

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Industria Arequipeña de la Kiwicha

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

María Isabel Amado Argüelles

Fernando Elías Cabrera Arriola

Francisco Alvaro Ramírez Muñoz

Gabriel Miguel Zenayuca Inquel

Asesora: Giovanna Francesca Di Laura Mendoza

Surco, febrero 2018

Agradecimientos

A todos los profesores de Centrum por impartir sus conocimientos y compartir sus experiencias, aportando en superación del país.

Dedicatorias

A mi esposo, padres, y hermanas a quienes amo con todo mi corazón y que son los pilares en mi vida.

Isabel Amado

A mi madre y mi hijo, que son el motor que me impulsa para ser mejor cada día.

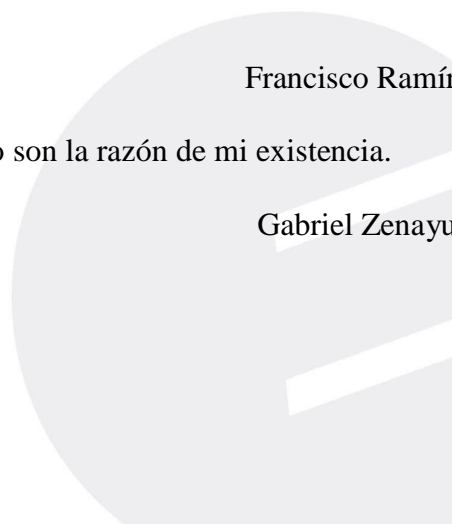
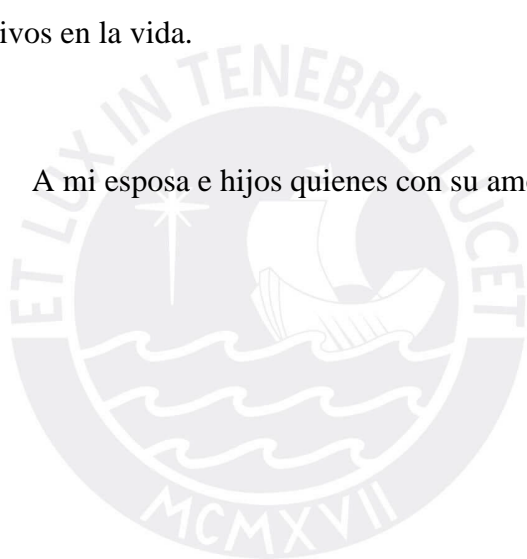
Fernando Cabrera

A mi esposa, padres, hermanos, y perritos que son la motivación para el logro de mis objetivos en la vida.

Francisco Ramírez

A mi esposa e hijos quienes con su amor y apoyo son la razón de mi existencia.

Gabriel Zenayuca



Resumen Ejecutivo

El cultivo de Kiwicha en la Región de Arequipa ha ido incrementándose anualmente, y ha llegado a posicionar a Arequipa como la principal productora a nivel nacional (INEI, 2015). La producción principalmente se da en las provincias de Caylloma y la Unión (Gobierno Regional de Arequipa, 2016). En su mayoría la Kiwicha producida es orgánica, lo que le brinda una ventaja competitiva frente a las demás regiones productoras (BCRP, 2016). Adicionalmente, la Kiwicha orgánica es la más solicitada a nivel internacional (Andina, 2017).

El presente plan estratégico, como se indica, busca, revisa y clasifica la información relevante al proceso de cultivo de Kiwicha observa y analiza las tendencias del entorno en cuanto a los productores regionales y mundiales, así como la industria nacional, competencia directa e indirecta y la demanda nacional y mundial; evalúa el desempeño corporativo de las unidades de negocio como son los agricultores, tanto las asociaciones como los que producen individualmente; y finalmente lidera el proceso estratégico, el cual es un proceso interactivo e iterativo.

Abstract

The cultivation of Kiwicha in the Region of Arequipa has been increasing annually, becoming the main producer at the national level (INEI, 2015). The production takes place in the provinces of Caylloma and the Union (Gobierno Regional de Arequipa, 2016). Most Kiwicha produced is organic, which gives it a competitive advantage over other producing regions (Gobierno Regional de Arequipa, 2016). In addition, organic Kiwicha is the most sought after internationally (Andina, 2017).

The present strategic plan as the index seeks reviews and classifies information relevant to the Kiwicha cultivation process: observes and analyses trends in the environment in terms of regional and global producers, as well as domestic industry, direct and indirect competition and national and global demand; evaluates the corporate performance of the business units as farmers, both associations and those that produce individually; and finally, the strategic process is led, which is an interactive and iterative process.

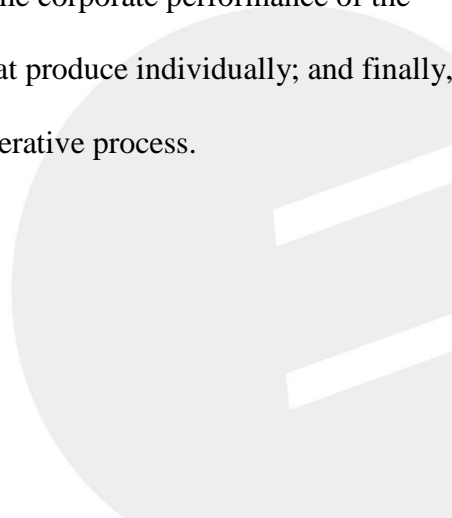
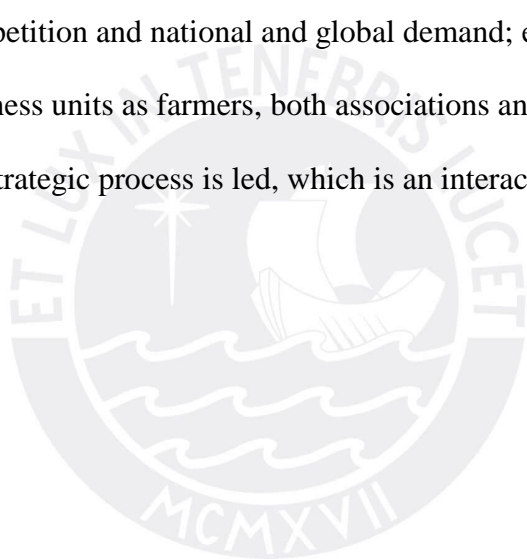


Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de la Kiwicha en Arequipa	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Visión	6
2.3. Misión	6
2.4. Valores	7
2.5. Código de Ética	7
2.6. Conclusiones	8
Capítulo III: Evaluación Externa.....	9
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	9
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	9
3.1.2. Potencial nacional.....	12
3.1.3. Principios cardinales.....	23
3.1.4. Influencia del análisis en la Kiwicha.....	27
3.2. Análisis Competitivo del País	28
3.2.1. Condiciones de los factores	28
3.2.2. Condiciones de la demanda	29
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	29
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	30

3.2.5. Influencia del análisis en la Kiwicha.....	31
3.3. Análisis del Entorno PESTE	31
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	31
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	37
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	44
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	51
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	52
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	54
3.5. La Kiwicha y sus Competidores	54
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	54
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	57
3.5.4. Amenaza de los entrantes	63
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	65
3.6. La Kiwicha y sus Referentes.....	66
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	67
3.8. Conclusiones	67
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	70
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	70
4.1.1. Administración y gerencia (A)	70
4.1.2. Marketing y ventas (M)	72
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	74
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	76
4.1.5. Recursos humanos (H)	76
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	77
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	78

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	78
4.3. Conclusiones	80
Capítulo V: Intereses de la Kiwicha y Objetivos de Largo Plazo.....	80
5.1. Intereses de la Kiwicha	81
5.2. Potencial de la Kiwicha.....	82
5.3. Principios Cardinales de la Kiwicha	84
5.4. Matriz de Intereses de la Kiwicha (MIO).....	85
5.5. Objetivos de Largo Plazo	85
5.6. Conclusiones	88
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	89
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	89
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	89
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	89
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	94
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	94
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	96
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	96
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	96
6.9. Matriz de Ética (ME)	96
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	101
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	101
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	101
6.13. Conclusiones	101
Capítulo VII: Implementación Estratégica	105
7.1. Objetivos a Corto Plazo	105

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	109
7.3. Políticas de Cada Estrategia	112
7.4. Estructura Organizacional de la Kiwicha.....	112
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	116
7.6. Recursos Humanos y Motivación	116
7.7. Gestión del Cambio.....	116
7.8. Conclusiones	117
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	118
8.1. Perspectivas de Control.....	118
8.1.1. Aprendizaje interno	119
8.1.2. Procesos.....	119
8.1.3. Clientes.....	119
8.1.4. Financiera	120
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	120
8.3. Conclusiones	121
Capítulo IX: Competitividad de la Kiwicha.....	125
9.1. Análisis Competitivo de la Kiwicha	125
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Kiwicha.....	127
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Kiwicha.....	128
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	129
9.5. Conclusiones	129
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	130
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	130
10.2. Conclusiones Finales.....	130
10.3. Recomendaciones Finales	132

10.4. Futuro de la Kiwicha en Arequipa133

Referencias.....136



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Valor Agregado Bruto por Años, Según Actividades Económicas, Valores a Precios Constantes. Año 2007.....</i>	3
Tabla 2	<i>Arequipa: Producción de los Principales Cultivos y Pastos 2015</i>	4
Tabla 3	<i>Producción, Área Cosechada y Rendimiento de Kiwicha.</i>	5
Tabla 4	<i>Matriz de los Intereses Nacionales del Perú</i>	11
Tabla 5	<i>PBI por Sectores Económicos 2014-2017.</i>	16
Tabla 6	<i>Ranking de Exportaciones Agrícolas por Productos (Valor FOB Miles USD). 2016.</i>	18
Tabla 7	<i>Perfil de Hogares Según Nivel Socioeconómico 2016 – Perú Urbano</i>	21
Tabla 8	<i>Superficies Cosechadas y Producción por Regiones del Perú</i>	40
Tabla 9	<i>Exportaciones de Kiwicha, Destinos, Volúmenes y Precios FOB.....</i>	41
Tabla 10	<i>Comparación Precio FOB de Kiwicha y Sustitutos.....</i>	43
Tabla 11	<i>Indicadores Comerciales de Productos Sustitutos de Kiwicha</i>	45
Tabla 12	<i>Cálculo de Elasticidad Precio Demanda de la Kiwicha</i>	45
Tabla 13	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos</i>	56
Tabla 14	<i>Fragmentación de las Tierras de Kiwicha</i>	57
Tabla 15	<i>Principales Mercados Agrodata Perú.....</i>	60
Tabla 16	<i>Cuadro Comparativo Nutricional.....</i>	62
Tabla 17	<i>Producción de Cereales por Región según Producto, al Año 2015</i>	67
Tabla 18	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC).....</i>	68
Tabla 19	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	69
Tabla 20	<i>PBI de la Región Arequipa Versus PBI Nacional (Millones de Soles)</i>	73
Tabla 21	<i>PBI de la Región Arequipa 2015 por Actividades (Millones de Soles).....</i>	73
Tabla 22	<i>Características del Productor Agropecuario</i>	77

Tabla 23	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	79
Tabla 24	<i>Intereses Organizacionales de la Kiwicha</i>	86
Tabla 25	<i>Matriz de Fortaleza Oportunidades Debilidades y Amenazas para la Industria de la Kiwicha en Arequipa</i>	90
Tabla 26	<i>Matriz PEYEA de la Industria de la Kiwicha - Posición Estratégica Externa</i>	91
Tabla 27	<i>Matriz PEYEA de la Industria de la Kiwicha - Posición Estratégica Interna</i>	92
Tabla 28	<i>Datos y Antecedentes de la Matriz BCG de la Industria de la Kiwicha 2015</i>	94
Tabla 29	<i>Matriz de Decisión de la Industria de la Kiwicha de Arequipa</i>	97
Tabla 30	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	98
Tabla 31	<i>Matriz de Rumelt de la Industria de la Kiwicha en Arequipa</i>	99
Tabla 32	<i>Matriz Ética para la Industria de la Kiwicha en Arequipa</i>	100
Tabla 33	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	102
Tabla 34	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos Largo Plazo</i>	103
Tabla 35	<i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y sus Sustitutos</i>	104
Tabla 36	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	111
Tabla 37	<i>Políticas de Cada Estrategia</i>	113
Tabla 38	<i>Aprendizaje Interno</i>	122
Tabla 39	<i>Procesos</i>	123
Tabla 40	<i>Perspectiva de Control Clientes</i>	123
Tabla 41	<i>Perspectiva de Control Financiero</i>	124
Tabla 42	<i>Variación de los Puntajes del Pilar Empresas</i>	126
Tabla 43	<i>Plan Estratégico Integral de la Industria Arequipeña de la Kiwicha</i>	134

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x1
<i>Figura 1.</i> Ubicación de Arequipa.	2
<i>Figura 2.</i> Estructura de la PEA ocupada por actividad económica, año 2015.	2
<i>Figura 3.</i> Crecimiento de la población total del Perú, 1950-2050, y por áreas urbana y rural del Perú, 1970-2025.....	13
<i>Figura 4.</i> Ubicación del Perú en América del Sur.....	14
<i>Figura 5.</i> El Perú por regiones: Costa, Sierra y Selva.	15
<i>Figura 6.</i> Tasa de Inflación 2016-2017.	17
<i>Figura 7.</i> Exportación e importación FOB real: 2013-2017.....	18
<i>Figura 8.</i> Exportaciones agrícolas por principales países de destino (Valor FOB millones USD), 2016.....	19
<i>Figura 9.</i> Perfil competitivo de Perú 2016-2017.....	20
<i>Figura 10.</i> Distribución de hogares según nivel socioeconómico 2016 – Perú Urbano.	21
<i>Figura 11.</i> Gasto militar.	24
<i>Figura 12.</i> Política Nacional Agraria alineada con la Política de Estado del Perú.	34
<i>Figura 13.</i> Desarrollo de mercado y tierras de cultivo de productos orgánicos.	38
<i>Figura 14.</i> Gasto per cápita en productos orgánicos.....	39
<i>Figura 15.</i> Tendencia de producción y consumo de cereales a nivel mundial.	40
<i>Figura 16.</i> Importaciones de “Otros Cereales” en Europa.	42
<i>Figura 17.</i> Modelo de publicidad de Coca-Cola Life.....	49
<i>Figura 18.</i> Tendencia de ventas y tierras de productos orgánicos.....	50
<i>Figura 19.</i> Población censada urbana y rural.....	51
<i>Figura 20.</i> Riesgo de sequías en Arequipa.	53
<i>Figura 21.</i> Países con más empresas importadoras de Otros Cereales (100890).	58

<i>Figura 22.</i> Países con las mayores importaciones de Otros Cereales (100890) en miles de dólares USD.	58
<i>Figura 23.</i> Países con las mayor tasa de crecimiento y mayor valor importado de otros Cereales (100890) en miles de dólares USD.	59
<i>Figura 24.</i> Exportaciones peruanas de Kiwicha FOB%.	60
<i>Figura 25.</i> Producción y precios de cereales, 2015.	63
<i>Figura 26.</i> Producción nacional de Kiwicha, 2015.	64
<i>Figura 27.</i> Producción de Kiwicha peruana y su tendencia.	65
<i>Figura 28.</i> Kiwicha Perú exportación 2016 diciembre.	66
<i>Figura 29.</i> Rendimientos (Kg/Ha) de la Región Arequipa.	75
<i>Figura 30.</i> Nuevos corredores viales en Arequipa.	78
<i>Figura 31.</i> Matriz PEYEA de la industria de la Kiwicha.	93
<i>Figura 32.</i> Matriz BCG de la industria de la Kiwicha de Arequipa.	93
<i>Figura 33.</i> Matriz IE de la industria de la Kiwicha.	95
<i>Figura 34.</i> Matriz de la Gran Estrategia de la industria de la Kiwicha de Arequipa.	95
<i>Figura 35.</i> Organigrama de la organización de la Kiwicha.	114

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial, con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, ésta es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales; y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él; e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

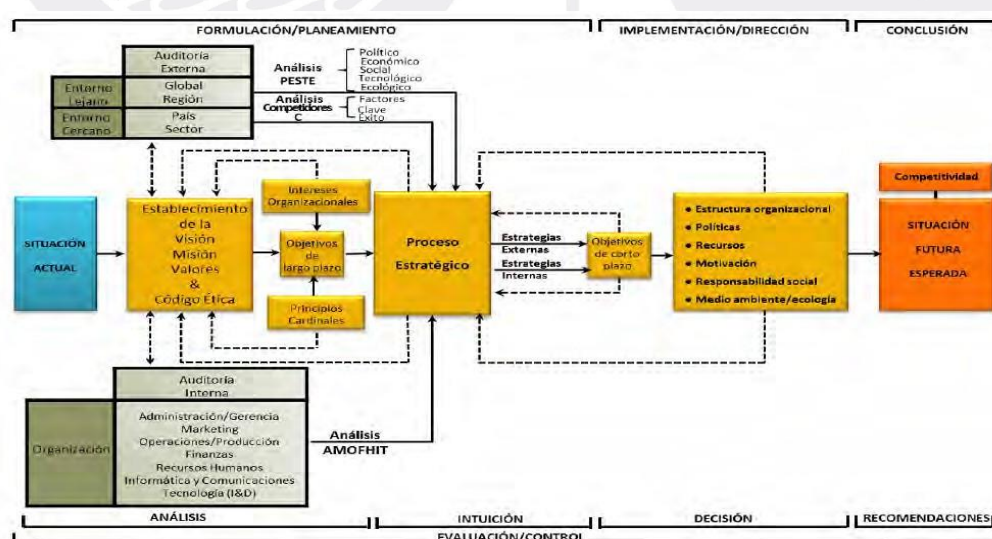


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa, con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO); la cual, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

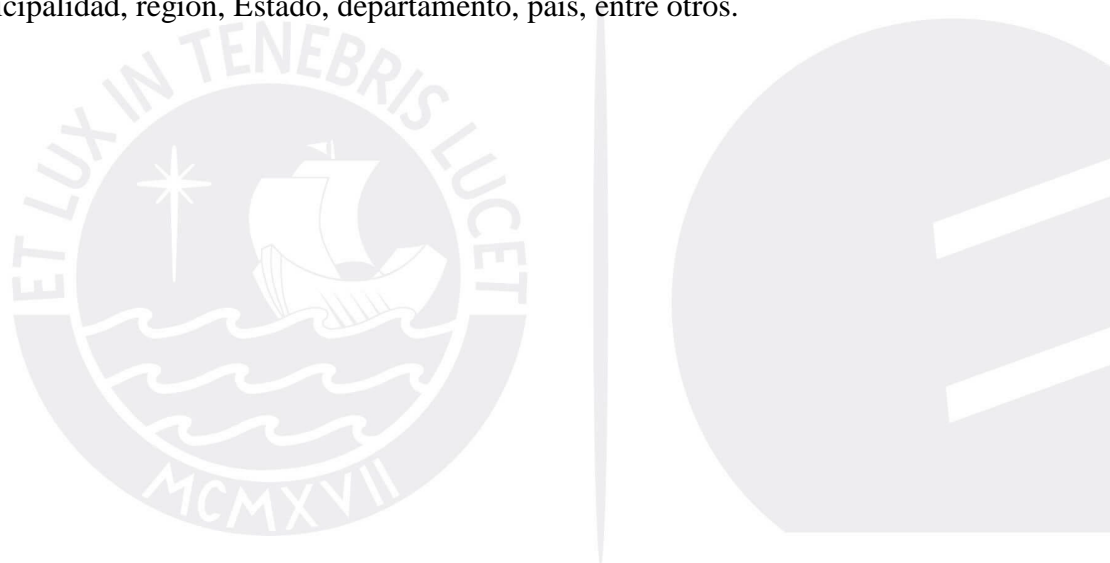
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas, que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico: la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva mediante la utilización de una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, y por el crecimiento social y económico sostenible; y la utilización de principios éticos y cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders) forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Quienes tomen las decisiones, y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, y buscar el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo mediante la utilización de cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota. Este texto ha sido tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ª ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de la Kiwicha en Arequipa

1.1. Situación General

Arequipa es el octavo departamento más poblado del Perú, se estima que para el año 2017 cuente con una población de 1'315,528 habitantes, con tasas de crecimiento y de natalidad bruta de 11.14% y 16.14% respectivamente. La esperanza de vida de la población arequipeña es de 76,83 años (INEI, 2010). La ubicación geográfica del departamento de Arequipa le permite contar con diversos climas gracias a sus diversos valles y niveles altitudinales, que van desde el nivel del mar hasta su pico máximo 6,425 msnm. Las temperaturas que presenta el departamento oscilan entre 14°C y 27°C grados en los lugares más cercanos al océano pacifico, y entre 10°C y 35°C grados en sectores de mayor altura como Caravelí (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2014). La variedad de climas con los que cuenta el departamento de Arequipa favorece la producción agrícola, entre ellas la Kiwicha (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017).

En Arequipa, en el año 2014 las edades de la población considerada para trabajar osciló entre los 25 y 59 años y constituyó el 59.3% de la población total; y de la cual el 71.5% estuvo empleada ese año. La tendencia en los 10 años previos no sufrió importantes variaciones respecto a estos valores (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2014). En relación a las actividades económicas que se desarrollan en el departamento, la agricultura emplea al 15% de la Población Económicamente Activa [PEA] de Arequipa, después de la industria del comercio que representa el 18.8%, como se señala en la Figura 2 (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2014). Las principales organizaciones que se encuentran son Sociedad Minera Cerro Verde, Cementos Yura, Aceros Arequipa, Caja Municipal de Arequipa, Sociedad Eléctrica del Sur Oeste, Franky y Ricky, Michell, Inalpaca, Arcata y el Diamante. En el periodo 2007-2014, el sector agropecuario registró un crecimiento promedio anual de 2.7% (BCRP, 2016).



Figura 1. Ubicación de Arequipa.

Tomado de “Acerca de Arequipa,” por Universidad Católica de San Pablo (UCSP), 2017. (<http://ucsp.edu.pe/intercon2014/acerca-de-arequipa-2/>).



Figura 2. Estructura de la PEA ocupada por actividad económica, año 2015.

Tomado de “Informe de coyuntura Junio 2016,” por Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2017 (http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_la_dinamica_de_la_pea_en_arequipa._junio_2016.pdf).

Existen diferentes actividades económicas que impulsan la economía a nivel regional, como se observa en la Tabla 1; dentro de las actividades más importantes que contribuyen al PBI en Arequipa se encontraron la extracción de petróleo, gas y minerales; la agricultura se encuentra en sexto lugar a nivel regional (INEI, 2017).

Tabla 1

Valor Agregado Bruto por Años, Según Actividades Económicas, Valores a Precios

Constantes. Año 2007

Actividades	2013	2014	2015
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1'539,470	1'598,489	1'551,462
Pesca y Acuicultura	40,180	57,038	53,543
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	5'449,447	4'716,249	5'654,956
Manufactura	3'456,963	3'625,690	3'406,490
Electricidad, Gas y Agua	287,609	260,190	261,664
Construcción	2'041,958	2'240,321	1'977,557
Comercio	2'553,770	2'663,490	2'745,828
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	1'255,836	1'281,082	1'331,534
Alojamiento y Restaurantes	525,403	558,182	572,589
Telecom. y otros Serv. de Información	748,755	819,596	899,503
Administración Pública y Defensa	751,745	798,771	822,055
Otros servicios	3'977,967	4'155,359	4'352,138
Valor Agregado Bruto	22'629,103	22'774,457	23'629,319

Nota. Tomado de "PBI Arequipa," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007. (<https://www.inei.gob.pe/>).

En lo que respecta al impulso que se le da a este sector agrícola, en el 2016 el Ministerio de Agricultura y Riego (2017) aprobó la *Política Nacional Agraria*, en la cual se plantearon como objetivos específicos que se aumente la parte competitiva en el sector agrario y la inserción de este a los mercados internacionales, y que se le dé prioridad al desarrollo del pequeño productor agrario, el manejo adecuado de los recursos naturales y la diversidad de los tipos de cultivos y especies. Se buscó además impulsar la construcción de proyectos que ayuden a la irrigación de campos de cultivos, lo que permitió tener los recursos disponibles de agua y energía, según información de la Autoridad Autónoma de Majes [AUTODEMA].

Del mismo modo, como se observa en la Tabla 2, Arequipa ocupó en el año 2015 el primer lugar como productor de Kiwicha a nivel nacional.

Tabla 2

Arequipa: Producción de los Principales Cultivos y Pastos 2015

	Nacional	Arequipa	Participación	Ranking de	Rendimientos (TM/Ha)	
	(Miles T.M)	(Miles T.M)			(%)	producción nacional
Ajo	84.0	61.1	73.0	1.0	10.6	14.0
Alfalfa	6'711.9	3'092.3	46.0	1.0	43.0	76.0
Cebolla	744.0	432.0	58.0	1.0	37.8	46.2
Kiwicha	3.1	0.8	25.0	1.0	1.6	3.2
Zanahoria	178.3	43.4	24.0	1.0	n.d.	n.d.
Zapallo	218.7	59.4	27.0	1.0	n.d.	n.d.
Alcachofa	119.5	28.0	23.0	2.0	n.d.	n.d.
Frijol grano seco	90.2	8.8	10.0	2.0	1.1	1.8
Haba grano verde	67.4	7.9	12.0	2.0	4.7	6.2
Olivo	82.7	15.2	18.0	2.0	6.3	5.0
Orégano	13.8	4.3	31.0	2.0	n.d.	n.d.
Quinoa	71.6	12.7	18.0	2.0	1.3	3.9
Páprika	36.6	5.8	16.0	3.0	n.d.	n.d.
Pera	4.4	0.4	8.0	3.0	n.d.	n.d.
Pimiento	40.8	4.0	10.0	-	n.d.	n.d.
Tomate	234.1	27.8	12.0	3.0	41.5	46.3
Trigo	221.6	19.9	9.0	4.0	1.5	6.8
Tuna	85.1	7.8	9.0	4.0	n.d.	n.d.
Arveja grano verde	123.7	7.8	6.0	5.0	3.8	7.5
Vid	440.6	18.0	4.0	5.0	19.5	18.0
Arroz	2'947.1	257.6	9.0	6.0	7.6	13.3
Lúcuma	14.3	0.6	4.0	6.0	n.d.	n.d.
Palta	297.7	10.2	3.0	6.0	11.3	17.6
Papa	4'505.3	290.9	6.0	8.0	14.3	32.9

Nota. Tomado de "Informe económico y social Región Arequipa", por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>).

Del mismo modo, como se observa en la Tabla 3, la producción de Kiwicha para el 2015 significó un gran porcentaje con respecto a la producción nacional, el área cosechada

fue una de las más grandes de los últimos años y el rendimiento lideró con respecto a los periodos anteriores (BCRP, 2016).

Tabla 3

Producción, Área Cosechada y Rendimiento de Kiwicha

	Producción (Miles de T.M.)		Área cosechada (miles de Ha)		Rendimientos (T.M. por Ha.)	
	Nacional	Arequipa	Nacional	Arequipa	Nacional	Arequipa
2006	2.3	0.9	1.2	0.3	1.9	3.2
2007	2.9	1.3	1.5	0.4	2.0	3.4
2008	3.8	1.8	1.9	0.6	2.0	3.1
2009	2.4	0.7	1.5	0.2	1.6	3.0
2010	1.7	0.7	1.1	0.2	1.6	2.8
2011	3	0.9	1.8	0.3	1.7	3.2
2012	2.8	0.5	1.7	0.2	1.6	3.1
2013	2.5	0.4	1.6	0.1	1.5	3.2
2014	2.4	0.5	1.4	0.2	1.7	3.2
2015	4.8	1.4	2.3	0.4	2.1	3.7

Nota. Tomado de “Informe económico y social Región Arequipa,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>).

1.2. Conclusiones

La ubicación geográfica de Arequipa permite contar con campos de cultivo con el clima y suelo ideal para la siembra de Kiwicha; y al mismo tiempo, cuenta con vías de distribución hacia el mercado nacional e internacional, por lo que puede ser considerada estratégica. De la misma forma, en los valles de los ríos Colca y Cotahuasi se cuenta con el recurso hídrico suficiente para la agricultura. Estas dos zonas, La Unión (río Cotahuasi) y Caylloma (río Colca), son las primeras productoras nacionales de Kiwicha orgánica, y este tipo de productos son los mayormente aceptados en los mercados nacionales como en los internacionales. La producción de Kiwicha en Arequipa cuenta con ventajas competitivas a nivel nacional, como en rendimiento y producción.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1. Antecedentes

La Kiwicha es un producto agrícola que posee gran valor nutritivo con un alto contenido de proteínas de buena calidad y minerales esenciales. Se tiene información que indica que el cereal es extraordinariamente rico en lisina, el cual es uno de los aminoácidos esenciales que normalmente no se encuentra en las proteínas vegetales (MINAGRI, 2017). La Kiwicha se caracteriza por ser un cultivo fácil de manejar, la siembra de las semillas puede ser al voleo o en línea de manera tecnificada con sembradoras de otros cereales pequeños si se adapta. Normalmente las semillas demoran en germinar tres días, los plantones tienen la característica de crecer lentamente y pueden ser superados por las malezas, pero cuando ya prende en la tierra el crecimiento es de manera rápida y su mantenimiento también (MINAGRI, 2017). Arequipa ocupa el primer lugar de producción de Kiwicha a nivel nacional con un 29%, y son sus provincias de Caylloma y La Unión las que la cultivan y cosechan (Gobierno Regional Arequipa, 2016).

2.2. Visión

El año 2027 Arequipa se mantendrá como primera productora de Kiwicha a nivel nacional, y posicionará al Perú a ubicarse dentro de los primeros tres exportadores de Kiwicha en el mercado internacional. La Kiwicha arequipeña será reconocida por su alta calidad y valor nutricional demandados mundialmente.

2.3. Misión

Somos una organización que satisface la demanda de Kiwicha de alta calidad como alternativa de alimentación saludable mundial, bajo el enfoque de sostenibilidad, calidad, liderazgo, ética, responsabilidad social y alta productividad. Promovemos la investigación e innovación de productos con valor agregado. Nuestra operación aporta para el desarrollo sostenible de Arequipa y el Perú.

2.4. Valores

Integridad y honestidad. La actuación de las personas debe ser llevada a cabo de manera transparente, honesta e íntegra.

Innovación. Investigación constante en aras de conseguir mejores procesos, herramientas y tecnología para el desarrollo de la producción de la Kiwicha.

Calidad. La calidad será nuestra carta de presentación, por ello se debe mantener este valor bajo estándares internacionales e involucrar toda la cadena de valor de la producción de Kiwicha.

Responsabilidad social. Promover la industria sostenible bajo los conceptos de uso responsable de los recursos naturales, preocupación por el medio ambiente e interés por todos los actores involucrados en la producción de Kiwicha.

Desarrollo humano. Capacitación y desarrollo humano de los actores de la producción de Kiwicha en Arequipa.

Orgullo e identidad nacional. Identificación y orgullo de pertenecer a un país con una cultura milenaria, una mezcla de diversas etnias, una rica biodiversidad y amplios recursos naturales.

2.5. Código de Ética

Cuidado del medio ambiente y el uso responsable de recursos naturales vinculados con las actividades propias de la producción y transformación. Estas actividades se realizarán con el cumplimiento de la legislación vigente en el Perú y el mundo, se respetará el medio ambiente y el uso racionalizado de los recursos, y se animará a los participantes a utilizar tecnologías amigables con los ecosistemas, que además garanticen la sostenibilidad de la flora y fauna y que eviten el calentamiento global mediante la reducción de las emisiones de carbono en los procesos.

Ofrecer trabajos dignos con pagos justos y trato equitativo; se legitimarán los

intereses de los empresarios, accionistas, clientes y de la sociedad en general, para que finalmente se alcance una calidad de vida deseable para todos los stakeholders. Respetar el legado histórico y el legado étnico del país (valores, principios, costumbres, razas) e impulsar el dialogo y la interacción sin barreras de los distintos grupos sociales con la finalidad de alcanzar la tan ansiada inclusión social. Rechazo del cáncer social llamado corrupción, se fomentarán las prácticas justas e imparciales. Se procederá con acciones dignas y con valores cimentados en las buenas prácticas y alineados estrictamente a las leyes y normativas existentes.

2.6. Conclusiones

La visión y misión que se plantea para la industria de la Kiwicha en Arequipa tiene un horizonte de 10 años, hasta el 2027. Se buscará el reconocimiento nacional e internacional de la calidad de los productos, así como el aporte de estos para la alimentación de la población mundial; para que, de esta manera, se pueda convertir en un pilar de desarrollo social y económico de los trabajadores de la industria de la Kiwicha arequipeña. Los valores y códigos de ética que se proponen serán el referente para el desarrollo de las actividades productivas y comerciales, y llevarán a la sostenibilidad de la industria.

Capítulo III: Evaluación Externa

Debido a los grandes cambios que se suscitan continuamente en el mundo, se ha desarrollado un análisis de datos actualizados tanto dentro como fuera de la industria de la Kiwicha en Arequipa, los cuales sirvieron como fuentes para determinar las estrategias idóneas que lleven a la industria a la visión que se ha trazado.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

La importancia de analizar las relaciones internacionales, mencionado por Hartman (citado en D'Alessio, 2015), desde una perspectiva nacional, radica en obtener el tipo de influencia del país o países en la industria involucrada. El Análisis Tridimensional de las Naciones es la herramienta que ayudó en el desarrollo de este proceso de análisis de una manera más clara y relevante.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

La Matriz de Intereses Nacionales se ha elaborado en base a los seis ejes estratégicos del Plan Bicentenario de Perú 2021, formulado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. Los lineamientos estratégicos son: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente (CEPLAN, 2011a).

- Derechos fundamentales y dignidad de las personas: se observó que uno de los objetivos de la nación son la democratización plena de la sociedad, así como el cumplimiento del derecho a la vida que toda persona tiene inherentemente. Otro de los derechos es la dignidad de la persona, que no se atente contra su identidad e integridad y que no se permita la discriminación por ningún factor condicional. Todos tienen derecho a tener diversidad cultural, a su desarrollo libre y a la

búsqueda de su bienestar, lo cual hace respetar la Constitución y todos los tratados que el Perú ha suscrito con países del extranjero (CEPLAN, 2011a).

- ✓ Oportunidades y accesos a los servicios: se basó en la preocupación de que se pueda lograr la igualdad de oportunidades para el desarrollo de todas las personas que conforman la nación; con esto se debe entender que tengan acceso a los servicios básicos que puedan aportar calidad a su vida, sobre todo la educación, telecomunicaciones, vivienda, salud, agua y desagüe, electricidad, y seguridad ciudadana. Se debe buscar permitir el acceso en general a los servicios que brindan calidad de vida, así como a la seguridad de los alimentos o alimentaria, que contribuirán a superar la pobreza y dará igualdad de oportunidades a todos (CEPLAN, 2011a).
- ✓ Estado y gobernabilidad: estos deben ser los defensores y buscar que los recursos se orienten al logro de los objetivos que interesan a los ciudadanos. Se debe promocionar el desarrollo y lograr en el ejercicio de la función pública una eficiencia gracias a su transparencia, democracia, participación en conjunto y descentralización, para todas las personas del país (CEPLAN, 2011a).
- ✓ Economía, competitividad y empleo: se busca que la economía sea diversificada, así como integrada de manera competitiva a la economía internacional. Por ello debe ser diversificada, debe poder tener internamente un mercado en desarrollo; para ello debe tener reglas estables, las cuales van a promocionar la inversión privada y generar empleo y trabajo productivo (CEPLAN, 2011a).
- ✓ Desarrollo regional e infraestructura: se tiene como interés el poder desarrollar una infraestructura que permita un beneficio productivo y social; no solo en la capital, sino de manera descentralizada y equilibrada en todo el territorio, lo cual da oportunidad de tener actividades productivas regionales que permitan la

competitividad. Es por ello que la planificación debe ser de manera transversal: norte, centro y sur (CEPLAN, 2011a).

- ✓ Recursos naturales y ambiente: se busca un uso sostenible de los recursos naturales y de la biodiversidad, lo cual garantiza la abundancia también para futuras generaciones, quienes tienen el derecho de gozar de un medio ambiente rico en recursos, saludable para vivir y equilibrado, lo cual asegura las condiciones para desarrollarse sosteniblemente (CEPLAN, 2011a).

Según los objetivos planteados en el Plan Bicentenario (2011a) para los lineamientos establecidos, se ha analizado las relaciones que tiene Perú con los demás países por la intensidad de interés que mantienen (ver en la Tabla 4).

Tabla 4

Matriz de los Intereses Nacionales del Perú

Interés Nacional	Intensidad de Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Mayores (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas			UE** EE.UU.**	
2. Oportunidad y acceso a servicios			Unión Europea** Chile** Bolivia** Brasil**	México**
3. Estado y gobernabilidad		Chile*	Brasil** Ecuador** Colombia** Bolivia**	
4. Economía, competitividad y empleo		China** EE.UU.**	Brasil** UE** Canada** México**	Chile* Alemania Japón
5. Desarrollo regional e infraestructura			Bolivia** Brasil** Chile** Colombia** Ecuador**	
6. Recursos naturales y ambiente		China** EE.UU.** UE**	Corea** Brasil** Japón**	Chile*

Nota. Los intereses opuestos se encuentran con un asterisco, y los comunes con dos asteriscos. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia” por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson & “Plan Bicentenario,” Lima, 2011 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf).

3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo a lo descrito por D'Alessio (2015), el potencial nacional describe las capacidades que podría tener una nación para poder desarrollarse en base a sus propios intereses. De acuerdo a ello, se pueden describir siete dominios del potencial nacional: (a) demográfico; (b) geográfico; (d) tecnológico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo y (g) militar (D'Alessio, 2015).

Demográfico. El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones (2017) realizó una proyección de población de Perú, para marzo del 2017, de 32'080,357 habitantes; así mismo, estimó un crecimiento de 1.32% anual. Por otro lado, las proyecciones del INEI (s.f) en relación a la población peruana señalaron que la población de hombres y mujeres sería, para junio de 2017, de 15'939,059 y 15'886,959 habitantes, respectivamente. De acuerdo con datos entregados por el INEI (2016c), el área de territorio ocupada por la población peruana es de 1'285,216 Km², de acuerdo a ello se calculó que la densidad poblacional fue, para ese entonces, de 24,5 personas por Km². Por otro lado, el informe del INEI (2016c) mostró que la distribución de la población en la costa, sierra y selva peruana fue de 55.9%, 29.6% y 14.5% respectivamente; así mismo, estimó que para el 2021, año del bicentenario aniversario de la independencia del Perú, la población superará los 33 millones de habitantes. Además, indica el mismo documento que para el año 2050 se estima que la población llegará a 40 millones de peruanos. Desde el punto de vista económico, la población económicamente activa (PEA) ascendió a 16.4 millones de personas el año 2015 (INEI, 2015). Según IPSOS (2016), Lima fue el departamento con mayor población, y Arequipa fue el octavo departamento con mayor población; Amazonas fue el departamento con menor tasa de crecimiento poblacional, 0.3%, y Cajamarca fue el departamento con mayor población rural. Se puede observar en la Figura 3 que existe un crecimiento constante proyectado al 2050, como se ha dado desde el año 1950.

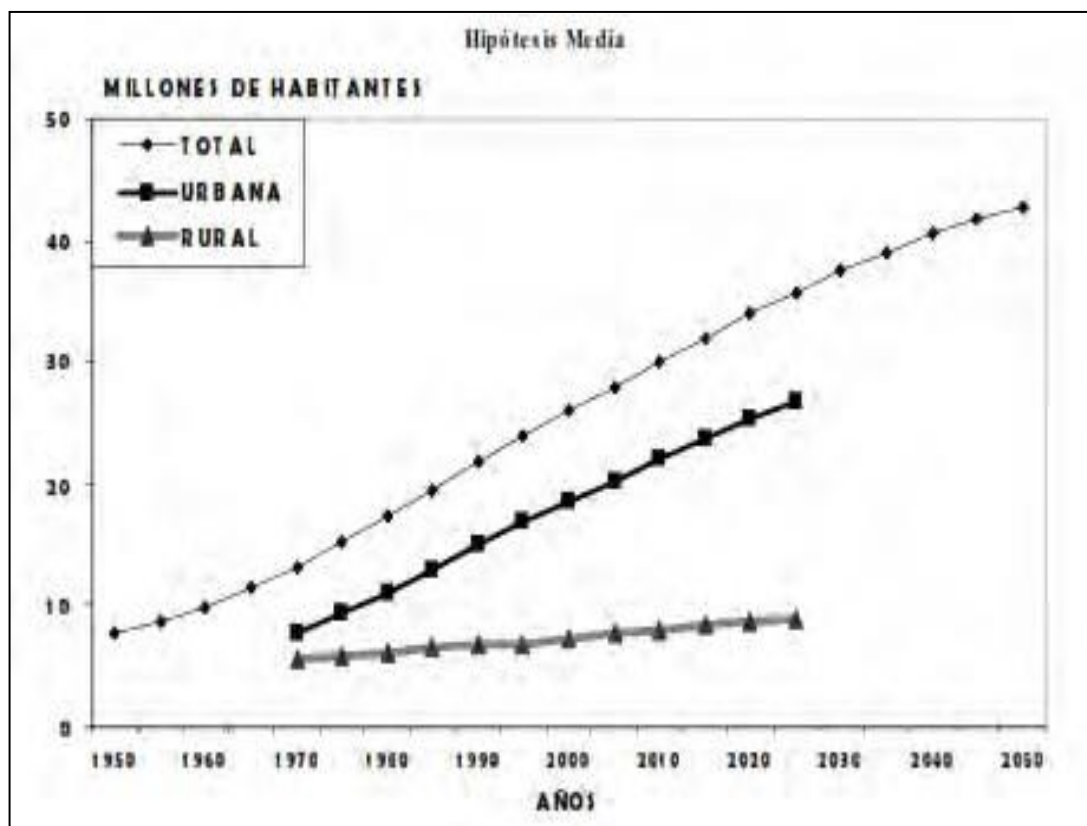


Figura 3. Crecimiento de la población total del Perú, 1950-2050, y por áreas urbana y rural del Perú, 1970-2025.

Tomado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950-2050,” por Instituto Nacional de Estadísticas e Información [INEI], 2001b

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf).

Geográfico. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017), el Perú se encuentra ubicado en la parte occidental de América del Sur, lo cruza la cordillera de los Andes de sur a norte, y comparte fronteras con Colombia, Ecuador, Chile, Bolivia y Brasil, lo cual suma un perímetro total de 10,153 Km (INEI, 2013), en el que se incluye un litoral de 3,080 Km con el Océano Pacífico. Su extensión territorial es de 1'285,215.60 km² (INEI, 2013); además, se ha calculado que se tiene un área de 991,356.5 Km² aproximadamente de mar soberano. Se puede observar en la Figura 4 la ubicación estratégica con la que cuenta el Perú al limitar con la mayoría de países sudamericanos, así como la salida al Océano Pacífico, lo cual es altamente positivo para las exportaciones por barco al resto del mundo (MINCETUR, 2017).



Figura 4. Ubicación del Perú en América del Sur.
Tomado de “Ubicación, Geografía y Clima de Perú,” por PromPerú, 2017
(<http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>).

El Perú presenta tres grandes regiones naturales: (a) la Costa, que cuenta mayormente con desiertos, está ubicada junto al océano Pacífico (MINCETUR, 2017), y posee una superficie territorial de 150,872.82 Km² (INEI, 2016); (b) la Sierra, constituida principalmente por cadenas montañosas que recorren el Perú de norte a sur: se llama Cordillera de los Andes y posee diferentes pisos altitudinales. Los Andes del norte son más húmedos y de menor altitud; en los Andes ubicados en el centro del país se encuentra el Huascarán, la montaña más alta del país; y las montañas del sur son de más anchura, la misma que se conoce como altiplano (MINCETUR, 2017). La superficie territorial de esta zona es de 353,988.94 Km² (INEI, 2016); y (c) la Selva, que posee extensa y frondosa vegetación, sobre todo alrededor del río Amazonas. Es la región más extensa del Perú y tiene diferentes altitudes (MINCETUR, 2017) y su superficie territorial es de 775,353.84 Km² (INEI, 2016). Como se observa en la Figura 5, cada una de sus regiones altitudinales tiene diferentes climas.

