

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Industria Arequipeña del Ají**

**2017 – 2027**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR**

**Christian Ronald Hopkins Beteta**

**Jorge Eduardo Toma Takekami**

**Evelyn Asunta Valdivia Carbajal**

**Asesor: Joaquin Barreto**

**Santiago de Surco, febrero 2018**

## **Agradecimientos**

Nuestros agradecimientos especiales:

Al profesor y asesor de tesis Joaquin Barreto por su asesoría y orientación, así como al profesor Juan Manuel Aguilar por su seguimiento constante desde el inicio de este plan estratégico.

A todos los Profesores de CENTRUM y EADA por todos los conocimientos y formación integral en cada curso.

A nuestras familias, esposos, esposas e hijos y nuestros profesores por darnos todo su apoyo, durante las constantes amanecidas.

## **Dedicatorias**

A mi Dios, por ser mi guía en todo momento; y a mi amada esposa Raquel, por su ayuda y apoyo constante, quien siempre estuvo a mi lado en todo este camino.

Christian

A mi ángel, mi madre, que fue la primera persona que confió que podía llegar lejos en lo personal y profesional, mi inspiración para el cambio; y a mi esposa María Isabel y mis hijos por su apoyo y motivación constante.

Jorge

A Dios y a mis padres que gracias a ellos estoy aquí.

Evelyn

## Resumen Ejecutivo

El plan estratégico de la Industria Arequipeña del Ají tiene como propósito principal propiciar su crecimiento en términos de ingresos y utilidades, mediante el establecimiento de estrategias que lo lleven a ser uno de los más importantes motores de desarrollo para la región de Arequipa y la economía del Perú. De esta manera posicionarla como referente internacional en la fabricación y comercialización de ajíes naturales a países desarrollados de Asia, Europa y América, aprovechando el crecimiento de la cultura de la gastronomía peruana en que se resalta siempre los productos oriundos y nativos de nuestro país.

Este documento busca aportar métodos que permitan el desarrollo de la Industria Arequipeña del Ají al 2027, así como su estado en la actualidad, las oportunidades de crecimiento, brechas a superar y diversas perspectivas frente al mercado local e internacional. Para ello, se basa en la información histórica y a su vez se realiza una comparación con los principales competidores internacionales en búsqueda de las principales ventajas competitivas que deben potenciarse y tomar en cuenta para posicionar a la Industria Arequipeña del Ají como uno de los referentes en América Latina.

Finalmente, la presente tesis busca contribuir al desarrollo de la Industria Arequipeña en general, soportado por la innovación y calidad de sus productos de los cuales uno de ellos es el Ají, dando como resultado un crecimiento en el PBI de la región y también del país. Es importante que se logre organizar a los productores y exportadores para generar alianzas estratégicas que permitan el crecimiento sostenido de la Industria del Ají en el Perú y con el soporte adicional de las entidades gubernamentales para la promoción de las actividades de investigación, desarrollo y financiamiento que permitan generar nuevas oportunidades para los diferentes participantes en una industria en auge.

## Abstract

The strategic plan of the Arequipa Industry of Chilli has as main objective to promote its growth in terms of income and profits, through the establishment of strategies that lead it to be one of the most important engines of development for the region of Arequipa and the economy of Perú. Also, this industry positions it's as an international benchmark in the manufacture and marketing of natural chilli to develop countries in Asia, Europe and America, taking advantage of the growth of the peruvian gastronomic culture in which the native products of our country are always highlighted.

The document focuses on the development of the Arequipa Chilli Industry by 2027, as well as the state in which it is located today, opportunities for growth, gaps to be overcome and various perspectives on the local and international market.

For this, it is based on the historical information and make a comparison with the main international competitors in search of the main competitive advantages that should be promoted to position the Arequipeña Industry of Chilli as one of the benchmarks in Latin America.

Finally, the document demonstrates that the proposed objectives have a high probability of being developed with the proposed strategies, thanks to the facts that there is a great worldwide need to consume natural and high quality products, with aromas, colors and flavors, as is the case of others flagship products of Perú such as quinoa, kiwicha, purple corn, among others.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Ají.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	7
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>9</b>
2.1. Antecedentes .....	9
2.2. Visión .....	14
2.3. Misión .....	14
2.4. Valores .....	14
2.5. Código de Ética .....	15
2.6. Conclusiones .....	16
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>18</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	18
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	18
3.1.2. Potencial nacional.....	19
3.1.3. Principios cardinales.....	23
3.1.4. Influencia del análisis en la Industria Arequipeña del Ají .....	25
3.2. Análisis Competitivo del País .....	26
3.2.1. Condiciones de los factores .....	27
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.....	29
3.2.5. Influencia del análisis de la Industria Arequipeña del Ají .....	30

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).....	33
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	34
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	38
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	39
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	40
3.5. La Industria Arequipeña del Ají y sus Competidores .....	42
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	43
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	43
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	44
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	45
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	45
3.6. La Industria Arequipeña del Ají y sus Referentes. ....	47
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	47
3.8. Conclusiones .....	47
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>51</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	51
4.1.1 Administración y gerencia (A) .....	51
4.1.2 <i>Marketing</i> y ventas (M).....	53
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	55
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F) .....	56
4.1.5 Recursos humanos (H) .....	60
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	61
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	62

4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	63
4.3. Conclusiones .....	63
<b>Capítulo V: Intereses de la Industria Arequipeña del Ají y Objetivos de Largo Plazo</b>	<b>66</b>
5.1. Intereses de la Industria Arequipeña del Ají .....	66
5.2. Potencial de la Industria Arequipeña del Ají .....	68
5.3. Principios Cardinales de la Industria Arequipeña del Ají .....	70
5.4. Matriz de Intereses de la Industria Arequipeña del Ají.....	73
5.5. Objetivos a Largo Plazo .....	74
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>78</b>
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) .....	78
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	88
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	92
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	94
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	96
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	98
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	101
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	102
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	102
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo .....	102
6.12. Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores (MEPC) .....	106
6.13. Conclusiones .....	106
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>112</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	112
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	116
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	122

7.4. Estructura organizacional de la Industria Arequipeña del Ají .....	122
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	126
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	127
7.7. Gestión del Cambio .....	128
7.8. Conclusiones .....	129
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>130</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	131
8.1.1 Financiera .....	132
8.1.2 Clientes .....	132
8.1.3 Procesos internos .....	133
8.1.4 Crecimiento interno y aprendizaje.....	134
8.2. Tablero de Control Integrado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....	134
8.3 Conclusiones .....	140
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Industria Arequipeña del Ají .....</b>	<b>142</b>
9.1. Análisis Competitivo de la Industria Arequipeña del Ají .....	143
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas .....	144
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria Arequipeña del Ají.....	144
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	145
9.5. Conclusiones .....	145
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>147</b>
10.1. Plan Estratégico Integral .....	147
10.2. Conclusiones Finales.....	147
10.3 Recomendaciones Finales .....	149
10.4 Futuro de la Industria Arequipeña de Ají.....	151



Referencias..... 153

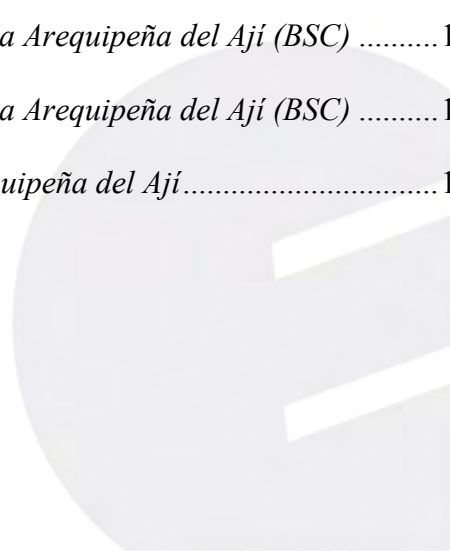
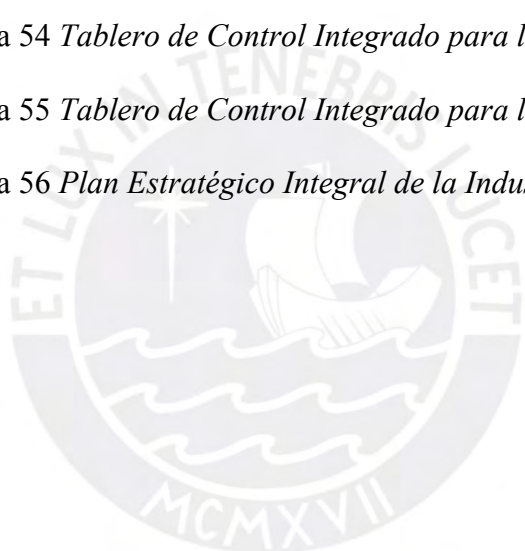


## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Niveles de Exportación de la Industria Arequipeña del Ají en Precios FOB y Kilos</i> ..	4
Tabla 2 <i>Cadena Productiva del Ají en General</i> .....	6
Tabla 3 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	19
Tabla 4 <i>Evolución del Perú en los Doce Pilares de la Competitividad</i> .....	27
Tabla 5 <i>Población Censada Entre los Años 1940 - 2007</i> .....	34
Tabla 6 <i>Dimensiones de Competitividad Urbana</i> .....	36
Tabla 7 <i>Número de Unidades Agropecuarias con Superficie Agrícola, Según Tamaño</i> <i>(2012)</i> .....	37
Tabla 8 <i>Ranking de Perú en Índices de Negocios</i> .....	39
Tabla 9 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Industria Arequipeña de</i> <i>Ají</i> .....	41
Tabla 10 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC): Principales Empresas</i> .....	48
Tabla 11 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	49
Tabla 12 <i>Costo de Producción por Hectárea del Ají</i> .....	58
Tabla 13 <i>Costo de Producción por Hectárea del Ají: Costos y Análisis Económico</i> .....	59
Tabla 14 <i>Rentabilidad del Cultivo de Ají por Hectárea</i> .....	60
Tabla 15 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Industria Arequipeña</i> <i>del Ají</i> .....	64
Tabla 16 <i>Niveles de Exportación de la Industria Arequipeña del Ají en Precios FOB y</i> <i>Kilos</i> .....	69
Tabla 17 <i>Matriz de Intereses de la Industria Arequipeña del Ají</i> .....	73
Tabla 18 <i>Matriz de Generación de Estrategia FO</i> .....	79
Tabla 19 <i>Estrategia Resultante del Emparejamiento de Fortalezas y Oportunidades</i> .....	80
Tabla 20 <i>Matriz de Generación de Estrategia DO</i> .....	81

Tabla 21 <i>Estrategia Resultante del Emparejamiento de Debilidades y Oportunidades</i> .....	82
Tabla 22 <i>Matriz de Generación de Estrategia FA</i> .....	83
Tabla 23 <i>Estrategia Resultante del Emparejamiento de Fortalezas y Amenazas</i> .....	84
Tabla 24 <i>Matriz de Generación de Estrategia DA</i> .....	85
Tabla 25 <i>Estrategia Resultante del Emparejamiento de Debilidades y Amenazas</i> .....	86
Tabla 26 <i>Matriz FODA de la Industria Arequipeña del Ají</i> .....	87
Tabla 27 <i>Factores Determinantes de Posición Estratégica Externa para la Industria Arequipeña del Ají</i> .....	89
Tabla 28 <i>Factores Determinantes de Posición Estratégica Interna para la Industria Arequipeña del Ají</i> .....	90
Tabla 29 <i>Regiones en la Matriz IE</i> .....	95
Tabla 30 <i>Celdas de la Matriz IE</i> .....	95
Tabla 31 <i>Matriz de Decisión Estratégica de la Industria Arequipeña del Ají</i> .....	99
Tabla 32 <i>Matriz de Decisión de Estratégica de la Industria Arequipeña del Ají</i> .....	100
Tabla 33 <i>Estrategias Retenidas de la Industria Arequipeña del Ají</i> .....	101
Tabla 34 <i>Matriz CPE de la Industria Arequipeña del Ají</i> .....	103
Tabla 35 <i>Matriz de Rumelt de la Industria Arequipeña del Ají</i> .....	104
Tabla 36 <i>Matriz de Ética para la Industria Arequipeña del Ají</i> .....	105
Tabla 37 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Industria Arequipeña del Ají</i> .....	107
Tabla 38 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	108
Tabla 39 <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores</i> .....	110
Tabla 40 <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP 1</i> .....	114
Tabla 41 <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP 2</i> .....	114
Tabla 42 <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP 3</i> .....	115
Tabla 43 <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP 4</i> .....	115

Tabla 44 <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP 5</i> .....	116
Tabla 45 <i>Recursos Asignados para los OLP1</i> .....	117
Tabla 46 <i>Recursos Asignados para los OLP2</i> .....	118
Tabla 47 <i>Recursos Asignados para los OLP3</i> .....	119
Tabla 48 <i>Recursos Asignados para los OLP4</i> .....	119
Tabla 49 <i>Recursos Asignados para los OLP5</i> .....	119
Tabla 50 <i>Políticas de las Estrategias en la Industria Arequipeña del Ají</i> .....	123
Tabla 51 <i>Tablero de Control Integrado para la Industria Arequipeña del Ají (BSC)</i> .....	135
Tabla 52 <i>Tablero de Control Integrado para la Industria Arequipeña del Ají (BSC)</i> .....	136
Tabla 53 <i>Tablero de Control Integrado para la Industria Arequipeña del Ají (BSC)</i> .....	138
Tabla 54 <i>Tablero de Control Integrado para la Industria Arequipeña del Ají (BSC)</i> .....	138
Tabla 55 <i>Tablero de Control Integrado para la Industria Arequipeña del Ají (BSC)</i> .....	138
Tabla 56 <i>Plan Estratégico Integral de la Industria Arequipeña del Ají</i> .....	152



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Variedades de ajíes cultivados al sur del Perú.....	5
<i>Figura 2.</i> Proceso de fabricación de productos a partir del ají fresco. ....	11
<i>Figura 3.</i> Presentaciones del ají que actualmente se consumen en el Perú. ....	13
<i>Figura 4.</i> Ranking de Países en Latinoamérica y el Caribe.....	26
<i>Figura 5.</i> Análisis competitivo del Perú.....	28
<i>Figura 6.</i> Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	42
<i>Figura 7.</i> Destino de las exportaciones de condimentos y salsas.....	46
<i>Figura 8.</i> Principales mercados de capsicum en kilos y US\$.....	46
<i>Figura 9.</i> Países importadores de ajíes.....	55
<i>Figura 10.</i> Ciclo productivo del ají.....	56
<i>Figura 11.</i> Matriz PEYEA de la Industria Arequipeña del Ají.....	91
<i>Figura 12.</i> Matriz BCG de la Industria Arequipeña del Ají.....	93
<i>Figura 13.</i> Matriz IE de la Industria Arequipeña del Ají.....	96
<i>Figura 14.</i> Matriz de la gran estrategia de la Industria Arequipeña del Ají.....	97
<i>Figura 15.</i> Estructura organizacional propuesta para la Industria Arequipeña del Ají.....	125
<i>Figura 16.</i> Estructura del comité de la Industria Arequipeña del Ají.....	126

## 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 dicho, 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, 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.

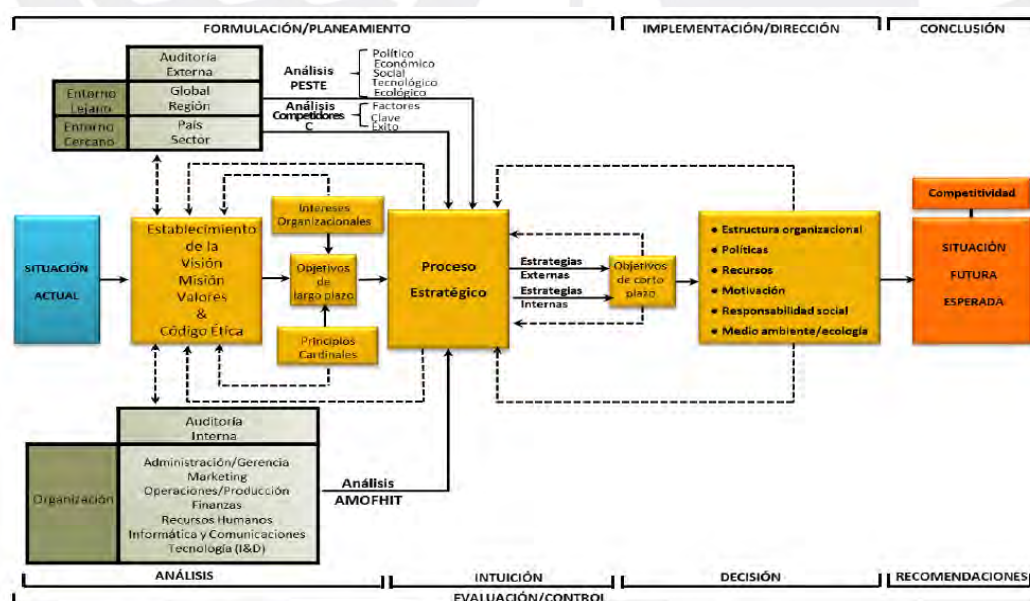


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. 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 esta 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 que, 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

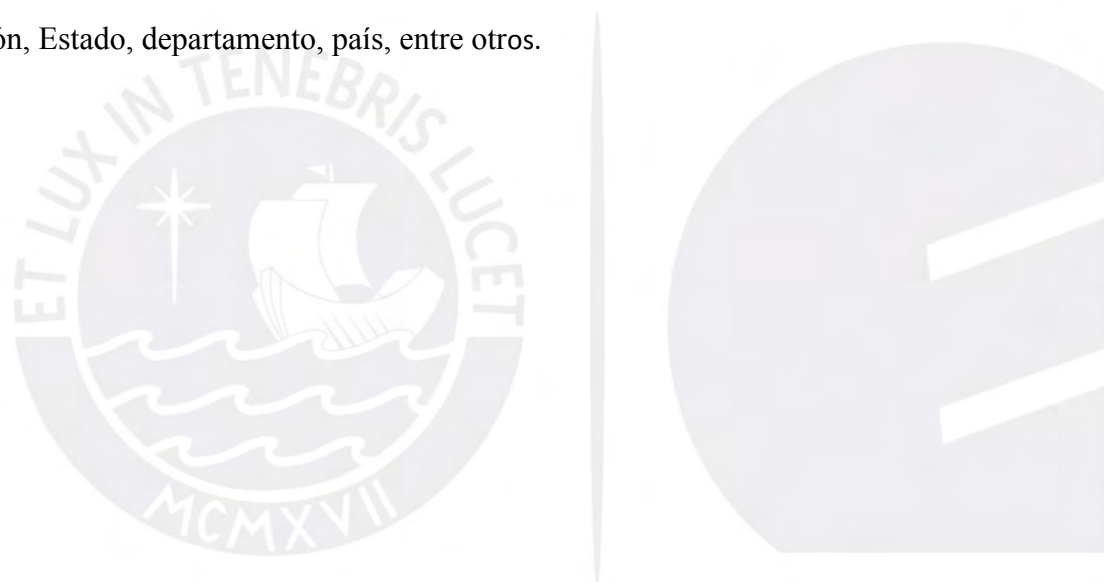


Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar 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 usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando 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 utilizando 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.



## Capítulo I: Situación General del Ají

En el presente capítulo se realizó un análisis de la situación general del ají, como producto nacional y de exportación para el mundo. También se examinaron sus principales usos y condiciones de crecimiento, así como la posición que ocupa el Perú respecto a volúmenes y dólares FOB exportados.

### 1.1. Situación General

Cabieses (2000) indicó que los ajíes pertenecen al género *Capsicum*, conformado por más de 27 especies, cinco de ellas domesticadas desde épocas prehispánicas en Centro y Sudamérica. Los ajíes tuvieron su origen en la zona andina y selvática de lo que antes se denominó el Alto Perú y hoy pertenece a Bolivia. Desde allí se dispersaron al resto del continente por intermedio de las aves, quienes al consumir las frutas dispersaban las semillas y las propagaban.

Aunque se le conoce con diversos nombres: ají, uchu, chile, pimiento, lo cierto es que el género *Capsicum* (grupo de plantas al que pertenece este fruto y sus variedades) se originó en el Alto Perú, zona que incluye la cuenca del lago Titicaca y lo que hoy es Bolivia. En ello coinciden diversos paleobotánicos, científicos que estudian las plantas que vivieron en el pasado. Desde esta zona, y gracias a las corrientes de los ríos y a las aves migratorias, el ají empezó un recorrido que lo llevaría a poblar y conquistar el resto de América del Sur, Central, y después el mundo entero (Cabieses, 2000).

En el Perú, los restos arqueológicos más antiguos que comprueban su presencia se hallaron en la cueva Guitarrero, en la provincia de Yungay (Áncash). Estos se remontan a unos 8,000 años a.C. Pero no son los únicos. Hay más pruebas arqueológicas que demuestran su uso en el antiguo Perú. Por ejemplo, las tumbas estudiadas en el complejo arqueológico Huaca Prieta (2500 a. C.), en el valle de Chicama (La Libertad). Allí, luego de sesudas investigaciones y análisis de restos del aparato digestivo de un agricultor, se encontró que un

componente muy importante de su dieta era el ají, además de caracoles marinos, uñas de cangrejo y conchas de erizo. También están los hallazgos de chacras hundidas en Guañape, litoral del valle de Virú, pertenecientes a la cultura Salinar (400 a. C.-100 a. C.). En estos campos se encontraron cultivos de ají mochoero, entre otros alimentos como zapallos, frijoles y maíz (Espinoza, 1987).

Horkheimer (1973) indicó que los testimonios arqueológicos de civilizaciones muy antiguas como Caral (3000 a.C.) evidencian el uso del ají para potenciar el sabor de alimentos como la papa. Culturas preíncas como Chavín, Paracas, Nasca y Mochica también lo emplearon para preparar viandas a base de pescados y mariscos frescos. En la gastronomía del Tahuantinsuyo, el ají se utilizaba en polvo, para sazonar, y también fresco como ingrediente en la preparación de guisos y locros. Era el condimento por excelencia en el mundo andino, el complemento obligatorio de los potajes. Incluso sus hojas fueron aprovechadas para sazonar locros y preparar ensaladas. En la época inca dominaban la cocina los guisos, hoy conocidos con el nombre de ajiacos, como el hollque, elaborado con carne desmenuzada y embadurnada de ají. Los incas utilizaron, entre otras especies, el arnaucho y el rocoto, además de las variedades denominadas ají montaña, ají coralillo, ají chinchucho, y otras que crecían en las montañas de Madre de Dios y recibían los nombres de miotiucho, pluanaucho y gatloucho.

Cabieses (2000) anotó que, durante la Conquista, muchos condimentos andinos como el achiote, el huacatay, el paico y la muña fueron dejados de lado. Ello porque entre las clases sociales altas de la época colonial los insumos que provenían de Europa tenían mayor reputación. Lo mismo ocurrió con otros productos andinos como la carne de llama y el maíz, pero el ají tuvo mejor suerte pues fue uno de los productos que subsistió a la llegada de los españoles y pronto se apoderó de la mesa colonial. Así, platillos propios de la culinaria española, como el sancochado, empezaron a incluirlo en su preparación. En la Colonia, el ají

se incorporó a algunas preparaciones coloniales y surgieron nuevos platillos mestizos. También se incorporó ají a platillos de sancochado y guiso hervido; sumado a esto se incorporaron insumos particulares del viejo mundo como la cebolla y el limón. Nació así el cebiche como es conocido actualmente.

Hinostroza (1999)- dijo que entre las distintas variedades de ajíes que se utilizan en la costa central destacaban el picante del ají panca y del ají mirasol; mientras que más al sur, en la volcánica Arequipa, reina el rocoto serrano, ají pipí de mono, rocoto del monte, ají mirasol y ají mochero. Para consumirlo, se retiran las venas y las pepas; en algunas ocasiones, se tuesta, se hidrata en agua caliente y se licúa con aceite hasta obtener una consistencia pastosa. Esta suele añadirse en la preparación de los guisos para concederles un sabor ahumado y un color especial.

Más al sur, en Moquegua, también se consumen los mismos ajíes que en Arequipa, el cual se consagra en caldos y chupes sustanciosos como la parihuela y el chupe de pejesapo, y en guisos como el sudado de machas y el picante de cuy. Estos ajíes también suele añadirse en comidas emblemáticas del sur como el picante a la tacneña, un guiso de vísceras de res al que se le agregan charqui y papas.

Cabieses (2000) indicó que el principal componente del ají es la capsaicina compuesto que le otorga el picante y entre todos los nutrientes con los que cuenta este alimento, es el que tiene mayor efecto positivo en el cuerpo. El ají contiene una gran cantidad de vitamina C, regula la circulación de la sangre, fortalece el corazón las arterias y los nervios, se sabe que es una fuente de antioxidantes, siendo beneficioso para la piel y el sistema inmunológico. Hoy en día los ajíes son las especias más usadas en la culinaria mundial como ingrediente para sazonar comidas, se usa en forma fresca y procesada bajo diversas modalidades: deshidratado o seco, ahumado, entero, picado, congelado, enlatado, en encurtidos, en salsas, etc. Actualmente el Perú exporta alrededor de \$240 MM de Dólares, y esto representa ser el

octavo exportador de ajíes a nivel mundial.

Como se indicó en la introducción, se analizará la Industria Arequipeña del Ají, la cual es consumido en diferentes formas como: deshidratada, en pasta o hervida y estos son complementos adicionales de la gastronomía peruana a nivel mundial, especialmente y como ya se mencionó, por el color que aporta, aroma, sabor, y textura. En el caso de los ajíes que se exportan a nivel mundial, destacan el pimiento, seguido del ají chile, ají jalapeño, ají paprika y el ají panca (Proinversión, 2004).

Tabla 1

*Niveles de Exportación de la Industria Arequipeña del Ají en Precios FOB y Kilos*

EXPORTADOR	2016			2015		
	FOB	KILOS	PREC. PROM	FOB	KILOS	PREC. PROM
Ají Amarillo	100,115	16,776	5.97	117,992	17,382	6.79
Ají Chile	4,657,778	1,024,984	4.54	4,750,476	917,791	5.18
Ají Guajillo	ND	ND	ND	1,759,238	425,732	4.13
Ají Habanero	ND	ND	ND	59,675	3,500	17.05
Ají Jalapeño	92,893	2,465	37.68	54,817	1,485	36.91
Ají Limo	519	129	4.02	60	5	12.00
Ají Mirasol	52,901	8,798	6.01	64,089	7,602	8.43
Ají Panca	342,214	109,307	3.13	148,767	23,125	6.43
Ají Paprika	909,010	558,522	1.63	972,274	504,473	1.93
Ají Rocoto	7,130	8,737	0.82	ND	ND	ND
Ají Varios	119,017	165,460	0.72	35,659	13,600	2.62
Pimiento	5,902,202	2,448,989	2.41	2,836,555	913,166	3.11
<b>TOTALES</b>	<b>12,183,779</b>	<b>4,344,167</b>	<b>2.80</b>	<b>10,799,602</b>	<b>2,827,861</b>	<b>3.82</b>

*Nota.* ND significa que el dato no está disponible. Adaptado de "Data", por la Agro Data Perú (2017) (<https://www.agrodataperu.com/category/exportaciones/aji-exportacion>).

Olivas (1992) indicó que los ajíes del sur del Perú contienen innumerables propiedades como la vitamina C principalmente, así como también la provitamina A, fuente

de vitaminas B y B6, potasio, magnesio y hierro y se convierten en la mejor opción para evitar los colorantes y saborizantes artificiales que hay en el mercado.



*Figura 1. Variedades de ajíes cultivados al sur del Perú.*

Adaptado de “Data,” por la AgroData Perú, 2017

(<https://www.agrodataperu.com/2016/03/aji-cayena-pimiento-habanero-pimiento-peru-exportacion-febrero-2016.html>).

Actualmente, la gastronomía peruana se encuentra en su auge a nivel mundial y se han tomado como propios platillos peruanos y se deleita al comensal extranjero con potajes de diversas partes y regiones del Perú, en ella se abre camino los diversos ajíes que se cultivan en el país y con mayor preponderancia los que realzan en color y textura como los ajíes del sur del Perú; platillos, como por ejemplo los que se imparten en las famosas picanterías de Yanahuara, Sachaca, Tiabaya y Cerro Colorado en Arequipa, como La Lucila, La Palomino y Sol de Mayo; así como las legendarias La Chomba y La Chola en el Cusco. Por el norte, las ya conocidas La Chayo y La Casa del Teniente Gobernador en Catacaos, Piura, y los chicheríos de Punto Cuatro y la legendaria Rosita Inga en Ferreñafe, Lambayeque.

(Villavicencio, 2007)

Tabla 2

*Cadena Productiva del Ají en General*

Pasos	Cadena Productiva	Descripción
Paso 1	Producción de semilla	Para iniciar este ciclo se utilizan las semillas de los mejores frutos de la cosecha anterior o los que fueron comprados en el mercado o a otro agricultor
Paso 2	Siembra de almácigos	Las semillas se siembran en almácigos para ayudar a que germinen mediante cuidados especiales. Esta siembra puede ser en terreno o en bandeja
Paso 3	Trasplante	Cuando la planta tiene cuatro hojas verdaderas (las dos primeras son temporales), se la traslada al terreno de cultivo previamente preparado. El trasplante se hace en la costilla del surco, para controlar el riego
Paso 4	Cultivo	Debido a que la planta es muy sensible al exceso o falta de agua, se debe mantener un constante control de la humedad a través del riego ligero y frecuente, y del cambio de ubicación de los surcos. El cambio de surco también se aprovecha para echar guano y fertilizantes. El manejo de las plagas y enfermedades es también parte de esta etapa.
Paso 5	Cosecha	Se realiza manualmente y está a cargo de dos grupos: cosechadores y transportadores. La madurez del ají para su cosecha depende de su uso final: verde maduro y pintón para el ají fresco amarillo, el rocoto o ají picante, y maduro para el panca seco
Paso 6	Transporte	Después de empacado, el ají puede ir a una planta de procesamiento o directamente al mercado
Paso 7	Comercialización	Una parte de los ajíes (fresco, seco o procesado) se vende en los mercados, en los autoservicios, otra se exporta a diferentes partes del mundo y otra se vende a los restaurantes

*Nota.* Adaptado de "Ajíes del Perú," por Wust, 2006, Lima: Grafica Biblos.

