



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN
PARA LA EXPORTACIÓN DIRECTA DE QUINUA
DE LA “COOPERATIVA AGROECOLÓGICA
GRANO ANDINO” CON DESTINO A AUSTRIA 2018
– 2021**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Autor(es):

Bach. Tarrillo Pérez Myttzy Kathyuska

ID ORCID: 0000-0003-1651-0550

Asesor:

Mgtr. Zuñe Chero Limberg

ID ORCID: 0000-0002-3888-9445

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial y Emprendimiento

Pimentel – Perú

2021

**ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN
DIRECTA DE QUINUA DE LA “COOPERATIVA AGROECOLÓGICA GRANO
ANDINO” CON DESTINO A AUSTRIA 2018 - 2021**

Aprobación del jurado

Dr. Espinoza Rodríguez Hugo Redib
Presidente de Jurado de Tesis

Mgtr. Reyes Arroyo Carlos André
Secretario de Jurado de Tesis

MBA. Rocero Salazar César Ricardo
Vocal de Jurado de Tesis

DEDICATORIA

A Dios por protegerme en todo momento y darme la fortaleza de enfrentar los inconvenientes que se presentan día a día, además de guiarme para lograr mis objetivos propuestos a lo largo de mi vida.

A mi familia por ser mi soporte ante cualquier adversidad y apoyarme en las decisiones que me llevan a mejorar como persona y profesional,

AGRADECIMIENTO

A mi familia por apoyarme en el proceso de mi formación profesional, y no dejarme caer por cualquier problema presentado en mi día a día.

A mis profesores de la universidad ya que me inculcaron valores y conocimientos para poder realizar con éxito este trabajo de investigación.

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DIRECTA DE QUINUA DE LA “COOPERATIVA AGROECOLÓGICA GRANO ANDINO” CON DESTINO A AUSTRIA 2018 - 2021

Myttyzky Kathyuska Tarrillo Pérez¹

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la estrategia de internacionalización para la exportación directa de quinua de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino con destino a Austria. Metodológicamente desarrolló una investigación cualitativa con carácter descriptivo, de diseño no experimental con enfoque transversal. Presentó dos poblaciones de estudio siendo éstas los directivos de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino y expertos en comercio exterior, aplicando como instrumentos para el recojo de la información guías de entrevista y guías de revisión documental para el desarrollo de la investigación.

Se evaluó a detalle la importancia de las estrategias de internacionalización para un proceso de exportación directa, permitiendo conocer las estrategias de internacionalización y la relevancia que se tuvo en su aplicación, las mismas que nos llevó a plantear el siguiente problema: ¿Qué estrategia de internacionalización permitirá lograr la exportación directa de quinua con destino a Austria de la “Cooperativa Agroecológica Grano Andino” 2018 – 2021?; para lo cual, los resultados de la investigación evidenciaron que la estrategia transnacional fue la más adecuada para un proceso de internacionalización a través de la exportación directa, porque se debe adaptar el producto a las necesidades del mercado sin afectar los costos de la empresa. Una de las conclusiones más resaltantes es que la Cooperativa Agroecológica Grano Andino tiene poca experiencia exportando, además de no contar con una estrategia para internacionalizarse; para tal efecto mediante un proceso de internacionalización se logró determinar la estrategia adecuada, de modo que se logre un posicionamiento en el mercado exterior.

Palabras clave: Estrategia de internacionalización, exportación, transnacional.

¹ Adscrita a la Escuela Académico Profesional de Negocios Internacionales Pregrado, Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú, email: myttyzky95@gmail.com. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1651-0550>.

INTERNATIONALIZATION STRATEGIES FOR THE DIRECT EXPORTATION OF QUINOA OF THE AGROECOLOGICAL COOPERATIVE "ANDEAN GRAIN" WITH DESTINATION TO AUSTRIA

ABSTRAC

The present investigation had as objective determine the strategy of internationalization for the direct exportation of quinoa of the Agroecological Cooperative "Andean Grain" with destination to Austria. Methodologically it is framed in a qualitative research with a descriptive character, of non-experimental design with a transversal focus. It presents two study populations, being these, the managers of the Agroecological Cooperative "Andean Grain" and experts in exterior commerce, applying interview guides and documentary review guides for the development of the research.

It was evaluated in detail the importance of internationalization strategies for a direct exportating process, allowing to know strategies of internationalization and the relevance that was had in its application, wich it's, it took us to consider the following problem: What internationalization strategy will allow achieve the direct exportation of quinoa to Austria of the "Cooperativa Agroecologica Grano Andino" 2018 - 2021? For wich, the results of the investigation, it they showed that the transnational strategy was the most appropriate for an internationalization process through direct exportation, because your product will must adapt to the market needs without affecting the costs of the company. One of the most outstanding conclusions is that the Agroecological Cooperative "Andean Grain" has little experience exporting, besides not having a strategy to internationalize; for this purpose, through an internationalization process, it was determined the appropriate strategy, so that, is get a positioning in the exterior market.

Key words: Strategy of internationalization, exportation, transnational.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| I. INTRODUCCIÓN..... | 10 |
| 1.1. Planteamiento del Problema..... | 10 |
| 1.1.1. A nivel internacional..... | 10 |
| 1.1.2. A nivel nacional..... | 11 |
| 1.1.3. A nivel regional..... | 12 |
| 1.1.4. A nivel local..... | 13 |
| 1.2. Antecedentes de Estudio..... | 14 |
| 1.2.1. A nivel internacional..... | 14 |
| 1.2.2. A nivel nacional..... | 15 |
| 1.2.3. A nivel regional..... | 16 |
| 1.3. Abordaje Teórico..... | 17 |
| 1.3.1. Base teórica científica..... | 17 |
| 1.3.2. Definición de términos..... | 23 |
| 1.4. Formulación del Problema..... | 24 |
| 1.5. Justificación e Importancia de Estudio..... | 25 |
| 1.5.1. Justificación teórica..... | 25 |
| 1.5.2. Justificación práctica..... | 25 |
| 1.6. Objetivos..... | 25 |
| 1.6.1. Objetivo general..... | 25 |
| 1.6.2. Objetivos específicos..... | 25 |
| 1.7. Hipótesis..... | 26 |
| 1.8. Limitaciones..... | 26 |
| II. MATERIAL Y MÉTODO..... | 27 |
| 2.1. Fundamento y Diseño de Investigación Seleccionado..... | 27 |
| 2.2. Tipo de Muestra Inicial Seleccionada..... | 28 |
| 2.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos..... | 29 |
| 2.3.1. Técnicas..... | 29 |
| 2.3.2. Instrumentos..... | 29 |
| 2.4. Procedimientos para la Recolección de Datos..... | 29 |

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 2.5. | Procedimiento de Análisis de Datos..... | 30 |
| 2.6. | Criterios Éticos | 30 |
| 2.7. | Criterios de Rigor Científico | 31 |
| III. | REPORTE DE RESULTADOS..... | 33 |
| 3.1. | Análisis y Discusión de Resultados | 33 |
| 3.1.1. | Análisis de resultados..... | 33 |
| 3.1.2. | Discusión de resultados..... | 75 |
| 3.2. | Consideraciones Finales..... | 76 |
| IV. | REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA..... | 78 |
| V. | ANEXOS | 82 |
| | Anexo N° 01: Definición conceptual y operacional de variables..... | 83 |
| | ANEXO N° 02: Cuadro de operacionalización de variables..... | 84 |
| | Anexo N° 03: Validación de instrumentos | 86 |
| | Anexo N° 04: Entrevistas a especialistas..... | 94 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|------------------|--|----|
| Tabla 1: | <i>Muestra de estudio.....</i> | 28 |
| Tabla 2: | <i>Criterios éticos.....</i> | 31 |
| Tabla 3: | <i>Criterios de rigor científico</i> | 31 |
| Tabla 4: | <i>Análisis FODA de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino.....</i> | 40 |
| Tabla 5: | <i>Matriz PESTEL relacionado a la quinua</i> | 41 |
| Tabla 6: | <i>Exportaciones mensuales de quinua orgánica blanca (FOB)</i> | 57 |
| Tabla 7: | <i>Principales empresas peruanas que exportan quinua orgánica blanca (2014 – marzo 2019)</i> | 59 |
| Tabla 8: | <i>Indicadores básicos de selección de mercado objetivo</i> | 60 |
| Tabla 9: | <i>Producto Bruto Interno (11%).....</i> | 61 |
| Tabla 10: | <i>Distribución Física Internacional (6%)</i> | 61 |
| Tabla 11: | <i>Obesidad (5%).....</i> | 61 |
| Tabla 12: | <i>Seguridad alimentaria (5%)</i> | 61 |
| Tabla 13: | <i>Importación de quinua (30%).....</i> | 61 |
| Tabla 14: | <i>Inflación (10%).....</i> | 62 |

| | |
|---|----|
| Tabla 15: <i>Riesgo país (15%)</i> | 62 |
| Tabla 16: <i>Arancel (18%)</i> | 62 |
| Tabla 17: <i>Puntaje por país</i> | 62 |
| Tabla 18: <i>Datos generales de Austria - 2018</i> | 65 |
| Tabla 19: <i>Arancel aplicado a la quinua peruana en Austria</i> | 65 |
| Tabla 20: <i>Costo de producción unitario (quinua blanca)</i> | 70 |
| Tabla 21: <i>Venta de quinua por kg</i> | 70 |
| Tabla 22: <i>Condiciones de exportación</i> | 70 |
| Tabla 23: <i>Costos de exportación</i> | 71 |
| Tabla 24: <i>Selección del precio de exportación</i> | 71 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Estrategias de internacionalización | 19 |
| Figura 2: Proceso estratégico de internacionalización | 21 |
| Figura 3: Indicadores generales de exportación de quinua (del 2014 a marzo 2019)..... | 56 |
| Figura 4: Evolución de las exportaciones de quinua (2014 - marzo 2019)..... | 56 |
| Figura 5: Evolución del precio promedio de kg de quinua (US\$) | 57 |
| Figura 7: Principales mercados de exportaciones de quinua peruana (2014 - marzo 2019).. | 58 |
| Figura 6: Principales regiones del Perú que exportan quinua (2014 - marzo 2019) | 58 |
| Figura 8: Principales exportadores de quinua con destino a Austria (2014 - 2018) | 63 |
| Figura 9: Evolución de las exportaciones de quinua peruana con destino a Austria | 63 |
| Figura 10: Requisitos fitosanitarios de exportación..... | 66 |
| Figura 11: Canal de distribución | 68 |
| Figura 12: Saco de papel kraft de 25 kg..... | 72 |
| Figura 13: Etiqueta de exportación | 73 |
| Figura 14: Entrevista con MBA Danna Jiménez Boggio..... | 94 |
| Figura 15: Entrevista con Lic. Sheyla Johana Chavesta Paico | 94 |
| Figura 16: Entrevista con Mg. Marco Antonio Capristan Campos..... | 95 |
| Figura 17: Entrevista Mg. Eduardo Elera Hurtado | 95 |
| Figura 18: Entrevista Mg. Mónica del Pilar Pintando Damián | 95 |

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema.

En la actualidad, la situación de la economía global, evidencia que los mercados nacionales son insuficientes para las empresas. Por ello, existe la necesidad de participar en mercados internacionales, y debido a la existencia de dificultades en ese entorno, se requiere de estrategias que estén de acorde con las exigencias de la globalización. No obstante, es una tarea compleja; por lo cual, se debe reaccionar ante las exigencias que se presenten, teniendo como base, el mantener un buen posicionamiento dentro del mercado interno y contar a su vez con alguna ventaja competitiva.

Por otra parte, la exportación es un soporte económico para la mayoría de países en el mundo, esto se debe al dinamismo que brindan las economías, ya que es generador de distintos puestos de trabajo e ingresos de un país. Se basa en la gran cantidad de empresas que deciden ofrecer sus productos a diversos países del mundo, y que tienen los medios para hacerlos llegar. Sin embargo, existen empresas que tienen intención de exportar, pero no cuentan con estrategias adecuadas para lograrlo.

La quinua es un grano andino, considerado como un alimento saludable, y es base de alimentación en zonas andinas, puesto que es un producto de alto valor nutricional. Además, tiene menos azúcares en comparación con otros granos, lo que le da una ventaja frente al aumento de los índices mundiales de diabetes. Pero a pesar de sus grandes beneficios, su consumo mundial sigue siendo de poca importancia, y esto influye en los niveles de exportación de quinua de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino.

1.1.1. A nivel internacional.

El cultivo de la quina está en expansión a nivel mundial. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2018) indica que “la quinua es cultivada en Francia, Inglaterra, Suecia, Dinamarca, Holanda e Italia. En los Estados Unidos se produce en Colorado y Nevada; en Canadá, en las praderas de Ontario. Por ejemplo, en Kenia la semilla mostró altos rendimientos”. Debido a la difusión de los valores nutritivos de la quinua, la producción se está expandiendo cada vez más por todos los continentes.

Según Trade Map (2018) en el 2017 el principal mercado para la exportación de quinua fue Estados Unidos, siguiéndole Canadá, Francia, Alemania y Países Bajos. Dentro de los cinco exportadores a nivel mundial, Perú se ha consolidado como el principal país exportador, siendo Bolivia su competidor más cercado, siguiéndole Estados Unidos, Países Bajos y Alemania.

La quinua ha presentado caídas de producción; los precios bajos, tanto internos como externos, los factores climáticos, y la competencia en 96 países productores, ha generado una disminución del 23% en la producción de quinua del 2015 al 2016, afectando de manera negativa a los productores dependientes de este grano que no poseen estrategias para poder internacionalizar su producto (Diario Nacional Independencia, 2017)

En los últimos años se ha demostrado un creciente aumento de la producción y exportación de quinua en Sudamérica. La Asociación Latinoamericana de Integración [ALADI] y la Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2014) señala que “los principales productores tradicionales, siendo éstos, Perú, Bolivia y Ecuador, concentran gran parte de la producción mundial de quinua, abarcando un 80% de la producción total” (p.1). Esa concentración se debe, a que la población andina presente en dichos países, lo usa como base de alimentación diaria, aprovechando sus tradiciones para convertirlas en oportunidades comerciales. Pero pese al aumento del consumo mundial, aún existe una demanda potencial insatisfecha y desconocedora del producto con sus múltiples beneficios.

1.1.2. A nivel nacional.

Las estrategias que hoy en día se están aplicando, ayuda de alguna manera a reducir el porcentaje de desconocimiento sobre la quinua. La Universidad Nacional Mayor de San Marcos [UNMSM] (2017) afirma que “en Perú, la producción y exportación de quinua se incrementó significativamente desde el 2013, debido a que el Estado Peruano ha implementado estrategias como las de brindar asistencia técnica, fortalecer su política comercial, fomentar el empleo y destinar mayor inversión” (p.76). Ayudando a que las familias dependientes de la producción de quinua, estén más capacitadas para enfrentar las exigencias que hoy en día exige el mercado nacional e internacional.

La mayor promoción de ese grano andino, han ayudado a que se difunda el consumo de quinua a nivel nacional e internacional, incrementando su producción. El Ministerio de

Agricultura y Riego [MINAGRI] (2017) señala que “las exportaciones de quinua en el Perú son muy recientes, apenas a partir del 2006 se observa volúmenes de exportación superior a las mil toneladas” (p.5). Gracias al posicionamiento del Perú, como mayor productor a nivel mundial de quinua, ha servido como sustento económico para varias familias dedicadas a la producción de este grano. Pero pese a ese posicionamiento, aún falta que diversas zonas del Perú, conozcan y valoren las propiedades nutritivas de la quinua.

El precio de la quinua no es muy estable, tanto a nivel nacional como internacional. Las exportaciones de quinua en el año 2017 muestran una pequeña recuperación de su valor (3.4%) después de haber caído dos años seguidos, ese incremento fue gracias a la mejora de los precios. Una de las estrategias que se adoptó con el fin de contrarrestar el impacto negativo por el declive de los precios de la quinua, fue el de incrementar el volumen de exportación para compensar los menores ingresos generados, ayudando a que los productores de quinua sigan cultivando el producto. Sin embargo, esa estrategia no fue suficiente para aquellos que producen bajos volúmenes de quinua (MINAGRI 2017).

La quinua se produce hace siglos en el Perú. El país cuenta con buena calidad de suelos y una diversidad de climas, siendo una ventaja significativa en el cultivo de la quinua. Según Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA] (2015) “Perú se ubica como el principal productor a nivel mundial” (p.20). Sin embargo, esa posición no es suficiente para competir en un mundo globalizado; ya que es necesario contar con estrategias que mejoren la competitividad del producto, tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional.

1.1.3. A nivel regional.

La Libertad promueve la producción y comercialización de quinua. La principal provincia que produce mayor volumen de quinua, es Sánchez Carrión con el 47.7% de participación, siendo casi la mitad del total, esto influye en la mejora de la calidad de vida de los productores. Como segunda provincia productora de quinua se tiene a Santiago de Chuco, con un 12.3%, siguiéndole Virú con un 11.1% y Pacasmayo con 9% de participación (MINAGRI 2017)

En la actualidad, los consumidores apuestan por productos orgánicos, sin embargo, existe un bajo porcentaje de producción orgánica de quinua en la región Libertad. Según Diario la República (2015) señala que “debido a que las técnicas de riego y los abonos

ecológicos siguen estando fuera del alcance de los agricultores, solamente el 10% de la producción agrícola en la Libertad proviene del cultivo orgánico” (párr.1). Siendo un indicador de las bajas exportaciones de quinua en esa región, ya que la quinua convencional es poco valorada debido a las exigencias de los consumidores actuales.

1.1.4. A nivel local.

En el distrito de Huamachuco, la producción de quinua es de gran importancia, pero aún existe poco conocimiento de sus correctas formas de cultivarla; y con el afán de promoverla, tanto a escala local como regional, en el distrito se organizan festivales de quinua, que reúne a cientos de agricultores de la zona andina; en el cual, acceden a demostraciones técnicas del proceso de cultivo, envasado y comercialización del mismo. Incluyendo una rueda de negocios, con el propósito de mejorar la economía de la población rural y su calidad de vida.

La Cooperativa Agroecológica Grano Andino, se dedica a la producción de diversos productos, entre ellos la quinua orgánica, siendo ventaja frente a productores de quinua convencional. Sin embargo, debido al poco compromiso de algunos productores, ha retrasado y obstaculizado la exportación directa a diferentes mercados internacionales. Pero pese a las dificultades, ha logrado exportar en pocas cantidades hacia el exterior, mejorando el nivel económico de los productores y sus familias.

Si bien es cierto, la quinua es conocida a nivel nacional e internacional; su consumo es todavía mínimo, debido al poco conocimiento que se tiene sobre sus beneficios y en la forma de prepararla. De tal manera, para poder plantear soluciones a las restricciones antes mencionadas, es muy importante determinar la situación actual de la Cooperativa y proponer acciones de mejora, estableciendo estrategias que permitan mejorar la ubicación de la misma, en el contexto nacional e internacional, logrando de esa manera la exportación directa e internacionalización de su producto, y a su vez contribuir al progreso y desarrollo de los principales actores involucrados.

1.2. Antecedentes de Estudio.

1.2.1. A nivel internacional.

Terán (2017) en su tesis “Plan de negocios para la exportación de quinua orgánica a Bogotá, Colombia” para optar el título de Ingeniera en Negocios Internacionales” de la Universidad de las Américas de Ecuador; propuso una estrategia general competitiva que facilite dar un valor agregado a la quinua y genere una diferenciación frente a la competencia. La investigadora, tuvo como resultado que la estrategia de entrada al mercado de Colombia, se realizará a través de una alianza estratégica, que permite llegar a sus clientes finales con ayuda del socio estratégico en el país de destino, de esa manera internacionalizar el producto con mayor facilidad. Llegando a la conclusión de que la estrategia competitiva y específica se fundamenta en la especialización del producto en cuanto se refiere a calidad, características, orgánico y alto valor nutricional, ya que el segmento al cual va dirigido la quinua, tiene preferencias por productos naturales y orgánicos.