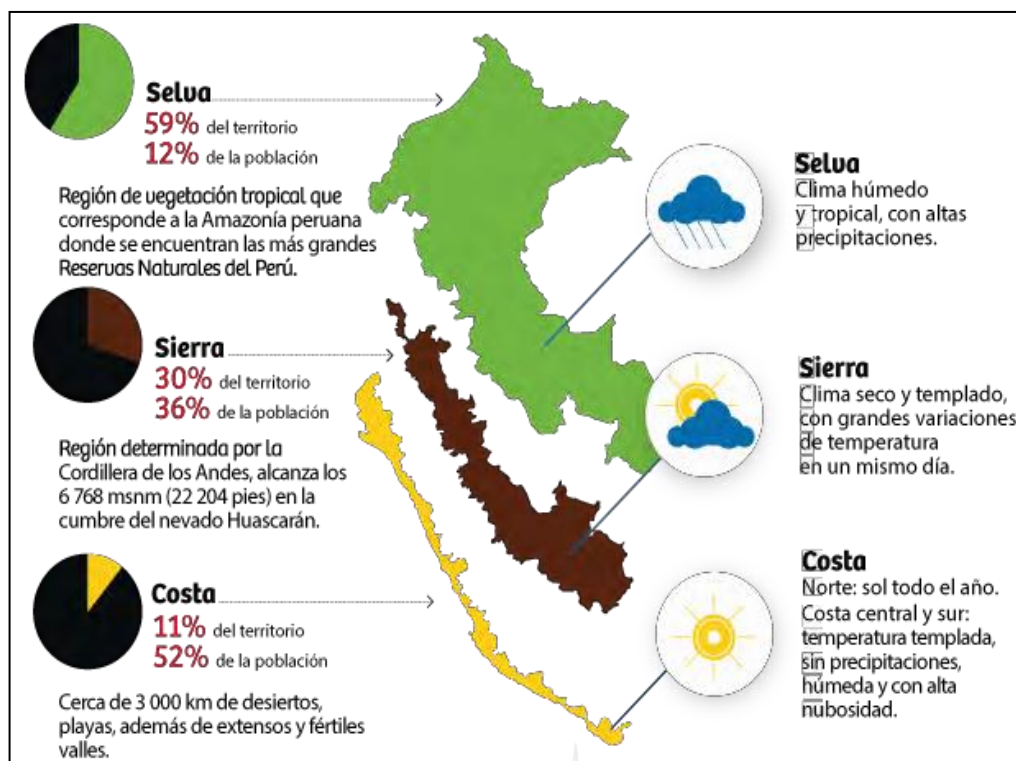


Figura 5. El Perú por regiones: Costa, Sierra y Selva.

Tomado de "Ubicación, Geografía y Climas de Perú," por PromPerú, 2017 (<http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>).

Según el SENAMHI (2017), el Fenómeno *El Niño*, también llamado ENSO ("El Niño Southern Oscillation"), consiste en el cambio que sucede en el océano con la atmosfera y constituye cambios en el clima como corrientes cálidas en la costa y un sistema que origina lluvias; normalmente comprende los meses entre diciembre y marzo.

Según el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAHMI 2017b), el Comité Multisectorial encargado del Estudio Nacional del Fenómeno El Niño indicó que para este año las ocurrencias del niño eran débiles, pues comprendían un 30% de enero a marzo.

Económico. Según el Ministerio de Economía y Finanzas - MEF (2017a), el Perú tendrá un crecimiento económico del 2.7% para el año 2017, lo que lo hace un país atractivo para la inversión. Según la Cámara de Comercio de Lima [CCL] (2016) el PBI crecería en 4.2% para el año 2017, lo que reflejaría un crecimiento con respecto al año 2016, en que

creció 3.8%; esto demuestra la tendencia de crecimiento constante que tiene el Perú, gracias a sus actividades económicas, entre las cuales la que aporta un mayor porcentaje es la pesca con un 15.5%. Otra de las actividades que se desarrolla con fuerza es la industria de los hidrocarburos, así como la minería, que ocupan el segundo lugar con un 7.4%. A diferencia del 2016, que la demanda interna creció un 1.9% y se proyectó que para el 2017 crecerá en 3.3%; por el contrario, la inversión privada ha disminuido entre los años 2014 al 2016 en 3.6% en promedio, y se espera que el panorama mejore para el 2017 con un crecimiento de 3.5% (Cámara de Comercio de Lima, 2016). En la Tabla 5 se puede observar que el PBI aumentó el 2015 en relación al 2014 y se proyectó un crecimiento continuo para los dos años siguientes. El Ministerio de Economía y Finanzas – MEF (2017b) publicó un presupuesto asignado a promocionar el riego en zonas de cultivo en los Andes mediante la unidad ejecutora Fondo Sierra Azul, lo cual contribuirá en el desarrollo de la agricultura en esta zona.

Tabla 5

PBI por Sectores Económicos 2014-2017

Sectores	2014	2015	2016	2017
PBI	2.4	3.3	3.8	4.2
Agropecuario	1.9	3.3	0.9	3.8
Pesca	-27.9	15.9	-9.5	15.5
Minería- Hidrocarburo	-0.9	9.5	15.9	7.4
Manufactura	-3.6	-1.7	-2.8	3.9
Electricidad y agua	4.9	6.1	7.7	5.4
Construcción	1.9	5.8	-0.3	3.7
Comercio	4.4	3.9	2.5	3.4
Servicios	5.0	4.2	4.8	4.9

Nota. *2016: estimado Rango 2016: 3,6 -4,0%. **2017: proyectado Rango 2017: 3,9-4,5%. Tomado de “El PBI Peruano Crecerá 3.8% en el 2016 y 4.2% en el 2017,” por La Cámara de Comercio de Lima, 2016. (http://www.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r751_1/01.pdf).

Según La Cámara de Comercio de Lima (2016) en cuanto al entorno internacional, para el 2017 se puede pronosticar un mejoramiento en el crecimiento económico con una tasa de 2.9%; esto se debe al impulso del bloque de países emergentes, que se encuentra liderado

por la India. Según el BCRP (2016b), el Perú tendría la inflación más baja y mostrará el crecimiento económico más alto en 2017, según proyecciones de analistas locales e internacionales recopiladas por Latin American Consensus Forecast; y la inflación se espera que se ubique en 3.1%, una de las más bajas de América Latina. Como se observa en la Figura 6, el Perú tiene una de las menores tasas de inflación en comparación con los países de Sudamérica.

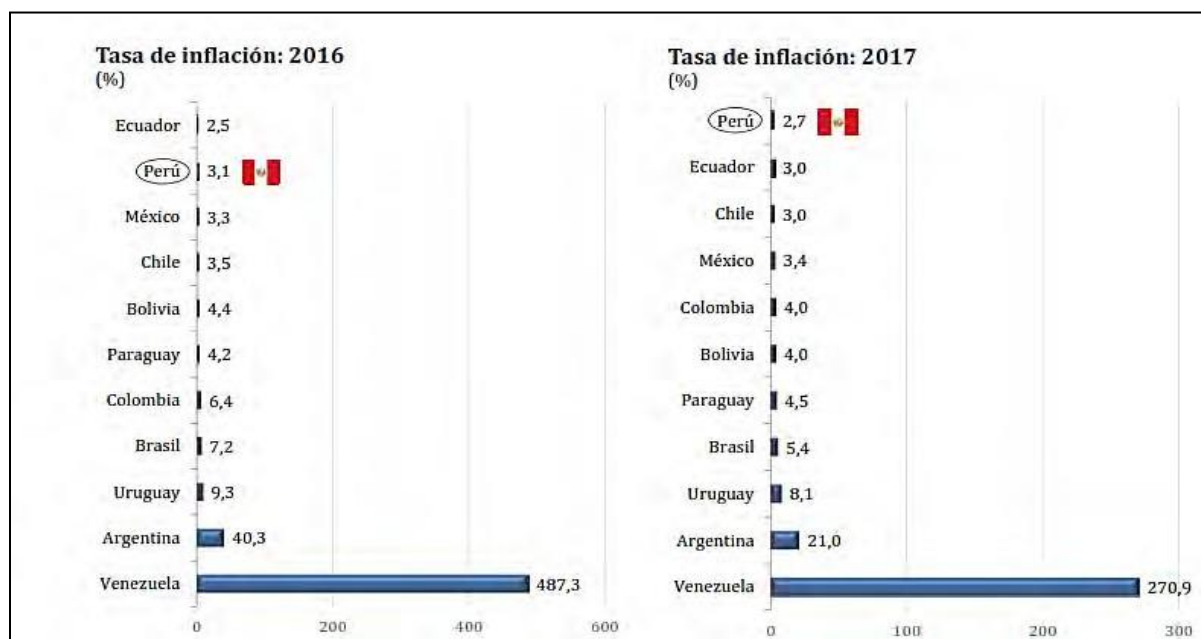


Figura 6. Tasa de Inflación 2016-2017.

Tomado de “Perú tendría la inflación más baja y el crecimiento más alto en el 2017,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2016/nota-informativa-2016-07-26-1.pdf>).

Según INEI (2017b), en los últimos doce meses las exportaciones en términos reales aumentaron en 14.3% debido al aumento en productos tradicionales (19.5%), a diferencia de los no tradicionales que aumentaron en 0.7%, se observó que los sectores: minero (20.9%), agrícola (19.0), pesquero (1.1%), petróleo y gas natural (16.0%) y a diferencia de los no tradicionales como agropecuario 7.9% y siderometalúrgico 6.1%. Las importaciones FOB reales en términos anualizados crecieron en 2.0%, lo cual se explica por el aumento en el volumen importado de las materias primas y productos intermedios (7.9%) y bienes de consumo (2.5%), los cuales fueron atenuados por el descenso de los bienes de capital y

materiales de construcción (-6,6%). Se puede observar en la Figura 7 la tendencia en que las exportaciones han crecido en los años 2015 y 2016 (INEI, 2017b).



Figura 7. Exportación e importación FOB real: 2013-2017.

Tomado de "Evolución de las Exportaciones e Importaciones," por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria & INEI, 2017b.

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_exportaciones-e-importaciones-ene2016.pdf).

Se observa en la Tabla 6 que el Perú lidera el abastecimiento a mercados globales con productos alimenticios saludables, y que está entre los cinco mayores exportadores de palta, uva y mango (Banco Mundial, 2016).

Tabla 6

Ranking de Exportaciones Agrícolas por Productos (Valor FOB Miles USD) 2016

Descripción	Valor FOB (MILES USD) marzo 2016
Mangos y mangostanes, frescos o secos	20,675
Aguacates (paltas), frescas o secas	18,465
Uvas frescas	17,156
Café sin tostar, sin descafeinar	16,796
Bananas o plátanos tipo "Cavendish"	14,741
Demás frutas u otros frutos frescos	13,508
Mango (Mangifera indica L) congelado	12,505
Espárragos, fresco o refrigerados	11,986
Demás preparaciones utilizadas para la alimentación de los animales	11,544
Espárragos, preparados o conservados, sin congelar	9,894
Lecha evaporada sin azúcar	8,190
Demás quinua, excepto para siembra	7,566

Nota. Tomado de "Perú Agricultura avances y perspectivas," por Comercio Exterior Agrario, Banco Mundial, marzo, 2016 (<http://documentos.bancomundial.org/curated/es/414391476427183009/pdf/109076-BRI-P160939-Series-Per%C3%BA-Notas-de-Po%C3%ADtica-2016-PUBLIC-SPANISH-ABSTRACT-SENT-Agriculturaavancesyperspectivas.pdf>).

Los tratados de libre comercio han sido muy importantes para el éxito del Perú en el crecimiento de la agricultura de exportación (ver Figura 8).

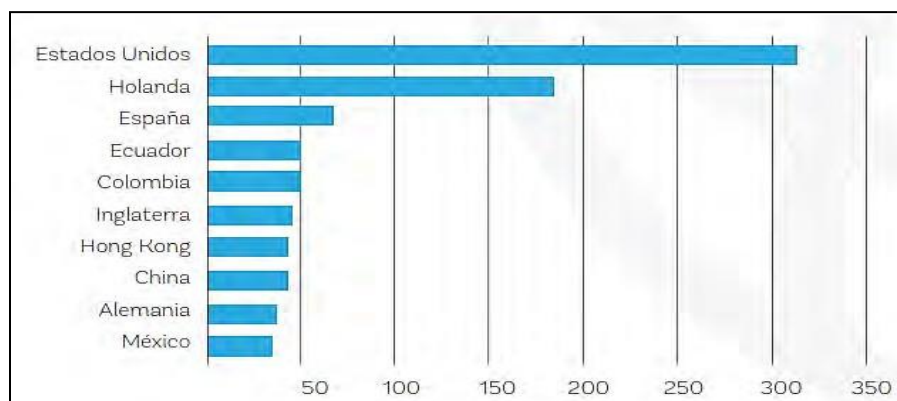


Figura 8. Exportaciones agrícolas por principales países de destino (Valor FOB millones USD), 2016.

Tomado de “Perú Agricultura avances y perspectivas,” por Banco Mundial, marzo, 2016 (<http://documentos.bancomundial.org/curated/es/414391476427183009/pdf/109076-BRI-P160939-Series-Per%C3%BA-Notas-de-Pol%C3%ADtica-2016-PUBLIC-SPANISH-ABSTRACT-SENT-Agriculturaavancesyperspectivas.pdf>).

Tecnológico. La tecnología está avanzando a pasos agigantados, por lo que es necesario ser parte de este desarrollo para ser partícipe del mundo competitivo de hoy. Sin embargo, existen aún lugares en el Perú que no cuentan con electrificación. Según el Organismo Superior de la Inversión en Energía (2016), la cobertura eléctrica nacional pasó de 69.8% en el 2001 a 92.0% en el 2014; y, en las zonas rurales, de 24.4% a 75.2%. Existen políticas de acceso a la energía que están vigentes a la fecha. Según el Ministerio de Energía y Minas (2015), las localidades rurales que no cuentan aún con suministro eléctrico se caracterizan por ser pequeñas y presentar configuraciones urbanas incipientes con viviendas muy dispersas.

Según el INEI (2015), el 93.9% de viviendas dispone de alumbrado eléctrico mediante red pública, y el 40.9% de la población de seis años de edad a más hace uso de internet; en cuanto a regiones naturales, el porcentaje es: (a) 52.2% en la Costa; (b) 28.3% en la Sierra y (c) 23.4% en la Selva. El 29.8% de hogares tiene teléfono fijo, de los cuales el 31.7% en la zona urbana y el 1.6% en la zona rural; el 87.2% de hogares tiene al menos un miembro que

posee un teléfono celular; en cuanto a regiones naturales, el porcentaje es: (a) 91.5% en la Costa; (b) 82.5% en la Sierra y (c) 80.8% en la Selva. Según Ipsos (2016), el 32.3% de hogares peruanos tiene al menos una PC. El 23.5% de hogares peruanos tiene acceso a Internet.

Según el World Economic Forum [WEF] (2017), el Perú se ubicó en el puesto 67. Subió dos posiciones respecto al informe anterior. Mantuvo la tercera posición a nivel países de Sudamérica detrás de Chile y Colombia, y continúa en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe (ver Figura 9).

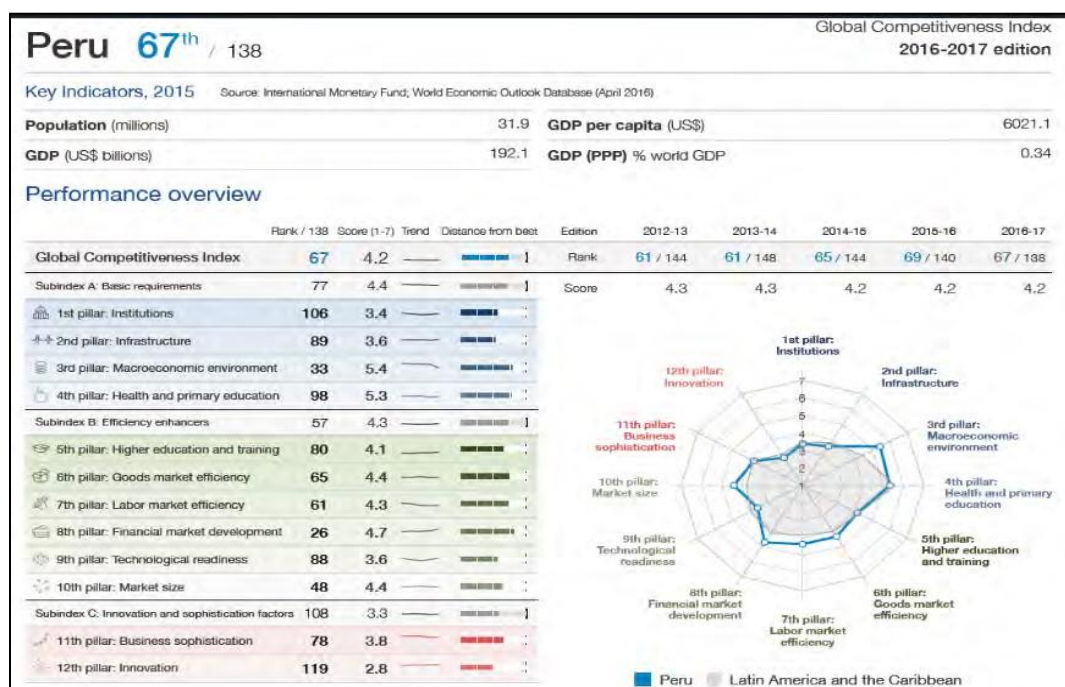


Figura 9. Perfil competitivo de Perú 2016-2017. Tomado de “Informe Global de Competitividad 2016-2017,” por World Economic Forum [WEF] (2017) (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú posee una historia muy rica desde hace 20,000 años, cada una dejó una herencia en restos arqueológicos; se han encontrado ruinas de Caral que datan de 3,000 a.C. aproximadamente, sin embargo, una de las más importantes es la cultura Inca, que data del 1,200 d.C. y que abarcó no solo el Perú sino países aledaños y cuyo centro fue la ciudad del Cusco. Esta cultura dejó como herencia los conocidos andenes que son un sistema de cultivo y riego que hasta el día de hoy se utilizan para la agricultura en

algunas partes del territorio peruano. Con la llegada de los españoles en el Siglo XVI, el imperio incaico llegó a su fin, y comenzó el virreinato que finalmente terminó con la declaración de la independencia en 1821 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017g). La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016) observó que hay cinco niveles socioeconómicos en el Perú Urbano (ver Figura 10 y Tabla 7).



Figura 10. Distribución de hogares según nivel socioeconómico 2016 – Perú Urbano. Tomado de “Niveles socioeconómicos 2016” por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2016 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>).

Tabla 7

Perfil de Hogares Según Nivel Socioeconómico 2016 – Perú Urbano

		Perú Urbano							
		Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Combustible que usan en el hogar para cocinar: Mayor Frecuencia	Electricidad	1.1%	7.1%	2.3%	1.0%	1.1%	0.8%	0.5%	0.2%
	Gas (GLP)	83.7%	86.8%	88.4%	90.3%	89.7%	91.3%	86.8%	64.2%
	Gas Natural	5.0%	6.2%	9.2%	7.7%	8.7%	6.1%	3.0%	0.1%
	Kerosene	0.1%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.1%
	Carbón	1.6%	0.0%	0.0%	0.3%	0.1%	0.6%	2.3%	4.4%
	Leña	6.2%	0.0%	0.1%	0.5%	0.3%	0.8%	5.6%	22.3%
	Otro	2.3%	0.0%	0.0%	0.2%	0.1%	0.4%	1.6%	8.7%
No cocinan	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
Su hogar tiene: Teléfono (fijo)	No	65.4%	10.5%	24.1%	53.5%	45.8%	65.8%	84.5%	95.7%
	Sí	34.6%	89.5%	75.9%	46.5%	54.2%	34.2%	15.5%	4.3%
Su hogar tiene: Celular	No	8.0%	1.0%	2.9%	5.2%	4.9%	5.7%	9.1%	15.8%
	Sí	92.0%	99.0%	97.1%	94.8%	95.1%	94.3%	90.9%	84.2%
Su hogar tiene: TV, cable	No	52.3%	5.6%	19.9%	41.8%	36.1%	50.9%	64.6%	82.3%
	Sí	47.7%	94.4%	80.1%	58.2%	63.9%	49.1%	35.4%	17.7%
Su hogar tiene: Internet	No	66.9%	6.0%	23.4%	55.4%	47.0%	68.9%	87.0%	97.9%
	Si	33.1%	94.0%	76.6%	44.6%	53.0%	31.1%	13.0%	2.1%

Nota. Tomado de “Niveles socioeconómicos 2016”, por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2016 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>).

Se debe considerar que los niveles socioeconómicos normalmente están relacionados con el poder adquisitivo, la educación, lugar de residencia y tecnología; sin embargo, al mismo tiempo existen los estereotipos que no necesariamente tienen relación con la realidad socioeconómica del país. Por lo tanto, se desarrolló la segmentación por estilos de vida (UPC, 2017).

Es una característica de la cultura peruana el ser emprendedor y buscar oportunidades por excelencia, debido a las circunstancias tanto políticas, sociales y económicas; es por eso que los emprendedores por oportunidad son el 73%. Esto ha conducido a descubrir un amplio abanico de oportunidades accesibles a mercados tradicionales hasta soluciones innovadoras disruptivas, y son estas últimas las que necesitan de mayor impulso para su desarrollo (Business, 2017). Se puede concluir que existe una riqueza histórica, teórica y práctica de la psicología en el Perú, que aporta identidad a la psicología nacional y regional y que se puede encontrar en la revisión de la historiografía de la psicología del país (Arias, 2014).

Organizacional y administrativo. El Perú elige su presidente y congreso por sufragio popular, y su organización consta de: (a) Poder Ejecutivo: encabezado por el Presidente, quien tiene la función de Jefe de Estado y vela por los intereses del país; (b) Poder Legislativo: este órgano crea y reformula leyes con un Parlamento de 130 integrantes de una sola cámara; y (c) Poder Judicial: que administra la justicia. Estos poderes son autónomos e independientes (Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA) & Asociación Civil Transparencia, 2008). El Presidente Constitucional es Pedro Pablo Kuczynski hasta el 28 de Julio del 2021. La República del Perú es democrática, independiente y soberana (Instituto para la democracia y la asistencia electoral (IDEA) & Asociación Civil Transparencia, 2008). Finalmente, el Perú está bien constituido y organizado en base a la Constitución Política del Perú, la cual se promulgó el 29 de diciembre de 1993 (Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA) & Asociación Civil Transparencia, 2008).

Militar. Según el Ministerio de Defensa (2017), el personal militar tiene la responsabilidad de velar por la seguridad nacional y garantizar la independencia, soberanía y libertad de los ciudadanos peruanos, así como brindar las condiciones adecuadas para un desarrollo integral de justicia social que refuerce los valores y el respeto hacia los derechos humanos. En ese sentido, se tiene al Ministerio de Defensa, que es el órgano que dirige, formula y planea la defensa nacional, la operatividad de las Fuerzas Armadas (Ejército, Marina y Fuerza Aérea). El Ministerio del Interior se encarga de velar por la seguridad interna del país, y esto está bajo la responsabilidad de la Policía Nacional del Perú (PNP, 2017).

Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011b), la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas no ha sido la mejor en América Latina en las dos últimas décadas; por el contrario, ha habido falta de presupuesto, no existen programas de renovación, y el alistamiento de personal es cercano a nulo. Adicionalmente, los recursos con los que cuentan se encuentran en estado precario. Los órganos militares del Perú son: (a) Ejército Peruano, (b) Marina de Guerra del Perú, y (c) Fuerza Aérea del Perú. Actualmente el servicio militar no es obligatorio, sin embargo, se califica como personal de reserva ante una eventual amenaza a la seguridad nacional. Durante el 2015, el gasto militar fue del 1.6% del PBI, lo cual descendió en 2.5% en el año 1988, lo cual lo ubicó en la posición octogésimo séptima a nivel mundial (Banco Mundial, 2017c). Como se observa en la Figura 11, el gasto en porcentaje del PBI ha bajado desde los años 90 hasta el 2008, luego subió levemente y volvió a caer en el 2012; de ahí en adelante, ha crecido paulatinamente.

3.1.3. Principios cardinales

Según Hartman (citado en D'Alessio, 2015) los principios cardinales se deben considerar para que el Estado pueda lograr la visión trazada, en consideración de que un país no existe individualmente, sino en convivencia con los demás. Los principios cardinales

listados por D'Alessio (2015) son cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

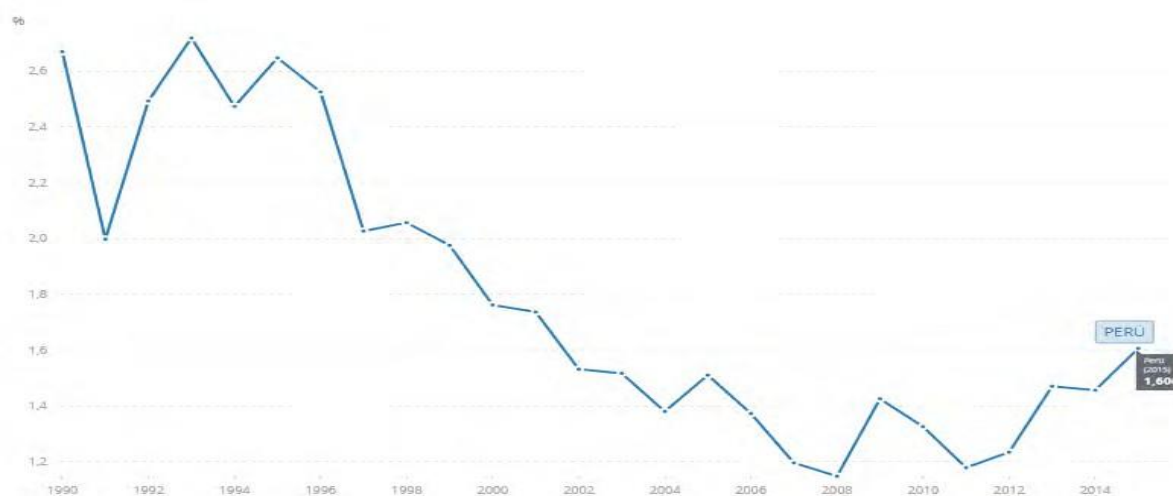


Figura 11. Gasto militar.

Tomado de “Gasto militar (% del PBI),” por Banco mundial, 2017c

(<http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS?end=2015&locations=PE&start=1988&view=chart>).

Influencias de terceras partes. Las industrias y sus diferentes sectores evolucionan constantemente y generan impactos significativos en todos los países. El Perú recibe influencia de los impactos del desarrollo de las industrias; así como de la tecnología y de los acuerdos comerciales, como los TLCs; influencias culturales y étnicas, etc.

En pleno Siglo XXI, en que la tecnología influencia significativamente el desarrollo social, político, económico y de gobernanza de los países, de acuerdo con Kaufman (2007) el Perú y Latinoamérica no son la excepción. El uso de los sistemas de información en el quehacer de los distintos órganos gubernamentales, el desarrollo de las políticas, gestión de cobros arancelarios, banca electrónica, comercio electrónico y en los órganos de administración de justicia e interconexión han dinamizado y mejorado la gestión y han contribuido en el desarrollo del Perú (Kauffman, 2007). Además de la influencia tecnológica, está la influencia de los tratados comerciales, que en relación a ello, conforme a lo publicado por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011b), el Perú ha firmado

tratados de libre comercio con la Comunidad Andina, acuerdos con México, MERCOSUR, Estados Unidos, la Unión Europea, Chile, Singapur, Canadá, China, Tailandia, Japón, Vietnam, Nueva Zelanda, Suiza, Noruega, Islandia, Liechtenstein.

En conclusión, el Perú está amplia y positivamente influenciado por la tecnología que ha agilizado y generado sinergia con el uso intensivo de información e integración de toda la comunidad. En adición a esto, los acuerdos comerciales significaron una influencia positiva, debido a que se abrieron nuevos mercados e ingresaron nuevos competidores, los cuales vuelven más competitivos a los participantes locales debido a que constantemente están buscando mejorar y perfeccionar nuevas estrategias para ser los referentes del mercado.

Lazos pasados y presentes. Tras el pasar de los años, el Perú se ha relacionado con diferentes países, como sucedió en la cultura Inca al ser conquistada por los españoles, quienes influenciaron en los diferentes aspectos de la cultura. Hoy en día los ciudadanos peruanos no requieren solicitar la visa para el ingreso a España y a países que pertenecen a la Unión Europea debido a un acuerdo entre el Perú y la Unión Europea para la extensión de visados para estancias de corta duración. Así mismo, muchos países de América del Sur, América Central, El Caribe, África y algunos de Asia no exigen visa de ingreso para residentes peruanos (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015a).

Por otro lado, de acuerdo a lo publicado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2017h), el ingreso de extranjeros al Perú es prácticamente libre, por ello la mayoría de los países de América y Europa Occidental no requieren de visa para ingresar al Perú. Para una permanencia por un plazo mayor a seis meses y con otros objetivos que no sea el turismo, es necesario solicitar previamente una visa temporal en los consulados peruanos de cada país (Superintendencia Nacional de Migraciones, 2017a). En ese sentido, si ciudadanos extranjeros desean ingresar a territorio peruano deben portar su pasaporte vigente, la excepción a esta regla es el permiso de ingreso al Perú que tienen los ciudadanos de la

Comunidad Andina de Naciones (CAN) de la cual forman parte Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Además, gracias a tratados internacionales, los ciudadanos de Argentina, Brasil, Chile, Paraguay, Uruguay y Venezuela pueden ingresar si portan únicamente su documento nacional de identidad (DNI), de igual manera los peruanos pueden ingresar a esos países si portan su DNI (Superintendencia Nacional de Migraciones, 2017a).

Contra balance de intereses. Así como sucedió con Ecuador en 1998, en que Perú firmó el Acta de Brasilia que puso fin al Conflicto de Fronteras, en el 2014 la Sentencia de la Corte Internacional de Justicia constituyó un acontecimiento histórico de la más alta importancia para el país, pues se consiguió el reconocimiento de los derechos soberanos exclusivos en un área de 50 172.69 km². De esta manera, el tribunal internacional más importante del mundo y órgano judicial principal de las Naciones Unidas resolvió la controversia de delimitación marítima entre ambos países de manera imparcial y definitiva, conforme al Derecho Internacional. La Corte Internacional de Justicia dio cuenta que la Declaración de Santiago de 1952 no era un tratado de delimitación marítima como indicaba Chile; por lo tanto, la Corte fijó una frontera en que se aplicaba el criterio de la línea equidistante (a partir de la milla 80); y que, finalmente, el Perú ejerce derechos soberanos exclusivos sobre el denominado “triángulo exterior” (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015b). Esta sentencia de la Corte Internacional de la Haya representó un beneficio para ambos países en cuanto a la relación bilateral, que reiteró los lazos de apoyo y respeto entre ambos países.

Conservación de los enemigos. Según D’Alessio (2015), los Estados que son prudentes no acumulan más enemigos de los que pueden manejar, y utilizan a estos como una oportunidad para el desarrollo y mejora del país. Por ejemplo, Perú en el pasado tuvo desacuerdos con su país vecino Chile en cuanto a territorio, pero hoy en día Perú lo ve como un competidor en el marco industrial y tecnológico. El Perú tiene en la actualidad inversiones

chilenas que operan en su territorio, en diferentes rubros de la industria. Así mismo según la Asociación de Exportadores (2016), de acuerdo con los datos del gremio exportador, el Perú exporta diariamente a Chile un promedio de US\$ 207,000, principalmente productos de los sectores metalmecánico, agropecuario y agroindustrias, prendas de vestir, minería no metálica, entre otros.

3.1.4. Influencia del análisis en la Kiwicha

Este análisis permitió conocer cómo impacta la coyuntura global en el sector que se va a desarrollar: la industria de la Kiwicha. Para ello, en primer lugar, se tienen los intereses nacionales, en ellos se observó que el país cuenta con una serie de factores de interés vinculados con la industria en mención. En el interés económico, un crecimiento de las exportaciones de Kiwicha va a favorecer en parte a este interés. En cuanto al potencial de la nación, existe una relación directa entre el desarrollo de la industria de la Kiwicha y algunos de los dominios como en el aspecto demográfico, que determina la mano de obra disponible en las zonas agrícolas de cultivo de Kiwicha para su producción. La existencia de carreteras como la interoceánica y vías que permitan el acceso y transporte desde el lugar de cultivo, Arequipa, la ciudad en que se procesaría la Kiwicha, la convierten en un punto neurálgico para la comercialización de la Kiwicha. El desarrollo de la tecnología y el acceso a ella permitirán a los productores el mejoramiento en las técnicas y recursos para su cultivo, y de la misma manera contribuirá en el mejoramiento de la comunicación entre productores, plantas de procesamiento, distribuidores y consumidores. El legado histórico relacionado a la agricultura ha permitido poder cultivar la Kiwicha en tantos años, aún sin contar con mucha influencia de la tecnología para su desarrollo.

En la actualidad, según lo analizado, el Perú tiene los recursos necesarios para poder lograr un crecimiento de la industria de la Kiwicha en Arequipa. La existencia de tratados de libre comercio con diferentes países disminuye los obstáculos arancelarios para aumentar la

exportación de ésta. Otra de las ventajas reside en el suelo rico que poseen las áreas designadas a la agricultura, así como las diferentes regiones naturales que permiten su cultivo. El Perú actualmente no solo produce y consume Kiwicha de alta calidad, sino que también la exporta. El crecimiento de la producción y exportación, y la inversión en proyectos de irrigación agrícola influirán directamente en el incremento de la PEA. Es importante resaltar que Arequipa ocupa los primeros puestos en cuanto a la producción nacional y el escenario coyuntural analizado, aumenta las posibilidades para su crecimiento y logro de las proyecciones estimadas en este documento.

3.2. Análisis Competitivo del País

La competitividad de una nación se mide a través de una serie de factores o indicadores que generan los índices anuales de competitividad. El World Economic Forum (WEF, 2016) ha basado su análisis de competitividad en el Índice de Competitividad Global. Esta organización la definió como un conglomerado de políticas, factores e instituciones que miden el nivel de productividad de una nación. En consecuencia, realizó un ranking de competitividad entre naciones, agrupados en 12 conjuntos: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) ambiente macroeconómico, (d) salud y educación primaria, (e) educación superior y capacitación, (f) eficiencia de mercado de bienes, (g) eficiencia de mercado laboral, (h) desarrollo de mercado financiero, (i) preparación tecnológica, (j) tamaño de mercado, (k) sofisticación empresarial, e (l) innovación (WEF, 2016). El ranking abarca a 138 países, con un puntaje de uno a siete en base a la fortaleza de sus pilares.

3.2.1. Condiciones de los factores

El Perú goza de una ubicación geográfica que le permite comunicarse mediante el mar con los diferentes países alrededor del mundo, pero su aprovechamiento de esta condición está limitado por la infraestructura de su sistema portuario y su deficiente desarrollo. Para la comercialización fuera de las fronteras peruanas de la Kiwicha se cuenta con diversos medios

de comunicación como la carretera interoceánica, vía aérea mediante aeropuertos, etc. La facilidad que tiene la Kiwicha de crecer en un amplio margen de altitudes sobre el nivel del mar y entre 1,500 y 3,600 metros la hacen un producto con mayores posibilidades de ser cultivado en diferentes provincias (MINAGRI, 2016). Por ello se puede determinar que la Kiwicha en Arequipa tiene diversos factores que la favorecen para crecer y desarrollarse como industria en los diferentes mercados potenciales.

3.2.2. Condiciones de la demanda

La Kiwicha de Arequipa, como la peruana en general, se ha diversificado en los diferentes mercados tanto de manera interna como en los mercados de clase mundial; por ejemplo, de todo el consumo de Kiwicha en Estados Unidos, el 25% se importa de Perú, y es una demanda que presenta una tendencia que se ha observado en crecimiento (“Agrobanco: El 85% de agricultores en Perú aún no acceden a créditos,” 2016). Pero, Estados Unidos no es el único mercado que demanda el producto peruano de Kiwicha, también existen otros países como Alemania, Japón, Holanda, Canadá, Australia, Brasil y Panamá; ya desde hace algunos años se ha reconocido la calidad que posee el grano peruano (“La kiwicha, un alimento con potencial exportador,” 2012). Asimismo la demanda interna del Perú en general, para el año 2017, se esperó que se duplique en relación al año anterior con un crecimiento de 2%, y se proyectó para el 2018 una expansión del 4% (“Demanda interna duplicará su crecimiento en 2017 y 2018,” 2017).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Las empresas van evolucionando conforme lo hace el mercado, y surgen nuevas organizaciones que buscan satisfacer las necesidades aún no cubiertas. De acuerdo al Reporte de Competitividad Global 2016–2017 (WEF, 2016), el Perú logró mejorar su clasificación en dos puestos y ocupar, en este último reporte, el lugar 67 a comparación del anterior reporte, obteniendo un índice general de 4.2 y presentando mejoras en seis de los 12 pilares: (a)

Instituciones (116 a 106), (b) Salud y educación básica (100 a 98), (c) Educación superior y capacitación (82 a 80), (d) Eficiencia del mercado laboral (64 a 61) (e) Sofisticación de mercados financieros (30 a 26), (f) Preparación tecnológica (92 a 88), y (g) Sofisticación empresarial (81 a 78). De los factores más críticos para realizar negocios destacan: (a) burocracia gubernamental, (b) regulaciones laborales restrictivas, (c) corrupción, (d) inadecuada infraestructura, (e) normas tributarias, (f) impuestos, e (g) inseguridad entre otros (WEF, 2016). En conclusión, el Perú se fortaleció y estimuló el desempeño competitivo a nivel empresarial, lo cual fue logrado mediante el incentivo de la inversión privada, que a su vez impulsó la libre competencia en la mayoría de los sectores.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

De acuerdo con la actividad comercial de la industria de la Kiwicha, se ha identificado los principales sectores relacionados: (a) proveedores de insumos agrícolas, (b) proveedores de maquinarias, (c) puertos de comunicación marítima y aérea, e (d) instituciones de educación e investigación (universidades, laboratorios, etc.).

El Perú cuenta con 39 puertos de alcance nacional (MTC, 2016) y tres puertos desde donde se pueden enviar y recibir mercaderías al y desde el extranjero. El puerto del Callao, ubicado en la Provincia Constitucional del Callao, cercano a Lima, es el más grande puerto Peruano y es el que mueve mayor mercadería. El puerto de Matarani, situado en la costa de Arequipa, es el segundo puerto con mayor movimiento en el Perú; mientras en el norte del Perú, en la ciudad de Piura, se encuentra el puerto de Paita (Icontainers, 2017). En relación al movimiento de productos de Kiwicha, el 82% de exportaciones correspondientes al año 2016 se hicieron por el puerto del Callao, y el 3% por el puerto de Matarani, en Arequipa (Veritrade, 2016).

En relación a los aeropuertos, el Perú cuenta con 23 aeropuertos de escala nacional (MTC, 2016), y es el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, ubicado en la Provincia

Constitucional del Callao, el más importante del Perú y desde donde se importan y exportan mercaderías.

Las instituciones en el Perú que realizan investigaciones relacionadas a los granos andinos son: el Centro de Investigación de Cultivos Andinos (CICA), la Universidad de Cusco, Universidad Nacional Agraria de la Molina (UNALM) y la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga (Sierra Exportadora, s.f.)

3.2.5. Influencia del análisis en la Kiwicha

La influencia de este análisis en la industria de la Kiwicha mostró los factores más influyentes e importantes en el desarrollo de las ventajas competitivas del país con el fin de fortalecerlos, mejorarlos e impulsarlos; y ubicarlos en una lista prioritaria de acción, de manera que esto impulse a desarrollar, alcanzar y mantener una ventaja competitiva en el mercado de la Kiwicha frente a sus rivales, tanto nacionales como internacionales.

Actualmente, el Perú cuenta con una ventaja comparativa importante en términos de recursos naturales, pero para poder alcanzar la visión planteada es imperativo desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, que contribuya de manera directa y objetiva a alcanzar la situación futura deseada.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Uno de los principales obstáculos que se presentan en la comercialización internacional de alimentos son las distintas leyes, reglamentos y normas que impone cada país. De acuerdo a ello se han analizado algunas barreras para el ingreso de productos de Kiwicha arequipeña en distintos mercados en los que este tipo de producto (superalimento) podría tener mayor acogida. Japón es el país en donde el consumo de alimentos saludables tuvo su origen en la década de 1980 (Czinkota & Ronkainen, 2014); no obstante, actualmente el país con mayor cuota en el mercado de productos orgánicos es Estados Unidos, seguido

por la Unión Europea (Lernound & Willer, 2017). Para ingresar en el mercado norteamericano de alimentos es necesario contar con la autorización de la agencia gubernamental de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA por sus siglas en inglés). En el caso de ofertar un producto con beneficios para la salud, esta agencia solicita que se tenga un permiso para el comercio de medicamentos, por otro lado, si se oferta el producto como suplemento alimenticio entonces los permisos deben ser solicitados bajo la ley de salud y educación (Czinkota & Ronkainen, 2014). En el caso de la Unión Europea (U.E.), los requerimientos son distinto: los alimentos que no se hayan comercializado antes de 1997 son considerados como novedosos, para ello la U.E. exige, con la finalidad de poder otorgar la autorización de comercialización, que se presente un expediente con un estudio detallado que compruebe sus propiedades alimenticias (Czinkota & Ronkainen, 2014).

Las políticas macroeconómicas que desarrolló el gobierno ha permitido hacer cambios organizacionales en las distintas instituciones que lo componen, lo cual generó una coyuntura de crecimiento y menor inflación, y se reflejó en una menor carencia de la población (Banco Mundial, 2017a). Estas modificaciones permitieron que los organismos tomen mayor autonomía y asuman decisiones propias y rápidas, lo cual flexibilizó los procesos y generó una economía estable.

El Estado Peruano ha firmado diversos acuerdos comerciales con diversos países. La finalidad de estos acuerdos fue fomentar el comercio entre Perú y el país o países firmantes de los acuerdos. El Ministerio de Comercio Exterior, a través de la página web Acuerdos Comerciales, mencionó que algunos de los principales beneficios de firmar un acuerdo comercial entre países es obtener preferencias arancelarias y no arancelarias para los exportadores peruanos. De la misma manera, la página web Acuerdos Comerciales mencionó que el principal objetivo de la firma de estos acuerdos es ampliar el mercado de los productores nacionales y de esta forma generar más empleo. En este sentido, el Perú ha

firmado los siguientes Acuerdos Comerciales:

El Acuerdo de Promoción Comercial entre Perú y Estados Unidos, aprobado en el Congreso de la República el 12 de abril del 2006 mediante la Resolución Legislativa 28766 (Congreso de la República, 2006) y ratificada mediante Decreto Supremo 030-2006-RE el 29 de junio del 2006 (Decreto Supremo 030-2006-RE).

El Acuerdo Comercial con la Unión Europea, publicado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a través de la página web Acuerdos Comerciales, en la cual se mencionó que este acuerdo fue firmado en Bélgica el 26 de junio del 2012 y entró en vigencia el 1 de marzo del 2013. Este acuerdo, según explicó la página web, principalmente aplicó preferencias arancelarias a los productos nacionales originarios, los mismos que se encontraron dentro del régimen especial de estímulo del desarrollo sostenible y la gobernanza, el cual entró en vigencia en julio del 2005.

El Acuerdo de Asociación Económica con Japón, firmado el 31 de mayo del 2011. Este acuerdo integró capítulos como comercio de mercancías, aduanas y reglas de origen, así como declaraciones de comercio y medio ambiente y biodiversidad, según mencionó el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a través de su página web Acuerdos Comerciales.

Por otro lado, si bien aún no se tiene un acuerdo comercial entre Perú y Brasil, de acuerdo con la página web Acuerdos Comerciales del Perú, del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en el año 2016 Perú y Brasil firmaron un Acuerdo de Profundización Económico Comercial; no obstante, este acuerdo aún no ha entrado en vigencia. Sin embargo, Brasil es el principal socio comercial de Perú, dado que sólo en el año 2015 el intercambio comercial fue superior a tres mil millones de dólares, así Brasil se situó como el principal destinatario de las exportaciones y principal proveedor.

Se puede observar en la Figura 12 que la Política Agraria del Perú integró doce ejes

principales, los mismos que crearon el marco regulador hacia el desarrollo de la agricultura sostenible a largo plazo, con enfoque en el desarrollo de las familias agricultoras, y orientado a la inclusión social de la población rural, seguridad alimentaria y nutricional del Perú (MINAGRI, 2016a). Entre los ejes de la Política Agraria del Perú se encuentran: (a) Infraestructura y tecnificación del riego; (b) Financiamiento y seguro agrario; (c) Desarrollo de capacidades; y d) Acceso a mercados; los mismos que aplican directamente en el desarrollo de los agricultores y sus productos. En ese sentido, el Acuerdo Nacional, suscrito el año 2002, planteó las principales Políticas de Estado orientadas hacia el desarrollo sostenible del Perú, en las que, entre otras, la Política Nacional Agraria brinda orientaciones alineadas con la Política de Estado del Perú sobre agricultura y ganadería, enfocados hacia el desarrollo económico, social y ambiental (MINAGRI, 2016a).

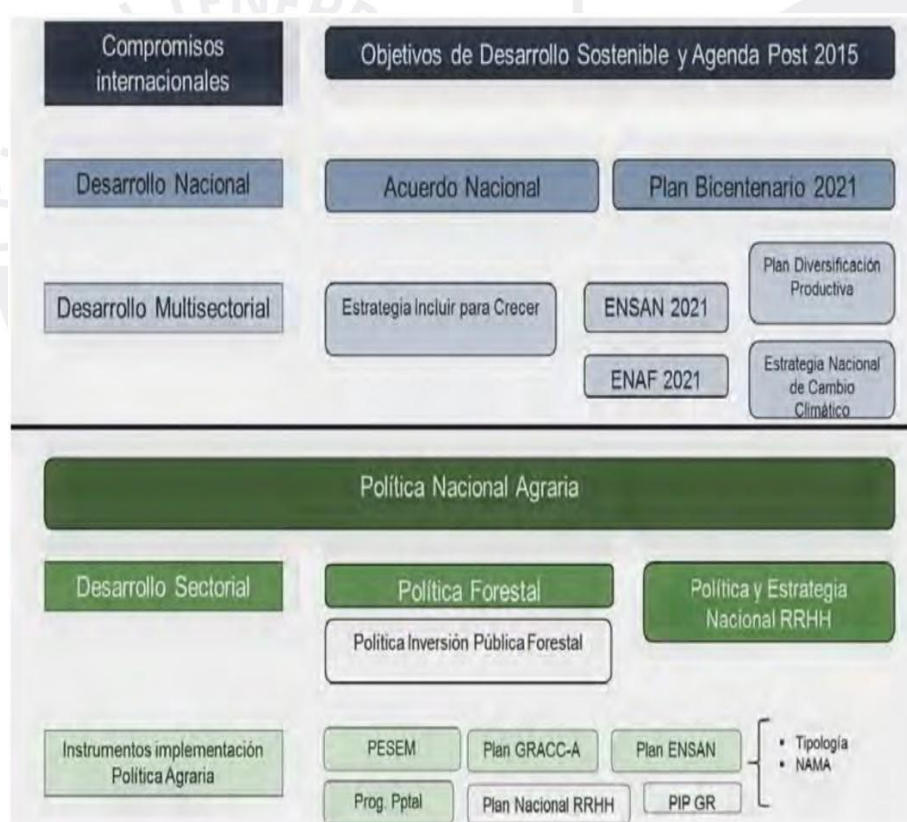


Figura 12. Política Nacional Agraria alineada con la Política de Estado del Perú. Tomado de “Decreto Supremo N° 002-2016-MINAGRI,” por MINAGRI, 2016a (<http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/decretosupremo/2016/ds02-2016-minagri.pdf>).

