Restricciones del subsistema comercial de la quinua peruana de exportación

DOI: 10.46932/sfjdv2n1-054

Received in: November 1st, 2020

Accepted in: December 30th, 2020

David Salcedo Herrera

Ingeniero en Industrias Alimentarias y Magister en Agronegocios por la Universidad de Buenos Aires-Argentina. INNOVATE Perú- Especialista en Cultura y Gestión de la Innovación. Chota, Perú.

Abel Salcedo Herrera

Licenciado en Administración. Articulador comercial - Avanza Rural. Chota, Perú.

Carlos Rios-Campos

Docente Investigador RENACYT. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Doctor en Gestión Universitaria. Bagua, Perú.

E-mail: carlos.rios@untrm.edu.pe

Jury Yesenia Aquino Trujillo

Docente universitaria. Maestría en Ingeniería de Sistemas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú.

Antero Alexander Cabrera Torres

Docente asociado. Licenciado en Estadística, Maestría en Educación y Doctorado en Administración de la Educación. Universidad Nacional de Frontera. Chiclayo, Perú.

RESUMEN

La inserción de los productos agrícolas en el mercado internacional, es una condición necesaria para superar restricciones, generar nuevas oportunidades comerciales, elevar la eficiencia y promover el desarrollo especialmente en aquellos productos cuyo consumo doméstico es bajo. La quinua es uno de los productos que en la actualidad evidencia un mayor dinamismo en el comercio mundial, produciéndose principalmente en Perú, Bolivia y Ecuador. En el Perú, la producción y comercialización de la quinua se ha incrementado, por ser un alimento de gran demanda, representando un buen potencial de oportunidades comerciales, a la vez genera empleo. El trabajo tuvo como objetivo: Identificar las principales restricciones institucionales, organizacionales y tecnológicas del subsistema comercial de la quinua peruana de exportación. Para el logro del objetivo, se utilizó una herramienta de diagnóstico aplicada al subsistema comercial de la quinua en Perú, como el Análisis Estructural Discreto (AED). Del análisis AED, se obtuvo que el ambiente institucional del subsistema comercial apalancó su crecimiento mediante los tratados comerciales firmados entre Perú y sus principales socios. Sin embargo, se ha omitido realizar acciones internas y externas necesarias, como los protocolos no arancelarios, para aprovechar estos acuerdos. También, se evidenció un bajo enforcement que restringe el crecimiento de este subsistema comercial. Desde el ambiente organizacional, se halló que los actores presentan una heterogeneidad del nivel cultural, económico, social y educativo, los cuales son restricciones que incrementaron el nivel de oportunismo, informalidad, información asimétrica y contratos incompletos. En el ambiente tecnológico, se evidenció que las restricciones fueron la falta de valor agregado en los granos de exportación y los altos costos en logística y en certificaciones.

Palabras clave: Subsistema comercial, quinua, restricciones, inserción.

1 INTRODUCCIÓN

La inserción en el mercado internacional de productos agrícolas y alimentos está determinada por regulaciones fitosanitarias y por diversas normativas, no solo por medidas arancelarias. Además, de las obligaciones sanitarias, un requisito que cobra cada vez más importancia es la trazabilidad del producto, aplicable a las diferentes fases de la cadena productiva (FAO-ALADI, 2014).

Estas medidas no arancelarias pueden convertirse en restricciones para acceder a diferentes mercados externos. La restricción al libre comercio de los productos agroalimentarios da lugar a situaciones de baja eficiencia y productividad del sistema, ocasionando pérdida de competitividad y la mejor inserción en los mercados internacionales (Ordoñez, 1999).

Por otro lado, los negocios agroalimentarios son diferentes según qué produzcan, cómo lo produzcan, acondicionen o procesen el producto y para quién (cliente o mercado). El objetivo de estos productos va más allá de la seguridad alimentaria y se instala en el gusto del consumidor, específicamente en el deleite del cliente (Ordoñez, 2000). En este contexto, la globalización del comercio agroalimentario internacional ha dado espacio a mercados de alimentos para consumidores que deciden sus compras en función de su valor nutricional; ahí los productos como la quinua se han posicionado muy bien (Vargas, et. al, 2015).

