo de entidades del Estado y gobiernos locales y regionales, los resultados serían óptimos para todos.

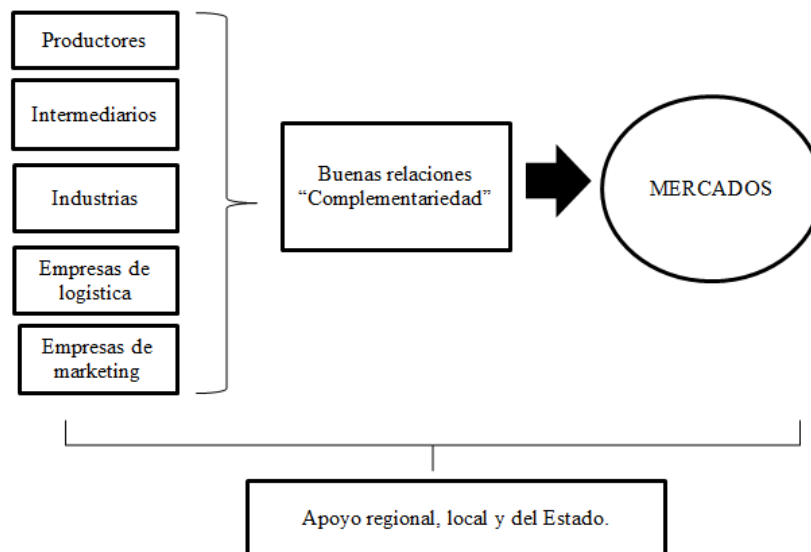


Figura N° 17: Esquema integración como modelo mixto y tipo cooperativa
 Fuente: Varias
 Elaboración: Propia

En la figura N° 17 se presenta un esquema simple de integración como modelo mixto y tipo cooperativa.

4.2. Discusión de resultados

4.2.1. Análisis de la validez y generalización del método

Los resultados de la presente investigación se obtuvieron a través de un cuestionario estructurado dirigido a las asociaciones de productores y comercializadores de la región de Junín, quedando registrada en los cuestionarios llenos y con las autorizaciones previas de las asociaciones.

Adicionalmente, se ha empleado la revisión documental de centros especializados en el tema, tal es el caso de la Universidad Agraria La Molina, publicaciones actuales de PROMPERU y documentos oficiales e informes de la Dirección regional de agricultura de Junín. Para el caso de información y conocimientos del mercado surcoreano, se han revisado informes actuales de instituciones internacionales como PRO CHILE, publicaciones oficiales brindadas por la embajada de la República de Corea en el Perú, así como guías de mercado elaboradas por PROMPERU y otras entidades internacionales.

Finalmente, se empleó una entrevista a profundidad a un especialista miembro del Instituto nacional de Innovación Agraria, quien permitió complementar y entender algunos resultados obtenidos por las herramientas previamente mencionadas.

En el caso de las herramientas utilizadas, estas fueron sometidas a criterio de 3 jueces expertos que a través de sus observaciones y comentarios permitieron la mejora del cuestionario a emplear para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Los resultados obtenidos corresponden a la región de Junín, considerando sus 9 provincias y la presencia de abundantes productores de este grano andino, se optó por trabajar con asociaciones que estén operando en la actualidad y se puedan considerar modelo asociativo. Para ello se consultó al directorio de la cadena productiva de quinua elaborada por SIERRA EXPORTADORA, quien brindó información para lograr el contacto con las 6 asociaciones materia de estudio para la presente investigación.

Es por ello que estos resultados no serían aplicables a productores de otras regiones. Las asociaciones materia de estudio demuestran el funcionamiento, situación actual y logros obtenidos por esta herramienta de competitividad que es la asociatividad dentro de la región.

Lo que sí podría generalizarse es la metodología empleada en la investigación, ya que las herramientas e instrumentos empleados, tales como el cuestionario, permiten la obtención de información detallada de

las asociaciones y diversas variables que muestran una visión panorámica de su funcionamiento y trayectoria a través de los años. Con respecto al segundo instrumento empleado, la revisión documental, permitió conocer

de manera general, la situación de agricultores de quinua de la región, conociendo su organización y los productos a los cuales se dedican. Por el lado de investigación de mercado de Corea del Sur y sus principales aspectos, si se puede generalizar los resultados obtenidos, debido a la fiabilidad de las fuentes tanto nacionales e internacionales quienes reportan la misma información.

Dentro de las limitaciones que existieron, lo principal fue el contacto con las asociaciones enlistadas y nombradas por SIERRA EXPORTADORA, a través de su directorio de cadena productiva de la quinua en el Perú. Inicialmente se tenía previsto 11 asociaciones, sin embargo, tras una mayor investigación, se concluyó que no todas estaban activas en la actualidad, incluso algunas tenían problemas legales y aparecían como asociaciones disueltas o simplemente no se lograba dar con la dirección o un contacto a través de algún medio electrónico.

Luego de localizar y contactar a las 6 asociaciones, pasando el filtro antes mencionado, se presentó un nuevo problema al tratar de encontrar horarios y tiempo disponible durante la semana, ya que la mayoría de presidentes de las asociaciones no permanecían en un solo lugar durante el día. Además no disponían de mucho tiempo para contestar el cuestionario.

4.2.2. Comparación de los resultados con antecedentes y bases Teóricas

Dentro de los resultados obtenidos, con respecto a la situación de los agricultores y como estos están organizados en la región de Junín, hay muchos aspectos similares a lo que diagnostica MINCETUR (2005), en el Plan Estratégico Regional Exportador de la región de Junín 'PERX". En el plan estratégico se determina que dentro de la región de Junín, hay una débil institución gremial, recurso humano poco capacitado y una falta de articulación comercial para crear una cultura exportadora.

Como se presentó en los resultados de las asociaciones, estas aún no realizan actividades de exportación, tienen planes que aún no se concretan. Claramente, ello está relacionado a una gestión ineficiente de las asociaciones, que, a pesar de haber mejorado la calidad y cantidad de la quinua cultivada, aún no se puede considerar que se han alcanzado estándares de calidad apropiados o el volumen de producción idóneo para satisfacer la creciente demanda internacional de la quinua.

Asimismo, en función a lo que publica The Washington Post (2013) mediante un artículo titulado "Quinoa should be taking over the world. This is why it isn't", se demuestra que los proveedores de quinua al continente Americano, no tienen la capacidad de suministro, pudiéndose generar una escasez del producto que conllevaría al aumento del precio y resta competitividad. Los resultados presentados en los cuestionarios informan

que aún no se ha podido llegar a mercados con exigencias tanto en volumen como en calidad, tal es el caso de Corea del Sur.