El año 2001 se promulgó la Ley 27603, la misma que creó el Banco Agropecuario – AGROBANCO. La finalidad principal de este banco es otorgar créditos directos a personas naturales y jurídicas dedicadas a actividades agrícolas, ganaderas, forestales, y otras relacionadas (Ley 27603). En ese sentido, en el año 2008 se promulgó la Ley 29064 – Ley de Relanzamiento del Banco Agrario, en la que establecieron las normas de adecuación y funcionamiento de AGROBANCO (Ley 29064).

El año 2004, el Congreso de la República promulgó la Ley marco para el desarrollo económico del sector rural, la Ley 28298. El objetivo de esta ley fue establecer un marco normativo para la promoción del sector rural, con la finalidad de generar empleo sostenible y, de esta forma, mejorar la calidad de vida de las personas que viven en el campo y otorgarles acceso a los mercados nacionales y extranjeros (Ley 28298). Además, el año 2006 se promulgó la Ley 28890, con la que se crea la entidad Sierra Exportadora. Esta ley indica que su principal objetivo es el “interés nacional la promoción, fomento y desarrollo de las actividades económicas rurales en la sierra, con énfasis en la agricultura”, enfocados en actividades que “permitan constituir mercados nacionales y de exportación” (Ley 28890). Similarmente, se promulgó en el año 2008 la Ley 29196, Ley de la promoción de la producción orgánica o ecológica; la cual, como se mencionó en el artículo 1°, tenía como principal objetivo “promover el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica o ecológica en el Perú” (Ley 29196).

El año 2008 también se creó el Ministerio del Ambiente del Perú mediante el Decreto Legislativo N° 1013; el cual, entre sus objetivos, tiene la conservación del medio ambiente con la finalidad de asegurar el desarrollo social sostenible mediante el uso responsable de los recursos, e “incorporar los principios de desarrollo sostenible en las políticas y programas nacionales” (Decreto Legislativo N° 1013). En ese sentido, y de acuerdo con el Decreto Legislativo N° 994 del año 2008: “es de interés nacional y necesidad pública el desarrollo de

proyectos de inversión privada en irrigación de tierras eriazas con aptitud agrícola, con la finalidad de ampliar la frontera agrícola” (Decreto Legislativo N° 994).

El Decreto Supremo 009-2015-MINAGRI aprobó la Estrategia Nacional para el Desarrollo de la Agricultura Familiar 2015 – 2021. El objetivo de esta ley fue orientar y organizar la intervención del estado a favor del logro de resultados en los agricultores y agricultoras familiares. De igual manera se incluyó en la visión que “la Agricultura Familiar es la principal impulsora del desarrollo rural en el Perú” (Estrategia Nacional de Agricultura Familiar 2015 – 2021).

Por otro lado, el Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013 (PENX) mostró un trabajo de planificación concertada entre la empresa privada y pública, el cual tuvo como objetivo el desarrollo agresivo del comercio exterior. Hoy el Plan Exportador se ha convertido en una necesidad fundamental para el sector comercio exterior. Como esfuerzo de largo plazo y en virtud a la implementación de una ambiciosa política de apertura comercial, se consideró oportuno actualizar el PENX con un horizonte de 10 años, con la finalidad de adaptarse al nuevo entorno y desafíos de este sector, y tomar como base los excelentes resultados previamente obtenidos y el importante desarrollo del comercio exterior y mejoras en la competitividad del Perú ("Plan Estratégico Nacional Exportador – Mincetur," 2017e). La propuesta de actualización del PENX al 2025 se formuló con un enfoque competitivo que se basó en los siguientes pilares: (a) Internacionalización de la empresa y diversificación de mercados; (b) Oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible; (c) Facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional; y (d) Generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora ("Plan Estratégico Nacional Exportador – Mincetur," 2017e).

A eso se suma la estabilidad del país, que ha presentado un crecimiento positivo durante casi los últimos veinte años; lo cual es reflejado en la estimulación de la economía, la

cual se ha gestionado de manera preventiva y racional ante los factores externos que la hacen vulnerable. Puntualmente, uno de los factores que desestabilizó las decisiones de inversión a largo plazo a perjuicio del país fueron los comicios electorales, donde no se tuvo claro el modelo económico que el gobierno de transito iba a ejecutar, lo cual generó una incertidumbre en la economía (América Economía, 2015). La estabilidad positiva se debió a que se ha mostrado una relación adecuada entre el sector político y económico, lo cual dio como resultado una gobernabilidad equilibrada en el país.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo con las proyecciones sobre la economía mundial del Fondo Monetario Internacional a enero del 2017 (FMI, 2017), para los años 2017 y 2018 la economía mundial debería repuntar, especialmente para las economías emergentes. Si bien existe aún incertidumbre sobre la política gubernamental de Estados Unidos, se espera que ésta asuma una política fiscal expansiva y que el crecimiento de la economía mundial llegue a 3.4% y 3.6% para las economías avanzadas y emergentes, respectivamente (FMI, 2017).

Por otro lado, el mercado internacional de los productos orgánicos los últimos años se ha desarrollado desde los productores hasta la venta al por menor (Lernound & Willer, 2017). De acuerdo con las estadísticas presentadas este año por el Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica (FiBL) e IFOAM – Organics International, las ventas globales en el mercado de productos orgánicos alcanzaron los 81.6 billones de dólares en el año 2015, lo que representó un crecimiento de 10% respecto al año anterior.

El mercado con mayor cuota en este mercado fue el de Estados Unidos de Norteamérica con el 53%, seguido por Alemania, que tuvo 9.5 billones de dólares en ventas (Lernoud & Willer, 2017). Las regiones de Asia y Australia representaron un mercado de productos orgánicos de 7.2 billones de dólares (Lernound & Willer, 2017). El mismo informe de Lernound y Willer (2017) mencionaron también que países como Argentina, Perú, Chile y

Colombia son principalmente exportadores orientados a los productos orgánicos.

Tal como se observa en la Figura 13, el mismo informe de Lernound y Willer (2017) listó los diez países con mayor gasto en consumo de productos orgánicos per cápita en el año 2015. Esta lista es encabezada por Suiza con 262 euros, seguida de Dinamarca 191 euros y Suecia con 177 euros por persona. Estados Unidos y Alemania se encontraron en las posiciones séptima y octava con 127 y 106 dólares, respectivamente. En el primer semestre del 2014 las exportaciones de granos andinos en el Perú presentaron un incremento de 167% en la demanda, con ventas que ascendieron a \$132 millones en los mercados de 53 países, de los cuales la Kiwicha representó de \$2.2 millones de las ventas totales (“Exportaciones peruanas de granos crecieron 167% por mayor demanda de EE.UU y Canadá,” 2014).

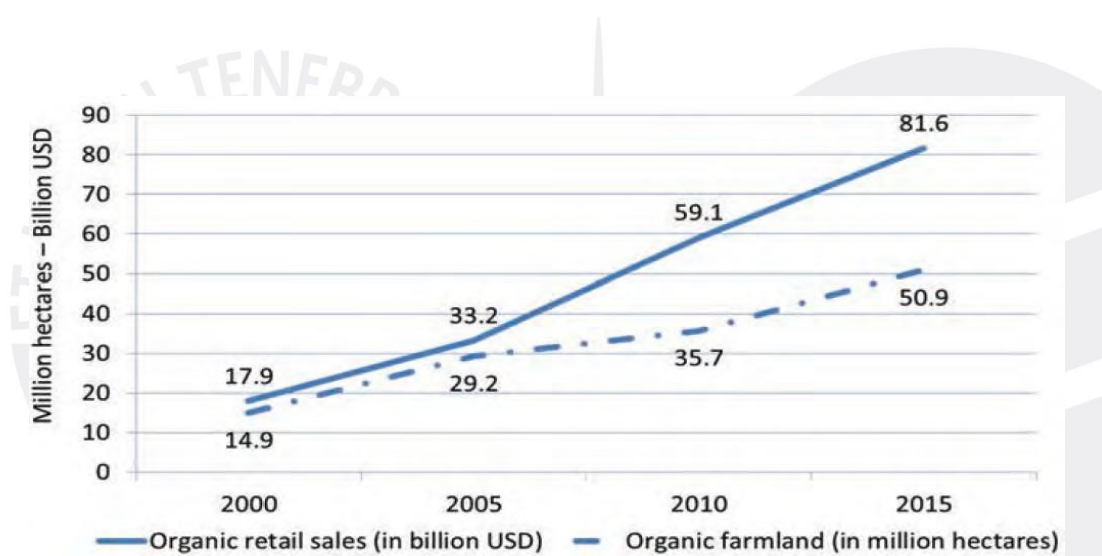


Figura 13. Desarrollo de mercado y tierras de cultivo de productos orgánicos. Tomado de “The world of organic agriculture statics and emerging trends 2017 (Resarch Institute of Organic Agriculture FiBL & IFOAM – Organics International),” por J. Lernound, y H. Willer, 2017 (<https://shop.fibl.org/CHde/mwdownloads/download/id/785/?ref=1>).

Este aumento en las exportaciones de los granos andinos fue producto de la difusión de la quinua a nivel mundial, lo cual mostró sus características nutricionales ante el mundo. Esta apertura dio pie a que otros granos andinos tomen posicionamiento por su importancia nutricional y se comercialicen en los distintos mercados del mundo. Según el plan operativo del producto Kiwicha (Mincetur, 2004), existió fuerte participación de intermediarios en la

comercialización del producto convencional. Es por esto que el precio en chacra varió considerablemente al precio de exportación o venta nacional.

Se puede observar en la Figura 14 el gasto per cápita por países. Por otro lado, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2017) estimó que la producción de cereales a nivel mundial para el año 2017 sería de 2.5 billones de toneladas, lo que representaría un crecimiento de 0.3% respecto al 2016, año en que se llegó a un record mundial de producción. Es importante señalar que la producción total dependerá de las condiciones climatológicas en las zonas agrícolas. La Figura 15 muestra la tendencia de producción y consumo por los diferentes cereales.

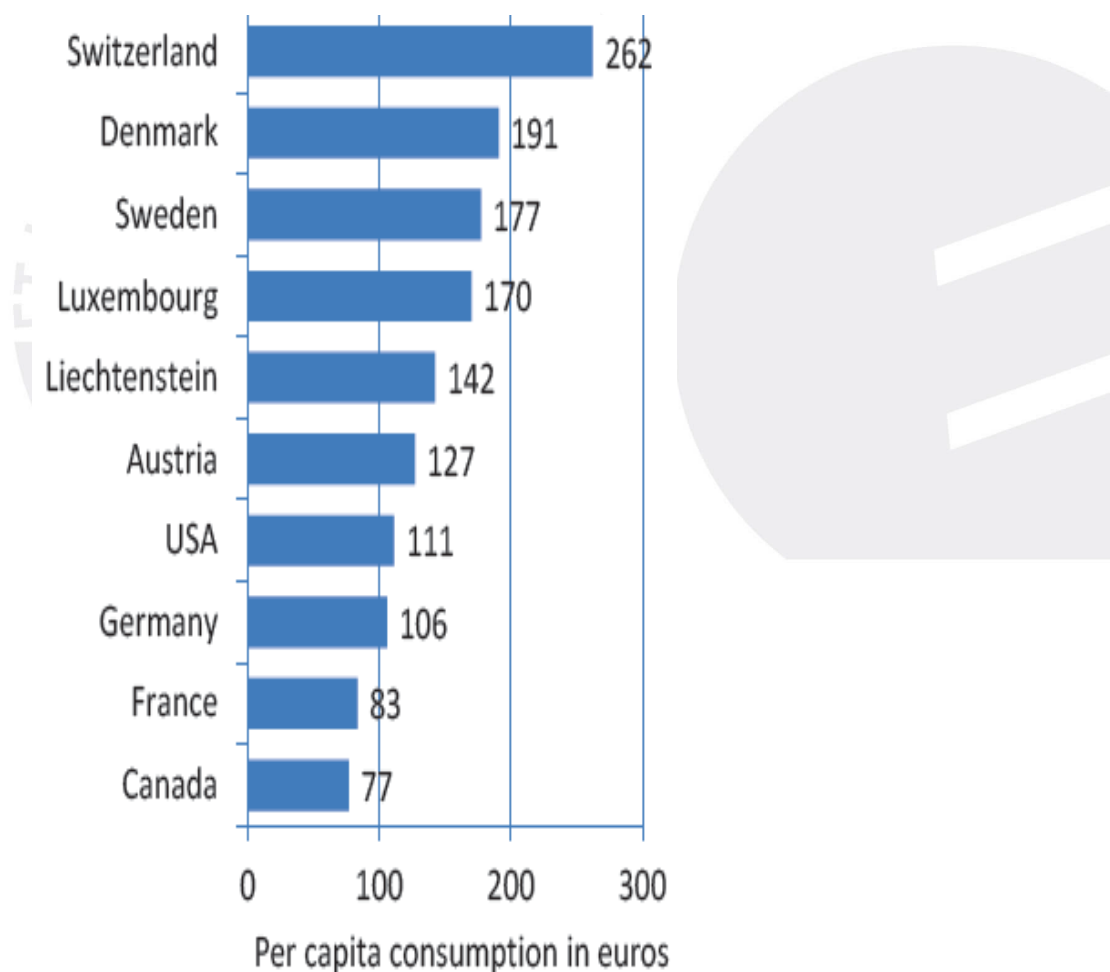


Figura 14. Gasto per cápita en productos orgánicos.

Tomado de “The world of organic agriculture statics and emerging trends 2017 (Resarch Institute of Organic Agriculture FiBL & IFOAM – Organics Innernational),” por Lernoud, y Willer, 2017 (<https://shop.fibl.org/CHde/mwdownloads/download/id/785/?ref=1>).



Figura 15. Tendencia de producción y consumo de cereales a nivel mundial. Tomado de “Situación alimentaria mundial. Nota informativa de la FAO sobre la oferta y la demanda de cereales,” por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación – FAO, 2017 (<http://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/es/>).

La Tabla 8 muestra información de producción de Kiwicha en el Perú, donde se ve que en la región Arequipa la producción de Kiwicha aumentó de 528 a 1,447 toneladas, entre los años 2014 y 2015, respectivamente.

Tabla 8

Superficies Cosechadas y Producción por Regiones del Perú

Región	Superficie cosechada (ha)				Producción (t)			
	2014	2015	Var. %	Part % 2015	2014	2015	Var. %	Part % 2015
Nacional	1,359	2,290	68.4	100.0	2,356	4,848	105.7	100.0
Ancash	370	474	28.1	20.7	606	1,003	65.5	20.7
Apurimac	311	777	150.2	33.9	484	1,281	164.5	26.4
Arequipa	165	396	140.0	17.3	528	1,447	174.0	29.8
Ayacucho	87	108	24.1	4.7	100	128	28.0	2.6
Cusco	231	396	71.4	17.3	409	811	98.0	16.7
Huancavelica	69	45	-35.0	2.0	73	48	-34.1	1.0
La Libertad	116	93	-19.9	4.0	141	130	-7.8	2.7
Lambayeque	11	1	-90.9	0.0	15	1	-93.3	0.0

Nota. Tomado de “Kiwicha por región según variables productivas, 2014-2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2001 (<https://www.inei.gob.pe/>).

El precio por tonelada de Kiwicha en el 2016 a nivel mundial varió significativamente respecto un país a otro (Trade Map, 2004). Por ejemplo, el precio en la India fue de 470 dólares, menos del 25% del precio de la Kiwicha en el Perú, que fue de 2,715 dólares (Trade Map, 2004). Del mismo modo se puede observar que el precio más alto lo tuvo Luxemburgo con 11,200 dólares y el precio más bajo fue de 77 dólares de Benin. La Tabla 9 muestra las exportaciones de Kiwicha, y se puede ver los diferentes destinos a los que se exporta.

Tabla 9

Exportaciones de Kiwicha, Volúmenes y Precios FOB

Exporters	Quantity exported in 2016 (Tons)	Unit value (USD/unit)
United States of America	83,29	4,206
Spain	31828	330
China	13114	777
India	19349	470
Canada	1693	3,572
United Kingdom	902	4,178
Germany	2507	1,478
Peru	1325	2,715
Italy	514	1,607
Bolivia, Plurinational State of	99	2,566
Singapore	30	8,100
Portugal	180	983
Switzerland	18	9,000
Mexico	36	2,417
Brazil	28	2,036
Ecuador	17	3,294
Belarus	400	88
Benin	483	72
Uruguay	56	482
Japan		
Argentina	44	364

Nota. Tomado de "List of exporters for the selected product in 2016;" por Trade Map., 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

La Kiwicha no tiene partida arancelaria para su importación en la Unión Europea como sí lo tiene la Quinoa. Es por ello que no se tienen estadísticas precisas sobre su importación en Europa, por lo que está clasificada dentro de la partida arancelaria como “otros cereales” (Mincetur, 2017). Los registros de importación alemana mostrados en la página web del Mincetur mostraron que la importación bajo la partida arancelaria 10089000 “otros cereales” se incrementó desde el año 2008; no obstante, el aporte de cereales peruanos a esta demanda se ha mantenido prácticamente constante, pues se contribuyó casi siempre menos de 1,000 toneladas por año (ver Figura 16).



Figura 16. Importaciones de “Otros Cereales” en Europa. Tomado de “Plan de Desarrollo de Mercado (PDM) Alemania. Granos Andino. Perfiles de productos,” por Mincetur, 2017 (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/perfil_granos.html).

En la Tabla 10 se comparan los precios FOB de los productos sustitutos de la Kiwicha peruana (Quinoa, Cañigua, Trigo, Arroz) correspondientes a los años 2014 y 2015, con información obtenida de Comtrade (2016). Es notorio que el precio FOB de la Kiwicha fue superior al de sus sustitutos. En ese sentido, el volumen de consumo mundial de estos sustitutos ha tenido tendencia decreciente entre los años 2012 y 2016.

Tabla 10

Comparación Precio FOB de Kiwicha y Sustitutos

PRODUCTO	FOB USD	2014		FOB USD	2015	
		KILOS	PREC.PROM USD		KILOS	PREC.PROM USD
CAÑIHUA	387,796	79,563	4.87	135,174	32,138	4.21
KIWICHA	192,047.	35,356	5.43	26,045	5,979	4.36
QUINUA	2,992,251	564,068	5.30	371,712.	98,978	3.76
TRIGO	97,000	56,000	1.73	123,000.	69,000	1.78
ARROZ	64,000	37,000	1.73	67,000.	69,000	0.97

Nota. Tomado de “Informes al exportador. Servicios Especializados,” por Siicex., 2011 (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/402222943rad8C13A.pdf>).

En el sector nacional, la página web del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú muestra que el promedio de variación del PBI real en los últimos cinco años fue de 6.2%, y la variación fue en el mismo periodo, del sector agropecuario del 4%. Según datos del INEI, PBI per cápita en el Perú, en el año 2015, fue de 15,484 soles.

En la presentación del *Plan Monetario* del Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], presentado en marzo de 2017, se mostró que en este año el Perú tuvo un superávit de 1,730 millones de dólares, el mejor valor alcanzado desde el año 2012 (BCRP, 2017b). Para el caso de las exportaciones a China, Perú se situó en primer lugar en Sudamérica en variación de exportaciones respecto al 2015, con 7.6%; superando a Brasil, México, Chile, entre otros (BCRP, 2017b).

En ese sentido, de acuerdo con la información mostrada por el INEI en su informe sobre la pobreza en el Perú, se puede desprender que, si bien la pobreza es un tema aún pendiente en el Perú, principalmente en áreas rurales, se puede resaltar que el gasto real promedio per cápita de los peruanos ha crecido en los últimos años y ha llegado a ser 673 soles (INEI, 2016).

El año 2014 el Perú tuvo una participación en el mercado mundial de “demás

cereales” (Partida Arancelaria 1008.90) de 3.3%. El mismo año Estados Unidos se situó en el primer lugar como principal exportador de “demás cereales” con el 22% del mercado, el mismo que presentó un incremento de 17.6% respecto a su aportación del año 2013. India, ese año, se posicionó en el cuarto lugar, y concentró el 4.4% del mercado (Maximixe, 2015).

Por otro lado, los principales productores históricos de Kiwicha han sido Perú y Bolivia. Bolivia ha exportado a Europa mayor Kiwicha que Perú entre los años 2006 y 2011; mientras que Perú exportó 153 mil euros bajo la partida 1008 90 90, ese mismo año Bolivia llegó a exportar bajo la misma partida y al mismo destino 7,574 mil euros (SIICEX, 2011). De acuerdo al mismo informe especializado, la principal competencia de la Kiwicha peruana fue la boliviana para los mercados europeos (SIICEX, 2001).

La elasticidad precio de la demanda es una medida que cuantifica el cambio relativo en la cantidad demandada ante un cambio en el precio, y mide el grado de sensibilidad de una variable ante el cambio en otra (Parkin & Loria, 2015). La elasticidad se utiliza para poder analizar en términos cuantitativos cómo el mercado de un determinado producto se adapta o ajusta ante variaciones en el precio del mismo (Parkin & Loria, 2015). En consideración de la información de las exportaciones de la Kiwicha del Perú (Mincetur, 2017), se procedió a aplicar la elasticidad precio-demanda con los datos históricos de las exportaciones, y se tomó los precios referenciales en el mercado internacional y el volumen de toneladas exportadas de los años 2014 y 2015 (ver Tabla 11). Como se ve en la Tabla 12, la Kiwicha presentó una demanda relativamente elástica a excepción a de EE. UU y Japón, donde una variación menor en el precio genera un cambio en mayor proporción en la cantidad, por lo cual se hace más elástico.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El año 2013, América del Sur tuvo el 15% de la superficie de suelo orgánico en el mundo, es decir, 6.6 millones de hectáreas; y fue el país con mayor terreno orgánico

Argentina, con 3.2 millones de hectáreas (Lernoud & Willer, 2017).

Tabla 11

Indicadores Comerciales de Productos Sustitutos de Kiwicha

Código	Descripción del producto	Indicadores comerciales				
		exportad a valor 2016 (miles de USD)	Balance comercial 2016 (miles de USD)	Tasa de crecimient o anual en valor entre 2012-2016 (% , p.a.)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2016 (% , p.a.)	Tasa de crecimiento anual del mundo importaciones entre 2012-2016 (% , p.a.)
'100630	Arroz semiblanqueado o blanqueado, incl. pulido o glaseado	15045638	1074779	-4	-11	-5
'100119	Trigo duro (exc.las de siembra para siembra)	3466182	-2890296	-6	-20	-5
'100640	Arroz partido	1520081	-729823	-2	-7	5
'100620	Arroz descascarillado "arroz cargo" o "arroz pardo"	1163777	-340994	1	5	-1
'100610	Arroz con cáscara o arroz "paddy"	892051	-63756	-5	11	-4
'100850	Quinoa "Chenopodium quinoa"	254955	843	15	-21	26
'100890	Cereales (excento el trigo y morcajo, centeno, cebada, avena, maíz, arroz, sorgo, trigo sarraceno, ...)	155112	34191	1	-15	2

Nota. Tomado de "Indicadores comerciales de cereales," por Trade Map., 2014-2015 (<http://www.trademap.org>)

Se puede observar en la Tabla 11 los diferentes indicadores de los productos sustitutos de la Kiwicha.

Tabla 12

Cálculo de Elasticidad Precio Demanda de la Kiwicha

Producto Comercializado	Kiwicha							
	Alemania		Japón		Brasil		EE.UU	
Año	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Precio Referencial de exportación US\$/Tm	4.19	2.63	4.15	2.96	4.25	2.31	4.29	3.73
Volumen exportado en TM	366.66	118	60.5	204.53	101	42.3	57.97	13.42
Variación del precio		-1.56		-1.20		-1.94		-0.57
Variación de la cantidad		-248.7		144.03		-58.70		-44.55
Variación porcentual en la cantidad		-0.7		2.4		-0.6		-0.8
Variación porcentual en el precio		-0.4		-0.3		-0.5		-0.1
Elasticidad precio de la demanda		1.8		-8.3		1.3		5.8

Nota. Tomado de "Informes al exportador. Servicios Especializados," por Siicex., 2011

(<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/402222943rad8C13A.pdf>).

Conforme con información mostrada en la página web del Banco Mundial, la División de Población de las Naciones Unidas estimó que para el año 2015 la población mundial llegaría a 7,347 millones de habitantes. Los países con mayor población fueron China, India y Estados Unidos con 1,371; 1,311 y 321 millones de habitantes, respectivamente (Banco Mundial, 2017b). Los países menos poblados fueron Tuvalu, Nauru y Palau, con 9.9; 10.22 y 21.29 millones de habitantes respectivamente (Banco Mundial, 2017b). El Banco Mundial también estimó que la población del Perú para ese año sería de 31.37 millones de habitantes. De acuerdo con el informe de la ONU del año 2012, “Perspectivas de la Población Mundial”, se estimó que para el año 2050 la población mundial ascenderá a 9,600 millones de personas. La ONU, en esta publicación, mencionó también que para el año 2015 el porcentaje mundial de personas entre cero y 14 años de edad equivaldría al 26.113%, es decir, a 1,918 millones de habitantes a nivel mundial.

Por otro lado, entre 1% y 2 % de la población mundial sufrió de la enfermedad celíaca (Rodrigo & Salvador, 2013). Este trastorno crónico, que afecta al sistema inmune de las personas y no permite que éstas consuman gluten sin dañar su sistema digestivo, es uno de los más comunes en la mayoría de los países (Catassi, 2005). De acuerdo a ello, se estimó que para el año 2015 las personas afectadas con esta enfermedad serían entre 73 y 146 millones a nivel mundial. Según la Federación de Asociaciones de Celíacos en España (Federación de Asociaciones de Celíacos de España, 2016), la demanda mundial de productos sin gluten aumentará un 5% anualmente hasta el 2021. Por otro lado, se estimó que el mercado mundial de productos libres de gluten equivale a 3.200 millones de dólares (Federación de Asociaciones de Celíacos de España, 2016).

El consumo de cereales en el Perú, a pesar de ser un país productor de cereales como arroz, quinua, Kiwicha, etc., no es alta en comparación mundial. De acuerdo con la encuesta realizada por el INEI, la Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares (ENAPREF), en el

año 2008-2009, en esos años el cereal más consumido por los peruanos fue el arroz, con 47.4 kg per cápita (INEI, 2009). El consumo de cereales como cañigua, Kiwicha y quinua fue bastante menor que el arroz en este periodo, 0.6 kg per cápita (INEI, 2009). El diario Gestión, en su edición del 30 de junio de 2015, relató declaraciones del entonces ministro de agricultura, Juan Manuel Benites, en el que destacó el crecimiento del consumo nacional per cápita de granos andinos como cañigua, tarwi, quinua y Kiwicha al haber pasado de 1.6 kg en el año 2014, a 3.2 kg en el año 2015 (“Peruanos ahora consumen 3.2 kilogramos de granos andinos año, según Minagri”, 2015). Por otro lado, en una entrevista realizada por Agencia Agraria de Noticias al secretario de la comisión multisectorial *Año Internacional de la Quinua*, José Luis Rabines, en el año 2013, se indicó que el consumo per cápita de Kiwicha en el Perú fue de 2,3 kg, pero se estimó que para el 2021 esta cifra llegaría a 7 kg.

Según el informe presentado por la consultora Nielsen (2017) la Salud es una prioridad para el consumidor, mostró que una de las principales preocupaciones de los gobiernos y habitantes de Latinoamérica fue el cuidado de la salud; debido a que, por ejemplo, más de 250 millones de personas padecen de obesidad en Latinoamérica. Se estimó que el trabajo sedentario y el poco tiempo para poder preparar comidas caceras con ingredientes naturales son unas de las principales causas de esta enfermedad (Nielsen, 2017). El informe de Nielsen (2017) concluyó que por ello el consumo de alimentos saludables u orgánicos presentó una tendencia en alza, bajo el concepto del cuidado de la salud. Por otro lado, en el diario Gestión se publicó, el 5 de abril de 2017, un artículo sobre el mercado de comida saludable en el Perú, en el que se indicó que el 90% de los peruanos está dispuesto a pagar más por alimentos con propiedades alimenticias que contribuyan a su salud. Así mismo, el Perú presenta una de las tasas de preferencias por productos orgánicos para la alimentación más altas de la región: 78% (“El mercado de comida saludable ha evolucionado saludablemente por la demanda del público”, 2017).

Una muestra de la preferencia de los consumidores por productos más saludables es la noticia de que Nestlé redujo el contenido de azúcar en sus chocolates debido a presiones de consumidores, ONG's y gobiernos por productos más saludables (Bloomberg, 2016). En ese sentido, México, Estados Unidos y Reino Unido han implementado impuestos a los alimentos con azúcar, como medida para combatir la obesidad en niños (Bloomberg, 2016).

Las personas de hoy en día catalogadas como *millennials* presentan un nuevo estilo de vida en su alimentación, esto se debe a que el consumidor ha aprendido sobre la alimentación sana a causa del incremento de enfermedades relacionadas con malos hábitos alimenticios; para el cual se ha tomado acciones con una serie de alimentos recomendables, que sean rápidos, simples y sobre todo sanos (Mujica, 2015). El consumidor, a medida que se informa, toma mayor precaución de lo que ingiere, y es más detallista en las propiedades y componentes del producto, como también en el origen y procesamiento, con el propósito de tener una mejor calidad de vida.

Incluso las empresas de alimentos han tomado medidas relacionadas a la tendencia creciente de la demanda de alimentos saludables. Por un lado, la multinacional Nestlé tiene un logo en el que demuestra su compromiso con el abastecimiento, entre otros, de alimentos saludables a sus clientes (ver Figura 17). Por otro lado, la cadena de comida rápida McDonald's anunció el año 2015 que eliminará la venta de pollos con antibióticos y de productos que contengan leche con hormonas artificiales; así lo manifestó Mike Andres, jefe de McDonald's en Estados Unidos, como una medida para ofrecer una imagen más saludable ("McDonald's y Nestlé ceden ante la alimentación más saludable para activar ventas", 2015). Otro intento por entrar en la tendencia de alimentación saludable la tuvo Coca-Cola, que el año 2014 lanzó en Latinoamérica, y luego en Estados Unidos, Coca-Cola Life, con etiqueta color verde, que es una versión de su bebida gasificada endulzada parcialmente con estevia ("McDonald's y Nestlé ceden ante la alimentación más saludable para activar ventas", 2015).



Figura 17. Modelo de publicidad de Coca-Cola Life.

Tomado de “Coca Cola Life launched with Integrated Marketing,” por Kishored, D., 2016 (<https://mpk732t12016clusterb.wordpress.com/2016/05/09/coca-cola-life-launched-with-integrated-marketing/>).

Por otro lado, el mercado internacional de productos orgánicos se ha desarrollado desde los productores hasta la venta al por menor en los últimos años. De acuerdo con las estadísticas presentadas por el Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica (FiBL) e IFOAM – Organics International, las ventas globales en el mercado de productos orgánicos alcanzaron los 81.6 billones de dólares en el año 2015, lo que representa un crecimiento del 10% con respecto al año anterior. El mercado con mayor cuota en este mercado fue el de Estados Unidos de Norteamérica, con el 53%, seguido por Alemania, que tuvo 9.5 billones de dólares en ventas (Lernoud & Willer, 2017). Las regiones de Asia y Australia representaron un mercado de productos orgánicos de 7.2 billones de dólares (Lernoud & Willer, 2017). El mismo informe, Lernoud & Willer, 2017, mencionó también que países como Argentina, Perú, Chile y Colombia son principalmente exportadores orientados a los productos orgánicos.

Las dimensiones de la migración contemporánea requirieron un llamamiento a la acción a escala mundial que debe ser integral, e incluir respuestas humanitarias y de desarrollo. Numerosas personas y familias emigraron de las zonas rurales por motivos económicos al no ver ninguna opción viable para salir de la pobreza dentro de sus comunidades; los conflictos, los fenómenos meteorológicos extremos y la inestabilidad

política son algunas de las causas subyacentes de la migración, por ello ésta forma parte del proceso de desarrollo (FAO, 2016).

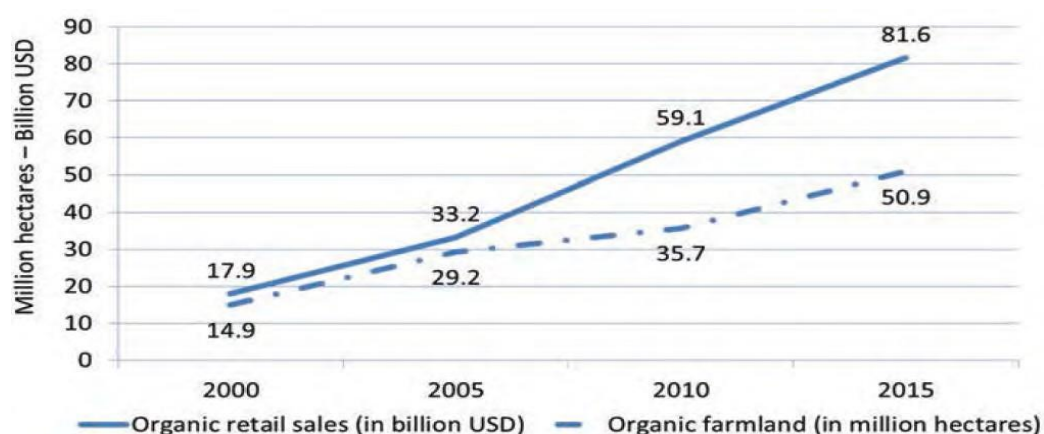


Figura 18. Tendencia de ventas y tierras de productos orgánicos.

Tomado de “The world of organic agriculture statics and emerging trends 2017 (Resarch Institute of Organic Agriculture FiBL & IFOAM – Organics International),” por Lernoud, y Willer, 2017 (<https://shop.fibl.org/CHde/mwdownloads/download/id/785/?ref=1>).

A medida que las economías experimentan una transformación estructural, es inevitable el desplazamiento de personas en busca de mejores oportunidades de empleo dentro de su país y entre países; entonces, los migrantes pueden ser agentes de desarrollo, contribuir al crecimiento económico y mejorar la seguridad alimentaria y los medios de subsistencia rurales, pero la migración ordenada, segura y regular de las personas es la base de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (FAO, 2016).

La población rural en el Perú ha disminuido desde hace varios años, la migración constante ha sido principalmente desde las zonas andinas hacia las ciudades costeras, entre las que la ciudad de Lima ha recibido más habitantes. La población rural en el Perú llegó a siete millones 257 mil habitantes, lo que representó una variación del 12.5% de la población registrada el año 2000 (INEI, 2015). En ese sentido, el porcentaje de población rural en el Perú en el año 1960 fue de 53.19%, y disminuyó hasta llegar a representar el 21.39% de la población total nacional en el año 2015 (Banco Mundial, 2015). La Figura 19 muestra gráficamente la variación del porcentaje de población rural y urbana según información del INEI, la cual es similar a la información del Banco Mundial.

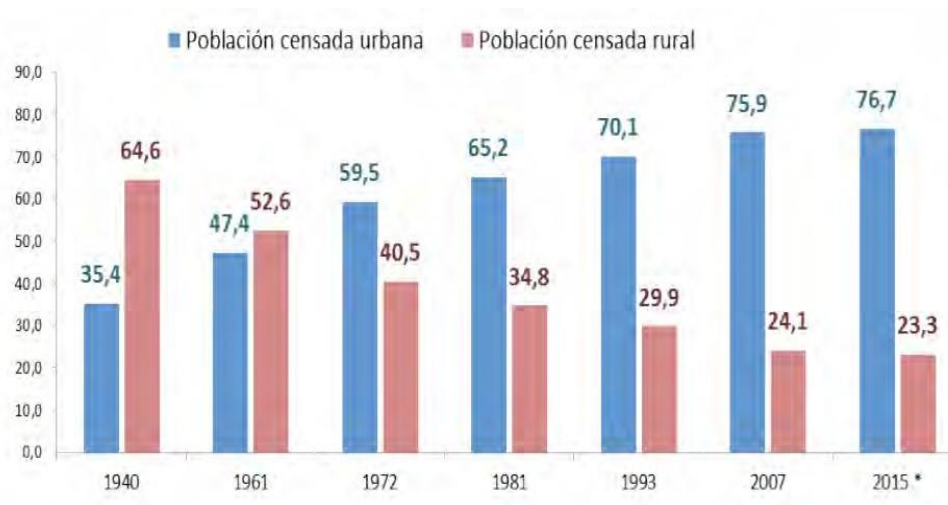


Figura 19. Población censada urbana y rural.
Tomado de “Instituto Nacional de Estadística,” por Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1994, 2007.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El crecimiento económico y social de las organizaciones y personas relacionadas con la agricultura en el Perú está directamente relacionado con la industrialización del sector, para poder lograr incrementar la tecnificación y desarrollo sostenible de la agroindustria es necesario un trabajo conjunto de empresa privada y gobierno. Para ello, el gobierno debe mantener la estabilidad económica y política, además de promulgar leyes que fomenten la inversión en infraestructura, como vías de comunicación y sistemas de irrigación, así como de investigación. Al respecto, el Subdirector de Innovación y Transferencia Tecnológica de Concytec manifestó que: “para el 2021, se espera que el 50% de la innovación en ciencia y tecnología en el Perú corresponda al sector privado y el porcentaje restante al sector público, esa es una de las metas de la estrategia, Crear para Crecer, que ejecuta Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica” (“Concytec: el 50% de la inversión en innovación tecnológica corresponderá al sector privado el 2021”, 2015). En ese sentido, el Gobierno del Perú demostró la necesidad de mejorar la productividad de diversos sectores industriales mediante la inversión en investigación e innovación; es por ello que, dentro de un plan de diversificación productiva nacional, el Ministerio de la Producción, en el año 2016,

creó ocho Centros de Innovación Productiva y Transferencia de Tecnología (CITE) en diversas ciudades del Perú, las cuales deben impulsar la productividad y competitividad de diversos sectores industriales (“Ministerio de la producción crea ocho CITE en diferentes partes del país,” 2016).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El principal agente que ha provocado cambios en el clima mundial es la actividad industrial del hombre, y fue esta actividad la que produjo emanaciones en el ambiente que han provocado el incremento de la temperatura ambiental mundial, y en consecuencia, impacto negativo en las producciones agrícolas mundiales. Un estudio realizado por el Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC) reveló que las actividades humanas son las que ocasionaron el incremento de la temperatura ambiental global, la cual ha registrado un incremento promedio de 0.8°C desde que inició la era industrial (como se citó en MINAM, 2015). En ese sentido, las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) generadas por el hombre y la industria son las responsables de este calentamiento global, el cual se manifiesta en fenómenos climáticos cada vez más intensos; por ejemplo, el fenómeno del niño, el cual usualmente tiene gran impacto en el Perú, principalmente en el desarrollo de la agricultura, y por ende en la seguridad alimentaria nacional (MINAM, 2015).

Los efectos de este calentamiento han causado gran impacto en el Perú, puesto que los climas extremos, cálidos o fríos, de sequías o lluvias torrenciales, se han dado con mayor frecuencia y fuerza sobre el territorio peruano. En relación a ello, el SENAMHI (2016) indicó que entre los años 2000 y 2010 se registraron 163 eventos de sequías a nivel nacional, de los cuales el 78% se presentaron en la vertiente del Pacífico con distinta frecuencia, en su mayoría con frecuencia anuales, hasta de tres años (85 eventos registrados), y en nueve años, 70 eventos. Del mismo modo, se indicó que los departamentos de Arequipa y Moquegua fueron afectados por fuertes sequías en el año 2011. Asimismo, en un estudio de sequías de la

región sur de Perú realizado por el SENAMHI (2016) se analizó el peligro y la vulnerabilidad de esta región, y se indicó que Arequipa presenta un nivel de riesgo catalogado como moderado – alto. En la Figura 20 se observa que la provincia de Caylloma presentó un nivel de riesgo moderado en la mayoría de sus distritos, mientras que la provincia de la Unión presentó un nivel de riesgo bajo – moderado (SENAMHI, 2016).

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) publicó en su página web que el cambio climático podría ocasionar la reducción de más del 25% de producción agrícola mundial. En ese sentido, la ONU (2016) planteó a todos los países los “Objetivos de Desarrollo Sostenible, 17 Objetivos para Transformar Nuestro Mundo”, los cuales se orientan a trabajar, entre otros, en la erradicación del hambre y pobreza, educación, salud, energía, producción, clima, etc.

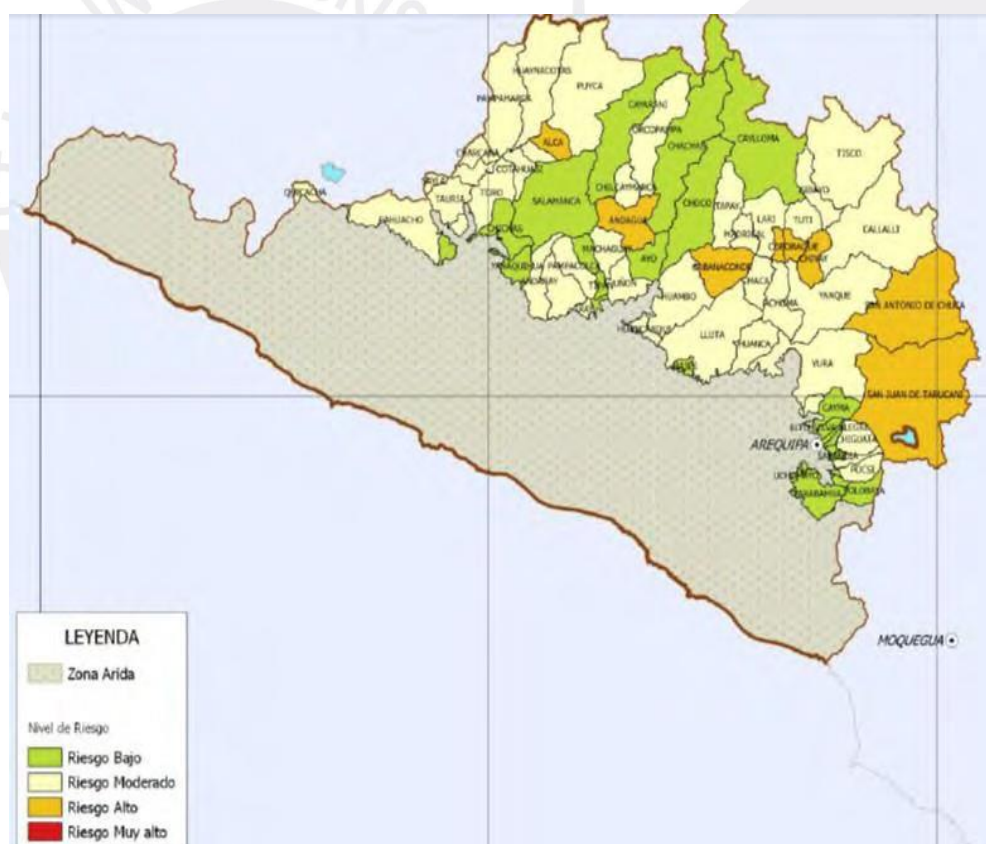


Figura 20. Riesgo de sequías en Arequipa.

Tomado de “Análisis de riesgos de sequías en el sur del Perú,” por el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [SENAMHI], 2016 (<http://www.senamhi.gob.pe/pdf/estudios/hidro2016-0005.pdf>).

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) publicó en su página web que el cambio climático podría ocasionar la reducción de más del 25% de producción agrícola mundial. En ese sentido, la ONU (2016) planteó a todos los países los “Objetivos de Desarrollo Sostenible, 17 Objetivos para Transformar Nuestro Mundo”, los cuales se orientan a trabajar, entre otros, en la erradicación del hambre y pobreza, educación, salud, energía, producción, clima, etc. En relación a la adopción de medidas para combatir el cambio climático y sus efectos, la ONU mencionó que por cada grado centígrado promedio que aumenta la temperatura mundial, la producción de cereales disminuye 5%; en ese sentido, mencionó que desde el año 1981 se ha podido obtener evidencia de este efecto sobre la producción de maíz, trigo y otros cereales importantes para la alimentación mundial (ONU, 2016).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 13 se muestra la Matriz Evaluación de Factores Externos.

3.5. La Kiwicha y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores trata de obtener el mayor valor para ellos, pero hay que entender el grado de influencia que tienen estos, el cual va depender de cuanto estén organizadas y asociadas. Una de las ventajas de la asociación de pequeños agricultores es que en grupos tienen mayor volumen de producción y mayor oferta, con ello ganan poder de negociación con sus proveedores y con sus compradores, y pueden obtener mayor beneficio de las oportunidades del mercado. En consecuencia, pueden obtener mayor rentabilidad en sus operaciones (FIDA, 2013).