1.1 PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE QUINUA EN EL PERÚ

La producción de quinua, se caracteriza por el predominio de pequeños productores con unidades agropecuarias menores a 3,0 ha, con una alta variabilidad climática y uso de tecnología tradicional, organizados (mediante asociaciones y cooperativas) y otros de forma individual (Mujica, 2014).

En tanto, las organizaciones del sistema de la quinua peruana son débiles, atomizadas y su baja capacidad de negociación de la base productiva, genera numerosos intermediarios, especialmente, dentro de los canales de comercialización nacional e internacional (Arbieto et al. (2007). Las organizaciones y asociaciones campesinas que logran vincularse a los mercados externos cuentan con el respaldo de alguna institución pública u ONG, para cumplir con las exigencias financieras y de gestión que ello implica (FAO, 2014).

Con respecto a la exportación de quinua peruana, los volúmenes se han incrementado de forma exponencial en los últimos años, pasando de U\$S 0,33 millones en el año 2000 con 263 toneladas a U\$S 122.127 millones en el 2017 de las 52.043 toneladas exportadas (TRADE MAP, 2018). La mayor cantidad de toneladas exportadas ha estado a cargo de empresas del sector privado, que tienen estructura administrativa y soporte financiero, como para cumplir los trámites y requisitos que son propios del comercio internacional (Furche et al. 2014). El 98% de quinua que exporta el Perú es comercializada en

grano entero, con reducido valor agregado (MINAGRI, 2015). El mayor volumen de quinua es convencional y de baja calidad (SUNAT, 2018).

2 METODOLOGÍA

Se utilizó la metodología de Análisis Estructural Discreto (Simon, 1962), con el objetivo de identificar las principales restricciones de los ambientes institucional, organizacional y tecnológico. Además, se complementó con fuentes de información primaria, mediante entrevistas a los principales actores relacionados con la exportación de quinua. Se estableció un método descriptivo y cualitativo basado en información secundaria y primaria sistematizada.

En el ambiente institucional, se realizó el relevamiento sobre el marco legal nacional del sistema de la quinua, acuerdos comerciales, normativas vinculadas al status sanitario y técnico, así como las regulaciones en materia de comercio internacional.

El ambiente organizacional, se estudió a las principales empresas agroexportadoras, asociaciones de productores, cooperativas que participan en el sistema y comercialización de la quinua de Perú, además, se abordará las características de las principales interacciones comerciales entre productor, acopiador, empresa exportadora e importadora.

En el ambiente tecnológico, se analizó las tecnologías aplicadas en el proceso de exportación, innovación de productos, certificaciones de calidad.

3 RESULTADOS

Los principales resultados encontrados fueron: Perú tiene diferentes acuerdos comerciales que favorecen e impulsan a la comercialización de la quinua. Asimismo, EE.UU es el mercado más exigente en cuanto a temas fitosanitarios y regulaciones como el bioterrorismo entre otros. Existen algunas organizaciones de pequeños productores de quinua que se han integrado verticalmente hasta la exportación directa sin intermediarios. Además, en Perú existen empresas acopiadoras que son informales. Los costos de la certificación orgánica y la poca semilla certificada, son factores que afectan directamente a los productores y al subsistema comercial. Asimismo, la quinua peruana de exportación en su mayoría, se comercializa en grano en sacos de 25 kg – 50 kg y tiene altos costos logísticos.

4 DISCUSIONES

En el ambiente institucional se encontró que Perú apalancó las exportaciones de quinua con leyes que favorecieron el comercio externo y las regulaciones de la producción respecto a la certificación orgánica. Al respecto Krugman et al. (2012), señalan que el comercio mundial permite a los países

establecer relaciones de intercambio de bienes y servicios para cubrir sus necesidades. Los países en desarrollo han optado por una política comercial caracterizada hacia un comercio más libre con reducción de aranceles, eliminación de cuotas a la importación, entre otros.