Actualmente, a nivel mundial existe un creciente consumo de alimentos étnicos y, según la Oficina Comercial del Perú en Miami (OCEX), de los productos que en su mayoría está hecho a base de ajíes como snacks, quesos, yogurt, chocolates, o barras nutricionales y en sus diversas presentaciones como pastas, congelados, entre otros; todos estos productos se encuentran presentes en tiendas o cadenas de supermercados. Los fabricantes de alimentos que ofrecen productos étnicos en el mercado estadounidense buscan satisfacer la fuerte tendencia de la demanda que están en constante búsqueda de sabores nuevos y diferentes, sabores fuertes y picantes entre sus comidas. Los consumidores ávidos por demandar el probar sabores étnicos, entre los que empiezan a destacar los peruvians chillies, tienen su origen a factores como la inmigración y el comercio internacional (The Economist, 2008).



## 1.2. Conclusiones

La Industria del Ají en el Perú tiene una creciente demanda en el mercado internacional; y esto es gracias a que en los últimos años la agricultura moderna ha mostrado un importante crecimiento de sus exportaciones. Debido a esta tendencia se espera un incremento en la agricultura no tradicional, relacionada a la firma de una serie de TLC's de acuerdo a la política de apertura comercial.

Tal como se demuestra en las exportaciones ente los años 2015-2016, la fluctuación de las exportaciones de ajíes son diversas; si bien es cierto, en algunos casos el valor del ají ha disminuido con respecto al año anterior, no fue el mismo caso en cuanto a la cantidad en kilos, que ha servido para que el volumen exportado se haya incrementado; esto gracias a que el ají es un producto de gran uso dentro de la gastronomía peruana. Tal como se mencionó, desde mucho antes del imperio Incaico ya se consumía dicha especie.

En la Región de Arequipa, que participa con 4% de la producción y 2% de la exportación nacional, se producen actualmente diversas variedades de ajíes; todos ellos de sabor muy picante y según su rica variedad de camuflarse en diversos platillos oriundos del país; una emergente industria tiene la oportunidad de incrementar sus exportaciones aprovechando a que el ají que lidera las exportaciones es el pimiento, y de esta manera abrir camino para tener la oportunidad de ingresar de manera óptima en la Industria Arequipeña del Ají; no solo con los ajíes que actualmente se producen y en su mayoría se comercializan a nivel local; sino que desarrollar el puente para que se puedan producir muchos otros ajíes ingresando con éxito al mercado internacional. En apariencia, los diversos ajíes que se cultivan en Arequipa son distintos pero todos concluyen en un mismo fin que es darle sabor, textura, color y sobre todo el picor que resalta en los diversos platillos peruanos.

Al tomar en cuenta que existe un mercado en desarrollo para los Capsicum, otros ajíes pueden ser producidos y comercializados no solamente como un producto primario; sino

también se le puede dar un valor agregado, si se consideran sus múltiples beneficios, sustanciosas bondades y propiedades vitamínicas. El gusto por el ají no se sustenta a partir de la teoría del enmascaramiento, sino sobre la base de una práctica que enciende el apetito y aporta sabor, chispa, gusto, calor y aroma a las comidas. Además, de sus propias virtudes, el ají gusta porque es un insumo tan peruano como la papa, el pollo a la brasa y la chicha. El ají es, pues, uno de los ingredientes esenciales que concede no solo sabor a los platillos de la cocina peruana, sino además las da identidad.



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

Este capítulo fundamenta la iniciación de la primera etapa de formulación y planeamiento del plan estratégico de la Industria Arequipeña del Ají, por medio del establecimiento de sus componentes básicos: visión, misión, valores y código de ética; como punto de partida para iniciar dicho plan estratégico, de manera que se generarán planteamientos que contribuyan con el fortalecimiento, evolución y promoción de la Industria Arequipeña, al tomar en consideración su desarrollo como el impulso de unas perspectivas realistas, justas y desafiantes para el país.

### 2.1. Antecedentes

Wust (2006) indicó que los Capsicum, este nombre en latín se traduce en una especie de cápsula que es el fruto, cuyo interior hueco alberga las semillas; están conformados por más de veinticinco especies, cinco de ellas domesticadas desde épocas prehispánicas en América del Norte, del Centro y del Sur. La diferencia entre unas y otras se da por la forma, el tamaño y la estructura de sus flores. En el Perú se clasifican los ajíes dentro de sus cinco categorías: (a) capsicum annuum; como el ají cerezo, y se caracteriza por ser de color rojo, pequeño y redondo. Es un ají típico del departamento de Lambayeque, su consumo se da básicamente de manera cruda, dándole aroma a las comidas, incorporándose, por lo general, en las últimas etapas de la preparación; (b) capsicum baccatum var. pendulum; como el ají amarillo, ají paca o el ají cacho de cabra, de forma larga y de color anaranjado por lo general. Considerado como la categoría principal de cultivo en el Perú, con mayor producción comercial en Lima. Se consume en todo el país y su exportación está en crecimiento. También se encuentra el ají mirasol, que es el ají amarillo pero que ha sido deshidratado al aire libre. Su consumo es a manera de soarlo para que aflore aún más su sabor; (c) capsicum pubescens; cuyo representante por excelencia es el rocoto y es la variedad típica de la sierra y el más picante; de tamaño mediano, pulpa gruesa y forma

cuadrada. Es comercializado y consumido maduro de color rojo, amarillo o anaranjado o inmaduro de color verde. En el Perú existen dos clases de rocoto: el serrano o de huerta, y el de la selva central; (d) *capsicum frutescens*; de un color verde rojizo, pequeño de forma alargada. Su representante es el ají pipí de mono, el ají arnaucho y el ají charapita. Cultivado principalmente en la selva y en la costa, este tipo de ajíes es muy común en jardines; y (e) *capsicum chinense*; cuyo ajíes característicos son el ají panca, ají limo, ají machero, entre otros. Es considerado la categoría con mayor variedad en el Perú y son por lo general de tamaño mediano de forma cónico, acampanada, alargada u ovalado; en cuanto al color, estos ajíes pueden ser de color rojo, amarillo o morado. Actualmente la siembra y cosecha se realiza en la costa.

Todos los ajíes peruanos son utilizados como condimento en la preparación de diversos platillos como el chupe, adobo, escabeche, patita con maní, rocoto relleno, adobo, carapulcra con sopa seca, pachamanca, parihuela, entre otros (Cabieses, 2000). Muchos de los ajíes exportables son muy utilizados para la elaboración de comidas, básicamente para los guisos y salsas, se requiere de ser remojado y en algunos casos, licuado.

La creciente demanda de alimentos e ingredientes diferenciados de alto valor hoy en día por el boom gastronómico peruano y la gran cantidad de restaurantes y negocios peruanos que residen en países de Europa, Asia y América, incrementan las oportunidades para la comercialización de los ajíes en la Región de Arequipa; en la cual se puede observar que son productos con la talla para ser exportados, pero que aún existen oportunidades por desarrollar en todos los ámbitos de la cadena. Instituciones del Estado liderado por el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri) como Sierra Exportadora, INIA, Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM) y otros; han desarrollado limitados proyectos relacionados al ají a nivel nacional, en el sur del país y mucho menos en la región de Arequipa (Proinversión, 2004).

Hinostraza (1999) indicó que la costa tiene un clima templado cálido, sin extremo frío

o calor sofocante, que ayuda a la producción y cosecha del ají. La costa central y sur del país presentan temperatura templada, con pocas precipitaciones, alta húmeda y alta nubosidad, con características de terreno ideal para la siembra y cosecha de los ajíes. La sierra es también otra de las regiones naturales del Perú donde puede producirse diversas variedades de ají; pero solo se debe de considerar zonas de no tan alta altitud debido a que el ají no llega a producirse en lugares donde las temperaturas descienden a rangos negativos. La selva es otra de las regiones del Perú que cumple con las características para cultivar y cosechar el ají y esto es gracias a que posee todas las condiciones para ello.



*Figura 2.* Proceso de fabricación de productos a partir del ají fresco. Adaptado de *NGOs and agricultural technology development*, por Amanor y Farrington, 1991, *Agricultural Extension: Worldwide institutional innovation and forces for change*, 31, p.5.

La gran parte de la producción del ají en el Perú es destinada al autoconsumo a los mercados de abastos y solamente cuando hay cierto incremento en los rendimientos es que se destina ese excedente a la comercialización o venta en los mercados regionales cercanos a las chacras. Los principales compradores de ají son los mayoristas, los cuales adquieren cerca del 70% de la producción (El Comercio, 2011).

El auge de la gastronomía peruana ha llevado a que los ajíes en general, dentro de los cuales se tienen al ají mirasol, rocoto, ají panca ají amarillo, ají pipi de mono, se encuentren entre los principales productos agrícolas a ser comercializados, dado su uso extendido y su amplia participación en el mercado nacional. Existe actualmente una tendencia creciente a comercializar muchas más variedades de ajíes para el consumo directo, y se ha dejado atrás la idea de que son productos destinados exclusivamente para platos especializados de las regiones de origen. Los diversos ajíes nativos se han convertido en un ingrediente indispensable en la preparación de platos típicos caseros de consumo diario (sopas y guisos), por el aporte de aroma, color, apariencia y textura que proporcionan (García 2011).

A pesar del incremento en el consumo, el comercio de algunos de los tipos de ají se encuentra aún muy limitado. Por ejemplo, en la ciudad de Lima, se encuentran exclusivamente distribuidos en algunos mercados o terminales, y son comercializados en pequeñas cantidades por escasos comerciantes. Su uso no se extiende más debido a la falta de conocimiento de los consumidores acerca de la existencia y uso específico de estas variedades y a la falta de un abastecimiento constante en los mercados nacionales. Sin embargo, en las zonas productoras o de origen, los ajíes en general se encuentran fácilmente, pero su producción es escasa y destinada mayormente al autoconsumo; por lo tanto, no se encuentran cantidades suficientes para aplicaciones industriales. La mayoría de los habitantes y productores de estas zonas siembran ajíes nativos en sus huertas o patios, lo cual permite un abastecimiento para el consumo propio (García, 2011).



*Figura 3.* Presentaciones del ají que actualmente se consumen en el Perú.  
Adaptado de “Data,” por Shutterstock, 2016,  
(<http://www.shutterstock.com/es/s/aji+/search.html>).

Wust (2006) indicó que existen factores que impulsan el aumento del consumo de ajíes a nivel mundial, estos están relacionados a un sabor natural, el ingreso de ajíes con valor agregado, el incremento del consumo e ingresos por parte de los distintos consumidores en los diversos usos en las comidas, el incremento de las distintas culturas en los países emergentes y desarrollados.

Estados Unidos es actualmente el mayor importador de ají deshidratado y en pasta, pues concentra la mayor demanda internacional para todos los ajíes, se convierte así en el principal mercado a exportar. Un estudio realizado por Bell Flavors & Fragrances en el año 2013, mencionó que los sabores latinoamericanos serán una de las principales tendencias de sabor durante este año. A lo anterior se suma el aumento del consumo de comida mexicana preparada en diversos restaurantes, lo que impacta positivamente en el uso de este todos los ajíes con picante y color (The Economist, 2008).

Wust (2006) observó que quizás se debe tratar de cambiar el chip. Los ajíes peruanos puede ser comercializados no solamente como materia prima: existe un mercado que crece

para los capsicum con valor agregado. De hecho, en países como Estados Unidos un sector de la población empieza ya a desarrollar el gusto por los sabores exóticos y orgánicos.

## **2.2. Visión**

Para el 2027, la Industria Arequipeña del Ají se convertirá en la industria referente en la producción y comercialización de ajíes de Latinoamérica, reconocida por la innovación y calidad de sus productos, así como por ser una industria socialmente responsable, que preserve el medioambiente y mejore la calidad de vida de los agricultores.

## **2.3. Misión**

Producir y comercializar los Ajíes del Perú y productos derivados de calidad en forma sostenida, mediante el cumplimiento de normas fitosanitarias para los consumidores en los mercados del mundo. Siendo capaz de atraer la inversión privada, que permita el desarrollo en infraestructura, tecnología y personal altamente calificado, de esta manera crear valor a la Industria Arequipeña del Ají.

## **2.4. Valores**

Los valores establecen la filosofía de la Industria Arequipeña del ají, representa claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y personalidad. Los valores son indispensables para (a) moldear los objetivos y propósitos, (b) producir políticas y (c) definir las intenciones estratégicas (D'Alessio, 2015). Por tanto, los valores que formarían los cimientos para la Industria Arequipeña del Ají al 2027 son los siguientes:

- Responsabilidad de ofrecer productos de alta calidad, producidos con el uso adecuado y sostenido de los recursos naturales de la región, considerando el cuidado del medioambiente y promoviendo la empleabilidad de los agricultores de las comunidades cercanas.
- Identidad, como valor distintivo en la región y de la nación, contagiando a todas las personas involucradas en el proceso de producción a sentirse orgullosos del



posicionamiento de la Industria Arequipeña del Ají, siendo considerado sus ajíes como producto bandera del Perú y reconocido en todo el mundo por su alto nivel nutritivo y vitamínico.

- Solidaridad con todos los stakeholders, a través de sus cadenas productivas, compartiendo todas sus capacidades y conocimientos por intermedio de un valor común para alcanzar las metas establecidas en la visión y superar las expectativas de los clientes y consumidores.
- Innovación, a través de nuevos productos, aprovechando las fortalezas de los ajíes como alimento nutricional, como insumo en la creciente industria de alimentos. Siempre garantizando la mejora continua y la promoción de mejoras tecnológicas, dentro de la agroindustria nacional. El resultado será un producto con alto valor agregado.
- Seguridad, dada por la adecuada capacitación, implementación y uso de equipos, así como el desarrollo de procedimientos que estén al nivel de estándares internacionales, tanto en la preparación de suelos, siembra, cosecha y transformación del producto a través de la cadena de valor.

## **2.5. Código de Ética**

Los principios que guían y delimitan el patrón de acción de los agentes en el ambiente de negocios de la Industria Arequipeña del Ají son los siguientes:

- Mantener la armonía y equilibrio con el medio ambiente al evitar acciones que conlleven a la vulnerabilidad de los recursos naturales.
- Respetar el legado cultural e histórico del país, mediante la preservación de aquello que representa a la identidad nacional.
- Proceder, en todo momento, con el estricto cumplimiento de la normativa de los países en los que se comercialice el ají.

- Velar por el cumplimiento de buenas prácticas que garanticen la inocuidad del producto.
- Participar de la libre competencia en forma leal, honesta y justa, de acuerdo con las reglas de juego del mercado.
- Búsqueda permanente del bien común, actuando con integridad en la dinámica de negocios.
- Respetar la diversidad, evitando cualquier acto de discriminación.

## 2.6. Conclusiones

El Perú cuenta actualmente con ventajas comparativas como, por ejemplo, las condiciones del suelo, los climas y microclimas que son favorables para la producción de diversos tipos de ajíes durante todo el año, no solo en zonas centrales de Arequipa, sino también en regiones aledañas. Estas características convierten al Perú en el productor más grande de materia prima, por encima de países que producen este producto como Bolivia. Sin embargo, la cadena de valor aún no se ha desarrollado en su totalidad, aún hay mucha informalidad, lo cual es una oportunidad que puede permitir que la industria se convierta en una de las principales fuentes de ingreso para la economía de la Región Arequipa. El incentivo en la fabricación y comercialización de productos con mucho más valor agregado que llegue al consumidor y la industria es un reto importante que se han tocado en los próximos capítulos.

Como misión se pretende que la Industria del Ají incremente su penetración en el mercado de consumo, en el mercado de hoteles, restaurantes, catering y exportación a países como EEUU y países Europeos, mencionando solo a algunos entre los mayores consumidores de ají. La visión conlleva a determinar un mercado internacional aun virgen para muchas variedades de ajíes que aún no son conocidos pero en donde actualmente la gastronomía

peruana está de moda; por ello, se debe aprovechar este boom gastronómico en pro de desarrollar la Industria Arequipeña del Ají.

Se deslinda que la Industria del Ají y sus derivados representan uno de los negocios más prósperos para el Perú y Arequipa en la actualidad. El país necesita crear productos de mayor valor agregado, ya que cuenta con los recursos que otros países no cuentan como tierras, el clima propicio y la mano de obra que brinda el país. Los volúmenes de ajíes nativos en general, demandados globalmente, van en aumento y existen diversos mercados que aún no han sido atendidos por la oferta peruana, bajo un modelo de producto con valor agregado, mas no primario.



### Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa del Ají Panca de la Región de Arequipa comprende el análisis tridimensional de Hartman, el análisis competitivo del Perú frente al ají y el análisis del entorno PESTE, político, económico, social, tecnológico, ecológico y cultural que engloba la elaboración de los productos a base de ají. Los resultados de estos análisis han permitido el desarrollo de la matriz de evaluación de factores externos (EFE). El análisis de la organización y sus competidores más el análisis PESTE permiten la elaboración de la Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR) de acuerdo con D'Alessio (2015).

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartman (1978) detalló en su teoría tridimensional de las relaciones entre naciones, tres grandes dimensiones que se debe evaluar con mucho cuidado: los intereses nacionales, el potencial nacional y los principios cardinales.

##### 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Ministerio de Economía y Finanzas (2011) observó que el Estado peruano, mediante el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), desarrolló el plan estratégico de desarrollo nacional, donde se definen seis ejes estratégicos: (a) defender la soberanía e integridad nacional; (b) gobernabilidad, Lucha contra la corrupción y defensa de los derechos humanos; (c) fomentar la interrogación política, social, económica y física a nivel internacional; (d) estimular la inversión extranjera; (e) buscar la cooperación orientada hacia el desarrollo y la inclusión social; y (f) erradicación de la pobreza extrema y el hambre.

Adicionalmente, se tiene a la Matriz de Intereses Nacionales que tiene relación con los países vecinos en el continente americano. Se pueden observar cinco intereses nacionales con los que se clasifican a los países de acuerdo al grado de intensidad, y si estos tienen intereses opuestos o comunes con el Perú. Brasil es el país con el que el Perú tiene intereses comunes en América del Sur y no tiene intereses opuestos a nivel mundial. Los grandes aliados del

Perú son Estados Unidos de América, la Comunidad Europea y los países miembros del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico. Chile, Ecuador, Venezuela y Bolivia son países con los que tiene intereses nacionales opuestos como son la defensa del territorio nacional y la conversión en un puerto subregional en la Cuenca del Océano Pacífico (D'Alessio, 2015).

Tabla 3

*Matriz de Intereses Nacionales*

Intereses Nacionales	Supervivencia (Crítico)	Intensidad del Interés		
		Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (molesto)
1. Defender la soberanía e integridad territorial		Chile**		Bolivia** Ecuador**
2. Gobernabilidad, lucha contra la corrupción y defensa de los derechos humanos.			Venezuela** EEUU*	Bolivia** Ecuador** Argentina**
3. Fomentar la integración política, social, económica y física a nivel internacional.		EEUU*, China*, Francia*, Alemania* Italia*, España*	Brasil*, Chile*, Bolivia*, Ecuador*, Argentina* Mexico*, Colombia*	
4. Estimular la inversión extranjera.		EEUU*, China*, Canada*, Brasil*, Chile*	Colombia*, Mexico*, Ecuador*, Argentina*, Japon*, Corea del Sur*, India*	
5. Buscar la cooperación orientada hacia el desarrollo e inclusión social.		EEUU*, China*, Canada*, Brasil*, Chile*	Brasil*, Chile*, Mexico*, EEUU*, Francia*, Alemania*, Italia*, España*	
6. Erradicación de la pobreza extrema y el hambre.			Honduras*, Guatemala*, Haiti*, Paraguay*, Bolivia*, Ecuador*	

*Nota.* Intereses comunes, intereses opuestos. Adaptada de "Política Exterior," por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2011 ([https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)).

### 3.1.2. Potencial nacional

Los factores del potencial nacional son las fortalezas y debilidades del país.

Corresponde al análisis interno del país: ¿en qué se es fuerte?, ¿en qué se es débil?

(D'Alessio, 2015). Todo esto contribuye a determinar el entorno adecuado para la Industria Arequipeña del Ají como en las posibles regiones aledañas. ProInversión (2013) indicó que entre las fortalezas del Perú se encuentran: (a) la economía abierta que tiene el Perú; (b) las políticas macroeconómica, fiscal y monetaria estables que han permitido tener una estabilidad económica; (c) el gran crecimiento económico en América Latina; (d) la estabilidad jurídica, económica y de inversiones que posee el Perú; (e) el ser un país atractivo para la inversión extranjera; (f) problemas de corrupción latentes y un sistema judicial desprestigiado; (g) economía exportadora basada en materias primas; (h) no contar con políticas de Estado que incentiven el área de investigación y desarrollo de las empresas e instituciones privadas.

Para determinar el potencial nacional se analizó los siguientes dominios: demográficos, geográficos, económicos, tecnológico-científico, Histórico-Psicológico-Sociológico y organizacional-administrativo.

En el Dominio Demográfico se tiene que en el último censo de población y vivienda realizado en octubre del 2007, la población total del Perú ascendía a 28'220,764 habitantes. La tasa de crecimiento promedio anual del año 2011 fue estimada en 1.14%. La proyección para el año 2012 se estima en 30.1 millones de habitantes y, para el 2021, en 33.1 millones de habitantes en todo el país. Además, mientras que el 75.9% de la población se encuentra en áreas urbanas, solo un 24.1% se encuentran en zona rural. (INEI, 2011)

En el Dominio Geográfico el Perú se ubica al oeste de América del Sur, específicamente en el cuadrante suroriental. El país tiene una posición privilegiada y expectante, proyectándose a ser sub regional lo que permitiría que los productos de Brasil, Bolivia y Perú, principalmente, puedan salir hacia mercados asiáticos y que puedan llegar las mercancías para toda América del Sur. Además, esto creará una ventaja comparativa para las exportaciones peruanas, que influirá en el incremento de las inversiones peruanas y extranjeras en proyectos de exportación.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011) indicó que la superficie agropecuaria registrada ese año, muestra que la superficie agrícola (7'125,008 Has) representó el 18.5%, y la superficie no agrícola (31'617,457 Has) cubría el 81.5%. La superficie agrícola en el 2012 se ha incrementado en más de 1648 miles de Ha., con respecto al Censo Agropecuario de 1994. La superficie agrícola bajo cultivos alcanza las 4'155,678 Hectáreas, que es el 58% del área productiva. El restante 42% es área que se encuentra en barbecho, descanso o no trabajada.

Asimismo, los resultados del Censo Agropecuario 2012 indicaron que el 30.1% del territorio nacional está dedicado al desarrollo de la actividad agropecuaria. Es decir, la superficie agropecuaria se amplió en 9.5%, en los últimos 18 años. En el Dominio Económico, el Perú presenta una economía estable, la cual se sostiene principalmente de la pesca, minería y agricultura.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017), señaló que la economía peruana creció 3.90% en el 2016, un nivel ligeramente superior al 3.8% que esperaba el mercado, con una inflación acumulada de 3.23% en el año, cifra con la que se situó por encima del rango meta del Banco Central de la Reserva (entre 1% y 3%). Sin embargo, se redujo significativamente en relación con el resultado del 2015, cuando se situó en 4.40%. El jefe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), indicó que este resultado se logró luego que la producción nacional obtuviera en diciembre de 2016 un alza de 3.25% respecto al similar mes del año 2015, registrando 89 meses de resultado positivo. Durante el año 2016, el sector Agropecuario aumentó en 1.80% por el incremento de los subsectores pecuario (3.63%) y agrícola (0.60%).

Por otro lado, el gerente de estudios económicos del Banco de Crédito del Perú Carlos Prieto, (2016), proyectó que la economía peruana muestra tasas de crecimiento cada vez mayores, tanto es así que en diciembre del año 2015, el producto bruto interno (PBI) habría

subido 5.5% y que el incremento del PBI en diciembre, después del aumento de 3.96% en noviembre, correspondería al dinamismo del sector primario, 18% en promedio.

Asimismo, las regiones muestran un importante dinamismo y acompañan el crecimiento económico del país, tales como La Libertad, Piura, Arequipa, Tacna y San Martín, las cuales obtuvieron las mayores tasas de expansión este año, proyectó el presidente de la Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios – Perucámaras.

Agencia de Promoción de la Inversión (2012) indicó que en el dominio tecnológico científico, el Perú se ubica en el último puesto de 59 países en infraestructura científica y en el puesto 57 en investigadores y científicos. Así mismo, indicó que el gasto en investigación y desarrollo en el Perú asciende a apenas 0.1 % del Producto Bruto Interno (PBI), y se ubica muy por debajo en comparación con lo que invierten otros países de la región. En el Perú, lamentablemente, la inversión privada en innovación se ve entorpecida por una débil protección de la propiedad intelectual que desincentiva el desarrollo de nuevas tecnologías. Para poder estar entre las economías importantes del primer mundo en el 2021, se debe establecer una serie de lineamientos que apunten a mejorar el marco competitivo para las empresas en los mercados mundiales.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013) señaló que en el Dominio Histórico-Psicológico-Sociológico, el Perú recibió 1.2 millones de visitantes en el primer cuatrimestre del 2016, un 6.7% más que los 1.13 millones de turistas registrados en el mismo periodo en el 2015. La informalidad en el Perú muestra niveles alarmantes, las mediciones disponibles la ubican como una de las más altas del mundo. Esto es motivo de preocupación porque refleja una ineficiente asignación de recursos, sobre todo de mano de obra, y una ineficiente utilización de los servicios del Estado.

El Banco Central de Reserva (2011) explicó, dentro de su revista de estudios económicos, que la evidencia comparativa sugiere que la informalidad en el Perú es producto



de la combinación de malos servicios públicos y un marco normativo que agobia a las empresas formales.

En el Dominio Organizacional y Administrativo, si se toma en cuenta al Estado peruano, se puede precisar hoy en día que sus procesos son muy complejos y engorrosos, tanto que han propiciado corrupción y burocracia. Medidas innovadoras como el uso de un sistema de información a nivel nacional se hace cada vez más necesaria para optimizar los procesos de las instituciones públicas y reducir costos.

El Ministerio de Economía y Finanzas (2011) expuso el Plan Bicentenario 2021, aprobado por el centro Nacional de Planeamiento Estratégico, donde se indica que en el Dominio Militar uno de los intereses del país es velar por la soberanía y por el orden interno; a pesar de ello, se maneja uno de los presupuestos más bajos de la región. Si se toma en cuenta el terrorismo que sufrió el Perú hace algunos años, es de vital importancia generar la confianza en Los Andes, al reforzar los mecanismos de apoyo militar y el control de los insurgentes, tanto de Sendero Luminoso como de cualquier otra organización terrorista que altere a los agricultores y sus familias.

### **3.1.3. Principios cardinales**

Los cuatro principios cardinales que hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno son: influencia de terceras partes, lazos pasados y presentes, contrabalance de intereses y conservación de enemigos (D'Alessio, 2015).

En la influencia de terceras partes, el crecimiento del país está fundamentado en atender mercados internacionales formados por bloques comerciales como: el North American Free Trade Agreement (NAFTA), conformado por los Estados Unidos, Canadá y México. Este acuerdo resulta beneficioso para el Perú ya que podría extender sus vínculos de libre comercio con varios países asiáticos, con los que no existían relaciones comerciales resistentes, como Malasia y Vietnam. El TLC de Perú con la Unión Europea (UE)

conformado por 27 países del continente europeo, entre los que se destacan Alemania, Francia, Italia y Holanda; es un acuerdo integral de cooperación técnica enfocándose en promover la competitividad y la innovación en el Perú. Trae beneficios a través de la transferencia de tecnología y el acceso a un amplio mercado. El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) está conformado por 21 economías, entre las que destacan Estados Unidos, China, Rusia, Canadá y Japón. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo indicó que uno de los beneficios que se dan es para las Pymes y Mipymes respecto a la facilitación de comercio, lo que incrementa sus ingresos y mejora su productividad al reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de los peruanos, Ministerio de la Producción (2010)

Estas economías demandan, cada día, mayor cantidad de productos peruanos, lo cual es una evidencia de una dependencia económica hacia estos países. El Perú, al ser miembro del APEC, tiene el privilegio de que muchas economías a nivel mundial fijen su atención en el país como posible socio estratégico en América del Sur para la distribución de sus productos; es decir, ser su sub regional. Esto influye en el país de manera positiva porque requiere mejorar la infraestructura mediante la inversión en carreteras, ferrocarriles, puertos, telecomunicaciones, entre otros.

En los lazos pasados y presentes, el Perú, de acuerdo con el ministro de Comercio Exterior y Turismo del Perú, en el año 2011 se exportó 45,726 millones de dólares y China fue el principal destino de las exportaciones peruanas con una representación del 15%, seguido por Suiza con el 13%, Estados Unidos con el 13%, Canadá con el 9%, Japón con el 5%, Chile con el 4%, Alemania con el 4%, Corea del Sur con el 4%, España con el 4% y, como décimo destino, Italia con el 3%, Ministerio de la Producción (2010)

Las relaciones del Perú con los Estados Unidos de América están orientadas a la promoción económico-comercial, que busca expandir el volumen comercial y diversificar

inversiones, la lucha contra el narcotráfico, la cooperación para el desarrollo, lucha contra la pobreza y fortalecimiento nacional, la cooperación científico–tecnológica y la cooperación militar. Por citar un ejemplo, las relaciones bilaterales entre Perú y Estados Unidos se desarrollan en el contexto de un alto entendimiento sobre la base de principios y valores comunes como son la protección y defensa de la democracia, los derechos humanos y la profundización del libre comercio y la economía de mercado. Otro caso resaltante es la que se encuentra en la relación con España, pues alcanzó un nivel histórico con la suscripción del Acuerdo de Plan de Asociación Estratégica el 27 de octubre del 2008, que establece una relación preferencial, privilegiada y un marco de cooperación, Naciones Unidas (2011).

#### **3.1.4. Influencia del análisis en la Industria Arequipeña del Ají**

D'Alessio (2015) indicó que el análisis tridimensional de las naciones tiene su importancia en las relaciones internacionales, en la interacción entre las naciones mediante el flujo de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos e información. La cantidad y calidad de los flujos determina que la nación adopte posturas, de acuerdo con sus intereses, con otras naciones.

La influencia del análisis de la Industria Arequipeña del Ají es directa con los intereses del Perú debido a que Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones de ajíes en general, ya que éste país promueve el libre comercio. Por otro lado, Brasil está interesado en convertir al Perú en un puerto de salida a Asia, con lo cual ganaría competitividad para sus exportaciones y el Perú obtiene los beneficios de ser el puerto de salida para Brasil y tener puertos de alta calidad que también ayuden a ganar competitividad para la exportación en general. China también representa una gran oportunidad como destino de las exportaciones peruanas, por el tamaño de su mercado, en especial para los productos agrícolas. La Comunidad Europea es gran aliado peruano como destino de las exportaciones no tradicionales para la Industria Arequipeña del Ají, Asociación de Exportadores (2012a).