Manzano (2015) en su tesis “Estrategia para la inclusión de la quinua en el mercado estadounidense para empresa chilena” para optar el grado académico de Magister en Gestión para la globalización de la Universidad de Chile; propuso establecer una estrategia para lograr que la quinua se introduzca en el mercado de Estados Unidos como producto alimenticio, logrando de esa manera internacionalizar el producto de la empresa Juan & Felipe. Para lo cual, tuvo como resultado que la estrategia más adecuada es el de utilizar un bróker en el mercado objetivo, esto facilitó saber los gustos y preferencias de los consumidores, y adaptar el producto de acuerdo a ello, dándole un valor agregado al promover la quinua como alimento nutritivo, natural y orgánico; a su vez permitiendo reducir costes para la empresa. El investigador concluyó que, en Estados Unidos, se da mayor privilegio a los alimentos orgánicos, pagando una mayor cantidad de dinero, siendo una ventaja para las empresas que producen quinua orgánica y facilitando la internacionalización de su producto.

Casas y Jiménez (2014) en su trabajo titulado “Modelo de Negocio para exportación de quinua elaborada como alimento (quinua en polvo) a los Estados Unidos” para optar el título de Negociante Internacional de la Universidad Piloto de Colombia; propone implementar estrategias que permitan llegar al mercado internacional. Para lo cual tuvo como resultado el de implementar estrategias basadas en la marca, precio, posición y

promoción del producto, que facilitó diferenciarse de la competencia, ofreciendo un producto de acuerdo a las necesidades de los consumidores potenciales, permitiendo internacionalizar la quinua en polvo. Además, concluyó que los emprendedores colombianos no deben conformarse solo con un enfoque local, sino también apuntar al ámbito internacional, para ello se debe desarrollar métodos y estrategias que les permita innovar y diferenciar su producto en el mercado exterior.

1.2.2. A nivel nacional.

Efio (2017) en su tesis “Estrategias de internacionalización para lograr la exportación de bordados hechos a manos de la Asociación Cultura Viva de Monsefú a Francia – 2017” para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales, de la Universidad César Vallejo, de la ciudad de Chiclayo; el investigador tuvo como resultado que la estrategia de internacionalización que permita la exportación del producto es realizar un estudio de mercado, con el fin de adaptar su producto a las necesidades del país al cual se dirige, y además de obtener un ahorro en costos, puesto que, al realizar dicho estudio se determinó el mejor canal de distribución que beneficie al exportador. Además, dentro de una de sus conclusiones más importantes, mencionó que se debe realizar una segmentación de mercado y aplicar las 4C del marketing moderno 2.0.

Luque (2015) en su informe denominado “Plan de negocios para la exportación de quinua a Canadá, 2015” para optar el título profesional de Ingeniero Comercial, de la Universidad Católica Santa María, de la ciudad de Arequipa; el investigador tuvo como resultado que una forma de promocionar la quinua en Canadá, es usar como estrategia el tener un precio bajo del producto, y de esa manera buscar que los potenciales clientes en el mercado objetivo se fijen en su empresa, para luego atraerlos con la calidad de la quinua producida en Arequipa. Y concluyó que, para poder internacionalizar el producto, se hará a través de la estrategia del bajo precio, además de aprovechar en mostrar las propiedades nutricionales de la quinua, y las diferentes formas de preparación en la gastronomía peruana.

Cely y Ducón (2015) en su artículo “Posibilidades en el comercio internacional de la quinua: un análisis desde la perspectiva de la competitividad” propuso el diseño de una estrategia orientada a alcanzar una mayor participación de la quinua peruana en el mercado mundial, para lo cual, tuvo como resultado la elección de una estrategia de competitividad que permita la internacionalización del producto, esta estrategia consistía en una

combinación de diversos factores como: recursos naturales, clima, ubicación, especialización industrial, mejoramiento de procesos productivos, así como la participación del Gobierno, para generar el incremento progresivo de la comercialización, y poder adaptarse con mayor facilidad al mercado exterior, ofreciendo un producto altamente competitivo. Los investigadores concluyeron que la generación de una estrategia competitiva que permita la internacionalización de la quinua, es un desafío que deben enfrentar los países productores de este grano, a través de diferentes formas de producción, comercialización, así como asociación que faciliten la diferenciación basada en la innovación y desarrollo de productos a base de quinua para satisfacer la demanda en el mercado exterior.

1.2.3. A nivel regional.

Ferradas y Sosaya (2018) en su tesis titulada “Oportunidad de negocios para la exportación de galletas de quinua de la empresas Galletas del Norte S.A.C hacia el mercado de Tailandia desde la provincia de Trujillo – Perú, 2016 – 2020” para optar el título profesional de Administradores de Negocios Internacionales, de la Universidad Privada del Norte, de la ciudad de Trujillo; tuvieron como objetivo elaborar estrategias de exportación que permita el posicionamiento de empresas en mercados no tradicionales, tuvieron como resultado hacer un estudio de mercado para obtener datos que faciliten la exportación del producto, y poder adaptarlo de acuerdo a sus necesidades, además concluyeron en que existe estrategias de penetración del producto en el mercado internacional, a través de promociones, ferias internacionales y publicidad, que permitió de esa manera, que el mercado Tailandés sea una oportunidad para las exportaciones de galletas de quinua provenientes de Perú.

Fernández y Lazo (2016) en su tesis “Estrategias de internacionalización para la comercialización del producto pallar baby hacia el mercado estadounidense a través de la empresa Agronegocios Sicán S.A.C en el periodo 2016” para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, de la Universidad Privada del Norte de la ciudad de Trujillo – Perú; propusieron estrategias de internacionalización para la comercialización de pallar baby hacia el mercado estadounidense; con el propósito de coadyuvar a la adquisición de nuevos conocimientos en cuanto a estas estrategias en la empresa Agronegocios Sicán S.A.C. Los resultados de esta investigación señalaron que la estrategia de internacionalización más adecuada es la aplicación de un Joint Venture para el nicho de mercado “California”, este permitió asociarse con una empresa por tiempo limitado,

para compartir técnicas, acciones y tecnologías, sin perder autonomía. Los investigadores concluyeron que la instauración de una estrategia contractual con la aplicación del Joint Venture es necesaria, ya que es el único acuerdo que se ajusta con el perfil de Agronegocios Sicán S.A.C.

Morales (2016) en su tesis “Estrategias de marketing internacional de la empresa Campo Verde para la comercialización de quinua en el mercado chino” para obtener el título profesional de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, de la Universidad Privada Antenor Orrego, de la ciudad de Trujillo. Propuso formular estrategias para comercializar la quinua en el mercado chino, con el fin de satisfacer a la demanda de acuerdo a sus necesidades. Dentro de los resultados de la investigación, se eligió la estrategia de marketing global, que se centra en un nicho de mercado que ha sido identificado en el targeting; que consiste en elegir un mercado potencial grande donde la competencia no es intensa y además donde se encuentran facilidades para poder ingresar al mercado y poder internacionalizar la quinua de la empresa Campo Verde. La investigadora concluyó que para la elaboración de la estrategia de marketing internacional que sirvió para ingresar al mercado de China, se tuvo en cuenta diversos factores como el entorno global y competitivo, la demanda, así como sus necesidades, y las capacidades de la empresa; y poder efectuar la internacionalización del producto

1.3. Abordaje Teórico

1.3.1. Base teórica científica.

1.3.1.1. Estrategia de internacionalización.

Cuando las empresas deciden dar el paso de la internacionalización creciendo fuera de sus fronteras, se analizará una serie de estrategias, que se elaborarán de acuerdo al nuevo entorno donde operarán. Para España Exportaciones e Inversiones [ICEX] (2017) define a la estrategia de internacionalización como:

Decisión a largo plazo adoptada por una empresa para expandir su actividad más allá de los límites nacionales de su país de origen, escogiendo a tal efecto entre una variedad de opciones que tomen en consideración tanto la posible necesidad de adaptar el producto a las peculiaridades de cada mercado como la de mantener los costes bajos. (p.202)

Para lo cual se debe invertir en el exterior, ya sea para producción de bienes o la comercialización de los mismos.

Motivos para la internacionalización

Para Hollensen y Arteaga (2010) los principales motivos para internacionalizarse incluyen los siguientes aspectos: beneficios y crecimiento de la empresa, oportunidades en el mercado extranjero, economías de escala que favorezcan a reducir sus costes, producto exclusivo con una buena oferta exportable, presiones competitivas de las empresas originando un mercado nacional pequeño y saturado, exceso de producción, entre otros.

La razón esencial para la mayor parte de las empresas, que deciden internacionalizarse, es ganar dinero. La Organización Mundial del Comercio [OMC] (2016) indica que “la internacionalización es a menudo considerada como una opción estratégica que hace posible la ampliación de las empresas (...) además la internacionalización ofrece la posibilidad de diversificar las fuentes de ingresos de los mercados nacionales e internacionales” (p.68). Generando una mejor calidad de vida para los partícipes del proceso.

No obstante, cada país tiene particularidades que pueden condicionar el proceso de internacionalización, según Martín y Gaspar (2007) existe “la necesidad de evaluar el riesgo – país de cada destino potencial y de realizar un estudio sobre los aspectos culturales del mismo, sobre el producto ofertado y el sector de actividad al que pertenece la compañía” (p.137). Esto ayudará a la empresa, para que pueda enfrentar los obstáculos que impida su internacionalización.

Tipos de estrategias de internacionalización

Según ICEX (2017) se pueden agrupar en 4 tipos:

- **Estrategia global**

Según ICEX (2017) es la estrategia que está en función a una serie de características del entorno donde la empresa actúa, ya que otorga mayor importancia a la reducción de costes y renuncia a la adaptación de su producto, donde la empresa se centraliza en sus operaciones para ofrecer un producto idéntico a los distintos mercados exteriores. Y la forma de competir en el país de destino, será supervisada y controlada desde la sede central de la empresa, ubicada en el país de origen

- **Estrategia multipaís**

ICEX (2017) la define como una estrategia que da mayor importancia a las diferencias existentes entre países, que incluye cultura, idioma, gustos y preferencias de los clientes y canales de distribución sin olvidar las normas gubernamentales; esto conlleva a que la empresa adapte su producto de acuerdo a las particularidades del país de destino y a su vez diferenciarse de la competencia presente en ese país. Siendo el extremo opuesto de la estrategia global.

- **Estrategia transnacional**

Es un enfoque intermedio entre la estrategia global y multipaís, ya que busca una adaptación al mercado local y una eficiencia en costes, apoyándose en el aprendizaje organizativo. La empresa busca la innovación ya que le servirá como apoyo para tener una ventaja competitiva en el entorno internacional, y mejorar el aprendizaje entre las oficinas centrales y subsidiarias (ICEX 2017)

- **Estrategia internacional**

ICEX (2017) indica que esta estrategia es ideal para aquellos sectores donde la diferenciación del producto tiene mucha importancia, teniendo en el mercado de destino bajas presiones para para una reducción de costes, así como también una baja presión para adaptarse a los gusto y preferencia de los consumidores en el país de destino. Los atributos que diferencian a un producto son valorados ampliamente por los clientes, sin importar el precio del mismo.

| | | Presión para la respuesta local | |
|-------------------------------------|------|---------------------------------|---------------|
| | | Baja | Alta |
| Presión para la reducción de costes | Alta | Global | Transnacional |
| | Baja | Internacional | Multipaís |

Figura 1: Estrategias de internacionalización

Fuente: ICEX

En la figura 1 se observa las 4 estrategias de internacionalización y el grado de importancia que cada una le da a la presión para la reducción de costes y a la presión para la respuesta local.

Según ICEX (2017) el proceso para formular la estrategia internacional que permite la expansión en el exterior, conlleva al desarrollo de 3 tareas:

- **Tarea 1: Análisis estratégico**

Esta tarea consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que desea realizar el proceso de internacionalización, ello servirá para aprovechar las oportunidades existentes en el país de destino, así como poder enfrentar las amenazas. Resultado de esto, se obtendrá un análisis FODA, que facilite la decisión sobre la realización del proceso.

- **Tarea 2: Formulación de la estrategia internacional**

Para elegir la estrategia, primero se debe determinar el mercado objetivo, así como la adaptación del producto de la empresa exportadora de acuerdo a las necesidades del país de destino, además es importante saber las características del mismo, con el propósito de no fracasar en el proceso de internacionalización.

- **Tarea 3: Implantación de la estrategia**

En esta etapa, los directivos de la empresa exportadora, deben poner en práctica la estrategia de internacionalización elegida, para ello, deben utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo la entrada al país de destino escogido con éxito. Sin embargo, se debe tener en cuenta la programación, coordinación y ejecución de aquellas tareas que se desprenden de la implantación, puesto que si se descuida puede fracasar la estrategia elegida. Además, se debe realizar un seguimiento y control que permitan saber aquellos cambios internos de la empresa o del entorno que pueden impedir el éxito de la estrategia implantada.

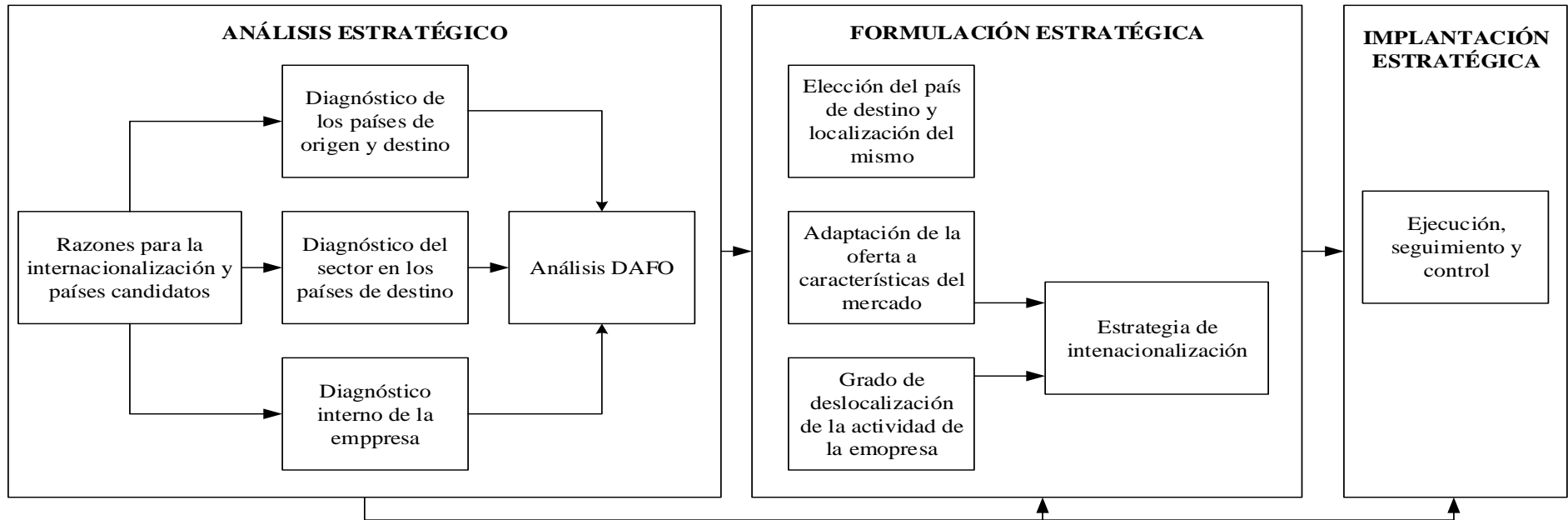


Figura 2: Proceso estratégico de internacionalización

Fuente: ICEX

En la figura 2, se describe el proceso para elegir una estrategia de internacionalización, donde se tiene como paso 1, el análisis estratégico, paso 2: la formulación de la estrategia y para finalizar, el paso 3: implantación de la estrategia.

1.3.1.2. Exportación directa.

Este modo de exportación conlleva a tener una mayor inversión; para Hollensen y Arteaga (2010) “la exportación directa se produce cuando un fabricante o exportador vende directamente a un importador o comprador localizado en un mercado en el extranjero” (p.358). Para ello, es importante tener conocimientos necesarios para llevar a cabo el proceso de una manera adecuada.

Este tipo de exportación requiere un mayor compromiso del vendedor. La exportación directa para Martín y Martínez (2012) “supone la venta de un exportador directamente desde el mercado de origen o una sucursal o filial de ventas propia, a un importador, distribuidor o comprador final localizado en un mercado exterior”. Por ende, tanto la responsabilidad como actividades de las ventas internacionales las realiza la empresa exportadora.

En conclusión, la exportación directa requiere conocimientos básicos necesarios para la venta directa de un país a otro; así mismo, de un adecuado compromiso por parte del vendedor ya que exige mayor responsabilidad en el proceso de exportación.

Tipos de exportación directa

Para Martín y Martínez (2012) existen 3 formas principales de exportación directa:

- **Venta directa**

Es una forma de entrada que se realiza cuando hay un número limitado de clientes potenciales, que se refiere a la venta directa de la empresa exportadora, a sus clientes finales o importadores en el mercado de destino, utilizando vendedores propios que se desplazan para llevar a cabo su labor comercial en los países donde ofertan su producto (Martín y Martínez, 2012).

- **Agentes y distribuidores**

Generalmente este tipo de exportación directa es utilizada por empresas que se introducen por primera vez en el mercado exterior, ya que es relativamente sencilla y práctica para quien lo usa.

- **Agente**

Martín y Martínez (2012) la definen como un representante especializado en el sector productivo de la empresa exportadora que se encuentra en el país de destino, recibiendo una comisión por la prestación de sus servicios.

- **Distribuidor**

Es el primer cliente de la empresa exportadora que tiene organización propia. A diferencia del agente, éste sí le compra la mercancía al exportador obteniendo una compensación económica con la reventa del producto en el mercado de destino (Martín y Martínez, 2012).

- **Establecimiento de subsidiaria comercial**

Cuando la empresa exportadora tiene un mayor control sobre el mercado exterior objetivo decide establecer una subsidiaria. Según Martín y Martínez (2012):

Se trata de contratar a comerciales, personal propio de la empresa en el país de importación para que realicen funciones comerciales canalizando todos los pedidos de compra del mercado exterior donde se encuentra, vendiendo directamente a los compradores, ya sea a nivel mayorista o minorista (p.97).

Se establece una subsidiaria cuando el mercado de destino representa un volumen importante del producto exportado, requiriendo una alta inversión.

1.3.2. Definición de términos.

- **Economía de escala**

Para Méndez (2011) es cuando una empresa aumenta su producción a medida que va creciendo, originando que el costo unitario de la producción disminuya, y que da inicio al ahorro de la empresa. Las economías de escala son internas, cuando los ahorros que tiene la empresa se debe a su funcionamiento interno, y son externas cuando son causados por componentes externos a la operación.

- **Comercio**

Es una actividad en donde se realiza un proceso de compraventa en donde existe un intercambio de bienes o servicios, ya sea para su consumo final o transformación. (Greco, 2005)

- **Canal de distribución:**

Paz (2008) la define como aquellas actividades que son indispensables para que un producto o servicio llegue al consumidor final, para ello, hay una serie de organizaciones e individuos presentes en el cumplimiento de cada actividad con el objetivo de facilitar la compra del consumidos final.