En una entrevista realizada por el diario El Peruano a Joaquín Lozano, director de la división de América Latina de la FIDA, se indicó que, en comparación con las grandes empresas de la agroindustria, los productores más pequeños se encuentran en desventaja

puesto que no son objeto de financiamientos al no poseer mayores activos, lo que conlleva a tener terrenos menos productivos y menor acceso a tecnologías y capacitaciones (“Perú es un socio confiable para el desarrollo agrícola,” 2016). Por otro lado, y en consecuencia al poco acceso a financiamientos, los pequeños agricultores poseen una fragmentación del terreno productivo, por lo que el 84% de las unidades productivas agrícolas peruanas son menores a 10 hectáreas, lo que impactó directamente en su rentabilidad (MINAGRI, 2010).

A nivel de región de Arequipa, la Kiwicha refleja un alto nivel de fragmentación en las provincias de La Unión y Caylloma, como lo muestra la Tabla 14, que son los lugares de mayor producción a nivel local de este producto, a pesar de tener conformado asociaciones de productores para el procesamiento y comercialización de la Kiwicha, aún es débil su poder de negociación tanto a nivel de producto como a nivel de sector.

Ante esta situación, el Ministerio de Agricultura [MINAGRI] tomó estrategias mediante los sistemas de información, como el servicio informativo de precios de mercados, específicamente a través de los móviles, donde los agricultores pueden consultar en tiempo real los precios de venta de los distintos productos agrícolas que produce. Esto se realiza mediante el envío de mensajes de texto (“Diagnóstico de la Agricultura del Perú,” 2011). Esto permite al agricultor tener argumentos e información para iniciar una negociación con los intermediarios o clientes finales, ya que una problemática que se presenta en este sector es la concentración de intermediarios, donde los precios que ofertan hacia los agricultores son menores y con un margen mínimo de beneficio para ellos.

Finalmente, el poder de negociación de los proveedores está directamente asociado al volumen que puede proveer en el mercado de Kiwicha, además de la calidad y el valor agregado que estos productos ofrezcan, y de la marca país. La marca país es muy importante; por ejemplo, si se presentan dos productos de Kiwicha donde un producto es americano y el otro alemán, las personas asociarán automáticamente a estos productos calidad, confianza, y

Tabla 13

Matriz Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<i>Oportunidades</i>			
O1 Mayor demanda de alimentos saludables a nivel nacional e internacional	0.09	3.00	0.27
O2 Mayor demanda de Kiwicha a nivel nacional e internacional	0.08	3.00	0.24
O3 Mayor demanda de productos "libres de"	0.07	2.00	0.14
O4 Estabilidad política, económica y jurídica de Perú atractiva para inversionistas	0.04	3.00	0.12
O5 Acceso a tecnologías de producción con estándares internacionales	0.08	2.00	0.16
O6 Necesidad mundial de alimentos con alto contenido nutricional	0.08	3.00	0.24
Subtotal	0.44		1.17
<i>Amenazas</i>			
A1 Mayor volumen de oferta internacional de Kiwicha (competencia)	0.07	2.00	0.14
A2 Cambio climatológico en Arequipa (inundaciones, sequías, plagas, etc. en cultivos de Kiwicha).	0.07	2.00	0.14
A3 Competencia internacional de Kiwicha a menor precio	0.07	3.00	0.21
A4 Incremento de intermediarios en comercialización internacional de Kiwicha	0.04	2.00	0.08
A5 Informalidad en comercialización nacional de Kiwicha	0.05	2.00	0.1
A6 Alto consumo de sustitutos de la Kiwicha	0.07	3.00	0.21
A7 Disminución de población empleable en zonas rurales agrícolas	0.06	2.00	0.12
A8 Elasticidad precio de la demanda de la Kiwicha	0.07	2.00	0.14
A9 Precio FOB de sustitutos son bajos en comparación con el de la Kiwicha	0.06	2.00	0.12
Subtotal	0.56		1.26
Total	1.00		2.43

Tabla 14

Fragmentación de las Tierras de Kiwicha

Tamaño de las unidades agropecuarias con tierras										
Kiwicha	Total	Menores de 0.5	De 0.5 a 0.9	de 1.0 a 2.9	de 3.0 a 4.9	de 5 a 9.9	de 10.0 a 19.9	de 20.0 a 49.9	de 50.0 a 99.9	de 100 a 499.9
Provincia Unión										
# de unidades agropecuarias	87	16	10	41	10	7	3			
Superficie cultivada Provincia Caylloma	60.19	3.48	3.01	21.7	17.67	10.69	3.64			
# de unidades agropecuarias	10				3	4	2			1
Superficie cultivada	20.9				3.7	5	9			3.2

Nota. Adaptado del “Sistema de Información Económica”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

excelencia. En consecuencia, estaría más dispuesta a comprarlos. Lo mismo sucede a nivel macro, los mercados internacionales con renombre tienen más inercia para la venta de estos productos, es por ello que países como estos son importadores y exportadores de Kiwicha, importan la materia prima y la exportan con valor agregado y certificaciones de calidad.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Como se puede observar en la Figura 21, en el ámbito internacional existen 265 empresas que son las principales compradoras de Otros Cereales, como la Kiwicha. Los países con más empresas compradoras y consolidadas son España e Italia, con 36 empresas en ambos casos.

En la Figura 22 se aprecia a los países compradores y su ubicación en el globo terráqueo, donde se puede ver que el Perú cuenta con una ubicación estratégica para abastecer a los principales compradores del mundo.



Figura 21. Países con más empresas importadoras de Otros Cereales (100890). Tomado de “Los cálculos del ITC basado en estadísticas,” por de Un Comtrade del ITC, 2016 (<http://www.trademap.org>).

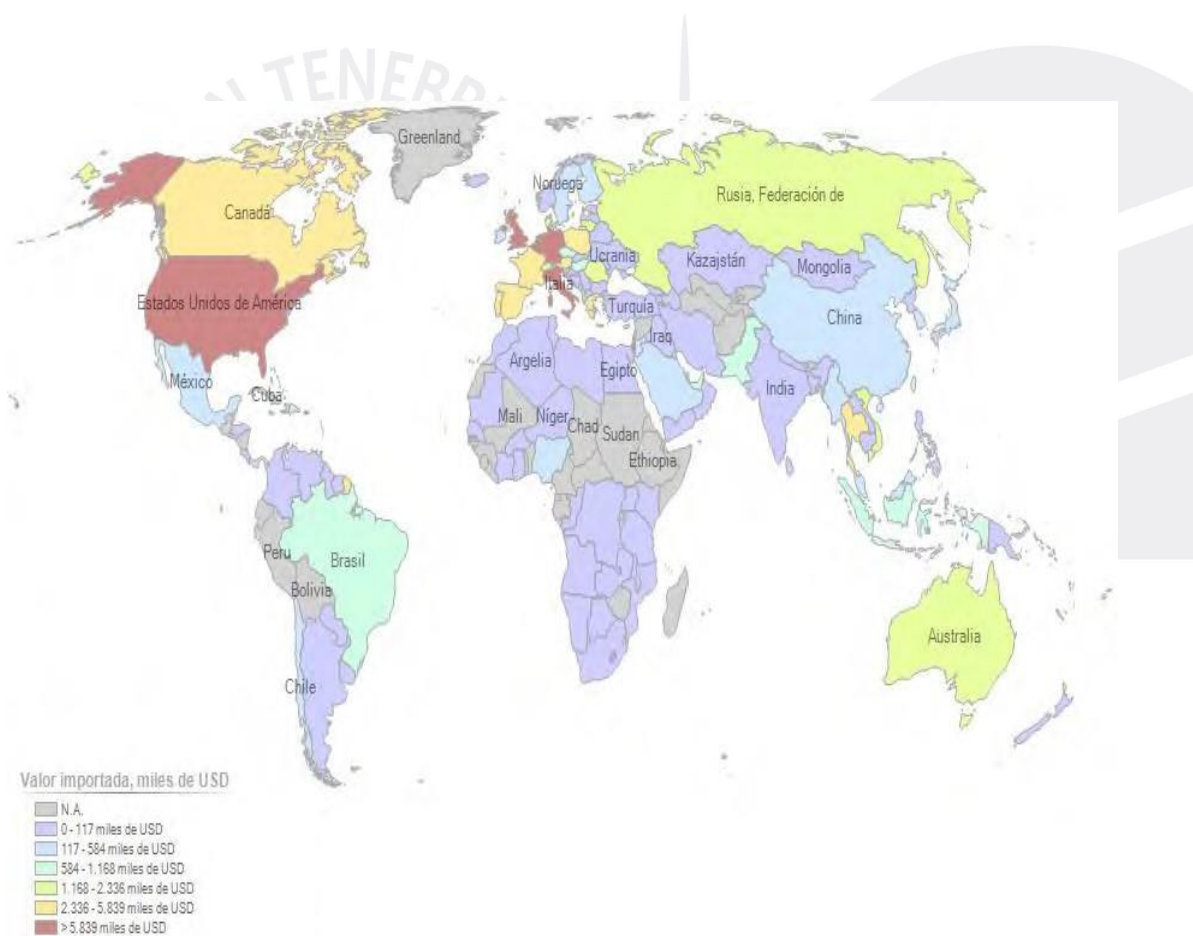


Figura 22. Países con las mayores importaciones de Otros Cereales (100890) en miles de dólares USD. Tomado de “Los cálculos del ITC basado en estadísticas,” por de Un Comtrade del ITC, 2016 (<http://www.trademap.org>).

Entre los países con más consumo de Otros Cereales como la Kiwicha en el 2017 se encontró Italia en primer lugar con 11,700 miles de dólares, seguido de Bélgica con 11,400 miles de dólares. Los países con mayor tasa de crecimiento fueron Israel e Italia con 47% y 24%, respectivamente (ver Figura 23).

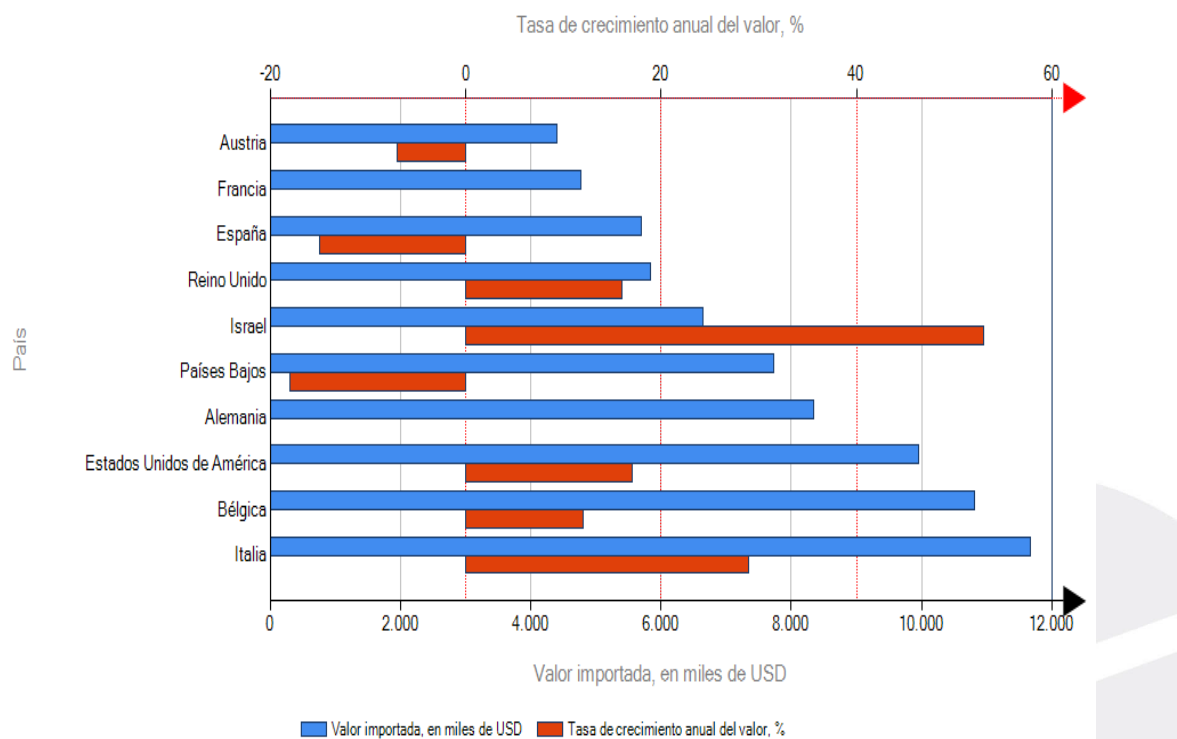


Figura 23. Países con las mayor tasa de crecimiento y mayor valor importado de Otros Cereales (100890) en miles de dólares USD.

Tomado de “Los cálculos del ITC basado en estadísticas,” por de Un Comtrade del ITC, 2016 (http://www.trademap.org/Country_SelProduct_Graph.aspx?nvpm=3|||||100890|||6|1|1|1|1|2|2|2).

El Perú es apreciado por sus granos y cereales a nivel mundial, fue por ello que el 2016 los principales clientes de Perú fueron Japón con un 43.6% y Alemania con un 16.8%, Brasil con 11%, La República de Corea del Sur con 10%, Estados Unidos con 9.4% y Reino Unido con 3%. Las principales características de estos compradores es que también son exportadores del producto: Alemania se encuentra en el puesto noveno como exportador, Estados Unidos se encuentra en la primera posición y El Reino Unido se encuentra en el puesto duodécimo. Japón, según la información obtenida de COMTRADE, exporta la Kiwicha pero en muy bajas cantidades, y utiliza la mayoría para el consumo local del país.

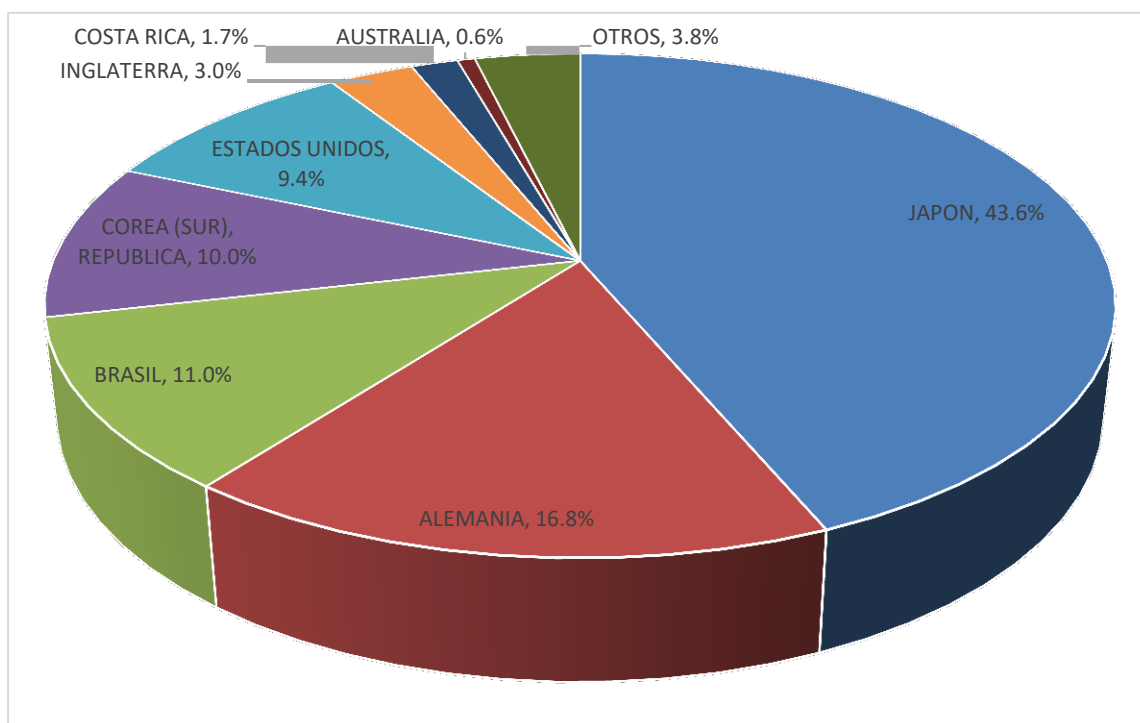


Figura 24. Exportaciones peruanas de Kiwicha FOB%.

Tomado de "Kiwicha Perú exportaciones," por de Agrodata Perú, 2017

(<http://www.agrodataperu.com/2017/01/Kiwicha-peru-exportacion-2016-diciembre.html>).

Tabla 15

Principales Mercados Agrodata Perú

Mercado	% Var 16-15	%Part. 16	FOB-16 (miles US\$)
Japón	48%	44	831.9
Alemania	-11%	17	319.74
Brasil	108%	11	209.64
Corea del Sur	5,708%	10	191.15
Estados Unidos	229%	9	179.67
Reino Unido	395%	3	57.97
Costa Rica	-11%	2	31.86
Australia	-82%	1	12.18
Bulgaria	--	0	9.16
Otros Países (24)	--	3	62.34

Nota. Tomado de "Kiwicha Perú Exportación 2016 Diciembre," por Agrodata Perú, 2017

(<http://www.agrodataperu.com/2017/01/Kiwicha-peru-exportacion-2016-diciembre.html> - Sunat).

El poder de negociación de los compradores ha hecho que se reduzca en los últimos años su producción a nivel nacional. Para el 2013, las exportaciones de este cereal alcanzaron los 823 mil dólares, luego de que dos años antes obtuvieran un valor de 2,35 millones de dólares. Esto se debe a que hubo una pérdida gradual del mercado japonés, que prefirió comprar Kiwicha a la India, que ha comenzado a producir en grandes cantidades y ofrece un precio más atractivo al comprador. Esto demuestra que Japón tiene un alto poder de negociación ("Proexpansión", 2014).

Por toda la información presentada en los párrafos anteriores, y según Michael Porter: El poder de negociación de los compradores se da cuando (a) hay pocos compradores; a nivel internacional se tiene 3 compradores internacionales Japón, Alemania y Brasil, lo que genera alto poder de negociación compradores. (b) Los compradores adquieren ingentes cantidades de un producto y si algún comprador destaca por alto volumen podrá negociar con más poder, los volúmenes de compra de estos compradores son significativos, y Japón compra casi el 42% de la producción total del Perú por lo tanto tiene alto poder de negociación. (c) Varios proveedores con productos estandarizados, a pesar de haber diferentes fenotipos de Kiwicha, la que más se vende es el "Amaranthus Hypochondriacus", por lo tanto, esto hace que el comprador tenga poder de negociación. (d) Bastante información y comparación de precios, gracias a internet, es muy sencillo que los compradores se informen rápidamente acerca de productores a nivel nacional e internacional con un precio bajo o con algún beneficio extra, por lo tanto, al comprador le da lo mismo comprar en uno u otro lugar del mundo (2000).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Porter señaló que: "un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera" (2009). La Kiwicha es fuente de diversos beneficios para la salud, y cuenta con múltiples nutrientes, así como una alta proporción de

calcio. Como parte de los valores, la Kiwicha posee entre sus principales propiedades: (a) proteínas, (b) carbohidratos, (c) calcio, (d) hierro y (f) fosforo; los cuales le da un potencial de poder competir con otros productos. Esto se dará en la medida en que el producto de la Kiwicha se inserte en el mercado y empiece a ser conocido por sus altos valores nutricionales, pero existe otras opciones que presentan similares niveles nutritivos y le dan la opción al consumidor de poder elegir productos sustitutos, información correspondiente a la composición nutricional de distintos cereales (ver Tabla 16).

Tabla 16

Cuadro Comparativo Nutricional

	Quinoa(a)	Kañihua (a)	Arroz (b)	Trigo (b)	Kiwicha (c)
Proteínas	11.7	15.18	6.2	8.6	14.5
Grasas	6.3	4.3	0.8	1.5	3
Carbohidratos	68	64	76.9	73.7	65
Fibra	5.2	9.8	0.3	3	3
Ceniza	2.8	5.4	0.6	1.7	2.7
Humedad	11.2	12.2	15.5	14.5	13.2
Calcio (mg/100g)	12.74	236	2.76	5	236
Fósforo (mg/100g)	38.69	455	28.45	47	7.5
Hierro (mg/100mg)	5.2	10	0.27	0.5	455
Lisina	7.1	0.85	--	0.036	0.85
Metionina	0.32%		0.27%	0.17%	0.32%
Triptofano	0.15%		0.10%	0.14%	0.15%
Calorías en 100gr	341		353	309	333

Nota. Tomado de "Taller de formulación de Proyecto Regional sobre Producción y Nutrición Humana," Universidad Nacional del Altiplano, 1999 (<https://www.quinoa.pe/wp-content>).

Mediante el análisis el cuadro comparativo, se puede concluir que el producto más cercano a sustituir a la Kiwicha es la Cañihua, debido a los valores similares de sus componentes nutritivos. Por otro lado, la preferencia de un producto de cereal va estar determinada por el precio; si, por ejemplo, llega a subir el precio de la Kiwicha, puede aumentar la demanda de la quinua o la Cañihua, debido que el consumidor puede adquirir un producto con similares características a un bajo precio. Esto se relaciona al concepto de elasticidad cruzada, que es el cambio porcentual en la cantidad consumida de un bien ante un

cambio de 1% en el precio de otro bien, lo cual mantiene el ingreso nominal constante (“Preferencias y Elecciones de los Consumidores, 2012”). En la Figura 25 se muestra que el precio de la Kiwicha a S/ 5.14/kg, por lo que puede ser sustituido por la Quinoa, Cañihua o soya, por presentar un menor precio. Los potenciales sustitutos de la Kiwicha son: la Quinoa, el arroz, la Cañihua y el trigo, pues sus valores nutritivos son muy parecidos. El mercado de la Kiwicha es pequeño, por consiguiente, la cantidad de productos sustitutos es pequeña.

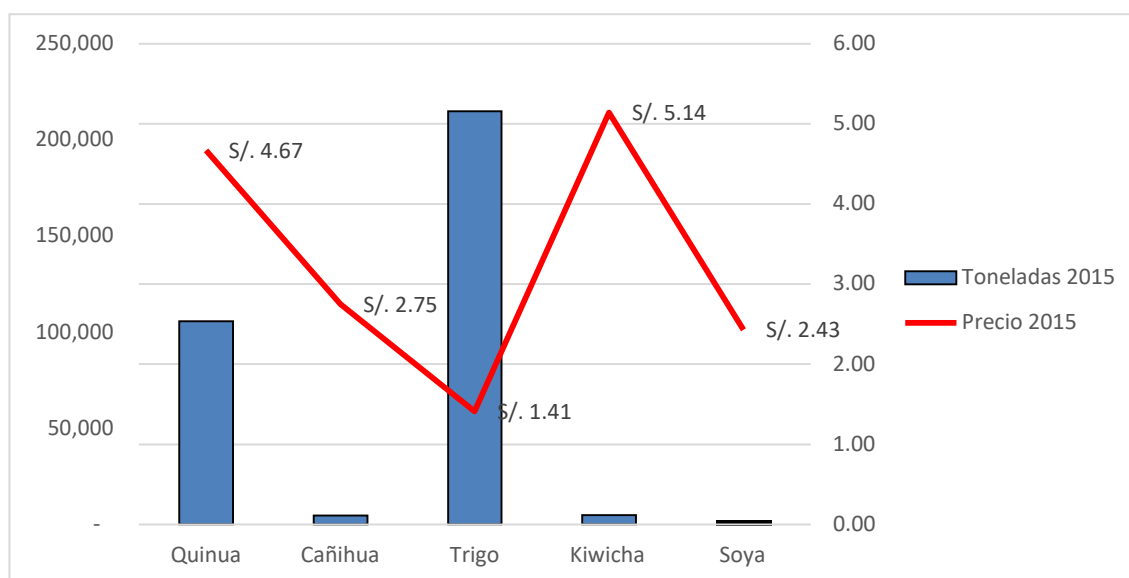


Figura 25. Producción y precios de cereales, 2015.
Tomado de “Sistema de Abastecimiento y Precios,” por Minagri, 2015

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Debido a que la Kiwicha representa un alimento con un alto nivel nutricional, muchas organizaciones han tomado la decisión de inclinarse por la producción y comercialización de este producto, paralelamente el gobierno ha promocionado la inversión de estos cereales mediante Promperu, el cual brindó un impulso a la promoción de los “superalimentos” como la Quinoa, Kiwicha y otros alimentos orgánicos originarios del país que serán comercializados con la Marca Perú (“Gobierno genera confianza para aumentar inversiones”, 2017). Ante esta oportunidad que se presenta en el mercado, los departamentos que producen Kiwicha a nivel nacional serían incentivados para su producción mediante la inversión privada. Dentro de los departamentos que aportan en menor porcentaje a la producción

nacional de Kiwicha se tiene a La libertad, Ayacucho, Huancavelica y Lambayeque, los cuales serían considerados como una amenaza, ya que incentivados por las características que presenta este producto incrementarían su producción debido a la inversión del sector privado. La participación de estos departamentos solo representa el 1.6% de la producción nacional como se muestra en la Figura 26, pero su incremento de producción de alguna manera perjudicaría, ya que el nivel de competencia a través de nuevas empresas aumentaría.

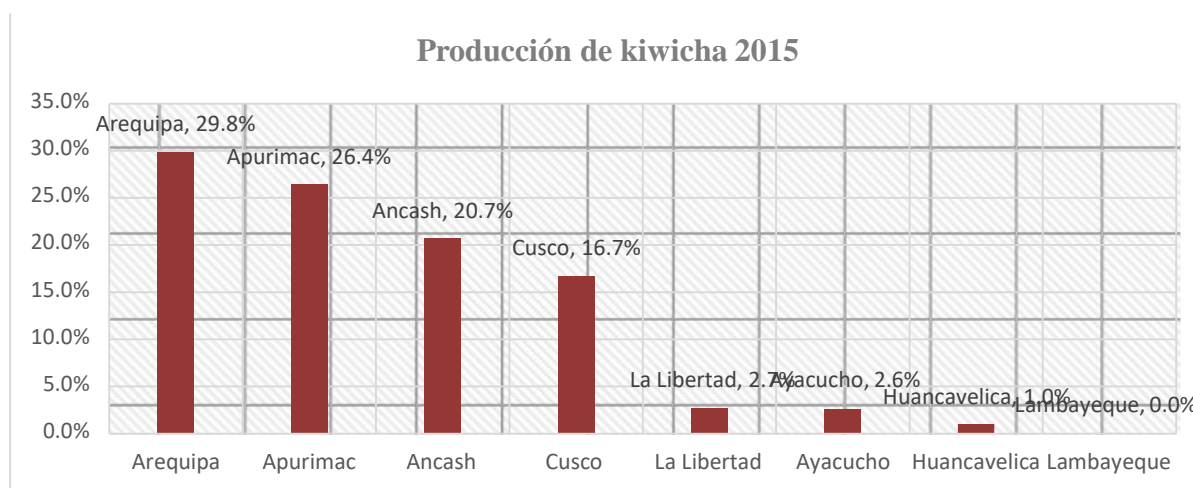


Figura 26. Producción nacional de Kiwicha, 2015.

Tomado de “Series Históricas de Producción Agrícola,” por Ministerio de Agricultura (MINAGRI), 2017 (http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult).

Pero el ingreso de nuevos competidores al mercado también estuvo determinado por las barreras que presentó la industria. En el caso del sector agroindustrial, se presentaron barreras como la reacción de las organizaciones existentes, donde la barrera particular que manejaron es mediante un liderazgo en costos por las economías de escala que presentaron; pero solo unas cuantas en el mercado manejan estas características, la mayoría son microempresas. En este sentido, las pequeñas empresas responden a la necesidad del consumidor, y generan barreras de entrada y salida muy débiles en el entorno en que se desenvuelven (Mead, 1994). Al no tener un mercado definido, su oferta generó cambios en su producción, y no se pudo generar economías de escala.

Por otro lado, otras barreras existentes en el sector, pero bajo un aspecto administrativo, son los temas tributarios, debido a su complejidad y rigidez, y a la falta de

incentivos por parte de entes públicos para desarrollar un negocio (“Estrategias y ventajas competitivas para el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú” 2005). Desde este enfoque, las barreras de entrada son altas ya que la complejidad que se maneja en el sistema no permite que las empresas puedan ingresar fácilmente.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

De acuerdo con datos de Veritrade, el Perú tiene 79 empresas exportadores de Kiwicha, las cuales el año 2016 han exportado en conjunto 1,047 toneladas, y reportaron ventas totales de US\$ 2.495 millones. Es importante resaltar que casi el 80% del mercado estuvo concentrado en 9 empresas.

Las empresas que acapararon casi el 80% de las exportaciones Peruanas de Kiwicha, tuvieron sede en la ciudad de Lima; no obstante, a pesar de tener sus oficinas centrales en Lima, estas empresas tuvieron proveedores de las ciudades de Cusco, Junín y Arequipa principalmente, detalle de los departamentos que abastecen las empresas exportadoras de cereales. De acuerdo con información del MINAGRI, la producción de Kiwicha del año 2015 fue de 4,836 toneladas, con lo que se puede estimar que la producción del año 2016 fue de 3,395 toneladas. De acuerdo a ello, la exportación de Kiwicha peruana representó el 30%, aproximadamente, del total producido.

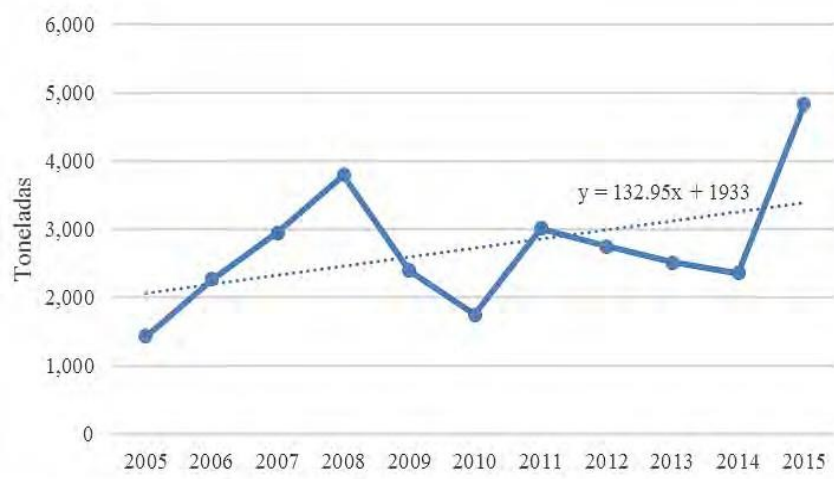


Figura 27. Producción de Kiwicha peruana y su tendencia.
Tomado de “Kiwicha,” por Ministerio de Agricultura [MINAGRI], 2017
(http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult).

Conforme con la información que las empresas exportadoras de Kiwicha mostraron en sus páginas web, los principales productos de Kiwicha que se exportan son el grano y hojuelas. Estas empresas exportaron sus productos con certificación EU (Europa), NOP (Estados Unidos), JAS (Japón). De acuerdo con información de Veritrade, los principales compradores de la producción de Kiwicha peruana son Japón, Alemania, Corea, Brasil y Estados Unidos, los cuales compraron en conjunto más del 90% de la exportación peruana en el 2016. Los importadores extranjeros de Kiwicha peruana no comparten el mismo proveedor peruano.

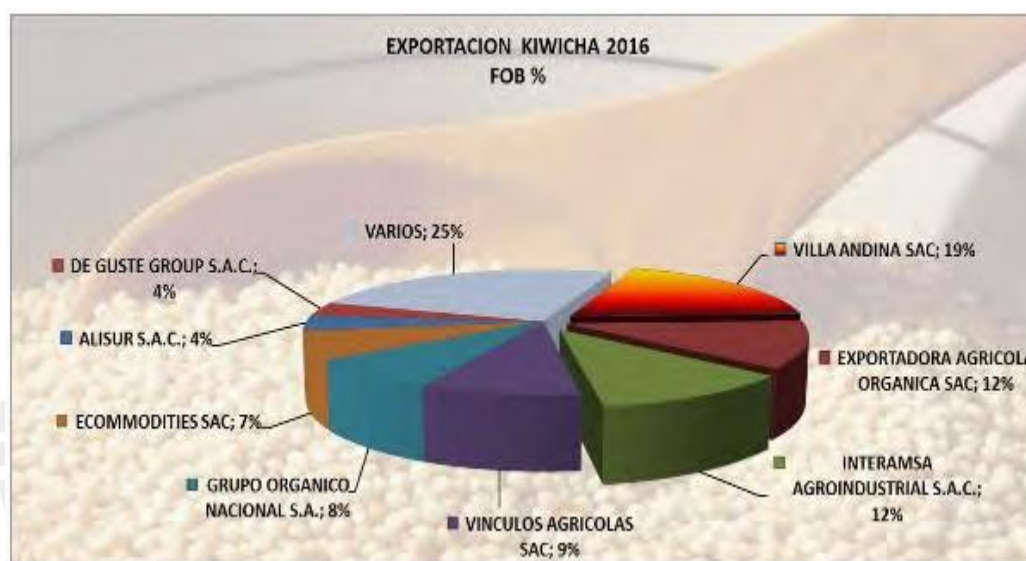


Figura 28. Kiwicha Perú exportación 2016 diciembre. Tomado de “Exportaciones de Kiwicha,” por Agrodata, 2017 (<http://www.agrodataperu.com/2017/01/Kiwicha-peru-exportacion-2016-diciembre.html>).

En conclusión, se puede ver que las empresas exportadoras peruanas de productos de Kiwicha no compiten entre sí, ni por los proveedores de materia prima, ni por clientes en el extranjero. Esto sucede debido a que la demanda es alta y la oferta es baja.

3.6. La Kiwicha y sus Referentes

Los referentes se han tomado en base al volumen de producción por regiones. En la Tabla 17 se observó que los principales productores por volúmenes, además de los productos referentes, como son la Quinua y la Cañihua en la región de Arequipa. Sin embargo, a nivel mundial se considera también al Maíz y al Trigo.

Tabla 17

Producción de Cereales por Región según Producto, al Año 2015

(Toneladas)					
Región	Total (Toneladas)	Quinoa	Kiwicha	Cañihua	
Nacional	5,492,169	105,666	4,848	4,734	
Arequipa	316,439	22,379	1,447	7	
Apurímac	67,147	5,785	1,281	0	
Ancash	210,882	1,674	1,003	0	
Cusco	130,639	4,290	811	265	
La Libertad	727,866	3,187	130	0	

Nota. Tomado de “Producción por Regiones,” INEI, 2015 (<https://www.inei.gob.pe>).

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permitió identificar a los principales competidores de la industria. Cabe mencionar que la matriz ha sido desarrollada con el apoyo de personas especialistas y demás, los pesos y valores han sido asignados de acuerdo a los actores principales de la cadena de valor (ver Tabla 18).

Matriz Perfil Referencial (MPR). Se detalla en la Tabla 19.

3.8. Conclusiones

En conclusión, el análisis externo mostró que el mercado de productos alimenticios saludables, así como el de productos orgánicos, presentó constante crecimiento mundial, principalmente en Japón, Estados Unidos y Europa, los cuales representan más del 90% de la cuota de mercado mundial. El consumo per cápita de productos orgánicos se concentró principalmente en el mercado europeo, lo que significó que los ciudadanos europeos están dispuestos a gastar más por mantener una alimentación sana y socialmente responsable.

Tabla 18

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

MPC	Kiwicha de Arequipa			Kiwicha de Apurímac		Kiwicha de Ancash		Kiwicha de La Paz		Quinua en Arequipa	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Infraestructura para comercialización	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Clima, ubicación y características geográficas	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Calidad orgánica del producto	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Economías de escala	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28
Preferencias arancelarias	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Generación de valor agregado	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24
Rendimiento por hectárea	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Disponibilidad de semillas y fenotipos	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Disponibilidad de tierras	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Desarrollo Tecnológico	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Infraestructura agrícola y logística	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Certificación fitosanitaria	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
	1		2.74		2.33		2.41		2.56		2.93

Tabla 19

Matriz Perfil Referencial (MPR)

MRC	Industria de la Kiwicha			Industria del Trigo		Industria del Maiz		Industria del Quinua	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Infraestructura para comercialización	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Clima, ubicación y características geográficas	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Calidad orgánica del producto	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Economías de escala	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21
Preferencias arancelarias	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18
Generación de valor agregado	0.12	3	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Rendimiento por hectárea	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Disponibilidad de semillas y fenotipos	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Disponibilidad de tierras	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18
Desarrollo Tecnológico	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Infraestructura agrícola y logística	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16
Certificación fitosanitaria	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21
	1		2.74		3.86		3.54		2.82

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Según el modelo secuencial del proceso estratégico (D'Alessio, 2015), el análisis interno de la organización permitió mostrar la situación del departamento de Arequipa, y se basó en el estudio y el análisis interno de AMOFHIT que cuenta con siete áreas funcionales: (a) Administración y Gerencia (A); (b) Marketing y ventas (M); (c) Operaciones y logística (O); (d) Finanzas y contabilidad (F); (e) Recursos humanos (H); (f) Sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) Tecnología, investigación y desarrollo (T). D'Alessio argumentó que “la evaluación interna está enfocada a encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades” (2015).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El primer punto a desarrollar en el capítulo es la administración y gerencia; es importante resaltar que la instancia que abarca la administración y gerencia de toda la región es el Gobierno Regional, debido a que el análisis estuvo enfocado al Departamento de Arequipa. El Gobierno Regional está representado por un alcalde, quien es actualmente, según el portal web oficial del Gobierno Regional 2017, la Sra. Yamila Osorio Delgado (Gobierno Regional de Arequipa, 2016). El Gobierno Regional cuenta con dos sectores que impulsan el desarrollo de la Región: el sector privado y el sector público. En el sector privado encontramos a los siguientes representantes: la Asociación de Exportadores (Adex), que es el principal referente técnico y político en la formulación de propuestas de desarrollo innovador y formador de especialistas de excelencia, y que contribuye al desarrollo nacional (Asociación de Exportadores [ADEX], 2017). La Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), que se encarga de velar por los intereses de los agricultores en temas de producción agraria, distribución y comercialización, con el fin de potencializar el agro en todos sus aspectos (Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú [AGAP],

2017X3). La Sociedad de Comercio Exterior (ComexPerú), que es la asociación de empresas afines al Comercio Exterior en el Perú, la cual estimula la competitividad en el mercado libre (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEXPERU], 2017); la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), que es una institución que promueve el crecimiento de las actividades productivas para el progreso del país mediante planes técnicos que permitan enfrentar a la coyuntura empresarial actual (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2017); y la Cámara de Comercio de Lima (CCL), que se encarga de defender los derechos de las empresas que se desenvuelven en el entorno de los negocios para ser más competitivos (Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2017). El sector privado está compuesto por organizaciones de gran escala, las cuales actualmente tienen una gran intervención e influencia en la agricultura del país. Conjuntamente con el MINAG, también se trabajó en planes de menor escala, con el propósito de poder conjugar distintas escalas para fines comunes en la agricultura (Diagnóstico de la Agricultura en el Perú, 2011).

Por el lado del sector público, el Gobierno Regional de Arequipa es un órgano con personalidad jurídica de derecho público, que se encarga de la administración del departamento de Arequipa mediante la gestión integral de sus órganos funcionales con el fin de cumplir sus objetivos (Gobierno Regional de Arequipa, 2017). La institución se encuentra regulada por estatutos establecidos en las normas y leyes pronunciadas como cualquier organismo público, ésta se rige mediante parámetros que va a permitir su control y el mejoramiento de sus actividades que se encuentran estructuradas en distintas entidades. El organigrama del Gobierno Regional se estructuró de la siguiente manera: (a) Órganos de Gobierno, (b) la Alta Dirección, (c) Órganos Consultivos, (d) Órganos Regionales de Control y Defensa Judicial, (e) Órganos de Asesoramiento, (f) Órganos de Apoyo, (g) Órganos de Línea, (h) Órganos Desconcentrados, y (i) Órganos descentralizados.

La dependencia a nivel de Órgano de Línea e instancia para el análisis del

planeamiento estratégico es la Gerencia Regional de Agricultura, debido a que cumplió una función importante como intermediario fundamental para el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la industria de la Kiwicha en Arequipa. La organización y estructuración del Gobierno Regional cuenta con una jerarquía, la cual está representada por gerencias y subgerencias.

Por otro lado, se tiene al MINAGRI (Ministerio de Agricultura), que se encarga de impulsar la competitividad del sector agrícola mediante la tecnificación de sus procesos y productos, para que estos puedan tener una mayor aceptación y participación en el mercado, y los agricultores se beneficien e incrementen su calidad de vida (Garay y Gutiérrez, 2016). Y como ente complementario se tiene al SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria) que se encarga de prevenir e impulsar la sanidad agraria mediante controles que permita obtener productos de calidad (Servicio Nacional Sanidad Agraria [SENASA], 2017).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Para dar a conocer la Kiwicha a nivel internacional entre los diferentes granos andinos, existen diferentes ferias y proyectos que promocionan su consumo; por ejemplo, existe el proyecto Sistemas Importantes del Patrimonio Agrícola Mundial (SIPAM), el cual busca dar a conocer las propiedades alimenticias que posee la Kiwicha, la sostenibilidad de su cultivo y mantenimiento de sus diferentes tipos, y finalmente reconocerla como patrimonio a nivel internacional (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación [FAO], 2011). Según INEI (2016), el crecimiento económico del país, el cual se refleja mediante el PBI, tuvo un alza positiva de un 3.8% en el 2016, en línea con las estimaciones oficiales y ligeramente por encima de su desempeño del año previo debido a un repunte de la producción de cobre y pese a una contracción del rubro de construcción. Paralelamente, el PBI de la región Arequipa ha incrementado, y aportó al PBI nacional con un 5.6% en promedio (INEI, 2016) (ver Tabla 20).

Tabla 20

PBI de la Región Arequipa Versus PBI Nacional (Millones de Soles)

Año	PBI-Arequipa	PBI-Nacional	Aporte (%)
2007	16'991,831	293'189,823	5.8
2008	18'885,807	318'790,856	5.9
2009	19'032,479	322'523,652	5.9
2010	20'158,733	347'414,072	5.8
2011	21'038,813	369'930,507	5.7
2012	22'033,542	391'433,254	5.6
2013P/	22'629,103	413'533,796	5.5
2014P/	22'774,457	423'093,709	5.4
2015E/	23'629,319	438'105,450	5.4

Nota. Adaptado del “Sistema de Información Económica. PBI de los departamentos”. Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016X12 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Es importante conocer como está compuesto el PBI de Arequipa, por lo que es relevante mostrar el comportamiento de cada una de sus actividades y el impacto que tiene sobre el PBI de Arequipa. En la Tabla 21 se muestra el aporte de las actividades económicas del 2015 en la Región Arequipa.

Tabla 21

PBI de la Región Arequipa 2015 por Actividades (Millones de Soles)

Actividades	2015E/	%
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1'551,462	6.6
Pesca y Acuicultura	53,543	0.2
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	5'654,956	23.9
Manufactura	3'406,490	14.4
Electricidad, Gas y Agua	261,664	1.1
Construcción	1'977,557	8.4
Comercio	2'745,828	11.6
Transporte, Almacen, Correo y Mensajería	1'331,534	5.6
Alojamiento y Restaurantes	572,589	2.4
Telecom. y otros Serv. de Información	899,503	3.8
Administración Pública y Defensa	822,055	3.5
Otros servicios	4'352,138	18.4
	23,629,319	

Nota. Adaptado del “Sistema de Información Económica”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Según lo observado, el Departamento de Arequipa tiene como una de sus principales fuentes la explotación de minerales, la cual representa el 23.9% del PBI de Arequipa. En el mismo esquema de las actividades económicas, el punto de análisis del presente plan estuvo enfocado a la Kiwicha, y estuvo incluido en el sector de la agricultura, donde representó el

6.6% del PBI de la Región Arequipa conjuntamente con la ganadería, caza y silvicultura, lo cual permitió identificar las oportunidades y problemáticas que pueda presentar esta actividad. En la feria internacional Fruit Logistica, que en el año 2017 se realizó en Berlin, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a través de Promperú, ha lanzado una marca peruana llamada Superfoods Peru, que representa y promociona los alimentos de alto nivel nutricional, como son la Kiwicha, Quinua, Maíz Morado. El Perú es conocido actualmente a nivel mundial por sus productos reconocidos por su alta calidad, y acorde con las tendencias de mercado extranjero, en el incremento del consumo de productos saludables. Es así que los últimos cinco años se ha duplicado la producción de alimentos en base a estos productos reconocidos mundialmente (“Superfoods Perú: Estos son los productos peruanos promovidos en la Fruit Logistica de Alemania, 2017).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

De acuerdo con la información entregada por el Sistema Integrado de Estadística Agraria (MINAGRI, 2017a), el costo de producción promedio, por hectárea sembrada de quinua en Arequipa ascendió a 7,964 soles, siendo el valor bruto de producción de 16,500 soles. Estos datos muestran que el costo de producción promedio de quinua en Arequipa es el 48% del valor bruto de producción. Siendo la quinua un cereal muy similar a la kiwicha y, tomando en cuenta que los datos de producción son de la misma región Arequipa pero que, el rendimiento de la kiwicha arequipeña es superior, se estima que el costo de producción de kiwicha es el 45% del valor de la producción bruta. Los principales trabajos por parte de la INIA (Instituto Nacional de Investigación Agraria), organismo adscrito al Ministerio de Agricultura, ha permitido desarrollar, tras varios años de estudios, el rendimiento potencial de la Kiwicha, el cual ha permitido incrementar la competitividad de los pequeños y medianos agricultores. Si anteriormente se presentaba una producción de 1.5 toneladas por hectárea; hoy, mediante las investigaciones realizadas, se incrementó a un promedio de 3.6 toneladas

por hectárea. Este tipo de semilla muestra ventajas competitivas, como su adaptación hasta los 3,400 metros sobre el nivel del mar, así como una tolerancia a las principales plagas fungosas de la Kiwicha (Instituto Nacional de Investigación Agraria [INIA], 2013). En la Figura 29 se muestra los rendimientos (Kg/ha) desde el 2010 hasta el 2015 de la región Arequipa, la cual ha presentado un crecimiento positivo en los últimos años. Por otro lado, los grandes proyectos de irrigación son en realidad proyectos de inversión de carácter nacional que impactan directamente al sector agropecuario, este genera un beneficio importante que trasciende el ámbito regional como la economía nacional. Los fondos designados para mejorar lo que corresponde a la infraestructura agrícola son aprobados por el Ministerio de Economía y Finanzas. Para el año 2017 se asignó 93 millones de soles, sin embargo, después de los destrozos que ocasionó el Fenómeno del Niño a inicios de año, que en su mayoría fueron en el norte del país, este fondo se incrementó en 40 millones aproximadamente y además se entregaron bonos a los campesinos damnificados. Todas estas medidas tomadas ayudarán a mejorar el sector agrícola y por ende la Kiwicha, se espera un incremento proyectado de 5% anual en el sector para el año 2021, lo que se logrará con la inyección de recursos económicos y apuesta por el desarrollo también en la exportación (Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA], 2017) INIA.