### 3.2. Análisis Competitivo del País

El Perú subió dos posiciones y se ubica en el puesto 67 del ranking mundial del informe de competitividad global 2016 – 2017: World Economic Forum. La competitividad cambia con el tiempo y en la actualidad representa una preocupación que se va incrementando en los países del mundo entero debido a las nuevas tendencias de desarrollo.

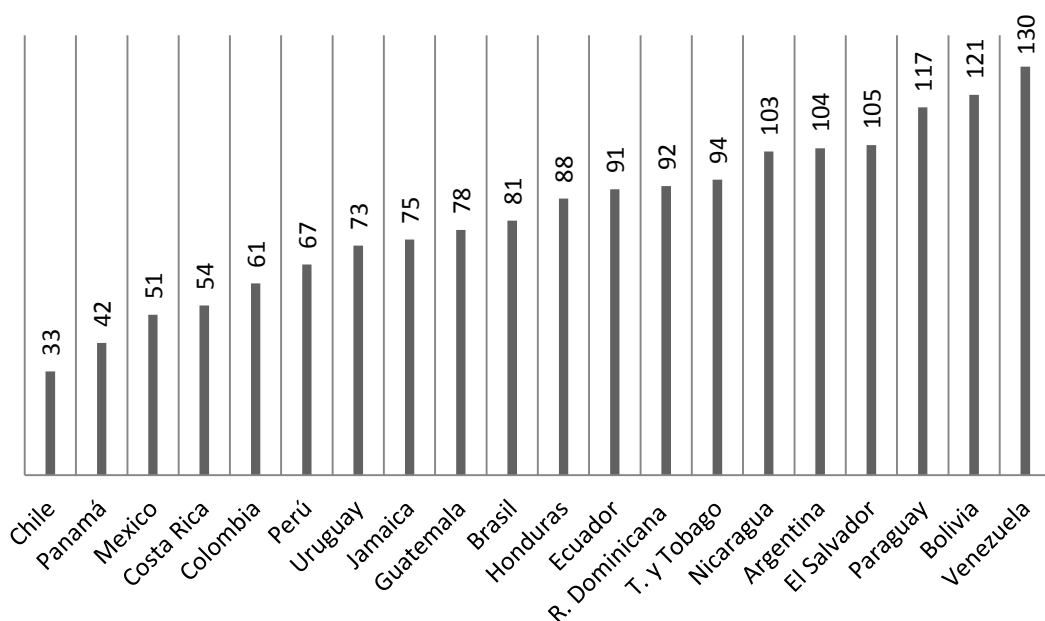


Figura 4. Ranking de Países en Latinoamérica y el Caribe.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016 – 2017,” 2017 ([www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017](http://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017)).

La adecuación a estos cambios representa oportunidades de desarrollo o riesgos de fracaso. Porter (2009) definió la competitividad de los países como el reflejo de la productividad con la que disponen de sus recursos humanos, naturales y de capital. Además, es de vital importancia para los países la inversión del gasto público en educación, investigación en ciencia y tecnología y en generar un ambiente propicio para el desarrollo empresarial.

Una de las herramientas para evaluar la competitividad de un país es el análisis del ambiente microeconómico de una localización con el uso del Diamante de Porter, para lo cual se consideran cuatro elementos: condiciones de los factores, contexto para la estrategia y

competencia de las empresas, condiciones de la demanda y sectores afines y de apoyo (Arellano, 2011).

### 3.2.1. Condiciones de los factores

Tal como se detalló en los capítulos 1 y 2, el Perú tiene una ventaja de localización muy importante, posee variedad de climas, producción agraria todo el año (sobre todo en cuanto a la producción de los ajíes en general), abundantes recursos minerales y una ventajosa posición geográfica en el continente. Es decir, el Perú posee las condiciones idóneas para la producción y desarrollo de la Industria Arequipeña del Ají y, en general, el país posee numerosas ventajas comparativas y que en la actualidad no se están aprovechando de manera exitosa. Los resultados de la WEB del 2016 permiten analizar este factor con mayor detalle.

Tabla 4

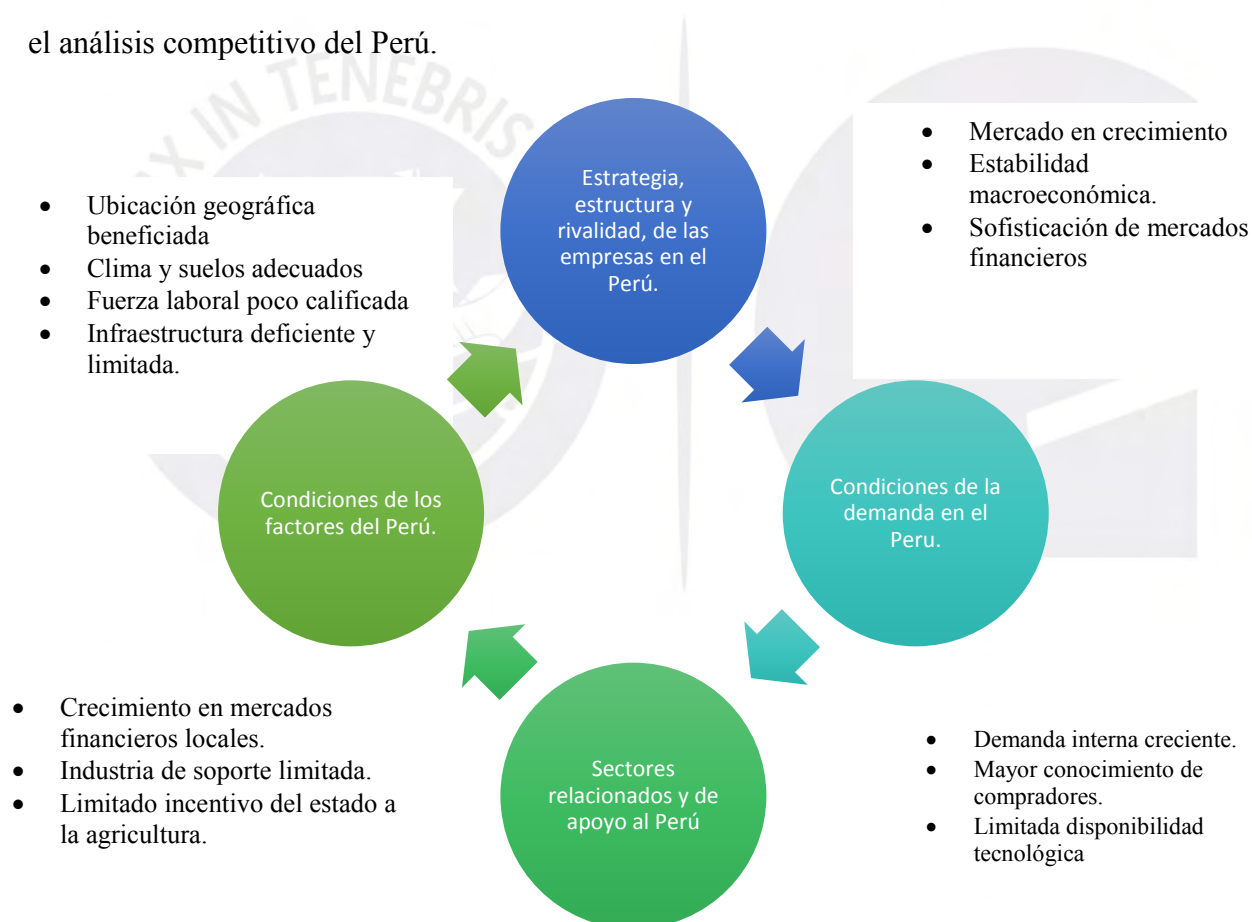
*Evolución del Perú en los Doce Pilares de la Competitividad*

PILARES	2016 – 2017		2015 – 2016	
	Posición	Valor	Posición	Valor
1 Instituciones	106	3.4	116	3.3
2 Infraestructura	89	3.6	89	3.5
3 Estabilidad Macroeconómica	33	5.4	23	5.9
4 Salud y Educación básica	98	5.3	100	5.3
5 Educación superior y capacitación	80	4.1	82	4.1
6 Eficiencia de mercado	65	4.4	60	4.4
7 Eficiencia del mercado laboral	61	4.3	64	4.3
8 Sofisticación de los mercados financieros	26	4.7	30	4.5
9 Disponibilidad tecnológica	88	3.6	88	3.4
10 Tamaño de mercado	48	4.4	48	4.4
11 Sofisticación empresarial	78	3.8	81	3.8
12 Innovación	119	2.8	116	2.8

*Nota.* Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2016 – 2017,” 2017 ([www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017](http://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017)).

Banco Mundial (2006) informó que el Perú tiene un sistema educativo deficiente, se encuentra en la posición 98, una mala infraestructura en salud en la posición 89; sin embargo,

posee un puesto privilegiado en estabilidad macroeconómica en la posición 33. Lo mismo ocurre con la sofisticación de los mercados financieros y el tamaño de mercado. Entonces, se observa que el Perú tiene muchas ventajas que no se ven necesariamente reflejadas en los índices de competitividad comparadas con el resto del mundo. Si el Perú no logra convertir sus ventajas comparativas en competitivas, está condicionando su crecimiento y bienestar al precio de las materias primas como lo hacen los países subdesarrollados y no al desarrollo tecnológico, innovación y búsqueda de patentes importantes por medio de las universidades, laboratorios y empresas como lo hacen los países desarrollados. A todo lo antes señalado, el Perú tiene una serie de ventajas latentes en cuanto a clima, suelo, crecimiento económico, entre otros; lo que se necesita es una verdadera gestión de los recursos tal como se muestra en el análisis competitivo del Perú.



*Figura 5.* Análisis competitivo del Perú.

Adaptado de Los Determinantes de la Ventaja Nacional: Competitividad de las Naciones-Modelo del Diamante, por F. A. D'Alessio, 2015, *El Proceso Estratégico, un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 109), Lima, Perú: Pearson.

### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

La demanda del mercado peruano tiene muestra una tendencia al alza debido a que los resultados macroeconómicos son positivos para el país, las empresas le dan mayor atención al consumidor peruano, dando mayor tiempo y dinero para conocer sus gustos y preferencias, sin dejar de las necesidades; además de estas tendencias positivas, el consumidor peruano e internacional está adquiriendo sofisticación al momento de realizar sus compras, debido a la facilidad con la que puede acceder a la información de los diferentes productos locales e internacionales. “Las condiciones de la demanda interior ayudan a crear ventaja competitiva cuando un segmento determinado del sector es mayor o más visible en el mercado interior que los mercados extranjeros” (Porter, 2009, p.240).

### **3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

Este pilar está referido al marco regulatorio que establecen los países para que las empresas puedan establecer su estrategia y puedan rivalizar de manera sana y regulada, asegura la inexistencia de monopolios u oligopolios, el respeto a la propiedad privada y políticas que aseguren el juego limpio, Naciones Unidas (2011)

La Constitución Política del Perú en 1993 acotó que el país posee fortalezas con respecto a sus políticas de protección al inversionista, e incentivos para la inversión, etc., y ve deficientes sus políticas antimonopolio u oligopolio que se veía reflejado en la banca comercial, establece en el artículo 61 de la Libre Competencia (Combate toda practica que la limite y el abuso de posiciones dominantes o monopólicas. Ninguna ley o concertación puede autorizar ni establecer monopolios). En los últimos años el mercado financiero ha crecido en grandes rangos por lo que se tiene mejores condiciones y una amplia cartera de posibilidades de crédito, sobre todo para el sector agroexportador, Indacochea (2007)

### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo**

La participación de un gran número de empresas proveedoras de insumos, maquinaria,

servicios y tecnología reflejan la fortaleza de un mercado y fomentan el desarrollo de la competitividad por medio de la interrelación de las empresas promoviendo el desarrollo de cadenas productivas y clusters, Indacochea (2007). Según el anuario elaborado por el WEF, reporte de competitividad global, el Perú se encuentra mal posicionado en cuanto a la productividad de políticas de costos de agricultura (posición 79) y también respecto a la eficiencia de las pequeñas y medianas empresas (posición 45), que deberían garantizar este suministro. El reto de los países es hacer de esta relación entre empresas y proveedores una sinergia tal que fomente el desarrollo de clústeres emergentes, al atraer a empresas de calidad mundial que eleven la calidad de los bienes y servicios de los proveedores locales.

### **3.2.5. Influencia del análisis de la Industria Arequipeña del Ají**

Las ventajas comparativas del Perú son abundantes y la Industria Arequipeña del Ají puede crecer aprovechando este factor, como la inclusión de nuevas áreas de cultivo en cualquier región del País. Con respecto a las características de la demanda de la Industria Arequipeña del Ají en general a nivel mundial, esta se encuentra en aumento debido al incremento del pensamiento de consumo saludable. En la actualidad, el Perú goza de un fácil acceso al crédito en el sector agropecuario, en tal sentido, el presidente de Agrobanco precisó que tiene la intención de aumentar el monto disponible para préstamos, precisando que sus tasas de interés no son tan altas para contribuir al desarrollo agrícola, pero precisó que el banco al cual representa prepara un nuevo producto financiero destinado a los pequeños y medianos agricultores. El funcionario subrayó que el nuevo producto estará destinado básicamente a agroforestería y cultivos, aunque aún no quiso dar más detalles sobre este tema. Por otro lado, el funcionario reconoció que resultará complicado para Agrobanco bajar su tasa de interés, debido a que está en función del costo del fondeo del banco. Asimismo, refirió que actualmente la tasa de interés cobrada por Agrobanco promedia el 18%, lo que indica que son mucho más baratos que el resto del sistema, pues la tasa de los demás



(entidades financieras) está por encima del 20% (Instituto Nacional de Innovación Agraria, 2011).

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

Este análisis servirá para explorar el entorno y conocer su influencia en la Industria Arequipeña del Ají. Se busca investigar cuáles son los eventos y tendencias que están fuera del control de la misma. La evaluación externa permitirá identificar las oportunidades, amenazas y conocer la situación actual de los competidores en esta industria. El propósito de este análisis es ofrecer información relevante para iniciar el proceso de la formulación de la estrategia que permitan sacar ventaja de las oportunidades; asimismo, para disminuir o evitar las amenazas (D'Alessio, 2015).

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

El crecimiento de las exportaciones mejora la balanza de pagos y los indicadores de vulnerabilidad externa, impacta significativamente en la disminución del riesgo país y la atracción de la inversión. En consecuencia, siendo más competitivos en mercados cada vez más globalizados, se logrará generar empleo de calidad y en cantidad necesarios para elevar el bienestar de la población.

El Ministerio de Economía y Finanzas (2011), desarrolló los lineamientos de política ejecutados por el congreso de la república para el crecimiento económico de las regiones del Perú basado en principio de economía geográfica que ayudan a ejecutar planes económicos como son:

- Lineamiento 1: Provisión y mantenimiento de infraestructura de transporte. El Gobierno Central, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales mediante la inversión pública y la promoción de la inversión privada deben proveer, así como también mantener una adecuada infraestructura de transporte (carreteras, puertos,

aeropuertos, etc.) que faciliten la conexión entre las zonas de alto potencial productivo con los mercados de destino.

- Lineamiento 2: Provisión, mantenimiento y reducción de costos de la infraestructura de redes. Los tres niveles de gobierno deben favorecer, mediante la promoción de la inversión privada o la realización de la inversión pública.
- Lineamiento 3: Sistematización de los derechos de propiedad territoriales. Es indispensable que los Gobiernos Regionales con el apoyo de los Gobiernos Locales realicen un ordenamiento e identificación de las características geográficas de sus territorios a través del instrumento de Zonificación Ecológica Económica (ZEE), con la finalidad de maximizar la utilización de sus territorios mediante el conocimiento de las diversas zonas productivas y no productivas que poseen.
- Lineamiento 4: Difusión de los procesos de producción exitosos y de la certificación-acreditación de productos regionales identificados con ventajas locales. Además, deberán difundir los procesos productivos regionales exitosos, como buenas prácticas de almacenamiento, tratamiento, etc.
- Lineamiento 5: Promoción y difusión de la innovación mediante la inversión en ciencia y tecnología.
- Lineamiento 6: Protección del medio ambiente. Respetando los estándares ambientales establecidos en la legislación vigente y la renovación de los recursos naturales.
- Lineamiento 7: Definición de competencias, desconcentración de funciones y mejora de los mecanismos de coordinación intergubernamental.
- Lineamiento 8: Generar economías de escala a nivel local y regional mediante la concentración del espacio geográfico.
- Lineamiento 9: Promover la simplificación administrativa en los servicios

relacionados con la constitución de empresas.

- Lineamiento 10: Ejercer un control de calidad en la normativa regional.
- Lineamiento 11: Desarrollar mercados de servicios empresariales regionales.
- Lineamiento 12: Racionalizar el uso actual de las exoneraciones tributarias.

Actualmente impera la corrupción en los gobiernos regionales en los que el gobierno central tendrá una necesaria intervención para su disminución y esto conlleve a la mejora en todos sus sectores.

### **3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

Arequipa es la segunda mayor economía del país. En el año 2015, el crecimiento económico supero el 5%, casi dos puntos porcentuales más que el registrado a nivel nacional. La evolución de la economía regional se encuentra relacionada con la ejecución del proyecto de ampliación de la minera Cerro Verde; ello fue contrarrestado por la evolución negativa del sector agrícola, pesca y manufactura procesadora de recursos pesqueros, afectados por alteraciones climáticas generadas por el Fenómeno del Niño (Cabieses, 2000).

Frias (2015) acotó que el proyecto hidroenergético y agroindustrial Majes – Siguanas II, el cual ya se inició hace unas semanas y comprende una inversión de US\$550 millones. Este proyecto ampliará la frontera agrícola en aproximadamente 38,500 hectáreas. Sumado a esto, existen también megaproyectos energéticos y obras de infraestructura que traerán beneficio a la Región de Arequipa, como la autopista Arequipa – La Joya, la ampliación del puerto de Matarani, que ya está en fase de entrega de obra, el Gaseoducto Sur Andino, entre otros.

El Ministerio de Agricultura y Riego (2017) subrayó, que durante la presentación de los logros obtenidos durante el primer año de gestión en la región Arequipa, los viceministros de Políticas Agrarias, Pablo Benjamín Quijandría, y de Desarrollo e Infraestructura Agraria y de Riego, Jaime Salomón Salomón, anunciaron que el MINAGRI ejecutó 21 proyectos agropecuarios en la región sur.

Dentro de los principales logros en cuanto a agricultura en Arequipa, se ejecutaron 12 obras de mejoramiento de la infraestructura hidráulica valorizado de S/.13 millones, se benefició a más de 2 mil agricultores de la zona, según lo sostuvo el viceministro de Desarrollo e Infraestructura Agraria y de Riego. Hoy en día, Arequipa cuenta con 29 planes de negocios, con un presupuesto de S/.55 millones. En lo que respecta a las exportaciones promovidas por Sierra y Selva Exportadora, lograron ventas por 1'787,205 US\$, que beneficiaron a 4,138 productores y agricultores. El MINAGRI espera que el cierre del 2017 se incremente el PBI agropecuario en Arequipa.

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

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017) indicó, en el último Censo de Población y Vivienda de 2007, que la población de Arequipa ascendía a 1.2 millones de habitantes. La región tuvo un crecimiento poblacional promedio anual de 2.2 por ciento en el periodo 1940-2007, ritmo que se desacelera particularmente en el último periodo intercensal (1993-2007) cuando el crecimiento fue de 1.6 por ciento, igualando al del promedio nacional.

Tabla 5

#### *Población Censada Entre los Años 1940 - 2007*

	Población Censada 1940 – 2007					
	(En miles)					
	1940	1961	1972	1981	1993	2007
PERU	6,208	9,907	13,538	17,005	22,048	27,419
Lima Metropolitana *	645	1,846	3,303	4,608	6,346	8,483
AREQUIPA	263	389	530	707	917	1,152
Urbana	155	251	421	584	786	1,044
Rural	108	138	109	123	131	108

*Nota.* Lima Metropolitana comprende la provincia de Lima y la provincia constitucional del Callao.

Tomado del “XI Censo de Población y VI de Vivienda 2007”, por el Instituto de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<http://www.inei.gob.pe>).

Huanca (2016) anotó que la Región de Arequipa posee la cuarta tasa de desempleo más alta del Perú, el reporte del OSEL, revela que la tasa de desempleo en la región asciende a 3.9%, cifra superior al promedio a nivel nacional que es 3.5%. Arequipa solo es superada

por Lima (5.0%), Callao (4.8%) y Pasco (4.8%). Si bien es cierto, y como se mencionó, el PBI 2015 en la región ha tenido un significativo aumento con respecto al nacional; esta contradicción entre la tasa de crecimiento económico de la región y el significativo porcentaje de desempleo, de acuerdo al economista Adolfo Prado, explica que Arequipa ha apoyado su crecimiento en la minería en la que se ha constituido en la principal actividad de la región. Subrayó que la minería no da empleo ni al 2% de la Población Económicamente Activa (PEA). El sector que sí genera empleo es el productivo como la agricultura y la manufactura.

La revista especializada en negocios América Económica (2016) publicó su clasificación anual de Mejores Ciudades para hacer Negocios, donde la ciudad de Arequipa subió cuatro posiciones al ubicarse en la posición 29 en un ranking que es liderado por Miami, Santiago y Ciudad de México, y agrupa a 52 ciudades latinoamericanas.

El ranking elaborado en base al índice ICUR (Índice de Competitividad Urbana) ordena a las ciudades evaluadas de acuerdo a su mayor o menor capacidad de generar un entorno amigable para los negocios. Arequipa, con un ICUR de 58.62, se encuentra compitiendo con Quito y Puebla, que la superan por décimas, y ha superado a León y Tijuana en México; así como Salvador y Recife, en Brasil. El índice ICUR está compuesto de ocho dimensiones (ver Tabla 6).

El informe sobre el Desarrollo Humano Perú, Guevara y Verona (2014) indicó, que el Perú es uno de los países más ricos en agua, dado que tiene una dotación de 4.6% del agua superficial del planeta. En el informe económico y social de la Región de Arequipa se sostuvo una realidad palpable: “además de las condiciones climáticas propicias para una gran diversidad de cultivos, Arequipa presenta disponibilidad de recursos hídricos y una mejor proporción relativa de infraestructura de riego y prácticas agronómicas” (BCR, 2016).

Con estos recursos, Arequipa accede a mantener una diversidad de cultivos con

Tabla 6

*Dimensiones de Competitividad Urbana*

DIMENSIONES	ALTO	MEDIO	BAJO/ INEFICIENTE	DEFINICION
Marco y Dinamismo Económico		X		Indicadores de creación de riqueza, captación de inversiones y estabilidad económica.
Servicios a Empresas Servicios a Ejecutivos		X	X	Indicador relativo a costos y facilidades de instalación, servicios financieros e institucionales. Costo de vida, accesos a servicios sociales, etc.
Marco Social y Político	X			Indicadores de seguridad jurídica, institucionalidad desarrollo social.
Infraestructura y Conectividad Física			X	Relativo a la calidad, infraestructura y conectividad tanto interna como para el comercio exterior.
Capital Humano			X	Acreditación y cuantificación de la oferta educativa superior.
Sustentabilidad Ambiental	X			Temas de contaminación ambiental comparativa.
Poder de Marca		X		

*Nota.* Adaptado del “Índice de Competitividad Urbana (ICUR) y sus 8 dimensiones”, por el diario Gestión, 2016 (<http://blogs.gestion.pe/hoysiatiendoprovincias/2016/05/arequipa-y-trujillo-escalen-entre-las-mejores-ciudades-para-hacer-negocios.html>).

rendimientos por encima del promedio nacional, para mantenerse entre los principales productores a nivel nacional. A pesar de ello, existen algunos aspectos en los que se requiere mejorar el uso de los recursos mediante la implementación de políticas públicas, entre los que se encuentran una mejor cultura de uso de agua en las zonas de irrigaciones, del uso de semillas certificadas y de fertilizantes para asegurar una mayor producción e incrementar los ingresos de los agricultores, calidad de producto, resistencia a las plagas y la transferencia tecnológica (BCR, 2016).

Banco Central de Reserva (2016) indicó que la Región de Arequipa cuenta con ventajas naturales propicias para el desarrollo del sector agropecuario (varios pisos ecológicos, condiciones climáticas que facilitan el cultivo a lo largo del año y la obtención de altos rendimientos), infraestructura de riego y mejores prácticas agronómicas. Si bien predomina la agricultura minifundista (la unidad agropecuaria promedia 2.9 hectáreas de tierra destinada a la agricultura frente a 3.3 hectáreas promedio a nivel nacional), el 86 por ciento de la superficie agrícola de la región se encuentra bajo riego (resto de regiones: 33 por ciento).

Tabla 7

*Número de Unidades Agropecuarias con Superficie Agrícola, Según Tamaño (2012)*

	Superficie Promedio	Menor a 5 Has.	De 5 a 9.9 Has.	De 10 a 19.9 Has.	De 20 a 49.9 Has.	De 50 a 99.9 Has.	De 100 Has. A más.	Total
<b>Nacional</b>								
Unidades (miles)		1700.8	213.8	113.5	69.6	18.8	11.5	2128.1
En porcentaje (%)		79.9	10.0	5.3	3.3	0.9	0.5	100.0
Superficie (miles Has.)	3.3	1805.0	956.6	805.8	766.7	366.7	2424.3	7125.0
<b>Arequipa</b>								
Unidades (miles)		42.1	5.6	1.6	0.5	0.1	0.4	50.2
En porcentaje (%)		83.7	11.1	3.2	1.0	0.3	0.8	100.0
Superficie (miles Has.)	2.9	53.0	33.0	19.2	11.0	3.9	28.1	148.0

*Nota.* 1/ Hectáreas por unidad agropecuaria con superficie agrícola. Adaptado de “IV Censo Nacional Agropecuario” por el Instituto de Estadística e Informática (INEI), 2012.

### 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Cuervo (2003) anotó que el Perú no tiene un lugar muy privilegiado a nivel mundial sobre investigación y desarrollo. Al menos en el último informe anual de competitividad, el Perú se encuentra en la segunda fase de la eficiencia en cuanto a innovación pero retrocediendo en preparación tecnológica; las compañías tampoco invierten mucho en tecnología para sus procesos. En este ambiente es difícil que el Perú sobresalga por su capacidad de innovación. Y aunque la tendencia en las industrias va hacia la optimización de procesos y alta tecnología, no es sustancialmente cierto que para la producción e industrialización del ají sea necesaria una alta tecnología en sus procesos. Sin embargo, se tienen ya algunas semillas certificadas y es necesario trabajar en ello para garantizar la calidad de los productos en las exportaciones.

BCR (2016) indicó que la Región de Arequipa es el segundo polo de desarrollo industrial del país altamente diversificado, con una base conformada por empresas líderes productoras de bienes de consumo, insumos y bienes de capital de alcance nacional y regional. Además, se ha posicionado como la tercera región más competitiva del país - después de Lima y Callao- y se encuentra en el puesto 33 de la lista de ciudades para hacer negocios de América Latina 2016, elaborado por American Economic Intelligence (AEI).

El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2016) observó que en los resultados recientes del primer Censo nacional de Investigación y Desarrollo (I+D) en el Perú, se revela el atraso del país respecto a países vecinos, y la diferencia es abismal con los países que forman parte de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE); 0.08% del Producto Bruto Interno (PBI) gasta el Perú en investigación y desarrollo. La cifra es muy inferior por ejemplo a Colombia (0.25 %), Chile (0.38 %) y México (0.54 %). Solo un S/ 22.7 millones se gastan en Arequipa en investigación y desarrollo.



Tabla 8

*Ranking de Perú en Índices de Negocios*

11	Pilar: Sofisticación en Negocios	78	3.8
11.1	Cantidad de proveedores locales	42	4.7
11.2	Calidad de proveedores locales	63	4.3
11.3	Estado de desarrollo de clústeres	102	3.2
11.4	Naturaleza de la ventaja competitiva	111	2.8
11.5	Amplitud de la cadena de valor	105	3.4
11.6	Control de la distribución internacional	93	3.3
11.7	Sofisticación del proceso de producción	86	3.6
11.8	Grado de Comercialización	56	4.5
11.9	Disposición de delegar autoridad	65	3.8
12	Pilar: Innovación	119	2.8
12.1	Capacidad para innovar	111	3.7
12.2	Calidad de las instituciones para la investigación científica	114	3.1
12.3	Gastos de las compañías en I&D	122	2.7
12.4	Colaboración en I&D entre compañías y universidades.	110	2.9
12.5	Adquisición de productos tecnológicos por parte del gobierno.	125	2.6
12.6	Disponibilidad de científicos e ingenieros.	114	3.4

*Nota.* Adaptado de "The Global Competitiveness," por Webforum, 2016 (<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017>).

### 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Se ha confirmado que la región Arequipa, al ser núcleo de varios ejes económicos, ha subido su índice de contaminación en un 10%, según el informe del gobierno regional de Arequipa de 2016, esta contaminación está enfocada a diversos factores como el uso indiscriminado de fertilizantes, desechos informales y mala gestión de desechos tóxicos, de las diferentes industrias sin embargo el gobierno regional vienen implementando diversas acciones para reducir el impacto de estos desechos como el plan que tienen en el programa Majes (Siguas), que es uno de los principales ejes de contaminación, planes como: (a) subasta de tierras nuevas y promoción de inversiones en las pampas de Siguas, comprende la subasta y promoción de inversiones privadas de las 38.5 mil hectáreas mencionadas; (b) optimización del uso del agua y subasta de tierras nuevas en las pampas de Majes. ProInversion (2004) A

través de la reconversión productiva orientada a la agro exportación y la adopción de tecnologías que permitan optimizar el riego de 15 mil hectáreas en producción, lo que permitirá generar un excedente de agua para incorporar siete mil hectáreas. El componente comprende la subasta y promoción de inversiones de las siete mil hectáreas mencionadas.

Los problemas ambientales vienen siendo un factor determinante en la salud pública de los pobladores arequipeños, los cuales no son ajenos a la región. Por ejemplo, la deforestación y el mal uso de los recursos hídricos han iniciado la desertificación en áreas cercanas a la irrigación Majes y La Joya, lo que conlleva a la degradación del ecosistema en donde el suelo fértil y productivo va perdiendo parcialmente su potencial de producción. Ministerio de Agricultura y Riego (2013) precisa que no se debe olvidar que el agro depende del río Chili; asimismo, se han dado procesos de salinización en San Juan de Siguan o Quilca, ya que el 90% de las aguas servidas de Arequipa contaminan al río Chili.