En tanto, Estados Unidos y Japón son los socios comerciales de Perú, que tienen más normas y reglamentos para la importación de quinua, respecto a otros socios comerciales (Canadá, Italia y Países Bajos). El ingreso de alimentos agropecuarios a los Estados Unidos está marcado por altas regulaciones y reglas comerciales. Para poder exportar productos alimenticios a este país, al menos se debe cumplir con los mismos requisitos sanitarios y fitosanitarios que los productos producidos en EE.UU. En este contexto, Salles (2008) señala que la ampliación de los mercados a escala mundial, el crecimiento del consumo y el surgimiento de consumidores cada vez más preocupados por el origen, composición y calidad de los alimentos, han hecho que en las últimas décadas aumenten las exigencias fitosanitarias y de inocuidad para la producción agropecuaria. Su cumplimiento supone un reto importante para los productores y los exportadores de los países en desarrollo y un desafío para los menos adelantados.

Por su parte, Campos (1998) indica que a medida que mejora la situación de salud animal y sanidad vegetal de los países y en que se incrementa la atención del público sobre la calidad higiénica de los alimentos que llegan al consumidor, los gobiernos tienden a establecer medidas sanitarias y fitosanitarias más estrictas para las importaciones agropecuarias.

Por otro lado, la Dirección Nacional Centro de Economía Internacional (2013), manifiesta que las medidas sanitarias, fitosanitarias y técnicas pueden traer impactos sobre el comercio tanto negativos (reducción de comercio) como positivos (incremento del comercio). El impacto negativo aparece cuando el exportador no puede cumplir con el estándar del mercado de destino. Y el impacto positivo suele darse cuando el exportador puede cumplir con el estándar y, gracias a ello, gana participación en el mercado a expensas de productos de otros exportadores que no pueden cumplir con dicha exigencia.

Fossati et al (2013), en su trabajo realizado en el periodo (1996-2010) sobre el impacto de las medidas sanitarias, fitosanitarias y reglamentos técnicos sobre las exportaciones argentinas de limones, arriban como resultado que el potencial restrictivo de este tipo de medidas sobre el comercio, fue del 14% menos en relación aquellos países que no las implementaron.

Los resultados encontrados concuerdan con los autores antes mencionados, dado que los estándares de calidad exigidos por EE.UU. son altos respecto a los demás socios comerciales de la quinua peruana. Sin embargo, como se observó en los resultados, los problemas fitosanitarios que enfrenta la quinua peruana son altos, debido que mezcla quinua de la Sierra con de la Costa, la cual esta última utiliza químicos en su producción.

Desde el ambiente organizacional se encontró que existen algunas organizaciones de pequeños productores de quinua que se han integrado verticalmente hasta la exportación directa sin intermediarios. En este sentido, FIDA (2013), menciona que los pequeños agricultores necesitan estar organizados en asociaciones y cooperativas, para tener la capacidad de alcanzar economías de escala por medio de la compra concertada de insumos, reducir los costos de recolección de la producción, minimizar los costos de transacción derivados de las negociaciones con otros actores de la cadena, aumentar la agregación de valor por medio de la incorporación de procesos de elaboración, mejor capacidad de manejo, conservación del producto, y ayudar a los productores cuando estos se encuentran en relaciones asimétricas dentro de la cadena de valor.

De la misma forma, el autor señala que los gobiernos y los organismos de desarrollo del Estado desempeñan una función importante para que esas asociaciones sean imparciales y permitan acceder a posibilidades reales de mejorar los medios de vida de los pequeños productores.

Un estudio realizado por la FAO (2012) en Ecuador, señala un caso similar de asociatividad en el sector lechero donde grupos de pequeños productores de las cercanías de la zona del volcán Cayambe, en la región de la Sierra en Ecuador, se organizaron como asociaciones, con el apoyo de AGSO (Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente) y se articularon hasta la comercialización y distribución de sus derivados lácteos. Asimismo, un asunto parecido es el desarrollo de las cooperativas lácteas en Paraguay, integradas verticalmente, no sólo en la etapa industrial sino también con una fuerte presencia en la distribución, asociadas a un modelo social-cultural casi único, y que actualmente representan una proporción mayoritaria de la cadena láctea del país.