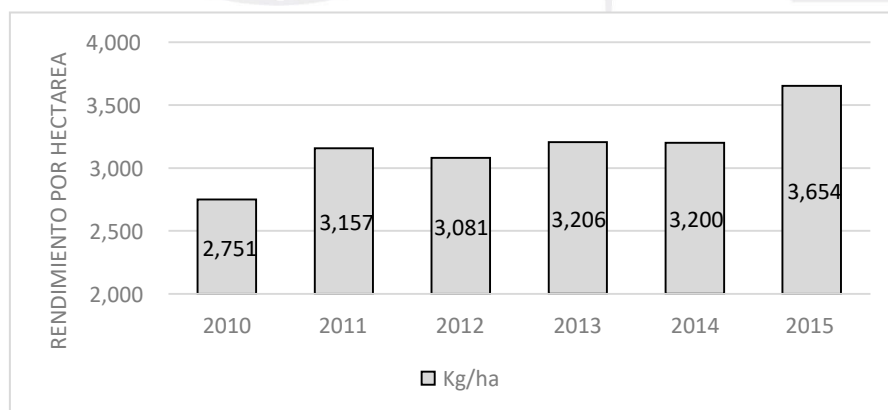


Figura 29. Rendimientos (Kg/Ha) de la Región Arequipa. Tomado de “Series Históricas de Producción Agrícola,” por Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2017 (<http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Aún existe una gran brecha entre las entidades financieras y los productores agricultores, varios son los factores que ocasionan esta brecha; sin embargo, la realidad es que los productores se ven obligados a buscar algún tipo de financiamiento por su cuenta, que muchas veces resulta un costo mayor del que obtendrían por una entidad financiera. El porcentaje de agricultores a nivel nacional que ha hecho uso del sistema financiero representó un 15% del total, lo que significó que la mayoría aún no tuvo acceso; no obstante, para el año 2016 se esperó que aumente el número de agricultores que tengan acceso al financiamiento (“Ministerio de la producción crea ocho CITE en diferentes partes del país,” 2016).

4.1.5. Recursos humanos (H)

Actualmente existe un importante porcentaje del 14.4% de productores agropecuarios sin educación, y la mayor concentración de población con estas condiciones se encuentra en la sierra, con niveles de analfabetismo que fluctúan en un 14.4% aproximadamente. El 30.1% de la población agropecuaria presenta una primaria incompleta, seguido de un 11.4% correspondiente a secundaria incompleta (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2012), lo cual hace que el agricultor presente un conocimiento empírico de sus procesos, perjudique sus productos agrícolas, y que estos no sean aceptados de acuerdo a los parámetros de la demanda. En la Tabla 22 se muestra el número de productores agropecuarios por el nivel de educación alcanzado.

En el año 2013 el Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA], que pertenece al Ministerio de Agricultura y Riego [MINAG] capacitaron a un grupo de 600 agricultores, del distrito de Zurite en Cusco, sobre el cultivo de una variedad de Kiwicha llamada INIA 430-IMPERIAL que desarrollaron tras un trabajo de ocho años, la cual tiene características mejoradas que duplican el rendimiento promedio de 1.5 toneladas por hectárea a tres toneladas por hectárea. Lo cual ayuda a mejorar la productividad en el cultivo de este grano y

proporcionando un mejor margen de rentabilidad en la venta de la Kiwicha.

Tabla 22

Características del Productor Agropecuario

Nivel de educación alcanzado	Total de productores agropecuarios	Menores de 15 años	De 15 a 29 años	De 30 a 44 años	De 45 a 64 años	De 65 a más años
Perú	2,246,702	359	272,159	659,309	848,425	466,450
Ningún nivel	324,369	30	7,549	38,643	120,493	157,654
Inicial	14,678		545	2,480	6,196	5,457
Primaria incompleta	677,193	99	44,286	166,274	289,672	176,862
Primaria completa	487,640	77	65,556	166,969	184,602	70,436
Secundaria incompleta	256,265	153	55,619	98,687	84,114	17,692
Secundaria completa	325,042		75,057	130,583	99,191	20,211
Superior no universitaria incompleta	33,428		8,343	12,902	10,011	2,172
Superior no universitaria completa	61,523		8,698	24,177	22,532	6,116
Superior universitaria incompleta	15,207		3,408	4,521	5,967	1,311
Superior universitaria completa	51,357		3,098	14,073	25,647	8,539

Nota. Adaptado de "Características del Productor Agropecuario. IV Censo Nacional Agropecuario., por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012 (<http://censos.inei.gov.pe/cenagro/tabulados/?id=CensosNacionales>).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Uno de los objetivos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) está enfocado en la integración física del país, el cual se lograría mediante proyectos que comprenden la ampliación de los servicios en puertos y aeropuertos, la instalación y el reemplazo de puentes, la construcción y rehabilitación de carreteras y la consolidación de la infraestructura ferroviaria dentro del enfoque estratégico y empresarial de la región Arequipa; el cual es netamente logístico, ya que permitirá el acceso a mercados nacionales e internacionales, lo cual impulsará la competitividad de los productos de la región e impactará en el economía nacional. El incremento de kilómetros pavimentados de la red vial de Arequipa se incrementó de un 65.7% en el 2011, a un 86% en el 2016, debido a las inversiones del gobierno. El proyecto más importante y estratégico, relacionado con el presente estudio es el corredor Chivay-Sibayo-Caylloma-Tomepampa-Caravelí, el cual atraviesa cinco de las ocho provincias de Arequipa: (a) Caravelí, (b) La Unión, (c) Condesuyos, (d) Castilla, y (e) Caylloma. Actualmente está en estudios de pre inversión (MTC, 2016). En la Figura 30 se muestra el corredor Chivay-Caravelí, que integra las dos

provincias más importantes en la producción a nivel nacional, Caylloma y La Unión.



Figura 30. Nuevos corredores viales en Arequipa.

Tomado de “Arequipa: Camino al Desarrollo,” por MTC, 2016

(https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Arequipa.pdf.)

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Los agricultores no cuentan con acceso a tecnologías para la producción de Kiwicha, por lo que la industria de la Kiwicha arequipeña no se encuentra suficientemente tecnificada. Uno de los indicadores de calidad de vida nacional es el acceso a energía eléctrica; en el caso de los agricultores que realizan sus actividades en la zona andina, que es la zona de cultivo natural de la Kiwicha, el uso de electricidad es minoritario en comparación con el que si lo utilizan. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2012), sólo el 42.5% de agricultores de la sierra tiene acceso a energía eléctrica. Por otro lado, la tecnificación en la industria agrícola se midió también por el uso de maquinarias; por ejemplo, tractores. Al igual que el acceso a la electricidad, el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2012) mostró también la baja tecnificación de los agricultores, puesto que sólo el 22.7% usó tractores es sus cultivos.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 23 se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Tabla 23

Matriz de Evaluación de Factores Internos

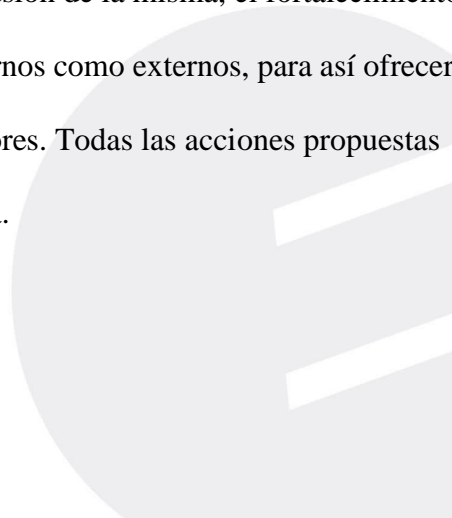
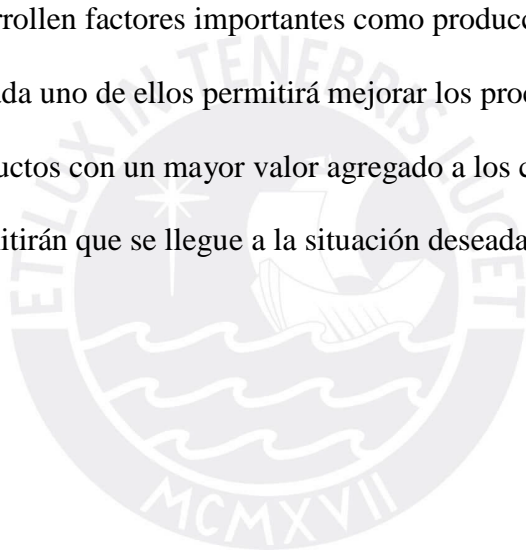
Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<i>Fortalezas</i>				
F1	La Kiwicha presenta un alto valor nutritivo	0.08	4	0.32
F2	Ventajas naturales favorables (clima, temperatura, humedad y suelos)	0.06	3	0.18
F3	Se cuenta con programas y centros de investigación de mejoramiento como el Instituto Nacional de Innovación Agraria el cual ha podido desarrollar una nueva variedad mejorada en base a banco de germoplasma.	0.07	4	0.28
F4	Kiwicha de calidad orgánica.	0.08	4	0.32
F5	Disponibilidad de recursos hídricos en los valles de la región.	0.04	3	0.12
F6	Personal calificado especializado enfocado al agro.	0.04	3	0.12
F7	Alta eficiencia y rentabilidad por hectárea cosechada.	0.07	4	0.28
F8	Canales de comercialización	0.04	3	0.12
F9	Disponibilidad de tierras cultivables	0.05	4	0.2
F10	Know how del agricultor para el cultivo de Kiwicha	0.05	3	0.15
F11	Diversificación de la Kiwicha debido a los distintos fenotipos que posee	0.06	4	0.24
Subtotal		0.64		2.33
<i>Debilidades</i>				
D1	Producción atomizada y fragmentada el cual hace difícil el cambio técnico para poder atender a mercados con gran demanda	0.05	1	0.05
D2	Falta de conocimiento para acceder a financiamiento	0.04	2	0.08
D3	Presencia de intermediarios tanto en la venta del producto como en la compra de los insumos	0.05	1	0.05
D5	Falta de capacitación del agricultor generando malas prácticas, como también en el control de plagas	0.05	1	0.05
D6	Déficit de infraestructura en irrigaciones.	0.06	1	0.06
D7	Agroindustria con bajo nivel de uso de tecnologías e incipientes	0.05	1	0.05
D8	Escasa promoción local e internacional de la Kiwicha	0.06	2	0.12
Subtotal		0.36		0.46
Total		1.00		2.79

Valor

- 4 Fortaleza mayor
- 3 Fortaleza menor
- 2 Debilidad menor
- 1 Debilidad mayor

4.3. Conclusiones

La industria de la Kiwicha presenta grandes ventajas comparativas como la riqueza de los suelos, la diversidad de microclimas y el alto rendimiento por hectárea, lo que permite obtener productos de alta calidad y con prestigio a nivel internacional. Para poder explotar a su máxima expresión estas ventajas, se deben reforzar los puertos existentes y disminuir la brecha en cuanto a tecnología. El sector ofrece las ventajas necesarias para generar una sólida ventaja competitiva, pero hay varias aristas como infraestructura, I&D y financiamiento. En este último no se presentan las facilidades, ya que el productor no tiene el conocimiento financiero para poder establecer tasas que estén a su medida; en general todavía se presentan puntos críticos para mostrar una consolidación en el sector. Estos no han permitido que se desarrollen factores importantes como producción y difusión de la misma, el fortalecimiento de cada uno de ellos permitirá mejorar los procesos internos como externos, para así ofrecer productos con un mayor valor agregado a los consumidores. Todas las acciones propuestas permitirán que se llegue a la situación deseada planteada.



Capítulo V: Intereses de la Kiwicha y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de la Kiwicha

Los intereses de la industria de la Kiwicha son fines que se tratan de alcanzar en la organización, para tener éxito en el sector y en los mercados donde compite. Estos fines están basados en el largo plazo, y la visión es una forma de expresarlos (D'Alessio, 2016). La visión planteada conduce a ser los primeros a nivel nacional y entre los tres primeros productores internacionalmente para el 2027; en tal sentido, es imperativo producir y exportar Kiwicha con valor agregado y ofrecer una propuesta de valor única, y la Kiwicha es un alimento que brinda la posibilidad de ser procesado e industrializado, además de ser un alimento que puede ser cultivado de manera orgánica y que ofrece un estilo de vida saludable.

- ✓ Es de interés para la industria de la Kiwicha que ésta sea reconocida internacionalmente como un alimento de alto valor nutritivo y para personas con alto rendimiento y deseosos de una vida saludable.
- ✓ Es de interés para la industria de la Kiwicha que se tenga la infraestructura adecuada para la producción y comercialización de la Kiwicha, tanto en la región, en el país y en los canales de distribución en el ámbito internacional.
- ✓ Es de interés para la industria de la Kiwicha que se dé a conocer su alto valor nutricional a nivel mundial, y que sea reconocida como un producto Premium o de boutique, expuesto y comercializado de forma exclusiva.
- ✓ Es de interés para la industria de la Kiwicha que el boom gastronómico empiece a preparar platos gourmet exóticos cuyo ingrediente sea la Kiwicha, y que estos platos se sirvan en los mejores restaurantes del mundo.
- ✓ Es de interés para la industria de la Kiwicha que se creen nuevos productos cuyo principal ingrediente sea la Kiwicha, para deportistas de alto rendimiento y

personas que valoran el estilo de vida saludable.

- ✓ Es de interés para la industria de la Kiwicha que se capacite a los agricultores con nuevas técnicas y nuevas herramientas de agricultura para maximizar el rendimiento por hectárea y poder abastecer la demanda interna y externa.
- ✓ Es de interés para la industria agrícola y de la Kiwicha que los agricultores formen clúster, según Porter: “un clúster permite que cada miembro se beneficie como si tuviera gran escala o si se hubiera unido a otros sin perder su flexibilidad” (1999).

5.2. Potencial de la Kiwicha

Geográfica. Según un informe de la FAO (2011), la Kiwicha crece en alturas entre los 2,700 a 3,200 metros sobre el nivel del mar; y según el INIA (2017), el departamento de Arequipa está ubicado a una altitud de 2,345 m.s.n.m., lo que la convierte en una región ubicada estratégicamente para la producción de la Kiwicha. Según el INIA (2017), Arequipa tiene un clima templado y cálido, aunque en las zonas de gran altura el clima es frígido, sin embargo este sería benigno para el cultivo de la Kiwicha. En adición, se debe considerar que la Kiwicha soporta un nivel menor de salinidad, por lo tanto, es posible aprovechar la siembra en algunas regiones costeras, más aún en consideración de que Arequipa tiene 528Kms., de perímetro costero.

La temperatura en el departamento de Arequipa varía entre 6.7°C y 28°C, y según el informe de la FAO (2011), el Amaranto necesita una temperatura entre 15°C a 20°C, lo cual también favorece para el cultivo de la Kiwicha; así como la luminosidad, Arequipa cuenta con luz solar durante 10 a 11 horas diarias en mayor parte de su extensión territorial de 63,345 km². En conclusión, Arequipa cuenta con una temperatura, piso altitudinal y extensión territorial estratégica, entre otros factores, lo que la hacen una excelente combinación geográfica para el cultivo de Kiwicha.

Económico. El motor empresarial en Arequipa agrega valor en el PBI a nivel

nacional, para el año 2014 este aportó el 5.4% del PBI, y ocupó de esta forma el segundo puesto de todo el país, esto demostró el grado de madurez industrial con el que cuenta Arequipa, pues se logró que Arequipa sea capaz de ofrecer sus productos a los demás departamentos, así como a mercados internacionales que tienen gran preferencia por los productos orgánicos (INEI, 2014).

Esta competitividad estuvo fortalecida con proyectos de desarrollo hacia el cultivo de algunos granos andinos, tanto de gestiones del gobierno como privadas, para el incremento de la producción debido a la alta demanda que tiene la Kiwicha a nivel mundial, como es el caso de la capacitación brindada por la Gerencia Regional de Agricultura en Arequipa, en la cual se invirtió un millón de soles (Andina, 2017).

Sin embargo, a nivel nacional, pese a las inversiones, aún se observa que no es suficiente para el potencial que hay por explotar, porque el sector agropecuario, que es al que pertenece la Kiwicha, en el 2016 ocupó el puesto número 13 en crecimiento, con 0.08% (INEI, 2016). En relación a la población económicamente activa (PEA), se encontró que se tuvo un 43.6% que laboró en servicios; en el sector agropecuario, el 15.5%, con lo que se ocupó el tercer puesto, lo que significó que es una considerable participación en las actividades que desarrolla el departamento (BCRP, 2016). Por otro lado, el ROE del sector agropecuario para el año 2015, en toda la nación, fue de 4.2%, el cual no tiene mucha variación con el ROE del sector de alimentos y procesamiento, que es 4.1% (Gerens, 2015).

Tecnológico y científico. Arequipa ha conformado el primer comité tecnológico y científico llamado Agenda Innovación Arequipa. El principal objetivo de este comité fue hacer de Arequipa una ciudad moderna, y apunta a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos; para ello, se trabajó en una investigación para saber cuál es la situación actual en materia de ciencia y tecnología (La Republica, 2016). Actualmente participan en este comité las principales autoridades de las universidades e institutos más destacados en la región:

UNSA, San Pablo, UCSM y Senati. Junto con los esfuerzos mencionados, organismos como CONCYTEC, entre otros participantes, se reunieron para la formación de un corredor tecnológico en todo el sur, el cual funcionó como un núcleo donde se va a aplicar sistemas de información, distintas tecnologías y la mejora de los sistemas de comunicación (CONCYTEC, 2015).

5.3. Principios Cardinales de la Kiwicha

5.3.1 Influencia de terceras partes

La influencia de terceras partes en la industria de la Kiwicha parte desde los consumidores. Según la información obtenida de Agrodata (2016), la distribución de las exportaciones de Kiwicha se dio principalmente en tres países: Japón con un 43.6%, Alemania con 16.8% y Brasil con 11%. Estos mercados tuvieron gran influencia debido a la sofisticación de sus consumidores, quienes aprecian los productos de calidad, orgánicos, pero por sobre todo los productos que tengan una influencia directa en la mejora de la salud o mantenimiento de la misma.

El sector agroindustrial también generó influencia y estuvo regido por normas técnicas, regulaciones, y certificaciones locales e internacionales, las cuales estuvieron alineadas con acuerdos, estándares, y normas internacionales. Por ello, con la finalidad de llegar a mercados más exigentes, las empresas deben obtener certificaciones que avalen sus procesos, con productos que cumplan con altos estándares de calidad. Existieron otros actores, por ejemplo, en la exportación de Kiwicha hacia Países Bajos, en que el importador incrementó el precio de la Kiwicha entre un 15% y el 18%, las industrias procesadoras de la Kiwicha también agregaron otro margen que va entre 30% a 40%, los distribuidores de última milla agregaron otro 15%; y finalmente los supermercados agregaron a todos los productos que comercializaron otro margen general de un 20% (MINCETUR, 2008). Todos estos actores influenciaron de forma negativa debido a que el producto incrementa su precio

por acción de traspaso, pero no por acción de valor agregado, a excepción de los agentes procesadores.

5.3.2 Lazos pasados y presentes

Conforme con información obtenida de Veritrade (2017), la tendencia de producción de Kiwicha en Arequipa ha sido errática. No se aprecia una tendencia clara de incremento o decremento de la producción, las exportaciones de Kiwicha han variado en diferentes años en cuanto a la relación entre producción de Kiwicha versus su exportación. Se puede observar que únicamente se exporta entre el 20% a 40% de la producción nacional, este bajo porcentaje hace inferir que los productores de Kiwicha no compiten por exportar sus productos, sino más bien, la mayoría de su producción la destinan para consumo propio o nacional.

5.3.3 Conservación de los enemigos

La región Arequipa es el primer productor de Kiwicha a nivel nacional, sin embargo, existen otras regiones que no están muy lejos en producción, como Apurímac, que el año 2015 produjo alrededor de 150 toneladas menos que Arequipa; o Ancash que produjo algo más de 1000 toneladas, casi 500 toneladas menos que la región Arequipa (INEI, 2015). A nivel internacional, el Perú se ubica en el décimo lugar como exportador de Kiwicha en razón al valor monetario; Estados Unidos se encuentra en primer lugar, y se ha visto que India ha crecido en exportaciones de manera exponencial en los últimos años.

5.4. Matriz de Intereses de la Kiwicha (MIO)

En la Tabla 24 se muestra los Intereses Organizacionales de la Kiwicha.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

En función al análisis de los intereses, el potencial y los principios cardinales de la Kiwicha orgánica en Arequipa, se ha planteado tres objetivos a largo plazo hacia el año 2027, que asegurarán el cumplimiento de la visión planteada.

Tabla 24

Intereses Organizacionales de la Kiwicha

Interés Organizacional	Intensidad de Interés		
	Vita 1	Importante	Periférico
1 Aumento de la participación de mercado		X	
2 Incremento del retorno de inversión en los participantes de la industria		X	
3 Incremento de demanda de Kiwicha	X		
4 Inversión en infraestructura industrial y canales de distribución		X	
5 Promoción de propiedades alimenticias de kiwicha en la salud	X		
6 Aumento del desarrollo tecnológico en la industria de la Kiwicha		X	
7 Ofertar productos de Kiwicha con valor agregado		X	
8 Alianzas entre productores e industria			X

OLP 1. Para el año 2027 se incrementarán las ventas de productos de Kiwicha a US\$ 10.5 millones de dólares, actualmente es de US\$ 1.9 millones

OLP2. Para el año 2027 la industria pasará a tener ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) de 4 324 mil dólares, actualmente es de 647 mil dólares.

OLP3. Para el año 2027 se incrementarán nuevos puestos de trabajo directos e indirectos hasta 21,735 en sector agrícola en Arequipa, actualmente es 20,739.

El año 2016 el Perú exportó un total \$1.9 M en productos de kiwicha, lo que equivale a 803 toneladas, siendo los principales mercados al que fueron enviadas el de Japón, Alemania y Brasil entre otros. Esta cantidad exportada solo representa el 16.5% de la producción nacional de kiwicha, demostrando de esta forma que existe potencial para poder ofertar mayor cantidad de kiwicha al mundo. Por otro lado, el área cosechada de kiwicha el año 2016 fue de 217 Ha a nivel nacional, en las que se emplearon 20,739 personas en toda la cadena productiva. Dado que no se cuenta con información financiera de la industria de la kiwicha, se ha tomado información de la industria agropecuaria, en ese sentido el ROE de esta industria fue de 4.2% en el año 2015 (Gerens, 2016).

En ese contexto y con el objetivo de potencializar la industria de la kiwicha para el año 2027, es necesario llegar a producir 3,625 toneladas, para lo cual se estima tener un crecimiento anual del 15% en los siguientes 10 años. De manera similar, para poder lograr ese volumen de producción proyectada se debe contar con una superficie cosechable de kiwicha de 992 hectáreas en total, gracias a los proyectos para ampliar la frontera agrícola en las provincias de La Unión y Caylloma. Esta tasa de incremento de la producción demandará mano de obra en chacra y actividades conexas a la industria de la kiwicha que se estima crecerá con una tasa de 0.5 % en los siguientes 10 años, llegando a un total de 21,735 personas para el año 2027. De igual forma, se estima que las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) para los agricultores al año 2027 será de 2,966 mil dólares, además de la ganancia de los exportadores que ascenderá a 1,358 mil dólares de la de 4 324 mil dólares, en la industria de la kiwicha se comporta de manera similar que lo ocurrido con la industria de la quinua entre los años 2012 y 2013, en la cual el precio por kilogramo de dicho grano presentó un incremento de 86.5% (“Mayor demanda hizo que precio de la quinua suba 86.5% el 2013,” 2014) y el volumen de quinua exportada por el Perú para el mismo periodo incrementó en 71% (INEI, 2014a), gracias a esfuerzos conjuntos de productores, comercializadores y gobierno del Perú por fomentar el consumo de este grano andino a nivel mundial.

Finalmente, cabe recalcar que Arequipa presenta la mayor producción de kiwicha a nivel nacional (29% de la producción) como también el mayor rendimiento (3.7 toneladas/hectárea), esto es a consecuencia de las buenas prácticas de sus agricultores y al impulso del Instituto Nacional de Investigación Agraria. También se tiene alternativas de abastecimiento de kiwicha para la industria arequipeña con otros departamentos como lo son: Ancash, Apurímac y Cusco los cuales representan en producción a nivel nacional el 20.7%, 26.4% y 16.7% respectivamente.

5.6. Conclusiones

El potencial que tiene la Kiwicha como cereal hace que se ofrezca un producto con un alto poder nutritivo, el cual combinado con un valor de propuesta hace la posibilidad de ser reconocido internacionalmente. Por ello, los intereses que acompañan a la Kiwicha para que se cumplan sus objetivos son clave durante todo este proceso, uno de ellos es de ser reconocido como un producto de alto valor nutritivo enfocado a distinto segmento o nicho de mercado, tanto en productos específicos como en la incursión gastronómica, y que de un estilo de vida saludable a las personas que lo consuman, esto integrado a la comunidad vinculada ya que sin su presencia no se llegaría a lograr estos intereses. Para cumplir lo planteado se debe tener las distintas ventajas comparativas; por ejemplo, las condiciones de tierras para el cultivo de la Kiwicha; pero a la vez se debe fortalecer otras áreas para el logro de las mismas, como la infraestructura que es uno de los puntos que tiene falencias paralelo a lo comentado, y va de la mano con la inversión en tecnología y desarrollo donde se debe ofrecer distintas técnicas actualizadas acompañado de capacitaciones a los productores. El fortalecimiento de los puntos presentados anteriormente logrará una competitividad tanto en temas operativos como de gestión, con el fin de estar a la par de los terceros o competidores que también están en el negocio de la Kiwicha. En base a lo mencionado, el Plan Estratégico se trazó los tres objetivos a largo plazo, los cuales servirán para el cumplimiento de la visión establecida.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Tabla 25 se presenta la Matriz de Fortaleza Oportunidades Debilidades y Amenazas para la Industria de la Kiwicha en Arequipa.

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

La matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la acción del sector de la Kiwicha presenta la postura estratégica que se debe adoptar, en este caso se dio como resultado una postura agresiva, debido a la poca turbulencia del entorno y al potencial crecimiento del sector, pero esto hace que la entrada de nuevos competidores sea más crítica y reñida, por el cual la industria debe concentrar sus esfuerzos en los atributos de la Kiwicha, que marquen una clara ventaja competitiva a comparación de los demás (ver Tabla 26, 27 y Figura 31).

De acuerdo a la postura seleccionada, se debe explotar su posición favorable, donde las estrategias específicas propuestas son las siguientes: (a) Desarrollo del mercado Internacional, (b) Desarrollo de productos destacando su calidad orgánica y mayor valor agregado, (c) Integración vertical hacia atrás, y (d) diversificación concéntrica.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Se puede observar que la Kiwicha en Arequipa se encontró en el cuadrante Signo de Interrogación, lo que significa que tiene una baja participación relativa del mercado en una industria creciente, las necesidades de inversión son necesarias, existe una baja generación de caja (D'Alessio, 2015) (ver Figura 32).

Se opta por la elección de estrategias intensivas como son la penetración en el mercado tanto nacional como internacional. Se buscara el desarrollo de nuevos mercados como los que demandan una alimentación saludable, con un producto Premium con valor agregado a alcance de todo el mundo.

Tabla 25

Matriz de Fortaleza Oportunidades Debilidades y Amenazas para la Industria de la Kiwicha en Arequipa

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1 La Kiwicha presenta un alto valor nutritivo</p> <p>F2 Ventajas naturales favorables (clima, temperatura, humedad y suelos) Se cuenta con programas y centros de investigación de mejoramiento como el</p> <p>F3 Instituto Nacional de Innovación Agraria el cual ha podido desarrollar una nueva variedad mejorada en base a banco de germoplasma.</p> <p>F4 Kiwicha de calidad orgánica.</p> <p>F5 Disponibilidad de recursos hídricos en los valles de la región.</p> <p>F6 Personal calificado especializado enfocado al agro.</p> <p>F7 Alta eficiencia y rentabilidad por hectárea cosechada.</p> <p>F8 Canales de comercialización</p> <p>F9 Disponibilidad de tierras cultivables</p> <p>F10 Know how del agricultor para el cultivo de Kiwicha</p> <p>F11 Diversificación de la Kiwicha debido a los distintos fenotipos que posee</p>	<p>D1 Producción atomizada y fragmentada el cual hace difícil el cambio técnico para poder atender a mercados con gran demanda</p> <p>D2 Falta de conocimiento para acceder a financiamiento</p> <p>D3 Presencia de intermediarios tanto en la venta del producto como en la compra de los insumos</p> <p>D4 Falta de capacitación del agricultor generando malas prácticas, como también en el control de plagas</p> <p>D5 Déficit de infraestructura en irrigaciones.</p> <p>D6 Agroindustria con bajo nivel de uso de tecnologías e incipientes</p> <p>D7 Escasa promoción local e internacional de la Kiwicha.</p>
Oportunidades	FO Explote	DO (Busque)
O1 Mayor demanda de alimentos saludables a nivel nacional e internacional	E1 Desarrollo de Mercado potenciales para la incursión de la Kiwicha F1,F4, F8,O1,O2,O3,O7	E4 Impulsar la integración de los proveedores D1,D3,D4,D6,O1,O2,O3,O6
O2 Mayor demanda de Kiwicha a nivel nacional e internacional	E2 Incremento del volumen de producción de la Kiwicha F2, F5, F7,F9, F10,O1, O2.	E5 Ejecutar planes de desarrollo e inversión de infraestructura y tecnología D5,D6,O4,O5
O3 Mayor demanda de productos libres de gluten	E3 Desarrollo de Productos en base a Kiwicha F1, F4, F11, O1, O2, O3, O4, O5,O7	E6 Alianza estratégica con inversionistas en Investigación y tecnología para la tecnificación del cultivo de la Kiwicha. D2,D6,O4,O5
O4 Estabilidad política, económica y jurídica de Perú atractiva para inversionistas		E7 Establecer alianzas entre productores y centros de investigación para recibir capacitación técnica. D4,D6,O4,O5
O5 Acceso a tecnologías de producción con estándares internacionales		
O6 Necesidad mundial de alimentos con alto contenido nutricional		
Amenazas	FA (Confronte)	DA (Evite)
A1 Mayor volumen de oferta internacional de Kiwicha	E8 Desarrollo de producto incidiendo en el mejoramiento de sus atributos F2,F3,F4,F7,F9,F11,A1,A3,A6,A8,A9	E11 Integración vertical hacia atrás con los productores en la industria de la Kiwicha para evitar la atomización de la producción. D1,D4,D6,A1,A3,A6
A2 Cambio climatológico en zonas agrícolas (inundaciones, sequias, plagas, etc.).	E9 Desarrollo de cadena logística entre productores y la industria F8,A5	E12 Comprar competidores en un país donde permita acopiar y cultivar Kiwicha de buena calidad a bajos costos, y obtener un segundo punto de abastecimiento para cumplir con la demanda. A1,A2,A3,D1
A3 Competencia internacional de Kiwicha a menor precio	E10 Incrementar la capacidad de producción para lograr economías de escala F3,F5,F7,F9,A1,A3,A6,A9	E13 Formalizar la situación laboral de los empleados de la industria y organizarlos en clusters, además capacitar y tecnificar el sector industrial de la Kiwicha. A5,D4
A4 Incremento de intermediarios en comercialización internacional de Kiwicha.		E14 Generar conciencia a través de campañas publicitarias, y mostrar las ventajas de consumir un producto Premium como la Kiwicha en comparación de sus sustitutos (arroz, trigo, etc.). A9,A6,D7
A5 Informalidad en comercialización nacional de Kiwicha.		
A6 Alto consumo de sustitutos.		
A7 Disminución de población empleable en zonas rurales agrícolas.		
A8 Elasticidad precio de la demanda de la Kiwicha.		
A9 Precio FOB de sustitutos son bajos en comparación con el de la Kiwicha		

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia" de D'Alessio, F. 2016. Lima, Perú Pearson Educación del Perú.

Tabla 26

Matriz PEYEA de la Industria de la Kiwicha - Posición Estratégica Externa

Posición Estratégica Externa											
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)											
Valor											
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
4	Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
6	Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	5
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Promedio											
-6:											
-2.25											
Factores determinantes de la fortaleza de la Industria (FI)											
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2	Potencial de Utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6	Intensidad de Capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2
8	Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio											
:											
3.56											

Tabla 27

Matriz PEYEA de la Industria de la Kiwicha - Posición Estratégica Interna

Posición Estratégica Interna

Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)											
1	Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	2
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
8	Integración vertical	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
										Promedio -	-
										6:	2.78
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)											
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	3
4	Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	3
9	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3
										Promedio:	3.22

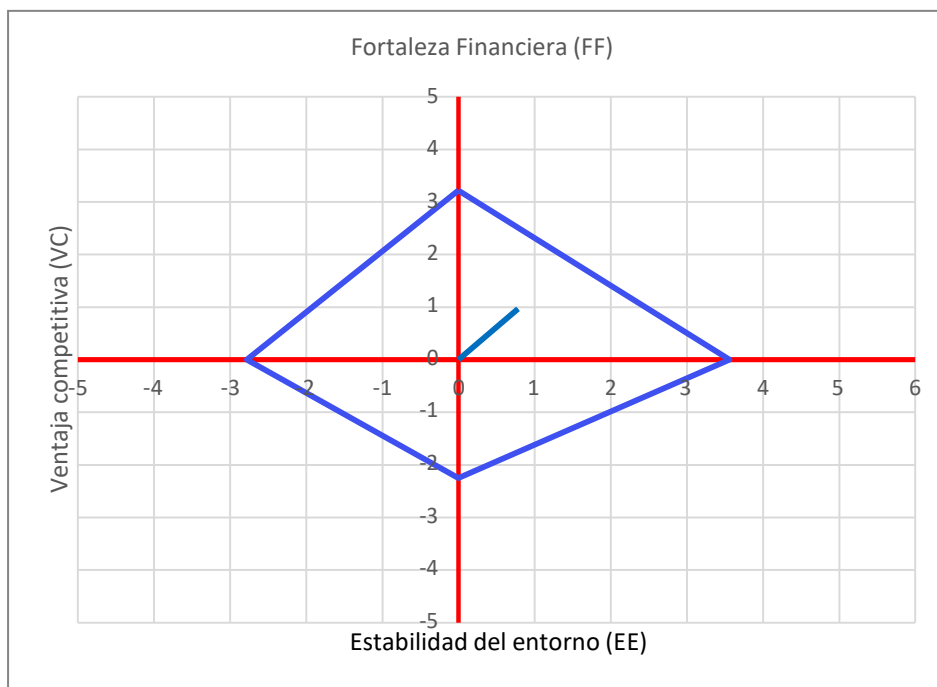


Figura 31. Matriz PEYEA de la industria de la Kiwicha.

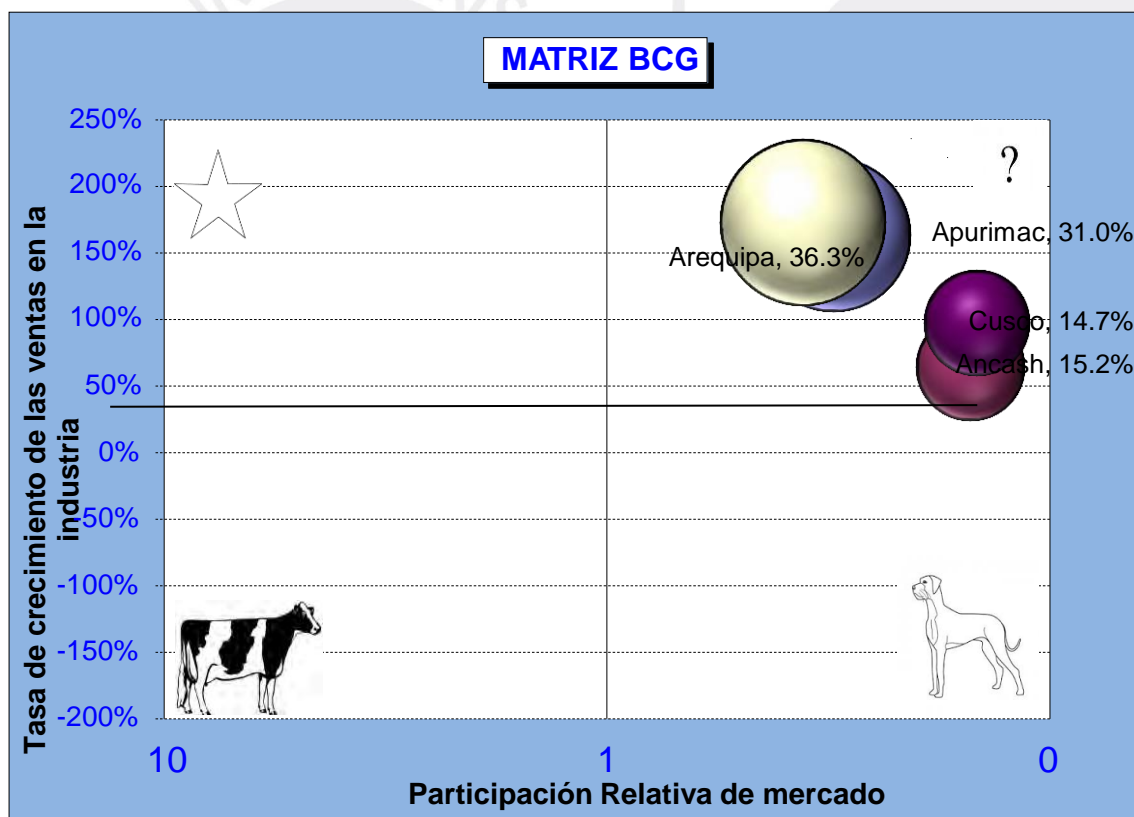


Figura 32. Matriz BCG de la industria de la Kiwicha de Arequipa.

Tabla 28

Datos y Antecedentes de la Matriz BCG de la Industria de la Kiwicha 2015

Región	Producción a nivel nacional (t)	%	Ventas año actual de la Región (t)	Ventas año pasado de la Región (t)	% Tasa de Crecimiento	% Participación relativa de mercado
Ancash	1,660	15.2	1,003	606	65	15.2
Apurímac	3,388	31.0	1,281	484	164	31.0
Arequipa	3,964	36.3	1,447	528	174	36.3
Ayacucho	164	1.5	128	100	28	1.5
Cusco	1,605	14.7	811	409	98	14.7
Huancavelica	32	0.3	48	73	-34	0.3
La Libertad	120	1.1	130	141	-8	1.1
TOTAL	10,933	100%	4,847	2,341		

Nota. Tomado de "Instituto Nacional de Estadística e Informática," por INEI, 2015 (<https://www.inei.gob.pe/>).

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Según La Matriz Interna-Externa (MIE) es importante porque sugiere el tipo de estrategia que debe tomar la industria con respecto a su actual posicionamiento en el mercado, como también evaluar las complejidades de los negocios de la industria de la Kiwicha. Se puede apreciar que la intersección de las ponderaciones de los factores externos e internos se ubica en el cuadrante V (ver Figura 33). Para esa ubicación, las estrategias recomendadas están enfocadas al desarrollo selectivo con el fin de generar ventajas competitivas. Por el cual se propusieron las estrategias de Desarrollo de productos, Desarrollo de Mercados y Penetración de mercados.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz Gran Estrategia (GE) es significativa porque "ayuda a evaluar y afinar la selección apropiada de estrategias para la organización" (D' Alessio, 2016). En esta matriz se evalúa el crecimiento del mercado y la posición competitiva del sector, y se recomienda ciertos tipos de estrategias alternativas en función al cuadrante en que se encuentre.

Respecto a la posición competitiva que presenta el sector, actualmente posee una serie de atributos destacables, como el valor nutritivo a comparación de otros productos y su

calidad orgánica, que es un requisito y una tendencia para actuales y nuevos mercados. Por otro lado, el crecimiento de mercado del sector se manifiesta de forma rápida debido a la mayor demanda de alimentos saludables (ver Figura 34). En base a los argumentos expuestos se recomienda las estrategias del cuadrante I.

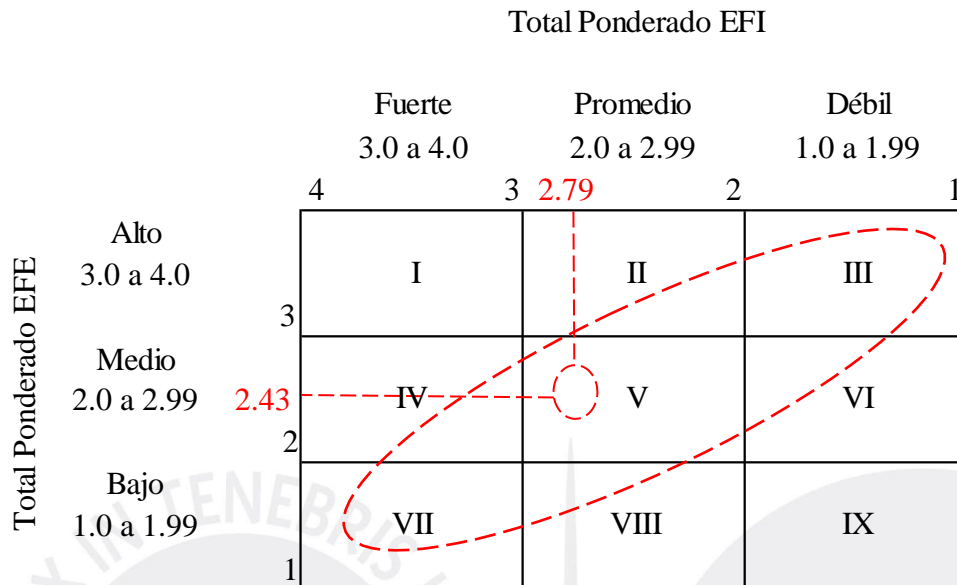


Figura 33. Matriz IE de la industria de la Kiwicha.