Rodriguez (2012), subrayó que el 80% de la población provincial está asentada en las riveras del río Chili y el uso que el dan a sus aguas es contaminada, es por ello que se debería balancearse el interés económico con el socioambiental para no seguir contaminando los ríos. Asimismo, la Región de Arequipa es atormentada por desastres naturales como el fenómeno del niño, movimientos telúricos, gases tóxicos emanados por el volcán Misti; así como la contaminación de los propios lugareños con el arrojo de desperdicios a los ríos.

#### **3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

La Matriz de MEFE permitirá considerar todas las posibles oportunidades que benefician a una organización y, sobre todo, las amenazas que se deben afrontar. La MEFE cuenta con 18 factores determinantes de éxito, de los cuales nueve son oportunidades y nueve son amenazas. El valor 3.01 indica un resultado superior al promedio (2.5), en la respuesta al entorno para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas. El resultado en las oportunidades fue de 2.04 y las amenazas fueron de 0.97, lo que indica que, en general, las

estrategias de la Industria Arequipeña del Ají están aprovechando las oportunidades que presenta el entorno, pero que la respuesta de estas estrategias para minimizar las amenazas no están siendo tan efectivas como el de las oportunidades.

Tabla 9

*Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Industria Arequipeña de Ají*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1	Ventajas naturales (clima, suelos ecológicos)	0.10	4	0.4
2	Agroexportaciones en crecimiento del ají.	0.07	3	0.21
3	Aprovechamiento de la marca Perú.	0.05	2	0.1
4	Insumo principal para la preparación de comidas	0.04	3	0.12
5	Mayor rentabilidad para los agricultores.	0.06	4	0.24
6	Cultivo y cosecha en casi todo el año.	0.08	4	0.32
7	Arequipa segundo polo de desarrollo industrial del país.	0.05	3	0.15
8	Disponibilidad de recursos hídricos.	0.10	2	0.2
9	Mercados potenciales al consumo de productos nativos.	0.10	3	0.3
sub total:		0.65		2.04
<b>Amenazas</b>				
1	Innovación y desarrollo en tecnológica deficiente.	0.05	4	0.20
2	Optimización de procesos incipiente.	0.07	3	0.21
3	Exigencias de calidad mayores en mercados internacionales.	0.03	3	0.09
4	Alto índice de contaminación ambiental.	0.03	2	0.06
5	Carencia en la optimización del recurso hídrico	0.04	3	0.12
6	Incremento de sustitutos potenciales.	0.02	2	0.04
7	Fluctuaciones de precios internacionales.	0.03	2	0.06
8	Producción afectada por desastres naturales.	0.03	3	0.09
9	Aparición de nuevas plagas.	0.05	2	0.10
sub total:		0.35		0.97
Total:		1.00		3.01

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed., p.121), por F. A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

### 3.5. La Industria Arequipeña del Ají y sus Competidores

El análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria, al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia y la rentabilidad a lo largo del tiempo (Porter, 2009). Con el uso de las cinco fuerzas, aplicado a la Industria Arequipeña del Ají, se podrá determinar la rentabilidad de dicha industria a largo plazo, identificar los posibles competidores en el mercado nacional e internacional y lograr un posicionamiento estratégico efectivo que permita mantenerse sobre los países exportadores durante varios años. Para la Industria Arequipeña del Ají se pretende utilizar las fuerzas competitivas que conlleven a un desarrollo estratégico en la industria, con el objetivo de determinar las debilidades y amenazas, actuales y futuras que muestra el sector. Para ellos se deberá analizar las fuerzas de poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de los sustitutos, amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores.

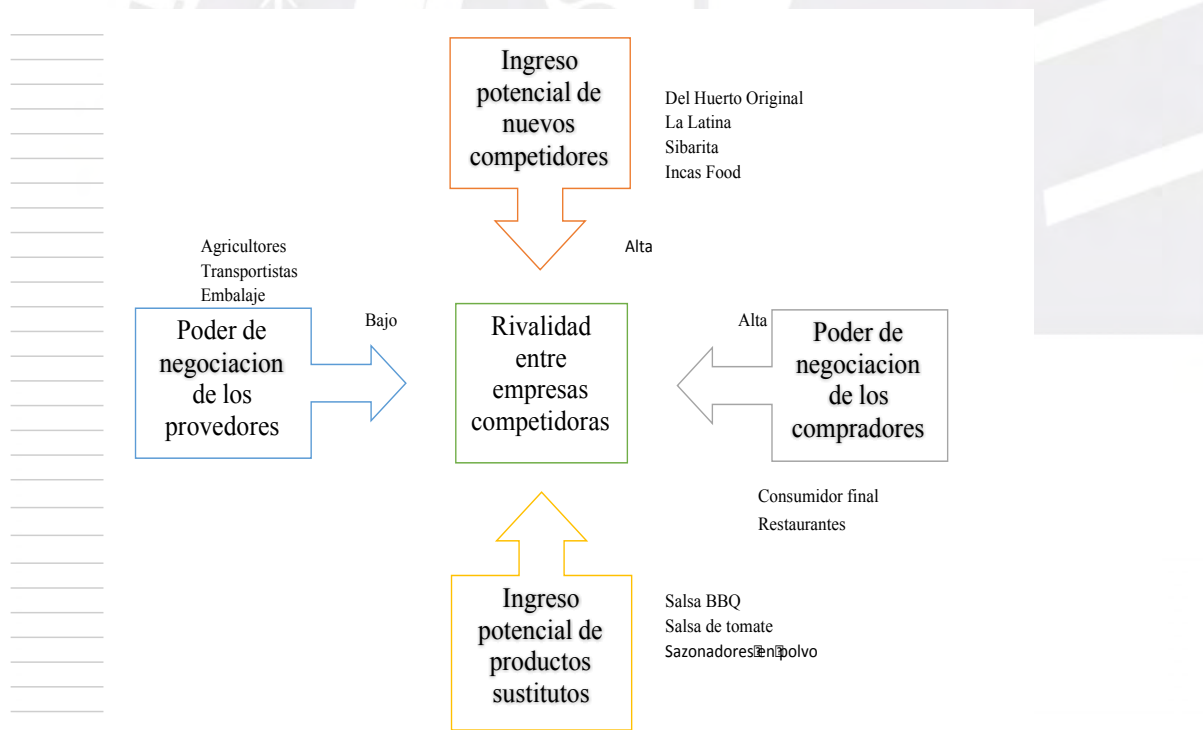


Figura 6. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, (3a ed., p.122), de F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

Son varias las características que determinan el nivel de negociación de un proveedor, debido a que en el tema de comercialización del ají, sea en pasta o al natural, es factible y realizable la elaboración de estos productos a través de la cantidad de agricultores que existen en las diferentes zonas de Arequipa, quienes trabajan bajo sistemas tradicionales de producción; ya que en su mayoría se dedican a sembrar productos que estén en su máximo nivel de demanda, productos que tengan mayor rentabilidad y menos tiempo de producción. En el poder de negociación con los agricultores el resultado es bajo, esto se debe a que hay muchos agricultores independientes y también muchos precios en el mercado.

En cuanto a los insumos y materia prima existen varias tiendas comercializadoras de fertilizantes, pesticidas y fungicidas; incluso hay tiendas en los mismos distritos de Arequipa donde el agricultor ya no tiene que estar transportando sus insumos desde la ciudad de Arequipa hacia las diferentes localidades. En cuanto a los asesores de siembra y cultivo, su poder de negociación es bajo y esto se debe a que hay empresas que trabajan bajo contratos de precio de refugio, esto quiere decir que cuando un agricultor va a sembrar en ese momento se fija un precio para su cosecha y para ello brindan la venta de los insumos y sobre todo los asesores para el control fitosanitario, control de plagas y enfermedades y control de residuos en el producto final. En mano de obra, el poder de negociación es alta debido al precio que mantiene es estándar ya que la cosecha del ají es solo manual.

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

Dentro de la Industria Arequipeña del Ají, hoy en día éste insumo producido en pasta está siendo un producto de mayor consumo con creciente importancia para la elaboración de las comidas peruanas y a nivel mundial, el ají es uno de los insumos básicos en la gastronomía del país.

Durante el año 2016 las agroexportaciones peruanas lograron colocar en materia de

productos agrícolas el 9.6%, a diferencia del año 2015, alcanzando un total 5790.00 millones de dólares en agroexportaciones, como señaló la Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas (DGSEP) del Ministerio de Agricultura y Riego. Los principales compradores de ajíes peruanos son Estados Unidos y España, los cuales vendrían a ser los principales mercados y compradores. Estados Unidos es el principal entre los dos ya que abarca más del 60% de las exportaciones según la Conferencia Internacional de Peppers, el poder de negociación del comprador es alto debido a la competencia que existe en el mercado de ají en pasta. Destacan las operaciones de Empresa Sociedad Agrícola quien cuenta con el 43% en participación de mercado, seguido de varios exportadores de condimentos y salsas que mantienen el 16% del mercado.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

Una clara definición de la amenaza de los sustitutos para la Industria Arequipeña del Ají es la que a continuación se resalta: “Un sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera” (Porter, 2009, p. 47).

Los bienes sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado y satisfacen la misma necesidad. Es muy importante conocer a los sustitutos del sector ya que la rentabilidad se puede ver afectada por estos sustitutos. El ají es un ingrediente imprescindible en los platos de todas las familias peruanas, no hay mesa sin una salsa de ají lista para dar el sabor a las comidas, es el sazonador ideal para la cocina de la casa y es preferida por sus fabulosas propiedades.

El ají se encuentra en todos los mercados del Perú en miles de formas y colores, existen varios tipos de ajíes dentro de la misma clasificación de los capsicum: está el ají mirasol, ají amarillo, ají paprika, ají panca y ají paca que, en cierta forma, tendrían como sustituto a otros condimentos que den el picor y el color a las comidas, ya que son utilizados para ciertas comidas, pero no para todas.

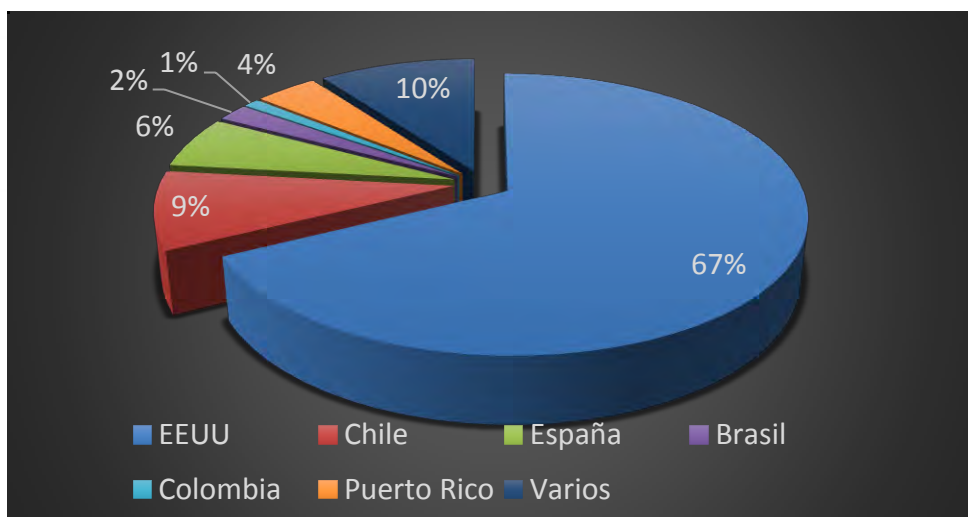
#### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

Las barreras de entrada para los aspirantes a entrar en la Industria Arequipeña del Ají es que los agricultores no cuentan con la tecnología necesaria y adecuada para el manejo del cultivo para poder determinar el momento óptimo de cosecha, así como las características adecuadas que se deben considerar para obtener el fruto indicado. El ají producido en Arequipa es moderadamente sensible a la salinidad, para combatir ello se requiere terrenos arenosos y la buena preparación del terreno, a través del arado, gradeo, mullido, nivelado de terreo, y surcado a una distancia adecuada para el crecimiento de la planta y la incorporación de materia orgánica. Si no se realiza una adecuada preparación, no se podrá obtener buenos resultados.

Otra barrera de entrada son las temibles plagas que se presentan en el proceso de crecimiento de la planta y se reflejan en pérdidas económicas del cultivo. La siembra de ají requiere de un riego tecnificado, riego por goteo que permitirá al agricultor ahorrar en agua y mano de obra para la fumigación de insectos, etc. Estas barreras limitan la producción por hectárea. Lo que lleva a ser menos competitivos ante mercados internacionales, donde los posibles entrantes podrían ver un mercado más atractivo para sus productos sazonadores.

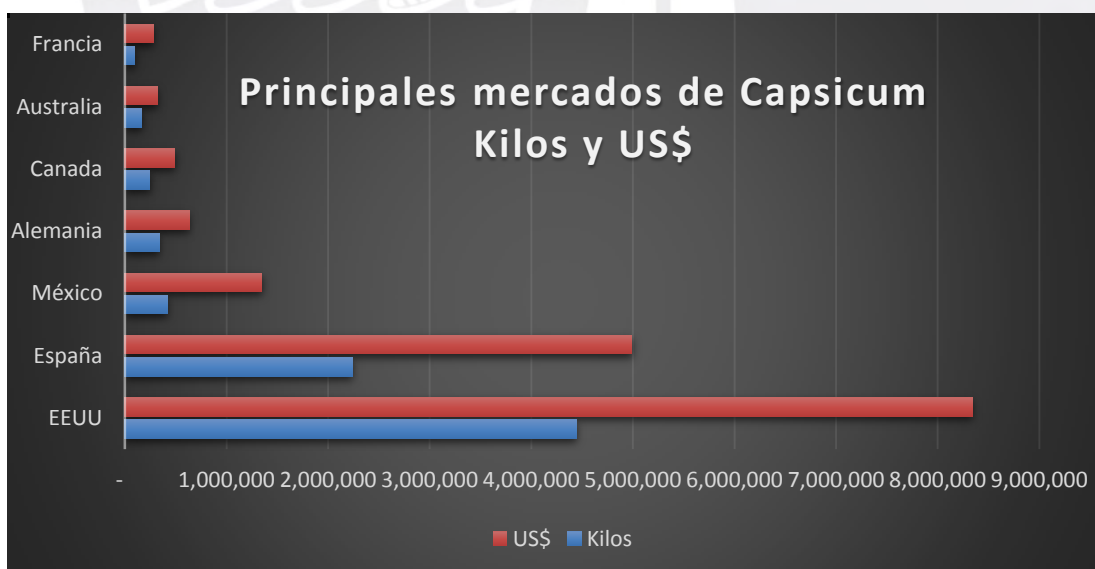
#### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

El auge de la comida étnica, beneficios para la salud y la búsqueda de nuevos sabores son las necesidades de los consumidores y hacen que el mercado de los condimentos sea más atractivo. “El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo” (Porter, 2009, p. 48). La Figura 8 muestra que el principal destino de las exportaciones es Estados Unidos, quien abarca un porcentaje mayor al 50% de las exportaciones de condimentos y salsas en el año 2014, le sigue Chile con el 9% de las exportaciones del Perú.



*Figura 7.* Destino de las exportaciones de condimentos y salsas. Adaptado de “Data”, por Asociación de Agroexportadores [AGRODATA], 2014 (<https://www.agrodataperu.com/2014/10/condimentos-aji-cayena-pasta-aji-amarillo-pasta-aji-panca-aji-rocoto-aji-tari-aji-huancaina-peru-exportacion-septiembre-2014.html>).

Según datos de la Asociación de Exportadores, los principales mercados del capsicum peruano fueron Estados Unidos, a quien se destinó 4'444,868 kilos (8'340,145 US\$); España, con 2'238,729 kilos (4.985.724 US\$); México, con 414,040 kilos (1'344,925 US\$); Alemania, con 335,691 kilos (633.912 US\$); Canadá, con 245,813 kilos (489,410 US\$); Australia, con 165,043 kilos (321.625 US\$); y Francia, con 97,032 kilos (279,701 US\$).



*Figura 8.* Principales mercados de capsicum en kilos y US\$. Adaptado de “Data”, por Asociación de Agroexportadores [AGRODATA] - Agencia agraria de noticias, 2015 (<http://agraria.pe/noticias/exportaciones-de-capsicum-crecieron-38-en-valor-en-enero-de--7954>).



La intensidad de la rivalidad entre los productores de sazónadores y pastas es alta ya que los competidores internacionales son muy parecidos en tamaño e influencia. Existen varias presentaciones que los competidores internacionales ofrecen en el mercado, está el ají seco, en pasta o crema y en polvo, lo que hace a los posibles competidores más estables y resistentes en el rubro.

### **3.6. La Industria Arequipeña del Ají y sus Referentes.**

Los referentes son los principales competidores en el sector, y serían los países de China, India y España quienes han sabido ser eficientes en las producciones altas de ajíes. Sus altas tecnologías los ayudaron para alcanzar ventajas comparativas; la capacidad de respuesta fue otra estrategia que pudieron desarrollar con facilidad. La búsqueda de altos estándares de calidad fue el principal objetivo para ser competitivos en el sector como exportadores de ajíes (capsicums).

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

Una definición apropiada para el desarrollo de la matriz de perfil competitivo sería la siguiente:

El propósito de la MPC es señalar como está una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores del sector. (D'Alessio, 2015, p.129)

Es importante identificar a los competidores en la Industria del Ají en pasta para poder tener bases para la formulación de la estrategia a realizar. La información según Asociación de Agroexportadores muestra que los principales exportadores de ají en pasta son Sociedad Agrícola Viru S.A.C y Capsicum Andino S.A.C.

### **3.8. Conclusiones**

Arequipa cuenta con una enorme capacidad productiva y un inmenso potencial de

Tabla 10

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC): Principales Empresas*

Factores Clave de Éxito	Peso	Ají en Pasta		Sociedad Agrícola Viru S.A.C.		Capsicum Andino S.A.C.		Salsa BBQ		Salsa de tomate	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.- Participación de mercado	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60
2.- Calidad del producto	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3.- Competitividad de precios	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45
4.- Capacidad de respuesta	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18
5.- Adaptación de exigencias fitosanitarias	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
6.- Tecnología.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
7.- Proveedores de materia prima.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45
8.- Tendencia de consumo de productos naturales	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30
9.- Valor Agregado	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Total:	1.00		2.72		3.27		3.02		2.75		3.00

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed.,p.131), por F. A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 11

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores Clave de Éxito	Ají en Pasta			Salsa de ají Tabasco		Pasta de Pimiento Morron	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.- Participación de mercado	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45
2.- Calidad del producto	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
3.- Competitividad de precios	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
4.- Capacidad de respuesta.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
5.- Adaptación de exigencias fitosanitarias	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
6.- Tecnología	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
7.- Proveedores de materia prima: Arequipa, Moquegua, entre otros.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
8.- Tendencia de consumo de productos naturales: EEUU y países europeos.	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
9.- Valor Agregado: insumos naturales agregados antes del producto final	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Total:	1.00		2.72		3.15		2.84

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed., p.132), por F. A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

desarrollo. Este potencial se basa en su ingente riqueza de recursos naturales, una diversidad de pisos ecológicos y climas propicios para la producción agrícola, disponibilidad hídrica y uno de los mayores índices de capital humano del país, lo que se refleja en una amplia diversificación de las actividades económicas y una productividad laboral superior al promedio nacional. Estos factores han determinado que Arequipa se constituya en la segunda economía regional del país.

Existen marcadas similitudes para una creciente Industria Arequipeña del Ají. La primera de ella, enfocada en las exportaciones; debido a factores tangibles como son la economía estable, una inflación controlada y un marcado aumento en las exportaciones de productos nativos. La segunda, el conocimiento de los agricultores para la producción del ají y los terrenos listos para la producción. La tercera, el conocimiento pleno del consumidor en muchas variedades de ají que lo hace más accesible de ser conocido en el mercado mundial.

Si bien es cierto que aun los créditos al agro no son tan altos como para incrementar

de manera sostenible la producción, esto puede cambiar debido al alto potencial de la industria y la participación del Gobierno y la empresa privada para la mejora de los procesos y mejora de la mano de obra profesional y técnica. Asimismo, se debe de tomar en cuenta que si bien la Región de Arequipa posee muchas condiciones para el desarrollo de la Industria Arequipeña del Ají, también se debe considerar que posee marcadas amenazas que comienzan por la falta de formalidad en el gobierno en seguir los lineamientos de ayuda a reflotar la economía en su principal sector: agricultura.

En tal sentido, se espera que en la Región de Arequipa continúe con un expectante avance en temas de desarrollo industrial, incrementando una mayor participación empresarial; situación que debe venir de la mano de un plan sostenido para poder administrarlo, fortaleciendo las instituciones del Estado, los Gobiernos Locales y Regionales, y el sector privado. Por supuesto, todo ello sin descuidar el aspecto. Ya que, si bien es cierto, aun no es un producto que se expenda hacia el exterior con mucho conocimiento como lo hacen sus similares, ello no implica que no se pueda desarrollar y expandir una Industria Arequipeña del Ají; lo que hace entender este desarrollo, son el conocimiento y los terrenos para su producción, la no necesidad de tener una tecnología sofisticada debido que es un producto de fácil adaptación. Aun así se necesita de apoyo al agricultor, al desarrollo de créditos al agro y su posible incursión en esta industria deslindará un éxito como muchos productos nativos ya transformados en productos bandera.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En este capítulo se realizará la evaluación interna de la Industria Arequipeña del Ají basándonos en el análisis AMOFHIT, este análisis comprende las siguientes áreas: (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones y logística; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos; (f) sistemas de información y comunicaciones; y (g) tecnología, investigación y desarrollo.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La administración tiene como uno de sus objetivos aumentar los rendimientos de los cultivos y esto con el fin de ser competitivos en los mercados globales y sector industrial. D'Alessio (2015) indicó que la gerencia es la clave para el éxito de la organización como también para el fracaso; las crisis de las organizaciones está en la gerencia, acostumbrada a gerenciar como hace 50 años, basados en una burocracia improductiva. Es recomendable iniciar una evaluación de la gerencia, revisando cada una de las gestiones que conforman esta posición administrativa. El cultivo del ají requiere de unas formas de cultivo y condiciones tales que los agricultores pueden aprovechar; estos cultivos se realizan en las tres regiones del Perú, tanto en la costa así como en la sierra y selva. El negocio de agroexportación en el Perú es un negocio emergente que está en los últimos años en gran auge.

**Empresas exportadoras.** Agrodata Perú (2017) indicó, que el Perú exportó un total de USD 12'183,779 (precio FOB) con un 13% más con respecto al año 2015 en producción del ají; se tiene un total de 22 empresas dedicadas a la exportación de diversos tipos de ají incluyendo sus diversas presentaciones (conservas, seco, pasta, salsa). Se tiene como principales empresas exportadoras a las siguientes: Kallpa Foods SAC, con 25.6% de participación (USD 32,404); en segundo lugar, se tiene a Miranda – Lango Agro Export SAC con 16.81% (USD 21,317); en tercer lugar, E&N Alimentos SAC con 14.79% de

participación (USD 18,746); y en cuarto lugar, Framac SAC con 10.94% de participación (USD 13,865). Estas empresas exportadoras consiguen el ají mediante mayoristas que compran el 70% de la producción del ají para venderlo a minoristas, mercados bodegas y procesadores. Para estos mayoristas la venta del ají representa entre el 30 y 100% de sus ingresos mensuales.

**Entidades influyentes.** ADEX (2017) indicó que ofrece servicios para sus asociados en temas de exportación, importación y servicios de comercio; agrupación de empresas grandes, medianas y pequeñas con objetivos. Entre sus funciones está el promover en el sector exportador una gran competitividad, en la búsqueda de que sus empresas compitan en el mercado internacional con responsabilidad social y de esta manera aportar en el desarrollo de la nación. ADEX busca llenar aspectos de exportación al orientar de manera adecuada para el éxito del negocio, brinda asesoría en temas relacionados a comercio exterior, busca mercados y clientes potenciales, genera partidas arancelarias, elaborando perfiles de productos y mercados. Entre sus numerosos servicios resalta el Comité de Capsicum que en el 2017 se desarrolló en el Perú y en la ciudad de Arequipa del 25 al 27 de octubre.

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA es un Organismo Público Técnico Especializado Adscrito al Ministerio de Agricultura con Autoridad Oficial en materia de Sanidad Agraria, Calidad de Insumos, Producción Orgánica e Inocuidad agroalimentaria. Brinda los servicios de inspección, verificación y certificación fitosanitaria y zoonosanitaria, diagnóstica, identifica y provee controladores biológicos. Además, registra y fiscaliza los plaguicidas, semillas y viveros; de igual manera, los medicamentos veterinarios, alimentos para animales, a los importadores, fabricantes, puntos de venta y profesionales encargados y emite licencias de internamiento de productos agropecuarios. Mediante el Programa Nacional de Control Biológico, el SENASA busca una agricultura sin contaminación generando oferta y demanda de controladores biológicos, fomenta la

formación de laboratorios de control biológico privados a través de convenios de cooperación y asistencia técnica.

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria (2015) indicó que capacita a profesionales y técnicos elevando su nivel para ofrecer un mejor servicio. También capacita a productores, autoridades y población rural y urbana; logra cambios de actitud y mayor conciencia de la sanidad agraria del país. Asimismo, implementa normas y recomendaciones de organismos internacionales suscribe protocolos y convenios con organismos de sanidad agraria de otros países, conquistando mercados para la exportación de productos agropecuarios. Firma alianzas estratégicas con Universidades, Gobiernos Locales y organizaciones de productores, vinculándolos en los procesos de protección y mejora de la sanidad agropecuaria del país.

El Ministerio de Agricultura y Riego (2017) indicó que tiene como política agraria promover el desarrollo de las familias campesinas a través de planes y programas del sector, que tienen como objetivo central elevar la competitividad del agro, la tecnificación de los cultivos, fomentar un mayor acceso a los mercados y, en consecuencia, lograr elevar la calidad de vida de las familias del campo. El rol es garantizar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad, y el mejoramiento continuo de los procesos administrativos y de gestión en la ejecución de la Política de Comercio Exterior y Turismo, de acuerdo con los estándares internacionales de calidad. Para este propósito, MINCETUR se compromete, como organización, a lograr entre sus miembros actitudes y acciones que contribuyan con el desarrollo sectorial, regional y nacional.

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

Cabienes (2000) indicó que los ajíes del sur y en general los que se producen en el país se exportan en la actualidad en forma de conserva, ají seco, como pasta o salsa. Estos ajíes se cultivan a temperaturas que van desde muy cálidas de la costa peruana, hasta las temperaturas de la sierra, sin considerar demasiada altura.

**Mix de productos.** Cabienes (2000) indicó que estos ajíes del sur tienen muchos usos en el Perú y el mundo. Generalmente se consume deshidratado, se utiliza como condimento en la elaboración de diversos platillos. También es utilizado en la industria alimentaria como sazonador, en la elaboración de comidas y acompañamientos. Debido a su mayor consumo en las exportaciones de condimentos, salsas, sazonadores de ají panca, aji amarillo, entre otros; alcanzan los US\$ 12.5 millones en el año 2015, donde destacan las exportaciones de salsas y aderezos con US\$ 5.3 millones (Agrodata ,2017).

**Precios.** Agrodata (2017) denotó que el precio de los ajíes varía de acuerdo a la forma de exportación, ya sea entero, seco, conserva o en pasta/salsa.

**Principales mercados.** En la actualidad la exportación de ají en el Perú tiene como mercados predilectos a Estados Unidos, quien es el mayor importador de estos productos en el mundo, seguido por México, Chile, Brasil y España. El auge de la comida peruana de los últimos años ha generado que también se incremente el consumo de insumos como el ají panca, ají paprika, ají amarillo, ají pipí de mono, entre otros; es por ello que va de la mano con una creciente y constante exportación a los principales mercados del mundo. Esta tendencia a la exportación genera que este mercado todavía incipiente y en un pleno desarrollo se pueda aprovechar de la mejor manera y generar ingresos adicionales al país. Por ello, se debe buscar generar mayor desarrollo en la producción del ají y sus derivados.

**Promoción.** Dentro de la promoción de los ajíes existen diversos organismos del Estado velando por la vigencia de todos los productos nativos del Perú. El posicionamiento de los capsicum peruanos hizo que el Perú sea elegido como sede de la 23° Conferencia Internacional de Peppers 2017, el evento más importante del mundo en este sector. En dicho evento se plantearán innovaciones por la comunidad científica que conforma la Red Internacional de Capsicum, con el fin de generar nuevas opciones de desarrollo sostenible en el tiempo (Adex, 2017). Asimismo, existen diversos concursos internacionales que ganó el



Perú en el ámbito culinario y que pone en realce los productos tradicionales y naturales, incluyendo el ají peruano.

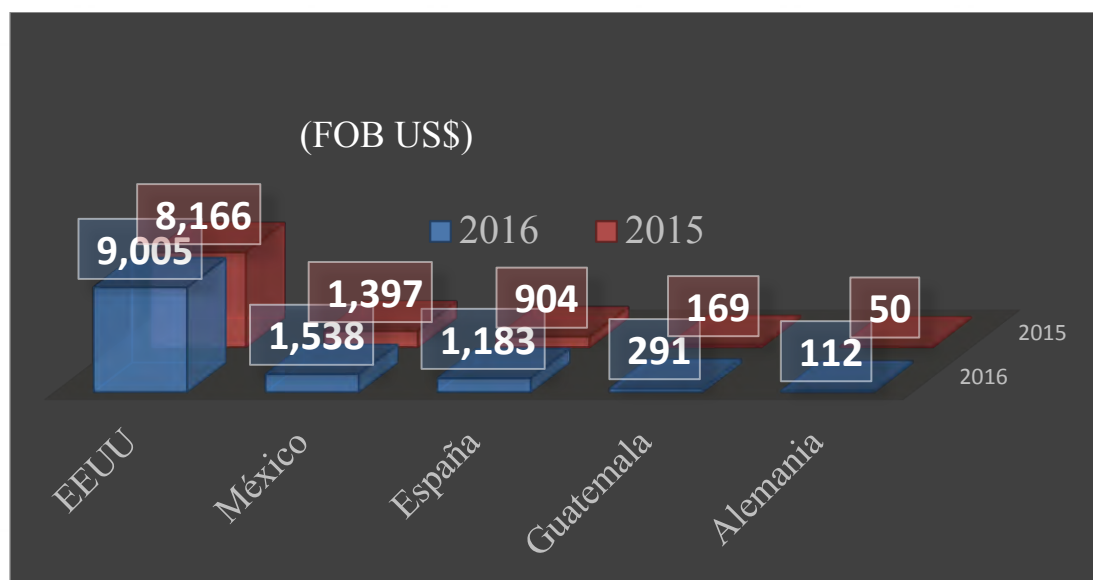


Figura 9. Países importadores de ajíes.