- **Deslocalización de una empresa:**

Se basa en que muchas empresas optan hoy en día por desplazar sus actividades industriales de un país a otro, entre los cuales pueden ser: empleos, capital o procesos productivos. Con la finalidad de reducir gastos, obtener infraestructuras mejoradas o contar con personal mejor capacitado (EAE Business School, 2018).

- **Régimen aduanero:**

Todo tipo de mercancía que sale o entra del Perú o de cualquier otro país, se debe destinar a un régimen aduanero. Según el Diario del Exportador (2017) “es el tratamiento aplicable a las mercancías que se encuentran bajo potestad aduanera y que, según la naturaleza y fines de la operación pueden ser definitivo, suspensivos, temporales o de perfeccionamiento, entre otros” (párr.2). El tipo de régimen está de acorde con la declaración que presenta el interesado en la aduana.

- **Mercancía nacionalizada:**

Según Castellanos (2015) “es la mercancía extranjera cuya importación se ha consumado legalmente, es decir, cuando terminada la tramitación fiscal, queda a la libre disposición de los interesados” (p.345).

- **Comisión:**

La Financiera Credinka (s.f) la define como “los montos que se cobran a los usuarios y clientes por la prestación de un servicio efectivamente brindado (p.3).

1.4. Formulación del Problema

¿Qué estrategia de internacionalización permitirá lograr la exportación directa de quinua con destino a Austria de la “Cooperativa Agroecológica Grano Andino” 2018 – 2021?

1.5. Justificación e Importancia de Estudio

1.5.1. Justificación teórica.

Se da a conocer las estrategias de internacionalización y la relevancia que tuvo en su aplicación, que permitieron el crecimiento de las organizaciones que tienen la finalidad de exportar de manera directa la quinua hacia el exterior. Los resultados obtenidos en el presente estudio sirvieron como referencia para investigaciones basadas en estrategias de internacionalización que permitirá lograr la exportación de sus productos con éxito a un mercado exterior determinado.

1.5.2. Justificación práctica.

Se buscó beneficiar a la Cooperativa Agroecológica Grano Andino; contribuyendo a mejorar sus finanzas y posicionamiento en el mercado internacional. Debido a que actualmente la cooperativa depende de intermediarios para la exportación de la quinua y recientemente exportó de manera directa. Con la elaboración de este trabajo de investigación, se direccionó a la cooperativa a una búsqueda adecuada de estrategias de internacionalización que permitirá lograr la exportación de la quinua, tener más clientes, lograr un posicionamiento definido y ofrecer una mayor rentabilidad para la empresa.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general.

Determinar la estrategia de internacionalización para la exportación directa de quinua en la Cooperativa Agroecológica Grano Andino con destino a Austria.

1.6.2. Objetivos específicos.

- Diagnosticar el estado actual de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino para la exportación directa de quinua.
- Identificar los factores influyentes de la exportación directa de quinua.
- Elaborar un proceso estratégico de internacionalización que permita la exportación directa de quinua de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino con destino a Austria.

1.7. Hipótesis

H1: La estrategia de internacionalización permitirá lograr la exportación directa de quinua de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino con destino a Austria

H0: La estrategia de internacionalización no permitirá lograr la exportación directa de quinua de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino con destino a Austria.

1.8. Limitaciones

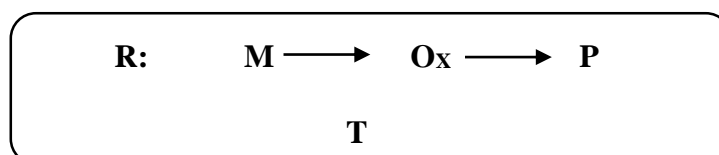
Una de las limitaciones para el presente trabajo de investigación, fue la falta de información que englobe el tema de estrategias de internacionalización para el estudio, tanto a nivel regional como nacional; constituyéndose como una dificultad relevante en el proceso de la investigación. Esto limitó de alguna manera, el tener referencia que sirvan como guía para el adecuado desarrollo en el proceso. Sin embargo, la investigadora prosigue el desarrollo del estudio con el afán de lograr la exportación directa de un grano andino con alto valor nutritivo, de modo que, este sea el común denominador para la utilización de las estrategias de internacionalización que se propone.

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Fundamento y Diseño de Investigación Seleccionado.

La investigación es de tipo cualitativa con carácter descriptivo. Es cualitativa ya que se estudió las cualidades que tuvo la Cooperativa para determinar si está apta o no para realizar un proceso de internacionalización a través de estrategias. Además, la muestra de estudio se estableció de acuerdo a las necesidades de la investigación. Es descriptivo porque tiene como finalidad describir las características de la Cooperativa para precisar cuáles son las estrategias de internacionalización para la exportación directa de quinua con destino a Austria. Utiliza el diseño no experimental, debido a que los estudios se realizaron sin la manipulación deliberada de las variables, Hernández, Fernández, Baptista (2006) señalan que “en un estudio no experimental, no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza” (p.206). Asimismo, el estudio tuvo un enfoque transversal porque se centra en analizar las variables en un solo momento. Según Hernández, Fernández, Baptista (2006) indican que “el propósito del enfoque transversas es describir las variables y analizar su influencia e interrelación en un momento dado” (p. 154).

El diseño de investigación está representado por el siguiente esquema:



Donde:

- **Realidad (R):** Está referida a la problemática observada en la Cooperativa Agroecológica Grano andino, con relación a las estrategias de internacionalización para la exportación.
- **Muestra (M):** Abarca una parte representativa de la población, siendo obtenido mediante muestreo no probabilístico.
- **Observación (O_x):** Diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino.

- **Propuesta (P):** Está referido a la propuesta de un proceso estratégico de internacionalización que permita la exportación directa de quinua de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino con destino a Austria.
- **Modelo teórico (T):** Teoría

2.2. Tipo de Muestra Inicial Seleccionada.

En esta investigación se utilizó dos poblaciones, esto sirvió para recopilar mayor información que contribuya el trabajo de investigación.

La población está conformada por:

- Primera población: Personal Directivo de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino
- Segunda población: Expertos en Comercio Exterior

La primera población estudiada fueron los Directivos de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino, los cuales fueron las fuentes primarias de investigación. Se utilizó el muestreo no probabilístico intencional, ya que se tuvo en cuenta diferentes criterios relacionados a las características de la investigación. La cual estuvo conformada por los directivos de la cooperativa, siendo estos:

- Presidente de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino
- Gerente General de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino

La segunda población estuvo constituida por expertos en comercio exterior, los cuales brindaron información para complementa con el desarrollo de esta investigación. Para esta población, el muestro fue no probabilístico intencional, y estuvo conformado por 5 expertos en la materia elegidos por conveniencia.

En síntesis, la muestra de estudio se detalla según la tabla adjunta:

Tabla 1: *Muestra de estudio*

| POBLACIÓN | TIPO DE MUESTRA | MUESTRA |
|---|-------------------------------|--------------------------|
| Directivos de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino | No probabilístico intencional | Presiente Gerente |
| Expertos en Comercio Exterior | No probabilístico intencional | 5 expertos en la materia |

Fuente: Elaboración propia

2.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

2.3.1. Técnicas

- **Entrevista a profundidad:** Se utilizó esta técnica con el fin de obtener información sobre la situación tanto comercial como productiva de la cooperativa. A su vez, para obtener de expertos en comercio exterior datos necesarios para complementar dicho trabajo de investigación. La entrevista a profundidad es también llamada no estructurada o abierta; según Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que “se fundamenta en una guía general de contenido donde el entrevistador posee flexibilidad para manejarla” (p.403).
- **Revisión documental:** Con esta técnica se complementó la investigación, añadiendo información imprescindible relacionada al tema estudiado. Según Muñoz (2011) la define como “la recolección de antecedentes e información relacionada a la investigación, realizada a través de documentos escritos, páginas web, testimonios iconográficos, electrónicos o grabados” (p.119).

2.3.2. Instrumentos

- **Guía de entrevistas a profundidad:** Aplicada a los directivos de la cooperativa Agroecológica Grano Andino y a los expertos de comercio exterior.
- **Guía de revisión documental:** Para recoger información necesaria para enriquecer el marco teórico de la investigación obtenida de libros, base de datos, artículos de revistas y libros digitales.

2.4. Procedimientos para la Recolección de Datos

Para la primera población el procedimiento fue el siguiente:

- Se concretó una cita con los directivos de la cooperativa.
- Se redactó una guía de entrevista a profundidad.
- Se explicó la investigación que se realizó y el motivo por el cual se aplicó la entrevista antes de iniciarla.

- La aplicación de las entrevistas, se realizó de manera individual y se emplearon dispositivos electrónicos.
- La información que se obtuvo se redactó en un documento.
- Finalmente se procedió al análisis y comprobación de la información.

Para la segunda población el procedimiento fue el siguiente:

- Se coordinó con los especialistas elegidos por conveniencia.
- Se redactó una guía de entrevista a profundidad correspondiente al tema estudiado.
- La aplicación de las entrevistas se realizó de manera individual.
- La información que se obtuvo se redactó en un documento.

2.5. Procedimiento de Análisis de Datos

Los métodos aplicados en la investigación fueron los siguientes:

- Se documentó a través de un cuaderno y notas de campo y dispositivos electrónicos, estos sirvieron para recolectar información de las entrevistas realizadas.
- **Gráficos:** Lineales, diagramas superficiales obtenidos de la revisión documental.
- **Estadísticos:** Que sirvieron para visualizar las exportaciones de quinua obtenidas del análisis documental utilizando herramientas como Excel.

2.6. Criterios Éticos

En la investigación se tuvo en cuenta algunos criterios éticos durante la recolección de datos, respetando los siguientes puntos:

Tabla 2: *Criterios éticos*

| Criterio éticos | Descripción del criterio ético |
|---------------------------------|---|
| Confidencialidad | Mediante este criterio se aseguró la protección de información confidencial de las personas que participaron como informantes de la investigación. |
| Veracidad | La información que se obtuvo, no se inventó ni manipuló. Los datos de la información fueron fiables. |
| Originalidad | De esta forma la información que se obtuvo en la investigación, fueron citadas, con la finalidad de no cometer plagio, de lo contrario, se asume la responsabilidad respecto a cualquier falsedad, ocultamiento u omisión; tanto en los documentos como en la información aportada. |
| Observación participante | Con este criterio, se fue prudente al momento de recolectar la información, no se desvió a situaciones que no correspondían a la investigación. |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 se observa los criterios éticos considerados en la presente investigación, con su debida descripción.

2.7. Criterios de Rigor Científico

Tabla 3: *Criterios de rigor científico*

| Criterio de rigor científico | Descripción del criterio de rigor científico |
|-------------------------------------|---|
| Credibilidad | Las prácticas de la investigación se relacionaron directamente con la realidad de la situación problemática y con los datos obtenidos de la entrevista y la revisión documental |
| Transferencia | Aplicables a otras investigaciones vinculadas con estrategias de internacionalización |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 se observa los criterios de rigor científico desarrollados en la investigación, con su respectiva descripción.

III. REPORTE DE RESULTADOS

3.1. Análisis y Discusión de Resultados

3.1.1. Análisis de resultados

Objetivo N° 1: Diagnosticar el estado actual de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino para la exportación directa de quinua

Respecto al primer objetivo, se ha obtenido datos e información a través de entrevistas, realizadas al Presidente y Gerente de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino. Estas entrevistas sirvieron para diagnosticar la situación actual de la cooperativa, y determinar las características que posee para elegir la estrategia de internacionalización más adecuada.

> Entrevista a presidente de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino

Respecto a la Cooperativa:

1. ¿Reciben el apoyo de alguna institución pública o privada? ¿Qué tipo de ayuda y de qué institución?

Sí, tenemos un apoyo constante de SOCODEVI que nos capacita en producción, certificación, así como en temas empresariales, SENASA nos apoya con asesoramiento a nuestros productores para asegurar el cumplimiento del Sistema Interno de Control, también recibimos una charla sobre los requisitos para acceder al certificado fitosanitario, la municipalidad de Sánchez Carrión que nos da acceso a maquinarias o alguna financiación que podamos necesitar, por ejemplo, el año pasado nos apoyaron financiando nuestra primera exportación, donde también recibimos el apoyo de Sierra y Selva Exportadora, que nos articuló con un cliente en el exterior. Y PROCOMPITE con asistencia técnica.

2. ¿Tienen problemas con recursos de capital? ¿Cuáles?

Para vender en el mercado nacional no, pero para exportar directamente, sí. Por ejemplo, para la exportación que realizamos el año pasado, nos ayudó la municipalidad provincial, sin embargo, cuando ya recibimos el pago del cliente extranjero, tuvimos que devolver lo que nos había financiado.

3. ¿Qué actividades realizan para aumentar sus ventas?

Diversificamos nuestra producción, no solo nos dedicamos a producir quinua sino otros productos como el tarwi, la palta, la lenteja; sin embargo, la quinua es nuestro producto estrella. También les damos valor agregado en pastelería y panadería. También asistimos a ferias para dar a conocer la cooperativa con los productos que ofrecemos.

4. ¿Cuáles cree que son sus ventajas frente a la competencia?

Quizás en el tema de capital, ya que nosotros tenemos pocos problemas con eso, lo que otras asociaciones sí lo tienen, asistimos a ferias constantemente, nos capacitamos y en Huamachuco somos los únicos que contamos con certificación orgánica. También porque tenemos experiencia exportando, si bien es cierto, solo fue una vez, pero por algo se empieza.

5. ¿Cuentan con puntos de acopio? ¿Cuántos y en dónde?

Sí, acá en Huamachuco tenemos un punto de acopio, que tiene una capacidad de 100 toneladas.

6. ¿La Cooperativa cuenta con una estructura de costos de producción y/o comercialización?

Sí contamos con una estructura de costos de producción, y bueno, como exportamos también tenemos la estructura de los costos de exportación, que nos servirá como guía para futuras negociaciones internacionales.

Respecto al producto

7. ¿Con cuántas hectáreas de quinua cuentan en su totalidad?

Contamos con 100 hectáreas de quinua blanca Junín con certificado orgánico.

8. ¿Cuál es el rendimiento por hectárea?

El rendimiento mínimo por hectárea es de 500 Kg, eso es en temporadas bajas; el rendimiento intermedio por hectárea es de 1,500 a 1,600 kg, y el máximo es de 2000 a 2200 kg por hectárea.

9. ¿Cuál es el periodo de cosecha de la quinua?

Para 150 toneladas, cosechamos el 20% de quinua en junio, el julio el 30%, en agosto es la temporada más alta que cosechamos el 40% de quinua, y el 10% restante lo cosechamos en septiembre.

**10. ¿Sus áreas de producción cuentan con alguna certificación? ¿Cuál (es)?
¿Periodo con el que cuentan con la certificación?**

Sí, actualmente con certificación orgánica que nos la dio Control Union Peru S.A.C y en el 2016 tuvimos la certificación del Comercio Justo o Fair Trade.

11. ¿Cuál es el envase y el embalaje que se usa para la quinua?

Usamos sacos de polietileno color blanco de 50 kg para transportar la quinua del lugar de producción hasta nuestro centro de acopio, para la quinua perlada usamos bolsas de 250 gr (con registro sanitario) y para exportar hemos usado sacos de papel kraft de 25 kg.

12. ¿Qué utiliza para transportar su producción hasta los puntos de acopio?

Utilizamos camiones de 5 a 7 toneladas.

13. ¿Su producto pasa por algún proceso o transformación?

La quinua perlada pasa por desaponificado y lavado.

14. ¿Cuentan con una marca para su producto? ¿Nombre de la marca?

Para nuestros granos contamos con la marca Andino Sartim.

15. ¿En el proceso productivo obtiene alguna merma? ¿Qué hacen con esa merma?

Obtenemos una merma del 15% debido al desaponificado. Si hay descarte por defectos de lluvias, el cliente la devuelve al productor, o simplemente no se acopia. El descarte se vende para harinas.

Respecto a la comercialización:

16. ¿A quiénes comercializa su producto? ¿Quiénes son sus clientes actuales?

La comercializamos a Vínculos Agrícolas que se encarga de exportar la quinua, tenemos un cliente en el extranjero, y para venta nacional.

17. ¿Utiliza algún medio publicitario para captar clientes? ¿Cuáles?

Sí, la página de Facebook donde publicamos las diferentes actividades que realiza la asociación, también asistimos a ferias relacionadas al sector y ruedas de negocios.

18. ¿Sus clientes adquieren el producto para uso personal (consumo) o comercialización nacional o internacional?

Tanto para consumo directo como para exportarlo, Vínculos nos compraba para exportar. Lo que nos comentó nuestro cliente en el extranjero, es que la quinua lo iba a vender a Starbucks, y ya ellos se iban a encargarse de procesarla y darle un valor agregado.

19. ¿En cuánto tiempo tiene listo el producto, una vez que el cliente realiza el pedido?

Según calendario de cosecha, una semana o 15 días para el cliente nacional porque tenemos que cosechar, y limpiar la quinua. Para el cliente extranjero depende, porque muchas veces piden varios tipos de análisis, más cuando el cliente es nuevo, aproximadamente de un mes o mes y medio si es que el producto no se tiene en el centro de acopio.

20. ¿Cuál es el precio de venta de la quinua?

Para venta nacional la quinua orgánica el precio es de S/4.90 en el punto de acopio. Y para venta en el mercado exterior \$ 2.46.

21. ¿Cuál es el medio de pago que utiliza para sus clientes?

Usamos la transferencia interbancaria, pero hasta ahora no hay empresa que pague al contado. Con Vínculos Agrícolas el medio de pago es 50% adelantado y 50% a crédito (30 días), y con nuestro cliente en el exterior, usamos el pago contra documentos.

22. ¿Han pensado tener vendedores propios en el mercado exterior? Detalle

Sí, como toda empresa siempre, buscamos crecer no solo en el mercado nacional, sino en el internacional, y sería mejor si contamos con un vendedor propio en el exterior.

La Cooperativa cuenta con un producto orgánico certificado, lo que le da una ventaja frente a otras asociaciones que cuentan con quinua convencional, así como el de contar con apoyo de instituciones públicas y privadas; además, tiene oferta exportable de calidad lo que le permite ofrecer su producto a diferentes mercados exteriores. Es importante resaltar que a pesar de contar con poca experiencia exportando, ya tienen un conocimiento acerca lo que conlleva realizar ese proceso, sin embargo, requieren de una estrategia para poder posicionarse en el mercado exterior.

> Entrevista a gerente de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino

1. ¿Cómo financia la cooperativa sus actividades comerciales?

Hemos recibido apoyo de SOCODEVI y de la municipalidad de Sánchez Carrión que nos financió nuestra primera exportación, ya que no contábamos con capital suficiente para realizarla, aproximadamente nos financió un 35% del total.

2. ¿La cooperativa cumple con regulaciones ambientales requeridas por el mercado nacional e internacional? ¿Cuáles?

Claro, por eso contamos con la certificación orgánica. También no desperdiciamos el agua en la siembra del producto, o algún proceso de transformación siempre tratamos de cuidar el medio ambiente.

3. ¿La cooperativa ha tenido que adaptar su producto a algún requerimiento de cliente en el exterior? ¿Cómo?

Claro, acá en el mercado nacional vendemos la quinua en bolsas de 250 gramos, o en sacos de 50 kg, pero cuando tuvimos la oportunidad de exportar, adaptamos nuestro producto a lo que el cliente requería, como fue los sacos de papel kraft de 25 kg.