Otro aspecto interesante son los resultados obtenidos de la revisión documental de PROMPERU, a través de su guía de mercado 2014 de Corea del Sur, que hace referencia a los cambios de tendencia del consumidor coreano, quien cada vez otorga más importancia a los productos saludables y frescos, cambiando alimentos como el arroz por otros tipos de cereales y granos como la quinua; además de ser un consumidor de altos niveles de consumo y atracción por aquellos de origen internacional. Del mismo modo, PRO ECUADOR (2013), a través de su boletín de comercio exterior en el mes de noviembre, señaló que la sociedad coreana tiene una tendencia de consumo por los alimentos saludables. Actualmente con una dieta compuesta por 70 carbohidratos diarios, se están reemplazando estos por otros tipos de granos y cereales.

Por otro lado, los resultados de la data obtenida por los cuestionarios presentan cierto grado de diferencia con lo que asegura CBS News (2013) mediante su informe sobre la demanda global de la quinua. Este medio afirma que además del beneficio de la quinua como promoción de una vida más saludable, se generan beneficios económicos para los productores, que conllevan a un incremento de utilidades y, posteriormente, mejoramiento paulatino de la calidad de vida. En contraste a ello, los resultados demuestran que solo el 50% ha incrementado sus utilidades

desde la creación de las asociaciones y producto del boom de la demanda global de la quinua.

Otro contraste detectado está en función a los resultados obtenidos que se relacionan a otros beneficios que genera la asociatividad. Los resultados de la presente investigación demuestran que solo 4 de 6 están satisfechos con los resultados desde la creación de la asociación, considerando que aún no hay apoyo suficiente del estado.

Adicionalmente, se sugirió la identificación de otros beneficios además de calidad y cantidad, a lo que las asociaciones respondieron que no se han obtenido grandes avances con respecto al ingreso a nuevos mercados internacionales, así como la reducción de los costos implicados en la producción y transformación de la quinua.

En contraste, de acuerdo a investigaciones del Instituto de Investigaciones Económica de la Universidad Nacional de Rosario, (2001) menciona que la asociatividad genera beneficios como la reducción de costos y acceso a mercados más exigentes, entre otros.

Analizando la situación presentada, es evidente que la simple creación de las asociaciones, no garantiza el éxito ni el alcance de los beneficios ya muy bien conocidos.

A pesar de representar una gran oportunidad, la asociatividad es un largo proceso que debe estar debidamente articulado, con la presencia de un plan estratégico, la colaboración de todas sus partes, la necesidad de complementariedad y una buena gestión empresarial.

4.2.3. Análisis de la validez y generalización de los resultados

Los resultados que se han obtenido a través del trabajo de campo, mediante instrumentos como la revisión documental, el cuestionario estructurado y la entrevista a profundidad, demuestran que la situación actual de los agricultores de la región de Junín, en general aún carece de articulaciones estratégicas con objetivos bien delimitados.

Dentro de las 9 provincias de la región, la presencia de las asociaciones es aún muy reducida, y algunas de ellas no tienen una larga trayectoria antes de su disolución, tal es el caso encontrado mediante la búsqueda inicial de las asociaciones que dio como resultado un número menor al mostrado a través del directorio de la cadena productiva de la quinua.

Para asegurar la competitividad de las asociaciones y su éxito en el alcance de todos los beneficios, se requiere no solo de mejorar la calidad y cantidad de la producción, sino también una buena gestión, de costos y

conocimientos de mercados, para acercar a los agricultores a las necesidades de demanda del mercado internacional.

En el actual contexto globalizado, mercados más exigentes como Corea del Sur, ahora son más accesibles, siempre y cuando se conozca bien de él y se trabaje de manera articulada en todos los procesos, desde la producción hasta la elección de canales para lograr colocar los productos en el mercado asiático.

En general, este trabajo de investigación también puede ser aplicable a empresas que tengan la intención de realizar alianzas estratégicas para establecer objetivos comunes y lograr una buena participación en los mercados internacionales, tales como Corea del Sur.

4.2.4. Contrastación de las hipótesis con los resultados

4.2.4.1. Hipótesis General

“La asociatividad y la gestión de un modelo adecuado, permiten desarrollar y mejorar la competitividad de la oferta exportable de quinua de la región de Junín para acceder a potenciales mercados, tal es el caso de Corea del Sur”.

Se acepta la hipótesis presentada, de acuerdo a los resultados presentados en la investigación, no solo basta la simple creación de la asociación. En el caso de la región de Junín, a pesar de tener un producto diferenciado y con grandes oportunidades en el mercado internacional, no determinó que se alcancen todos los beneficios, ya que se identificó que algunas asociaciones no están satisfechas con los logros alcanzados.

Además de requerir más participación del estado como ente promotor, lo más importante son los conocimientos adecuados que se tiene con respecto a la asociatividad. Conocer los modelos e identificar cuál de ellos se adapta mejor a la situación requerida por la asociación.

Mercados potenciales como Corea del Sur, presentan un gran interés por productos saludables como la quinua, con una demanda creciente que necesita ser analizada de manera más detallada para la elaboración de planes estratégicos que garanticen que la asociación pueda ser competitiva frente a esta situación.

El conocer la gestión adecuada de una asociación y la elección de un modelo y tipo que se adecúen a las necesidades de los productores y comercializadores de quinua de la región, permitirá que las ventajas propias de la asociatividad sean más notorias.

Mayor participación de sus integrantes para evitar que surjan problemas cuando esta se ponga en marcha. La confianza e integración son elementos importantes para sacar adelante a una asociación.

4.2.4.2. Hipótesis Específica 1

“Los productores y comercializadores de quinua de la región de Junín han identificado grandes oportunidades de desarrollo en el mercado de la quinua y han empezado a organizarse. Condiciones favorables con respecto al producto, tecnología y otros elementos, sumado a la creciente demanda del grano andino, ha logrado incrementar los volúmenes de producción y rendimiento por campañas.”

Dentro de la región de Junín hay iniciativas actuales de asociatividad, autoridades regionales como la Dirección regional de agricultura de Junín, Sierra Exportadora y otros, tienen como finalidad promover y difundir la asociatividad. Sin embargo, considerando la cantidad de pobladores por las provincias de la región, aún no se han logrado alcanzar ciertas metas, como el acceso a nuevos mercados o la reducción de costos.

Son los mismos agricultores en su mayoría, quienes han decidido cosechar la quinua en tierras que anteriormente pertenecían a otros productos. Esto se debe a que el aumento de la demanda del producto

fue notorio y en búsqueda de mejores oportunidades para mejorar su nivel de vida, ha optado por el grano andino.

Los productores de la región de Junín poseen un tipo de quinua con bajo nivel de saponina, un nivel de tecnología media y apoyo de las autoridades regionales. Asimismo, es importante seguir diversificando las variedades de quinua para generar una producción estable y resistente a circunstancias propias del riesgo de la agricultura en la sierra.