Otro trabajo de investigación realizado por Marchena (2015) en Perú, describe un caso exitoso de asociatividad de los pequeños productores de banano orgánico de Samán y Anexos (APPBOSA) de la región Piura. El autor señala que la asociación a partir del año 2008 viene exportando su producción sin intermediarios e incrementando las cantidades exportadas cada año. Esta ocupa el primer puesto en el ranking de exportación de banano orgánico de Perú, con el 11% del volumen total exportado. Además, la organización creció en el número de socios, superficies sembradas, cantidades de producción y exportaciones.

En similitud con los autores, los resultados obtenidos muestran que en Perú existen algunas organizaciones de pequeños productores de quinua que se han integrado hasta la exportación directa sin intermediarios, entre los principales casos se tiene: Cooperativa Agroindustrial Coopain Cabana, Asociación de Productores de Cultivos Orgánicos de la provincia de la Unión y la asociación de productores de quinua y granos andinos (APOQUA), organizaciones que con el apoyo del gobierno peruano u ONG, han logrado fortalecerse, romper sus limitantes y exportar quinua orgánica a diferentes países del mundo. Sin embargo, cabe

precisar que en Perú solo existen 13,5% de productores asociados y lo restante se encuentra desorganizados sin las posibilidades de integrarse verticalmente hacia adelante.

Los resultados también mostraron que en Perú existen empresas acopiadoras que son informales, siendo esto una de las principales limitantes para el subsistema comercial de la quinua peruana. Al respecto, Montoni (2013) considera que el sector informal está integrado por pequeñas empresas de trabajadores no registradas, subordinadas a grandes empresas capitalistas, la informalidad es un segmento inferior y residual de la evolución de la economía de un país.

Por su parte, en un estudio realizado por Cárdenas &Rozo (2009) en Colombia, señalan que las empresas informales tienen en promedio menor acceso al crédito y a programas de capacitación, mayores problemas tecnológicos y menores utilidades por trabajador que las empresas formales con características similares.

Lo que mencionan los autores coincide con lo encontrado en los resultados, porque esta informalidad de las empresas acopiadoras no les permite obtener acceso a crédito, programas de capacitación, etc. Asimismo, la cadena de valor de la quinua en las regiones productoras del Perú es todavía poco organizada y coordinada, actuando en una estructura compleja con numerosos participantes en relaciones formales e informales.

Desde el ambiente tecnológico se encontró que los costos de la certificación orgánica es uno de los principales factores que afectan directamente a los productores y al subsistema comercial ya que al no poseer la certificación orgánica la calidad de la producción no es considerada orgánica. Además, las certificaciones orgánicas es una de las restricciones institucionales que determinan la performance de los negocios agroalimentarios. El SENASA (2015), indica que la certificación es el proceso de control que permite garantizar la calidad orgánica de un producto, verificándose el cumplimiento de los requisitos de la norma de producción orgánica que corresponda según el mercado destino. Castañeda y Gómez (2012) señalan que la certificación orgánica da al productor la oportunidad de establecer un mayor precio a los productos orgánicos en comparación con aquellos producidos de manera convencional; pero para su logro y reducir los costos de la certificación, los productores deben organizarse y tener un enfoque de acción colectiva.

Un estudio realizado por Garibay & Zamora (2003) en Nicaragua, encontraron que las limitantes para que los agricultores adquieran certificación orgánica, es el desconocimiento de las técnicas de producción orgánica, falta de apoyo económico, inexistente conocimiento del proceso de inspección, certificación y altos costos de certificación.