4. ¿Qué controles sigue la cooperativa para garantizar la calidad del producto?

Como contamos con la certificación orgánica para nuestro producto, no usamos insecticidas para la producción, incluso en nuestro centro de acopio mantenemos la limpieza para que producto no se contamine y sea inocuo. Por ejemplo, cuando vamos a sacar alguna muestra utilizamos los implementos necesarios, como guantes, tapabocas, gorros.

5. ¿En qué presentación vende su producto, tanto al mercado nacional y al extranjero?

Para el mercado nacional, vendemos panetones, pasteles de quinua, quinua en grano de 250 gramos, y para venta en el exterior usamos las bolsas de papel kraft de de kg.

6. ¿Ha tenido oportunidad de exportar a Austria?

Sí, pero no se dio debido a que el cliente nos exigía una serie de análisis que iban a requerir un poco más de tiempo, el producto ya lo teníamos en almacén y no podía estar mucho tiempo ahí, porque los productores mayormente están acostumbrados a recibir dinero en el menor tiempo posible.

7. ¿Qué dificultades ha tenido para exportar? ¿Por qué?

Una de las principales dificultades fue el tema de los costos, y de mandar a hacer varios análisis porque el cliente así lo requería, otra dificultad fue que el porcentaje de la merma aumentó, eso llevó a que se reduzca el volumen acordado con el cliente, quizás porque no se hizo bien los cálculos, o no se envió la cantidad requerida. Sin embargo, la empresa que nos prestaba el servicio de maquila, nos proporcionó quinua orgánica que tenía, eso sí, a esa quinua que se agregó, se mandó a hacer un análisis de LMR para comprobar que no tenga ningún residuo, fue un riesgo que corrimos, pero al final sí salió bien la exportación.

8. ¿Han pensado en deslocalizar las actividades de la empresa en el mercado exterior? ¿Por qué?

Creo que por el momento no, ya que aún no tenemos la experiencia suficiente como cooperativa para llegar a producir de manera industrial en otro país, si se da la oportunidad sí, tal vez realizar el proceso de maquina en el exterior porque es más económico. Y también

de alguna manera obtener mayores beneficios, y poder posicionar a la cooperativa en el mercado internacional.

9. ¿La cooperativa cuenta con potenciales clientes en el exterior? ¿En qué países?

Tenemos varios, pero solo uno que se encuentra en Austria, es el que más interesado está. Este potencial cliente tiene sucursales en Bélgica, Estados Unidos, Alemania. Los contactos los obtuvimos en las ferias donde la cooperativa participaba y a través de la articulación que tuvimos con ayuda de Sierra y Selva Exportadora, ya que, gracias a ellos, fuimos a una rueda de negocios en Lima, donde pudimos tener contacto con estos potenciales clientes.

La Cooperativa Agroecológica Grano Andino respeta el medio ambiente en la producción de la quinua, tiene capacidad de adaptar su producto de acuerdo a lo que el cliente le solicita, y participa en ferias y rueda de negocios, lo que le permite tener una cartera de clientes tanto nacionales como internacionales.

Debido a las entrevistas realizadas al presidente y gerente de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino, se pudo determinar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa, para aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas existentes en el exterior de la misma.

Tabla 4: Análisis FODA de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • El producto que ofrece tiene un alto valor nutricional y no contiene gluten • Tienen experiencia exportando quinua • Buscan mejorar como cooperativa capacitándose constantemente • Cuentan con certificación orgánica • Tienen experiencia empresarial • Diversificación del producto dándole valor agregado • Participan en ferias y ruedas de negocios • Cuentan con marca para su producto | <ul style="list-style-type: none"> • Mayor demanda por productos orgánicos en el mercado internacional • Asesorías de exportación por parte del estado • Incremento de políticas de financiamiento para la agricultura • Acuerdos comerciales con los que cuenta el Perú (TLC) • Promoción del comercio exterior • Apoyo por instituciones públicas y privadas |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • La quinua se cosecha de manera artesanal • No trabajan con pronósticos de climas • Tienen un solo cliente en el exterior, lo que genera que éste tenga un alto poder de negociación • Problemas de capital • Ubicación de la cooperativa | <ul style="list-style-type: none"> • Fenómenos climáticos que afectan la producción de quinua • Sobreproducción de la quinua a nivel nacional • Plagas que afectan al producto • Mala competencia • Productos sustitutos de similar valor nutricional |

Fuente: Elaboración propia

Objetivo N° 2: Identificar los factores influyentes de la exportación directa de quinua

Para el desarrollo del segundo objetivo se utilizó la revisión documental. Un instrumento que sirve para identificar los factores que influyen en la exportación directa de quinua, es la matriz PESTEL, ya que se requiere de un conocimiento detallado del contexto en el que se va a desenvolver la empresa. El objetivo de la matriz PESTEL permite realizar una investigación pormenorizada de los asuntos que influirán para llevar a cabo el proceso de exportación.

Tabla 5: Matriz PESTEL relacionado a la quinua

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">POLÍTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se está incrementando la asociatividad de aquellos productores de quinua en las regiones de la costa y de la sierra. • Las normas de calidad de semillas de granos andinos se están promocionando, permitiendo tener altos rendimientos en varias regiones del Perú. • Está en aumento el financiamiento por parte del estado peruano para la quinua en zonas productoras. • Se ha incrementado las normas técnicas de calidad para la producción de quinua | <p style="text-align: center;">ECONÓMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • La producción está ligada al comportamiento del precio, durante el 2015 y el 2016 los precios bajaron, pero a partir del 2017 los precios se estabilizaron • La demanda por productos orgánicos está en aumento, por lo que permite tener demanda en el mercado nacional como en el mercado exterior. • La venta de granos andinos ha impulsado el crecimiento de las exportaciones no tradicionales de productos agropecuarios |
| <p style="text-align: center;">SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre estará vigente el cultivo de los granos andinos en el Perú al que se debe sumar un trabajo coordinado entre el Estado y el sector privado a fin de fortalecer la cadena de valor • La producción mantiene predominancia de los pequeños productores • Reconocimiento al productor andino encargado de preservar las distintas variedades de quinua • El consumo de los granos andinos son un importante componente nutricional para la buena alimentación de las personas. | <p style="text-align: center;">TECNOLÓGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se brinda mayor número de programas de asistencia técnica y capacitación especializada a la cadena productiva • La infraestructura de riego para quinua se incrementa en zonas alto andinas • La normalización de las variedades de quinua más comerciales está en aumento. • La producción de quinua está en expansión en regiones que cuentan con mejor tecnología y tienen un mayor rendimiento por hectárea. |
| <p style="text-align: center;">ECOLÓGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción orgánica: mayor respeto por el medio ambiente y uso racional de los recursos naturales en los procesos de producción. • Promover el biocomercio en los granos andinos • Con el cultivo de los granos andinos, no se talan árboles para sembrar más, sino que se apuesta la gran diversidad productiva en lugar de los monocultivos • Se preserva la gran diversidad genética en la quinua • Interés en apoyar la producción ecológica con marcas colectivas | <p style="text-align: center;">LEGAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • SENASA es la Autoridad Nacional en Sanidad Agraria que otorgará la certificación fitosanitaria a solicitud del interesado, también encargada de la certificación de productos agropecuarios para la exportación. • El Certificado de Origen permite acogerse a beneficios arancelarios con los que Perú tiene Acuerdos Comerciales • Mayor facilidad para tramitar certificados a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior |

Fuente: Sierra y Selva Exportadora

Objetivo N° 3: Elaborar un proceso estratégico de internacionalización que permita la exportación directa de quinua de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino con destino a Austria

Para el tercer objetivo se utilizó la entrevista para obtener información de expertos en comercio exterior, además se recurrió a la revisión documental para conseguir datos de Infotrade, Sunat, Trade Map, Market Access Map, Standars Map, SIICEX, ICEX, así como de otras páginas especializadas que fueron necesarias para el desarrollo del objetivo.

> Entrevista a expertos en Comercio Exterior

1. ¿Qué estrategias de internacionalización debe tener en cuenta una empresa productiva de quinua para posicionarse en el mercado internacional?

Especialista 1: MBA. Danna Johana Jiménez Boggio

Primero la cooperativa se tiene que hacer un diagnóstico previo, para saber si es que está preparada para la internacionalización, y en cuanto a la estrategia, sería la transnacional, ya que como es una empresa que recién está empezando a exportar, es importante que ahorre costos, así como satisfacer las necesidades del cliente de acuerdo a sus preferencias.

Especialista 2: Mg. Marco Antonio Capristan Campos

Estrategias hay muchas, que en definitiva marcan la línea del emprendedor, el tema de la quinua está direccionado a segmentos más pequeños, por ello es importante usar la estrategia transnacional una vez que ya hicieron un estudio de mercado, van a saber con qué características ofrecer el producto a ese país, evitando tener costos elevados en todo el proceso de exportación, pero no se debe cuidar la calidad, ni la inocuidad alimentaria.

Especialista 3: Lic. Sheyla Johana Chavesta Paico

Debe de ir por un tema de diferenciación y un tema de ahorro de costos, en este caso debe tener en cuenta la estrategia transnacional que va de acorde a las características mencionadas.

Especialista 4: Mg. Mónica del Pilar Pintado Damián

Primero como estrategia para internacionalizarse debe hacer un buen estudio de mercado y enfocarse no tanto en la parte teórica sino en la parte práctica, como qué precios paga el mercado, ver envases y embalajes, y cuál es el proceso logístico. Luego de ello, debe tener en cuenta la estrategia transnacional, porque debe acomodar su producto de acuerdo al mercado al cual quiere exportar, ya que hay algunos países que piden quinua convencional y otros, quinua orgánica, entonces no se puede ofrecer un mismo producto a todos los mercados. También la empresa exportadora se debe preocupar por sus costos, porque si va contra sus costos, entonces es mejor que no exporte.

Especialista 5: Mg. Eduardo Elera Hurtado

Se debe revisar el mercado objetivo, para ofrecer un producto de acuerdo a lo que el país de destino requiere. Pero la empresa que recién está empezando a internacionalizar no debe descuidar sus costos, ya que eso de alguna manera motiva a que, si hace una buena estructura de costos, y obtiene una buena ganancia a través de esa exportación, va a generar que la empresa siga exportando. Para lo cual, debe enfocarse en la estrategia transnacional.

Una empresa que quiere posicionarse en el mercado internacional, debe usar la estrategia transnacional, de modo que, adapte su producto a lo que cada mercado exige sin descuidar sus costos tanto de producción como de comercialización. Para ello, es importante hacer un estudio de mercado antes de exportar.

2. ¿Qué características debe tener una empresa para poder internacionalizar su producto a través de estrategias?

Especialista 1: MBA. Danna Johana Jiménez Boggio

Debe tener en cuenta que su producto cumpla con las características de una oferta exportable, eso quiere decir que debe cumplir con la característica del volumen, debe tener en cuenta la disponibilidad financiera, si tiene la capacidad para ejecutar los gastos de exportación, gestión empresarial y sobre todo debe tener un producto de calidad.

Especialista 2: Mg. Marco Antonio Capristan Campos

Se tiene que fomentar en las empresas competencias y capacidades en relación a las estrategias que van a utilizar para la internacionalización, y generarles de esa manera una cultura exportadora. Una empresa debe conocer la oferta exportable con la que cuenta, donde no solo implica al producto, sino también, a la gestión comercial, gestión productiva y gestión empresarial. También deben hacer un estudio de mercado utilizando herramientas de inteligencia comercial.

Especialista 3: Lic. Sheyla Johana Chavesta Paico

Para empezar la empresa debe tener un respaldo de oferta exportable y una continuidad, lo segundo es una homologación en el tema de calidad, lo tercero que tiene que hacer es cumplir con los requerimientos y con los estándares en función de que sea un producto orgánico. También debe conocer toda la cadena logística y el tema de los análisis que requiera el mercado de destino.

Especialista 4: Mg. Mónica del Pilar Pintado Damián

Debe tener una oferta exportable, cumplir con todos los parámetros de calidad que se pide y que solicita el mercado, y que tenga siempre las cantidades que el cliente le solicita, porque si no cuenta con eso, viene los quiebres de stock.

Especialista 5: Mg. Eduardo Elera Hurtado

Debe conocer las potencialidades como empresa, saber si cuenta con los recursos humanos, si tiene el capital suficiente, si tiene un producto competitivo y si tiene volumen de exportación. Que el personal esté debidamente capacitado y domine el idioma de acuerdo al mercado al que se dirige, tener la capacidad de adaptar su producto según lo que el país de destino exige, saber el proceso del trámite documentario para poder exportar. Y debe tener asegurado el financiamiento para la exportación.

Para poder internacionalizar su producto, una empresa primero debe analizar su situación interna, para determinar si está apta o no para un proceso de internacionalización, debe tener una oferta exportable y calidad de producto, tener una buena gestión empresarial, y saber el proceso que conlleva una exportación tanto la documentación necesaria como los costos, además debe contar con el financiamiento para realizar la internacionalización.

3. ¿Qué factores debe tener en cuenta una empresa al momento de ejecutar una estrategia de internacionalización ya implantada?

Especialista 1: Danna Johana Jiménez Boggio

Lo que debería hacer es hacer una buena estructura de costos de exportación, y para eso debe haber una persona especializada, que se encargue no solo de los costos, sino de ver una planta procesadora que cumpla con la calidad y tenga las certificaciones requeridas para realizar el proceso de maquila, además debe evaluar bien a los proveedores que la empresa comprará sacos, etiquetas, pallets u otros para escoger el que más le convenga, también hacer un estudio de mercado para ofrecer la quinua de acuerdo a lo que solicita el mercado.

Especialista 2: Mg. Marco Antonio Capristan Campos

La empresa debe tener en claro en qué segmento está para poder implementar una estrategia, debe saber qué producir y para quién producir. Pero para la aplicación de la estrategia debe buscar condiciones de calidad, cantidad, costo y tiempo, y eso requiere de un análisis estratégico. Se necesita mucha información de primera línea, de saber, por ejemplo, la categoría de cliente que tiene en el exterior, volúmenes de compra, temas de calidad que requieren y en qué tiempo, así como de hacer una buena estructura de costos.

Especialista 3: Lic. Sheyla Johana Chavesta Paico

La empresa lo primero que tiene que ver es la calidad, el cumplimiento de pedidos y sobre todo tener en cuenta si su producto está llegando a un precio competitivo. Para ello debe estructurar sus costos de exportación para saber el margen de ganancia y eso determinará que si la estrategia elegida es la adecuada para su empresa.

Especialista 4: Mg. Mónica del Pilar Pintado Damián

Tiene que tener en cuenta factores políticos, económicos, sociales, ambientales, que ayuden a determinar de qué manera implantar la estrategia elegida. Además, la empresa debe tener una persona especializada que realice el proceso de implantación, que determine un precio competitivo, así como un producto de calidad que cumpla con los requerimientos del cliente.

Especialista 5: Mg. Eduardo Elera Hurtado

La empresa debe tener liderazgo y compromiso para ejecutar la estrategia, teniendo un precio de venta que beneficie a la empresa.

Debe tener en cuenta factores políticos, sociales, económicos y culturales, para poder ejecutar la estrategia, además de contar con una persona especializada que realice el proceso y tenga conocimiento acerca de los pasos que implica una gestión exportadora, así como de la documentación requerida para realizarla.

4. ¿Cuáles serían los pasos para que se obtenga un seguimiento adecuado y más eficiente sobre la estrategia elegida para la internacionalización?

Especialista 1: MBA. Danna Johana Jiménez Boggio

Primero elegir a la persona correcta para que haga el seguimiento, pueden trabajar con un diagrama de Gantt, eso quiere decir que tiene sus actividades y controla las fechas en las que se realizan porque cuentan con una programación. También debe verificar si se sigue cumpliendo con la calidad, si se sigue enviando en los envases que se ha requerido o si la planta de maquila sigue teniendo las certificaciones actualizadas.

Especialista 2: Mg. Marco Antonio Capristan Campos

Se tiene que adoptar herramientas de gestión en el interior de la empresa como Herramienta del BCG (para hacer un monitoreo de los que se ha implantado), tablero de comandos (que es una herramienta de gestión que ayuda a monitorear las estrategias), y tener un personal que conozca del tema para que de esa manera haga un seguimiento adecuado.

Especialista 3: Lic. Sheyla Johana Chavesta Paico

Para el seguimiento se tiene que tener factores o variables, y en función a ellos se van a poder determinar cuántas ventas hicieron, con quien se tiene que contactar, quienes responden a la cotización, o quienes están interesados en el producto.

Especialista 4: Mg. Mónica del Pilar Pintado Damián

Siempre debe revisar los costos, cada vez que la empresa exporte, debe negociar bien con los proveedores que van a abastecer sacos, etiquetas, entre insumos, y eso conlleva a

ofrecer un producto con un precio competitivo. Porque la estrategia transnacional implementa costos y también diferenciación. Incluso la diferenciación conlleva a la fidelización del cliente.

Especialista 5: Mg. Eduardo Elera Hurtado

Comúnmente lo que algunos realizan son cartas de comunicación a los clientes en el país de destino, para saber si el producto ha llegado con la calidad requerida, si han tenido una aceptación en el mercado y para saber el grado de satisfacción de sus clientes.

Es importante que use un diagrama de Gantt, para saber si las actividades se están realizando en las fechas establecidas, revisar de manera constante los costos, además de contar con personal adecuado que realice el seguimiento.

5. ¿Qué se debe tener en cuenta para que una empresa tenga un control adecuado sobre la estrategia implantada?

Especialista 1: MBA. Danna Johana Jiménez Boggio

Todo lo que se implante o todo lo que se ejecute, si no se controla, no se mide, si no se mide, no se evalúa, y si no se evalúa no se gestiona. Se mide por los indicadores, y al momento de controlar debe verificad que los indicadores que ha establecido, se cumplan. Para ello se necesita una persona específica que haga todo el proceso.

Especialista 2: Mg. Marco Antonio Capristan Campos

Hoy en día están muy preocupados porque las exigencias de las certificaciones no se están llevando a cabo, por ejemplo, Global Gap dice, no quema, no tala, no animales, no niños en el campo, pero al momento de inspeccionar en el campo que tiene certificación, se encuentran a niños ayudándoles a los padres, o animales cerca de las áreas de producción.

Especialista 3: Lic. Sheyla Johana Chavesta Paico

Cuando hay un tema de seguimiento y se ve que no se está fallando, se tiene que hacer una reingeniería, el Balance Scorecard ayuda bastante para un tema de control.

Especialista 4: Mg. Mónica del Pilar Pintado Damián

Porque si no tiene control de la persona que está haciendo las pequeñas ventas en el país de destino, puede suceder que esté vendiendo una quinua no certificada, pero a nombre de la empresa exportadora que tiene la certificación.

Especialista 5: Mg. Eduardo Elera Hurtado

Algo que está haciendo Chile es una política de “Adopta un chileno”. En este caso sería un peruano, esto consiste en que una empresa exportadora ubicada en Perú contacte a un peruano que reside en Austria, esta persona hará todo el tema de control en ese país, verificará si se está cumpliendo con lo establecido en el contrato, si se está vendiendo con la marca, si cumple con las características, entre otras cosas que el exportador requiera. Es una forma de hacer un control bastante interesante y menos costosa, ya que no se va a pagar pasajes, viáticos u otras cosas que implique enviar una persona a ese país; porque el peruano que se encuentra viviendo en Austria, va a trabajar para la empresa peruana.

Debe tener en cuenta indicadores que les permita controlar la estrategia implantada, esto llevará a evaluar si están cumpliendo o no con lo establecido en el proceso de internacionalización.