Analizando las últimas campañas de producción, se comprueba el incremento de estos volúmenes que se originan por el incremento de la demanda

Es necesario, generar ventajas competitivas en función a las características y elementos mencionados, de esa manera, las oportunidades en nuevos mercados no serán desaprovechadas.

Frente a lo presentado, se aprueba esta hipótesis, basado en los resultados hallados como parte del trabajo de campo.

4.2.4.3. Hipótesis Específica 2

“Con la asociatividad, los productores y comercializadores de quinua de la región de Junín, incrementan su producción, mejoran las técnicas de cultivo, mejoran la calidad, acceden a un mejor nivel de tecnología, obtienen facilidades de financiamiento y acceso a nuevos mercados”.

A través de las respuestas brindadas en el cuestionario estructurado, se identifican que las asociaciones si han alcanzado ciertos beneficios como acceso a tecnología, acceso a nuevos conocimientos, facilidades financieras que involucran procesos de inversión y mejora de la capacidad instalada, maquinarias, equipos, etc. Entre otros aspectos, también se alcanzaron metas como el incremento de utilidades, aunque en menor medida, lo que significa que hay aspectos de costos y gestión por mejorar. Se aprueba la hipótesis parcialmente, puesto que los beneficios descritos de asociatividad en la región, no fueron alcanzados totalmente.

Los beneficios mencionados se deben en gran parte a ‘Agro Ideas’ quien otorga financiamientos para diversos procesos necesarios en las asociaciones.

De igual manera, el acceso a nuevos mercados, aún no ha sido alcanzado por todas las asociaciones, teniendo en cuenta que cada una

tiene un diferente modelo de gestión y perspectiva del concepto de asociatividad.

Con el incremento de los volúmenes de producción y la mejora de calidad, se pueden obtener mejores oportunidades, sin embargo, hay otros elementos que complementan y permiten alcanzar estas nuevas oportunidades tales como las del mercado surcoreano. En ese sentido, es importante mejorar la gestión de las asociaciones, así como replantear los objetivos comunes y mejorar su fiscalización.

Se necesita mejorar los conocimientos de mercado, no solo conocer la creciente demanda. Finalmente, lo que se busca es terminar con las deficiencias de las asociaciones para alcanzar más ventajas que acerquen a las asociaciones de productores de quinua de la región de Junín a estos nuevos mercados.

4.2.4.4. Hipótesis Específica 3

“El mercado surcoreano es organizado y exigente en términos de calidad y presentación de productos. El consumidor coreano valoriza la comida saludable, buscando incluirla en su dieta diaria.”

Efectivamente, el mercado surcoreano es un mercado exigente en términos de calidad, con altos niveles de consumo, dispuesto a

experimentar nuevos sabores y alimentos saludables del mercado internacional y hacerla parte de su estilo de vida. Luego de un análisis detallado del perfil del consumidor coreano y tendencias del mercado, se aprueba la hipótesis descrita.

El mercado coreano presenta un formato variado de lugares de ventas, sin embargo es importante resaltar la gran importancia y preferencia por los hipermercados y tiendas por departamentos. En función a ello, las condiciones de cumplimiento de calidad son vitales para lograr llegar a estos puntos de venta.

Con una tendencia por la comida saludable y el reemplazo paulatino de un alimento tan común como es el arroz, por otros cereales y granos más saludables como la quinua, además de ser exigente en términos de calidad, el consumidor surcoreano está dispuesto a pagar un precio que justifique el valor del alimento sano, que garantice calidad y tenga una buena presentación con la información completa y clara del producto. Adicionalmente, el consumidor coreano presta mucha atención a la presentación e imagen del envase, debiendo ser vistoso y llamativo.

4.2.4.5. Hipótesis Específica 4

“El mejor modelo/tipo de asociatividad es la integración como modelo mixto tipo cooperativa. Con ello, se busca la complementariedad y mejorar conocimientos de mercado, permitiendo la participación activa de todos sus miembros.”.

Conocer los modelos de asociatividad y elegir correctamente, garantizará el alcance de los objetivos propuestos por la asociación. Los términos de calidad garantizarán la aceptación del producto en mercados exigentes, además contar con altos índices de productividad, garantizarán el suministro sin interrupción del producto al mercado internacional.

Adicionalmente, uno de los objetivos de la asociatividad, debe ser el de mejorar los conocimientos de mercados internacionales; que los miembros de las asociaciones conozcan el destino de sus productos y puedan preparar sus productos, para que se adecúen de manera más efectiva a lo demandado.

Para lograr ello, se propone trabajar como un modelo mixto, que logre una mejora de la productividad pero que incluya aspectos de complementación, es decir, que la cadena no sea solo de producción, que esta abarque aspectos técnicos, económicos, de investigación de mercados, entre otros.

Luego de la elección de la modalidad, el tipo que más se acerca a las necesidades de los productores y comercializadores de la región, es la 'Cooperativa'. Se requiere que la creación de la asociación sea voluntaria, respetando los intereses y opiniones de los miembros, que tenga como principales objetivos la inserción en nuevos mercados y mejorar y actualizar conocimientos relacionados a la cooperativa para evitar conflictos y motivar a los asociados.

Finalmente, buscar una cooperación en diversos procesos de la cadena de suministros, logrando la complementariedad. Frente a lo expuesto, se aprueba la hipótesis presentada.

Mediante el desarrollo de la investigación se encontraron nuevas hipótesis para el tema investigado. Entre las cuales tenemos:

- Existe un conocimiento erróneo de los modelos de asociatividad por parte de las autoridades de las asociaciones de la región de Junín.
- Las asociaciones tienen un ciclo de vida que depende directamente de una buena gestión y participación conjunta de todos sus miembros.

- Las asociaciones no consideran que los requisitos técnicos y otros requerimientos sean obstáculo para su ingreso al mercado surcoreano.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. La asociatividad es una herramienta estratégica que permite mejorar la competitividad de sus miembros, siempre y cuando se conozca el verdadero significado del término y se identifique el modelo y tipo más idóneo para alcanzar los objetivos propuestos.
2. Ante la creciente demanda internacional de la quinua, la necesidad de formación de asociaciones aumenta. Esta iniciativa es principalmente apoyada por los gobiernos regionales y autoridades relacionadas al sector. A pesar de la mayor presencia de asociaciones, aún no se logra identificar ni cumplir algunos estándares de la demanda internacional.
3. Con la asociatividad, se ha mejorado la calidad, productividad de la quinua, y accedido a facilidades financieras, sin embargo, hay aspectos por mejorar, tales como la gestión de las asociaciones, fiscalización y conocimientos de mercados internacionales.
4. El mercado surcoreano es un mercado de consumo masivo y organizado, con interés y valoración por la comida saludable. La calidad, presentación y comodidad que otorgue el producto, son elementos que lo harán más llamativo.
5. La elección del mejor modelo y tipo de asociatividad depende de las necesidades, características y objetivos de los miembros. Siendo la más recomendada, aquella que no solo se enfoque en el aspecto productivo y calidad, sino también el de complementariedad en todos los procesos de la cadena productiva. El trabajar como un modelo mixto y tipo cooperativa se presenta como una gran alternativa.