Adaptado de “Data”, por Asociación de Agroexportadores (AGRODATA) - Agencia agraria de noticias, 2016

(<https://www.agrodataperu.com/2017/01/aji-chile-pimiento-guajillo-aji-panca-aji-amarillo-aji-paprika-varios-peru-exportacion-diciembre-2016.html>)

#### 4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Olivas (1992) indicó que la producción de ajíes en el Perú es durante todo el año en la zona costera, sierra y selva. Se debe considerar que la mayor parte de la producción de ají es realizada por agricultores pequeños. La exportación se realiza por empresas acopiadoras.

Al considerar que la cadena productiva de los ajíes es similar, y debido a que actualmente no se realiza una Industria del Ají; se toman en cuenta las diferentes cadenas productivas de los ajíes en general. La producción industrial se desarrolla con la producción de la semilla; se utilizan las semillas de los mejores frutos de la anterior cosecha o de otras cosechas. Las semillas son sembradas en almácigos para que puedan germinar en los terrenos tras cuidados especiales. Seguido a esto, se da el trasplante donde se traslada al terreno de cultivo previamente preparados (el trasplante se hace en la costilla del surco para controlar el riego). Dado que la planta es muy sensible al exceso o falta de agua, se debe mantener un

constante control de la humedad a través del riego ligero y frecuente para el cultivo, y del cambio de ubicación de los surcos. El cambio de surco también se aprovecha para echar guano y fertilizantes. En esta etapa del cultivo también se manejan el control de plagas y enfermedades. La cosecha y secado se realiza manualmente por los cosechadores y transportadores. En esta etapa también se selecciona según su tamaño, su forma y las condiciones del fruto. Luego se colocan en cajas o sacos para su transporte, luego del empacado se realiza el transporte; donde puede ir a una planta de procesamiento (limpieza, selección y control de calidad) o directamente al mercado. Su comercialización puede ser directamente en los mercados locales, donde no se requiere mayor tecnología y se comercializa el producto de manera natural (al seco); o luego de un proceso de calidad, según los estándares que rige el mercado mundial, se comercializa a diferentes países (Wust, 2006).

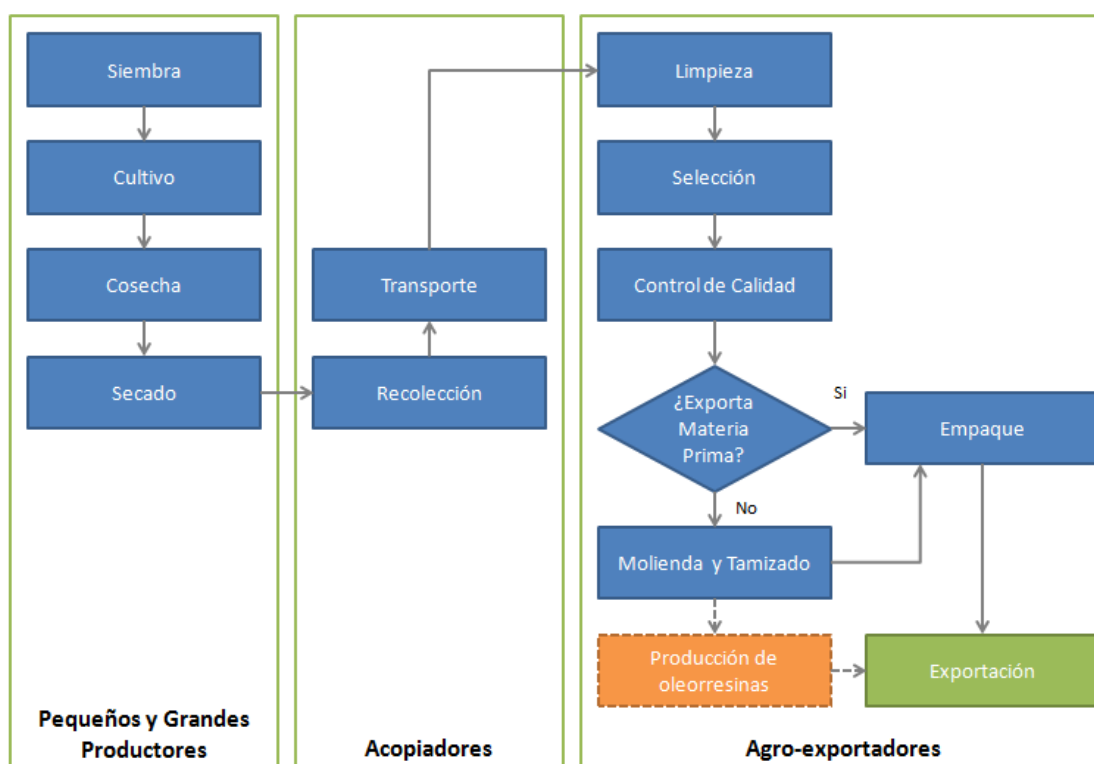


Figura 10. Ciclo productivo del ají.

Adaptado de “Ajíes del Perú,” por Wust, 2006, Lima: Gráfica Biblos.

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

The Economist (2008) indicó que en la actualidad el país considera la actividad

agraria de muy alto riesgo, por los diversos factores negativos que suelen afectarlo, los cuales se extienden a todo tipo de producciones que se quieran realizar. Entre estos factores que afectan al Perú se tiene a los fenómenos climatológicos, la falta de agua, la gran deficiencia de servicios públicos, limitada capacidad de transporte, falta de mercados emergentes, almacenajes inadecuados por no contar con las normativas básicas y necesarias para el almacenamiento de productos perecibles. Estos factores generan que no exista confianza en el sector financiero para que los agricultores puedan acceder a créditos o financiamientos en entidades crediticias. Asimismo, se debe considerar que la gran mayoría de estos agricultores son informales y sus tierras no poseen títulos de propiedad, lo que los hace menos calificables para un crédito por no contar con garantías para la obtención de algún préstamo. En términos arancelarios, se debe considerar como favorable, debido a que la exportación hacia los Estados Unidos y la comunidad europea es de aranceles libres (The Economist, 2008).

El Perú elaboró un modelo de desarrollo para el sector agrario entre las décadas de los años 60 y los 80: Cepalina (Comisión Económica Para el Desarrollo de América Latina), con una teoría que se enfocaba a ampliar un mercado interno basándose en el sector industrial. Para que este desarrollo se lleve a cabo, la agricultura debería contribuir produciendo productos baratos con el fin de brindar salarios y también insumos que sean muy accesibles a la industria. En los últimos años el país ha sufrido variaciones importantes en temas de crecimiento en el sector agrario, las variaciones del PBI de los últimos años fueron importantes, por lo que sufrió cambios muy significativos al igual que el crecimiento poblacional (The Economist, 2008).

Actualmente, según el Ministerio de Agricultura y Riego (2017), el sector agrario prevé crecer un 4.2% del PBI en el 2017, esto es debido a la tendencia que viene presentando el sector en los últimos años con un firme crecimiento. Se estima que para el 2021 ese crecimiento llegue a 5% del PBI, esto apoyado de diversas acciones en el sector que

acompañen este crecimiento. En la actualidad se tienen unos planes de mejora de la ganadería, para aplicarlo se ejecutará un plan de cultivos en la región sur para dar este crecimiento al sector.

Tabla 12

*Costo de Producción por Hectárea del Aji*

Costo de Producción por Hectárea de Aji				
Cultivo : Aji	Tecnología:	Media		
Superficie 1 Ha.	Rendimiento(Kg/h)	15000		
Época de siembra: Junio - Julio	Abonamiento (NPK)	Kh/Ha		
Época de cosecha : Nov - Dic		140-70-50		
ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD UTILIZADA	COSTO UNITARIO S/.	COSTO TOTAL S/.
I. COSTOS DIRECTOS				5,436.23
A. MANO DE OBRA				1,233.95
Preparación Terreno:				
Riego machaco	jor.	1.00	21.46	21.46
Incorporación materia orgánica	jor.	4.00	21.46	85.84
Siembra:				
Siembra almácigo	jor.	0.50	21.46	10.73
Transplante	jor.	8.00	21.46	171.68
Labores culturales:				
Abonamiento	jor.	4.00	21.46	85.84
Deshierbos	jor.	3.00	21.46	64.38
Nº de riegos	jor.	6.00	21.46	128.76
Nº de aplicaciones (control fitos)	jor.	6.00	21.46	128.76
Cosecha:				
Cosecha del cultivo	jor.	25.00	21.46	536.50
B. MAQUINARIA AGRICOLA				600.00
Preparación Terreno:				
Matada, junta y quema	hr. / maq.	2.00	60.00	120.00
Aradura, gradeo	hr. / maq.	4.00	60.00	240.00
Surcado	hr. / maq.	2.00	60.00	120.00
Labores culturales:				
Cultivo a máquina	hr. / maq.	2.00	60.00	120.00

*Nota.* Adaptado de “Costo de Producción del Aji”, por Gobierno Regional: Dirección Regional Agraria de Ica 2014 (<http://www.agroica.gob.pe/sites/default/files/PANLLEVAR%20CP%20HECTAREA.pdf>).

Tabla 13

*Costo de Producción por Hectárea del Ají: Costos y Análisis Económico*

Actividad	Unidad De Medida	Cantidad Utilizada	Costo Unitario S/.	Costo Total S/.
I. COSTOS DIRECTOS				5,277.89
C. INSUMOS				3,443.94
Semilla	Kg.	0.50	200.00	100.00
Fertilizantes:				
Urea	kg.	276.97	1.42	393.30
B. Fosfato de amónico	kg.	152.18	2.04	310.45
C. Sulfato de potasio	kg.	100.00	2.29	229.00
Guano de corral	T.M	2.00	135.00	270.00
Pesticidas:				
Decis	Ltr.	1.00	108.00	108.00
Tamaron	Ltr.	1.00	39.20	39.20
Pirimor	Kg.	1.50	148.00	222.00
Arrivo		3.00		
Benlate	Kg.	1.00	152.00	152.00
Sencor		1.00		0.00
Atabrom	Kg.	0.50	172.00	86.00
Abono foliar	Kg-Ltr.			
Nitrofoska	Kg.	2.00	10.00	20.00
Adherente				
Superwelt	Ltr.	0.15	20.00	3.00
Agua : Pozo	M3	4,000.00	0.32	1,280.00
Temporal	M3	3,000.00	0.03	81.00
Otros (1)				
Flete y traslado de insumos	Kgs.	2,500.00	0.06	150.00
II. COSTOS INDIRECTOS				158.34
Imprevistos	3%			158.34
Gastos administrativos y financieros				
Asistencia técnica				
Interes bancario				
COSTO TOTAL	Nuevos Soles			
III: S/.				5,436.23
1. Costos directos:				5,277.89
2. Costos indirectos:				158.34
Análisis Económico:				
Rendimiento Kg/ha				15,000.00
Costo por kilogramo				0.36

Nota. Adaptado de "Costo de Producción del Ají", por Gobierno Regional: Dirección Regional Agraria de Ica, 2014 (<http://www.agroica.gob.pe/sites/default/files/PANLLEVAR%20CP%20HECTAREA.pdf>).

Tabla 14

*Rentabilidad del Cultivo de Ají por Hectárea*

Análisis de Rentabilidad del Cultivo de Ají en una Hectárea de Tierra	
1 Valoración de la cosecha	
Rendimiento Probable por Ha (Kg)	15,000.00
Precio Promedio de Ve	0.55
Valor Bruto de la Producción	8,250.00
2 Analisis de rentabilidad	
Costos de Producción	5,436.23
Valor Bruto de la Producción	8,250.00
Utilidad Bruta de la Producción	2,813.77
Precio de venta unitario	0.55
Costo de Producción Uni	0.33
Margen de Utilidad Unitario	0.22
Utilidad Neta Estimada	2,813.77
Indice de Rentabilidad (%)	51.76
Punto de equilibrio KGS	9,884.05

*Nota.* El costo del jornal agrícola es de S/.21.46/día, que incluye CTS + gratificación, Ley 27360. Adaptado de “Costo de Producción del Ají,” por Gobierno Regional: Dirección Regional Agraria de Ica, 2014 (<http://www.agroica.gob.pe/sites/default/files/PANLLEVAR%20CP%20HECTAREA.pdf>).

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

ADEX (2017) subrayó que el comité de Capsicum busca juntar a todos aquellos participantes de la comercialización como también de la producción de todos los tipos y variedades del Capsicum como los ajíes del sur. Entre las funciones de este comité, que incluye a los agricultores, maquiladores, acopiadores e inclusive a los exportadores, se encuentra conocer cuál es el real movimiento del Capsicum en el mercado nacional e internacional con la finalidad de buscar un producto que pueda cumplir con todas las normativas de calidad a nivel nacional e internacional (características organolépticas, humedad, etc.). Esto con la finalidad de lograr posicionar al producto en el mercado y conseguir el mejor retorno, identificando oportunidades de mejora, así como plantear alternativas de solución, conjuntamente con el sector público y privado. Abordando ésta

problemática en inocuidad, sanidad y accesos, competitividad, mercados, tendencias e innovación. Comunicando las nuevas investigaciones en cuanto a capsicums y promocionando la oferta exportable de los capsicums peruanos.

Según un estudio acerca de la rentabilidad de la agricultura en la costa peruana, que analiza los cultivos pprika, arroz, camote, espárrago, palta, limón, mandarina frjol, entre otros cultivos, “el productor tiene un manejo limitado de las variables que determinan la rentabilidad de cultivo, siendo este manejo de carácter diferenciado dependiendo del tipo de cultivo... la agricultura empresarial est en crisis de rentabilidad” (Gorroti, 2003, p. 55). Se evidencia en estas palabras cómo, de manera global, el agricultor se ve altamente afectado por los márgenes en su cadena; sin embargo, el ají pprika, como se indicó, es una de las excepciones para el agro.

El problema que presenta con mayor fuerza la agricultura es la falta de agua, es por ello la necesidad de tener a todos los involucrados en la producción de ajíes dentro de la Industria Arequipeña del Ají, con el conocimiento de los tipos de riego y métodos de riego para que no se vea afectado el tema productivo pese a ser una falencia real y no manejable. (MINAG, 2017).

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Cabieses (2000) indicó que los agricultores no manejan ningún sistema de comunicación que pueda ayudarlos a tener información actualizada sobre precios o demandas para sus transacciones, esta información solo la obtienen al entrar en contacto con sus compradores directos. Es por ello que existe la necesidad de capacitarlos en temas de información y comunicación. Esta es una realidad a nivel de toda la agricultura nacional, los agricultores peruanos necesitan manejar información comercial, cuales son las ofertas y demandas en el mercado nacional e internacional, tener información de mercados, manejo de estadísticas de exportaciones, los precios internacionales actuales, y los tipos de negociación

que deben manejar. En la actualidad, esta información podría ser obtenida mediante Adex Data Trade y el Comité de Capsicum. Es de conocimiento que los exportadores se reúnen para compartir información actualizada de la realidad de la agricultura a nivel nacional e internacional. De esta forma, se puede garantizar que de alguna forma se tenga una información casi homogénea y real, lo que les permitirá poder generar algunos planes de acción a ejecutar en corto, mediano o largo plazo generando estrategias vinculadas al sector agrario nacional e internacional.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Cabieses (2000) indicó que algo que se debe considerar en la agricultura peruana es que existen dos tipos de productos; por un lado, se tiene a aquellos que tiene la capacidad de manejar sus cultivos con el uso de equipos agrícolas que son convencionales; por otro lado, a aquellos productores que sí cuentan con equipos de alta tecnología. Ante esta situación existen grandes corporaciones que busquen contactar con aquellos productores de capacidad media y darles una ayuda técnica, de esta manera se ayuda a mejorar y ofrecer tecnificación en el proceso productivo. Según el Programa de Hortalizas ejecutado por la Universidad Agraria La Molina, se deben manejar muchos valores técnicos para el proceso de producción del ají, entre ellos se debe considerar la densidad de siembra de 16,667 Plantas/ha, la preparación adecuada del terreno, el uso correcto de fertilizantes y hasta el tipo de riego a realizar. Entre las consideraciones a tener en cuenta están: (a) distancia entre plantas: 40 cm; (b) distancia entre semillas: 5 cm; (c) scoville: 1,000 – 1,500; (d) ancho de la planta: 30 cm; (e) color de la flor: blanco/amarillo; (f) temperatura para crecer: 14°C hasta 25°C; (g) luz: a pleno sol; (h) altura de la planta: 40 – 50 centímetros; (i) rendimiento: suficiente; (j) tiempo mínimo para la cosecha: 90 días; (k) profundidad para sembrar: 0,5 centímetros; (l) temperatura para la germinación: 11°C hasta 32°C, Pagan (2010)

Wust (2006) indicó que hay que considerar que todo proceso productivo del ají tiene



momentos de necesidad de satisfacer requerimientos de nutrientes que, al ser proporcionados en los momentos adecuados, generará que los rendimientos sean los óptimos esperados. Es por ello importante el tiempo en que se realiza el riego en el cultivo del ají, porque va a depender del método de riego para que, conjuntamente con el agua, se pueda administrar tanto fertilizantes como nutrientes adicionales en las cantidades necesarias. El abonamiento y la fertilización debe ser en dosis de 180-80-100, y debe ser aplicando antes materia orgánica P y K y el N, fraccionado en dos a tres momentos (Programa de Hortalizas, UNALM 2000).'

Con este cálculo se puede medir la cantidad necesaria de fertilizante a utilizar en el agua de riego ya que se conocerá el caudal de riego necesario. Es muy importante conocer la dosis requerida de fertilizante para no variar las características del agua que son necesarias para el proceso productivo del cultivo sin variar el nivel de salinidad del agua.

#### **4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La matriz de Evaluación de Factores Internos tiene como principal objetivo estructurar de manera organizada las fortalezas y debilidades de la Industria Arequipeña del Ají en la región, teniendo un fundamento evaluativo las relaciones existentes entre ellas. La MEFI se compuso de 16 factores divididos en nueve factores de fortaleza y siete factores de debilidades. Se tuvo un valor final de 2.81 que brinda la información de ser un sector sólido que debe mejorar aquellas altas debilidades y con esto garantizar el crecimiento de la Industria Arequipeña del Ají hacia el futuro.

#### **4.3. Conclusiones**

En la actualidad la agroindustria en el Perú busca desarrollarse cada vez más para poder ser competitivos a nivel global, y como parte de esa agroindustria los ajíes son regulados por las entidades que buscan generar desarrollo en todo su proceso productivo. Asimismo, el ají del sur tiene una gran aceptación en la industria por sus capacidades y cualidades y por ser un producto con grandes oportunidades de seguir creciendo en el

Tabla 15

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Industria Arequipeña del Ají*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Cultivo altamente rentable.	0.15	4	0.60
2	Experiencia como agroexportador de ajíes	0.05	3	0.15
3	Producto no perecedero, comercializa seco	0.10	4	0.40
4	Credibilidad en el mercado mundial por la calidad del ají.	0.10	3	0.30
5	Conocimiento de los agricultores y condiciones favorables para el cultivo.	0.05	4	0.20
6	Cadena de suministro desarrollada y confiable.	0.04	3	0.12
7	Tecnología necesaria para la producción.	0.05	3	0.15
8	Apoyo técnico tanto del sector público como de empresas privadas.	0.10	4	0.40
9	Producción continua todo el año.	0.03	4	0.12
sub total:		0.67		2.44
<b>Debilidades</b>				
1	Falta de marcas con valor agregado del ají.	0.04	1	0.04
2	Ausencia de asociaciones que promuevan la competitividad y sostenibilidad de los agricultores.	0.04	1	0.04
3	Falta de monitoreo oficial del uso de químicos en la producción integral.	0.04	2	0.08
4	Débil interacción en la cadena productiva: asistencia técnica y gestión	0.05	1	0.05
5	Limitado acceso a créditos y altos costos financieros.	0.03	1	0.03
6	Poca capacitación de los agricultores para minimizar las pérdidas en las cosechas.	0.10	1	0.10
7	Existencia del minifundismo.	0.03	1	0.03
sub total:		0.33		0.37
Total:		1.00		2.81

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed., p.185), por F. A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

mercado nacional e internacional de manera industrial. Debido a estas oportunidades, es necesario contar con todos aquellos que trabajarán en la industria, capacitados y entrenados en el correcto manejo productivo, con conocimientos claros de: (a) terrenos de cultivo, (b) uso de fertilizantes, (c) correcto uso de la tierra y rendimiento y (d) control de plagas.

Si bien no existe una organización formal que represente a los agricultores, que son el grueso de los miembros, se ha avanzado significativamente con el Comité de Capsicum y se ha obtenido mejoras en eliminación de cultivos ineficientes que afectan el precio del producto. Respecto a los niveles de compensación, la mayoría de los beneficios en margen lo obtienen los agricultores, ya que, de principio, los acopiadores/exportadores generalmente proporcionan información acerca de los precios actuales de mercado, que deja muy poca flexibilidad para que las ganancias queden en el resto de la cadena de suministro. Esto hace que sea un negocio muy atractivo para los agricultores que no se dedican a otro tipo de cultivos, ya que no solo la cosecha está garantizada, sino que las ganancias están marcadas por el precio internacional

Ante esta situación actual, y dado que los niveles de calidad para la exportación de los ajíes son altos, se debe buscar mejorar y optimizar los procesos productivos en búsqueda de conseguir un producto que satisfaga las necesidades de los consumidores, se debe cubrir las falencias existentes en cuestiones de riego, aplicando métodos novedosos y que generen valor a la producción. Los procedimientos de fumigación deben ser más tecnificados, se debe dar asesoría y capacitación a los productores; buscar que los socios comerciales (exportadores) generen recursos adecuados ya que los productos (agricultores) no tienen accesos a créditos, y si los tienen suelen tener unas tasas de interés muy altas que no son atractivas para los productores, por lo que el crecimiento agrario no se desarrolla de manera adecuada. Se debe pasar de ser un proceso arcaico a un proceso productivo y sistematizado que genere un real valor y sea competitivo a nivel internacional.

## **Capítulo V: Intereses de la Industria Arequipeña del Ají y Objetivos de Largo Plazo**

Luego de que se estableció la visión, la misión, los valores, y el código de ética, se define los objetivos a largo plazo o llamados OLP, la cual se basa en las auditorías externas e internas. Se debe considerar los intereses, el potencial organizacional y los principios cardinales de la Industria Arequipeña del Ají. Los intereses organizacionales y los principios cardinales establecidos en el análisis tridimensional, permitirán establecer los objetivos de largo plazo para la Industria Arequipeña del Ají (Hartmann, 1962).

Con respecto a los objetivos de largo plazo, D'Alessio (2015) indicó que “representan los resultados esperados luego de desarrollar ciertas estrategias, son desagregados y deben incluir indicadores que lleven finalmente al cumplimiento de la visión establecida”. Por esta razón, se realizará un análisis exhaustivo de los intereses y potencialidades de la Industria Arequipeña del Ají, así como de los principios cardinales, con el propósito de determinar el grado de intensidad de los competidores que tienen intereses opuestos y comunes.

### **5.1. Intereses de la Industria Arequipeña del Ají**

Perú es un país privilegiado para la producción de ajíes por su ubicación geográfica y diversidad de climas, y es, junto con Bolivia, el centro de origen de este cultivo. Las especies y variedades nativas de ajíes son cultivadas bajo distintos sistemas de producción, pero predomina la producción individual a pequeña escala bajo sistemas productivos tradicionales o empíricos con bajos rendimientos.

El ají es consumido en distintas formas, y es bajo la presentación deshidratada o en pasta para la preparación de salsas la mayor forma de explotarlo como producto. En el Perú, el uso más generalizado es el consumo directo como ingrediente en la preparación de platos típicos regionales de consumo diario como sopas y guisos, por aportar aroma, sabor, color y textura. Lima es uno de los principales mercados para la Industria Arequipeña del Ají, por su cantidad de población, número de hoteles, restaurantes o empresas de catering.

El consumo de productos a base de ajíes se ha incrementado en los últimos años por el aumento en el número de supermercados y tiendas, la oferta de productos procesados de ajíes es pequeña, existen pocas empresas que ofrecen este tipo de producto. Esto indica que a pesar de su oferta reducida, la Industria del Ají constituye una oportunidad de mercado a nivel nacional muy importante para los ajíes en general.

De los productos existentes en el mercado, tales como salsas, pastas, ajíes secos y en polvo, el 98% utilizan como ingredientes los ajíes nativos más comunes (ají amarillo, rocoto y panca). De estos, las salsas y las pastas de ajíes tienen la mayor participación en ventas (93%), y existen menos de cinco compañías que dominan este mercado a nivel nacional (García AI., 2011).

Los atributos de valor más importantes asignados por los consumidores en la elección y compra de ajíes son la garantía de inocuidad, y el sabor y color. Más aún, es una enorme oportunidad que la Industria Arequipeña del Ají sea producido bajo un sistema de producción orgánico, con prácticas que no afecten el medio ambiente y que mejoren la calidad de vida de los productores. De esta forma, los consumidores estarían dispuestos a pagar más por el producto.

En el mercado internacional, la Industria Arequipeña del Ají tiene mejores oportunidades que el mercado local. Se tienen países a los cuales exportar como son Estados Unidos, países de Asia, México y los países de la Unión Europea, debido al creciente interés por la comida étnica y al éxito de los restaurantes mexicanos y tailandeses, y recientemente peruanos, que utilizan gran cantidad de Ají en sus preparaciones. Otros mercados internacionales potenciales para la Industria Arequipeña del Ají que podrían desarrollarse son: (a) el mercado de productos orgánicos, cuyo auge ha estado influenciado por la tendencia creciente a optar por estilos de vida más saludables y sostenibles; (b) el mercado Fair Trade o comercio justo, el cual a través de buenos precios y prácticas empresariales

justas busca fortalecer a las organizaciones de pequeños productores a nivel mundial; y (c) mercados étnicos (Bederski S. 2012). Los consumidores de estos tipos de productos están dispuestos a pagar un mayor precio siempre y cuando se asegure que con su compra obtengan el valor agregado que están buscando.

## 5.2. Potencial de la Industria Arequipeña del Ají

D'Alessio (2015) indicó que “para determinar el potencial es necesario analizar los siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico y científico, histórico psicológico- sociológico, organizacional-administrativo y militar” (p. 97). Con respecto a estos dominios, se considera que para la Industria Arequipeña del Ají, el demográfico, militar y científico no son relevantes para el siguiente análisis.

**Geográfico.** El BCRP (2016) Indico que la siembra y cosecha del Ají a nivel nacional, se realiza en mayores cantidades en los departamentos de Arequipa en las zonas de Caravelí y Camaná, Moquegua y Tacna, por la variedad de climas.

**Económico.** La mayoría de las empresas que producen y comercializan a las grandes cadenas son empresas familiares que realizan los procesos de manera tradicional, por lo que los productos muchas veces son de baja calidad y por ende no logran un posicionamiento en el mercado.

En el 2016, Arequip exportó 4.3 Millones de ajíes, de los cuales destacan el Ají Chile, el Paprika y el Panca entre los principales. Estos se producen, en la zona sur del Perú, hecho que es establece como oportunidad para la Industria Arequipeña del Ají y el crecimiento de su PBI Regional. Asimismo, se puede observar que el Ají Rocoto, si bien es un Ají que se consume en la Zona Sur del Perú, no es un Ají que tenga mucha demanda en el exterior por sus propiedades y por su uso en comidas asiáticas, mexicanas o americanas.

**Tecnológico.** La selección del ají en general durante la cosecha se realiza de modo individual para poder reconocer el tamaño, el color, sabor y pungencia, en especial la

Industria Arequipeña del Ají que aún mantiene en parte del proceso de producción y comercialización métodos tradicionales, por lo que es una oportunidad el potenciar la tecnología para poder desarrollar una producción de manera más sostenida y rentable. El reto que asumen los productores es entender los beneficios del uso de los agroquímicos y fertilizantes para eliminar los hongos *Capsicum pubescens*, gusanos cortadores, gusanos picadores, que afectan a las plantaciones, sin afectar a calidad del producto. El Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria (INIA) ha realizado avances con respecto a la innovación de este cultivo por medio algunas técnicas. Por ejemplo, la trampa de luz, manejo de la densidad y manejo de riego y fertilización, son técnicas más naturales que permiten apuntar a contribuir al desarrollo de los productos orgánicos.

Tabla 16

*Niveles de Exportación de la Industria Arequipeña del Ají en Precios FOB y Kilos*

EXPORTADOR	2016			2015		
	FOB	KILOS	PREC. PROM	FOB	KILOS	PREC. PROM
Ají Amarillo	100,115	16,776	5.97	117,992	17,382	6.79
Ají Chile	4,657,778	1,024,984	4.54	4,750,476	917,791	5.18
Ají Guajillo	ND	ND	ND	1,759,238	425,732	4.13
Ají Habanero	ND	ND	ND	59,675	3,500	17.05
Ají Jalapeño	92,893	2,465	37.68	54,817	1,485	36.91
Ají Limo	519	129	4.02	60	5	12.00
Ají Mirasol	52,901	8,798	6.01	64,089	7,602	8.43
Ají Panca	342,214	109,307	3.13	148,767	23,125	6.43
Ají Paprika	909,010	558,522	1.63	972,274	504,473	1.93
Ají Rocoto	7,130	8,737	0.82	ND	ND	ND
Ají Varios	119,017	165,460	0.72	35,659	13,600	2.62
Pimiento	5,902,202	2,448,989	2.41	2,836,555	913,166	3.11
TOTALES	12,183,779	4,344,167	2.80	10,799,602	2,827,861	3.82

*Nota.* ND significa que el dato no está disponible. Adaptado de “Data”, por la Agrodata 2017.

(<https://www.agrodataperu.com/2018/02/ajies-pimiento-aji-chile-aji-paprika-peru-exportacion-2017-diciembre.html>).

***Histórico-psicológico-sociológico.*** Los ajíes Arequipeños como el Panca o Amarillo (*Capsicum baccatum*) son uno de los ajíes más ampliamente usados en la gastronomía peruana y en el mundo por la gastronomía mexicana, española, asiática y americana.