En concordancia con los autores, otra limitante de los resultados del subsistema comercial de la quinua peruana de exportación, son los costos de la certificación orgánica que afectan directamente a los

productores. Fairlie (2016), señala que solo del 5 al 10% de productores cuentan con certificación orgánica. Igualmente afirma que otro motivo para la baja tasa de certificación, son las empresas quienes pagan la certificación orgánica y luego es descontada en el precio de compra al momento de realizar la transacción con los productores.

Por otro lado, también se encontró que en el subsistema comercial de la quinua peruana existe pocas semillas certificadas, esto se debe por la revalorización del grano de los incas en el mundo y por consiguiente la rápida expansión productiva de quinua en el Perú; tal suceso ocasionó escases de granos autorizados en la producción. Sánchez (2013), señala que la producción de semillas certificadas solo atendió al 11,3% de la demanda total de semilla de quinua, por lo que la diferencia fue cubierta con venta de semilla común. Además, Marca et al (2009) indica que el 90% de los agricultores en Puno aun vienen utilizando semillas de ecotipos nativos, obteniendo rendimientos bajos, granos mezclados, de diferentes tamaños, inmaduros y presencia de impurezas.

Por lo tanto, los resultados encontrados se alinean a los que mencionan los autores, dado que, al utilizar semilla común, ocasiona bajos rendimientos en la producción y granos no estandarizados. Sin embargo, cabe precisar que Perú tiene los más altos rendimientos de quinua en el mundo.

Otro tipo de tecnología encontrada poco avanzada, en el subsistema comercial de la quinua peruana para exportación, es porque en su mayoría se comercializa en grano y en sacos de 25 kg a 50 kg. La OIT (2015) señala que el 98% de la quinua que exporta el Perú es comercializada en grano entero y se están dando intentos por parte de algunas empresas para generar productos derivados de la quinua que contengan valor agregado, con el objetivo de aprovechar los elevados márgenes que podrían obtenerse con la exportación de estos productos.

Asimismo, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA (2015) señala que si bien existen diversas presentaciones en la exportación de la quinua, predomina la exportación sin mayor valor agregado (99,1% en 2014), por lo que es necesario tener una cesta más diversificada de productos exportados para convertir al grano en un importante bien del mercado internacional debido a sus propiedades alimenticias, nutraceuticas y medicinales, ello garantizaría sustentabilidad en la producción y su permanencia en los mercados.

Por su parte, Carhuallanqui & Espinoza (2017) mencionan que las exportaciones de quinua a Estados Unidos en el 2015, representó el 45%. La presentación más demandada en este mercado es en grano y ha sido introducido en la alimentación estadounidense a través de los supermercados como Costco, Trader Joe's y Whole Foods.

En este sentido, Porter (1991) señala que la innovación y el valor agregado en los productos exportados a mercados internacionales proporcionan ventaja competitiva y son las que se anticipan a las

necesidades tanto nacionales como extranjeras. Asimismo, el autor explica que las claves para competir y construir ventajas competitivas son la creciente especialización, la innovación, ligada al “que hacer” (know-what), entendida como una mejora continua de la calidad para el cliente, que requiere un fuerte énfasis en la tecnología de producto.

Lo que afirman los autores coincide con los resultados encontrados, dado que la baja tecnología utilizada para la transformación, agregado de valor y embalaje, disminuyen el nivel competitivo del subsistema comercial de la quinua peruana, convirtiéndose esta en una de las principales restricciones que aquejan al subsistema.

Otra de las limitantes del subsistema comercial de la quinua peruana de exportación, son los altos costos de transporte interno, llegando a representar el 14,5% del precio FOB. En ese sentido, Huamán (2015) en un trabajo de investigación, denominado logística externa de exportación de quinua: Estudio comparativo entre Perú y Bolivia, concluye, que los costos logísticos para la exportación de quinua Perú son altos, restando competitividad al sector de la quinua peruana. Asimismo, la autora señala que los costos logísticos de exportación por contenedor de 20 pies, tiene un costo de US\$ 890 mientras que en Malasia no supera los US\$ 450.