Recomendaciones

1. Antes de la formación de una asociación, se recomienda mejorar los conocimientos de este, a través de charlas y capacitaciones que orienten al productor y comercializador de quinua a realizar una buena elección de modelo y la mejor manera de gestionarlo. Instituciones como SENASA (ámbito de sanidad agraria), Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), SIERRA EXPORTADORA, MINCETUR, Universidad Nacional Agraria La Molina, entre otros.
2. Los gobiernos regionales y autoridades competentes del agro deben trabajar como una propia asociación, es decir, que se complementen e identifiquen las necesidades reales para establecer de manera conjunta y estratégica, planes de desarrollo para las asociaciones, de esa manera contribuir con el alcance de objetivos y beneficios que aún no se han alcanzado.
3. Las asociaciones deben comprender la importancia del conocimiento del mercado internacional. Para ello, lo más recomendable es trabajar un área especialmente dedicada a identificar las necesidades de los mercados, conociendo los destinos de su producción, para alinear los objetivos a estos y generar mayor motivación.
4. Ante la nueva tendencia del mercado surcoreano, se presenta la oportunidad de ofrecer productos que además de cantidad y calidad, sean necesarios en su rutina diaria y se adapten a su estilo de vida. Además de granos de quinua, es importante identificar qué otros alimentos en base a la quinua se pueden ofrecer para lograr colocar estos productos en los mejores puntos de venta.
5. En el momento de la elección del modelo de asociatividad, se debe contemplar a todos los procesos que forman parte de la cadena de valor, incluyendo actividades de soporte que son importantes para una buena gestión empresarial. Se sugiere trabajar como un modelo mixto y tipo cooperativa, donde todos los asociados tengan una participación activa y sus conocimientos permitan una mayor integración y motivación.

REFERENCIAS

1. ADEX. (2013). *I Convención internacional de mercados y tendencias - V Expoalimentaria*. Lima .
2. Agencia de Cooperación Internacional (KOICA). (2011). *Programa de cooperación y asistencia a Bolivia*. La Paz .
3. Agricultura, M. d. (2012). *La asociatividad para incursión en los mercados*. Lima
4. AGROBANCO . (2012). *Revista técnica agropecuaria*, 20.
5. AgroJunín.(2014). El Boom de la quinua . *Revista Institucional de la dirección regional de agricultura Junín*, 12.
6. Andina, C. (2013). *GLOSARIO REFERENCIAL DE DEFINICIONES*. Quito.
7. Arteaga, E. (28 de Junio de 2013). La asociatividad para la competitividad agropecuaria. (M. Bryce , Entrevistador)
8. Banco Central de Reserva del Perú . (2016). Caracterizaci+o. Huancayo: Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Huancayo.
9. Banco Interamericano de desarrollo. (2012). *Guía práctica para exportar productos agrícolas a Corea del Sur, Japón y Singapur* . BID .
10. BBC. (s.f.). *BBCGoodFood*. Recuperado el Jueves de Mayo de 2014, de <http://www.bbcgoodfood.com/glossary/quinoa>
11. Cámara de Comercio de Lima. (3 de marzo de 2016). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.pe/economia/peru/ccl-peru-primer-exportador-quinua-nivel-mundial-212714>
12. CBS News. (2013). Obtenido de <http://www.cbsnews.com/>
13. Central intelligence agency. (Octubre 2016). *Economy - overview*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ks.html>
14. Centro de exportaciones e inversiones Nicaragua. (2010). *Asociatividad* . Managua : CEI .
15. Chipana, A. (2013). *Semana Coreana en Cochabamba*. Cochabamba.
16. Chun, Y.-w. (2013). *Semana Coreana en Cochabamba*. Cochabamba.
17. Creswell y Plano-Clark. (2010). Diseños mixtos de investigación.
18. Dirección regional de Agricultura de Junín. (2013). *Junín, despensa alimenticia del Perú*. Junín.
19. Dirección Regional de Agricultura Junín. (2013). *Manual de Cultivo de quinua* . Huancayp: Gobierno Regional.
20. El instituto nacional de innovación agraria. (2012). *Importancia del Cultivo de Quinua Hacia el Año Internacional 2013*. Cuzco .
21. Ernährungs Umschau international. (2013). *Selected data on the dietary habits of Korean students in Jeonju/South Korea*. Seoul.
22. FAO. (s.f.). *Food and agriculture organization*. Obtenido de <http://www.fao.org/home/en/>
23. Gamarra Salazar, N. Y. (2010). "COMERCIALIZACION DE QUINUA DE LA VARIEDAD HUALHUAS DEL DEPARTAMENTO DE JUNIN EN USA". Lima : Universidad Nacional Agraria La Molina .

24. Gobierno Regional de Junín . (2013). *Memoria anual 2013* . Huancayo : Dirección regional de agricultura .
25. ICEX. (s.f.). *Oficina económica comercial de España*. Recuperado el 22 de Marzo de 2014, de http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomeres/0,5310,5280449_5282906_5296700_0_KR,00.html
26. Instituto Galego de Análise e Documentación Internacional. (2009). *Sociedad y valores en Corea del Sur* . Bayona : IGADI.
27. Instituto Nacional de Estadística e Informática - 2012. . (2012). Cuarto Censo Nacional de Agricultura. Junín.
28. Iturrios Padilla , J. (2014). *Modelos Asociativos exitosos aplicados en Perú: La experiencia del Proyecto PRA y la Alianza Cacao Perú de USAID*. Lima : USAID.
29. Jellen , R., & Maughan, J. (2013). *La quinoa*. Utah.
30. Korea Net. (s.f.). Recuperado el 20 de Marzo de 2014, de <http://www.korea.net/AboutKorea/Korean-Life/Housing>
31. La Convención Nacional del Agro Peruano . (2013). *Asociatividad, impulso para mejores rendimientos*. Lima .
32. Mamani Oño , I. (2017). *Experiencias exitosas de asociatividad de los agricultores familiares en los sistemas alimentarios*. . Santiago de Chile : Santivanez .
33. Mendez, H. (2013). *Café Juan Valdez: Su ingreso al Perú y su estrategia para competir con Starbucks*. Lima: Semana económica.
34. MINCETUR. (2010). *ASOCIATIVIDAD*. Lima.
35. MINCETUR (2005). *Plan Estratégico Regional Exportador de Junín*
36. MINCETUR. (2013). *Guía: Asociatividad para el Comercio exterior*. Lima: Digired.
37. Ministerio de Agricultura . (2012). *La asociatividad para incursión en los mercados*. Lima.
38. Ministerio de Agricultura y riego . (2013). *Quinoa "Grano de oro del Perú"*. Lima: Dirección Regional de competitividad agraria.
39. Ministerio de Producción . (2013). *Lineamientos de políticas de Innovación y valor agregado de la Quinoa*. Lima .
40. Oficina de tratados comerciales agrícolas Ministerio de agricultura de la República Dominicana. (2014). *Información de mercado*. Santo Domingo: Ministerio de Agricultura.
41. Oficina económica y comercial de España en Ofecomeres Seúl. . (2011). *Guía país* . Madrid: Secretería de Estado de Comercio Exterior.
42. Preissing, J. (2013). *Rol de la quinoa en la seguridad alimentaria del Perú*. Lima .
43. PRO ECUADOR. (2013). *Boletín de comercio exterior*.
44. Romero, B. R. (2009). *Las formas Asociativas en la agricultura y las cooperativas*. Buenos Aires: Procuraduría Agraria.
45. Santander Trade Portal. (06 de Junio de 2017). Santander. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/corea-del-sur/llegar-al-consumidor>
46. Schulenburg, F. (2006). *Promoting Business Linkages* . Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbei.
47. Show, S. F. (Mayo de 2013). *Seoul Food*. Obtenido de <http://www.seoulfood.or.kr/eng/>