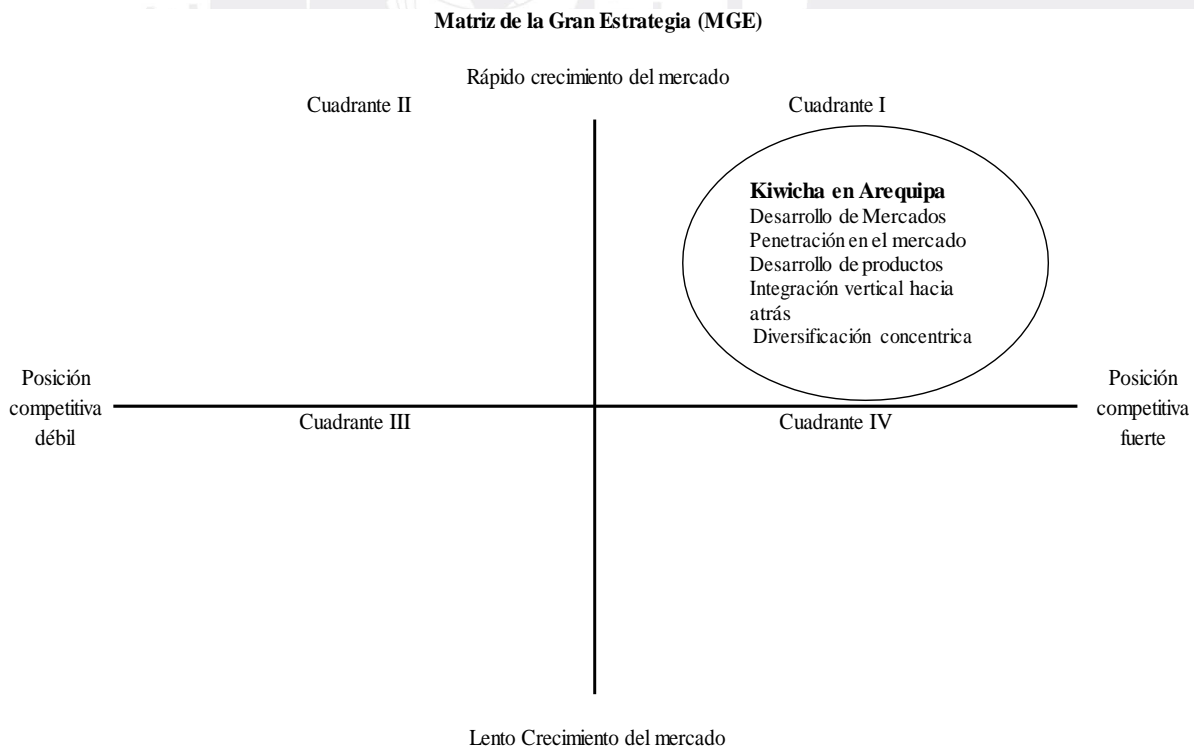


Figura 34. Matriz de la Gran Estrategia de la industria de la Kiwicha de Arequipa.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Como se puede observar en la Tabla 29, de las 14 estrategias específicas se han retenido 12, que cumplen con tener un valor mayor de tres; adicionalmente, se tiene la estrategia FA2, que impacta esencialmente al logro de la visión planteada por la organización. Por lo tanto, se tiene una estrategia que es la DA3, que queda como estrategia de contingencia.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla 29 se muestra la Matriz de Decisión de la Industria de la Kiwicha de Arequipa.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Como se puede observar en la Tabla 31, las estrategias específicas cumplen con presentar políticas y objetivos mutuamente consistentes. Las estrategias tienen la capacidad de dar respuestas adaptativas al entorno y hacia los cambios críticos que en este se presenten. Del mismo modo provee la creación y mantenimiento de las ventajas competitivas en las áreas de su actividad tanto dentro como fuera de la organización. Finalmente, las estrategias no incurrir en costos adicionales para los recursos que se encuentran disponibles, tampoco en problemas sin solución factible.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética es la última evolución que se realiza para las estrategias retenidas de acuerdo a la matriz MCPE, el cual las mide desde tres parámetros (a) derecho, (b) justicia y (c) utilitarismo, el objetivo es mantener aquellas que no violen los derechos humanos, que sean justas y excelentes; de lo contrario, se descartan. De acuerdo a la Tabla 33, ninguna de las estrategias evaluadas falta el respeto a los principios éticos, en las cuales se mantienen para contrastarlas con los OLP.

Tabla 29

Matriz de Decisión de la Industria de la Kiwicha de Arequipa

	Estrategias específicas	Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	Matriz BCG	IE	GE	Total
FO 1	Desarrollo de mercados potenciales para la incursión de la Kiwicha	Desarrollo de mercados	x	x	x	x	x	5
FO 2	Incremento del volumen de producción de la Kiwicha	Desarrollo de productos/Penetración en el mercado	x		x	x	x	4
FO 3	Desarrollo de Productos en base a Kiwicha	Desarrollo de productos	x	x	x	x	x	5
FA1	Desarrollo de productos en base a Kiwicha incidiendo en el mejoramiento de sus atributos	Desarrollo de productos	x	x	x	x	x	5
FA2	Desarrollo de cadena logística entre productores y la industria	Integración hacia adelante/atrás	x				x	2
FA3	Incrementar la capacidad de producción para lograr economías de escala	Penetración en el mercado	x		x	x	x	4
DO1	Impulsar la integración de los proveedores	Integración vertical hacia atrás	x	x			x	3
DO2	Ejecutar planes de desarrollo e inversión de infraestructura y tecnología	Desarrollo de productos/ Integración hacia atrás	x		x	x	x	4
DO3	Alianza estratégica con inversionistas en Investigación y tecnología para la tecnificación del cultivo de la Kiwicha.	Integración vertical hacia atrás	x	x			x	3
DO4	Establecer alianzas entre productores y centros de investigación para recibir capacitación técnica	Integración vertical hacia atrás	x	x			x	3
DA1	Integración vertical hacia atrás con los productores en la industria de la Kiwicha para evitar la atomización de la producción.	Integración vertical hacia atrás	x	x			x	3
DA2	Comprar competidores en un país donde permita acopiar y cultivar Kiwicha de buena calidad a bajos costos, y obtener un segundo punto de abastecimiento para cumplir con la demanda.	Integración horizontal	x		x	x	x	4
DA3	Formalizar la situación laboral de los empleados de la industria y organizarlos en clústeres, además capacitar y tecnificar el sector industrial de la Kiwicha	Integración vertical hacia atrás	x	x				2
DA4	Generar conciencia a través de campañas publicitarias, y mostrar las ventajas de consumir un producto Premium como la Kiwicha en comparación de sus sustitutos (arroz, trigo, etc.)	Penetración en el mercado/Desarrollo de mercados	x	x	x	x	x	5

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", de D'Alessio, F. 2016. Lima, Perú Pearson Educación del Perú. Se retienen las estrategias con un valor mayor o igual a 3, con la excepción de la estrategia E5, que consideramos esencial para alcanzar la visión planteada.

Tabla 30

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Factores Clave	Peso	Desarrollo de mercados potenciales para la incursión de la Kiwicha		Incremento del volumen de producción de la Kiwicha		Desarrollo de Productos en base a Kiwicha		Desarrollo de productos en base a Kiwicha incidiendo en el mejoramiento de sus atributos		Desarrollo de cadena logística entre productores y la industria		Incrementar la capacidad de producción para lograr economías de escala		Impulsar la integración de los proveedores		Ejecutar planes de desarrollo e inversión de infraestructura y tecnología		Alianza estratégica con inversionistas en investigación y tecnología para la tecnificación del cultivo de la Kiwicha.		Establecer alianzas entre productores y centros de investigación para recibir capacitación técnica		Integración vertical hacia atrás con los productores en la industria de la Kiwicha para evitar la atomización de la producción.		Comparar competidores en un país donde permita acopiar y cultivar Kiwicha de buena calidad a bajos costos, y obtener un segundo punto de abastecimiento para cumplir con la demanda.		Generar conciencia a través de campañas publicitarias, y mostrar las ventajas de consumir un producto Premium como la Kiwicha en comparación de sus sustitutos (arroz, trigo, etc)		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA
Oportunidades																												
Mayor demanda de alimentos saludables a nivel nacional e internacional	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	
Mayor demanda de Kiwicha a nivel nacional e internacional	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
Mayor demanda de productos libres de gluten	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	
Estabilidad política, económica y jurídica de Perú atractiva para inversionistas	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	
Acceso a tecnologías de producción con estándares internacionales	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	
Necesidad mundial de alimentos con alto contenido nutricional	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
Amenazas																												
Mayor volumen de oferta internacional de Kiwicha (competencia)	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	
Cambio climático en Arequipa (inundaciones, sequías, plagas, etc. en cultivos de Kiwicha).	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	
Competencia internacional de Kiwicha a menor precio	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	
Incremento de intermediarios en comercialización internacional de Kiwicha	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	
Informalidad en comercialización nacional de Kiwicha	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	
Alto consumo de sustitutos de la Kiwicha	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	
Disminución de población empleable en zonas rurales agrícolas	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	
Elasticidad precio de la demanda de la Kiwicha	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	
Precio FOB de sustitutos son bajos en comparación con el de la Kiwicha	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	
Fortalezas																												
La Kiwicha presenta un alto valor nutritivo	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	
Ventajas naturales favorables (clima, temperatura, humedad y suelos)	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	
Se cuenta con programas y centros de investigación de mejoramiento como el Instituto Nacional de Innovación Agraria el cual ha podido desarrollar una nueva variedad mejorada en base a banco de germoplasma.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	
Kiwicha de calidad orgánica.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	
Disponibilidad de recursos hídricos en los valles de la región.	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	
Personal calificado especializado enfocado al agro.	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	
Alta eficiencia y rentabilidad por hectárea cosechada.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
Canales de comercialización	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	
Disponibilidad de tierras cultivables	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	
Know how del agricultor para el cultivo de Kiwicha	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	
Diversificación de la Kiwicha debido a los distintos fenotipos que posee	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	
Debilidades																												
Producción atomizada y fragmentada el cual hace difícil el cambio técnico para poder atender a mercados con gran demanda	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1	
Falta de conocimiento para acceder a financiamiento	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	
Presencia de intermediarios tanto en la venta del producto como en la compra de los insumos	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
Falta de capacitación del agricultor generando malas prácticas, como también en el control de plagas	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	
Déficit de infraestructura en irrigaciones.	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	
Agroindustria con bajo nivel de uso de tecnologías e incipientes	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	
Escasa promoción local e internacional de la Kiwicha	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	
Total	2.00	5.59	5.93	5.66	5.66	3.38	5.07	5.96	6.59	6.64	6.43	6.55	6.26	6.2														

Tabla 31

Matriz de Rumelt de la Industria de la Kiwicha en Arequipa

		Estrategias Específicas				
		Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO 1	Desarrollo de mercados potenciales para la incursión de la Kiwicha	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO 2	Incremento del volumen de producción de la Kiwicha	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO 3	Desarrollo de Productos en base a Kiwicha	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA 1	Desarrollo de productos en base a Kiwicha incidiendo en el mejoramiento de sus atributos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA 3	Incrementar la capacidad de producción para lograr economías de escala	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Impulsar la integración de los proveedores	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Ejecutar planes de desarrollo e inversión de infraestructura y tecnología	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Alianza estratégica con inversionistas en Investigación y tecnología para la tecnificación del cultivo de la Kiwicha.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Establecer alianzas entre productores y centros de investigación para recibir capacitación técnica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Integración vertical hacia atrás con los productores en la industria de la Kiwicha para evitar la atomización de la producción.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Comprar competidores en un país donde permita acopiar y cultivar Kiwicha de buena calidad a bajos costos, y obtener un segundo punto de abastecimiento para cumplir con la demanda.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3	Generar conciencia a través de campañas publicitarias, y mostrar las ventajas de consumir un producto Premium como la Kiwicha en comparación de sus sustitutos (arroz, trigo, etc.)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, de D’Alessio, F. 2016. Lima, Perú Pearson Educación del Perú.

Tabla 32

Matriz Ética para la Industria de la Kiwicha en Arequipa

	Estrategias específicas	Derechos							Justicia		Utilitarismo		Se acepta	
		Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho a libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
FO 1	Desarrollo de mercados potenciales para la incursión de la Kiwicha	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO 2	Incremento del volumen de producción de la Kiwicha	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO 3	Desarrollo de Productos en base a Kiwicha	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA 1	Desarrollo de productos en base a Kiwicha incidiendo en el mejoramiento de sus atributos	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA 3	Incrementar la capacidad de producción para lograr economías de escala	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO1	Impulsar la integración de los proveedores	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO2	Ejecutar planes de desarrollo e inversión de infraestructura y tecnología	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO3	Alianza estratégica con inversionistas en Investigación y tecnología para la tecnificación del cultivo de la Kiwicha.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO4	Establecer alianzas entre productores y centros de investigación para recibir capacitación técnica	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA1	Integración vertical hacia atrás con los productores en la industria de la Kiwicha para evitar la atomización de la producción.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA2	Comprar competidores en un país donde permita acopiar y cultivar Kiwicha de buena calidad a bajos costos, y obtener un segundo punto de abastecimiento para cumplir con la demanda.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA3	Generar conciencia a través de campañas publicitarias, y mostrar las ventajas de consumir un producto Premium como la Kiwicha en comparación de sus sustitutos (arroz, trigo, etc.)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

Nota. V: Viola, N: Neutral y P: Promueve(Derechos); I: Injusto N: Neutro; J: Justo (Justicia); P: Perjudicial; N: Neutro E: Excelentes (Utilitarismo). Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque Gerencial," de F. D'Alessio, 2008

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Tabla 33 se muestra la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia.

6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 34 se presenta la Matriz de Estrategias Versus Objetivos Largo Plazo.

6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

En la Tabla 35 se presenta la Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y sus Sustitutos.

6.13. Conclusiones

En el desarrollo del Proceso Estratégico se definieron las estrategias más importantes a implementar, para alcanzar los objetivos de largo plazo, que son finalmente los que ayudan a alcanzar la visión de la industria de la Kiwicha. Las estrategias retenidas están en consonancia con el cumplimiento de los objetivos a largo plazo planteados en el capítulo V, los cuales han sido escogidos después de realizar un exhaustivo análisis previo. Sin embargo, no se descarta la utilización de alguna de las estrategias de contingencia en caso que algunas de las retenidas presenten problemas en la etapa de implementación. Ha sido un proceso de profundo análisis donde se ha utilizado toda la información analizada en los capítulos anteriores, para finalmente poder discernir con las estrategias retenidas.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 33

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas	
FO 1	Desarrollo de mercados potenciales para la incursión de la Kiwicha
FO 2	Incremento del volumen de producción de la Kiwicha
FO 3	Desarrollo de Productos en base a Kiwicha
FA 1	Desarrollo de productos en base a Kiwicha incidiendo en el mejoramiento de sus atributos
FA 3	Incrementar la capacidad de producción para lograr economías de escala
DO1	Impulsar la integración de los proveedores
DO2	Ejecutar planes de desarrollo e inversión de infraestructura y tecnología
DO3	Alianza estratégica con inversionistas en Investigación y tecnología para la tecnificación del cultivo de la Kiwicha.
DO4	Establecer alianzas entre productores y centros de investigación para recibir capacitación técnica
DA1	Integración vertical hacia atrás con los productores en la industria de la Kiwicha para evitar la atomización de la producción.
DA2	Comprar competidores en un país donde permita acopiar y cultivar Kiwicha de buena calidad a bajos costos, y obtener un segundo punto de abastecimiento para cumplir con la demanda.
DA3	Generar conciencia a través de campañas publicitarias, y mostrar las ventajas de consumir un producto Premium como la Kiwicha en comparación de sus sustitutos (arroz, trigo, etc.)
Estrategia de Contingencia	
Primer Grupo	
-	No aplica (Todas las estrategias pasaron la MR)
Segundo Grupo	
FA2	Desarrollo de cadena logística entre productores y la industria
Tercer Grupo	
DA3	Formalizar la situación laboral de los empleados de la industria y organizarlos en Clústeres, además capacitar y tecnificar el sector industrial de la Kiwicha

Nota. Adaptado de “El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, de D’Alessio, F. 2016. Lima, Perú Pearson Educación del Perú.

Tabla 34

Matriz de Estrategias Versus Objetivos Largo Plazo

VISION				
El año 2027 Arequipa se mantendrá como primera productora de Kiwicha a nivel nacional, impulsando al Perú a ubicarse dentro de los primeros tres exportadores de Kiwicha en el mercado internacional. La Kiwicha arequipeña será reconocida por su alta calidad y valor nutricional demandados mundialmente.				
INTERESES ORGANIZACIONALES		OLP1	OLP2	OLP3
1	Aumento de la participación de mercado			
2	Incremento del retorno de inversión en los participantes de la industria			
3	Incremento de demanda de Kiwicha			
4	Inversión en infraestructura industrial y canales de distribución			
5	Promoción de propiedades alimenticias de Kiwicha en la salud			
6	Aumento del desarrollo tecnológico en la industria de la Kiwicha			
7	Ofertar productos de Kiwicha con valor agregado			
8	Alianzas entre productores e industria			
<p>Para el año 2027 se incrementarán las ventas por exportación de productos de Kiwicha a US\$ 10.5 millones de dólares, actualmente es de US\$ 1.9 millones.</p> <p>Para el año 2027 la industria pasará a tener ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) de 4 324 mil dólares, actualmente es de 647 mil dólares.</p> <p>Para el año 2027 se incrementarán nuevos puestos de trabajo directos e indirectos de 4.8% en sector agrícola en Arequipa</p>				
ESTRATEGIAS RETENIDAS				
FO 1	Desarrollo de mercados potenciales para la incursión de la Kiwicha	X	X	X
FO 2	Incremento del volumen de producción de la Kiwicha	X	X	X
FO 3	Desarrollo de Productos en base a Kiwicha	X	X	X
FA 1	Desarrollo de productos en base a Kiwicha incidiendo en el mejoramiento de sus atributos	X	X	
FA 3	Incrementar la capacidad de producción para lograr economías de escala	X	X	X
DO1	Impulsar la integración de los proveedores	X		X
DO2	Ejecutar planes de desarrollo e inversión de infraestructura y tecnología	X		X
DO3	Alianza estratégica con inversionistas en Investigación y tecnología para la tecnificación del cultivo de la Kiwicha.	X	X	X
DO4	Establecer alianzas entre productores y centros de investigación para recibir capacitación técnica			X
DA1	Integración vertical hacia atrás con los productores en la industria de la Kiwicha para evitar la atomización de la producción.	X	X	
DA2	Comprar competidores en un país donde permita acopiar y cultivar Kiwicha de buena calidad a bajos costos, y obtener un segundo punto de abastecimiento para cumplir con la demanda.	X	X	X
DA3	Generar conciencia a través de campañas publicitarias, y mostrar las ventajas de consumir un producto Premium como la Kiwicha en comparación de sus sustitutos (arroz, trigo, etc.)	X	X	

Nota. Adaptado de "El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", de D'Atessio, F. 2016. Lima, Perú Pearson Educación del Perú.

Tabla 35

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y sus Sustitutos

		Posibilidades India	Posibilidades Bolivia	Posibilidades Lima	Posibilidades Quinua	Posibilidades Tarwi
FO 1	Desarrollo de mercados potenciales para la incursión de la Kiwicha	Ingresar al mercado peruano y a potenciales mercados objetivos de Kiwicha arequipeña	Ingresar al mercado peruano y a potenciales mercados objetivos de Kiwicha arequipeña	Ingresar a potenciales mercados objetivos de Kiwicha arequipeña	Ingresar a los mercados nuevos que ha ingresado la Kiwicha arequipeña	Ingresar a los mercados nuevos que ha ingresado la Kiwicha arequipeña
FO 2	Incremento del volumen de producción de la Kiwicha	Indiferente	Inversión en mejorar eficiencia de cultivos para aumentar volumen de producción	Indiferente	Indiferente	Indiferente
FO 3	Desarrollo de Productos en base a Kiwicha	Desarrollo de productos con valor agregado	Desarrollo de productos con valor agregado	Desarrollo de productos con valor agregado	Indiferente	Desarrollo de productos con valor agregado
FA 1	Desarrollo de productos a base a Kiwicha incidiendo en el mejoramiento de sus atributos	Desarrollo de productos con valor agregado	Desarrollo de productos con valor agregado	Desarrollo de productos con valor agregado	Indiferente	Desarrollo de productos con valor agregado
FA 3	Incrementar la capacidad de producción para lograr economías de escala	Indiferente	Indiferente			
DO1	Impulsar la integración de los proveedores	Indiferente	Indiferente	Formar alianzas estratégicas con proveedores locales y extranjeros		
DO2	Ejecutar planes de desarrollo e inversión de infraestructura y tecnología	Indiferente	Indiferente	Inversión en tecnificación de siembra para elevar eficiencia	Inversión en tecnificación de siembra para elevar eficiencia	Inversión en tecnificación de siembra para elevar eficiencia
DO3	Alianza estratégica con inversionistas en Investigación y tecnología para la tecnificación del cultivo de la Kiwicha.	Indiferente	Indiferente	Inversión en tecnificación de siembra para elevar eficiencia	Inversión en tecnificación de siembra para elevar eficiencia	Inversión en tecnificación de siembra para elevar eficiencia
DO4	Establecer alianzas entre productores y centros de investigación para recibir capacitación técnica	Indiferente	Indiferente	Capacitación de proveedores de Kiwicha	Indiferente	Capacitación de proveedores de Tarwi
DA1	Integración vertical hacia atrás con los productores en la industria de la Kiwicha para evitar la atomización de la producción.	Indiferente	Indiferente		Formación de agrupaciones de agricultores de Quinua a nivel nacional o regional	Formación de agrupaciones de agricultores de Tarwi a nivel nacional o regional
DA2	Comprar competidores en un país donde permita acopiar y cultivar Kiwicha de buena calidad a bajos costos, y obtener un segundo punto de abastecimiento para cumplir con la demanda.	Ingresar al mercado peruano y buscar proveedores locales	Ingresar al mercado peruano y buscar proveedores locales	Buscar proveedores cercanos como en Bolivia	Indiferente	Indiferente
DA3	Generar conciencia a través de campañas publicitarias, y mostrar las ventajas de consumir un producto Premium como la Kiwicha en comparación de sus sustitutos (arroz, trigo, etc.)	Campaña para incrementar ventas de la Kiwicha de India	Campaña para incrementar ventas de la Kiwicha de India	Indiferente	Campaña para incrementar ventas de la Quinua	Campaña para incrementar ventas del Tarwi

Nota: Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú Pearson Educación del Perú.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos a Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo cumplen un rol importante en el proceso de implementación del plan estratégico. Estos objetivos tienen como finalidad brindar los pasos que se deben cumplir en periodos cortos y consecutivos, alineados con los objetivos de largo plazo, para poder asegurar alcanzar la misión y visión de la organización; estos objetivos deben ser claros, verificables, realizables.

OLP 1: Para el año 2027 se incrementarán las ventas de productos de Kiwicha a US\$ 10.5 millones de dólares, actualmente es de US\$ 1.9 millones.

OCP 1: Año 2018: Crear una asociación de agricultores de Kiwicha y agrupar al menos al 30% del total de productores medianos y pequeños, con el fin de establecer alianzas con los principales productores de Kiwicha. Implementar en esta agrupación el área de investigación y desarrollo con el fin de desarrollar nuevos productos en base a Kiwicha. Firmar acuerdos de colaboración con el INIA, universidades y el Ministerio de Agricultura para la capacitación de agricultores de Kiwicha en el mejoramiento de la eficiencia y productividad de Kiwicha. Ejecutar un plan de marketing internacional para fomentar el consumo de productos con Kiwicha.

OCP 2: Año 2019: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 3.62 millones de dólares. Tener en Arequipa un total 528 ha de cultivo con tamaño mínimo estandarizado de unidades agropecuarias de 5 ha. Incrementar la participación de productores medianos y pequeños en la agrupación de productores de Kiwicha hasta el 60% del total. Certificar el proceso de producción de la Kiwicha como orgánica. Lanzar al mercado un producto nuevo elaborado con Kiwicha. Capacitar a los agricultores de Kiwicha para el mejoramiento de la eficiencia y productividad.

OCP 3: Año 2020: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 4.48 millones

de dólares. Incrementar la participación de productores medianos y pequeños en la agrupación de productores de Kiwicha hasta el 90% del total. Ejecutar un plan de marketing internacional para fomentar el consumo de productos con Kiwicha. Asistir a ferias internacionales como Fruit Logística (Alemania) o similar, con la finalidad de impulsar el comercio internacional de productos de Kiwicha. Obtener inversión privada para proyectos de irrigación y tecnificación del riego de campos de cultivo de Kiwicha. Inaugurar un centro de producción agroindustrial de productos con valor agregado orgánicos certificados de Kiwicha.

OCP 4: Año 2021: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 5.34 millones de dólares bajo la política de comercio justo. Tener en Arequipa un total de 660 ha de cultivo de Kiwicha. Incrementar la participación de productores medianos y pequeños en la agrupación de productores de Kiwicha hasta el 90% del total. Lanzar al mercado un producto nuevo elaborado con Kiwicha. Asistir a ferias internacionales como Fruit Logística (Alemania) o similar, con la finalidad de impulsar el comercio internacional de productos de Kiwicha.

OCP 5: Año 2022: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 6.2 millones de dólares bajo la política de comercio justo. Tener en Arequipa un total de 694 ha de cultivo de Kiwicha. Capacitar a los agricultores de Kiwicha para el mejoramiento de la eficiencia y productividad. Ejecutar un plan de marketing internacional para fomentar el consumo de productos con Kiwicha.

OCP 6: Año 2023: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 7.06 millones de dólares bajo la política de comercio justo. Tener en Arequipa un total de 794 ha de cultivo de Kiwicha. Lanzar al mercado un producto nuevo elaborado con Kiwicha. Asistir a ferias internacionales como Fruit Logística (Alemania) o similar, con la finalidad de impulsar el comercio internacional de productos de Kiwicha.

OCP 7: Año 2024: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 7.92 millones de dólares bajo la política de comercio justo. Ampliar la capacidad de producción de productos orgánicos en la planta de producción agroindustrial con proyección a la producción al 2027.

OCP 8: Año 2025: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 8.78 millones de dólares bajo la política de comercio justo. Tener en Arequipa un total de 926 ha de cultivo de Kiwicha. Lanzar al mercado un producto nuevo elaborado con Kiwicha. Capacitar a los agricultores de Kiwicha para el mejoramiento de la eficiencia y productividad. Ejecutar un plan de marketing internacional para fomentar el consumo de productos con Kiwicha.

OCP 9: Año 2026: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 9.64 millones de dólares. Tener en Arequipa un total de 992 ha de cultivo de Kiwicha.

OCP 10: Año 2027: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 10.5 millones de dólares bajo la política de comercio justo.

OLP 2: Para el año 2027 la industria pasará a tener ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) de 4 324 mil dólares, actualmente es de 647 mil dólares.

OCP 1: Para el año 2018 el EBITDA será de 813 mil dólares gracias a la mayor producción y generación de economías de escala con los proveedores.

OCP 2: El año 2019 el EBITDA será de 1 millón 59 mil dólares gracias a mejor eficiencia de los cultivos como mejoramiento de los procesos de producción de productos de Kiwicha.

OCP 3: Para el año 2020 el EBITDA será de 1 millón 344 mil dólares gracias a la diversificación de productos en base a Kiwicha orgánica.

OCP 4: Para el año 2021 el EBITDA será de 1 millón 670 mil dólares gracias a la ampliación de mercado con un mayor consumo de Kiwicha.

OCP 5: Para el año 2022 el EBITDA será de 1 millón 949 mil dólares gracias a la integración con proveedores que asegurarán Kiwicha de calidad internacional a precio justo.

OCP 6: Para el año 2023 el EBITDA será de 2 millones 459 mil dólares debido a la ejecución de planes de desarrollo, infraestructura y tecnología que permitan disminuir los costos operativos.

OCP 7: Para el año 2024 el EBITDA será de 2 millones 921 mil dólares gracias a la adquisición de competidores fuera del Perú que permita acopiar y cultivar Kiwicha de buena calidad a bajo costos.

OCP 8: Para el año 2025 el EBITDA será de 3 millones 433 mil dólares debido a la adquisición de un segundo punto de abastecimiento para cumplir con la demanda del mercado.

OCP 9: Para el año 2026 el EBITDA será de 3 millones 996 mil dólares gracias al aumento de ventas por campañas publicitarias sobre las ventajas de consumir la Kiwicha.

OCP 10: Para el año 2027 el EBITDA será de 4 millones 324 mil dólares debido a la incursión de productos a base de Kiwicha hacia nuevos mercados.

OLP 3: Para el año 2027 se incrementarán nuevos puestos de trabajo directos e indirectos en 4.8% en sector agrícola en Arequipa, actualmente en 20,739 agricultores.

OCP 1: Para el 2018 se realizará una asociación con una organización de reclutamiento de recursos humanos, a fin obtener personal con los perfiles idóneos para las posiciones requeridas, lo que incrementará los puestos de trabajo a 20,843.

OCP 2: Para el 2019 se establecerá programas de sucesión, y líneas de carrera en la

industria de la Kiwicha, el mismo que debe ser revisado bianualmente.

OCP 3: Patrocinar dos becas anuales de estudios de maestrías y postgrados a los líderes que conformen la dirección y la ejecución del plan estratégico de la Kiwicha en la organización.

OCP 4: Para el 2020 se implementará reconocimientos de productores en ferias anuales para mejorar la competitividad, lo que incrementará los puestos de trabajo a 21,050.

OCP 5: Para el 2021 se creará una política interna de precio justo entre la organización y los proveedores, la cual se revisará anualmente, con la finalidad de asegurar ingresos justos para los agricultores de Kiwicha acordes con el mercado.

OCP 6: Para el 2021 se realizarán acuerdos de largo plazo con los proveedores en la industria de la Kiwicha, lo que incrementará los puestos de trabajo a 21,154.

OCP 7: Para el 2025 se formalizará al 100% a los trabajadores de la industria de la Kiwicha, para que estos puedan obtener beneficios sociales de ley, y seguros correspondientes, lo que incrementará los puestos de trabajo a 21,465.

OCP 8: Para el 2026 se incrementarán los puestos de trabajo a 21,627.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2016), los recursos que serán asignados hacia la ejecución de las estrategias son los insumos que llevarán a cabo el plan a seguir, y su asignación será de acuerdo a los objetivos de corto plazo.

La Kiwicha ha ido ampliando su mercado en los últimos años, las exportaciones han ido creciendo y el número de países destinos para la exportación de la misma forma ha aumentado, esto se debe a que el Perú tiene un gran potencial en esta industria, es por ello que es necesario potenciar la cadena de valor que va a permitir ofrecer un producto diferenciado donde cada actor cumple un rol importante. Es por ello que la asignación de los

recursos estará dispuesta para lograr que los precios promedio que existen actualmente en el mercado no sufran variaciones significativas que no afecten la rentabilidad que la industria posee actualmente; y que, muy por el contrario, mejoren la rentabilidad. El rendimiento por hectárea, al estar por encima del promedio nacional, abre la posibilidad de la ampliación de tierras de cultivo e investigación de técnicas que permitan el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, los cuales permitirán así mismo lograr los objetivos a largo plazo, como se puede ver en la Tabla 36.



Tabla 36

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de corto plazo		Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo
1.1	Año 2018: Crear una asociación de agricultores de Kiwicha y agrupar al menos al 30% del total de productores medianos y pequeños, con el fin de establecer alianzas con los principales productores de Kiwicha. Implementar en esta agrupación el área de investigación y desarrollo con el fin de desarrollar nuevos productos en base a Kiwicha. Firmar acuerdos de colaboración con el INIA, universidades y el Ministerio de Agricultura para la capacitación de agricultores de Kiwicha en el mejoramiento de la eficiencia y productividad de Kiwicha. Ejecutar un plan de marketing internacional para fomentar el consumo de productos con Kiwicha.	Recurso Financiero: Capital propio y financiamiento por terceros. Recurso Físico: Terrenos apropiados para el cultivo de Kiwicha, almacenes. Recurso Humano: Agricultores con conocimiento en siembra de Kiwicha orgánica. Recurso Tecnológico: Maquinaria y herramientas para cultivo de Kiwicha, sistemas de riego.
1.2	Año 2019: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 3.62 millones de dólares. Tener en Arequipa un total 528 ha de cultivo con tamaño mínimo estandarizado de unidades agropecuarias de 5 ha. Incrementar la participación de productores medianos y pequeños en la agrupación de productores de Kiwicha hasta el 60% del total. Certificar el proceso de producción de la Kiwicha como orgánica. Lanzar al mercado un producto nuevo elaborado con Kiwicha. Capacitar a los agricultores de Kiwicha para el mejoramiento de la eficiencia y productividad.	Recurso Financiero: Capital propio y financiamiento por terceros. Recurso Físico: Terrenos apropiados para el cultivo de Kiwicha, almacenes. Recurso Humano: Agricultores con conocimiento en siembra de Kiwicha orgánica. Recurso Tecnológico: Maquinaria y herramientas para cultivo de Kiwicha, sistemas de riego.
1.3	Año 2020: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 4.48 millones de dólares. Incrementar la participación de productores medianos y pequeños en la agrupación de productores de Kiwicha hasta el 90% del total. Ejecutar un plan de marketing internacional para fomentar el consumo de productos con Kiwicha. Asistir a ferias internacionales como Fruit Logística (Alemania) o similar, con la finalidad de impulsar el comercio internacional de productos de Kiwicha. Obtener inversión privada para proyectos de irrigación y tecnificación del riego de campos de cultivo de Kiwicha. Inaugurar un centro de producción agroindustrial de productos con valor agregado orgánicos certificados de Kiwicha.	Recurso Financiero: Capital propio. Recurso Físico: Ambientes adecuados para reunir asistentes. Recurso Humano: Capacitadores/Facilitadores Recurso Tecnológico: Ofimática
1.4	Año 2021: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 5.34 millones de dólares bajo la política de comercio justo. Tener en Arequipa un total de 660 ha de cultivo de Kiwicha. Incrementar la participación de productores medianos y pequeños en la agrupación de productores de Kiwicha hasta el 90% del total. Lanzar al mercado un producto nuevo elaborado con Kiwicha. Asistir a ferias internacionales como Fruit Logística (Alemania) o similar, con la finalidad de impulsar el comercio internacional de productos de Kiwicha.	Recurso Financiero: Capital propio Recurso Físico: Materiales de estudio. Recurso Humano: Personal preparado para agrupar redes de proveedores en zonas rurales. Recurso Tecnológico: Bases de datos
1.5	Año 2022: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 6.2 millones de dólares bajo la política de comercio justo. Tener en Arequipa un total de 694 ha de cultivo de Kiwicha. Capacitar a los agricultores de Kiwicha para el mejoramiento de la eficiencia y productividad. Ejecutar un plan de marketing internacional para fomentar el consumo de productos con Kiwicha.	Recurso Financiero: Capital propio y financiamiento con terceros Recurso Físico: Salas de reuniones, laboratorios, material de estudio, semillas, abonos y fertilizantes naturales Recurso Humano: Especialistas en siembra de Kiwicha, agricultores, personal organizador de eventos Recurso Tecnológico: Ofimática, internet, sistemas logísticos, estudios relacionados.
1.6	Año 2023: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 7.06 millones de dólares bajo la política de comercio justo. Tener en Arequipa un total de 794 ha de cultivo de Kiwicha. Lanzar al mercado un producto nuevo elaborado con Kiwicha. Asistir a ferias internacionales como Fruit Logística (Alemania) o similar, con la finalidad de impulsar el comercio internacional de productos de Kiwicha.	Recurso Financiero: Capital propio y financiamiento por terceros. Recurso Físico: Almacenes, planta industrial, oficinas Recurso Humano: Agricultores, profesionales logísticos, operadores en procesamiento de Kiwicha, profesionales de ventas internacionales, profesionales de marketing. Recurso Tecnológico: ERP, CRM, BI, Inteligencia de mercados, planta certificada como orgánica.
1.7	Año 2024: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 7.92 millones de dólares bajo la política de comercio justo. Ampliar la capacidad de producción de productos orgánicos en la planta de producción agroindustrial con proyección a la producción al 2027.	Recurso Financiero: Capital propio Recurso Físico: Stand de feria, material publicitario, muestras de Kiwicha Recurso Humano: Personal especialista en Kiwicha orgánica, profesionales e marketing, nutricionista. Recurso Tecnológico: Ofimática, internet, telecomunicaciones, recursos audiovisuales.
1.8	Año 2025: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 8.78 millones de dólares bajo la política de comercio justo. Tener en Arequipa un total de 926 ha de cultivo de Kiwicha. Lanzar al mercado un producto nuevo elaborado con Kiwicha. Capacitar a los agricultores de Kiwicha para el mejoramiento de la eficiencia y productividad. Ejecutar un plan de marketing internacional para fomentar el consumo de productos con Kiwicha.	Recurso Financiero: Capital propio. Recurso Físico: Ambientes adecuados para reunir asistentes. Recurso Humano: Capacitadores/Facilitadores, profesionales en procesamiento de Kiwicha, especialistas en certificación de productos orgánicos. Recurso Tecnológico: Ofimática
1.9	Año 2026: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 9.64 millones de dólares. Tener en Arequipa un total de 992 ha de cultivo de Kiwicha.	Recurso Financiero: Capital propio y financiamiento por terceros. Recurso Físico: Tierras adecuadas para el cultivo de Kiwicha, recurso hídrico disponible. Recurso Humano: Especialistas en riego, especialistas en finanzas. Recurso Tecnológico: Estudio de pre inversión del sistema de riego.
1.10	Año 2027: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 10.5 millones de dólares bajo la política de comercio justo.	Recurso Financiero: Capital propio y financiamiento por terceros. Recurso Físico: Tierras disponibles para siembra orgánica, semillas, fertilizante y pesticidas orgánicos. Planta industrial certificada como orgánica Recurso Humano: Agricultores con conocimiento de siembra de Kiwicha orgánica, profesionales logísticos capacitados para manejo de productos orgánicos, especialistas industriales en procesamiento de productos orgánicos.
2.1	Para el año 2018 el EBITDA será de 813 mil dólares gracias a la mayor producción y generación de economías de escala con los proveedores.	Recurso Tecnológico: Certificados de productos orgánicos, ofimática, telecomunicaciones, internet. Recurso Financiero: Capital propio y financiamiento por terceros. Recurso Físico: Almacenes, planta certificada como orgánica, oficinas Recurso Humano: Agricultores, profesionales logísticos, operadores en procesamiento de Kiwicha, profesionales de ventas internacionales, profesionales de marketing. Recurso Tecnológico: ERP, CRM, BI.
2.2	Para el año 2019 el EBITDA será de 1 millón 59 mil dólares gracias a mejor eficiencia de los cultivos como mejoramiento de los procesos de producción de productos de Kiwicha.	Recurso Financiero: Capital propio y financiamiento por terceros. Recurso Físico: Terrenos apropiados para el cultivo de Kiwicha, almacenes. Recurso Humano: Contador, economista. Recurso Tecnológico: Ofimática, maquinaria y herramientas para cultivo de Kiwicha, sistemas de riego.
2.3	Para el año 2020 el EBITDA será de 1 millón 344 mil dólares gracias a la diversificación de productos en base a Kiwicha orgánica.	Recurso Financiero: Capital propio y financiamiento por terceros. Recurso Físico: Kiwicha orgánica certificada, Planta de procesamiento de Kiwicha certificada como orgánica, materiales de empaquetado. Recurso Humano: Contador, economista.
2.4	Para el año 2021 el EBITDA será de 1 millón 670 mil dólares gracias a la ampliación de mercado con un mayor consumo de Kiwicha.	Recurso Tecnológico: Estudios relacionados con nutrición y nuevos procesos de Kiwicha orgánica. Recurso Financiero: Capital propio y financiamiento por terceros. Recurso Físico: Almacenes, planta industrial, oficinas Recurso Humano: Profesionales de marketing, contadores, economistas.
2.5	Para el año 2022 el EBITDA será de 1 millón 949 mil dólares gracias a la integración con proveedores que asegurarán Kiwicha de calidad internacional a precio justo.	Recurso Tecnológico: ERP, CRM, BI. Recurso Financiero: Capital propio y financiamiento por terceros. Recurso Físico: Almacenes, planta industrial, oficinas Recurso Humano: Profesionales de cadena de suministro, marketing, contadores, economistas.
2.6	Para el año 2023 el EBITDA será de 2 millones 459 mil dólares debido a la ejecución de planes de desarrollo, infraestructura y tecnología que permitan disminuir los costos operativos.	Recurso Tecnológico: ERP, CRM, BI. Recurso Financiero: Capital propio. Recurso Físico: Oficinas, maquinarias y equipos de procesamiento de granos orgánicos. Recurso Humano: Profesionales de cadena de suministro, operaciones, marketing, contadores, economistas.
2.7	Para el año 2024 el EBITDA será de 2 millones 921 mil dólares gracias a la adquisición de competidores fuera del Perú que permita acopiar y cultivar Kiwicha de buena calidad a bajo costos.	Recurso Tecnológico: ERP, ofimática. Recurso Financiero: Capital propio y financiamiento por terceros. Recurso Físico: Oficinas, maquinarias y equipos de procesamiento de granos orgánicos. Recurso Humano: Profesionales de cadena de suministro, operaciones, marketing, contadores, economistas.
2.8	Para el año 2025 el EBITDA será de 3 millones 433 mil dólares debido a la adquisición de un segundo punto de abastecimiento para cumplir con la demanda del mercado.	Recurso Tecnológico: ERP, ofimática, comunicaciones. Recurso Financiero: Capital propio y financiamiento por terceros. Recurso Físico: Oficinas, maquinarias y equipos de procesamiento de granos orgánicos. Recurso Humano: Profesionales de cadena de suministro, operaciones, marketing, contadores, economistas.
2.9	Para el año 2026 el EBITDA será de 3 millones 996 mil dólares gracias al aumento de ventas por campañas publicitarias sobre las ventajas de consumir la Kiwicha.	Recurso Tecnológico: ERP, ofimática, internet, comunicaciones. Recurso Financiero: Capital propio y financiamiento por terceros. Recurso Físico: Oficinas, maquinarias y equipos de procesamiento de granos orgánicos. Recurso Humano: Profesionales de cadena de suministro, marketing.
2.10	Para el año 2027 el EBITDA será de 4 millones 324 mil dólares debido a la incursión de productos a base de Kiwicha hacia nuevos mercados. Para el año 2018 gracias a la mayor producción y generación de economías de escala con los proveedores.	Recurso Tecnológico: ERP, ofimática, internet, comunicaciones. Recurso Financiero: Capital propio y financiamiento por terceros. Recurso Físico: Oficinas, maquinarias y equipos de procesamiento de granos orgánicos. Recurso Humano: Profesionales de cadena de suministro, marketing.
3.1	Para el 2018 se realizará una asociación con una organización de reclutamiento de recursos humanos, a fin obtener personal con los perfiles idóneos para las posiciones requeridas, lo que incrementará los puestos de trabajo a 20,843.	Recurso Financiero: Capital propio. Recurso Físico: Oficinas administrativas. Recurso Humano: Profesionales de recursos humanos. Recurso Tecnológico: Ofimática, internet, comunicaciones.
3.2	Para el 2019 se establecerá programas de sucesión, y líneas de carrera en la industria de la Kiwicha, el mismo que debe ser revisado bianualmente.	Recurso Financiero: Capital propio. Recurso Físico: Oficinas administrativas. Recurso Humano: Profesionales de recursos humanos. Recurso Tecnológico: Ofimática, internet, comunicaciones.
3.3	Patrocinar dos becas anuales de estudios de maestrías y postgrados a los líderes que conformen la dirección y la ejecución del plan estratégico de la Kiwicha en la organización.	Recurso Financiero: Capital propio, financiamiento de terceros o universidades. Recurso Físico: Oficinas administrativas, salones de estudio, material de estudio. Recurso Humano: Profesionales de recursos humanos, líderes de la organización. Recurso Tecnológico: Ofimática, internet, comunicaciones.
3.4	Para el 2020 se implementara reconocimientos de productores en ferias anuales para mejorar la competitividad, lo que incrementará los puestos de trabajo a 21,050.	Recurso Financiero: Capital propio. Recurso Físico: Oficinas administrativas, salas de reuniones, material de reconocimiento, premios. Recurso Humano: Líderes de la organización, especialistas en cultivo y proceso de Kiwicha orgánica, agricultores. Recurso Tecnológico: Ofimática, internet, comunicaciones.
3.5	Para el 2021 se creará una política interna de precio justo entre la organización y los proveedores, la cual se revisará anualmente, con la finalidad de asegurar ingresos justos para los agricultores de Kiwicha acordes con el mercado.	Recurso Financiero: Capital propio, financiamiento de terceros. Recurso Físico: Oficinas administrativas, salas de reuniones, material de reconocimiento, premios. Recurso Humano: Líderes de la organización, especialistas en cultivo y proceso de Kiwicha orgánica, agricultores. Recurso Tecnológico: Ofimática, internet, comunicaciones.
3.6	Para el 2021 se realizar acuerdos de largo plazo con los proveedores en la industria de la Kiwicha, lo que incrementará los puestos de trabajo a 21,154.	Recurso Financiero: Capital propio. Recurso Físico: Oficinas administrativas, salas de reuniones. Recurso Humano: Líderes de la organización, especialistas en cultivo y proceso de Kiwicha orgánica, profesionales en cadena de suministro, agricultores. Recurso Tecnológico: Ofimática, internet, comunicaciones.
3.7	Para el 2024 se formalizará al 100% a los trabajadores de la industria de la Kiwicha, para que estos puedan obtener beneficios sociales de ley, y seguros correspondientes, lo que incrementará los puestos de trabajo a 21,465.	Recurso Financiero: Capital propio. Recurso Físico: Oficinas administrativas, salas de reuniones. Recurso Humano: Líderes de la organización, especialistas en cultivo y proceso de Kiwicha orgánica, profesionales de recursos humanos. Recurso Tecnológico: Ofimática, internet, comunicaciones.
3.8	Para el 2026 la industria de la Kiwicha en Arequipa incrementará los puestos de trabajo a 21,627.	Recurso Financiero: Capital propio. Recurso Físico: Oficinas administrativas. Recurso Humano: Líderes de la organización, profesionales de recursos humanos. Recurso Tecnológico: Ofimática, internet, comunicaciones.

7.3. Políticas de Cada Estrategia

La organización cuenta con políticas, las cuales van a delimitar su accionar. Estas se encuentran alineadas a las estrategias de la organización (ver Tabla 37).

7.4. Estructura Organizacional de la Kiwicha

La estructura organizacional es el armazón que conllevará a la organización a poder ejecutar las estrategias escogida; es decir, permitirá la articulación de los recursos de toda la organización con la finalidad de alcanzar los objetivos de corto plazo y, posteriormente, poder alcanzar los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2016). La estructura organizacional actual de la industria de la Kiwicha de Arequipa es fragmentada, los productores de Kiwicha de Arequipa no cuentan con una estructura organizacional que permita el desarrollo sostenible de la industria (“Plan Estratégico Sectorial Multianual Actualizado del Ministerio de Agricultura 2007-2011”, 2010). Es por ello que se ha diseñado una estructura organizacional privada que permitirá articular a los productores de Kiwicha de Arequipa y los consumidores nacionales y extranjeros, a través de unidades de producción de productos de Kiwicha con certificación orgánica. Para ello se ha tomado como base de diseño la forma divisional y la configuración de Mintzberg tipo organización máquina (D'Alessio, 2016). La Figura 35 muestra la organización descrita.