Un estudio del subsistema de agronegocio del mango fresco de exportación en Perú realizado por Villarreal (2017) señala que la logística de salida de exportación del mango peruano tiene un cuello de botella con los terminales portuarios. Esto ha generado que los costos logísticos sean mayores en comparación a Ecuador y México. Además, la autora indica que la baja coordinación de las transacciones y la presencia de actores que manejan el negocio no generaron los incentivos necesarios para que los proveedores de servicios de logística y exportación realicen sus inversiones para mejorar las condiciones de exportación.

Por otro lado, Senesi et al (2016), en su libro la soja en Argentina, manifiestan que los costos logísticos de la soja de exportación aumentaron entre el 2003 y 2013 en un 41%. El aumento se explica por las deficiencias en infraestructura de transporte (carreteras, ferrocarriles, puertos), por incremento en los costos salariales y más recientemente por la suba de los costos energéticos.

Por lo tanto, los resultados concuerdan con lo que mencionan los autores, dado que los altos costos logísticos para la exportación de quinua son restricciones que no permiten incrementar la posición competitiva de Perú respecto a los competidores (Bolivia). Sin embargo, el ministerio de transportes y comunicaciones de Perú, ante la tendencia del incremento de las exportaciones en los próximos años, por el mayor desarrollo de la agroindustria, viene ejecutando proyectos para mejorar la cadena logística de exportación; pero a un son insuficientes.

5 CONCLUSIONES

El crecimiento del subsistema comercial de la quinua peruana, reflejado en los constantes volúmenes de exportación, se debió a la política de comercio exterior que ha realizado el Estado peruano firmando acuerdos comerciales con otros países. Sin embargo, uno de los aspectos que ha descuidado es no haber realizado las acciones internas necesarias para poder aprovechar de manera real los acuerdos comerciales, siendo uno de los puntos pendientes la negociación de protocolos no arancelarios.

La debilidad institucional “bajo enforcement” del Estado peruano restringe el crecimiento del subsistema comercial de la quinua peruana, ya que la importación ilegal de quinua desde Bolivia por la frontera del “desaguadero”, baja los precios de la quinua a nivel interno e influye la calidad de la quinua de exportación.

La estabilidad macroeconómica y jurídica peruana ha permitido la inversión extranjera y nacional para el ingreso de empresas exportadoras de quinua que invierten en tecnología e infraestructura. Además, muchas de ellas, están integradas verticalmente desde la etapa de acopio hasta la comercialización, teniendo volúmenes homogéneos para la exportación.

La heterogeneidad del nivel cultural, económico, social y educativo de los actores del subsistema comercial de quinua peruana fueron restricciones que incrementaron el nivel de oportunismo, informalidad, información asimétrica y contratos incompletos entre los actores, que no permiten un crecimiento sostenido del subsistema.

A pesar que existe, un bajo nivel organizativo de los productores de quinua, se encontraron algunas organizaciones que han marcado la diferencia, pues se han integrado verticalmente desde la etapa productiva hasta la comercial. Sin embargo, este suceso ha sido impulsado por algunas instituciones públicas y ONG que intervinieron en el desarrollo rural de la población andina que produce quinua.

El bajo cumplimiento de las normas sanitarias y fitosanitarias (contaminación del producto), son restricciones, desde el ambiente tecnológico, que no permiten insertar la quinua peruana a otros mercados externos. Además, la ausencia de productos con valor agregado limita la inserción a nuevos mercados internacionales. Asimismo, le resta competitividad, ya que países como EE.UU compran la quinua peruana en grano y la transforman para reexportar a diferentes destinos.

Los altos costos para la certificación orgánica de la quinua limitan al subsistema comercial, porque esto genera alta dependencia de los productores con las empresas exportadoras de quinua. Asimismo, impide la estandarización de volúmenes para exportación.