48. SIERRA EXPORTADORA . (2013). *De la semilla al mercado mundial*. Lima : Gerencia General .
49. Sierra exportadora. (Agosto de 2012). El Sur Andino exporta al mundo. *Sierra Macro Sur*, 7, 4.
50. Sierra exportadora. (Marzo de 2013). *Sierra exportadora*. Obtenido de <http://www.sierraexportadora.gob.pe/>
51. Sierra Exportadora. (2013). Directorio 2013 Cadena productiva de la quinua en el Perú.
52. SIICEX. (2012). *Ficha comercial de la quinua*. Lima .
53. SIICEX. (2014). *Sistema integrado de información de comercio exterior*. Recuperado el Marzo de 2014, de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000
54. simFruit. (14 de septiembre de 2015). *Portal Oficial de la Fruta Chilena de Exportación*. Obtenido de <http://www.simfruit.cl/noticias-destacadas/1110-el-mercado-y-consumidor-de-corea-del-sur.html>
55. SUNAT. (s.f.). *Super Intendencia Nacional de Administración Tributaria*. Recuperado el 21 de Marzo de 2014, de <http://www.sunat.gob.pe/>
56. Tapia, M., & Fires, A. (2007). *Guía de campo de los cultivos andinos*. Lima: Cadmo Rosell.
57. The New York Times. (14 de April de 2014). 5 Things to Know About Quinoa. New York, USA.
58. Tostes Vieira, M. (2014). *Experiencias de innovación para el desarrollo sostenible en el agro del norte peruano*. Lima : Pontificia Universidad Católica del Perú.
59. Universidad de Córdoba. (2007). *Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas*. Córdoba: Oficina de la OIT en Argentina.
60. Universidad Nacional Agraria La Molina. (2013). *VARIEDADES DE QUINUA*. Lima.
61. Universidad Nacional del Centro del Perú . (2000). *Determinación de saponina* . Huancayo : UNALM.
62. Universidad nacional de Rosario . (2001). *ASOCIATIVIDAD. UNA ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS PYMES* . Buenos Aires : Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía.
63. Vivanco Chavez , L. (2013). La asociatividad como estrategia para el aumento de oferta exportable del paiche, en en lado nororiente del departamento de San Martín . Lima : Universidad de San Martín de Porrez.
64. Won, R. B. (2013). *KOTRA* . Bolivia

APÉNDICES

Apéndice 1. Matriz de coherencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis
¿Cuál es la importancia de la asociatividad en el desarrollo de la oferta exportable de quinua de la región de Junín, para el acceso a potenciales mercados, tal es el caso de Corea del Sur?	Determinar la importancia de la asociatividad en el desarrollo de la oferta exportable de quinua de la región de Junín, para el acceso a potenciales mercados, tal es el caso de Corea del Sur.	La asociatividad y la gestión de un modelo adecuado, permiten desarrollar y mejorar la competitividad de la oferta exportable de quinua de la región de Junín para acceder a potenciales mercados, tal es el caso de Corea del Sur.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas
¿Cuál es la situación actual de los productores y comercializadores de quinua de la región de Junín?	Describir la situación actual de los agricultores de quinua de la región de Junín.	Los productores y comercializadores de quinua de la región de Junín han identificado grandes oportunidades de desarrollo en el mercado de la quinua y han empezado a organizarse. Condiciones favorables con respecto al producto, tecnología y otros elementos, sumado a la creciente demanda del grano andino, ha logrado incrementar los volúmenes de producción y rendimiento por campañas.
¿Cuáles son las ventajas e importancia de la asociatividad	Determinar las ventajas e importancia de la asociatividad para los	Con la asociatividad, los productores y comercializadores de

para los productores y comercializadores de quinua de la región de Junín?	productores y comercializadores de quinua de la región de Junín.	quinua de la región de Junín, incrementan su producción, mejoran las técnicas de cultivo, mejoran la calidad, acceden a un mejor nivel de tecnología, obtienen facilidades de financiamiento y acceso a nuevos mercados.
¿Cuáles son las necesidades de demanda y requisitos básicos para el ingreso de la quinua al mercado surcoreano?	Definir las necesidades de demanda y requisitos básicos para el ingreso de la quinua al mercado surcoreano	El mercado surcoreano es organizado y exigente en términos de calidad y presentación de productos. El consumidor coreano valoriza la comida saludable, buscando incluirla en su dieta diaria.
¿Cuál es el mejor modelo de asociatividad para el envío de quinua de la región de Junín hacia el mercado surcoreano?	Determinar el mejor modelo de asociatividad para el envío de quinua de la región de Junín hacia el mercado surcoreano.	El mejor modelo/tipo de asociatividad es la integración como modelo mixto tipo cooperativa. Con ello, se busca la complementariedad y mejorar conocimientos de mercado, permitiendo la participación activa de todos sus miembros.

Apéndice 2. Instrumentos

Cuestionario Estructurado:

Estimado(a) Ingeniero(a), Licenciado(a)

Con la finalidad de identificar el impacto de la asociatividad en los productores y comercializadores de quinua de la región Junín, así como determinar alguna falencia del modelo actual e identificar el grado de conocimiento de los mercados Internacionales; estamos realizando el siguiente cuestionario, el cual le agradeceríamos conteste con la mayor sinceridad posible. Este cuestionario es anónimo, por favor, no escriba su nombre. De antemano, le agradecemos su colaboración.