6. ¿Cuál puede ser el valor agregado que le pueden dar a la quinua para un proceso de exportación?

Especialista 1: MBA. Danna Johana Jiménez Boggio

No enviarla a granel o simplemente en sacos, sino directo para la venta, como pueden ser en presentaciones de 250 gr o 1 kg, o no solamente en una sola variedad de quinua sino la tricolor o la roja que tiene más valor en el mercado internacional. Otro valor agregado puede ser el contar con una certificación orgánica.

Especialista 2: Mg. Marco Antonio Capristan Campos

Ofrecer un producto 100% orgánico, amigable con el medio ambiente, y que, en su proceso de transformación, envasado y todo lo demás, los temas de inocuidad alimentaria estén prioritariamente puestas de manifiesto. También el empackado con bolsas biodegradables, eco etiquetas, el trabajar de manera adecuada en el uso racional del agua.

Especialista 3: Lic., Sheyla Johana Chavesta Paico

Hoy en día el contar con una certificación orgánica le da un valor agregado al producto, debido a las tendencias de consumo a nivel mundial.

Especialista 4: Mg. Mónica del Pilar Pintado Damián

Que sea un producto orgánico, y que cuente con certificaciones que el país de destino requiere para su producto, así como el contar con certificaciones voluntarias, que van a ayudar posicionar la quinua de la cooperativa en el mercado exterior.

Especialista 5: Mg. Eduardo Elera Hurtado

Que sea orgánica, también se debe hacer un estudio de mercado para darle el valor agregado de acuerdo a lo que el país requiere, porque muchas veces no solo basta con que el producto sea orgánico, sino que tenga otro tipo de valor agregado que lo diferencia de la competencia.

Según la tendencia de los consumidores a nivel mundial, el contar con un certificado orgánico da un valor agregado al producto, lo que le permite diferenciarse de las empresas que cuentan con un producto convencional. Sin embargo, es importante evaluar el consumidor del país de destino para dar un valor agregado.

7. ¿Qué certificaciones internacionales debe tener una empresa exportadora de quinua?

Especialista 1: MBA. Danna Johana Jiménez Boggio

Por la tendencia que sea orgánico, hay un mercado convencional, pero es más pequeño y paga menos, también puede tener Fair Trade, si quiere ir a mercados o nichos más exclusivos con responsabilidad social, medioambiental, entonces ahí debe tener un Rain Forest. En el caso de Austria, basta con el tema orgánico y Fair Trade.

Especialista 2: Mg. Marco Antonio Capristan Campos

Básico un sello de calidad, inocuidad alimentaria, el HACCP, sellos de controles preventivos, pero siempre y cuando revise el perfil del consumidor de Austria. Si son muy

amantes del cuidado de la naturaleza le pueden ofrecer un Rain Forest, o si son muy ecológicos necesitan una certificación de bosque protegido.

Especialista 3: Lic. Sheyla Johana Chavesta Paico

Global Gap, certificación orgánica, sistema HACCP dentro de los procesos, Fair Trade o Comercio Justo.

Especialista 4: Mg. Mónica del Pilar Pintado Damián

Comercio Justo o Fair Trade, HACCP, alguna certificación orgánica y también tener las certificaciones que el país de origen exige como una certificación fitosanitaria.

Especialista 5: Mg. Eduardo Elera Hurtado

Certificado fitosanitario, certificado orgánico, Global Gap y Fair Trade.

Los certificados que debe tener son: certificado fitosanitario otorgado por SENASA, certificado orgánico, así como Global Gap, Fair Trade o Rain Forest.

8. ¿Cree usted que los requisitos influyen en el volumen de exportación de quinua a los países europeos?

Especialista 1: MBA. Danna Johana Jiménez Boggio

Sería ahí más por los requisitos de calidad y control orgánico, porque si no tiene más volumen orgánico, ya no puede enviar, entonces sí es una limitante. Porque no solo basta que tenga una certificadora que extienda el certificado y diga que el producto es orgánico, porque en el caso de la quinua pasa por los análisis antes de ser exportado, entonces, a pesar de que exista la certificación orgánica, los compradores no se convencen con eso, ellos mandan a hacer sus propios análisis.

Especialista 2: Mg. Marco Antonio Capristan Campos

Si influyen ya que, si no cuentan con alguna certificación que el cliente está exigiendo para poder exportar, se reduce el volumen de exportación o no se exporta.

Especialista 3: Lic. Sheyla Johana Chavesta Paico

Sí, bastante, porque los países europeos son bastante exigentes, eso quiere decir que, si la empresa no cumple, no va a poder ingresar al mercado. Eso va a hacer que el volumen que pensaba exportar no llegue o disminuya.

Especialista 4: Mg. Mónica del Pilar Pintado Damián

Claro, por ejemplo, el BPA (Buenas Prácticas de Almacenamiento) consiste en tener las condiciones adecuadas para almacenar el producto. Y si no tiene eso, obviamente va a afectar el volumen de las exportaciones, porque si no tiene lo que el mercado mínimamente requiere, entonces va a limitar que el producto salga hacia el exterior.

Especialista 5: Mg. Eduardo Elera Hurtado

Sí, porque muchas veces quiere exportar cierta cantidad, pero debido a algunos requisitos que la empresa no tomó en cuenta. Resulta exportando menos de lo establecido en el contrato con su cliente, muchas veces la merma es más de la debida y eso afecta a la empresa exportadora de manera negativa, ya que no analizó quizás el tiempo que va a estar su contenedor en el depósito temporal (porque así lo requiere ese país) y al estar mayor tiempo almacenado su producto antes de que su cliente lo tenga, puede aumentar la mercas y entregar un menor volumen.

Sí influyen ya que al no contar con certificación que el cliente está exigiendo, o algún requisito necesario para exportar a un país determinado, puede limitar el proceso de exportación, ofreciendo una menor cantidad o simplemente no salir del país de origen.

9. ¿Qué recomienda usted a una empresa que recién está empezando a internacionalizar su producto ¿Usar un agente o un distribuidor en el país de destino? ¿Por qué?

Especialista 1: MBA. Danna Johana Jiménez Boggio

Para empezar un distribuidor en destino es una buena estrategia, porque un agente tiene comisión y no respecta si la empresa exportadora tiene marca, lo que sí hace un distribuidor. Pero la tendencia es que una empresa exportadora no tenga ninguno de los dos. Ojo que el

distribuidor lo debe utilizar si es que tiene un volumen considerable de exportación. Pero si tiene un volumen pequeño, entonces sí es recomendable un agente.

Especialista 2: Mg. Marco Antonio Capristan Campos

Por un tema de costos un agente y después cuando va ganando experiencia, usas un distribuidor en el país de destino.

Especialista 3: Lic. Sheyla Johana Chavesta Paico

Es preferible que trabaje directamente con un cliente, porque trabajar con un agente o un distribuidor hace que se lleven el tema del margen de ganancia, y eso genera que el precio en el mercado internacional sea más elevado. Y si es que no se tiene los canales, los contactos, se tiene que asistir a ferias, misiones comerciales para poder obtenerlos.

Especialista 4: Mg. Mónica del Pilar Pintado Damián

Podría ser adecuado un distribuidor porque ya tiene alguien que lo va a vender en el país de destino, pero el tema de ello, la empresa exportadora tiene que hacer el marketing, hasta tener un contrato de exclusividad con el distribuidor, y para hacer eso, la empresa exportadora debe vender volúmenes considerables a ese distribuidor.

Especialista 5: Mg. Eduardo Elera Hurtado

Es opcional, pero si recién está empezando contactar a un agente quizás se la mejor elección, ya que ellos tienen los contactos y saben de los trámites; pero una vez que se va adquiriendo experiencia, se debe usar un distribuidor en el país de destino.

Se debe contar con un distribuidor en el país de destino, ya que respeta la marca de la empresa exportadora, además el distribuidor se encargará de realizar los trámites de desaduanaje en el mercado objetivo.

10. ¿Por qué es importante tener control del mercado objetivo para establecer una subsidiaria comercial?

Especialista 1: MBA. Danna Johana Jiménez Boggio

Es un costo que debe asumir una empresa ya establecida y con varios años de experiencia en el comercio exterior. Para empezar y tener una subsidiaria es un costo muy elevado.

Especialista 2: Mg. Marco Antonio Capristan Campos

Es muy importante para no fracasar en el intento. Los temas políticos, económicos, sociales y culturales es lo que se debe conocer del mercado objetivo para tener un control, adecuado.

Especialista 3: Lic. Sheyla Johana Chavesta Paico

Porque si no sabe las características del mercado en el país de destino, puede fracasar el negocio. Ya que es muy distinto formalizar una empresa en Perú, que, en Europa, los costos no son muy baratos y para registrar una marca se requiere de diferentes trámites engorrosos. Pero si el mercado al que la empresa peruana está exportando va muy bien, es preferible establecer una subsidiaria.

Especialista 4: Mg. Mónica del Pilar Pintado Damián

Sería bueno que se fidelice al cliente, porque sino el comprador puede ir con otro exportador que le ofrezca un producto mejor y a un buen precio. Y una vez que está fidelizado, ya se puede establecer una subsidiaria comercial en el país de destino porque sabe que su producto tiene una aceptación.

Especialista 5: Mg. Eduardo Elera Hurtado

Para no poner en riesgo los recursos financieros una vez que se haya establecido una subsidiaria comercial en el mercado objetivo.

Es importante tener un control del mercado objetivo porque si no se tiene en cuenta todos los factores que implican invertir en ese país, se pondrá en riesgo los recursos financieros de la empresa establecida en el mercado objetivo, y, por ende, llevar a un fracaso del negocio.

11. ¿Qué aspectos se deben tener en cuenta para invertir en una subsidiaria en el país de destino?

Especialista 1: MBA. Danna Johana Jiménez Boggio

Debe hacer un diagnóstico del sector en el país de destino, para que al momento de establecer una subsidiaria no fracase.

Especialista 2: Mg. Marco Antonio Capristan Campos

Las políticas de inversión extranjera directa en el país de destino. Por ejemplo, hay mercados que exigen que el 10% o 90% tiene que ser trabajadores del país de destino.

Especialista 3: Lic. Sheyla Johana Chavesta Paico

Leyes, costos, evaluar el entorno económico, ambiental, político, es decir hacer una matriz PESTEL.

Especialista 4: Mg. Mónica del Pilar Pintado Damián

Debe estudiar todos los factores, tanto políticos, culturales, ambientales, así como otros factores que se necesitan para poder emprender un negocio en ese país.

Especialista 5: Mg. Eduardo Elera Hurtado

Que tenga experiencia en el mercado objetivo, que conozca cuáles son las políticas de precio, comerciales, que tenga el país de destino, también que tenga una data de la cartera de clientes, donde pueda comercializar su producto y tener a quién vender una vez que establezca una subsidiaria.

Se debe tener en cuenta, aspectos políticos, económicos, sociales y culturales., así como diversos factores que se necesitan para emprender un negocio en el mercado objetivo que la empresa tiene en mente.

Título de la propuesta: Proceso estratégico de internacionalización para la exportación directa de quinua de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino

El proceso de planificación para formular la estrategia que permita acometer la expansión exterior conlleva el desarrollo de 3 tareas:

Tarea 1: análisis estratégico

1.1. Razones para la internacionalización y países candidatos

1.1.1. Razones para la internacionalización

La Cooperativa Agroecológica Grano Andino, ubicada en el distrito de Huamachuco del departamento de La Libertad, se dedica a la producción de quinua orgánica blanca, siendo ventaja frente a productores de quinua convencional, pero debido a las presiones competitivas en el mercado nacional, ha generado una reducción de la demanda teniendo un exceso de producción.

Debido a que el mercado nacional se encuentra saturado, la cooperativa busca nuevas oportunidades en el mercado extranjero, para generar mayores beneficios y un crecimiento de la empresa, y aprovechando la tendencia mundial por el consumo de productos orgánicos, pretende, a través de la internacionalización tanto de su producto como de la empresa misma, mejorar su nivel económico tanto de los productores como de sus familias.

1.1.2. Países candidatos

- Nueva Zelanda
- Emiratos Árabes Unidos
- Austria

1.2. Diagnóstico del país de origen y de países de destino

1.2.1. Diagnóstico del país de origen

Debido al correcto aprovechamiento de los acuerdos comerciales, los cambios de hábitos de alimentación, y a las expansiones de las áreas cultivadas, han posicionado a Perú como el primer productor y exportador mundial de quinua desde el 2014.

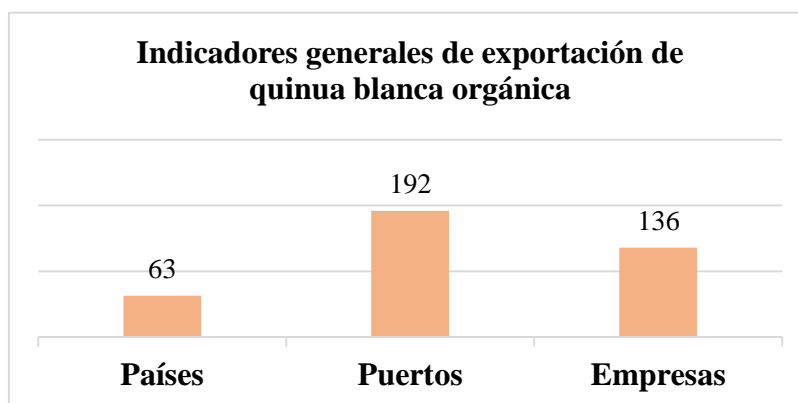


Figura 3: Indicadores generales de exportación de quinua (del 2014 a marzo 2019)

En la figura 3 se observa los indicadores generales de Perú, respecto a las exportaciones de quinua orgánica blanca, registrando en los últimos 5 años, 63 países de destino, llegando a 192 puertos internacionales, y siendo exportada por 136 empresas peruanas.

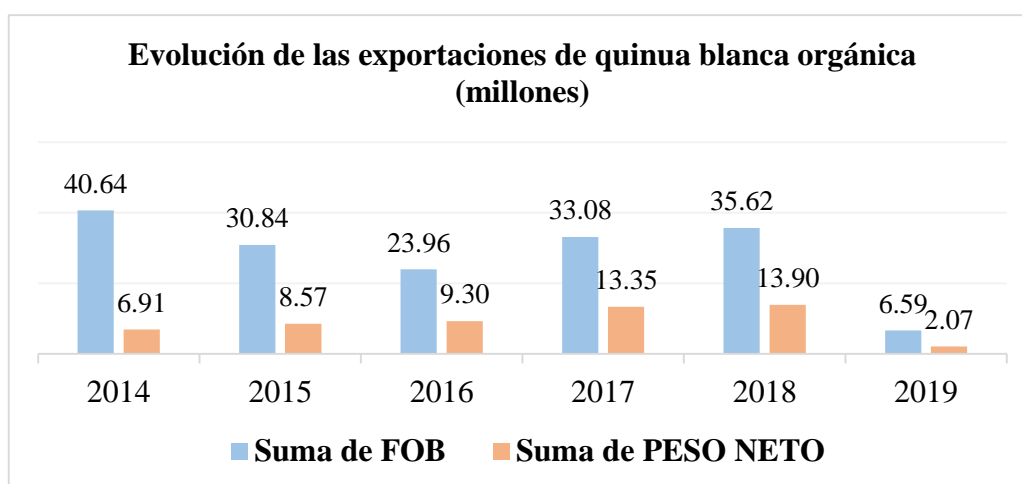


Figura 4: Evolución de las exportaciones de quinua (2014 - marzo 2019)

Fuente: Infotrade

La figura 4 refleja que durante los últimos 5 años, las exportaciones de quinua, han presentado un aumento del volumen de exportación, en el 2014 se llega a registrar el mayor FOB exportado (40.64 millones de dólares) con un volumen de 6.91 millones de kg. En el 2015 y 2016 las exportaciones se vieron afectadas debido a la caída de los precios. Al cierre del 2018, los volúmenes acumulados sumaron 13,90 millones de kg, con un FOB de 35.62 millones de dólares.

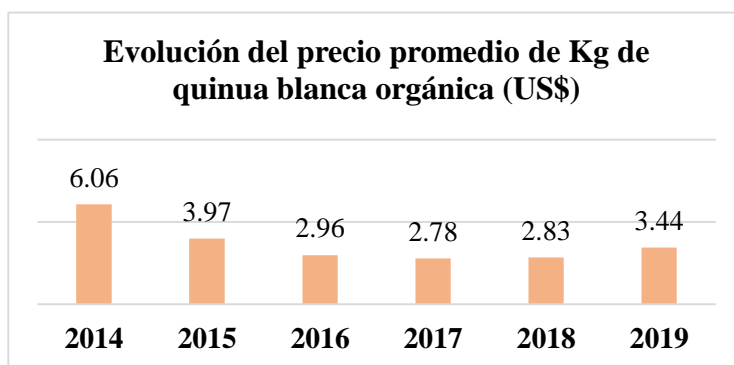


Figura 5: Evolución del precio promedio de kg de quinua (US\$)

Fuente: Infotrade

En la figura 5, en el 2014 se registra el mayor precio promedio de exportación de la quinua orgánica blanca, con 6.06 dólares el kg, mostrando una caída a partir del año siguiente, sin embargo, el 2018 cierra con un aumento del precio respecto al año anterior (2017).

Tabla 6:
Exportaciones mensuales de quinua orgánica blanca (FOB)

| Meses | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Enero | 1,029,142.16 | 2,132,554.87 | 1,625,861.68 | 1,390,452.76 | 2,741,855.01 |
| Febrero | 862,990.63 | 1,303,878.36 | 795,197.01 | 1,619,555.34 | 2,389,773.93 |
| Marzo | 1,309,866.82 | 2,280,444.94 | 1,697,856.56 | 3,285,098.02 | 1,583,504.54 |
| Abril | 1,470,664.77 | 1,124,148.33 | 2,506,056.58 | 3,115,480.07 | 3,197,976.90 |
| Mayo | 1,852,072.73 | 1,826,401.85 | 2,065,196.73 | 2,977,757.91 | 2,228,877.16 |
| Junio | 5,250,328.79 | 1,858,273.71 | 2,051,332.03 | 2,291,957.11 | 3,146,348.14 |
| Julio | 6,008,415.34 | 2,805,997.73 | 2,716,814.62 | 3,392,911.83 | 3,379,155.93 |
| Agosto | 8,043,366.60 | 3,165,025.88 | 2,887,714.33 | 3,100,248.50 | 4,128,172.83 |
| Septiembre | 5,355,715.74 | 3,782,804.57 | 2,438,687.55 | 2,480,189.81 | 2,930,129.93 |
| Octubre | 3,268,755.24 | 4,282,310.15 | 1,977,611.58 | 2,898,662.06 | 3,788,264.97 |
| Noviembre | 3,137,641.11 | 3,256,533.85 | 1,326,023.22 | 3,433,143.61 | 3,045,334.69 |
| Diciembre | 3,047,906.56 | 3,022,303.32 | 1,868,186.01 | 3,091,098.57 | 3,059,164.00 |

Fuente: Infotrade

En la tabla 4 se detalla el valor FOB de las exportaciones de quinua orgánica blanca correspondiente a cada mes en los último 5 años, siendo agosto del 2014, el mes con mayor valor exportado (8,043,366.60 de dólares) y febrero 2016, el mes con menor valor exportado (795,197.01 de dólares).