Asimismo, al dejar el sabor de lado, en un contexto social y psicológico, algunas personas también ingieren los Ajíes por algunas propiedades por contener vitaminas y minerales: la provitamina A, la cual es convertida por el organismo en vitamina A; vitamina C, vitamina E, minerales como el potasio, antioxidantes, un bajo aporte calórico y fibra que es considerable (García, 2011).

**Organizacional – Administrativo.** El ya conocido Comité de Capsicum de ADEX, reúne a todos los involucrados en el sector de ajíes, cuyo rol principal es posicionar la diversidad de capsicum peruanos en el mundo como resaltar la importancia de los agentes de la Industria Arequipeña del Ají, promover la apertura de accesos a nuevos mercados para los capsicum peruanos e incentivar la innovación tecnológica para el desarrollo del sector.

### **5.3. Principios Cardinales de la Industria Arequipeña del Ají**

Según indicó D'Alessio (2015), para definir los objetivos a largo plazo, primero es necesario considerar los intereses, el potencial organizacional y los principios cardinales de la organización. Los intereses organizacionales de los competidores, aliados, el mismo estado pueden ser comunes o divergentes.

**Influencia de terceras partes.** Para la Industria Arequipeña del Ají existen diversas partes que influyen en los cambios y decisiones. Algunas partes son privadas como el comité de la Asociación de Exportadores (ADEX), otras la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), el instituto de investigación y extensión agraria (INIA), el ministerio de agricultura (Minagri), la sociedad peruana de gastronomía (APEGA), entre otros.

El comité de Capsicum de ADEX está compuesto por un grupo representativo de acopiadores, agricultores y exportadores registrados. La Asociación de Exportadores tiene como rol analizar e informar cómo se encuentra el mercado nacional e internacional, oportunidades que existan para incrementar las exportaciones en países que sobre todo



existan acuerdos bilaterales, proyectos de desarrollo de nuevos productos y normas que puedan afectar positivamente o negativamente a la industria en general, con el propósito de que pueda beneficiar al grupo inscrito.

La Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (2015) acotó que en la última década del 2004 al 2014, en cuestión del agro, el empleo formal se duplicó de 433 mil puestos a 822 mil; y el empleo indirecto generado suma aproximadamente un millón. Podría decirse que el empleo formal en el agro ha crecido a un ritmo anual de 6%.

Se tiene al Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) que es un organismo del estado adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego, que tiene como principal rol diseñar y ejecutar la estrategia nacional de innovación agraria y el Programa Sierra Exportadora, que es un organismo público ejecutor que busca promover y desarrolla una oferta exportable de calidad para articular la Sierra Peruana a los mercados nacionales e internacionales; fomenta los emprendimientos locales y la innovación de los procesos productivos para convertir a la zona andina en una región competitiva. En el caso de ambos están relacionados directamente con el Ministerio de Agricultura. El Primero, relacionado a lo macro; y el segundo, más micro, para apoyar a los agricultores a que tengan demanda sostenible.

La asociación Peruana de Gastronomía tiene como rol promover la gastronomía Peruana como factor de identidad, desarrollo sostenible no solo dentro del Perú, sino en el Mundo. La mayoría de los ajíes que se producen en la Industria Arequipeña del Ají son productos muy relacionado con las comidas típicas de la costa y sierra, por consiguiente cuando APEGA fortalece el valor de la comida peruana, automáticamente influye de manera positiva para el desarrollo de la Industria Arequipeña del de Ají.

***Lazos pasados y presentes.*** Los Ajíes Peruanos, cuyo nombre científico es capsicum, son consumidos desde tiempos pre inca. Es utilizado como saborizante en las comidas y, al ser un producto natural, puede posicionarse en mercados internacionales como alternativa y

complemento de los aderezos y guisos. Hoy en día su demanda se debe a su carácter natural y por la importancia de los insumos peruanos a nivel mundial. Esto se reflejaría en el posicionamiento de la Industria Arequipeña del Ají como una industria a nivel mundial debido a los ajíes que dan color y sabor natural con alta contenido vitamínico dentro de las comidas.

***Contrabalance de Intereses.*** En el Perú, aún está en desarrollo la producción de productos orgánicos, debido a que a pesar que existe más apoyo de instituciones como el ministerio de agricultura, el nivel de conocimiento técnico para reducir costos, uso de fertilizantes y abonos, todavía es básico (SENASA, 2015).

Asimismo, los costos se incrementan cuando el producto pasa de intermediario a intermediario y luego a tiendas o exportaciones. Un punto adicional es el nivel de microtoxinas que se genera en los productos por causa de la humedad incremental generada por los agricultores en los cultivos, como por ejemplo cuando usan mucha agua. Esto es una exigencia de la Unión Europea, según el servicio de sanidad agraria (SENASA, 2015). El TLC con Europa, desde que entró en vigencia el 2012, ha permitido eliminar aranceles a favor de Perú de manera inmediata. Ha llegado a reducir hasta el 77% de sus líneas arancelarias en el promedio de los productos.

***Conservación de Enemigos.*** Los principales importadores de especias como el ají en la UE, son Alemania, Reino Unido, Países Bajos, España y Francia (Instituto Boliviano de Comercio Exterior – IBCE, 2010). En la Industria Arequipeña del Ají se identifica a los principales países competidores exportadores de ají a nivel mundial, Trade Map Estadísticas del Comercio para el desarrollo Internacional de las empresas (2016) muestra a Vietnam con una participación en el mercado de 25%, lo que lo convierte en el principal exportador; seguido por India, con un 10% en participación; China y Brazil figuran con el 8%. Perú, Estados Unidos y México mantienen una participación del 2% en exportaciones.

#### 5.4. Matriz de Intereses de la Industria Arequipeña del Ají

Los intereses de la Industria Arequipeña del Ají están relacionados directamente con la misión y visión que tengan la mayoría de los productores y entes relacionados con la Industria Arequipeña. Para ello, es importante que toda la cadena productiva de la Industria Arequipeña del Ají trabaje bajo un mismo objetivo. El detalle de la matriz de intereses de la Industria del Ají Arequipeña del Ají se presenta en la Tabla 17.

Tabla 17

##### *Matriz de Intereses de la Industria Arequipeña del Ají*

Intereses de la Industria Arequipeña del Ají	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Impulsar el valor agregado de las Exportaciones	Maquilladores, brokers, empresas exportadoras	Importadores, EU, EEUU	Agricultores, Mincetur
2. Posicionar la Industria Arequipeña del Ají como una industria a nivel internacional.	Maquilladores, brokers, empresas exportadoras	Importadores, EU, EEUU	Agricultores, Mincetur
3. Tener una marca que nos identifique en todos lados como un industria de alto valor.	Maquilladores, brokers, empresas exportadoras	Importadores, EU, EEUU	Agricultores, Mincetur
4. Incrementar la calidad integral de la Industria Arequipeña	Maquilladores, brokers, empresas exportadoras, agricultores, acopiadores	Importadores, EU, EEUU	Miniag
5. Incentivar y potenciar nuevas técnicas de cultivo y producción.	Inia, Miniag, Agricultores Maquilladores, brokers, empresas exportadoras, agricultores, acopiadores	ADEX	Comunidad
6. Mejorar los ingresos de las personas que participan en la cadena productiva	Maquilladores, brokers, empresas exportadoras, agricultores, acopiadores, Agricultores	Importadores, EU, EEUU	ND
7. Impulsar la responsabilidad social como punto clave en el desarrollo de la Industria Arequipeña	Maquilladores, brokers, empresas exportadoras, agricultores, acopiadores, Agricultores, Inia, Miniag	Comunidad	ND
8. Educar a los productores sobre aspectos técnico / comerciales	Inia, Miniag, Agricultores	Sierra Exportadora	Comunidad

Nota. ND significa que el dato no está disponible. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

## 5.5. Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la Industria Arequipeña del Ají esperan alcanzar, luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducirán hacia la visión que se ha establecido (D'Alessio, 2015). La Industria Arequipeña del Ají tiene potencial para crecer a nivel internacional, al competir con industrias de países como la India, China, Brasil y otros. Puede lograr un posicionamiento claro planteado en la visión, ya que se tiene amplios terrenos en las regiones del Sur del Perú para sembrar, cosechar y producir los ajíes. Los objetivos que serán planteados son hasta el 2027; año en el cual el Perú se proyecta tener a la Industria Arequipeña del Ají como aquella que ofrece mayores alternativas y mayor valor agregado dentro de Latinoamérica. Es decir, tener una diversidad de productos y presentaciones como pasta, polvo y con características orgánicas. Se consideran tres objetivos a largo plazo (OLP), los cuales se detallan y se sustentan a continuación:

*OLP 1. Ventas: Alcanzar una facturación de 75 MM USD FOB en la Industria Arequipeña del Ají para el año 2027.* El Perú es un país que exporta una gran variedad de ajíes, y son los ajíes Panca, Páprika y Amarillo los que más se exportarán por la Industria Arequipeña del Ají, bajo la premisa de ser los ajíes que tengan mayor presencia en los países de Asia, Europa, EEUU y México. Según ADEX, las exportaciones totales de Capsicum del Perú alcanzaron los 240 MM de USD FOB al cierre del 2017, y se estima que para el 2027 llegue a 300 MM de USD FOB; donde se incluyen las presentaciones de frescos, secos y envasados.

*OLP 2. Rentabilidad: Para el año 2027 aumentar el precio FOB promedio por tonelada de 2.80 USD TM FOB a 4 USD TM FOB.* Esta mejora en la rentabilidad con respecto a lo que actualmente se declara en el año 2016, se enfoca en las eficiencias en toda la cadena productiva de la Industria Arequipeña del Ají desde el agricultor hasta el producto

industrializado.

Al apuntar a mejorar los precios de la Industria Arequipeña del Ají, está relacionado directamente con el incremento del volumen de ventas (TM). Por otro lado, trabajar en conservar de forma adecuada los ajíes secos, para que sea una ventaja competitiva frente a otros productos que son frescos.

*OLP 3. Responsabilidad Social. Hacia el año 2027, la Industria Arequipeña del Ají, contribuirá en reducir la tasa de desempleo de 3.9 % a 3.2%, siendo una de las tres industrias más importantes de Arequipa.* Esta cifra de desempleo en la región es de 3.9%, es superior al promedio a nivel nacional que es 3.5%, según datos del Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL) en el año 2015. Las claves para poder lograr este OLP es incrementar las obras de mejoramiento de la infraestructura hidráulica. En el año 2017 se ejecutaron 12 proyectos valorizados en S/.13 millones de soles, que beneficiaron a más de dos mil agricultores de la zona sur, según el viceministro de Desarrollo e Infraestructura Agraria y de Riego.

*OLP 4. Participación de Mercado: al 2027, aumentar el número de mercados externos de la Industria Arequipeña del Ají esto representa el 0.8% de participación, mejorando la cadena productiva y los estándares de calidad y fitosanitarios requeridos para ingresar a los mercados internacionales.* Debemos considerar que nuestra visión es ser referente en latinoamerica por lo que nuestra participación es sumamente importante que sea incrementada, la industria del Ají es una industria emergente, por lo que necesita del apoyo tanto del sector privado como del gobierno.

*OLP 5. Productividad: al 2027 aumentar la productividad de la Industria Arequipeña del Ají por hectárea en las regiones involucradas del sur con un rendimiento promedio 25 mil toneladas por hectareas y triplicar las hectáreas destinadas al cultivo del ají.* La ventaja que se tiene en la región es de poseer un terreno sumamente fértil y con las condiciones

climáticas ideales para poder sacar provecho a las hectáreas destinadas al cultivo del ají, así mismo es de suma importancia motivar el cultivo del ají en agricultores que trabajen sus terrenos para la cosecha de otros productos.

Si bien es cierto que la minería es la que genera una mayor empleabilidad, esta no es significativa en la Región. La mayor empleabilidad está en el comercio y la construcción; pero un factor preponderante de generar mayor empleabilidad en toda la cadena es la agricultura. Es por ello que la Industria Arequipeña del Ají significará una disminución en la tasa de desempleo en toda la Región del Sur.

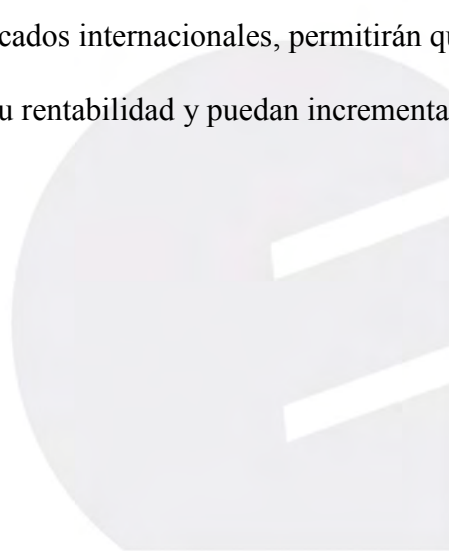
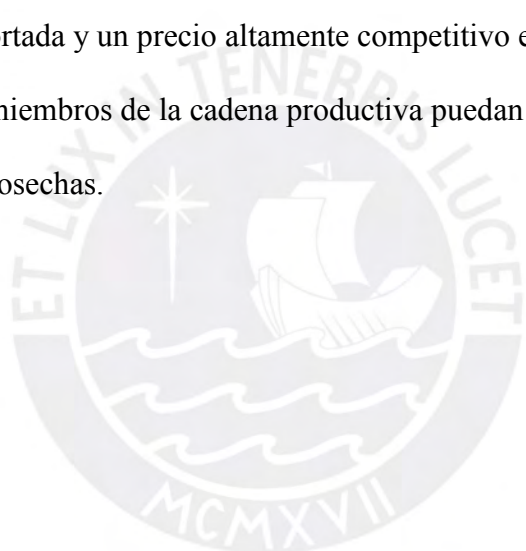
## **5.6. Conclusiones**

La Industria Arequipeña del Ají tiene como principal objetivo posicionar al Perú la primera industria productora y comercializadora de ajíes de Latinoamérica. Aumentar su productividad y aprovechar las características resaltantes del ají peruano, como son su calidad, producto con alto contenido vitamínico y minerales, así como también por sus propiedades de antioxidantes y caroteno.

Por ello, el potencial de la industria Arequipeña del Ají es prometedor, ya que se cuenta con las ventajas de tierra y suelo que ofrece la geografía del país, sobre todo en el Sur; al mismo tiempo que las agro exportaciones de productos nativos van en aumento y el interés del gobierno por desarrollarlas se nota muy presente por medio de entidades como son, los Ministerios de Agricultura y de Relaciones Exteriores, al igual que organizaciones como Asociación de Exportadores del Perú (ADEX) y el Comité de Capsicum. Si bien es cierto la Industria Arequipa del Ají no tiene aún un auge sustancial, se debe aprovechar el auge del consumo de productos peruanos naturales que se está teniendo hoy en día en el país y apoyarse en el Gobierno, quien está dispuesto a impulsar este crecimiento en busca de beneficios en común. De igual forma, se debe buscar alianzas estratégicas que impulsen el

crecimiento de esta industria y aprender de los productos nativos ya exportados quienes impulsan a estar en una mejora continua y poder mantener la diferenciación de los demás.

Otro aspecto importante es que es necesario mejorar los rendimientos por hectárea sembrada. Para ello, deben ejecutarse las mejores técnicas disponibles de agricultura, aprovechando las condiciones favorables que brinda la costa y la sierra peruana. Los objetivos planteados en el presente capítulo ayudaran a que la Industria Arequipeña del Ají se reactive en el sembrado cosecha y posterior incremento de las exportaciones, en aras de convertir a la Región de Arequipa como la principal región que contribuya al PBI nacional durante los próximos 10 años y con una significativa disminución de la tasa de desempleo en el sector agrícola y en toda la cadena productiva. Es necesaria una mejora en la cantidad exportada y un precio altamente competitivo en los mercados internacionales, permitirán que los miembros de la cadena productiva puedan mejorar su rentabilidad y puedan incrementar las cosechas.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico “consiste en realizar las actividades que combinen los insumos para producir las estrategias que lleven a la organización del presente al futuro deseado” (D’Alessio, 2015, p. 268). Para ello, la elección de las estratégicas permitirá un análisis más exhaustivo y que esté de acuerdo con la visión y objetivos a largo plazo, que permitan obtener resultados exitosos para la Industria Arequipeña del Ají.

### 6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

La Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que se exige de los analistas, y es probablemente una de las más importantes y conocida. Para elaborar esta matriz, se requiere desarrollar un serio y juicioso análisis del entorno y de la competencia de la Industria Arequipeña del Ají, además de desarrollar razonamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz (D’Alessio, 2015).

Dentro de este marco de análisis es preciso destacar el proceso de lo que se realizara para la obtención final de la matriz:

Para construir la MFODA (WOTS O SWOT, en inglés), se copian las oportunidades y amenazas en la matriz MEFE, y las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI. Con estas se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO, FA, DO y DA), generando principalmente las estrategias externas específicas y eventualmente las estrategias internas. Estas estrategias externas e internas surgen de explotar, confrontar, buscar, y evitar cuando se combinen los factores de éxito. (D’Alessio, 2015, p.271)

Luego del profundo análisis tanto externo (MEFE) como interno (MEFI) de la Industria Arequipeña del Ají, se plantearon 16 estrategias en la matriz FODA, el cual, debido a su gran potencial, presenta fuertes oportunidades en el mercado nacional y extranjero que



Tabla 18

*Matriz de Generación de Estrategia FO*

		FORTALEZAS								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Cultivo altamente rentable.	Experiencia como agroexportador de ajíes	Producto no perecedero, comercializa seco	Credibilidad en el mercado mundial por la calidad del ají.	Conocimiento de los agricultores y condiciones favorables para el cultivo.	Cadena de suministro desarrollada y confiable.	Tecnología necesaria para la producción.	Apoyo técnico tanto del sector público como de empresas privadas.	Producción continúa todo el año.
1	Ventajas naturales (clima, suelos ecológicos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Agroexportaciones en crecimiento del Ají	+++	++	0	0	++	++	++	++	+
3	Aprovechamiento de la marca Perú.	++	++	+	0	0	0	0	0	0
4	Insumo principal para la preparación de comidas	+++	++	+	+++	+	+	+	+	+
5	Mayor rentabilidad para los agricultores.	+++	+++	++	+++	0	+++	++	+	++
6	Cultivo y cosecha en casi todo el año.	++	+	+	+	++	+++	++	+	+++
7	Arequipa segundo polo de desarrollo industrial del país	+	+	+	+	++	++	+	+	+
8	Disponibilidad de recursos hídricos	+++	++	++	+	+	+	+++	++	++
9	Mercados potenciales al consumo de productos nativos.	+++	++	+	+++	+	++	+	+	+

Nota. Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Álessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 19

*Estrategia Resultante del Emparejamiento de Fortalezas y Oportunidades*

Factor Clave Interno (Fortaleza)		Factor Clave Externo (Oportunidad)		Estrategia
F1	Cultivo altamente rentable.	O2	Agroexportaciones en crecimiento del ají	E1 Desarrollar variedades de conservas de ají, orientado en crecer en los mercados actuales.
F2	Experiencia como agroexportador de ajíes	O4	Insumo principal para la preparación de comidas	
F4	Credibilidad en el mercado mundial por la calidad del ají.	O5	Mayor rentabilidad para los agricultores.	E2 Desarrollar nuevos mercados internacionales, relacionado por el crecimiento de sus exportaciones.
F1	Cultivo altamente rentable.	O5	Mayor rentabilidad para los agricultores.	
F2	Experiencia como agroexportador de ajíes	O6	Cultivo y cosecha en casi todo el año.	E3 Tomar una ventaja competitiva enfocándonos en una reducción de costos, para obtener la mayor rentabilidad relacionado a economías de escala y con un precio por encima del promedio
F6	Cadena de suministro desarrollada y confiable.	O8	Disponibilidad de recursos hídricos	
F9	Producción continua todo el año.	O9	Mercados potenciales al consumo de productos nativos.	E4 Posicionar la calidad e innovación de las conservas de ají con la marca Ají La Joya, marca representativa de la Industria Arequipeña del Ají.
F1	Cultivo altamente rentable.	O5	Mayor rentabilidad para los agricultores.	
F6	Cadena de suministro desarrollada y confiable.	O6	Cultivo y cosecha en casi todo el año.	
F7	Tecnología necesaria para la producción.			
F4	Credibilidad en el mercado mundial por la calidad del ají.			
F6	Cadena de suministro desarrollada y confiable.			
F9	Producción continua todo el año.			

Nota. Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 20

## Matriz de Generación de Estrategia DO

		DEBILIDADES							
		1	2	3	4	5	6	7	
		Falta de marcas con valor agregado del aji	Ausencia de asociaciones que promuevan la competitividad y sostenibilidad de los agricultores.	Falta de monitoreo oficial del uso de químicos en la producción integral.	Débil interacción en la cadena productiva: asistencia técnica y gestión	Limitado acceso a créditos y altos costos financieros.	Poca capacitación de los agricultores para minimizar las pérdidas en las cosechas	Existencia del minifundismo.	
OPORTUNIDADES	1	Ventajas naturales (clima, suelos ecológicos)	++	++	0	+	0	0	0
	2	Agroexportaciones en crecimiento del aji	++	+	0	0	0	0	0
	3	Aprovechamiento de la marca Perú.	++	++	0	+	0	0	0
	4	Insumo principal para la preparación de comidas	+	0	0	0	0	0	0
	5	Mayor rentabilidad para los agricultores.	++	+	0	0	+	0	0
	6	Cultivo y cosecha en casi todo el año.	+	+	+	++	++	+	0
	7	Arequipa segundo polo de desarrollo industrial del país	++	0	+	+	+	0	0
	8	Disponibilidad de recursos hídricos	++	0	0	+	++	0	0
	9	Mercados potenciales al consumo de productos nativos.	++	0	0	0	0	0	0

Nota. Adaptado de "El Proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 21

*Estrategia Resultante del Emparejamiento de Debilidades y Oportunidades*

Factor Clave Interno (Debilidad)		Factor Clave Externo (Oportunidad)		Estrategia
D1	Falta de marcas con valor agregado del ají.	O1	Ventajas naturales (clima, suelos ecológicos)	E5 Relacionar directamente la marca Ají La Joya con la Marca Perú.
		O2	Agroexportaciones en crecimiento del ají	
		O3	Aprovechamiento de la marca Perú.	
		O5	Mayor rentabilidad para los agricultores.	
D1	Falta de marcas con valor agregado del ají.	O7	Arequipa segundo polo de desarrollo industrial del país	E6 Fomentar al ají como un condimento esencial en la gastronomía peruana e internacional
		O8	Disponibilidad de recursos hídricos	
		O9	Mercados potenciales al consumo de productos nativos.	
D2	Ausencia de asociaciones que promuevan la competitividad y sostenibilidad de los agricultores.	O1	Ventajas naturales (clima, suelos ecológicos)	E7 Buscar alianzas con instituciones del estado y privadas del Perú, que permitan el desarrollo de la industria.
		O3	Aprovechamiento de la marca Perú.	
D5	Limitado acceso a créditos y altos costos financieros.	O6	Cultivo y cosecha en casi todo el año.	E8 Fomentar el acceso a créditos agroindustriales con tasas de interés preferenciales, que permita garantizar el desarrollo de la industria en los próximos 10 años.
		O8	Disponibilidad de recursos hídricos	

*Nota.* Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Álessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 22

## Matriz de Generación de Estrategia FA

		FORTALEZAS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		Cultivo altamente rentable.	Experiencia como agroexportador de ajíes	Producto no perecedero, comercializa seco	Credibilidad en el mercado mundial por la calidad del ají.	Conocimiento de los agricultores y condiciones favorables para el cultivo.	Cadena de suministro desarrollada y confiable.	Tecnología necesaria para la producción.	Apoyo técnico tanto del sector público como de empresas privadas.	Producción continúa todo el año.	
AMENAZAS	1	Innovación y desarrollo en tecnológica deficiente	++	+	0	0	+	0	++	+	0
	2	Optimización de procesos incipiente	+	+	0	0	++	++	+	+	0
	3	Exigencias de calidad mayores en mercados internacionales	0	+	0	0	0	0	0	0	+
	4	Innovación y desarrollo en tecnológica deficiente	++	+	0	0	0	0	+	+	0
	5	Carencia en la optimización del recurso hídrico	++	++	0	0	++	0	++	+	0
	6	Incremento de sustitutos potenciales	+	+	0	0	0	0	0	0	0
	7	Fluctuaciones de precios internacionales	++	0	0	+	0	0	0	0	++
	8	Producción afectada por desastres naturales	+	0	0	0	0	0	0	0	++
	9	Aparición de nuevas plagas	0	++	+	0	0	0	++	0	0

Nota. Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 23

*Estrategia Resultante del Emparejamiento de Fortalezas y Amenazas*

	Factor Clave Interno (Fortaleza)	Factor Clave Externo (Amenaza)	Estrategia
F1	Cultivo altamente rentable.	A1 Innovación y desarrollo en tecnológica deficiente	E9 Invertir en tecnología que permita optimizar la cadena productiva desde la materia prima hasta el producto terminado
F7	Tecnología necesaria para la producción.		
F5	Conocimiento de los agricultores y condiciones favorables para el cultivo.	A2 Optimización de procesos incipiente	E10 Crear una campaña intensiva de capacitación a agricultores que permita ser eficientes en la cadena productiva
F6	Cadena de suministro desarrollada y confiable.		
F1	Cultivo altamente rentable.		
F2	Experiencia como agroexportador de ajíes	A2 Optimización de procesos incipiente	E11 Invertir en proyectos que permitan optimizar y potenciar los recursos hídricos para lograr un cultivo más rentable y con alto valor agregado.
F5	Conocimiento de los agricultores y condiciones favorables para el cultivo.	A5 Carencia en la optimización del recurso hídrico	
F7	Tecnología necesaria para la producción.		
F2	Experiencia como agroexportador de ajíes	A7 Fluctuaciones de precios internacionales	
F7	Tecnología necesaria para la producción.	A8 Producción afectada por desastres naturales	E12 Crear en la cadena productiva y exportaciones planes de contingencia en caso de fenómenos naturales para garantizar el cumplimiento de la demanda.
F9	Producción continua todo el año.	A9 Aparición de nuevas plagas	

*Nota.* Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 24

## Matriz de Generación de Estrategia DA

		DEBILIDADES							
		1	2	3	4	5	6	7	
		Falta de marcas con valor agregado del aji	Ausencia de asociaciones que promuevan la competitividad y sostenibilidad de los agricultores.	Falta de monitoreo oficial del uso de químicos en la producción integral.	Débil interacción en la cadena productiva: asistencia técnica y gestión	Limitado acceso a créditos y altos costos financieros.	Poca capacitación de los agricultores para minimizar las pérdidas en las cosechas	Existencia del minifundismo.	
AMENAZAS	1	Innovación y desarrollo en tecnológica deficiente	++	+	0	++	++	+	0
	2	Optimización de procesos incipiente	0	++	+	++	+	+	0
	3	Exigencias de calidad mayores en mercados internacionales	++	0	0	++	+	+	0
	4	Alto índice de contaminación ambiental.	0	+	++	+	0	+	0
	5	Carencia en la optimización del recurso hídrico	+	+	+	++	++	++	0
	6	Incremento de sustitutos potenciales	++	0	0	0	0	0	0
	7	Fluctuaciones de precios internacionales	+	++	0	0	x	0	0
	8	Producción afectada por desastres naturales	0	+	0	++	++	++	0
	9	Aparición de nuevas plagas	0	+	+	++	0	0	0

Nota. Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 25

*Estrategia Resultante del Emparejamiento de Debilidades y Amenazas*

Factor Clave Interno (Debilidad)	Factor Clave Externo (Amenaza)	Estrategia
D1 Falta de marcas con valor agregado del ají.	A1 Innovación y desarrollo en tecnológica deficiente	E13 Utilizar la tecnología como pilar fundamental para el desarrollo de nuevas presentaciones de Aji La Joya.
D4 Débil interacción en la cadena productiva: asistencia técnica y gestión	A2 Optimización de procesos incipiente	
D5 Limitado acceso a créditos y altos costos financieros.		
D1 Falta de marcas con valor agregado del ají.	A3 Exigencias de calidad mayores en mercados internacionales	E14 Garantizar una calidad superior en el producto, que cubra las exigencias del mercado internacional.
D4 Débil interacción en la cadena productiva: asistencia técnica y gestión	A6 Incremento de sustitutos potenciales	
D2 Ausencia de asociaciones que promuevan la competitividad y sostenibilidad de los agricultores.	A7 Fluctuaciones de precios internacionales	E15 Fomentar la formalización de asociaciones que contribuyan a mejorar la competitividad de costos.
D4 Débil interacción en la cadena productiva: asistencia técnica y gestión	A8 Producción afectada por desastres naturales	
D5 Limitado acceso a créditos y altos costos financieros.		
D6 Poca capacitación de los agricultores para minimizar las pérdidas en las cosechas		E16 Contribuir al desarrollo y ejecución de proyectos hídricos con facilidades de créditos y costos homologados.
D4 Débil interacción en la cadena productiva: asistencia técnica y gestión	A5 Carencia en la optimización del recurso hídrico	
D5 Limitado acceso a créditos y altos costos financieros.	A8 Producción afectada por desastres naturales	
D6 Poca capacitación de los agricultores para minimizar las pérdidas en las cosechas		

*Nota.* Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.