La baja infraestructura y el escaso nivel tecnológico de los puertos restringen el crecimiento del subsistema comercial de la quinua, dado que impactan directamente costos logísticos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arbieto, E., Pozo, M. y Sheen, E. 2007. Plan Estratégico para la Quinua del Perú. Lima- Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/1599/ARBIETO_DEL_POZO_SHEEN_QUINUA_PERU.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Campos, H. 1998. Las medidas sanitarias y fitosanitarias: un componente esencial en las negociaciones del ALCA, p. 37-40. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B1755e/B1755e.pdf>
- Castañeda, Y. & Gómez, J. 2012. Certificación orgánica: un tangible que debe ser reconocido de los estados financieros. Área de investigación, contabilidad. XVII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, pp. 1 – 11. Recuperado de <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/activos/article/view/1762/1909>
- Cárdenas, M. & Roza, S. 2009. Informalidad empresarial en Colombia: problemas y soluciones. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1691/169113809006.pdf>
- Carhuallanqui, G. & Espinoza, C. 2017. Desarrollo de cadenas de valor de productores rurales: caso quinua y asociación APOQUA en la provincia de Huamanga- Ayacucho. Tesis presentada para obtener el título en profesional de licenciado en gestión, con mención en gestión empresarial. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección. Lima- Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8453/Carhuallanqui_Espinoza_Desarrollo%20de%20cadenas%20de%20valor.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Dirección Nacional Centro de Economía Internacional (CEI). 2013. El impacto de las medidas sanitarias y fitosanitarias y de los reglamentos técnicos sobre las exportaciones agrícolas: una revisión de los estudios cuantitativos. Buenos Aires - Argentina. Recuperado de <http://www.cei.gov.ar/userfiles/El%20impacto%20de%20las%20medidas%20sanitarias%20y%20fitosanitarias%20y%20de%20los%20reglamentos%20t%C3%A9cnicos%20sobre%20las%20exportaciones%20agr%C3%ADcolas%20una%20revisi%C3%B3n%20de%20los%20estudios%20cuantitativos.pdf>
- Fairlie, A. 2016. La quinua en el Perú cadena exportadora y políticas de gestión ambiental. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/54092/Nro_6_Fairlie_quinua_Per%c3%ba.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- FAO. 2012. Experiencias exitosas de integración asociativa de productores lecheros familiares: tres estudios de caso en Nicaragua, Ecuador y Paraguay. Santiago - Chile. Recuperado de <http://www.fao.org/3/as153s/as153s.pdf>
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). 2013. El poder de las asociaciones: forjar alianzas para una agricultura sostenible en pequeña escala. Consejo de Gobernadores, pp 1 11. Recuperado de https://www.ifad.org/documents/38714170/40252718/AR_print_2013_s.pdf/43628df1-d1a2-41a4-85f8-e574991bbad9
- Fossati, V., Galperín, C. y Michelena, G. 2013. Impacto de las medidas sanitarias y fitosanitarias y de los reglamentos técnicos sobre las exportaciones argentinas de limones. Recuperado de <http://www.cei.gob.ar/userfiles/nota5.pdf>

Garibay, S. & Zamora, E. 2003. Producción orgánica en Nicaragua: potencialidades y limitaciones. Recuperado de <https://orgprints.org/id/eprint/2691/1/garibay-2003-National-Evaluation-Nicaragua.pdf>
Huamán, N. 2015. Logística externa de exportación de Quinua. Estudio comparativo entre Perú y Bolivia. Recuperado de <http://ri.agro.uba.ar/files/download/tesis/especializacion/2015huamanhuillcanormasilvia.pdf>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2015. El mercado y la producción de quinua en el Perú. Recuperado de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/2652/BVE17038730e.pdf;jsessionid=DB6629665B38ED6AD09AFE4D40F6D80B?sequence=1>

Krugman, P., Maurice, O. & Melitz, M. 2012. Economía Internacional. (9na ed.). Madrid: Pearson. Recuperado en <https://rodrigo.files.wordpress.com/2019/03/economia-internacional-paul-krugman-ed-9.pdf>