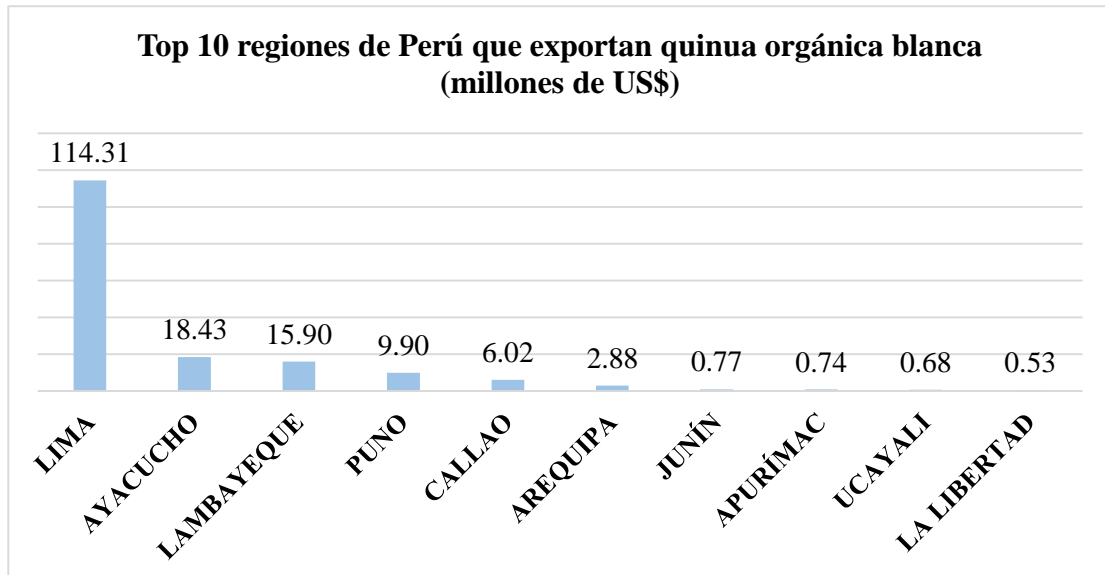


Figura 6: Principales regiones del Perú que exportan quinua (2014 - marzo 2019)

Fuente: Infotrade

La figura 6 muestra las 10 principales regiones con mayor valor FOB exportado durante los últimos 5 años, señalando a Lima como la región líder en cuanto a exportaciones de quinua orgánica blanca se refiere, con más de un 50% de participación del total.

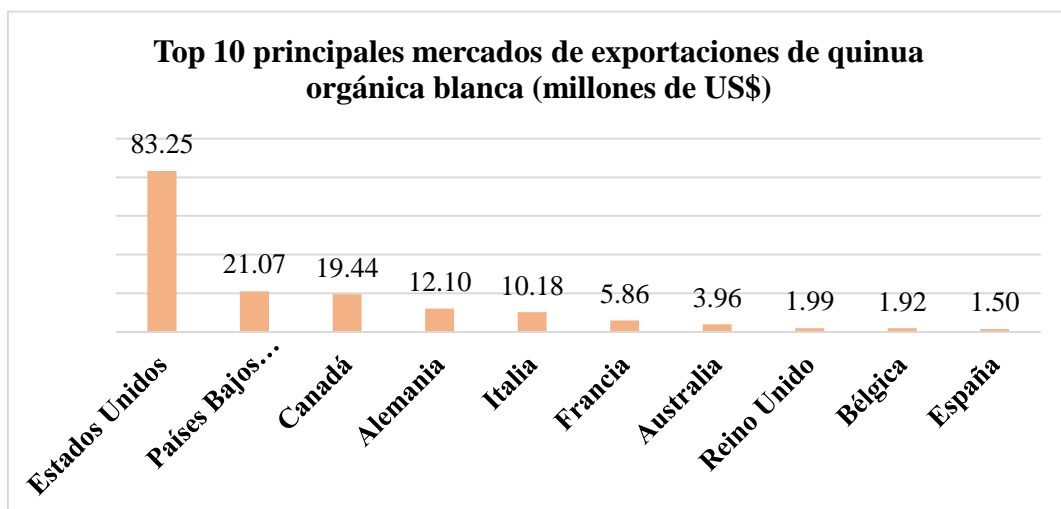


Figura 7: Principales mercados de exportaciones de quinua peruana (2014 - marzo 2019)

Fuente: Infotrade

La figura 7 muestra los principales mercados de exportaciones de quinua orgánica blanca, teniendo como principal destino a Estados Unidos, que compró US\$ 83.25 millones en los último 5 años, representando el 50.72% del total enviando hacia el exterior. Siguiéndole Países Bajos con un 12.84% de participación.

Tabla 7:
Principales empresas peruanas que exportan quinua orgánica blanca (2014 – marzo 2019)

| Top 10 empresas peruanas que exportan quinua orgánica blanca | FOB (US\$) |
|---|-------------------|
| Wiracocha del Perú S.A.C. | 22,623,029.14 |
| Vínculos Agrícolas S.A.C. | 18,445,296.94 |
| Inversiones Andinas J & V S.A.C. | 11,634,838.05 |
| Alisur S.A.C. | 11,474,489.75 |
| Villa Andina S.A.C | 9,821,692.14 |
| Exportadora Agrícola Orgánica S.A.C | 9,543,548.17 |
| Colorexa S.A.C | 8,540,149.3 |
| Globenatural Internacional S.A. | 7,026,932.8 |
| Grupo Orgánico Nacional S.A | 6,768,225.61 |
| De Guste Group S.A.C | 6,245,125.68 |

Fuente: Infotrade

En la tabla 5 se observa que durante los últimos 5 años la principal empresa exportadora de quinua orgánica blanca fue Wiracocha del Perú S.A.C con un valor de exportación de US\$ 22,623,029.14; esta empresa representa el 13.8% del total de los envíos realizados. Entre otras principales empresas exportadoras se encuentran Vínculos Agrícolas S.A.C, Inversiones Andinas J & V S.A.C, Alisur S.A.C, entre otras.

1.2.2. Diagnóstico de países de destino

Para realizar un diagnóstico de los países candidatos para internacionalizar la quinua de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino, se utilizó la matriz de ponderación de mercado CRIBA, para mostrar los indicadores importantes de los países ayudarán a seleccionar el mercado objetivo al cual se va a dirigir la Cooperativa.

Tabla 8:
Indicadores básicos de selección de mercado objetivo

| Indicadores | Expresado en | Ponderación % |
|-----------------------|---------------------|----------------------|
| PBI | Dólares | 11% |
| DFI | Días | 6% |
| Obesidad | Porcentaje | 5% |
| Seguridad alimentaria | Puntaje | 5% |
| Importación de quinua | En miles de USD | 30% |
| Inflación | Porcentaje | 10% |
| Riesgo país | Tipos | 15% |
| Arancel | Porcentaje | 18% |
| TOTAL | | 100% |

Fuente: Elaboración propia

- ✓ **PBI:** Es un indicador que ayudará a medir el crecimiento de cada país dentro de su territorio.
- ✓ **DFI:** La distribución física internacional es el conjunto de operaciones que se necesitan para desplazar la mercancía desde un punto de origen hasta un punto de destino.
- ✓ **Obesidad:** El producto está dirigido a personas con problemas de obesidad, es por ello que se requiere conocer qué países tienen altos índices de obesidad.
- ✓ **Seguridad Alimentaria:** Proporciona una perspectiva mundial sobre qué países son los más y menos vulnerables a la seguridad alimentaria.
- ✓ **Importación de quinua:** Este indicador es importante ya que se necesita saber qué países importan mayor cantidad de este producto.
- ✓ **Inflación:** Es el aumento generalizado y sostenido del nivel de precios existentes en el mercado durante un periodo de tiempo, frecuentemente un año.
- ✓ **Riesgo país:** Nos permite saber el riesgo inherente a operaciones transnacionales y, en particular, a las financiaciones desde un país a otro.
- ✓ **Arancel:** Indicador importante para saber el porcentaje de ad valorem que pagará la quinua si ingresa a un mercado.

Tabla 9:
Producto Bruto Interno (11%)

| País | Dólares | Valoración | Resultado |
|------------------------|-----------------|-------------------|------------------|
| Nueva Zelanda | 188,600,000,000 | 1 | 0.11 |
| Emiratos Árabes Unidos | 686,800,000,000 | 5 | 0.55 |
| Austria | 439,600,000,000 | 4 | 0.44 |

Fuente: CIA 2018

Tabla 10:
Distribución Física Internacional (6%)

| País | Días | Valoración | Resultado |
|------------------------|-------------|-------------------|------------------|
| Nueva Zelanda | 21 | 4 | 0.24 |
| Emiratos Árabes Unidos | 47 | 1 | 0.06 |
| Austria | 30 | 3 | 0.18 |

Fuente: Rutas marítimas - SIICEX

Tabla 11:
Obesidad (5%)

| País | Porcentaje | Valoración | Resultado |
|------------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Nueva Zelanda | 30.8 | 4 | 0.20 |
| Emiratos Árabes Unidos | 31.7 | 3 | 0.15 |
| Austria | 20.1 | 2 | 0.10 |

Fuente: Index mundi 2018

Tabla 12:
Seguridad alimentaria (5%)

| País | Puntaje | Valoración | Resultado |
|------------------------|----------------|-------------------|------------------|
| Nueva Zelanda | 81.3 | 4 | 0.20 |
| Emiratos Árabes Unidos | 72.5 | 3 | 0.15 |
| Austria | 82.1 | 5 | 0.25 |

Fuente: Global Food Security Index

Tabla 13: *Importación de quinua (30%)*

| País | Miles de USD | Valoración | Resultado |
|------------------------|---------------------|-------------------|------------------|
| Nueva Zelanda | 1,022 | 2 | 0.60 |
| Emiratos Árabes Unidos | 2,100 | 3 | 0.90 |
| Austria | 4,279 | 5 | 1.50 |

Fuente: Trade Map 2018

Tabla 14:
Inflación (10%)

| País | Porcentaje | Valoración | Resultado |
|------------------------|------------|------------|-----------|
| Nueva Zelanda | 1.4 | 5 | 0.50 |
| Emiratos Árabes Unidos | 3.5 | 2 | 0.20 |
| Austria | 2.1 | 4 | 0.40 |

Fuente: Coface

Tabla 15:
Riesgo país (15%)

| País | Tipo | Valoración | Resultado |
|------------------------|------|------------|-----------|
| Nueva Zelanda | A2 | 3 | 0.45 |
| Emiratos Árabes Unidos | A3 | 2 | 0.30 |
| Austria | A1 | 5 | 0.75 |

Fuente: Coface

Tabla 16:
Arancel (18%)

| País | Porcentaje | Valoración | Resultado |
|------------------------|------------|------------|-----------|
| Nueva Zelanda | 0 | 5 | 0.90 |
| Emiratos Árabes Unidos | 0 | 5 | 0.90 |
| Austria | 0 | 5 | 0.90 |

Fuente: Arancel de Aduanas 2017

| Valoración | | | | |
|--------------|---------|-----------|---------|-------------|
| 1 = Muy malo | 2= Malo | 3=Regular | 4=Bueno | 5=Muy bueno |

1.2.3. Elección del país de destino:

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la matriz CRIBA, se puede determinar lo siguiente:

Tabla 17:
Puntaje por país

| Nueva Zelanda | Emiratos Árabes Unidos | Austria |
|---------------|------------------------|---------|
| 3.20 | 3.21 | 4.52 |

Elaboración propia

Al evaluar los tres países candidatos para la exportación de quinua de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino, a través de la matriz CRIBA, se obtuvo como mercado objetivo a Austria, con un puntaje de 4.52.

1.3. Diagnóstico del sector en el país de destino

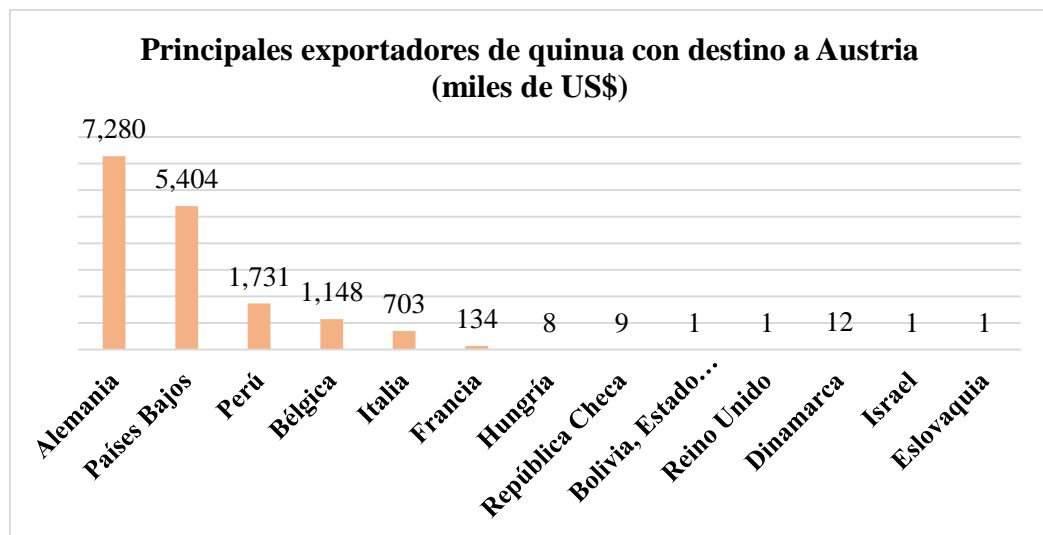


Figura 8: Principales exportadores de quinua con destino a Austria (2014 - 2018)

Fuente: Trade Map

La figura 8 muestra las importaciones de quinua realizadas por Austria en los últimos 5 años, teniendo a Alemania como principal proveedor con un total de 7,280 miles de dólares, siguiendo Países Bajos con un total de 5,404 miles de US\$, y ubicando a Perú como tercer exportador de quinua.

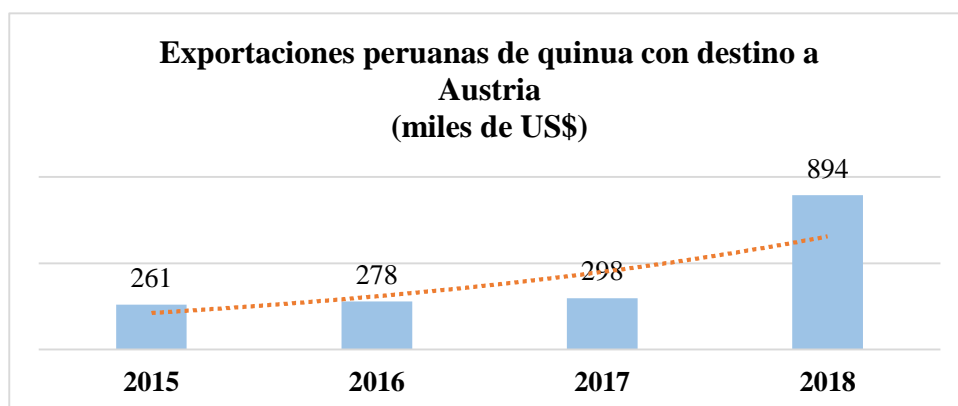


Figura 9: Evolución de las exportaciones de quinua peruana con destino a Austria

Fuente: Trade Map

En la figura 9 se observa la evolución de las exportaciones de quinua con destino a Austria, mostrando un crecimiento continuo en los últimos 4 años. El 2018 cerró con 894 miles de US\$, evidenciando un aumento significativo con lo que respecta al año anterior.

1.4. Diagnóstico interno de la empresa

Fortalezas

- El producto que ofrece tiene un alto valor nutricional y no contiene gluten
- Tiene experiencia exportando quinua
- Buscan mejorar como cooperativa capacitándose constantemente
- Cuentan con certificación orgánica
- Tienen experiencia empresarial
- Diversificación del producto dándoles valor agregado
- Participan en ferian y ruedas de negocios
- Cuentan con marca para su producto

Debilidades

- La quinua se cosecha de manera artesanal
- No trabajan con pronósticos de climas
- Tienen un solo cliente en el exterior, lo que genera que éste tenga un alto valor de negociación
- Problemas de capital
- Ubicación de la cooperativa

Tarea 2: formulación de la estrategia

2.1. Localización del país de destino

Austria es un país continental situado en la parte meridional de Europa Central, comprende parte de los Alpes Orientales y de la cuenca de Danubio; además linda con la región del Mediterráneo (Austria,2018)

2.1.1. Datos generales

Tabla 18:

Datos generales de Austria - 2018

| | |
|------------------------------------|--|
| Nombre oficial | República de Austria |
| Forma de estado | República Federal Parlamentaria |
| Superficie | 83,879 km ² |
| Capital | Viena |
| Población | 8,823 millones de habitantes |
| Densidad de población | 105/km ² |
| Idioma oficial | Alemán |
| Idioma de negocios | Inglés |
| Moneda | Euro |
| Miembro de la Unión Europea | Desde 1 de enero de 1995 |
| Organización territorial | Formada por nueve estados |
| Situación geográfica | Limita con Alemania al noreste, al noreste con República Checa y Eslovenia, Hungría al este, Italia al suroeste y al Oeste con Suiza y Liechtenstein |
| Nivel de desarrollo | País de renta alta, con alto nivel de vida |

Fuente: Ministerio de Asuntos Exteriores Unión Europea y Cooperación - España

2.1.2. Exigencias del producto

2.1.2.1. Barreras arancelarias

De acuerdo al Acuerdo Comercial con la Unión europea, Perú tiene un acceso preferencial para el 99.3% de los productos agrícolas, así como para el 100% de los productos industriales; eso quiere decir que, algunos productos están exentos del pago de aranceles.

Tabla 19:

Arancel aplicado a la quinua peruana en Austria

| Impuesto NMF | Ad valorem |
|-------------------------------|-------------------|
| Tarifa preferencial para Perú | 0% |

Fuente: Market Access Map

2.1.2.2. Barreras no arancelarias

- **Protección vegetal**

Market Access Map indica que la Directiva 200/29/CE define aquellas medidas para la introducción de productos vegetales procedentes de otros países a los estados miembros de la Unión Europea. Estas medidas se tratan de controles documentarios, físicos y fitosanitarios, que tienen como finalidad garantizar el cumplimiento de los requisitos. En el marco de esta legislación se contemplan las siguientes medidas de protección:

- Certificado fitosanitario

| Producto | Nombre Científico | |
|--|---------------------------|------------|
| QUINUA, grano | Chenopodium quinoa | |
| País Destino | País de Origen | |
| AUSTRIA | PERU (MULTIDEPARTAMENTAL) | |
| Uso o Destino | Tipo | Estado |
| COMERCIALIZACION, CONSUMO INDUSTRIAL, MUESTRA EXPORTACION | | AUTORIZADO |
| Requisito(s) fitosanitario(s) | | |
| 1. REQUISITOS GENERALES: Certificado Fitosanitario. | | |
| 2. PLAGAS REGULADAS: | | |
| 3. DECLARACIÓN ADICIONAL: Sin declaración adicional. | | |
| 4. TRATAMIENTO CUARENTENARIO: No requiere tratamiento. | | |
| 5. REQUISITOS DE ETIQUETADO: Ninguno. | | |
| 6. CONSIDERACIONES PARA LLENAR EL C.F.: Ninguno. | | |

Figura 10: Requisitos fitosanitarios de exportación

Fuente: SENASA

- Inspecciones en aduanas
- Registro de importadores
- Notificación previa a las importaciones

- **Etiquetado**

Son medidas que definen la información relacionada al producto exportado, que detalla al consumidor la inocuidad del alimento.