Tabla 26

## Matriz FODA de la Industria Arequipeña del Aji

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Cultivo altamente rentable.	1	Falta de marcas con valor agregado del ají
2	Experiencia como agroexportador de ajíes.	2	Ausencia de asociaciones que promuevan la competitividad y sostenibilidad de los agricultores.
3	Producto no perecedero, comercializa seco	3	Falta de monitoreo oficial del uso de químicos en la producción integral.
4	Credibilidad en el mercado mundial por la calidad del ají.	4	Débil interacción en la cadena productiva: asistencia técnica y gestión
5	Conocimiento de los agricultores y condiciones favorables para el cultivo.	5	Limitado acceso a créditos y altos costos financieros.
6	Cadena de suministro desarrollada y confiable.	6	Poca capacitación de los agricultores para minimizar las pérdidas en las cosechas
7	Tecnología necesaria para la producción.	7	Existencia del minifundismo.
8	Apoyo técnico tanto del sector público como de empresas privadas.		
9	Producción continua todo el año.		
OPORTUNIDADES		DO BUSQUE	
1	Ventajas naturales (clima, suelos ecológicos)	E5	Relacionar directamente la marca Ají La Joya con la Marca Perú.
2	Agro-exportaciones en crecimiento del ají.	E6	Fomentar al ají como un condimento esencial en la gastronomía peruana e internacional
3	Aprovechamiento de la marca Perú.	E7	Buscar alianzas con instituciones del estado y privadas del Perú, que permitan el desarrollo de la industria.
4	Insumo principal para la preparación de comidas	E8	Fomentar el acceso a créditos agroindustriales con tasas de interés preferenciales, que permita garantizar el desarrollo de la industria en los próximos 10 años.
5	Mayor rentabilidad para los agricultores.		
6	Cultivo y cosecha en casi todo el año.		
5	Arequipa segundo polo de desarrollo industrial del país		
6	Disponibilidad de recursos hídricos		
7	Mercados potenciales al consumo de productos nativos.		
AMENAZAS		DA EVITE	
1	Innovación y desarrollo en tecnológica deficiente	E9	Utilizar la tecnología como pilar fundamental para el desarrollo de nuevas presentaciones de Ají La Joya.
2	Optimización de procesos incipiente	E10	Garantizar una calidad superior en el producto, que cubra las exigencias del mercado internacional.
3	Exigencias de calidad mayores en mercados internacionales	E11	Fomentar la formalización de asociaciones que contribuyan a mejorar la competitividad de costos.
4	Alto índice de contaminación ambiental.	E12	Contribuir al desarrollo y ejecución de proyectos hídricos con facilidades de créditos y costos homologados.
5	Carencia en la optimización del recurso hídrico		
6	Incremento de sustitutos potenciales		
7	Fluctuaciones de precios internacionales		
8	Producción afectada por desastres naturales		
9	Aparición de nuevas plagas		

Nota. Adaptado de "El Proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A. D'Álessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

deberán aprovecharse por las fortalezas que presenta.

Del proceso de los cuatro cuadrantes resultará el del emparejamiento (matching); es decir, emparejando fortalezas internas con las oportunidades externas (FO: explotar, denominado Maxi – Maxi), fortalezas internas con amenazas externas (FA: confrontar, Maxi – Mini), debilidades internas con las oportunidades externas (DO: buscar, Mini – Maxi) y emparejando las debilidades internas con las amenazas externas (DA: evitar, Mini – Maxi).

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

La matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) determinará la postura estratégica que deberá tomar la Industria Arequipeña del Ají. D'Alessio (2015) denotó que dicha matriz consta de cuatro ejes; dos de ellos combinan los factores relativos a la fortaleza con la estabilidad del entorno y los otros dos relacionados a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva). Con ello se forman cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

En el presente análisis se denotó una serie de factores que constituyan las variables de los ejes de la matriz PEYEA, luego de ello se graficaron los puntajes obtenidos para cada grupo de factores en cada posición estratégica, tanto interna como externa, dentro del puntaje obtenido se encontró el punto de intersección del vector resultante que indica la postura estratégica apropiada para la Industria Arequipeña del Ají.

El vector resultante de (0.88, 1.15) (ver Figura 11) indica que la Industria Arequipeña del Ají se encuentra en la postura agresiva, dentro del primer cuadrante; es decir, implica que al ser una industria aún en proceso de crecimiento es atractiva a desarrollarse con poca turbulencia en el entorno. La organización posee una ventaja competitiva aún en proceso, que podrá fortalecerse o ampliarse al aumentar su fortaleza financiera para el desarrollo de la industria al sacar ventaja de las oportunidades ya analizadas en el matriz MEFÉ dentro del capítulo tres.

Tabla 27

*Factores Determinantes de Posición Estratégica Externa para la Industria Arequipeña del Aji*

Plantilla para la Clasificación de los Factores de la Industria											
Posición Estratégica Externa											
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)									Valor		
1.	Cambios Tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	1
2.	Tasas de Inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
3.	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4
4.	Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
5.	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
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	5
Promedio (-6)=										-2.63	
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)									Valor		
1.	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2.	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
3.	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alto	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	4
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	4
8.	Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9.	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Promedio =										3.44	

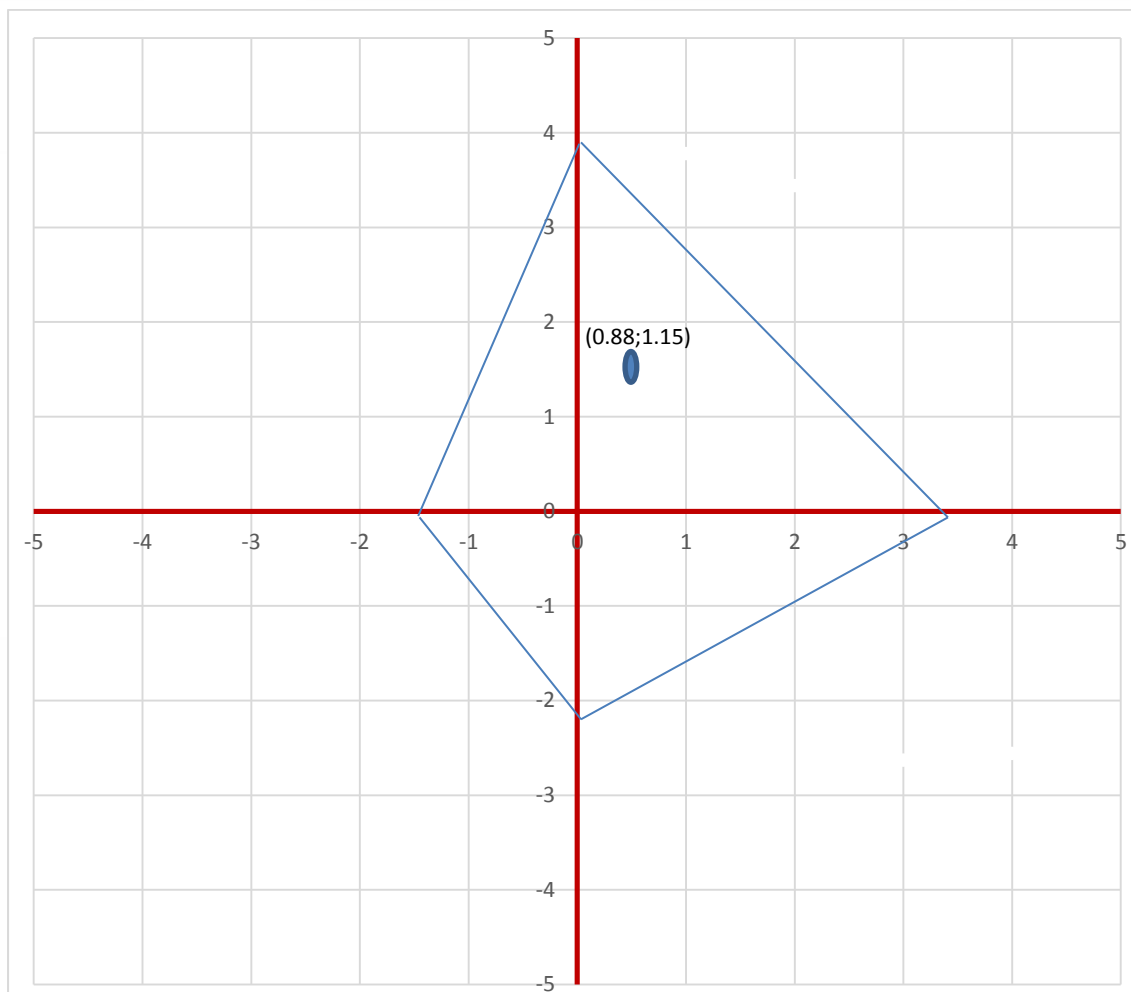
*Nota.* Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 28

*Factores Determinantes de Posición Estratégica Interna para la Industria Arequipeña del Aji*

Plantilla para la Clasificación de los Factores de la Organización										
Posición Estratégica Interna										
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)									Valor	
1. Retorno en la Inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2. Apalancamiento	Desvalenciado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
3. Liquidez	Desvalenciada	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	3
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	6
Promedio = 3.78										
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)									Valor	
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	6
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
Promedio (-6)=									-2.56	

*Nota.* Adaptado de "El Proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A. D'Álessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.



*Figura 11.* Matriz PEYEA de la Industria Arequipeña del Ají.

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed., p.285), por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Es por ello que la industria, dentro de esta postura agresiva, deberá enfocarse en la estrategia de los exploradores o buscadores; con la investigación de nuevos segmentos o mercados internacionales sumados a eficientes métodos amplios de planeamiento, controles descentralizados en la cadena productiva, líderes en costos con la producción en masa identificando la efectividad de la tecnología necesaria para la producción y el constante análisis del entorno. Dentro de la Industria Arequipeña del Ají se debe de tomar en cuenta el desarrollo de los cultivos, el aprovechamiento de las tierras aptas y el conocimiento de los agricultores en la siembra y cosecha del ají; cuya estrategia principal radicará en el liderazgo en costos.

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

D'Alessio (2015) explicó que la matriz de portafolio, desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG), tiene como base; (a) la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Con ello se puede evaluar la Industria Arequipeña del Ají con la competencia, las divisiones dentro de la industria y su respectiva competencia. La matriz BCG tiene dos ejes; el eje X corresponde a la posición de la participación relativa en la industria; mientras que el eje Y corresponde a la tasa de crecimiento de las ventas de la industria (%).

Cada cuadrante indica una etapa específica del ciclo de vida de la Industria en análisis (Signos de interrogación o etapa de introducción, estrellas o etapa de crecimiento, vacas lecheras o etapa de madurez y perros o etapa de declinación). En la primera etapa se requieren del uso de caja para crecer, aun generando bajos ingresos. La industria del ají pipí de mono es una interrogante, debido a que no es tácita su demanda, no existe una posición clara en el mercado internacional, pero su rentabilidad es alta por usarse en platos gourmet en la cocina peruana. Aún no existe para esta industria un producto sustituto que pueda hacerle frente, por lo que la oportunidad de crecimiento es también una interrogante.

En la segunda etapa todavía se requiere del uso de caja pero ya las ventas generan ingresos. La industria del ají panca es considerado como Estrella, porque tiene un potencial enorme en volúmenes de ventas, facturación y rentabilidad, debido a que puede exportarse en diversas presentaciones (pasta, seco, polvo y otros) y puede sacarse sub-productos relacionados como colorantes, chocolates, mermeladas. Asimismo, es el producto sustituto directo del ají pprika, que ya se encuentra posicionado por años en el mundo y el ají panca es un producto que puede tener la Marca Perú, por sus orígenes.

En la tercera etapa los ingresos aumentan por lo que no es necesario el uso de caja, la

Industria del ají pprika y ají amarillo estn considerados como Vaca, debido a que ambos productos ya tienen una exportación sostenida en el tiempo, pues ya son varios años que la Industria Arequipeña del Ají y el Perú viene exportando. Sin embargo, su potencial de crecimiento es limitada, por los altos competidores que existen en la región. Su rentabilidad es media - alta por lo que existe una demanda establecida y que est dispuesta a pagar un precio medio - alto.

En la última etapa no se producen flujos de caja y sin asignación de recursos, la industria se encuentra en declinación. La Industria del rocoto serrano es considerado Perro , debido a que solo su consumo es mayormente local para las comidas arequipeñas. Sin embargo, su demanda es limitada en el exterior. No tiene muchas variedades de presentación, ni tampoco hay sub-productos que puedan producirse y que tenga una demanda en el exterior. Su moda es principalmente dentro del Perú y los consumidores de ajíes no estn dispuestos a pagar precios altos como si ocurre en el ají amarillo, pprika o aj panca.

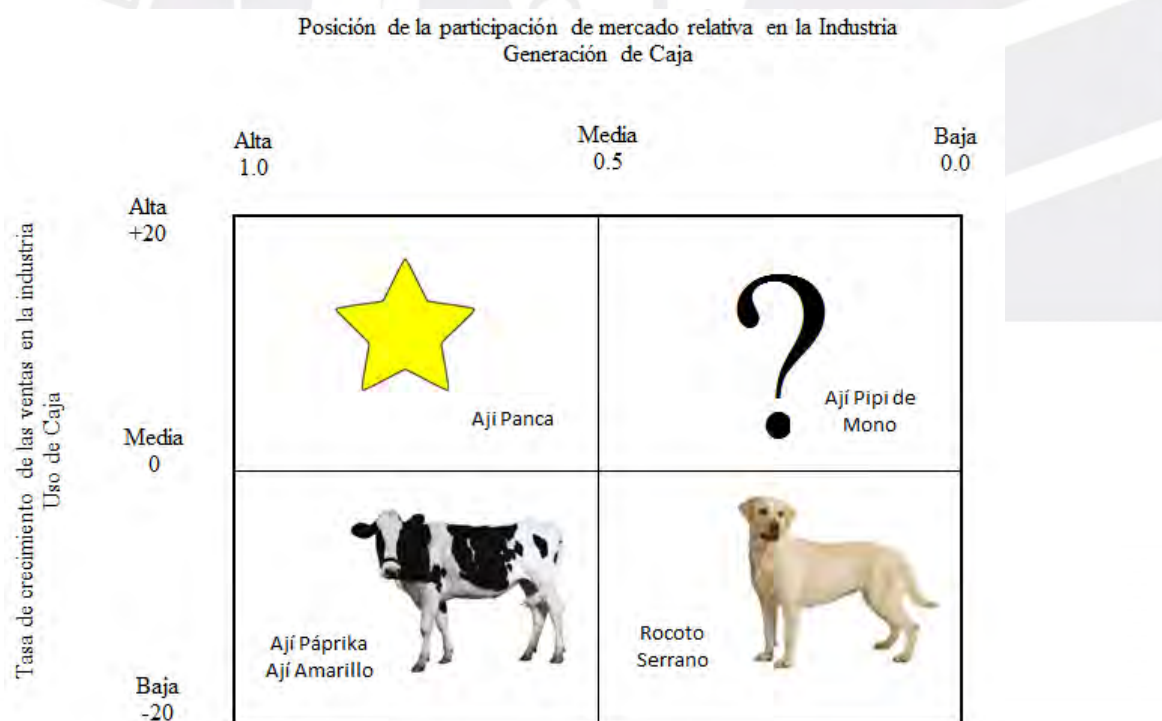


Figura 12. Matriz BCG de la Industria Arequipeña del Ají.  
Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., p.291), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Las estrategias a seguir se enfocan en las intensivas, es por ello el determinante requerimiento de inversión sustancial para el mantenimiento y/o consolidación de la posición dominante. Como estrategia intensiva es importante mencionar que el ají como producto en pasta requiere desarrollar: (a) penetración de mercado, aumentando la participación del mercado de pastas de ají con un esfuerzo conjunto de los organismos privados y públicos para la comercialización; (b) desarrollo de mercado, aprovechando el mercado desarrollado por sus similares ajíes líderes en las exportaciones de ají en los mercados internacionales (EEUU, países europeos y países asiáticos), debido a que el clima para el desarrollo del mercado del ají es cada vez más favorable.

#### **6.4. Matriz Interna Externa (MIE)**

D'Alessio (2015) subrayó que la matriz MIE (matriz de portafolio) derivada de la matriz de crecimiento de BCG, es considerada una matriz tanto para la organización como para una sola unidad de negocio.

Consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que forma las nueve celdas, el eje X corresponde al rango total de puntajes ponderados de la MEFI, cuyo resultado dado en el capítulo III resultó de 2.81 y el eje Y que corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la MEFE, cuyo resultado dado en el capítulo IV resultó de 3.01.

Con los resultados obtenidos, se determina la intersección de dichos puntajes que ubican al producto en una de las tres regiones a las que corresponden estrategias específicas, tal como se muestra en las tablas 29 y 30.

La Figura 14 ubica a la industria en el cuadrante II, cuadrante que se entrelaza a la región I, cuyas estrategias son intensivas e integración. Pero en el caso de la producción del ají panca y de otros ajíes se tomarán las estrategias intensivas. Este cuadrante plantea que el producto a desarrollar califica a la organización de exitosa, por ello se debe recalcar específicamente en un desarrollo selectivo para mejorar los productos a base de ajíes para ser



distribuido internacionalmente. El ají es un insumo que se encuentra en auge y constante desarrollo, por lo que se infiere que se puede alcanzar un mejor posicionamiento a nivel mundial.

Por consiguiente, se puede: (a) dar valor agregado a la pasta de ají dentro de la Industria Arequipeña; (b) tomar conocimiento y reforzar procedimientos de los ajíes actualmente líderes, (c) capacitar a los agricultores para el desarrollo de una producción continua, en escala y constante, (d) aprovechar el boom de la marca Perú, entre las principales actividades a realizarse.

Tabla 29

*Regiones en la Matriz IE*

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I,II y IV	Crecer y construir	Intensivas Integración
2	III, V Y VII	Retener y mantener	Penetración en el mercado Desarrollo de productos
3	VI, VIII Y IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

Nota. Adaptado de *El Proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Álessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 30

*Celdas de la Matriz IE*

	I	II	III
Invertir intensivamente para crecer	Invertir selectivamente y construir	Desarrollarse para mejorar	
	IV	V	VI
Invertir selectivamente y construir	Desarrollarse selectivamente para mejorar	Cosechar o desinvertir	
	VII	VIII	IX
Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas	Cosechar	Desinvertir	

Nota. Adaptado de *El Proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Álessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

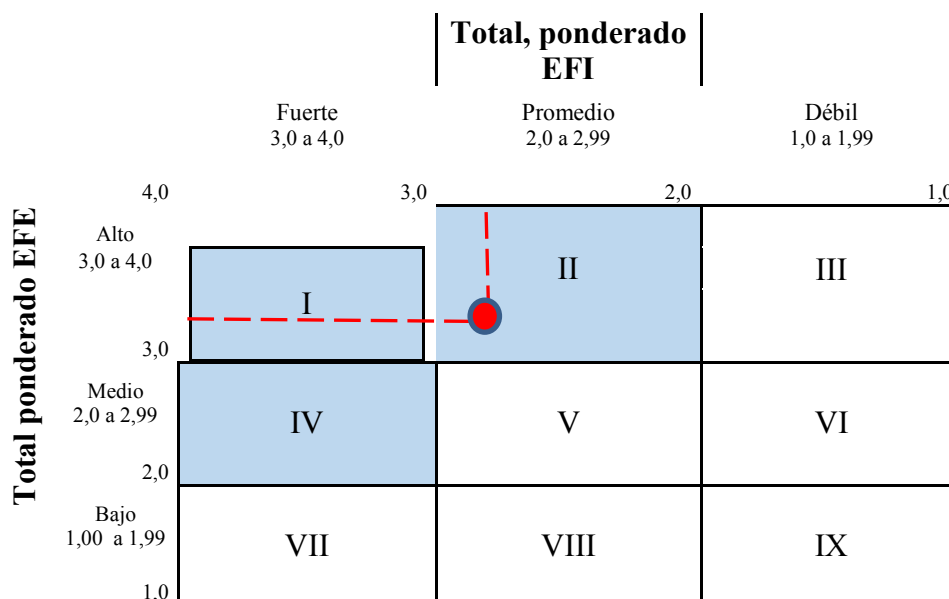


Figura 13. Matriz IE de la Industria Arequipeña del Ají.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., p.295), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

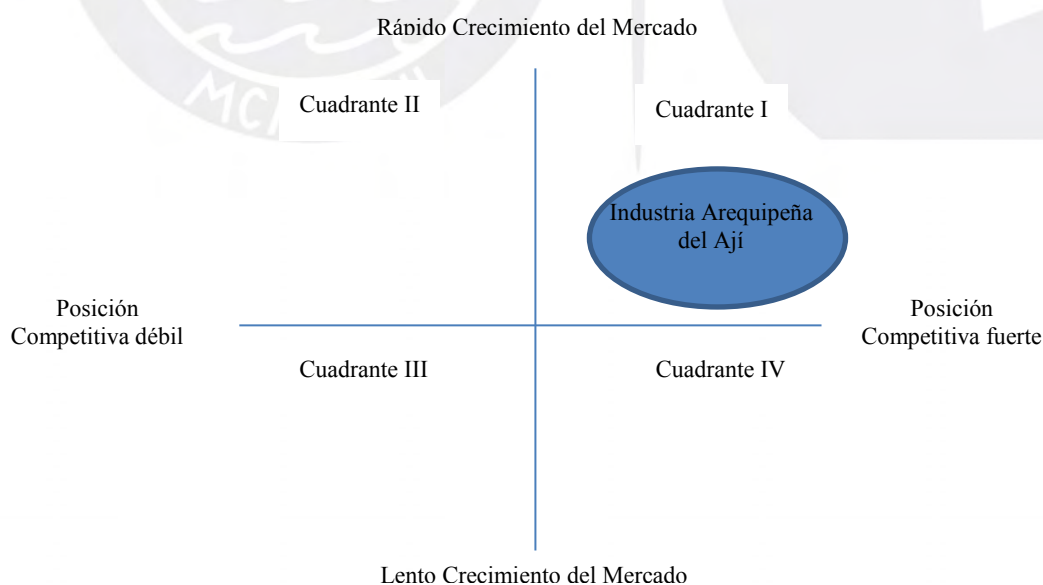
### 6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

D'Alessio (2015) subrayó que la matriz MGE sirve para evaluar y formular posibles estrategias alternativas para la empresa u organización. El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de: (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. Con ello la Industria Arequipeña del Ají puede ser categorizada en uno de los cuadrantes: cuadrante I (posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido), cuadrante II (posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido), cuadrante III (posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento), cuadrante IV (posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento). En el caso del crecimiento rápido de mercado, el producto o insumo ají en pasta o molido, que es uno de los principales ingredientes en la gastronomía peruana, requiere el esfuerzo en inversión, para el desarrollo del insumo a ser comercializado y obtener la acogida deseada. Es en esta zona en la cual el ají panca ingresará en la posición de liderazgo en un mercado internacional muy atractivo. Se debe tener, por tanto, prioridad en cuanto a la asignación de recursos con el fin de maximizar

las inmejorables perspectivas que poseen y sostener sus puntos fuertes.

La Industria Arequipeña del Ají se encuentra en crecimiento, pero ello va de la mano con generar la capacidad para que se sostenga en competencia efectiva; como son sus cadenas productivas de la sierra, que cada año van mejorando su rendimiento en cuanto a producción. La industria se encuentra en una posición competitiva fuerte; apoyado sustancialmente en que la Región Arequipa cuenta con ventajas propias al desarrollo de la industria, ventajas como las condiciones climáticas que facilitan el desarrollo del cultivo a lo largo del año, infraestructura de riego y mejores prácticas agronómicas; factores que favorecen en gran medida al cultivo del ají para obtener una pasta de calidad y buen color, ya que es el principal insumo. La mano de obra, al encontrarse latente con conocimientos básicos de siembra y cosecha, es muy accesible para el desarrollo de la industria.

Las exportaciones de ají han tenido un mayor auge a lo largo de estos últimos años, y el principal destino es Estados Unidos, el mayor importador de estos productos en el mundo, seguido por México, Chile, Brasil y España. Con todo lo antes expuesto, la Industria Arequipeña del Ají se ubica en el primer cuadrante como se aprecia en la Figura 15.



*Figura 14.* Matriz de la gran estrategia de la Industria Arequipeña del Ají. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., p.297), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Las estrategias disponibles apropiadas para explotar todo el potencial son las siguientes: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración en el mercado, (c) desarrollo de productos, (d) integración vertical hacia adelante, (e) integración vertical hacia atrás, (f) integración horizontal y (g) diversificación concéntrica. De esta manera se podrá alcanzar mejoras en las cadenas de producción y, sobre todo, obtener un Ají de calidad para la elaboración de la pasta.

#### **6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

D'Alessio (2015) indicó que la matriz de Decisión Estratégica engloba todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento a través de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, agrupadas en la matriz de decisión; de esta manera, permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas. El criterio de retención varía; usualmente, las estrategias específicas que se repiten tres o más veces son las retenidas, en caso contrario, son denominadas estrategias de contingencia. Las estrategias retenidas que en el caso de la Industria Arequipeña del Ají son ocho y se volverán a utilizar en la matriz de planeamiento estratégico, son analizadas para determinar cuán atractivas son al éxito de la industria.

#### **6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

Las estrategias retenidas serán la base para lograr los objetivos de corto y largo plazo con el fin de alcanzar, en el año 2021, la visión de la Industria Arequipeña del Ají propuestas en el Capítulo II. Se entrelazan los factores claves de la MEFE y MEFI (fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades) con sus pesos determinados hallados en el capítulo III y capítulo IV; con las estrategias específicas retenidas en la MDE. Luego, se determinará los valores numéricos que indicarán el atractivo relativo de cada estrategia (uno si es no atractivo o no aceptable; y cuatro si es muy o altamente atractivo). Si alguna de las estrategias retenidas no lograra cumplir con los objetivos trazados, se establecen las estrategias de

Tabla 31

## Matriz de Decisión Estratégica de la Industria Arequipeña del Aji

	Estrategias Alternativas													Matrices					TOTAL	
	Estrategias Intensivas			Estrategias Integración		Estrategias de Diversificación			Estrategias Defensivas		Conservadoras		Estrategias Especificas							
	Desarrollo de mercados	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos	Integración vertical hacia delante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal	Diversificación concéntrica	Diversificación concéntrica	Diversificación horizontal	Diversificación conglomerada	Atrincheramiento	Aventura conjunta	Desposeimiento	Liquidación	FODA	PEYEA	BCG	IE		GE
1			X												x	x	x	x	x	5
2	X														x		x	x		4
3				X											x			x		2
4		X													x		x	x		4
5		X													x	x	x	x		5
6		X													x			x		2
7			X												x		x	x		4
8				X											x			x		2
9					X										x		x	x		4
10					X										x			x		2

Nota. Adaptado de *El Proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Álessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 32

## Matriz de Decisión de Estratégica de la Industria Arequipeña del Aji

	Estrategias Alternativas														Matrices					TOTAL
	Estrategias de Integración			Estrategias Intensivas			Estrategias de Diversificación			Estrategias Defensivas		Conservadoras		Estrategias Especificas						
	Desarrollo de mercados	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos	Integración vertical hacia delante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal	Diversificación concéntrica	Diversificación concéntrica	Diversificación horizontal	Diversificación conglomerada	Atrincheramiento	Aventura conjunta	Desposeimiento	Liquidación	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
11				X											x			x		2
12				X											x			x		2
13			X												x		x	x	x	4
14			X												x	x	x	x	x	5
15				X											x			x		2
16				X											x			x		2

Nota. Adaptado de *El Proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 33

*Estrategias Retenidas de la Industria Arequipeña del Ají*

Estrategias Retenidas
Estrategias Intensivas - desarrollo de mercados Desarrollar nuevos mercados internacionales, relacionado por el crecimiento de sus exportaciones.
Estrategias Intensivas - desarrollo de productos Desarrollar variedades de conservas de ají, orientado en crecer en los mercados actuales.
Posicionar la calidad e innovación de las conservas de ají con la marca Ají La Joya, marca representativa de la Industria Arequipeña del Ají..
Relacionar directamente la marca Ají La Joya con la Marca Perú.
Utilizar la tecnología como pilar fundamental para el desarrollo de nuevas presentaciones de Ají La Joya.
Garantizar una calidad superior en el producto, que cubra las exigencias del mercado internacional.
Estrategias de integración - vertical hacia adelante Buscar alianzas con instituciones del Estado y privadas del Perú, que permitan el desarrollo de la industria.
Estrategias de integración - vertical hacia atrás Invertir en tecnología que permita optimizar la cadena productiva desde la materia prima hasta el producto terminado.

*Nota.* Adaptado de *El Proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Álessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

contingencia. Estas podrían reemplazar a cualquiera de las retenidas solo si el entorno muestra cambios drásticos. Las ocho estrategias retenidas serán la base para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo con la finalidad de estar alineados con la misión y visión planteadas en un inicio. A continuación, luego del análisis de la matriz, se delimitaron ocho estrategias resultantes para la Industria Arequipeña del Ají.

### 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

D'Álessio (2015) mencionó que la matriz de Rumelt realiza una evaluación final a las estrategias resultantes retenidas en la MCPE a través de cuatro criterios: (a) consistencia, en la cual la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas inconsistentes entre sí; (b) consonancia, en que la estrategia presente una respuesta adaptativa al entorno externo y a sus cambios críticos; (c) ventaja, basado en la creación y/o mantenimiento de ventajas competitivas en áreas selectas de actividad, y (d) factibilidad, la cual evalúa que las estrategias no deben generar sobrecostos en los recursos disponibles, ni subproblemas sin solución.

Las estrategias retenidas deben cumplir con todos los cuatro criterios exigidos. En caso de presentar incumplimiento de algún criterio se corre el riesgo de afectar el desempeño de una o varias áreas clave en la industria. La Tabla 32 expone la matriz de Rumelt, aplicada a la Industria Arequipeña del Ají en la cual todas las estrategias expuestas cumplen con los cuatro criterios de la matriz sin presentar inconformidades.

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

En la Matriz Ética o auditoría ética, se expone que las estrategias retenidas no estén en contra de aspectos como los derechos, justicia y utilitarismo, las cuales pueden afectar de positiva, neutral o negativa en la industria. En este caso, las ocho estrategias retenidas pasan la prueba final en la cual deberán no violar derechos que se puedan considerar injustas a los intereses de terceros, y se trabajará sobre su implementación (ver Tabla 36). Caso contrario y según sea necesario se incluirá alguna de contingencia.

### **6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Las estrategias Retenidas, aquellas que han pasado por diversos filtros tanto por las matrices de MCPE, la Matriz de Rumelt, la Matriz de Ética se entrelazan en esta matriz conjuntamente con las estrategias de contingencia o secundarias que son las que no pasaron por dicho filtro y que ayudarán en el momento de la implementación, en caso alguna estrategia retenida presente problemas a ser implementada; por lo que se deberá evaluar qué estrategia podría adoptarse.

### **6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo**

En la matriz de la tabla 35, se entrelaza las estrategias específicas y los intereses de la organización dentro de la Industria Arequipeña del Ají, así como los tres objetivos a largo plazo determinados en el capítulo V. En este análisis se verificará que ambos estén estrechamente ligados, que cada objetivo esté al alcance de dichas estrategias.