Marca, S., Yucra, H., Sucari, J. y Cano I. 2009. Producción de semilla de quinua. Dirección Regional Agraria Puno. Puno-Perú. 85 p. Recuperado en <http://revistas.unap.edu.pe/rianew/index.php/ria/article/view/147/123>

Marchena, R. 2015. Fuerzas impulsoras de una organización colectiva exitosa. El caso de los pequeños productores de banano orgánico para exportación en Perú. Tesis presentada para optar al título de magister de la Universidad de Buenos Aires. Área Agronegocios. Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano, Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires – Argentina. Recuperado en <http://ri.agro.uba.ar/files/download/tesis/maestria/2015marchenachanduviruben.pdf>
Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). 2012. Anuario Estadístico 2011. Lima - Perú. Recuperado en https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/404079/ANUARIO_ESTADISTICO_2012.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). 2015. Quinua Peruana. Situación actual y perspectivas en el Mercado Nacional e Internacional al 2015. Recuperado en <http://repositorio.minagri.gob.pe/xmlui/handle/MINAGRI/76>

Montoni, I. 2013. La informalidad en la economía, un problema complejo a nivel mundial. Universidad Nacional Experimental del Táchira. San Cristóbal, Táchira-Venezuela. Recuperado en <http://www.laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP233.pdf>

Mujica, A. 2014. Estado del arte de la Quinua en el mundo en 2013 Cap: 5.2 (Titulo: Perú). Recuperado en [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/987D7E63A6AD525605257E8A005FF4ED/\\$FILE/1_34_Estado_ArteDeLaQuinuaEnElMundoEn2013.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/987D7E63A6AD525605257E8A005FF4ED/$FILE/1_34_Estado_ArteDeLaQuinuaEnElMundoEn2013.pdf)

Ordóñez, H. 2000. Nueva economía y negocios agroalimentarios, Buenos Aires, Argentina, Programa de Agronegocios. Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). 2014. Tendencias y perspectivas del comercio internacional de quinua. Recuperado en <http://www.fao.org/3/i3583s/i3583s.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). 2014. Recetario internacional de la quinua, tradición y vanguardia. Recuperado en <http://www.fao.org/3/i3525s/i3525s00.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2015. Análisis de la cadena de valor en el sector de la quinua en Perú: Aprovechando las ganancias de un mercado creciente a favor de los pobres. Oficina internacional del trabajo. Ginebra. Recuperado en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_706800.pdf

Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Editor Javier Vergara. S.A., Buenos Aires, Argentina. Recuperado en <https://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1%C2%BA%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%20michael%20e.%20porter%20cap.%206.pdf>

Salles, J. 2008. Normas privadas: el nuevo desafío para las exportaciones de los países en desarrollo. Santiago - Chile. Recuperado en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4430/S0800046_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sánchez, F. 2013. Proyecto de factibilidad de inversión privada para la instalación de un semillero de quinua. Sierra Exportadora. San Isidro, Lima, Perú. Recuperado <https://www.coursehero.com/file/42037594/Proyecto-Semillero-Quinua-inversion-privadapdf/>

Senesi, S., Dulce, E., Daziano, M., Ordoñez, I. y Mogni, L. 2016. La soja en Argentina: Un sistema de Agronegocios clave y competitivo. (1era ed.), Buenos Aires; La Lucila.

Simon, H. 1962. New developments in the theory of the firm. American Economic Association, Vol. 52, May.

Vargas, D., Boada, M., Araca, L. 2015. Agrobiodiversidad y economía de la quinua (*Chenopodium quinoa*) en comunidades aymaras de la cuenca del Titicaca. Volumen 33, N° 4. Páginas 81- 87 IDESIA - Chile. Recuperado en https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-34292015000400011

Villarreal, I. 2017. Subsistema de Agronegocios del mango fresco peruano de exportación. Fortalezas y debilidades para su consolidación en el mercado estadounidense. Tesis presentada para optar al título de magister de la Universidad de Buenos Aires. Área Agronegocios. Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano, Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires - Argentina. Recuperado en <http://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/1374965/3/VillarrealCarrilloIA.pdf>