Según ITC (2018) la información alimentaria en la etiqueta del producto exportado hacia Austria debe contener lo siguiente:

- Nombre del producto

- Lista de ingredientes
 - Cantidad neta
 - Fecha de durabilidad mínima
 - Instrucciones de uso
 - Condiciones de almacenamiento
 - País de origen
 - Número de lote
 - Información nutricional
- **Certificación obligatoria**
 - Certificado fitosanitario
 - Certificado orgánico
 - Certificado de origen
- **Certificación voluntaria**
 - Global Gap
 - Rain Forest
 - Fair Trade
 - Gluten Free
- **Documentación para el despacho de aduana**
 - Factura comercial
 - Lista de empaque o packing list
 - Documento de transporte
 - Certificado de origen
 - Certificado fitosanitario
 - Certificado orgánico
 - Declaración Aduanera de Mercancías (DAM)

2.2. Adaptación de la oferta a las características del mercado

2.2.1. Canal de comercialización

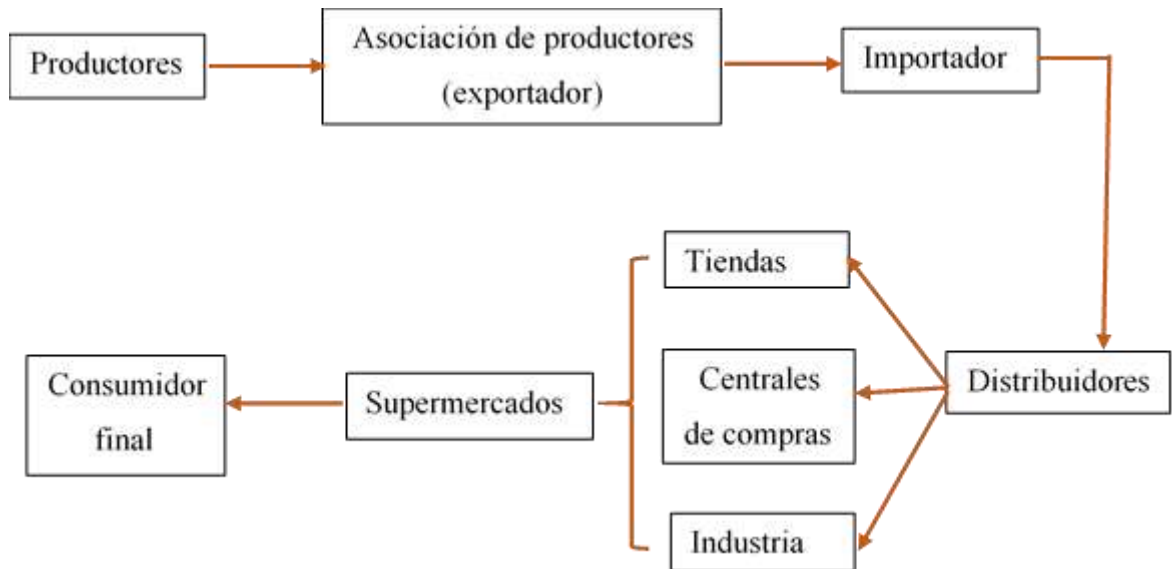


Figura 11: Canal de distribución

Para internacionalizar la quinua de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino a través de la exportación directa con destino a Austria, se ha elegido un distribuidor en el país de destino, éste se encargará de la documentación y demás trámites en ese país para poder nacionalizar el producto y someterlo a un proceso de transformación, para luego hacerlo llegar al consumidor final.

2.2.2. Perfil del consumidor

Santander (2019) indica el perfil del consumidor austriaco. Indicando los siguientes factores:

- El precio y la calidad son factores muy importantes en la decisión de compra del consumidor austriaco, al igual que la marca del producto. Los Austriacos están dispuestos a pagar más por productos de buena calidad.
- En cuanto a la alimentación, se enfocan en estilos de vida más saludables, ya que cada año más consumidores austriacos se dan cuenta de los efectos negativos de las altas cantidades de azúcar.

- Poder adquisitivo: El ingreso por habitantes es elevado, y los consumidores austriacos tienen a ser sofisticados con gustos muy diversos.
- Son muy sensibles a los problemas del medio ambiente
- A los jóvenes les gusta probar nuevos productos
- Tiende a pagar en efectivo

2.3. Estrategia de internacionalización

Según las características evaluadas tanto a la empresa como al sector del país de destino; se eligió la estrategia transnacional ya que la cooperativa al ser nueva en el proceso de internacionalización debe adaptar su producto de acuerdo a lo requerido en el mercado objetivo, teniendo además una eficiencia en costes. Esta estrategia se realizará a través de la exportación directa utilizando un intermediario en el país de destino, que realizará los trámites aduaneros en Austria y la distribución de la quinua orgánica blanca exportada en grano, para la transformación en ese país.

Tarea 3: implantación estratégica

3.1. Ejecución, seguimiento y control

3.1.1. Ejecución

Tabla 20:
Costo de producción unitario (quinua blanca)

| COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO | |
|--|-------------------------------|
| ITEM | QUINUA (precio por kg) |
| Costo de producción (materia prima) | 3.5 |
| Envases | 0.02 |
| Gastos operativos | 0.06 |
| Flete hasta Huamachuco | 0.15 |
| Estiba - Desestiba | 0.01 |
| Certificado orgánico | 0.2 |
| Total costos de producción en soles | 3.94 |
| Total costos de producción en dólares | 1.21 |

Elaboración propia

Tabla 21:
Venta de quinua por kg

| VENTA DE QUINUA POR KG | |
|--|---------|
| Precio de venta nacional soles | 4.9 |
| Precio de venta nacional en dólares | 1.50 |
| Utilidad en soles por kg | 0.96 |
| Utilidad en dólares por kg | 0.29 |
| Utilidad (\$) en 23,000 kg (Equivalente a 1 contenedor) | 6773.01 |

Elaboración propia

Tabla 22:
Condiciones de exportación

| | |
|--------------|-----------|
| 1 contenedor | 800 SACOS |
| 1 saco | 25 KG |
| 1 contenedor | 20,000 KG |

Elaboración propia

- **Costos de exportación**

Tabla 23:

Costos de exportación

| TOMANDO EN CUENTA EL PRECIO DE VENTA EN HUAMACHUCO | | | |
|---|--|------------|--------------|
| ITEMS DE EXPORTACIÓN | KG DE QUINUA (US\$) - SIN IGV | IGV | TOTAL |
| Materia prima (quinua) puesto en Huamachuco | 1.271 | 0.229 | 1.500 |
| Análisis LMR | 0.027 | 0.005 | 0.032 |
| Análisis de muestra | 0.027 | 0.005 | |
| Transporte Local Huamachuco. - Lima | 0.061 | 0.011 | 0.072 |
| Envase | 0.048 | 0.009 | 0.057 |
| Etiquetado | 0.003 | 0.000 | 0.003 |
| Etiqueta | 0.003 | 0.000 | |
| Estiba | 0.003 | 0.001 | 0.0037 |
| Desestiba | 0.003 | 0.001 | 0.0037 |
| Maquila | 0.156 | 0.028 | 0.185 |
| Papel y servicio para el formato de FCL | 0.004 | 0.001 | 0.005 |
| Absorbentes de humedad | 0.013 | 0.002 | 0.015 |
| Operador logístico | 0.060 | 0.011 | 0.071 |
| Gastos Operativos | 0.020 | | 0.020 |
| Gastos Financieros | 0.010 | | 0.010 |
| Gastos Contables | 0.030 | | 0.030 |
| Impuesto a la Renta | 0.229 | | 0.229 |
| Imprevistos | 0.027 | | 0.027 |
| COSTO FOB LIMA - KG | 1.966 | | 2.263 |

Elaboración propia.

- **Selección del precio de exportación**

Tabla 24: *Selección del precio de exportación*

| | |
|-------------------------|-------------|
| Utilidad | 0.84 |
| Precio FOB - kg | 2.80 |
| Precio x saco de 25 kg | 70.04 |
| Utilidad por contenedor | 16710.42 |

| | |
|-------------------------|----------|
| Drawback por kg | 0.08 |
| Utilidad con Drawback | 0.92 |
| Utilidad por contenedor | 18391.29 |

Elaboración propia

Se determinó que el precio de exportación es de \$2.80 por kg de quinua blanca orgánica.

| | |
|---|-----------------|
| Utilidad venta nacional y venta internacional por contenedor | 23483.42 |
| Utilidad venta nacional y venta internacional por contenedor incluyendo Drawback | 25164.29 |

- **Características de la carga**

El envase consta de un saco de papel kraft de 25 kg. Cada saco contará con una etiqueta en inglés, de acuerdo a las características que el mercado de destino requiere.



Figura 12: Saco de papel kraft de 25 kg

Los sacos se acondicionarán en el contenedor forrado de 20' para proteger al producto, el contenedor tendrá 8 absorbentes de humedad necesarios para la exportación de la quinua.

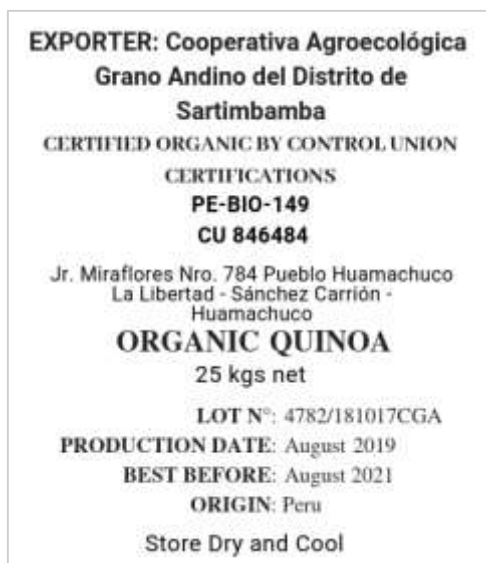


Figura 13: Etiqueta de exportación

- **Condiciones de venta**

- La exportación de la quinua se realizará teniendo en cuenta el Incoterm FOB.
- Se realizará envío de un contenedor con 20 TM de quinua orgánica blanca
- El precio FOB por kilo de quinua orgánica blanca es de US\$ 2.81

3.1.2. Seguimiento

Se hará a través de un diagrama de Gantt, para que se verifique si las actividades programadas se realizarán en las fechas determinadas. Según Business Scholl (2019) indica que el diagrama de Gantt “en aquel en donde se visualiza las tareas de manera simplificada, además de representar todas las etapas y actividades que se realizarán un proyecto en un único lugar”. De esta manera serviría para hacer un seguimiento adecuado de la implantación de la estrategia.

3.1.3. Control

- En el mercado nacional el control lo realizará la misma Cooperativa, a través de una persona especializada.

- En el mercado objetivo, el control lo realizará una persona residente en Austria que trabaje para la Cooperativa, que se encargará de hacer actividades que la empresa requiera en el país de destino y determinar si su producto está llegando en las condiciones acordadas con el importador.

3.1.2. Discusión de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determinó como la estrategia de internacionalización más adecuada, para exportar directamente la quinua de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino con destino a Austria, la estrategia transnacional, debido a que la empresa recién está internacionalizándose, por ello debe adaptar su producto a las necesidades de los consumidores, según el país de destino que pretende exportar; sin embargo, no debe descuidar sus costos de exportación teniendo una buena estructura de los mismos, ya que eso generará la obtención de mayores ganancias y beneficiará a la Cooperativa. Además, se exportará de manera directa a través de un distribuidor que se encargará de todos los trámites en el país de destino, debido a que la Cooperativa no cuenta con experiencia exportando hacia Austria. Estos resultados, se contrastan con Manzano (2015), quien refiere que la estrategia más adecuada es el de utilizar un bróker en el mercado objetivo, esto facilitó saber los gustos y preferencias de los consumidores, y adaptar el producto de acuerdo a ello, dándole un valor agregado al promover la quinua como alimento nutritivo, natural y orgánico; a su vez permitió la reducción de costes para la empresa, situación que de igual manera se ve reflejada en la presente investigación, ya que las empresas que recién están empezando a internacionalizar su producto deben adaptarse a las necesidades de sus clientes sin descuidar sus costos.

Se acepta la hipótesis alternativa donde se señala que la estrategia internacional permitirá lograr la exportación directa de quinua de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino, con destino a Austria. , para ello se debe seguir un proceso que permita desarrollar la estrategia de manera adecuada; dicho resultado concuerda con Casas y Jiménez (2014) quienes determinaron que la estrategia implementada facilitó diferenciarse de la competencia, debido a que se ofrece un producto de acuerdo a las necesidades de los consumidores , permitiendo internacionalizar la quinua en polvo.

En relación a la pregunta de investigación: ¿Qué estrategia de internacionalización permitirá lograr la exportación directa de quinua con destino a Austria de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino 2018 -2021?, la investigación nos permite afirmar que la estrategia transnacional es la más adecuada para este proceso, ya que se centra en ofrecer un producto de acuerdo a las necesidades del mercado de destino, para lo cual, la empresa debe tener la capacidad de adaptar su producto. Además, se centra en ahorrar costos para poder internacionalizarse.

3.2. Consideraciones Finales

Cooperativa Agroecológica Grano Andino tiene poca experiencia exportando, además de no contar con una estrategia para internacionalizarse; para tal efecto mediante un proceso de internacionalización se logró determinar la estrategia adecuada, de modo que se logre un posicionamiento en el mercado exterior.

Se detectó que los factores que influyen en la exportación directa de quinua, son los factores políticos como el aumento de la oferta de productos financieros del estado peruano en zonas productoras de quinua; factores económicos como la venta de granos andinos ha impulsado el crecimiento de las exportaciones no tradicionales de productos agropecuarios; factores sociales como reconocimiento al productos andino encargado de preservar las diversas variedades de quinua, factores tecnológicos como la infraestructura de riego para quinua se incrementa en zonas alto andinas; factores ecológicos como mayor respeto por el medio ambiente y uso racional de los recursos naturales en los procesos de producción de quinua orgánica y factores legales como la mayor facilidad para obtener certificado orgánico, lo que beneficiará si se llega a exportar a países con los que Perú tiene un acuerdo comercial.

Con respecto a la estrategia de internacionalización se determinó como la más adecuada, la estrategia transnacional, debido a que la empresa recién está internacionalizándose, es necesario adaptar su producto a las necesidades de los consumidores a los que va a exportar, sin descuidar sus costos.

Se recomienda que las empresas productoras de quinua, que quieran internacionalizar su producto, lo hagan a través de estrategias, ya que esto genera un menor riesgo al momento de exportar; a su vez beneficia a todos los participantes del proceso de internacionalización.

Para empresas que recién están internacionalizando su producto, o que está por hacerlo, se recomienda usar la estrategia transnacional estudiada en este trabajo de investigación, ya que es la más adecuada para un proceso de exportación debido a que estudian las necesidades del cliente para poder adaptar su producto, pero sin descuidar los costos de la empresa, para tener una utilidad que incentive a la continuidad de la exportación.

Se recomienda este trabajo como guía para futuras investigaciones relacionadas al tema estudiado. Ya que se tomó en cuenta un proceso de internacionalización para elegir la

estrategia adecuada debido a las características que una empresa en miras de la internacionalización pueda tener.

Se recomienda una mayor participación del estado que incentiven a los pequeños productores a exportar, generando en ellos una cultura exportadora, y beneficiar tanto a las asociaciones como al país.

IV. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Asociación Latinoamericana de Integración, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2014). *Tendencias y perspectivas del comercio internacional de quinua*. Documento conjunto, Santiago.

Business School. (2019). *¿Qué es un diagrama de Gantt y para qué sirve?* Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>

Casas, M. y Jiménez, L. (2014). “*Modelo de negocios para exportación de quinua elaborada como alimento (quinua en polvo) a los Estados Unidos*”. (Tesis de Licenciatura). Universidad Piloto de Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado, desde: <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00001553.pdf>

Castellanos Ramírez, A. (2015). *Logística comercial internacional* (Primera ed.). Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

Cely, A. y Ducón, J. (2015). “*Posibilidades en el comercio internacional de la quinua: un análisis desde la perspectiva de la competitividad*”. Recuperado, desde: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5262308.pdf>

Diario del Exportador. (2017). *¿Qué es un régimen aduanero?* Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2017/11/que-es-un-regimen-aduanero.html>

Diario la República. (16 de Mayo de 2015). *Solo el 10% de la producción agrícola en la Libertad es orgánica*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/189035-solo-el-10-de-la-produccion-agricola-en-la-libertad-es-organica>

Diario Nacional Independencia. (9 de Enero de 2017). *Tras 6 años de auge, producción de quinua bajó en 23% en 2016*. Obtenido de <https://www.paginasiete.bo/economia/2017/1/9/tras-anos-auge-produccion-quinua-bajo-2016-123060.html#!>

EAE Business School. (26 de noviembre de 2018). *Deslocalización empresarial: Qué es y sus consecuencias*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/deslocalizacion-empresarial/>

- Efio, J. (2017). “*Estrategias de internacionalización para lograr la exportación de bordados hechos a manos de la Asociación cultura Viva de Monsefú a Francia – 2017*”. (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo. Chiclayo. Recuperado, desde:
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29520/Efio_RJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- España Exportaciones e Inversiones. (2017). *Manual de Internacionalización*. Madrid, España: ICEX.
- Fernández, G. y Lazo, L. (2016). “*Estrategias de internacionalización para la comercialización del producto pallar baby hacia el mercado estadounidense a través de la empresa Agronegocios Sicán S.A.C en el periodo 2016*”. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte. Trujillo. Recuperado, desde:
<http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13618/Fern%C3%A1ndez%20Hurtado%20Gisela%20Analy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ferradas, L. y Sosaya, M. (2018). “*Oportunidad de negocio para la exportación de galletas de quinua de la empresa Galletera del Norte S.A.C. hacia el mercado de Tailandia desde la provincia de Trujillo – Perú, 2016-2010*”. Trujillo. Recuperado, desde:
<http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13590/Ferradas%20Horna%20Luis%20Jorge%20-%20Sosaya%20Rodriguez%20Manuel%20Adolfo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Financiera Credinka. (s.f). *Comisiones y Gastos*. Recuperado el 9 de abril de 2019, de
https://www.credinka.com/archivos/credinka_educacion/comisiones_gastos.pdf
- Greco, O. (2005). *Diccionario de comercio exterior* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Valleta Ediciones.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F: Mc.GRAW W- HILL / Interamericana Editores S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). México D.F: McGRAW W - HILL / Interamericana Editores S.A.

- Hollensen, S., & Arteaga Ortiz, J. (2010). *Estrategias de marketing internacional*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2015). *El mercado y la producción de quinua en el Perú*. Lima: MSG Comercial Gráfica S.R.L.
- Luque, R. (2015). “*Plan de negocios para la exportación de quinua a Canadá, 2015*”. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santa María. Arequipa. Recuperado, desde: <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/2060/40.0977.CE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Manzano, J. (2015). “*Estrategias para la inclusión de la quinua en el mercado estadounidense para empresa chilena*”. (Tesis de Maestría). Universidad de Chile. Santiago, Chile. Recuperado desde: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137829/Estrategia-para-la-inclusion-de-la-quinua-en-el-mercado-estadounidense-para-empresa-chilena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martín Martín, M. Á., & Martínez Gormaz, R. (2012). *Manual práctico de comercio exterior* (Cuarta ed.). Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Martín Rojo, I., & Gaspar Gonzáles, A. I. (2007). *Crecimiento e internacionalización de empresas*. Madrid, España: Síntesis S.A.
- Méndez Morales, J. S. (2011). *La economía en la empresa en la sociedad del conocimiento* (Cuarta ed.). México D.F, México: McGraw - hill/ Interamericana Editores S.C.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). *Análisis Económico de la Producción Nacional de quinua*. Lima: MINAGRI.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). *Calendario de siembras y cosechas*. Obtenido de siea.minagri.gob.pe/calendario/
- Morales, M. (2016). “*Estrategias de marketing internacional de la empresa Campo Verde para la comercialización de quinua en el mercado chino*”. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Recuperado, desde: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2512/1/RE_COMU_MAGDA.MOR

ALES_ESTRATEGIAS.DE.MARKETING.INTERNACIONAL.DE.LA.EMPRESA
_DATOS.PDF

Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (Segunda ed.). México D.F: Pearson Educación de México S.A.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2018). *Plataforma de organización de la quinua*. Obtenido de <http://www.fao.org/in-action/quinoa-platform/quinoa/produccion-sostenible/en/>

Organización Mundial del Comercio. (2016). *Igualdad de condiciones para el comercio de las PYMES*. Ginebra, Suiza: OMC.