BLOQUE A: EMPRESA	Alternativas
1. ¿Cuántas organizaciones conforman esta asociación?	a. 2 - 5 b. 5 - 8 c. 8 - 10 d. 10 - Más
2. ¿Desde cuándo está constituida esta Asociación?	a. Menos de 1 año. b. 1 - 3 años. c. 3 - 7 años. d. 7 - 10 años.
3. ¿Cuántos pobladores de la región laboran dentro de la asociación?	a. 10 - 30 b. 30 - 50 c. 50 - 80 d. 80 - 100 e. 100 - Más
4. ¿Tiene especialistas en agro como parte de los miembros de la organización?	a. Si b. No c. No, están en proceso de aprendizaje.
5. ¿Existen problemas entre las organizaciones y miembros de la Asociación?	a. Nunca b. Rara vez c. Muchas veces d. Casi siempre e. Siempre

6. ¿La Asociación, exporta?	<p>a. Si</p> <p>b. No</p> <p>c. Están en proceso</p>
BLOQUE B: ASOCIATIVIDAD	
1. ¿Cómo define usted el concepto de Asociatividad?	<p>a. Es un proceso que pretende la cooperación interempresarial (organizaciones - instituciones) con el objetivo de mejorar la gestión, la productividad y la competitividad en la época de la globalización.</p> <p>b. Organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes</p> <p>c. Empresa conjunta, es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes)</p>
2. ¿Cree usted que la Asociatividad es una herramienta estratégica para incrementar oportunidades de desarrollo?	<p>a. Sí.</p> <p>b. No.</p> <p>c. En gran medida.</p>
3. ¿Conoce los modelos de Asociatividad?	<p>a. Si</p> <p>b. No</p> <p>c. En gran medida.</p>
4. Si contestó afirmativamente la pregunta N°3, contestar la siguiente pregunta ¿Cree usted que el Modelo de Asociatividad que emplea es el adecuado?	<p>a. Si</p> <p>b. No</p> <p>c. En gran medida.</p>
5. ¿Desde la creación de la Asociación se ha mejorado la calidad de la quinua?	<p>a. Si</p> <p>b. No</p> <p>c. En gran medida</p>
6. ¿Desde la creación de la Asociación se ha incrementado el volumen de producción?	<p>a. Si</p> <p>b. No</p> <p>c. En gran medida</p>
7. ¿Se ha obtenido algún tipo de certificaciones desde la creación de la Asociación?	<p>a. Si</p> <p>b. No</p> <p>c. Está en proceso</p>

<p>8. Identifique y seleccione los beneficios que han alcanzado con la Asociatividad. Puede seleccionar más de 1 opción.</p>	<p>a. Acceso a financiamiento.</p> <p>b. Adquisición de maquinarias y tecnología.</p> <p>c. Incremento de conocimientos.</p> <p>d. Acceso a mercados Internacionales.</p> <p>e. Aumento de ingresos de las poblaciones involucradas.</p>
<p>9. ¿Está satisfecho(a) con los resultados obtenidos por la Asociatividad?</p>	<p>a. Completamente satisfecho.</p> <p>b. Satisfecho</p> <p>c. Ni satisfecho ni insatisfecho.</p> <p>d. Insatisfecho.</p> <p>e. Completamente insatisfecho.</p>
<p>10. En caso de exportar, contestar la siguiente pregunta: ¿Cumple con la calidad y cantidad de su demanda internacional?</p>	<p>a. Siempre</p> <p>b. Casi siempre.</p> <p>c. Muchas veces.</p> <p>d. Rara vez.</p> <p>e. Nunca</p>
<p>BLOQUE C: MERCADOS INTERNACIONALES</p>	
<p>1. ¿Conoce usted de los beneficios de trabajar con mercados internacionales?</p>	<p>a. Sí.</p> <p>b. No.</p> <p>c. En gran medida.</p>
<p>2. ¿Conoce el significado de los TLC?</p>	<p>a. Sí.</p> <p>b. No.</p> <p>c. En gran medida.</p>
<p>3. ¿Tiene acceso a información de mercados internacionales?</p>	<p>a. Sí.</p> <p>b. No.</p> <p>c. En gran medida.</p>
<p>4. Si la asociación exporta, contestar la siguiente pregunta: ¿Qué tan fácil es identificar los requerimientos de la demanda internacional?</p>	<p>a. Muy fácil.</p> <p>b. Fácil.</p> <p>c. Regular.</p> <p>d. Difícil.</p> <p>e. Muy difícil.</p>
<p>5. ¿Qué tanto sabe de Corea del Sur?</p>	<p>a. Demasiado</p> <p>b. Mucho</p> <p>c. Poco</p> <p>d. Casi nada.</p> <p>e. Nada.</p>
<p>6. ¿Estaría dispuesto(a) en incursionar en el mercado surcoreano?</p>	<p>a. Sí.</p> <p>b. No.</p> <p>c. En duda.</p>

7 ¿Sabía usted que el mercado surcoreano tiene un interés por incorporar la quinua en su consumo diario?	a. Si b. No
8 ¿Si contestó afirmativamente la pregunta número 5, contestar la siguiente pregunta ¿Crees usted que los estándares de calidad y requisitos del mercado surcoreano son difíciles de cumplir?	a. Si b. No

Fuente: Elaboración propia



Apéndice 3. Validez

Cuestionario estructurado

Formato para juicio por expertos

Información de Expertos
Sexo Varón () Mujer ()
Edad _____ años
Profesión o especialidad _____
Años de experiencia laboral _____
A continuación, le presentamos unas listas de afirmaciones (ítems) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita, estimado Experto, es marcar con una X, el grado de pertenencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Ítems relacionados a la Asociación y sus miembros.	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1. ¿Cuántas organizaciones conforman esta asociación?						
2. ¿Desde cuándo está constituida esta Asociación?						
3. ¿Cuántos pobladores de la región laboran dentro de la asociación?						
4. ¿Tiene especialistas en materia de agro como parte de los miembros de la organización?						
5. ¿Existen problemas entre las organizaciones y miembros de la Asociación?						
6. ¿La Asociación, exporta?						
Ítems relacionados a la Asociatividad	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1. ¿Cómo define usted el concepto de Asociatividad?						
2. ¿Cree usted que la Asociatividad es una herramienta estratégica para incrementar oportunidades de desarrollo?						
3. ¿Conoce los modelos de Asociatividad?						