- ✓ Directorio: Grupo de inversionistas.
- ✓ CEO: Director ejecutivo responsable de dirigir la organización y velar por los intereses del directorio. Será el responsable de elegir a los gerentes de las áreas estratégicas de la organización que se detallan a continuación.
- ✓ Finanzas: Área responsable de velar por la economía de la organización, aprobar las principales inversiones y gastos de la organización, así como del cumplimiento del pago de impuestos correspondiente.
- ✓ Ventas & Marketing: Responsable de comercializar la producción de la

Tabla 37

Políticas de Cada Estrategia

	Estrategias	Políticas
1	Desarrollo de mercados potenciales para la incursión de la Kiwicha	Política 1.1: Dar a conocer que el Perú tiene leyes que favorecen en el pago de tributos, un organismo para el cumplimiento de reglamentos fitosanitarios. Política 1.2: Asegurar la calidad como Kiwicha orgánica y sus prácticas de cultivo. Política 1.3: Asegurar una comunicación abierta, oportuna, transparente y ética con los mercados potenciales.
2	Incremento del volumen de producción de la Kiwicha	Política 2.1: Actuar contribuyendo en un aprovechamiento de recursos de manera sostenible y que proteja el medio ambiente. Política 2.2: Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y las prácticas agrícolas adecuadas para asegurar un producto de calidad.
3	Desarrollo de Productos en base a Kiwicha	Política 3.1: Ofrecer un producto de calidad con valor agregado que contribuya a una nutrición saludable. Política 3.2: Promover la innovación en el desarrollo de productos acordes con las necesidades del mercado.
4	Desarrollo de productos a base a Kiwicha incidiendo en el mejoramiento de sus atributos	Política 4.1: Asegurar los parámetros de calidad en el desarrollo de nuevos productos. Política 4.2: Monitorear estrechamente los comportamientos de los mercados. Política 4.3: Ofrecer un producto Premium exclusivo con características de acorde a las necesidades del mercado
5	Incrementar la capacidad de producción para lograr economías de escala	Política 5.1: Invertir en tecnología para asegurar el aprovechamiento de las tierras de manera sostenible. Política 5.2: Promover la innovación la tecnología que permita el incremento de la productividad y rentabilidad.
6	Impulsar la integración de los proveedores	Política 6.1: Actuar con ética impulsando el crecimiento de todos los sectores de la cadena de suministro. Política 6.2: Ofrecer acuerdos que permitan el logro de un beneficio común, respetando los derechos de todos los miembros que conforman la cadena.
7	Ejecutar planes de desarrollo e inversión de infraestructura y tecnología	Política 7.1: Promover el incremento de las actividades e investigación en tecnología relacionadas con el sector. Política 7.2: Asegurar las condiciones propicias para obtener un producto que cumpla los estándares de calidad.
8	Alianza estratégica con inversionistas en Investigación y tecnología para la tecnificación del cultivo de la Kiwicha.	Política 8.1: Dar a conocer el gran potencial que tiene el sector de la Kiwicha como generador de valor para todos los miembros de la cadena de valor. Política 8.2: Promover la inversión en tecnología, que incrementa las actividades de investigación comercial y promoción del producto de la Kiwicha.
9	Establecer alianzas entre productores y centros de investigación para recibir capacitación técnica	Política 9.1: Promover la investigación, que aporte al aprovechamiento sostenible de los recursos, que apoyen al sector agrícola en el cultivo de la Kiwicha. Política 9.2: Contribuir en la difusión de nuevas investigaciones que aporten avances en la actividad de los proveedores y aseguren la calidad internacional.
10	Integración vertical hacia atrás con los productores en la industria de la Kiwicha para evitar la atomización de la producción.	Política 10.1: Ofrecer oportunidades de desarrollo a los proveedores que aseguren condiciones de trabajo dignas. Política 10.2: Asegurar que la cadena de suministro provea una materia prima de calidad que cumpla con los estándares establecidos por la organización.
11	Comprar competidores en un país donde permita acopiar y cultivar Kiwicha de buena calidad a bajos costos, y obtener un segundo punto de abastecimiento para cumplir con la demanda.	Política 11.1: Apoyar al crecimiento de la organización asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad en toda la cadena de suministro. Política 11.2: Invertir en adquisiciones que generen valor tanto a la organización como a la cadena de suministro.
12	Generar conciencia a través de campañas publicitarias, y mostrar las ventajas de consumir un producto Premium como la Kiwicha en comparación de sus sustitutos (arroz, trigo, etc.)	Política 12.1: Ofrecer un producto Premium a los clientes nacionales e internacionales, dando una excelencia en el servicio. Política 12.2: Promover la participación de los productos en Ferias internacionales y concursos que otorguen premios de distinción internacional. Política 12.3: Crear de una marca conocida internacionalmente por su alta calidad y aporte en la nutrición saludable.

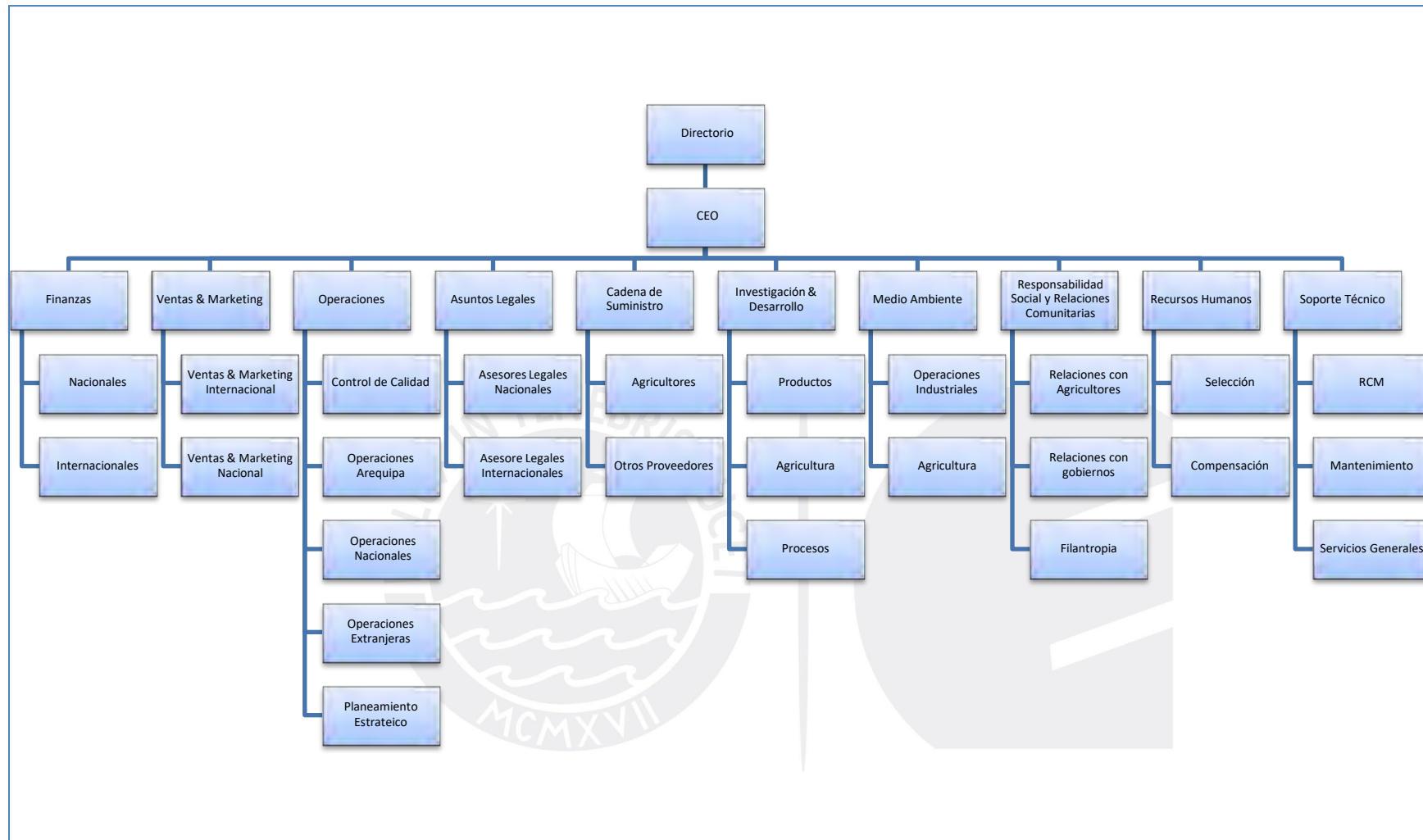


Figura 35. Organigrama de la organización de la Kiwicha.

- ✓ Directorio: Grupo de inversionistas.
- ✓ CEO: Director ejecutivo responsable de dirigir la organización y velar por los intereses del directorio. Será el responsable de elegir a los gerentes de las áreas estratégicas de la organización que se detallan a continuación.
- ✓ Finanzas: Área responsable de velar por la economía de la organización, aprobar las principales inversiones y gastos de la organización, así como del cumplimiento del pago de impuestos correspondiente.
- ✓ Ventas & Marketing: Responsable de comercializar la producción de la organización, establecer planes de marketing nacional e internacional.
- ✓ Operaciones: Área estratégica en la organización, responsable de producir productos de Kiwicha de alta calidad en cumplimiento con estándares internacionales.
- ✓ Asuntos Legales: Responsable del cumplimiento legal de la organización.
- ✓ Cadena de Suministro: Responsable de articular la cadena de suministro y alinearla a los intereses de la organización.
- ✓ Investigación y Desarrollo: Área de responsabilidad estratégica para la sostenibilidad de la organización. Debe desarrollar nuevos productos de Kiwicha de alta calidad, innovar los procesos de producción, así como brindar soporte especializado a los proveedores (agricultores) con la finalidad de alinearlos con los objetivos de la organización.
- ✓ Medio Ambiente: Responsable de asesorar a las áreas operativas sobre el cumplimiento de los estándares ambientales de la organización.
- ✓ Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias: Responsable de mantener las mejores relaciones comerciales con los agricultores y las comunidades relacionadas enfocados en los objetivos de la organización.

- ✓ Recursos Humanos: Área responsable de gestionar el recurso humano.
- ✓ Soporte Técnico: A las operaciones de la organización con la finalidad de mantener la confiabilidad esperada para poder alcanzarlos objetivos de la organización.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La estrategia planteada está orientada a la creación de valor en base a la producción de Kiwicha orgánica que se cultiva en la región Arequipa. El objetivo es poder ofertar productos de alta calidad tanto al consumidor nacional como extranjero, basado en una política de comercio justo. Con las estrategias y políticas planteadas, y además con la estructura organizacional se espera poder crear una industria sostenible en el tiempo, con responsabilidad social y uso adecuado de los recursos naturales.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El logro de los objetivos y la implementación adecuada de las estrategias, dependen en gran medida del recurso humano, por ello es uno de los factores más importantes en el proceso de implementación de un plan estratégico, ya que son ellos quienes realizan los cambios y estrategias programadas. Por ello es fundamental contar con el personal idóneo para el proceso de implementación. El personal que formará parte de la estructura organizacional para la industrialización de la Kiwicha orgánica de Arequipa debe cumplir con el perfil requerido para el puesto de trabajo, desde la siembra y cosecha, la elaboración de productos con valor agregado, hasta la posterior venta en los mercados nacionales e internacionales. Para ello se deben considerar las siguientes competencias: emprendimiento, liderazgo, creatividad, capacidad de análisis, deseo de superación, capacidad para asumir riesgos y de trabajar en equipo. También es importante que estén capacitados y actualizados en temas agrícolas, exportación, calidad, entre otros.

7.7. Gestión del Cambio

Para ello es importante que toda la industria de la Kiwicha de Arequipa, desde la

producción hasta la venta en mercados internacionales, así como los procesos de investigación y desarrollo, conozcan la visión y misión de la organización. Contar con adecuado liderazgo en posiciones clave de la organización permitirá llevar a cabo este cambio, alineado siempre a las estrategias organizacionales. El plan estratégico plantea objetivos y estrategias que van de acuerdo con las mejores prácticas de los países más reconocidos en el sector agroindustrial mundial, por ello la importancia de fomentar la calidad y la implementación de mejores técnicas y uso de tecnología amigables con el medio ambiente que ayuden a la mejora de la competitividad del sector y a un mejor posicionamiento del mismo.

7.8. Conclusiones

Para lograr los objetivos de largo plazo es importante contar con objetivos de corto plazo alineados con las estrategias de la organización; para poder alcanzar la visión esperada los objetivos de corto y largo plazo deben ser desafiantes pero alcanzables, además de específicos y medibles. Un aspecto importante es poder establecer una estructura organizacional adecuada que permita articular los recursos necesarios para poder alcanzar paulatinamente los objetivos establecidos.

El desarrollo de la industria de la Kiwicha de Arequipa se dará en un contexto de competencia internacional responsable con la comunidad vinculada; es decir, en base al comercio justo con los agricultores, desarrollando tecnología de manera sustentable y en estricto respeto de las leyes relacionadas con el medio ambiente y ecología global, así como respeto de los derechos laborales del recurso humano directo e indirecto, ya que mediante ellos se realizarán todos los cambios e implementaciones para el logro de los objetivos. Dada la estructura organizacional planteada, ésta podrá adaptarse a los cambios que conlleve el desarrollo de las estrategias y los cambios que se den a consecuencia de las condiciones externas relacionadas con la industria.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Según lo indicado por D'Alessio (2016), el proceso de evaluación estratégica se desarrolla en todo el transcurso del planeamiento estratégico, dado que este es un proceso muy iterativo, por lo cual es necesario estar en constante ajuste a lo que se desarrolla. Para evaluar y controlar el desenvolvimiento de los objetivos a corto plazo, el cual se logra mediante los indicadores de medición, los cuales permitirán el cumplimiento de los objetivos a largo plazo y por ende alcanzar la visión planteada para la industria de la Kiwicha en Arequipa, para esto se utilizará el Tablero de Control Integrado. Mediante esta herramienta, se puede tener una visión integral del avance de las estrategias implementadas, ya que permite medirlas, evaluarlas y ajustarlas. Las mediciones son importantes: Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo (Kaplan, & Norton, 2009).

8.1. Perspectivas de Control

El Tablero de Control integrado es una herramienta que permitirá la implementación de las estrategias retenidas, este se realizó mediante la evaluación de matrices en el capítulo anterior; debido a que proporciona un marco enfocado a transformar la misión y las estrategias en indicadores organizados en cuatro perspectivas: (a) aprendizaje y crecimiento, (b) interna, (c) del cliente, y (d) financiera. Estas perspectivas permiten que se presente un proceso continuo tal así que la visión planteada se haga explícita y compartida por todos, con el fin que cumplan y lograr la situación deseada. Kaplan y Norton (2001) describieron que el tablero de control integrado plantea lograr cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos; (b) clientes contestos; (c) procesos productivos, con el fin de conseguir productos de calidad a bajo costo; y (d) empleados motivados. En base a los argumentos mencionados, se establece en las Tablas 38, 39, 40 y 41 las distintas perspectivas de control para la industria de la Kiwicha, tomando como punto de partida los objetivos de corto plazo presentados anteriormente.

8.1.1. Aprendizaje interno

Mediante esta perspectiva se tiene como objetivo el desarrollo y crecimiento del potencial humano en la organización, ya que su desenvolvimiento impulsará las distintas actividades para el cumplimiento de los objetivos de largo y corto plazo; por otro lado, es necesario identificar las habilidades, capacidades y competencias de los colaboradores para poder direccionarlos adecuadamente y estratégicamente, y que aporten valor a la organización como también su contexto de desenvolvimiento, reflejados en su cultura y clima organizacional, todo esto suma a poder alcanzar la visión o situación deseada. La perspectiva de aprendizaje para la industria de la Kiwicha se muestra en la Tabla 38, en donde se encuentran 11 OCP, relacionados con alianzas entre la industria y los productores, capacitación, formalización e implementación de nuevas tecnologías.

8.1.2. Procesos

Esta perspectiva está enfocada a analizar los procesos de la organización con el fin de poder optimizarlos, como también potenciar las mejoras de los procesos críticos o los que generan o apalancan valor a la organización, para así llegar a una diferenciación el cual se manifiesta en una ventaja competitiva. Dentro de los factores que interviene el análisis están los temas de calidad, costos, reducción de tiempos operacionales, régimen de innovación y eficiencia operaciones, los cuales deben estar alineados con los objetivos de corto y largo plazo. En la Tabla 39 se encuentran los tres OCP orientados a la mejora de procesos de calidad, investigación y desarrollo y métodos de cultivo, lo cual permite generar bienes y servicios acordes a lo que exige el cliente y el consumidor.

8.1.3. Clientes

Esta perspectiva permite que la organización pueda proyectar y controlar los cambios que la demanda genera; a un nivel micro, podemos ver los gustos, preferencias y comportamiento del consumidor, como también a un nivel macro, donde se muestra la

variabilidad de la participación de mercado por la presencia de actuales y nuevos competidores, y la evolución del mercado internacional, con el fin de conseguir una fidelización y sostenibilidad en el tiempo. En esta perspectiva se encuentran 5 OCP, la mayoría orientados a aumentar el consumo de la Kiwicha, como también a transmitir los atributos del mismo mediante campañas de promoción y ferias, esto se aprecia en la Tabla 40.

8.1.4. Financiera

El enfoque financiero en este sector examina la rentabilidad y la capacidad de generar bienes y servicios con valor agregado para alcanzar un mayor valor. Para que pueda suceder esto el Gobierno Central debe asegurar las condiciones necesarias tanto laborales, legales y políticas para que los involucrados sientan una estabilidad económica, y los inversionistas perciban la viabilidad de su aporte y se generen altas tasas de retorno. Esto se logra mediante proyectos en infraestructura para la agricultura, para que no existan barreras de entrada, con el fin de beneficiar a ambas partes. La perspectiva financiera para la industria de la Kiwicha se muestra en la Tabla 41, donde se encuentra 10 OCP, orientados a la creación y generación de mayores fuentes de ingreso para la industria mediante la optimización de costos, productividad operacional, inversión, economías de escala e incremento de la producción.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Integrado para la industria de la Kiwicha se construyó a partir de los objetivos de corto plazo que fueron formulados en el capítulo anterior. Esta herramienta de control estratégico permitió obtener una visión integral y evaluar las estrategias y administrar su implementación de manera metódica, y a la vez ajustar las acciones para que no se desvíen de los OCP; pero sin dejar de lado la visión, misión y objetivos de largo plazo planteados. Lo interesante del Tablero de Control Balanceado es que nos permite tomar acciones al momento debido a que se maneja métricas para realizar el

seguimiento a los objetivos propuestos, y se puede medir la eficacia de implementación de las estrategias propuestas. La clasificación de los OCP mediante las cuatro perspectivas permitirá ver hacia donde nos dirigimos y que correcciones realizar. A continuación, en la Tabla 42 se muestra el Tablero de Mando Integral, donde se detallan las perspectivas con sus respectivos OCP, las metas que piensan alcanzar, las acciones que se deben adoptar y sus respectivos indicadores.

8.3. Conclusiones

A través del Tablero de Control Integrado no solo se buscó medir y controlar las estrategias para el logro de los objetivos de corto y largo plazo, sino que revisa la integridad y el funcionamiento de plan estratégico, con la finalidad de realizar las correcciones necesarias para no desviarnos de la dirección que se quiere alcanzar. Las evaluaciones mediante el Tablero de Control Integral se deben realizar de manera oportuna debido a la coyuntura cambiante del entorno, y deben permitir alinear las estrategias mediante tácticas con el fin de no desenfocar el cumplimiento de los objetivos. El Tablero de Control mostró como las estrategias para la industria de la Kiwicha mediante los 29 objetivos de corto plazo, que van a ser medidos y controlados. Estos objetivos van a tener indicadores asignados, con acciones para el cumplimiento de dichos indicadores, así como metas para asegurar su cumplimiento. Se han agrupado en cuatro perspectivas, las cuales son: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) cliente y (d) financiera. Cada uno cumple una función imprescindible para el desarrollo adecuado de las estrategias.

Tabla 38

Aprendizaje Interno

	Objetivos de Corto Plazo	Metas	Acciones	Indicadores
OCP 1.3	Capacitación a 1000 pobladores de las zonas productoras sobre las ventajas y la rentabilidad que ofrece la Kiwicha, al 2022.	Capacitar 200 agricultores e indirectos cada año, hasta el 2022	Realizar mini ferias en lugares estratégicos para mostrar a la población las ventajas. Solicitar a la Universidad agraria apoyo técnico para las ferias. Solicitar a las municipalidades locales auspicio, y apoyo con viveros municipales y espacios libres para exposiciones.	# de capacitados
OCP 1.4	Asociar durante el transcurso de 2018 al menos 30% del total de productores medianos y pequeños en asociaciones, con el fin de establecer alianzas con los principales productores de Kiwicha. El resto deberán ser organizados en los siguientes 2 años.	Primer trimestre: Constitución de asociación, búsqueda de instalaciones Segundo trimestre: 10% de asociados. Tercer trimestre: 10% de asociados. Cuarto trimestre: 10% de asociados.	En el primer trimestre constituir la sociedad jurídica de la asociación. Alquilar oficinas con puntos estratégicos para el reclutamiento. Enviar personal de campo para persuadir y citar a los productores a asociarse, mostrándoles los beneficios.	% de asociados
OCP 1.5	Elaborar y ejecutar durante el 2018 planes de capacitaciones semestrales, mediante acuerdos con universidades y empresas relacionadas, para los pequeños y medianos productores de Kiwicha, en técnicas de preparación de la tierra, adecuado uso de fertilizantes y pesticidas naturales, eficiente método de cosecha de productos orgánicos, mediante el soporte del INIA.	Conseguir 10 viveros en puntos estratégicos Enlistar 20 personas entre alumnos y profesores para el dictado de clases Conseguir 30 hectáreas para aplicación práctica de las técnicas	Realizar alianzas estratégicas con viveros públicos y privados para la capacitación de las técnicas. Realizar convenios con productores para asistencia directa en sus terrenos de cultivo. Involucrar docentes y alumnos de la Universidad Agraria y el INIA para la asesoría de las técnicas.	# de capacitados
OCP 1.8	Capacitar anualmente a personal clave en el proceso de producción bajo los estándares internacionales de producción agroindustrial orgánica de Kiwicha	Conseguir 2 becas en universidades internacionales Conseguir 5 becas de capacitación en la Universidad Agraria e INIA Asignar 5 auditores de campo para verificación de estándares aplicados.	Conseguir becas para profesores y alumnos captados en el OCP 1.5 y enviarlos otros países para capacitación en nuevas técnicas de producción orgánica de Kiwicha. Reclutar agricultores y capacitarlos en la Universidad Agraria e INIA. Auditar los terrenos de cultivo para que se cumpla los estándares internacionales enseñados.	# de capacitados
OCP 3.1	Para el 2018 se realizará una asociación con una organización de reclutamiento de recursos humanos, a fin obtener personal con los perfiles idóneos para las posiciones requeridas, lo que incrementará los puestos de trabajo a 20,843.	Evaluar e asociaciones de reclutamiento para personal administrativo, nutricionistas, químicos, etc. Definir 5 líneas de carrera	Seleccionar la mejor asociación que esté acorde con los perfiles necesitados.	# de asociados
OCP 3.2	Para el 2019 se establecerá programas de sucesión, y líneas de carrera en la industria de la Kiwicha, el mismo que debe ser revisado bianualmente.	Definir 5 líneas de carrera	Definición de líneas de carrera Realizar acuerdos con organización de reclutamiento para llevar el control de desarrollo personal y seguimiento del mismo.	# de líneas de carrera
OCP 3.3	Patrocinar dos becas anuales de estudios de maestrías y postgrados a los líderes que conformen la dirección y la ejecución del plan estratégico de la Kiwicha en la organización.	Conseguir 5 becas en universidades de Gestión, e ingeniería	Evaluar y seleccionar a los profesionales asociados. En caso de obtener la beca, crear acuerdos de no renuncia por un lapso de 5 años de aporte de conocimiento y experiencia a la compañía.	# de becados
OCP 3.4	Para el 2020 se implementara reconocimientos de productores en ferias anuales para mejorar la competitividad, lo que incrementará los puestos de trabajo a 21,050.	Reconocer 10 productores nacionales Reconocer 10 productores internacionales	Comunicar el primer mes del 2018 sobre el concurso de reconocimiento. Seleccionar anualmente los 10 mejores productores nacionales e internacionales.	# de becados
OCP 3.5	Para el 2020 se formulará una política de Precio Justo entre la industria y los proveedores, la cual se revisará anualmente, con la finalidad de asegurar los ingresos para los agricultores de Kiwicha acordes con el mercado.	Asociar al 100% de agricultores para integrarlos y alinearlos a la política de Precio Justo.	Desarrollar un programa sostenible hacia los productores para que tengan conocimiento de las variaciones del mercado respecto a la Kiwicha.	% de agricultores asociados
OCP 3.6	Para el 2021 se realizará acuerdos de largo plazo con los proveedores en la industria de la Kiwicha, lo que incrementará los puestos de trabajo a 21,154.	Realizar dos comités semestrales con los proveedores para el año 2021.	Levantamiento de información de cada proveedor para hacer seguimiento del número de personas que contratan.	# de puestos de trabajo
OCP 3.7	Para el 2024 se formalizará al 100% a los trabajadores de la industria de la Kiwicha, para que estos puedan obtener beneficios sociales de ley, y seguros correspondientes, lo que incrementará los puestos de trabajo a 21,465.	Formalizar al 100% de productores al año 2024	Realizar un censo agrícola para analizar su situación laboral y formal de cada productor, con el fin de elaborar un plan de formalización conjuntamente con el Ministerio de Trabajo.	Relación del # productores formalizados entre el # de productores.

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú Pearson Educación del Perú. México D. F., México Pearson.

Tabla 39

Procesos

Objetivos de Corto Plazo	Metas	Acciones	Indicadores
OCP 1.1 Al año 2027, incrementar el número de hectáreas sembradas de Kiwicha de 396 ha a 992 ha.	Producir 4,429 toneladas de Kiwicha al 2027.	Asociar a todos los pequeños y medianos productores de Kiwicha de la región Arequipa al año 2020. Incrementar el rendimiento de cultivo de la Kiwicha en un 5% al año 2019. Un 7% al año 2022 y un 10% al año 2025.	# de productores asociados Toneladas por hectárea
OCP 1.2 Optimización de áreas las producción, estandarizando el tamaño mínimo de la unidades agropecuarias a cinco hectáreas, al 2019.	Estandarizar en un 95% de los pequeños agricultores de Kiwicha a un mínimo de 5 Ha. al 2019.	Realizar un censo agropecuario en las provincias de Caylloma y La Unión en zonas de cultivo de Kiwicha en el año 2019.	# de productores menor a 5 hectáreas
OCP 1.10 Ampliar la capacidad de producción de productos en base a Kiwicha orgánica en 20% cada año hasta el año 2025.	Adaptación del sistema de producción a 5 productos de Kiwicha al 2025.	Inversión en tecnologías flexibles agroindustriales para adaptarse a la demanda del mercado.	Relación de # productos nuevos de Kiwicha entre # de productos planificados.

Tabla 40

Perspectiva de Control Clientes

Objetivos de Corto Plazo	Metas	Acciones	Indicadores
OCP 1.6 Las exportaciones crecerán en un 18.5% anual hasta el 2027	Cuota de crecimiento trimestral 4.5%	Realizar estudio de mercados, en base a la información obtenida (gustos y preferencias) desarrollar productos de exportación. Abaratar costos por medio de economías de escala. Alianzas estratégicas con organizaciones de deportistas de alto rendimiento para abastecerles alimentos de alto valor nutritivo en países de economías fuertes que valoren estilos de vida saludable. Alianzas estratégicas con nutricionistas, médicos, naturistas y otros para recomendación de la Kiwicha tanto nacional como internacionalmente.	% de cumplimiento
OCP 1.7 Anualmente se asistirá a ferias internacionales como Fruit Logística (Alemania) o similar, con la finalidad de impulsar el comercio de productos de Kiwicha.	Asistir a 4 ferias anualmente.	Presentar en cada feria internacional el lanzamiento de un producto nuevo. Registrar las impresiones de los participantes de las ferias. Realizar estudios de mercado antes de las ferias, y usar esta información para incrementar cuota de mercado.	# ferias asistidas
OCP 1.11 Cada año lograr acuerdo con líderes de opinión, en mercados objetivos, relacionados con alimentación y cocina con la finalidad de incentivar el consumo de Kiwicha y elaboración de nuevas recetas.	Acuerdos anuales con 4 líderes de opinión	Realizar alianzas con los principales líderes de opinión en el ambiente gastronómico nacional e internacionalmente. Acuerdos de promoción de alimentos, bebidas en base a Kiwicha, presentadas al mundo. Acuerdos con líderes de opinión para ubicar la Kiwicha como un alimento de boutique y de salud total.	# Acuerdos con Lideres
OCP 1.12 Cada año lanzar al mercado nacional e internacional un nuevo producto de Kiwicha orgánica con valor agregado bajo estándares internacionales.	Anualmente colocar en el mercado: Un producto nuevo a nivel nacional. Un producto nuevo a nivel internacional.	Realizar concursos en el departamento de I&D para la creación de productos nuevos. Entregar bonos a los colaboradores que aporten ideas creativas de productos nuevos. Realizar estudios de mercados previos al lanzamiento, y posterior al lanzamiento para recoger impresiones de los consumidores	# de productos nuevos nacionales e internacionales
OCP 1.13 Para diciembre del 2018 se lanzará la primera APP de exportación de Kiwicha para los mercados objetivos	APP versión beta para diciembre del 2018	Obtener el estudio de mercado de la aplicación Alianza estratégica con Universidades tecnológicas para el desarrollo de software. Pruebas y compilación de software. Entrega de App a Play Store para descarga mundial.	% de avance de software

Tabla 41

Perspectiva de Control Financiero

Objetivos de Corto Plazo	Metas	Acciones	Indicadores
OCP 1.9 Las asociaciones de agricultores de Kiwicha obtendrán inversión público privada para la implementación sistemas de riego tecnificado en las zonas de cultivos de Kiwicha orgánica, que carecen de esta tecnología, cubriendo al 40% de los cultivos en el año 2019 y finalizando al 100% hasta el año 2022.	Una inversión público privada de 1.1M hasta el 2027		% Cumplimiento
OCP 2.1 Para el año 2018 el EBITDA será de 813 mil dólares gracias a la mayor producción y generación de economías de escala con los proveedores.	Obtener un EBITDA de 813 mil dólares al 2018	Asociación de productores de Kiwicha con unidades agropecuarias de 5 Ha como mínimo al año 2018.	% Cumplimiento
OCP 2.2 El año 2019 el EBITDA será de 1 millón 59 mil dólares gracias a mejor eficiencia de los cultivos como mejoramiento de los procesos de producción de productos de Kiwicha.	Obtener un EBITDA de 1 millón 59 mil dólares al 2019	Alianza con el Instituto Nacional de Investigación Agraria para desarrollar un programa de investigación de semillas de Kiwicha al año 2019	% Cumplimiento
OCP 2.3 Para el año 2020 el EBITDA será de 1 millón 344 mil dólares gracias a la diversificación de productos en base a Kiwicha orgánica.	Tres productos de Kiwicha para el 2020.	Realizar una Investigación de mercado para obtener que presentaciones o formatos de la Kiwicha tiene mayor acogida en el mercado al año 2020	# de productos
OCP 2.4 Para el año 2021 el EBITDA será de 1 millón 670 mil dólares gracias a la ampliación de mercado con un mayor consumo de Kiwicha.	Ingreso a un mercado para el año 2019. Dos mercados al año 2022. Tres mercados para el año 2025.	Incrementar la participación en 5 ferias internacionales para dar a conocer el potencial de la Kiwicha al año 2021.	# de mercados
OCP 2.5 Para el año 2022 el EBITDA será de 1 millón 949 mil dólares gracias a la integración con proveedores que asegurarán Kiwicha de calidad internacional a precio justo.	Integración con proveedores en un 90% al año 2022.	Certificación a los procesos agrícolas de los productores para asegurar la calidad de la Kiwicha al año 2022.	% Integración de agricultores
OCP 2.6 Para el año 2023 el EBITDA será de 2 millones 459 mil dólares debido a la ejecución de planes de desarrollo, infraestructura y tecnología que permitan disminuir los costos operativos.	Reducción de un 5% en el costo por TM de Kiwicha al año 2023.	Inversión en tecnología agroindustrial para la mejora de eficiencia operativa de la Kiwicha al año 2023.	Costo por Tonelada de Kiwicha
OCP 2.7 Para el año 2024 el EBITDA será de 2 millones 921 mil dólares gracias a la adquisición de competidores fuera del Perú que permita acopiar y cultivar Kiwicha de buena calidad a bajo costos.	Adquirir un competidor fuera del país al año 2024.	Realizar una investigación financiera de productores de Kiwicha fuera del país para evaluar su situación y adquisición al año 2024	Relación entre costo de adquisición y monto a invertir
OCP 2.8 Para el año 2025 el EBITDA será de 3 millones 433 mil dólares debido a la adquisición de un segundo punto de abastecimiento para cumplir con la demanda del mercado.	Adquirir un competidor interno al año 2025.	Realizar una análisis productivo de la Kiwicha de los departamentos de Apurímac, Ancash y Cusco para evaluar su rendimiento y calidad de su producto al año 2025.	Toneladas por hectárea de Kiwicha
OCP 2.9 Para el año 2026 el EBITDA será de 3 millones 996 mil dólares gracias al aumento de ventas por campañas publicitarias sobre las ventajas de consumir la Kiwicha.	Incremento de un 25% de las ventas en el año 2026.	Utilizar los medios de comunicación televisa para promocionar los aspectos nutricionales de la Kiwicha para conectarse con las amas de casa en el año 2026.	Relación entre ventas actuales y ventas anteriores

Capítulo IX: Competitividad de la Kiwicha

De acuerdo con Porter (2007) la prosperidad nacional se crea, no surge de los dones naturales de un país, de sus reservas laborales, de sus tasas de interés o del valor de su moneda; es decir, la prosperidad de un país debe ser el resultado de un trabajo y no debe basarse solo en las ventajas comparativas. El Perú comparativamente tiene ventajas ante el resto del mundo en referencia de la Kiwicha, ya sea por sus semillas, por los diversos climas, etc. Sin embargo, Porter (2010) indicó que el Perú no debería sentirse satisfecho porque las fuerzas que han hecho posible el alto crecimiento no son sostenibles en el largo plazo y no han generado empleos, por lo que se debería pasar a una segunda etapa que sería la de incrementar nuestra competitividad. Esta competitividad debe verse reflejada en la formación de estrategias bien focalizadas, las cuales deben modificar las estructuras subyacentes y aprovechar donde las fuerzas de competitividad son más débiles en favor de la industria de la Kiwicha de Arequipa.

9.1. Análisis Competitivo de la Kiwicha

El Índice de Competitividad Regional del Perú [ICRP] (2016) elaborado por el Centro de Competitividad de Centrum Católica, presentó su evaluación basada en cinco pilares: (a) personas, (b) empresas, (c) infraestructura, (d) economía, y (e) gobierno. De acuerdo al ICRP, en los resultados generales la región Arequipa se mantuvo en la quinta posición de competitividad, con 43.44 para el año 2016, valor que se ha mantenido desde el año 2008, el mismo que se detalla comparativamente con las otras regiones peruanas en la Tabla 42.

El pilar economía es el que mide el tamaño de la economía regional, su desarrollo sostenido, su integración con el mundo a través de las exportaciones y la oferta, y su capacidad de generar empleo (Benzaquen, et al., 2016). En ese sentido, la región Arequipa se mantuvo en este pilar, en la quinta posición con un decrecimiento de puntaje, de 37.38 a 35.23 entre el 2016 y 2017; fue una de las regiones que más ha caído en puntaje, a pesar de

ello, este pilar tiene potencial de incrementarse gracias a los grandes proyectos mineros recientemente terminados en la región, los mismos que activarían la economía de la región Arequipa gracias a las operaciones de estos proyectos y las actividades conexas (Centrum, 2016).

Tabla 42

Variación de los Puntajes del Pilar Empresas

Regiones	"Variación ICRP 16 - ICRP 14"	Regiones	"Variación ICRP 16 - ICRP 14"
(1) Lima Metropolitana	3.6	(14) Huánuco	2.0
(2) La Libertad	1.3	(15) Piura	-0.5
(3) Tacna	-4.4	(16) Puno	-4.3
(4) Callao	7.7	(17) Moquegua	-3.4
(5) Lima Provincias	0.5	(18) Ica	0.9
(6) Arequipa	0.0	(19) Junín	-3.4
(7) Loreto	-3.8	(20) Ancash	-1.3
(8) Lambayeque	0.3	(21) Tumbes	-3.2
(9) San Martín	1.3	(22) Apurímac	1.7
(10) Cusco	2.4	(23) Cajamarca	2.0
(11) Madre de Dios	0.4	(24) Ayacucho	-1.4
(12) Pasco	-3.0	(25) Huancavelica	0.4
(13) Ucayali	1.3	(26) Amazonas	-4.8

Nota. Tomado de "Índice de Competitividad Regional del Perú," por Centrum, 2016. (<http://icrp.pe/?K=6>).

El pilar empresas del ICRP mide factores como la productividad, el ambiente de los negocios dentro de la región, las habilidades gerenciales, la innovación y la generación de empleo (Benzaquen, et al., 2016). La región Arequipa, en el año 2016 ocupó la posición sexta, y mostró una tendencia sin mayores variaciones. En relación a la industria de la Kiwicha, los competidores como Apurímac y Cusco se encuentran en las posiciones vigésima segunda y décima respectivamente; Ancash se encuentra en la posición vigésima (Centrum, 2016).

El pilar gobierno presenta cinco factores que se encargan de evaluar los recursos con los que cuentan los gobiernos regionales: la autonomía, el nivel de gasto, la seguridad que se le brinda a la población, y la justicia que se imparte (Benzaquen, et al., 2016). En este pilar, la región Arequipa ocupó la posición vigésimo primera el año 2016, poco competitiva, pero se resalta que la evaluación de este pilar ha mejorado en los últimos tres años (Centrum, 2016).

En ese sentido, las regiones de Apurímac, Ancash, Cusco y La Libertad se encuentran mejor posicionadas que la región Arequipa; por lo tanto, es necesario revisar y trabajar en los aspectos que se mantienen con bajo índice de competitividad.

El pilar infraestructura mide la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones. (Benzaquen, Del Carpio, Valdivia & Zegarra, 2016). La región Arequipa se encontró en la tercera posición con 35.94, sin mayores variaciones respecto a años anteriores. En relación a las regiones competidoras como Apurímac (8.37), Áncash (1.17), Cusco (24.59) y la Libertad (21.19) puede observarse que en infraestructura la región Arequipa es mucho más competitiva (Centrum, 2016), lo que resulta más atractivo para la industria de la Kiwicha.

El pilar personas, a través de quince variables, mide la competitividad de la educación escolar y superior, los logros educativos, además de la formación laboral y el acceso a los servicios de salud en cada región (Benzaquen, Del Carpio, Valdivia & Zegarra, 2016). La región Arequipa, en el año 2016, alcanzó la tercera posición con 63.18, después de Lima Metropolitana y Moquegua (Centrum, 2016). Este pilar es de vital importancia para la industria de la Kiwicha, puesto que indica que la región puede brindar profesionales competitivos para los objetivos de la organización.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Kiwicha

Como se mencionó en el Capítulo III, Porter (2007) propuso cuatro atributos que debe manejar una industria o nación con el fin de alcanzar la competitividad, los cuales son: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) industrias relacionadas y de apoyo; y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. En cuanto a condiciones de los factores, la Kiwicha de la región Arequipa tiene la ventaja de contar con una ubicación privilegiada por el clima, con acceso a los puertos como de Matarani e Ilo, y con mayores recursos hídricos y económicos que permitirá complementar estrategias y planes de acción.

Además según ICAE (2015), se puede apreciar que en el 2015 el VBP Agropecuario de la región Arequipa, tiene una ventaja sobre sus competidores locales; esto unido a la infraestructura y apoyo de tecnologías; tiene potencial de generar y ser la región con mayor producción de Kiwicha en el Perú, que abastezca el consumo interno y externo del país.

En referencia a las condiciones de la demanda se observa que en el mercado externo, por el contrario, es valorada la Kiwicha orgánica, que es la que se cultiva en su mayoría en la región de Arequipa, lo cual garantiza una materia prima de calidad. En cuanto a las industrias relacionadas y de apoyo, existen grupos productores que actualmente exportan Kiwicha orgánica y sus terrenos rinden por encima del promedio nacional, lo cual significa una ventaja ante las demás regiones. En cuanto a la estrategia, estructura y rivalidad se puede observar que existe producción atomizada por el hecho de ser inmadura ante economías de escala que manejan la competencia internacional; sin embargo, tiene potencial para explotar en cuanto a la integración vertical hacia atrás.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Kiwicha

Existen en Arequipa dos principales provincias que producen la Kiwicha (MINAGRI, 2015), sin embargo, esta producción se encuentra atomizada, debido a que son pocas las organizaciones que ofrecen las reglas de juego adecuadas que obliguen al clúster a lograr su integración; muy por el contrario, son los intermediarios los que ganan mayor rentabilidad que los propios productores de Kiwicha. Se propone generar las condiciones necesarias de generación de valor que haga participes de manera sostenible a toda la cadena, en la asociación y conformación de un clúster consolidado en la industria de la Kiwicha en Arequipa y fuera de ella. Por ello es importante que todos los actores participen en la industria con la disposición de establecer lazos que permitan la cooperación e interrelación. Todo ello generará sinergias y oportunidades atractivas para inversionistas internos y externos en apoyar la industria en un mediano y largo plazo, y la obtención de inversiones

destinadas al mejoramiento de la infraestructura, investigación y tecnologías. En la actualidad Arequipa no posee un clúster de Kiwicha pero conforme crezca su competitividad se creará la necesidad de consolidar uno que pueda responder de manera uniforme en calidad a la demanda internacional.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los clústeres son concentraciones geográficas de empresas que tienen proveedores, servicios o alguna relación entre sus operaciones en común; las cuales, si bien pueden considerarse como competidores entre sí, también cooperan (Porter, 2009). En ese sentido es conocido que la región Arequipa presenta un clúster importante en la industria minera nacional. Además, se ha identificado también a la industria textil y calzado como clústeres de la región. Otro clúster de la región es el de la industria automotriz y de maquinaria donde se encuentran conformados por empresas de renombre internacional como Ferreyros, Komatsu, Mercedes, Edypesa, Honda, Stihl, Toyota, Hino, Mitsubishi, entre otros. Las condiciones descritas de agrupaciones de industrias en la región pueden proveer condiciones favorables para la formación de un clúster de la industria de la Kiwicha en Arequipa.

9.5. Conclusiones

La producción de Kiwicha en la región Arequipa tiene potencial de incrementar su participación en el mercado nacional e internacional, y abastecer estos con productos de alta calidad. La región Arequipa cuenta con ventajas competitivas como acceso a canales de distribución gracias a un aeropuerto, y dos puertos cercanos que le permiten el comercio nacional e internacional, proyectos de irrigación y mayor producción nacional de Kiwicha orgánica en relación a otras regiones. La competitividad de la región Arequipa brinda potenciales ventajas sobre otras regiones del Perú en base a infraestructura, personal, economía y clústeres. Esto permitiría formar una organización competitiva internacionalmente.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico va a permitir hacer un seguimiento de todo el proceso estratégico, controlar, retroalimentar y cambiar si es necesario algún cambio dentro de su estructura; como lo indicó D'Alessio (2016), el tablero de control estratégico funciona como herramienta que brinda una visión integral, es decir, conforme se apliquen las estrategias, se facilitará la medición de estas. Se debe tener en cuenta que no es una herramienta de planeamiento estratégico sino de control y panorama integral. El plan estratégico integral que se presenta en la Tabla 43 da una visión general de la industria de la Kiwicha, mediante el Plan Estratégico Integral.

10.2. Conclusiones Finales

Después de haber realizado el análisis del proceso estratégico de según D'Alessio (2016), se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. La industria de la Kiwicha arequipeña, de acuerdo a los factores analizados, tiene un gran potencial de desarrollo industrial y económico, y con el plan estratégico propuesto se permitirá la creación de valor en la industria.
2. La ubicación geográfica de Arequipa y los climas variados con los que cuenta, otorgan a Arequipa una ventaja comparativa para los cultivos de la Kiwicha que aún falta explotar.
3. El buen rendimiento por hectárea cultivada y la calidad orgánica con que cuenta Arequipa, en comparación con otras provincias del Perú, demuestra un claro esfuerzo por querer mantener una ventaja competitiva; sin embargo, se ha encontrado que existe la necesidad de desarrollar la producción industrializada con nuevas tecnologías que consoliden esa ventaja.
4. Existe una fuerte tendencia hacia la alimentación saludable a nivel global. Esta

evolución favorable hace que la Kiwicha resulte una alternativa interesante, altamente rentable para los productores, quienes podrían mejorar sus ingresos si migran a esta opción interesante y contribuyen a la competitividad del sector y al desarrollo socio económico de las comunidades campesinas de Arequipa.