Paz, H. R. (2008). *Canales de distribución: Gestión comercial y logística* (Tercera ed.). Buenos Aires, Argentina: Lectorum Ugerman.

PROMPERÚ. (2019). *Infotrade*. Obtenido de http://infotrade.promperu.gob.pe/pr_modprot.asp

Santander. (2019). *Llegar al consumidor austriaco*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/austria/llegar-al-consumidor>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2016). *Orientación aduanera: Exportación*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportacion/index.html#>

Terán, S. (2017). *“Plan de negocios para la exportación de quinua orgánica a Bogotá, Colombia”*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de las Américas. Ecuador. Recuperado, de: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/7867/1/UDLA-EC-TINI-2017-82.pdf>

Trade Map. (2018). *Lista de importadores y exportadores para el producto seleccionado*. Obtenido de [https://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(m2twbn55ouh0zg45qqf4ssjq\)\)/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||1008||4|1|1|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/(X(1)S(m2twbn55ouh0zg45qqf4ssjq))/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||1008||4|1|1|2|1|2|1|1)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2017). Perú como primer exportador de quinua a nivel mundial. *Quipukamayoc*, 129.

V. ANEXOS

Anexo N° 01: Definición conceptual y operacional de variables

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL |
|---|---|--|
| <p>Variable independiente</p> <p>Estrategias de internacionalización</p> | <p>Decisión a largo plazo adoptada por una empresa para expandir su actividad más allá de los límites nacionales de su país de origen, escogiendo a tal efecto entre una variedad de opciones que tomen en consideración tanto la posible necesidad de adaptar su producto a las peculiaridades de cada mercado como la de mantener los costos bajos. (ICEX,2017,p.202)</p> | <p>La variable Estrategias de Internacionalización presenta las siguientes dimensiones: análisis estratégico, formulación estratégica e implantación estratégica, éstos serán medidos utilizando como instrumentos, la guía de entrevista con preguntas asociadas a la variable de estudio, y la guía de revisión documental, necesario para extraer información complementaria.</p> |
| <p>Variable dependiente</p> <p>Exportación directa</p> | <p>Supone la venta de un exportador directamente desde el mercado de origen o sucursal o filial de venta propia, a un importador, distribuidor o comprador final, localizado en el mercado exterior (Martín y Martínez, 2012)</p> | <p>La variable dependiente de Exportación Directa tiene tres dimensiones: venta directa, agente o distribuidor en el país de destino, y establecimiento de una subsidiaria comercial; éstas serán medidas de acuerdo a los indicadores, mediante la técnica de entrevista a profundidad.</p> |

ANEXO N° 02: Cuadro de operacionalización de variables

| VARIABLE | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEM | INSTRUMENTO |
|--|--------------------------|--|-----------------------------------|---|
| Variable Independiente Estrategias de internacionalización | Análisis estratégico | Diagnóstico del sector en el país de destino | Trade Map, Sunat, CIA, Coface | Revisión documental – Guía de análisis documental |
| | | Diagnóstico del sector en el país de origen | Infotrade | Revisión documental – Guía de análisis documental |
| | | Diagnóstico interno de la empresa | Presidente de la Cooperativa | Entrevista a profundidad - Guía de entrevista |
| | Formulación estratégica | Elección del país de destino | Gerente de la Cooperativa | Entrevista a profundidad |
| | | Adaptación de la oferta | Trade Map, Sunat | Revisión documental – Guía de revisión documental |
| | | Estrategia de internacionalización | ICEX | Revisión documental – Guía de revisión documental |
| | Implantación estratégica | Ejecución | Especialista de Comercio Exterior | Entrevista a profundidad – Guía de entrevista |
| | | Seguimiento | Especialista de Comercio Exterior | Entrevista a profundidad – Guía de entrevista |

| | | | | |
|--|--|--|-----------------------------------|---|
| | | Control | Especialista de Comercio Exterior | Entrevista a profundidad – Guía de entrevista |
| Variable Dependiente Exportación directa | Venta directa | Número limitado de clientes potenciales | Gerente de la cooperativa | Entrevista a profundidad – Guía de entrevista |
| | | Vendedores propios | Presidente de la Cooperativa | Entrevista a profundidad – Guía de entrevista |
| | Utilización de un agente o distribuidor | Agente | Especialista de Comercio Exterior | Entrevista a profundidad – Guía de entrevista |
| | | Distribuidor | Especialista de Comercio Exterior | Entrevista a profundidad – Guía de entrevista |
| | Establecimiento de una subsidiaria comercial | Control sobre el mercado exterior objetivo | Especialista de Comercio Exterior | Entrevista a profundidad – Guía de entrevista |
| | | Alta inversión | Especialista de Comercio Exterior | Entrevista a profundidad – Guía de entrevista |

Anexo N° 03: Validación de instrumentos

CARTILLA DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO:

| | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| NOMBRE DEL JUEZ | Raero Salazar Cesar R. |
| PROFESIÓN | Lic. Comercio y Negocios Int. |
| TITULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO | MBA |
| ESPECIALIDAD | Negocios Int. |
| INSTITUCIÓN DONDE LABORA | USJ |
| CARGO | JTC |

| |
|--|
| TITULO DE LA INVESTIGACION ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DIRECTA DE QUINUA DE LA COOPERATIVA AGROECOLÓGICA GRANO ANDINO" CON DESTINO A AUSTRIA 2018-2021 |
|--|

| | |
|--------------------------|--|
| NOMBRE DEL TESISTA | Tarrillo Pérez Myttzy Kathyuska |
| INSTRUMENTO EVALUADO | Guía de entrevista |
| OBJETIVO DEL INSTRUMENTO | Obtener información acerca de qué estrategias de internacionalización pueden lograr la exportación directa de quinua de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino con destino a Austria. |

| |
|---|
| INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO, "D" SI ESTÁ DE ACUERDO O CON EL ITEM "D" SI ESTÁ EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS. |
|---|

| | |
|-------------------------|---|
| DETALLE DEL INSTRUMENTO | La guía de entrevista consta de 22 preguntas, las cuales estarán enmarcadas a evaluar el primer objetivo. |
|-------------------------|---|

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo recolectar información del Presidente de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino


| |
|------------------|
| PREGUNTAS |
|------------------|

| | |
|--|---|
| ASOCIACIÓN | |
| 1. ¿Reciben el apoyo de alguna institución pública o privada? ¿Qué tipo de ayuda y de qué institución? | TA(✓) A() D() SUGERENCIAS: |

| | |
|---|---|
| 2. ¿Tienen problemas con recursos de capital? ¿Cuáles? | TA(✓) A() D() SUGERENCIAS: |
| 3. ¿Qué actividades realiza para aumentar sus ventas? | TA(✓) A() D() SUGERENCIAS: |
| 4. ¿Cuáles cree que son sus ventajas frente a la competencia? | TA(✓) A() D() SUGERENCIAS: |
| 5. ¿Cuentan con puntos de acopio? ¿Cuántos y en dónde? | TA(✓) A() D() SUGERENCIAS: |
| 6. ¿La asociación cuenta con una estructura de costos de producción y/o comercialización? | TA(✓) A() D() SUGERENCIAS: |
| PRODUCTO | |
| 7. ¿Con cuántas hectáreas de quinua cuentan en su totalidad? | TA(✓) A() D() SUGERENCIAS: |
| 8. ¿Cuál es el rendimiento por hectárea? | TA(✓) A() D() SUGERENCIAS: |
| 9. ¿Cuál es el periodo de cosecha de la quinua? | TA(✓) A() D() SUGERENCIAS: |
| 10. ¿Sus áreas de producción cuentan con alguna certificación? ¿Cuál(es)? ¿Periodo con el que cuentan con la certificación? | TA(✓) A() D() SUGERENCIAS: |

| | |
|--|---|
| 11. ¿Cuál es el envase y el embalaje que se usa para la quinua? | TA(/) A() D() SUGERENCIAS: |
| 12. ¿Qué utiliza para transportar su producción hasta el punto de acopio? | TA(/) A() D() SUGERENCIAS: |
| 13. ¿Su producto pasa por algún proceso o transformación? | TA(/) A() D() SUGERENCIAS: |
| 14. ¿Cuentan con una marca para su producto? ¿Nombre de la marca? | TA(/) A() D() SUGERENCIAS: |
| 15. ¿En el proceso productivo obtiene alguna merma? ¿Qué hacen con una merma? | TA(/) A() D() SUGERENCIAS: |
| COMERCIALIZACIÓN | |
| 16. ¿A quién comercializa su producto? ¿Quiénes son sus clientes actuales? | TA(/) A() D() SUGERENCIAS: |
| 17. ¿Utiliza algún medio publicitario para captar clientes? ¿Cuáles? | TA(/) A() D() SUGERENCIAS: |
| 18. ¿Sus clientes adquieren el producto para uso personal (consumo) o comercialización nacional o internacional? | TA(/) A() D() SUGERENCIAS: |
| 19. ¿En cuánto tiempo tiene listo el producto, una vez que el cliente realiza el pedido? | TA(/) A() D() SUGERENCIAS: |

| | |
|--|---|
| 20. ¿Cuál es el precio de venta de la quinua? | TA(/) A() D() SUGERENCIAS: |
| 21. ¿Cuál es el medio de pago que utiliza con sus clientes? | TA(/) A() D() SUGERENCIAS: |
| 22. ¿Han pensado tener vendedores propios en el mercado exterior? Detalle. | TA(/) A() D() SUGERENCIAS: |
| PROMEDIO OBTENIDO | N° TA <u>22</u> N° A _____ N° D _____ |
| COMENTARIOS GENERALES | |
| OBSERVACIONES | |


 DNI: 44308266

CARTILLA DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO:

| | |
|--|------------------------------------|
| NOMBRE DEL JUEZ | JEAN MICHELL CARRION HERONDES |
| PROFESIÓN | LICENCIADO EN COM. NEG. INT. |
| TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO | MAGISTER EN FINANZAS CORPORATIVAS |
| ESPECIALIDAD | COHERDO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES |
| INSTITUCIÓN DONDE LABORA | USS - USMP - UCV |
| CARGO | DOLENTE |

| |
|---|
| TÍTULO DE LA INVESTIGACION ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DIRECTA DE QUINUA DE LA COOPERATIVA AGROECOLÓGICA GRANO ANDINO CON DESTINO A AUSTRIA 2018-2021 |
|---|

| | |
|---------------------------------|--|
| NOMBRE DEL TESISISTA | Tarrillo Pérez Myttzy Kathyuska |
| INSTRUMENTO EVALUADO | Guía de entrevista |
| OBJETIVO DEL INSTRUMENTO | Obtener información acerca de qué estrategias de internacionalización pueden lograr la exportación directa de quinua de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino con destino a Austria. |

| |
|---|
| INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO, "D" SI ESTÁ DE ACUERDO O CON EL ITEM "D" SI ESTÁ EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS. |
|---|

| | |
|--------------------------------|---|
| DETALLE DEL INSTRUMENTO | La guía de entrevista consta de 10 preguntas, las cuales estarán enmarcadas a evaluar el primer objetivo. |
|--------------------------------|---|

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo recolectar información del Gerente de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino

| PREGUNTAS | |
|---|---------------------------|
| 1. ¿Cuántos años tiene la cooperativa en el mercado nacional e internacional? | TA() A() D(✓) |
| | SUGERENCIAS: |
| 2. ¿Cómo financia la cooperativa sus actividades comerciales? | TA(✓) A() D() |
| | SUGERENCIAS: |

| | |
|---|---|
| 3. ¿La cooperativa cumple con regulaciones ambientales requeridas por el mercado nacional e internacional? ¿Cuáles? | TA(✓) A() D() |
| SUGERENCIAS: | |
| 4. ¿La cooperativa ha tenido que adaptar su producto a algún requerimiento de cliente en el exterior? ¿Cómo? | TA(✓) A() D() |
| SUGERENCIAS: | |
| 5. ¿Qué controles sigue la cooperativa para garantizar la calidad del producto? | TA(✓) A() D() |
| SUGERENCIAS: | |
| 6. ¿En qué presentación vende su producto, tanto el mercado nacional y al extranjero? | TA(✓) A() D() |
| SUGERENCIAS: | |
| 7. ¿Han tenido oportunidad de exportar a Austria? | TA(✓) A() D() |
| SUGERENCIAS: | |
| 8. ¿Qué dificultades han tenido para exportar? ¿Por qué? | TA(✓) A() D() |
| SUGERENCIAS: | |
| 9. ¿Han pensado en deslocalizar las actividades de la empresa en el mercado exterior? ¿Por qué? | TA(✓) A() D() |
| SUGERENCIAS: | |
| 10. ¿La cooperativa cuenta con potenciales clientes en el exterior? ¿En qué países? | TA(✓) A() D() |
| SUGERENCIAS: | |
| PROMEDIO OBTENIDO | Nº TA <u> 9 </u> Nº A <u> </u> Nº D <u> 1 </u> |
| COMENTARIOS GENERALES | |
| OBSERVACIONES | |
| <i>de esta fuente, por la pregunta se puede obtener de esta fuente, verificar la pertinencia de la misma.</i> | |


Jean Michel Corrión Mezones

CARTILLA DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO:

| | |
|--|---------------------------|
| NOMBRE DEL JUEZ | Jose F. Lique Nivia Campa |
| PROFESIÓN | Lic. Administración. |
| TITULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO | Master. |
| ESPECIALIDAD | Finanzas, Marketing. |
| INSTITUCIÓN DONDE LABORA | Universidad SEKORD SPAU. |
| CARGO | Docente a tiempo parcial. |

TITULO DE LA INVESTIGACION

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DIRECTA DE QUINUA DE LA COOPERATIVA AGROECOLÓGICA GRANO ANDINO CON DESTINO A AUSTRIA 2018-2021

| | |
|---------------------------------|--|
| NOMBRE DEL TESISTA | Tarrillo Pérez Mytzy Kathyuska |
| INSTRUMENTO EVALUADO | Guía de entrevista |
| OBJETIVO DEL INSTRUMENTO | Obtener información acerca de qué estrategias de internacionalización pueden lograr la exportación directa de quinua de la Cooperativa Agroecológica Grano Andino con destino a Austria. |

INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO

EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO, "D" SI ESTÁ DE ACUERDO O CON EL ITEM "D" SI ESTÁ EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.

| | |
|--------------------------------|---|
| DETALLE DEL INSTRUMENTO | La guía de entrevista consta de 11 preguntas, las cuales estarán enmarcadas a evaluar el tercer objetivo. |
|--------------------------------|---|

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo recolectar información de especialistas en Comercio Exterior

PREGUNTAS

| | |
|--|---|
| 1. ¿Qué estrategias de internacionalización debe tener en cuenta una empresa productiva de quinua para posicionarse en el mercado internacional? | TA(✓) A() D() SUGERENCIAS: |
| 2. ¿Qué características debe tener una empresa para poder internacionalizar su producto a través de estrategias? | TA(✓) A() D() SUGERENCIAS: |

| | |
|--|---|
| 3. ¿Qué factores debe tener en cuenta una empresa al momento de ejecutar una estrategia de internacionalización ya implantada? | TA(✓) A() D() SUGERENCIAS: |
| 4. ¿Cuáles serían los pasos para que se obtenga un seguimiento adecuado y más eficiente sobre la estrategia elegida para la internacionalización? | TA(✓) A() D() SUGERENCIAS: |
| 5. ¿Qué se debe tener en cuenta para que una empresa tenga un control adecuado sobre la estrategia implantada? | TA(✓) A() D() SUGERENCIAS: |
| 6. ¿Cuál puede ser el valor agregado que le pueden dar a la quinua para un proceso de exportación? | TA(✓) A() D() SUGERENCIAS: |
| 7. ¿Qué certificaciones internacionales debe tener una empresa exportadora de quinua? | TA(✓) A() D() SUGERENCIAS: |
| 8. ¿Cree usted que los requisitos influyen en el volumen de exportación de quinua a los países europeos? | TA(✓) A() D() SUGERENCIAS: |
| 9. ¿Qué recomienda usted a una empresa que recién está empezando a internacionalizar su producto? ¿Usar un agente o un distribuidor en el país de destino? ¿por qué? | TA(✓) A() D() SUGERENCIAS: |
| 10. ¿Por qué es importante tener control del mercado objetivo para establecer una subsidiaria comercial? | TA(✓) A() D() SUGERENCIAS: |
| 11. ¿Qué aspectos se deben tener en cuenta para invertir en una subsidiaria en el país de destino? | TA(✓) A() D() SUGERENCIAS: |
| PROMEDIO OBTENIDO | Nº TA <u>11</u> Nº A <u> </u> Nº D <u> </u> |
| COMENTARIOS GENERALES | |
| OBSERVACIONES | |

Handwritten signature and date: 16-12-2010

Anexo N° 04: Entrevistas a especialistas



Figura 14: Entrevista con MBA Danna Jiménez Boggio



Figura 15: Entrevista con Lic. Sheyla Johana Chavesta Paico



Figura 16: Entrevista con Mg. Marco Antonio Capristan Campos



Figura 18: Entrevista Mg. Mónica del Pilar Pintando Damián



Figura 17: Entrevista Mg. Eduardo Elera Hurtado



**COOPERATIVA AGROECOLÓGICA GRANO ANDINO
DISTRITO DE SARTIMBAMBA**

Huamachuco, 18 de setiembre del 2018

Señorita

MYTTZY KATHYUSKA TARRILLO PÉREZ

Estudiante de la escuela de Negocios Internacionales de la Universidad Señor de Sipán

Presente .-

Asunto: AUTORIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Por la presente reciba un cordial saludo y a la vez comunicar que estamos autorizando a MYTTZY KATHYUSKA TARRILLO PÉREZ, estudiante de la escuela de Negocios Internacionales de la Universidad Señor de Sipán – Lambayeque, para que realice su investigación en nuestra cooperativa, cuyo trabajo de investigación es denominado ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DIRECTA DE QUINUA DE LA "COOPERATIVA AGROECOLÓGICA GRANO ANDINO" CON DESTINO A AUSTRIA 2018 – 2021.

De antemano agradezco la atención brindada a la presente.

Sin otro en particular.

Atentamente.

COOPERATIVA AGROECOLÓGICA
GRANO ANDINO DISTRITO DE SARTIMBAMBA

Francisco Rojas Ruiz
DNI: 41440361
PRESIDENTE

Francisco Rojas Ruiz
Presidente
COOP. Agroecológica Grano Andino Distrito de Sartimbamba

Ing. Luis Faustino Lezama Castillo
Gerente General
Celular: +51 990903765
E-mail: luchito_lc@hotmail.com

Francisco Rojas Ruiz
Presidente de la Cooperativa
Celular: +51 978083601
E-mail: coopgranoandino@gmail.com