4. Si contestó afirmativamente la pregunta N°3, contestar la siguiente pregunta ¿Cree usted que el Modelo de Asociatividad que emplea es el adecuado?						
5. ¿Desde la creación de la Asociación, se ha mejorado la calidad de la quinua?						
6. ¿Desde la creación de la Asociación se ha incrementado el volumen de producción?						
7. ¿Se ha obtenido algún tipo de certificaciones desde la creación de la Asociación?						
8. Identifique y seleccione los beneficios que han alcanzado con la Asociatividad. Puede seleccionar más de 1 opción.						
9. ¿Está satisfecho(a) con los resultados obtenidos por la Asociatividad?						
10. En caso de exportar, contestar la siguiente pregunta: ¿Cumple con la calidad y cantidad de su demanda internacional?						
Ítems relacionados a los Mercados Internacionales	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1. ¿Conoce usted de los beneficios de trabajar con mercados internacionales?						
2. ¿Conoce el significado de los TLC?						
3. ¿Tiene acceso a información de mercados internacionales?						
4. Si la asociación exporta, contestar la siguiente pregunta: ¿Qué tan fácil es identificar los requerimientos de la demanda internacional?						
5. ¿Conoce usted las características y dinámica de la economía de Corea del Sur?						
6. ¿Estaría dispuesto(a) en incursionar en el mercado surcoreano?						
7. ¿Sabía usted que el mercado surcoreano tiene un interés por incorporar la quinua en su consumo diario?						
8. ¿Si contestó afirmativamente la pregunta número 5, contestar la siguiente pregunta ¿Crees usted que						

los estándares de calidad y requisitos del mercado surcoreano son difíciles de cumplir?						
---	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.



Apéndice 4. Validez

Entrevista a profundidad

Formato para juicio por expertos

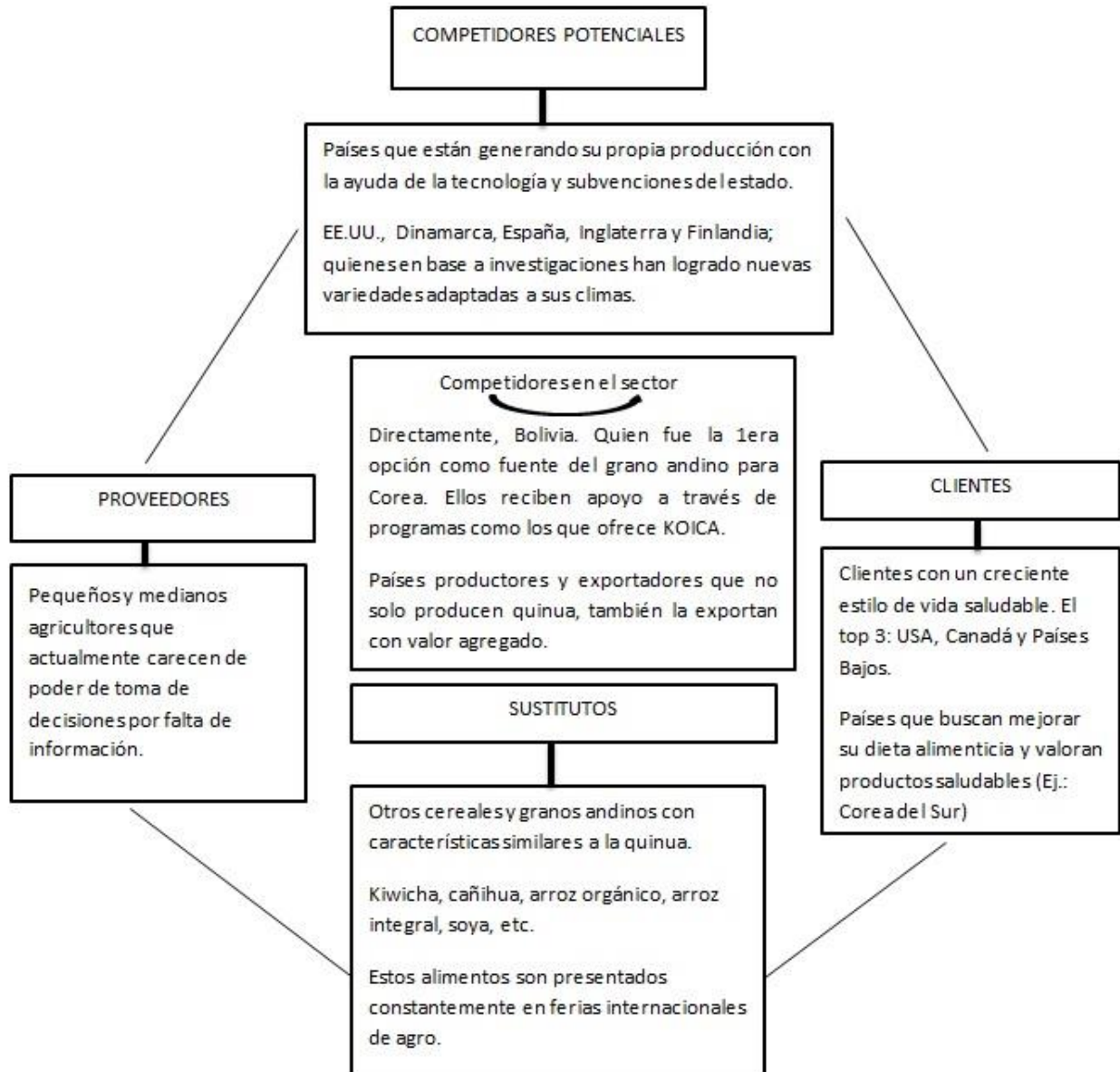
Información de Expertos
Sexo Varón () Mujer ()
Edad _____ años
Profesión o especialidad _____
Años de experiencia laboral _____
A continuación, le presentamos unas listas de afirmaciones (ítems) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita, estimado Experto, es marcar con una X, el grado de pertenencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Ítems relacionados a la situación actual de los agricultores de quinua de la región de Junín.	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1. ¿Cómo describiría la situación actual de los agricultores de quinua de la región de Junín?						
2. ¿El nivel de tecnología que emplean es el adecuado?						
3. ¿Cree usted que las características del tipo de quinua hualhuas es una ventaja para los productores y comercializadores de la región?						
4. ¿Cómo está estructurado el sistema de comercialización?						
Ítems relacionados a la Asociatividad	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1. ¿Cree usted que la asociatividad es la solución para los pequeños y medianos productores de quinua de la región de Junín?						
2. ¿Qué beneficios se obtienen mediante la asociatividad?						
3. ¿Por qué no todas las asociaciones tienen éxito?						
4. ¿Por qué no todas las asociaciones alcanzan los beneficios propios de la asociatividad?						

5. ¿Considera usted que las asociaciones deben tener más conocimientos sobre los mercados internacionales?						
6. ¿Considera usted que el apoyo local, regional y del Estado es adecuado para las asociaciones?						