5. Una de las principales fortalezas del Perú es la estabilidad política y crecimiento económico estable; además, la marca Perú es reconocida a nivel mundial, lo que favorece el ingreso de productos peruanos, como la Kiwicha, en mercados atractivos para la Kiwicha como Estados Unidos, Japón y Europa.
6. La integración de productores, agricultores y exportadores en la industria de la Kiwicha permitirá involucrar a los campesinos de Arequipa en la cadena de valor, y consolidarse y fortalecerse frente a sus competidores en la industria.
7. En el análisis externo se ha podido verificar que en el mercado internacional existen pocos productos elaborados en base a Kiwicha orgánica, es por ello que se ha encontrado una oportunidad de negocio en la industria de la Kiwicha orgánica arequipeña. Para poder aprovechar esta oportunidad, es necesario que la industria de la Kiwicha arequipeña alcance estándares internacionales de calidad e invierta en investigación y desarrollo.
8. Es importante incluir el apoyo de organismos como el INIA, universidades, y el propio Gobierno, los cuales generan sinergias para obtener ventajas competitivas y comparativas y entrar con mayor facilidad a otros mercados.
9. El desarrollo de la industria de la Kiwicha arequipeña, basada en la política de comercio justo que se ha propuesto, permitirá fomentar el desarrollo de las comunidades campesinas de Arequipa, y brindará principalmente mejores condiciones de salud, educación y uso de la tecnología. Esto permitirá contribuir

con el crecimiento de Arequipa y el Perú, dado que el desarrollo permitirá disminuir la población rural que se encuentra en pobreza extrema.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Se recomienda la aplicación del presenta plan estratégico a la asociación de productores de Kiwicha arequipeña.
2. Se recomienda que el MINAGRI lidere la planificación de un proyecto de inversión general en infraestructura de irrigación de las zonas agrícolas con potencial económico, sea con fondos estatales o privados, nacionales o extranjeros. Estas inversiones podrán dinamizar la economía de la agroindustria nacional y las exportaciones de sus productos.
3. De igual manera que en la industria del pisco, se recomienda incentivar la creación de un gremio de productores de Kiwicha orgánica de Arequipa con la finalidad de brindar mayor poder de negociación a los productores, así mismo, esto les permitirá estandarizar sus procedimientos de siembra, lo que permitirá poder alcanzar, con el tiempo, estándares internacionales.
4. Ejecutar un estudio técnico para poder verificar en detalle las condiciones actuales relacionadas a la producción de Kiwicha en Arequipa, con la finalidad de conocer las acciones que se necesitan para poder obtener certificaciones internacionales de productos orgánicos.
5. Dar a conocer el Plan Estratégico de la Industria de la Kiwicha en Arequipa a toda la comunidad vinculada que pertenece a la industria. Se propone que dicha difusión sea realizada a través del MINAGRI, pues sería éste el organismo representativo de la industria.
6. Incentivar el rol promotor del Estado Peruano para el crecimiento de las exportaciones de la Kiwicha a través de sus organismos especializados, con el fin

de impulsar y dar a conocer el potencial de la Kiwicha a mercados en que aún no se ha incursionado.

7. Se recomienda crear la marca Kiwicha o súper alimentos que destaque por su calidad orgánica alimenticia superior, para obtener reconocimiento a nivel mundial.
8. Invertir en I & D mediante instituciones privadas y estatales, para el desarrollo de semillas que se adapten especialmente a las condiciones agronómicas de las tierras de la costa y sierra arequipeña para mejorar la productividad y rentabilidad del agricultor, como también la competitividad de la industria.

10.4. Futuro de la Kiwicha en Arequipa

La industria de la Kiwicha en Arequipa tiene gran potencial, debido a la creciente demanda sobre todo en el mercado internacional. Las propiedades nutricionales y el reconocimiento por su calidad convierten a la Kiwicha arequipeña en una industria con alto potencial de desarrollo. Con el incremento de la capacidad productiva de Arequipa, el aporte de la investigación, el aporte de los avances tecnológicos en la producción, procesamiento y distribución, creación de productos con valor agregado y campañas de marketing para el incentivo de consumo, se colocará a la Kiwicha arequipeña, para el 2027, como una de las industrias de cereales con mayor crecimiento y mayor exportación en el Perú.

Se espera que, con la ejecución de este plan estratégico, en diez años el mercado mundial cuente con variedad de productos con valor agregado, fabricados con Kiwicha orgánica arequipeña, los mismos que se conviertan en una alternativa de alimentación saludable para la población mundial y, de igual manera, que este crecimiento se refleje en el desarrollo de las comunidades campesinas de Arequipa.

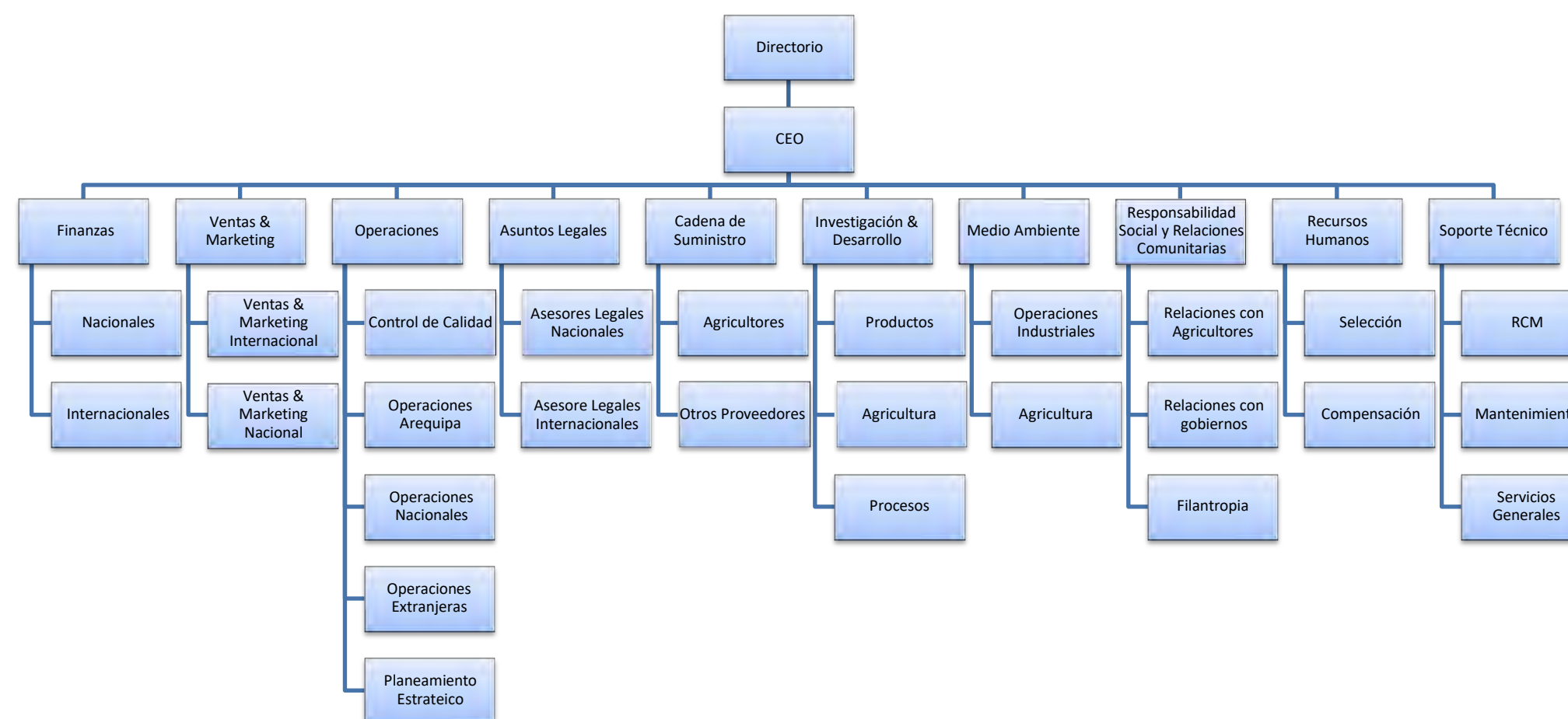
Tabla 43

Plan Estratégico Integral de la Industria Arequipeña de la Kiwicha

Somos una organización que satisface la demanda de Kiwicha de alta calidad como alternativa de alimentación saludable mundial, bajo el enfoque de sostenibilidad, calidad, liderazgo, ética, responsabilidad social, alta productividad. Promovemos la investigación e innovación de productos con valor agregado. Nuestra operación aporta para el desarrollo sostenible de Arequipa y el Perú.	El año 2027 Arequipa se mantendrá como primera productora de Kiwicha a nivel nacional, impulsando al Perú a ubicarse dentro de los primeros 3 exportadores de Kiwicha en el mercado internacional. La Kiwicha arequipeña será reconocida por su alta calidad y valor nutricional demandados mundialmente.			Principios Cardinales	VALORES	
	Intereses Organizacionales	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO				POLITICAS
	ESTRATEGIAS	Para el año 2027 se incrementarán las ventas por exportación de productos de Kiwicha a US\$ 10.5 millones de dólares, actualmente es de US\$ 1.9 millones.	Para el año 2027 la industria pasará a tener ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) de 4 324 mil dólares, actualmente es de 647 mil dólares.			
Desarrollo de mercados potenciales para la incursión de la Kiwicha	X	X	X	Política 1.1: Dar a conocer que el Perú tiene leyes que favorecen en el pago de tributos, un organismo para el cumplimiento de reglamentos fitosanitarios. Política 1.2: Asegurar la calidad como Kiwicha orgánica y sus prácticas de cultivo. Política 1.3: Asegurar una comunicación abierta, oportuna, transparente y ética con los mercados potenciales. Política 2.1: Actuar contribuyendo en un aprovechamiento de recursos de manera sostenible y que proteja el medio ambiente. Política 2.2: Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y las prácticas agrícolas adecuadas para asegurar un producto de calidad. Política 3.1: Ofrecer un producto de calidad con valor agregado que contribuya a una nutrición saludable. Política 3.2: Promover la innovación en el desarrollo de productos acordes con las necesidades del mercado. Política 4.1: Asegurar los parámetros de calidad en el desarrollo de nuevos productos. Política 4.2: Monitorear estrechamente los comportamientos de los mercados. Política 4.3: Ofrecer un producto Premium exclusivo con características de acorde a las necesidades del mercado Política 5.1: Invertir en tecnología para asegurar el aprovechamiento de las tierras de manera sostenible. Política 5.2: Promover la innovación la tecnología que permita el incremento de la productividad y rentabilidad. Política 6.1: Actuar con ética impulsando el crecimiento de todos los sectores de la cadena de suministro. Política 6.2: Ofrecer acuerdos que permitan el logro de un beneficio común, respetando los derechos de todos los miembros que conforman la cadena. Política 7.1: Promover el incremento de las actividades e investigación en tecnología relacionadas con el sector. Política 7.2: Asegurar las condiciones propicias para obtener un producto que cumpla los estándares de calidad. Política 8.1: Dar a conocer el gran potencial que tiene el sector de la Kiwicha como generador de valor para todos los miembros de la cadena de valor. Política 8.2: Promover la inversión en tecnología, que incremente las actividades de investigación comercial y promoción del producto de la Kiwicha. Política 9.1: Promover la investigación, que aporte al aprovechamiento sostenible de los recursos, que apoyen al sector agrícola en el cultivo de la Kiwicha. Política 9.2: Contribuir en la difusión de nuevas investigaciones que aporten avances en la actividad de los proveedores y aseguren la calidad internacional. Política 10.1: Ofrecer oportunidades de desarrollo a los proveedores que aseguren condiciones de trabajo dignas. Política 10.2: Asegurar que la cadena de suministro provea una materia prima de calidad que cumpla con los estándares establecidos por la organización. Política 11.1: Apoyar al crecimiento de la organización asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad en toda la cadena de suministro. Política 11.2: Invertir en adquisiciones que generen valor tanto a la organización como a la cadena de suministro. Política 12.1: Ofrecer un producto Premium a los clientes nacionales e internacionales, dando una excelencia en el servicio. Política 12.2: Promover la participación de los productos en Ferias internacionales y concursos que otorguen premios de distinción internacional. Política 12.3: Crear de una marca conocida internacionalmente por su alta calidad y aporte en la nutrición saludable.	Integridad y Honestidad Innovación Responsabilidad Social Desarrollo Humano Orgullo e Identidad Nacional	
Incremento del volumen de producción de la Kiwicha	X	X	X			
Desarrollo de Productos en base a Kiwicha	X	X	X			
Desarrollo de productos en base a Kiwicha incidiendo en el mejoramiento de sus atributos	X	X	X			
Incrementar la capacidad de producción para lograr economías de escala	X	X	X			
Impulsar la integración de los proveedores		X	X			
Ejecutar planes de desarrollo e inversión de infraestructura y tecnología	X		X			
Alianza estratégica con inversionistas en Investigación y tecnología para la tecnificación del cultivo de la Kiwicha.		X	X			
Establecer alianzas entre productores y centros de investigación para recibir capacitación técnica		X	X			
Integración vertical hacia atrás con los productores en la industria de la Kiwicha para evitar la atomización de la producción.	X	X	X			
Comprar competidores en un país donde permita acopiar y cultivar Kiwicha de buena calidad a bajos costos, y obtener un segundo punto de abastecimiento para cumplir con la demanda.	X	X	X			
Generar conciencia a través de campañas publicitarias, y mostrar las ventajas de consumir un producto Premium como la Kiwicha en comparación de sus sustitutos (arroz, trigo, etc.)	X	X	X			

TABLERO DE CONTROL	TABLERO DE CONTROL
<p>OCP 1.1. Año 2018: Crear una asociación de agricultores de Kiwicha y agrupar al menos al 30% del total de productores medianos y pequeños, con el fin de establecer alianzas con los principales productores de Kiwicha. Implementar en esta agrupación el área de investigación y desarrollo con el fin de desarrollar nuevos productos en base a Kiwicha. Firmar acuerdos de colaboración con el INIA, universidades y el Ministerio de Agricultura para la capacitación de agricultores de Kiwicha en el mejoramiento de la eficiencia y productividad de Kiwicha. Ejecutar un plan de marketing internacional para fomentar el consumo de productos con Kiwicha.</p> <p>OCP 1.2. Año 2019: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 3.62 millones de dólares. Tener en Arequipa un total 528 ha de cultivo con tamaño mínimo estandarizado de unidades agropecuarias de 5 ha. Incrementar la participación de productores medianos y pequeños en la agrupación de productores de Kiwicha hasta el 60% del total. Certificar el proceso de producción de la Kiwicha como orgánica. Lanzar al mercado un producto nuevo elaborado con Kiwicha. Capacitar a los agricultores de Kiwicha para el mejoramiento de la eficiencia y productividad.</p> <p>OCP 1.3 Año 2020: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 4.48 millones de dólares. Incrementar la participación de productores medianos y pequeños en la agrupación de productores de Kiwicha hasta el 90% del total. Ejecutar un plan de marketing internacional para fomentar el consumo de productos con Kiwicha. Asistir a ferias internacionales como Fruit Logística (Alemania) o similar, con la finalidad de impulsar el comercio internacional de productos de Kiwicha. Obtener inversión privada para proyectos de irrigación y tecnificación del riego de campos de cultivo de Kiwicha. Inaugurar un centro de producción agroindustrial de productos con valor agregado orgánicos certificados de Kiwicha.</p> <p>OCP 1.4 Año 2021: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 5.34 millones de dólares bajo la política de comercio justo. Tener en Arequipa un total de 660 ha de cultivo de Kiwicha. Incrementar la participación de productores medianos y pequeños en la agrupación de productores de Kiwicha hasta el 90% del total. Lanzar al mercado un producto nuevo elaborado con Kiwicha. Asistir a ferias internacionales como Fruit Logística (Alemania) o similar, con la finalidad de impulsar el comercio internacional de productos de Kiwicha.</p> <p>OCP 1.5 Año 2022: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 6.2 millones de dólares bajo la política de comercio justo. Tener en Arequipa un total de 694 ha de cultivo de Kiwicha. Capacitar a los agricultores de Kiwicha para el mejoramiento de la eficiencia y productividad. Ejecutar un plan de marketing internacional para fomentar el consumo de productos con Kiwicha.</p> <p>OCP 1.6 Año 2023: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 7.06 millones de dólares bajo la política de comercio justo. Tener en Arequipa un total de 794 ha de cultivo de Kiwicha. Lanzar al mercado un producto nuevo elaborado con Kiwicha. Asistir a ferias internacionales como Fruit Logística (Alemania) o similar, con la finalidad de impulsar el comercio internacional de productos de Kiwicha.</p> <p>OCP 1.7 Año 2024: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 7.92 millones de dólares bajo la política de comercio justo. Ampliar la capacidad de producción de productos orgánicos en la planta de producción agroindustrial con proyección a la producción al 2027.</p> <p>OCP 1.8 Año 2025: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 8.78 millones de dólares bajo la política de comercio justo. Tener en Arequipa un total de 926 ha de cultivo de Kiwicha. Lanzar al mercado un producto nuevo elaborado con Kiwicha. Capacitar a los agricultores de Kiwicha para el mejoramiento de la eficiencia y productividad. Ejecutar un plan de marketing internacional para fomentar el consumo de productos con Kiwicha</p> <p>OCP 1.9 Año 2026: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 9.64 millones de dólares. Tener en Arequipa un total de 992 ha de cultivo de Kiwicha</p> <p>OCP 1.10 Año 2027: Ventas de Kiwicha y productos de Kiwicha llegan a 10.5 millones de dólares bajo la política de comercio justo.</p>	<p>OCP 2.1 Para el año 2018 el EBITDA será de 813 mil dólares gracias a la mayor producción y generación de economías de escala con los proveedores.</p> <p>OCP 2.2 El año 2019 el EBITDA será de 1 millón 59 mil dólares gracias a mejor eficiencia de los cultivos como mejoramiento de los procesos de producción de productos de Kiwicha.</p> <p>OCP 2.3 Para el año 2020 el EBITDA será de 1 millón 344 mil dólares gracias a la diversificación de productos en base a Kiwicha orgánica.</p> <p>OCP 2.4 Para el año 2021 el EBITDA será de 1 millón 670 mil dólares gracias a la ampliación de mercado con un mayor consumo de Kiwicha.</p> <p>OCP 2.5 Para el año 2022 el EBITDA será de 1 millón 949 mil dólares gracias a la integración con proveedores que asegurarán Kiwicha de calidad internacional a precio justo.</p> <p>OCP 2.6 Para el año 2023 el EBITDA será de 2 millones 459 mil dólares debido a la ejecución de planes de desarrollo, infraestructura y tecnología que permitan disminuir los costos operativos.</p> <p>OCP 2.7 Para el año 2024 el EBITDA será de 2 millones 921 mil dólares gracias a la adquisición de competidores fuera del Perú que permita acopiar y cultivar Kiwicha de buena calidad a bajo costos.</p> <p>OCP 2.8 Para el año 2025 el EBITDA será de 3 millones 433 mil dólares debido a la adquisición de un segundo punto de abastecimiento para cumplir con la demanda del mercado.</p> <p>OCP 2.9 Para el año 2026 el EBITDA será de 3 millones 996 mil dólares gracias al aumento de ventas por campañas publicitarias sobre las ventajas de consumir la Kiwicha.</p> <p>OCP 2.10 Para el año 2027 el EBITDA será de 4 millones 324 mil dólares debido a la incursión de productos a base de Kiwicha hacia nuevos mercados.</p> <p>RECURSOS</p> <p>Recurso Financiero: Capital propio y financiamiento por terceros.</p> <p>Recurso Físico: Terrenos apropiados para el cultivo de Kiwicha orgánica, almacenes, salas de reuniones, materiales de estudio, laboratorios, semillas de Kiwicha orgánica, abonos y fertilizantes naturales, stands de feria, material publicitario, muestras de Kiwicha orgánica, recurso hídrico disponible, planta industrial certificada como orgánica, Kiwicha orgánica certificada, materiales de empaquetado, oficinas, maquinarias y equipos de procesamiento de granos orgánicos, material de reconocimiento, premios.</p> <p>Recurso Humano: Agricultores con conocimiento en siembra de Kiwicha orgánica, capacitadores/facilitadores, personal preparado para agrupar redes de proveedores en zonas rurales, especialistas en siembra de Kiwicha, personal organizador de eventos, profesionales logísticos, operadores en procesamiento de Kiwicha, profesionales de ventas internacionales, profesionales de marketing, nutricionista, especialistas en certificación de productos orgánicos, líder de opinión relacionado con nutrición y cocina saludable, profesionales de marketing, contador, economista, profesionales de cadena de suministro, profesionales especialistas en operaciones de plantas de procesamiento de granos orgánicos, profesionales de recursos humanos, Líderes de la organización.</p> <p>Recurso Tecnológico: Maquinaria y herramientas para cultivo de Kiwicha, sistemas de riego, ofimática, internet, comunicaciones, softwares ERP, CRM y BI, estudios relacionados con nutrición y nuevos procesos de Kiwicha orgánica, audiovisuales, redes sociales, blogs, Youtube, estudio de pre inversión del sistema de riego, inteligencia de mercados, certificación de planta de procesos como orgánica, bases de datos</p>
Perspectivas Financiera Clientes Procesos Aprendizaje	Perspectivas Financiera Clientes Procesos Aprendizaje

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



- Elaborar un estudio de mercado global de consumo de Kiwicha con la finalidad de definir la demanda de Kiwicha a nivel nacional e internacional.
- Invertir en investigación y desarrollo con la finalidad de obtener nuevos productos con valor agregado en base a Kiwicha orgánica.
 - Instalar una planta certificada en procesamiento de granos orgánicos de Kiwicha orgánica en la ciudad de Arequipa, con capacidad para poder abastecer demanda nacional y extranjera.
- Establecer procesos de producción normalizados con estándares internacionales de granos de Kiwicha orgánica.
- Lograr acuerdos de integración con productores de Kiwicha orgánica en la región Arequipa y a nivel nacional.
- Campañas de marketing nacional e internacional para fomentar el consumo de Kiwicha orgánica, haciendo énfasis en sus propiedades alimenticias.
 - Incurcionar agresivamente en los mercados de Japón, Estados Unidos, Alemania y Brasil.
- Lograr acuerdos con institutos de investigación o universidades para el mejoramiento del cultivo de Kiwicha orgánica.
- Lograr acuerdos con líderes nacionales e internacionales en nutrición saludable con la finalidad de dar a conocer los beneficios del consumo de la Kiwicha orgánica en la dieta diaria de las personas.

PLANES OPERACIONALES

- Atraer fondos nacionales y extranjeros para que inviertan en la industria de la Kiwicha orgánica arequipeña.
 - Lograr economía de escala con la mayor venta de productos de Kiwicha orgánica.
 - Lograr economía de escala con compras en mayores volúmenes a los agricultores y otros proveedores.
- Incrementar los ingresos por precio de productos gracias a campañas de comercio justo con los agricultores.
- Establecer indicadores de desempeño del proceso de producción de productos de Kiwicha orgánica.
 - Implementar un sistema de mejora continua para maximizar la eficiencia del proceso productivo de Kiwicha orgánica.
- Ejecutar estudios para lograr el máximo beneficio del apalancamiento.
- Invertir en investigación con la finalidad de mejorar la eficiencia del proceso siembra de Kiwicha orgánica.

- Todas las contrataciones laborales deben realizarse de acuerdo con la legislación nacional o extranjera (en operaciones extranjeras).
 - Diseñar un plan de financiamiento para obras de infraestructuras como vías de comunicación o canales de irrigación de cultivos de Kiwicha orgánica.
- Establecer un programa de reconocimiento y premiación por productividad y eficiencia de los agricultores de Kiwicha orgánica que nos abastecen.
- Implementar un plan de crecimiento con la finalidad de mantener la capacidad necesaria en la planta de procesos.
 - Lograr acuerdos con universidades o instituciones reconocidas para la capacitación, en dirección de organizaciones, de Líderes de la organización.
- Lograr acuerdos con organizaciones de prestigio para la capacitación de agricultores de Kiwicha orgánica en Arequipa.



Referencias

- Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú [AGAP]. (2017). *Nosotros: Visión y Misión*. Recuperado de <http://www.agaperu.org/nosotros/>
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2017). *Quienes Somos*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/nosotros/>
- Agrobanco: El 85% de agricultores en Perú aún no acceden a créditos. (2016, 19 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/agrobanco-85-agricultores-peru-aun-no-acceden-creditos-2154840>
- Andina. (2017). *Apoyan a agricultores para sembrar quinua y Kiwicha orgánica en Arequipa*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-apoyan-a-agricultores-para-sembrar-quinua-y-Kiwicha-organica-arequipa-660997.aspx>
- América Economía. (2015). *Estabilidad Política y Económica en Perú*. Recuperado de: <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru>
- Arias, Walter L. (2014). *Reseña Histórica de la Psicología Peruana desde la Época Republicana hasta la Actualidad*. Recuperado <http://ucsp.edu.pe/investigacion/psicologia/wp-content/uploads/2014/01/Revista-de-Psicolog%C3%ADa-5to-art%C3%ADculo2.pdf>
- Asociación de Exportadores. (2016). *Perú deja de exportar a Chile más de US\$ 2 millones en los 10 días de cierre de la frontera*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/prensa/notas-de-prensa/item/885-peru-deja-de-exportar-a-chile-mas-de-us-2-millones-en-los-10-dias-de-cierre-de-la-frontera>
- Asociación Peruana de Empresas e Investigación de Mercados. (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b). *Plan monetario marzo 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2017/presentacion-03-2017.pdf>
- Banco Mundial. (2015). *Población rural (% de la población total)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.RUR.TOTL.ZS?locations=PE>
- Banco Mundial. (2017a). *Perú Panorama General*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Banco Mundial. (2017b). *Población, total*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>
- Banco Mundial. (2017c). *Gasto Militar (% del PBI) 1988-2016*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS?end=2015&locations=PE&start=1988&view=chart>
- Bloomberg. (2016). *Científicos de Nestlé logran reducir 40% de azúcar en chocolate*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/latam/blog/cientificos-de-nestle-logran-reducir-40-de-azucar-en-chocolate/>
- Business, E. (2017). *El emprendimiento es una opción de carrera cada vez más atractiva a nivel mundial*. Esan.edu.pe. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/03/09/emprendimiento-es-opcion-de-carrera-cada-vez-mas-atractiva-nivel-mundial/>
- Cámara de Comercio e Industria de Arequipa. (2016). *La Dinámica de la PEA en Arequipa*. Recuperado de http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_la_dinamica_de_la_pea_en_arequipa._junio_2016.pdf
- Cámara de Comercio de Lima. (2016). *El PBI Peruano crecería 3,8% en el 2016 y 4.2% en el 2017*. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r751_1/01.pdf

- Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2017X6). *Misión y Visión*. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/principal/categoria/mision-y-vision/2/c-2>
- Catassi, C. (2005). El mapa mundial de la enfermedad celíaca. *Acta gastroenterológica latinoamericana* 35(1). Recuperado de <http://www.fundacionconvivir.cl/descargas/publicaciones/mapa-mundial-enfermedad-celiaca.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011a). *Proyecto del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional*. Lima, Perú: Agustín Haya de la Torre.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011b). *Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011b). *Proyecto del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional*. Lima, Perú: Agustín Haya de la Torre.
- Centrum Graduate Business School (2016). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Recuperado de: <http://www.icrp.pe>
- Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2015). *CONCYTEC y Gobierno Regional de Arequipa firman convenio para mejora de competitividad a través del desarrollo de la CTel*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/469-concytec-y-gobierno-regional-de-arequipa-firman-convenio-para-mejora-de-competitividad-a-traves-del-desarrollo-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion>
- Comtrade (2016). *Valor de la exportación de cereales al 2016*. Recuperado de <https://comtrade.un.org/data/>
- Concytec: el 50% de la inversión en innovación tecnológica corresponderá al sector privado

- el 2021. (2015, 26 de febrero). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/concytec-50-inversion-innovacion-tecnologica-debera-sector-privado-al-2021-2124630>
- Congreso de la República (2006). Resolución Legislativa 28766. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/6F7E5D4834F3596005257DCC006AEB0D/\\$FILE/28766.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/6F7E5D4834F3596005257DCC006AEB0D/$FILE/28766.pdf)
- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2014). *Marketing internacional*. México: Cengage Learning.
- D'Alessio, F. (2016). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú S.A.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú S.A.
- Decreto Legislativo N° 994. Congreso de la República (2008). Decreto que promueve la inversión privada en proyectos de irrigación para la ampliación de la frontera agrícola. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/15192DD6646EAE3F052575C2007B6668/\\$FILE/D.Leg.994_Promueve_Invers.Priv.Proy.Irrig.Amp.Front.Agric..pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/15192DD6646EAE3F052575C2007B6668/$FILE/D.Leg.994_Promueve_Invers.Priv.Proy.Irrig.Amp.Front.Agric..pdf)
- Decreto Legislativo N° 1013. Congreso de la República (2008). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/5E1761E926B417020525770300701DCB/\\$FILE/5_DecLeg_N%C2%BA_1013_Aprueba_la_Ley_de_Creaci%C3%B3n_y_Funciones_del_Ministerio_del_Ambiente.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/5E1761E926B417020525770300701DCB/$FILE/5_DecLeg_N%C2%BA_1013_Aprueba_la_Ley_de_Creaci%C3%B3n_y_Funciones_del_Ministerio_del_Ambiente.pdf)
- Decreto Supremo N° 009-2015-MINAGRI. Ministerio de Agricultura y Riego (2015). Decreto Supremo que aprueba la estrategia nacional de agricultura familiar 2015-2021. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/decretosupremos/2015/ds09-2015-minagri.pdf>

- Decreto Supremo 030-2006-RE. Congreso de la República (2006). Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/eeuu/docs/DS_030_2006_RE.pdf
- Demanda interna duplicará su crecimiento en 2017 y 2018. (17 de junio del 2017). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-demanda-interna-duplicara-su-crecimiento-2017-y-2018-56811.aspx>
- Diagnóstico de la Agricultura en el Perú*. (2011X7). Principales actores del sector privado. Recuperado de http://www.peruopportunity.org/uploads/posts/34/Diagno_stico_de_la_Agricultura_en_e_l_Peru_-_web.pdf
- Estrategia Nacional de Agricultura Familiar 2015-201 [MINAGRI]. Recuperado de: <http://www.agrorural.gob.pe/wp-content/uploads/2016/02/enaf.pdf>
- Exportaciones Peruanas de granos andinos crecieron 167% por mayor de EE.UU. y Canadá. (2014, 9 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/exportaciones-peruanas-granos-andinos-crecieron-167-mayor-eeuu-y-canada-2110755>
- Exportaciones empiezan a recuperarse, sostiene Titular Del Mincetur. *Gobierno genera confianza para aumentar inversiones* (2017, 23 de Agosto). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-gobierno-genera-confianza-para-aumentar-inversiones-49912.aspx>
- Federación de Asociaciones de Celíacos de España [FACE]. (2016). *El mercado mundial sin gluten sigue creciendo*. Recuperado de <http://www.celiacos.org/blog/item/939-mercado-mundial-sin-gluten.html>
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola [FIDA]. (2013). *El poder de las asociaciones: forjar alianzas para una agricultura sostenible en pequeña escala*. Recuperado de <https://www.ifad.org/documents/10180/e2426a95-d5b2-4351-b282-05e8e166fd90>

- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2017). *Perspectivas de la economía mundial. Actualización de las proyecciones centrales*. Recuperado de <http://www.imf.org/es/publications/weo>
- Garayar, M. A., & Gutiérrez, R. (2016). Propuesta de una arquitectura empresarial para el Ministerio de Agricultura y Riego.
- Gerens. (2016). *Rentabilidad de las empresas fue solo de 9% en el 2015, su menor nivel en 12 años*. Recuperado de <https://gerens.pe/blog/rentabilidad-de-las-empresas-en-el-2015/>
- Gobierno Regional de Arequipa. (2016). *Memoria Institucional 2016*. Recuperado de <http://www.regionarequipa.gob.pe/PlaneamientoyOrganizacion/MemoriaGestion>
- Gobierno Regional de Arequipa. (2017). *Reglamento de Organizaciones y Funciones*. Recuperado de <http://www.regionarequipa.gob.pe/PlaneamientoyOrganizacion/ReglamentoOrganizaci%C3%B3nFunciones>
- Gobierno Regional de Arequipa. (2016). *Cultivo de Quinua y Kiwicha en la región Arequipa*. Recuperado de <http://quinua.pe/wp-content/uploads/2017/01/5832aec18a370.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2001). *Kiwicha por región según variables productivas, 2014-2015*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2001b). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950-2050*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Consumo de alimentos y bebidas*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental, por Años Calendario y Edades Simples 1995-2025*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *IV Censo Nacional Agropecuario*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/?id=CensosNacionales>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Resultados definitivos IV Censo Nacional Agropecuario 2012. Productores agropecuarios que utilizan energía eléctrica para realizar trabajos agrícolas o pecuarios*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Resultados definitivos IV Censo Nacional Agropecuario 2012. Unidades agropecuarias que utilizan tractores para realizar trabajos agrícolas*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Territorios y suelos. Anuario Anuario de estadísticas ambientales 2013*. Recuperado de ps://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1140/cap01.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Producto Bruto Interno por Departamentos*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Volumen exportado de quinua creció 71,0%*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/volumen-exportado-de-quinua-crecio-710-7455/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Principales indicadores macroeconómicos. PBI de los departamentos*. Recuperado de: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_peru_actividades_2.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Estado de la población peruana 2015*. Recuperado de: http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_exportaciones-e-importaciones-ene2016.pdf

Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2017). *Ministerio de agricultura: Ubicación geográfica de Arequipa*. Recuperado de <http://www.inia.gov.pe/arequipa/ubicacionarequipa>

Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (05 de abril, 2013). *Presentan variedad de Kiwicha desarrollada por el INIA que produce 3 mil kilogramos por hectárea*.

[Comunicado de Prensa]. Recuperado de <http://www.inia.gov.pe/sala-de-prensa/notas->

de-prensa/457-presentan-variedad-de-kiwicha-desarrollada-por-el-inia-que-produce-3-mil-kilogramos-por-hectarea

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA] & Asociación Civil

Transparencia. (2008). *Estado: Organización y Proceso de construcción de políticas públicas*. Recuperado de:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)

Ipsos. (2016). *Estadística Poblacional 2016*. Recuperado de

http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Estad%C3%ADstica%20Poblacional%202016.pdf

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral: The Balance Scorecard*. Barcelona, España: Grupo Planeta.

Kauffman, E. (2007). *Políticas públicas y tecnológicas: Líneas de acción para américa latina*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Kishore, D. (2016). *Coca Cola Life launched with Integrated Marketing*. Recuperado de

<https://mpk732t12016clusterb.wordpress.com/2016/05/09/coca-cola-life-launched-with-integrated-marketing/>.

La kiwicha, un alimento con potencial exportador. (22 de septiembre del 2012). *Perú21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/emprendedores/kiwicha-alimento-potencial-exportador-2043330>

Lernoud, J., & Willer, H. (2017). *The world of organic agriculture statics and emerging trends 2017 (Resarch Institute of Organic Agriculture FiBL & IFOAM – Organics Innernational)*. Recuperado de

<https://shop.fibl.org/CHde/mwdownloads/download/id/785/?ref=1>

Ley 27603. Congreso de la República (2001). Recuperado de

http://www.agrobanco.com.pe/pdfs/Marco%20Legal/Norma%20de%20creacion/ley_27603.pdf

Ley 28298. Ley Marco para el desarrollo Económico del Sector Rural. Congreso de la República (2004). Recuperado de:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7406137EA571648A05257B88006F87BF/\\$FILE/28298.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7406137EA571648A05257B88006F87BF/$FILE/28298.pdf)

Ley 28890. Ley que crea Sierra Exportadora. Congreso de la República (2006). Recuperado de:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/60B31806F6D23B8D05257B88006F9D61/\\$FILE/28890.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/60B31806F6D23B8D05257B88006F9D61/$FILE/28890.pdf)

Ley 29064. Ley de Relanzamiento del Banco Agropecuario. Congreso de la República (2000). Recuperado de

http://www.agrobanco.com.pe/pdfs/Marco%20Legal/Norma%20de%20creacion/ley_29064.pdf

Ley 29196. Ley de la promoción de la producción orgánica o ecológica. Congreso de la República (2008). Recuperado de [https://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-](https://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/jer/SUB_SECC/LEY%20Nro%2029196.PDF)

[content/uploads/jer/SUB_SECC/LEY%20Nro%2029196.PDF](https://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/jer/SUB_SECC/LEY%20Nro%2029196.PDF)

Mayor demanda hizo que el precio de la quinua suba en 86.5% el 2013. (2014, 14 de enero).

Gestion. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/mayor-demanda-hizo-precio-quinua-suba-86-5-2013-1300>

- McDonald's y Nestlé ceden ante la alimentación más saludable para activar ventas. (2015, 8 de marzo). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/empresas/mcdonalds-nestle-comida-rapida-alimentacion-saludable-ventas-2125489>
- Mead, D. C. (1994). The contribution of small enterprises to employment growth in Southern and Eastern Africa. *World development*, 22(12), 1881-1894
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2015). *Estrategia nacional ante el cambio climático*. Lima, Perú. Ministerio del Ambiente. Viceministerio de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales. Dirección General de Cambio Climático, Desertificación y Recursos Hídricos.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2010). *Plan estratégico sectorial multianual actualizado del ministerio de agricultura 2007-2011*. Recuperado de https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/politica_agraria/pesem_2007-2011_actualizado_6oct.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2013). *Presentan variedad de Kiwicha desarrollada por el INIA que produce 3 mil kilogramos por hectárea*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/sala-de-prensa/notas-de-prensa/457-presentan-variedad-de-kiwicha-desarrollada-por-el-inia-que-produce-3-mil-kilogramos-por-hectarea>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016a). *Decreto Supremo N° 002-2016-MINAGRI*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/decretossupremos/2016/ds02-2016-minagri.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017). *Serie históricas de Producción Agrícola-Compendio Estadístico. Kiwicha-Rendimiento*. Recuperado de <http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>

- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017a). *Costo de producción de quinua en Arequipa*. Recuperado: <http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/CP-QUINUA-AREQUIPA.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2004). *Plan operativo del producto Kiwicha Arequipa*. Recuperado de www.mincetur.gob.pe/wp-content/...por.../Pop_Kiwicha_Arequipa.doc
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2008). KIWICHA (*Amaranthus Caudatus*) Corto Plazo países bajos.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017e). *Plan Estratégico Nacional Exportador*. <http://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/plan-estrategico-nacional-exportador/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017f). Plan de desarrollo de mercado (PDM) Alemania. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/perfil_granos.html
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017g). *Sobre Perú. Perú diverso, milenario y natural*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru.aspx>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017h). *Ingreso al Per*. Recuperado de www.peru.travel/es-lat/planifica-tu-viaje/ingreso-a-peru.aspx
- Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2017). *Misión, visión, políticas y lema*. Recuperado de: <https://www.mindef.gob.pe/vision.php>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017a). *FMI: Economía peruana crecerá más en la región en el 2017 y acelerará su crecimiento en el mediano plazo*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5268>

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017b). *Proyecto de ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2017*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proye_2017/PL_Presupuesto_2017.pdf
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2015). *Plan nacional de electrificación rural Periodo 2016-2025*. Recuperado de
- Ministerio de la producción crea ocho CITE en diferentes partes del país. (2016, 16 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ministerio-produccion-crea-ocho-cite-diferentes-partes-pais-2154122>
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2015a). *Relación de Países que no exigen visa de ingreso a peruanos que poseen pasaportes ordinarios*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/servicioalciudadano/Documents/PAISES_QUE_NO_EXIGEN_VISA_A_PERUANOS.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2015b). *Tomo IV Delimitación marítima entre el Perú y Chile ante la corte internacional de Justicia*. Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/temas/Documents/Fallo_traduccion_no_oficial_de_la_CIJ_\(espanol\).pdf](http://www.rree.gob.pe/temas/Documents/Fallo_traduccion_no_oficial_de_la_CIJ_(espanol).pdf)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2016). *Infraestructura portuaria por departamento, 2016*. Recuperado de: <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>
- Mujica, J. (2015). *Gastamos 150 millones en alimentos saludables*. Recuperado de <http://espiral21.com/camida-sana-canarias-gastamos-150-millones-alimentos-saludables/>
- Nielsen (2017). *La revolución de los alimentos en america latina: La salud es una prioridad para el consumidor*. Recuperado de

<http://www.nielsen.com/latam/es/insights/reports/2017/La-revolucion-de-los-alimentos-en-America-Latina-la-salud-es-una-prioridad-para-el-consumidor.html>

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía. (2017). *La industria de la electricidad en el Perú*. Recuperado de

http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/Libros/Osinergmin-Industria-Electricidad-Peru-25anos.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación [FAO]. (2011a). *Producción orgánica de cultivos andinos*. Recuperado de

http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/mountain_partnership/docs/1_produccion_organica_de_cultivos_andinos.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación [FAO]. (2017X11). *Sistemas Importantes del Patrimonio Agrícola Mundial (SIPAM). Sistemas de conocimiento y tecnologías adaptadas*. Recuperado de <http://www.fao.org/giahs/become-a-giahs/features-and-criteria/es/#c465169>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación [FAO]. (2017). *Situación alimentaria mundial. Nota informativa de la FAO sobre la oferta y la demanda de cereales*. Recuperado de: <http://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/es/>

Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2016). *Objetivos de desarrollo sostenible. 17 objetivos para transformar nuestro mundo*. Recuperado de

<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Parkin, M., & Loria, E. (2015). *Microeconomía. Versión para Latinoamérica*. ISBN: 978-607-32-3332-3

Perú es un socio confiable para el desarrollo agrícola. (2016, 3 de noviembre). *El Peruano*.

Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-“peru-es-un-socio-confiable-para-desarrollo-agricola”-48059.aspx>

- Peruanos ahora consumen 3.2 kilogramos de granos andinos al año, según Minagri. (30 de junio del 2015). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/peruanos-ahora-consumen-32-kilogramos-granos-andinos-al-ano-segun-minagri-2135961>
- Policía Nacional del Perú [PNP]. (2017). *Policía peruana*. Recuperado de <https://www.pnp.gob.pe/nosotros.html>
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto
- Porter, M. (2000). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, p.p. 23-41. Recuperado de www.hbr.org
- Porter, M. (1999). Los clusters y la competitividad. *Harvard Business Review*, pp.130-145. Recuperado de https://www.inf.utfsm.cl/~lhevia/asignaturas/sdeg/documentos/Los_cluster_y_la_competencia.pdf
- Proexpansión (2014). *Kiwicha en el Perú: ¿Por qué ya no se exporta tanta kiwicha como antes?*. Recuperado de <http://proexpansion.com/es/articles/612-kiwicha-en-el-peru-por-que-ya-no-se-exporta-tanta-kiwicha-como-antes>
- Rodrigo, L., Salvador, A. (2013). Enfermedad celíaca y sensibilidad al gluten no celíaca. DOI: <http://dx.doi.org/10.3926/oms.16>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (26 de mayo, 2017). *Minagri: Se eleva a S/.132 millones monto que asignará MEF para rehabilitar infraestructura agrícola dañada por el Niño*. [Comunicado de Prensa]. Recuperado de <http://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/minagri-se-eleva-s-132-millones-monto-que-asignara-mef-para-rehabilitar-infraestructura-agricola-danada-por-el-nino/>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (2017). *Que es SENASA?*. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/que-es-senasa/>
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [SENAHMI]. (2016). *Análisis de*

riesgos de sequías en el sur del Perú. Recuperado de

<http://www.senamhi.gob.pe/pdf/estudios/hidro2016-0005.pdf>

Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [SENAHMI]. (2017b). *Se esperan*

condiciones neutras a cálidas débiles frente a la costa del Perú durante el verano.

Recuperado de <http://www.senamhi.gob.pe/load/file/02204SENA-69.pdf>

Sierra Exportadora (s.f.). *Kiwicha. Perfil comercial*. Recuperado de: *Kiwicha. Perfil*

comercial.

SIICEEX (2011). *Informes Especializados, Estudio de identificación de canales de*

comercialización y distribución de productos de biocomercio – granos andinos en

España. Recuperado de:

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/402222943rad8C13A.pdf>

Sociedad Nacional de Industrias. (2017). *SNI: Sociedad Nacional de Industrias*. Recuperado

de http://www.sni.org.pe/?page_id=98

Superfoods Perú: Estos son los productos peruanos promovidos en la Fruit Logistica de

Alemania. (2017, 8 de febrero). *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/superfoods-peru-son-productos-peruanos-promovidos-fruit-logistica-alemania-128241>

Superintendencia Nacional de Migraciones (2017a). *Migraciones: peruanos pueden viajar a*

9 países de la región sin necesidad de pasaporte. Recuperado de:

<https://www.migraciones.gob.pe/index.php/migraciones-peruanos-pueden-viajar-a-9-paises-de-la-region-sin-necesidad-de-pasaporte/>

Trade Map. (2004). *List of exporters for the selected product in 2016*. Recuperado de

<http://www.trademap.org/Index.aspx>

Trade Map. (2014-2015). *Precio de Cereales*. Recuperado de <http://www.trademap.org>

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. (2017). Los estilos de vida en el Perú | Blog de Administración y Marketing | UPC. Recuperado de: <https://blogs.upc.edu.pe/blog-de-administracion-y-marketing/entorno/los-estilos-de-vida-en-el-Perú> [Accessed 21 Apr. 2017].

Veritrade (2017). *Perú Exportaciones – Kiwicha. Periodo Enero 2016 – Diciembre 2016*. Recuperado de <http://www.veritrade.info/index.aspx>

World Economic Forum [WEF]. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf

World Economic Forum [WEF]. (2017). *Informe Global de Competitividad 2016-2017*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