Apéndice 5. 5 fuerzas de Porter



Apéndice 6. Análisis SEPTE

POLÍTICOS	ECONÓMICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos comerciales (TLC Corea del Sur) • Políticas del exterior con socios. • Políticas internas de desarrollo comercial (Afecten directamente a la agricultura). • Políticas de legislación ambiental (Protección de recursos: quinua). 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio fluctuante de commodities. • Inflación. • Precio volátil del dólar. • Crecimiento de PBI de Corea del Sur. • Análisis de principales indicadores económicos de Corea del Sur. • Balanza comercial Perú-Corea del Sur.
SOCIAL	TECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de educación • Niveles de desempleo • Niveles de pobreza y necesidades. • Datos demográficos del mercado interno y externo. • Censo agrario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo de tecnología en la región para mejorar el producto final. • Buenas prácticas de manufactura. • Buenas prácticas de agricultura. • Riesgo de contaminación de productos. • Sistemas de inocuidad. • Nuevas diversidades.
ECOLÓGICO O ÉTICO	
<ul style="list-style-type: none"> • Calentamiento global en la agricultura. • Cambios de temperatura. • Condiciones climáticas y su efecto en los cultivos. • Empleo de agua para uso moderado. 	

Apéndice 7. FODA

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL, PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Principal variedad: Hualhuas, con bajo nivel de saponina.	0.10	3	0.3
2. Nivel intermedio de tecnología en la región de Junín.	0.13	4	0.52
3. Producción del grano andino creció en 30% en los últimos 3 años.	0.20	4	0.8
4. El rendimiento por hectárea es idóneo.	0.07	3	0.21
5. Agricultores emplean mejores terrenos para el cultivo de quinua.	0.06	3	0.18
DEBILIDADES			
1. Abundancia de pequeños productores desorganizados.	0.15	1	0.6
2. Gran parte de la producción solo destinado al autoconsumo.	0.04	2	0.08
3. Productores sin poder de negociación ni toma de decisiones.	0.16	1	0.3
4. Productores desconocen el destino de exportación de sus productos por el bajo contacto con el mercado.	0.09	2	0.1
5. No existe una estrategia al momento de agruparse, lo hacen por familia, allegados, etc. Bajo interés de expansión como organización.	0.09	1	0.03
TOTAL	1.00		3.12
FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Consumidor coreano muestra interés por productos globales.	0.09	3	0.27
2. Consumidor coreano con tendencia alimenticia por los productos saludables y cuidado de apariencia.	0.16	4	0.64
3. Creciente poder adquisitivo y vida de lujos.	0.07	1	0.07
4. Presencia de KOIMA 'Asociación Coreana de Importaciones', para importaciones más directas con menos intermediarios.	0.08	2	0.16
5. TLC con Corea del Sur con desgravación de arancel progresiva.	0.14	2	0.28
AMENAZAS			
1. Exigencia en términos de calidad y presentación del producto por parte del mercado coreano.	0.14	4	0.56
2. La dificultad del idioma.	0.04	2	0.08
3. No cumplir los procesos referidos a las medidas no arancelarias.	0.12	3	0.36
4. Variación del precio internacional de la quinua.	0.09	2	0.18

5. Centralización en el mercado de Seúl para su comercialización.	0.08	1	0.08
TOTAL	1.00		2.68

*Interpretación al final, puntuación de acuerdo a criterio propio.



Factores internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Principal variedad: Hualhuas, con bajo nivel de saponina. 2. Nivel intermedio de tecnología. 3. Producción del grano andino creció en 30% en los últimos 3 años. 4. El rendimiento por hectárea es idóneo. 5. Agricultores emplean mejores terrenos para el cultivo de quinua. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abundancia de pequeños productores desorganizados. 2. Gran parte de la producción solo destinado al autoconsumo. 3. Productores sin poder de negociación ni toma de decisiones. 4. Productores desconocen el destino de exportación de sus productos por el bajo contacto con el mercado. 5. No existe una estrategia al momento de agruparse, lo hacen por familia, allegados, etc. Bajo interés de expansión como organización.
Factores externos		
OPORTUNIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Consumidor coreano muestra interés por productos globales. 2. Consumidor coreano con tendencia alimenticia por los productos saludables y cuidado de apariencia. 3. Creciente poder adquisitivo y vida de lujos. 4. Presencia de KOIMA 'Asociación Coreana de Importaciones', para importaciones más directas con menos intermediarios. 5. TLC con Corea del Sur con desgravación de arancel progresiva. 	<p>Estrategia FO</p> <p>Difusión de las cualidades de la quinua de la región, recibiendo apoyo constante del gobierno central y local para un contacto más directo con importadores interesados dentro del mercado surcoreano.</p> <p>Perfeccionar el rendimiento de la quinua y su mejor uso a través de capacitaciones constantes que garanticen esta cualidad en el tiempo.</p>	<p>Estrategia DO</p> <p>Organizar a los pequeños y medianos productores para informarles sobre las nuevas oportunidades y los beneficios económico-sociales de formar parte una asociación.</p> <p>Compartir información de los mercados de destino para generar estos grupos de manera estratégica, conociendo la complejidad del mercado.</p>
AMENAZAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Exigencia en términos de calidad y presentación del producto por parte del mercado coreano. 2. La dificultad del idioma. 3. No cumplir los procesos referidos a las medidas no arancelarias. 4. Variación del precio internacional de la quinua. 5. Centralización en el 	<p>Estrategia FA</p> <p>Generar una cadena de valor completa, acompañado con la innovación tecnológica y nuevos conocimientos sobre los requisitos exactos que los productos deben cumplir.</p> <p>Mayor participación de asociaciones en ferias</p>	<p>Estrategia DA</p> <p>Mayor participación e inclusión de los productores para la toma de decisiones.</p> <p>Compartir el sistema de funcionamiento de la asociación, para generar mayor compromiso y confianza.</p>

mercado de Seúl para su comercialización.	internacionales del sector.	
---	-----------------------------	--

Interpretación de Matriz EFI Y EFE.

EFI:

Ponderación 3.12. La puntuación está por encima de 2.5, quiere decir que los factores internos son sólidos y gran base para construir estrategias. Hay una posición interna fuerte.

Las características propias del producto y región son la principal herramienta para generar estrategias en base a ellas.

Las estrategias propuestas son el marco general, resultado de un análisis en campo.

EFE:

Ponderación 2.68. Esta se encuentra algo lejos del valor ponderado 4, quiere decir que no se están aprovechando todas las oportunidades y no se tiene el requerido control sobre las amenazas.

Como se analizó previamente en los antecedentes y bases teóricas, las oportunidades se están perdiendo por falta de conocimiento del tema. Se necesita un conocimiento más integral y participación activa de todos los miembros. Junín al ser una de las 5 regiones productoras de quinua del país, debería estar ingresando a grandes mercados para maximizar beneficios, he ahí donde surge el reto de gestionar correctamente a las asociaciones que se requieren.