Tabla 34

## Matriz CPE de la Industria Arequipeña del Aji

Factores Críticos para el éxito	Peso	Desarrollar nuevos mercados internacionales, relacionado por el crecimiento de sus exportaciones.		Desarrollar variedades de conservas de aji, orientado en crecer en los mercados actuales.		Posicionar la calidad e innovación de las conservas de aji con la marca Aji La Joya, marca representativa de la Industria Arequipeña del Aji..		Relacionar directamente la marca Aji La Joya con la Marca Perú.		Utilizar la tecnología como pilar fundamental para el desarrollo de nuevas presentaciones de Aji La Joya.		Garantizar una calidad superior en el producto, que cubra las exigencias del mercado internacional.		Buscar alianzas con instituciones del Estado y privadas del Perú, que permitan el desarrollo de la industria.		Invertir en tecnología que permita optimizar la cadena productiva desde la materia prima hasta el producto terminado	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades	0.65		1.85		1.94		2.27		1.94		1.81		1.98		1.86		2.02
1 Ventajas naturales (clima, suelos ecológicos)	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30
2 Agroexportaciones en crecimiento del aji.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28
3 Aprovechamiento de la marca Perú.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20
4 Insumo principal para la preparación de comidas	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12
5 Mayor rentabilidad para los agricultores.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18
6 Cultivo y cosecha en casi todo el año.	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
7 Arequipa segundo polo de desarrollo industrial del país	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10
8 Disponibilidad de recursos hídricos	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20
9 Mercados potenciales al consumo de productos nativos.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Amenazas	0.35		0.73		0.72		0.85		0.68		1.14		0.79		0.81		1.02
1 Innovación y desarrollo en tecnológica deficiente	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.10	3	0.15	4	0.20
2 Optimización de procesos incipiente	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21
3 Exigencias de calidad mayores en mercados internacionales	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12
4 Alto índice de contaminación ambiental.	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	1	0.03
5 Carencia en la optimización del recurso hídrico	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04
6 Incremento de sustitutos potenciales	0.02	3	0.06	3	0.06	2	0.04	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04
7 Fluctuaciones de precios internacionales	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06
8 Producción afectada por desastres naturales	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	4	0.12
9 Aparición de nuevas plagas	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20
Fortalezas	0.67		1.81		2.41		2.31		2.18		2.18		1.96		2.07		2.30
1 Cultivo altamente rentable.	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60
2 Experiencia como agroexportador de ajies.	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20
3 Producto no perecedero, comercializa seco	0.10	1	0.1	4	0.4	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
4 Credibilidad en el mercado mundial por la calidad del aji.	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40
5 Conocimiento de los agricultores y condiciones favorables para el cultivo.	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10
6 Cadena de suministro desarrollada y confiable.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12
7 Tecnología necesaria para la producción.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
8 Apoyo técnico tanto del sector público como de empresas privadas.	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
9 Producción continua todo el año.	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	1	0.03
Debilidades	0.30		0.56		0.68		0.65		0.82		0.91		0.70		0.81		0.91
1 Falta de marcas con valor agregado del aji	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12
2 Ausencia de asociaciones que promuevan la competitividad y sostenibilidad de los agricultores.	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12
3 Falta de monitoreo oficial del uso de químicos en la producción integral.	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08
4 Débil interacción en la cadena productiva: asistencia técnica y gestión	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20
5 Limitado acceso a créditos y altos costos financieros.	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09
6 Poca capacitación de los agricultores para minimizar las pérdidas en las cosechas	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30
7 Existencia del minifundismo.	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06
	1.97		4.95		5.75		6.08		5.62		6.04		5.43		5.55		6.25

Nota. Adaptado de "El Proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 35

*Matriz de Rumelt de la Industria Arequipeña del Ají*

	Estrategias Retenidas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
E1	Desarrollar nuevos mercados internacionales, relacionado por el crecimiento de sus exportaciones.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Desarrollar variedades de conservas de ají, orientado en crecer en los mercados actuales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Posicionar la calidad e innovación de las conservas de ají con la marca Ají La Joya, marca representativa de la Industria Arequipeña del Ají.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Relacionar directamente la marca Ají La Joya con la Marca Perú.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Utilizar la tecnología como pilar fundamental para el desarrollo de nuevas presentaciones de Ají La Joya.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Garantizar una calidad superior en el producto, que cubra las exigencias del mercado internacional.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Buscar alianzas con instituciones del Estado y privadas del Perú, que permitan el desarrollo de la industria.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Invertir en tecnología que permita optimizar la cadena productiva desde la materia prima hasta el producto terminado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Adaptado de "El Proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A. D'Álessio, 2015. Lima, Perú Pearson.

Tabla 36

## Matriz de Ética para la Industria Arequipeña del Aji

ESTRATEGIAS	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Derechos					Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
			Impacto en el derecho al 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 empelados		
E1	Desarrollar nuevos mercados internacionales, relacionado por el crecimiento de sus exportaciones.	P	P	P	N	N	N	N	J	N	J	E	E	SI
E2	Desarrollar variedades de conservas de aji, orientado en crecer en los mercados actuales.	P	P	P	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
E3	Posicionar la calidad e innovación de las conservas de aji con la marca Aji La Joya, marca representativa de la Industria Arequipeña del Aji	P	P	P	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
E4	Relacionar directamente la marca Aji La Joya con la Marca Perú.	P	P	P	N	N	N	P	N	N	J	E	E	SI
E5	Utilizar la tecnología como pilar fundamental para el desarrollo de nuevas presentaciones de Aji La Joya	P	P	P	N	N	P	N	J	J	J	E	E	SI
E6	Garantizar una calidad superior en el producto, que cubra las exigencias del mercado internacional.	N	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
E7	Buscar alianzas con instituciones del Estado y privadas del Perú, que permitan el desarrollo de la industria.	P	P	P	P	P	P	N	J	J	N	E	E	SI
E8	Invertir en tecnología que permita optimizar la cadena productiva desde la materia prima hasta el producto terminado	P	P	P	N	P	N	N	J	J	J	E	E	SI

Nota. Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú Pearson.

### **6.12. Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores (MEPC)**

La matriz EPCS permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas con los posibles competidores de la Industria Arequipeña del Ají y que vendrían a ser los países que mayor exportación de ají tienen actualmente a nivel mundial. En el capítulo V se analizó que dichos países de exportación de capsicum es liderado por Vietnam seguido de la India, China y en menor cuantía Brasil. Un análisis cuidadoso de estas posibilidades ayudará a una mejor implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores; por lo tanto, es un análisis imprescindible. (D'Alessio, 2015, p.310).

### **6.13. Conclusiones**

Durante los primeros seis capítulos se ha trabajado la etapa de formulación, en la cual se determinaron las estrategias previas a la etapa de implementación. Se han determinado tres fases del proceso estratégico: (a) la primera fase de análisis; (b) la segunda fase (MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, MGE), que corresponde al emparejamiento e intuición para el análisis y determinación de las estrategias para la Industria Arequipeña de Ají, se determinaron 16 estrategias que obtuvieron una mayor valoración entre ofensivas, capitalizando las oportunidades, y defensivas, al neutralizar las amenazas a través de la superación de las debilidades; (c) la fase tres, conocida como la fase de decisión permitió la obtención de filtros necesarios para el establecimiento de las estrategias resultantes conocidas como ocho estrategias retenidas que finalmente se desarrollarán en la etapa de la implementación. Esto permite la eficiencia en la toma de decisiones, sobre todo en tener las estrategias idóneas que permitan alcanzar los objetivos a largo plazo al año 2027, trazados en el capítulo V, en cuanto a ventas, rentabilidad y responsabilidad social; y, por ende, la visión y misión desarrolladas en la Industria Arequipeña del Ají.

Es importante señalar que las estrategias seleccionadas para la implementación podrían, alguna de ellas, no funcionar a lo largo de éstos 10 años de implementación, ya sea

Tabla 37

*Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Industria Arequipeña del Ají*

Estrategias Retenidas
<p>Estrategias Intensivas - desarrollo de mercados</p> <p>Desarrollar nuevos mercados internacionales, relacionado por el crecimiento de sus exportaciones.</p> <p>Estrategias Intensivas - desarrollo de productos</p> <p>Desarrollar variedades de conservas de ají, orientado en crecer en los mercados actuales.</p> <p>Posicionar la calidad e innovación de las conservas de ají con la marca Ají La Joya, marca representativa de la Industria Arequipeña del Ají</p> <p>Relacionar directamente la marca Ají La Joya con la Marca Perú</p> <p>Utilizar la tecnología como pilar fundamental para el desarrollo de nuevas presentaciones de Ají La Joya</p> <p>Garantizar una calidad superior en el producto, que cubra las exigencias del mercado internacional.</p> <p>Estrategias de integración - vertical hacia adelante</p> <p>Buscar alianzas con instituciones del Estado y privadas del Perú, que permitan el desarrollo de la industria.</p> <p>Estrategias de integración - vertical hacia atrás</p> <p>Invertir en tecnología que permita optimizar la cadena productiva desde la materia prima hasta el producto terminado</p>
Estrategias de contingencia
<p>Estrategias Intensivas - Penetración de mercados</p> <p>Tomar una ventaja competitiva enfocándonos en una reducción de costos, para obtener la mayor rentabilidad relacionada a economías de escala y con un precio por encima del promedio.</p> <p>Fomentar al ají como un condimento esencial en la gastronomía peruana e internacional.</p> <p>Fomentar el acceso a créditos agroindustriales con tasas de interés preferenciales, que permita garantizar el desarrollo de la industria en los próximos 10 años.</p> <p>Crear una campaña intensiva de capacitación a agricultores que permita ser eficientes en la cadena productiva.</p> <p>Invertir en proyectos que permitan optimizar y potenciar los recursos hídricos para lograr un cultivo más rentable y con alto valor agregado.</p> <p>Crear en la cadena productiva y exportaciones planes de contingencia en caso de fenómenos naturales para garantizar el cumplimiento de la demanda.</p> <p>Fomentar la formalización de asociaciones que contribuyan a mejorar la competitividad de costos.</p> <p>Contribuir al desarrollo y ejecución de proyectos hídricos con facilidades de créditos y costos homologados.</p>

*Nota.* Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú Pearson.

Tabla 38

## Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

## VISION

Para el 2027, la Industria Arequipeña del Ají se convertirá en la industria referente en la producción y comercialización de ajíes de Latinoamérica, reconocida por la innovación y calidad de sus productos, así como por ser una industria socialmente responsable, que preserve el medioambiente y mejore la calidad de vida de los agricultores.

Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1 Impulsar el valor agregado de las exportaciones				Participación de Mercado: al 2027, aumentar el número de mercados	Productividad: al 2027
2 Posicionarla Industria Arequipeña del Ají como una industria a nivel internacional			Responsabilidad Social. Hacia el año 2027, la Industria Arequipeña del Ají, contribuirá en reducirla tasa de desempleo de 3.9% a 3.2%, siendo unas de las tres industrias más importantes de Arequipa.	externos de la industria arequipeña del ají esto representa el 0.8% de participación, mejorando la cadena productiva y los estándares de calidad y fitosanitarios requeridos para ingresar a los mercados internacionales.	al 2027
3 Tener una marca que nos identifique en todos lados como una industria del alto valor					aumentar la productividad de la Industria Arequipeña del Ají por hectárea en las regiones involucradas del sur con un rendimiento promedio 25 mil toneladas por hectareas y triplicar las hectáreas destinadas al cultivo del ají.
4 Incrementar la calidad integral de la Industria Arequipeña del Ají	Ventas: Alcanzar una facturación de 75 MM USD FOB en la Industria Arequipeña del Ají para el año 2027	Rentabilidad: Para el año 2027 duplicar el precio FOB promedio por Tonelada de 2.8 USD TM FOB a 4 USD TM FOB			
5 Incentivar y potenciar nuevas técnicas de cultivo y producción					
6 Mejorar los ingresos de las personas que participan en la cadena productiva					
7 Impulsar la responsabilidad social como punto clave en el desarrollo de la Industria Arequipeña del Ají					
8 Educar a los productores sobre aspectos técnico / comerciales					
Estrategias					
E1 Desarrollar nuevos mercados internacionales, relacionado por el crecimiento de sus exportaciones.	X	X	X	X	
E2 Desarrollar variedades de conservas de ají, orientado en	X	X		X	X

E3	crecer en los mercados actuales. Posicionar la calidad e innovación de las conservas de aji con la marca Aji La Joya, marca representativa de la Industria Arequipeña del Aji.	X	X	X	X	X
E4	Relacionar directamente la marca Aji La Joya con la Marca Perú.	X	X	X		
E5	Utilizar la tecnología como pilar fundamental para el desarrollo de nuevas presentaciones de Aji La Joya	X	X			X
E6	Garantizar una calidad superior en el producto, que cubra las exigencias del mercado internacional.	X	X			X
E7	Buscar alianzas con instituciones del Estado y privadas del Perú, que permitan el desarrollo de la industria.	X	X	X		X
E8	Invertir en tecnología que permita optimizar la cadena productiva desde la materia prima hasta el producto terminado	X	X	X	X	X

*Nota.* Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú Pearson.

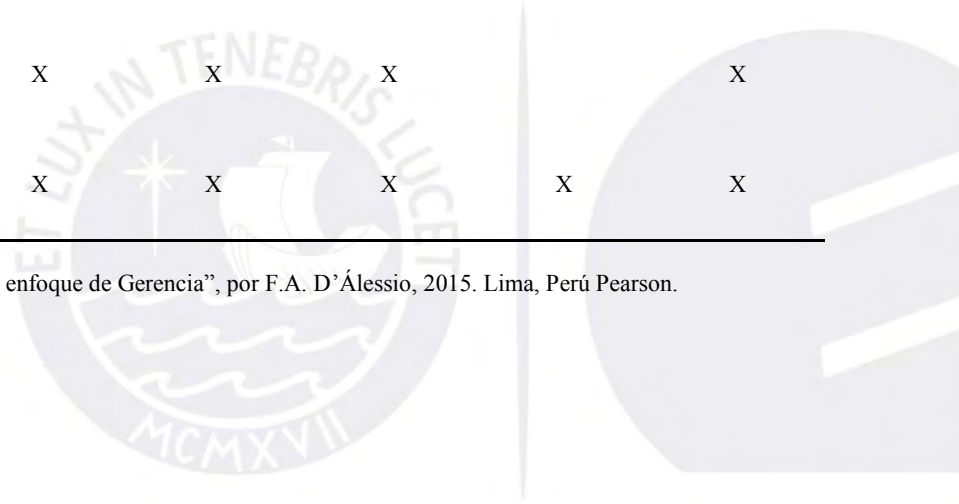


Tabla 39

*Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores*

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores			
	Vietnam	India	China	Brasil
FO1 Desarrollar la Industria Arequipeña del Ají con un valor agregado, orientado en crecer en los mercados actuales.	Buscar de la misma forma ingresar y/o mantenerse en estos mercados.	Buscar de la misma forma ingresar y/o mantenerse en estos mercados.	Buscar de la misma forma ingresar y/o mantenerse en estos mercados.	Buscar mejorar sus ventajas competitivas en sus mercados existentes.
FO2 Posicionar la calidad e innovación de las conservas de ají con la marca Ají La Joya, marca representativa de la Industria Arequipeña del Ají	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.
FA1 Utilizar la tecnología como pilar fundamental para el desarrollo de nuevas presentaciones de Ají La Joya.	Incrementar y/o mejorar su competitividad realizando la misma estrategia en Perú.	Incrementar y/o mejorar su competitividad realizando la misma estrategia en Perú.	Incrementar y/o mejorar su competitividad realizando la misma estrategia en Perú.	Incrementar y/o mejorar su competitividad realizando la misma estrategia en Perú.
DO1 Relacionar directamente la marca Ají La Joya con la Marca Perú.	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.
DO2 Buscar alianzas con instituciones del Estado y privadas del Perú, que permitan el desarrollo de la industria.	Permanente desarrollo de investigación, y ser competitivo en esta industria.	Permanente desarrollo de investigación, y ser competitivo en esta industria.	Permanente desarrollo de investigación, y ser competitivo en esta industria.	Permanente desarrollo de investigación, y ser competitivo en esta industria.
DA1 Utilizar la tecnología como pilar fundamental para el desarrollo de nuevas presentaciones de Ají La Joya.	Incrementar y/o mejorar la competitividad de su industria.	Incrementar y/o mejorar la competitividad de su industria.	Incrementar y/o mejorar la competitividad de su industria.	Incrementar y/o mejorar la competitividad de su industria.
DA2 Garantizar una calidad superior en el producto, que cubra las exigencias del mercado internacional.	Incrementar y/o mejorar la competitividad de su industria.	Incrementar y/o mejorar la competitividad de su industria.	Incrementar y/o mejorar la competitividad de su industria.	Incrementar y/o mejorar la competitividad de su industria.

*Nota.* Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú Pearson.



por algún cambio drástico en el entorno, entre otros. En el caso de que esto ocurra, se pueden plantear nuevos objetivos que se ajusten a dichos cambios, así como también seleccionar cualquiera de las ocho estrategias de contingencia que pueda reemplazar eficazmente a los cambios del entorno. En este punto, es importante tomar en cuenta las posibilidades competitivas de los países rivales a la industria, determinando sus acciones, evaluando qué posición tendrán al ingreso de la Industria Arequipeña del Ají.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Tal y como se realizaron en capítulos anteriores se utilizaron los mecanismos necesarios para la formulación de estrategias, capaces de llevar con éxito el planeamiento estratégico para la Industria Arequipeña de Ají. Luego de ello, se continuará el proceso a través de la implementación y decisión estratégica de éstas ocho estrategias retenidas para lograr con efectividad los tres objetivos principales a largo plazo desarrollados en capítulos anteriores. Este capítulo corresponde a la etapa de dirección, acción de realizar esfuerzos conjuntos dentro de la organización a través del desarrollo de los objetivos a corto plazo, desarrollando la estructura organizacional necesaria, gestionando la eficaz asignación de recursos, desarrollando, a su vez, políticas de la mano con la responsabilidad social y manejo del medio ambiente y tecnología, desarrollar o crear la función de recursos humanos para la gestión del cambio (D'Alessio, 2015).

Para impulsar a la Industria Arequipeña de Ají se tiene que cumplir los objetivos que se trazan en este capítulo. Será necesario que tanto las organizaciones públicas como privadas sumen esfuerzos, no solo para el desarrollo de esta industria, sino la de muchas otras que lleven a los productos nativos a su difusión y éxito internacional. Entre los organismos privados y públicos, es el ministerio de agricultura (Minagri) y el Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria (INIA) los que deben de garantizar el apoyo a las cadenas productivas, comprometiéndose a apoyar a los agricultores y establecer las normativas técnicas que sean necesarias para que los productos sean de buena calidad y con oferta sostenible.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Dentro del primer punto de este capítulo se desarrolla los objetivos de corto plazo (OCP) que podrán ser desarrolladas como parte del esfuerzo del negocio para construir la ventaja competitiva, quienes serán la guía del sostenimiento de la organización, éstos

objetivos proporcionarán en conjunto con las estrategias, el cumplimiento de cada objetivo de largo plazo, y en última instancia, con el de la visión. Los OCP serán desarrollados teniendo en cuenta el tiempo, el momento específico a desarrollarse, por lo que serán medibles; todo ello se plasma durante el siguiente mes, trimestre o dentro de los cinco primeros años.

D'Alessio (2015) acotó, al respecto, que la importancia de estos objetivos radica en que constituyen la base para asignar los recursos a las organizaciones, enfocándose en el rendimiento; motivan el desarrollo de las estrategias y ayudan a superar los obstáculos que puedan presentarse a lo largo de la implementación; utilizados como mecanismos de evaluación de gerentes y funcionarios. A su vez, funcionan como medios para monitorizar el progreso hacia los objetivos a largo plazo.

Para que los OCP se realicen de manera exitosa en la industria se debe de tomar en cuenta las nueve características: (a) desafiantes, para facilitar la consecución de los OLP; (b) medibles y/o realistas, a su vez consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados y asumidos en toda la organización; (c) cuantitativos y temporales, estableciendo la calidad, la cantidad, el costo y el tiempo de uso de los recursos; (d) congruentes, deberán tener sentido y ser lo más específico posible; (e) comprensibles y alcanzables, asociados con recompensas y sanciones para los clientes internos de la organización; (e) jerarquizados, expresados en términos de jerarquías y logros, desde la gerencia y las diferentes áreas de la organización. Por consiguiente una definición adecuada es la que sigue:

Los OCP se definen según los indicadores históricos, proyectados, capacidades potenciales, benchmarings, etcétera; sea estableciéndolos por medio de un sistema de administración por objetivos (management by objectives, MBO) o por decisión única de la gerencia (método tradicional), y siempre con un sustento sólido que lo respalde. (D'Alessio, 2015, p. 469)

Todos estos objetivos a corto plazo se encuentran en las tablas 33, 34 y 35 donde se expone entre seis y siete OCP por cada ámbito de acción (ventas, productividad y responsabilidad social como objetivos a largo plazo).

Tabla 40

*Objetivos de Corto Plazo para el OLP 1*

Ámbito de Acción: Ventas	
OBJETIVOS A LARGO PLAZO	
OLP 1.	Ventas: Alcanzar una facturación de 75 MM USD FOB en la Industria Arequipeña del Ají para el año 2027
Objetivos a Corto Plazo.	
OCP. 1	En el año 2020 un 30% de los productores del sur, incorporará en sus cultivos certificados de ají
OCP. 2	En el año 2021, la región de Arequipa exportará unos 50 MM de USD FOB de ajíes
OPC. 3	En el año 2023, la Región de Arequipa liderará las exportaciones de ajíes en el Perú.
OPC. 4	Para el año 2023, el 80% de la industria del Ají será orgánico.
OPC. 5	Para el año 2020, el 80% de los agricultores tendrán acceso a préstamos para mejora de infraestructura y expansión.
OPC. 6	Para el año 2022, el 80% de los agricultores estarán homologados con tecnología de primer nivel.
OPC. 7	En el año 2018, se tendrá estudios de mercado para definir el posicionamiento y estrategias comerciales, tomando en cuenta las preferencias del consumidor de EEUU y Europa.

Tabla 41

*Objetivos de Corto Plazo para el OLP 2*

Ámbito de Acción: Rentabilidad	
OBJETIVOS A LARGO PLAZO	
OLP 2.	Rentabilidad: Para el año 2027 duplicar el precio FOB promedio por Tonelada de 2.8 USD TM FOB a 4 USD TM FOB
Objetivos a Corto Plazo.	
OCP.1	Para el año 2021, el 80% de los agricultores tendrán a la Industria Arequipeña del Ají como uno de las 3 industrias agroexportadoras más rentables de la región.
OCP.2	Para el año 2023, la industria arequipeña del ají será uno de las 3 principales industrias que contribuirán al PBI de la Región de Arequipa
OPC.3	El año 2023, la Industria Arequipeña del Ají será la industria referente en el comité de Capsicum de ADEX
OPC.4	El año 2023, la Industria Arequipeña del Ají será considerando como el modelo a seguir en la Agroexportación peruana.
OPC.5	El año 2024, se iniciará la adquisición intensiva de maquinarias especializadas para el procesamiento del Ají, aprovechando la oferta de máquinas chinas de bajo costo.
OPC.6	El año 2025, el ají panca será el producto estrella de la Industria Arequipeña del Ají

Tabla 42

*Objetivos de Corto Plazo para el OLP 3*

Ámbito de Acción: Responsabilidad Social OBJETIVOS A LARGO PLAZO	
OLP 3.	Responsabilidad Social: Hacia el año 2027, reducir la tasa de desempleo a 3.2% dado que actualmente es 3.9%. Objetivos a Corto Plazo.
OCP.1	El año 2021, los agricultores de la Región Sur serán los mejores pagados a nivel nacional.
OPC.2	Para el año 2023, la industria arequipeña del ají será uno de las 3 principales industrias que contribuirán al PBI de la Región de Arequipa
OPC.3	El año 2021, el 80% de los agricultores relacionados a la Industria Arequipeña del Ají, estarán capacitados por el Ministerio de Agricultura.
OPC.4	En el año 2021, el 70% de los agricultores serán considerados en planilla y estarán sujetos a todos los beneficios de ley por el Mintra.
OPC.5	En el año 2018, se iniciará un comité anual de la industria del Ají de la Región de Arequipa, para fomentar mayor empleo e inversión.
OPC.6	El año 2019, se incentivará las normas las normas ISO, BPM, BPA, HACCP y BASF.

Tabla 43

*Objetivos de Corto Plazo para el OLP 4*

Ámbito de Acción: Participación de Mercado OBJETIVOS A LARGO PLAZO	
OLP 4.	Participación de Mercado: al 2027, aumentar el número de mercados externos de la industria arequipeña del ají esto representa el 0.8% de participación, mejorando la cadena productiva y los estándares de calidad y fitosanitarios requeridos para ingresar a los mercados internacionales. Objetivos a Corto Plazo.
OCP.1	El año 2021, se deben haber realizado convenios con todos aquellos países que tienen TLC con el Perú, adicionando de esa manera un 40% más de mercados.
OPC.2	Para el año 2023, la Industria Arequipeña del Ají será uno de las 3 principales industrias que contribuirán al PBI de la Región de Arequipa
OPC.3	El año 2022, contar con un cluster que se encargue de la movilización de la producción de la Industria Arequipeña del Ají a nivel internacional generando al crecimiento de nuevos mercados.
OPC.4	En el año 2021, la Industria Arequipeña del Ají contará con certificaciones de calidad que garanticen un producto óptimo a ser comercializado en los mercados internacionales.
OPC.5	En el año 2018, se deben iniciar ferias y exposiciones en diversas embajadas, concursos culinarios internacionales y en toda tipo de eventos culinarios para dar a conocer la marca Ají La Joya.
OPC.6	El año 2019, se debe promover el consumo internacional del ají explicando los beneficios que aportan a la salud.

Tabla 44

*Objetivos de Corto Plazo para el OLP 5*

---

Ámbito de Acción: Productividad  
OBJETIVOS A LARGO PLAZO

---

OLP 5.	Productividad: al 2027 aumentar la productividad de la Industria Arequipeña del Ají por hectárea en las regiones involucradas del sur con un rendimiento promedio 25 mil toneladas por hectareas y triplicar las hectáreas destinadas al cultivo del ají. Objetivos a Corto Plazo.
OCP.1	El año 2021, los agricultores de la Región Sur deberán haber recibido capacitaciones adecuadas sobre el uso correcto y las buenas prácticas agrícolas y normativas del uso de fertilizantes, mejorando el proceso productivo.
OPC.2	Para el año 2023, los agricultores de la región deberán tener acceso al uso de insumos de calidad a través de créditos que financien de manera correcta la producción de ají en la región.
OPC.3	El año 2021, el 80% de los agricultores relacionados a la Industria Arequipeña del Ají, estarán capacitados por el Ministerio de Agricultura.
OPC.4	En el año 2022, establecer por lo menos 2 plantas industrializadoras procesadoras de ají, una planta cada 2 años, estas plantas deberán producir ajies en conservas.
OPC.5	En el 2024, las áreas destinadas al cultivo del ají se habrán duplicado.
OPC.6	El año 2027, el rendimiento por hectarea sera de 25 mil toneladas.

---

## 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos permitirán ejecutar con éxito las estrategias retenidas, la asignación de recursos a los objetivos a largo plazo permiten: “la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP” (D’Alessio, 2015, p.474). Los recursos se dividen en tres grupos: (a) tangibles, correspondientes a maquinarias, activos financieros, materiales y procesos; (b) intangibles, vinculados a la tecnología, reputación y cultura organizacional; y (c) humanos, las cuales corresponden al liderazgo, conocimientos y habilidades especializadas, comunicación y habilidades interactivas, y motivación. Para el Estado, las exportaciones de productos nativos son considerados como un potencial de crecimiento, ya que no solo existe el terreno para su producción o la ventaja de los microclimas del Perú, sino que también existe un desarrollo en el mercado interno; así como también existen las organizaciones u organismos privados que ven con buenos ojos el crecimiento del producto peruano consumido en el mundo. Aun con los buenos augurios mencionados, se necesita de una gran inversión para potenciar el mercado internacional de la Industria Arequipeña de Ají, la cooperación y apoyo de las

Tabla 45

*Recursos Asignados para los OLPI*

		Ámbito de Acción: Ventas. Objetivo de Largo Plazo		
OLP 1 : Alcanzar una facturación de 75 MM USD FOB en la Industria Arequipeña del Ají para el año 2027			Recursos Asignados	Responsable
	Objetivo de Corto Plazo			
OCP 1.1	En el año 2020 un 30% de los productores del sur, incorporará en sus cultivos certificados de ají	Recursos Financieros: En coordinación con el Minagri, Gobierno Regional y local, se gestionará los recursos financieros necesarios. Recursos Físicos: Centro de capacitación e infraestructura para la educación de agricultores y productores Recursos Humanos: Representantes del gobierno y de empresas privadas Recursos Tecnológicos: Publicidad en página web del Minagri		Minagri
OCP 1.2	En el año 2021, la región de Arequipa exportará unos 50 MM de USD FOB de ajíes	Recursos Financieros: En coordinación con el Minag, Gobierno Regional y local, se gestionará los recursos financieros necesarios. Recursos Físicos: Transportes, almacenes, insumos, empaques Recursos Humanos: Personal con experiencia en negociar en ferias y con empresarios internacionales Recursos Tecnológicos: Internet, computadoras, páginas web Minag, Promperú y ADEX. Recursos Financieros: Financiamiento de tercero y capital propio		Minagri
OCP 1.3	En el año 2023, la Región de Arequipa liderará las exportaciones de ajíes en el Perú.	Recursos Físicos: Sala capacitación Recursos Humanos: Ingenieros agrónomos especializados Recursos Tecnológicos: Instrumentos de medición de nivel de calidad del Ají Panca Recursos Tangibles: Financiamiento bancario		Gerente de empresas financieras
OCP 1.4	Para el año 2023, el 80% de la industria del Ají será orgánico.	Recursos Físicos: Sala para foros y capacitación Recursos Humanos: Ingenieros especializados en temas orgánicos Recursos Tecnológicos: Internet, computadoras, páginas web Minag, Promperú y ADEX. Recursos Financieros: Capital propio y financiamiento de terceros		Gerente de empresas financieras
OCP 1.5	Para el año 2020, el 80% de los agricultores tendrán acceso a préstamos para mejora de infraestructura y expansión.	Recursos Físicos: Locales para ofrecer financiamiento Recursos Humanos: Personas especializadas en evaluación de proyectos agrarios Recursos Tecnológicos: Internet, computadoras, páginas web ADEX. Recursos Financieros: Capital propio y financiamiento de terceros		ADEX
OCP 1.6	Para el año 2022, el 80% de los agricultores estarán homologados con tecnología de primer nivel.	Recursos Físicos: Locales y ferias de tecnología agraria Recursos Humanos: Personas especializadas en maquinarias de agricultura Recursos Tecnológicos: Internet, computadoras, páginas web ADEX.		ADEX
OPC. 1.7	En el año 2018, se tendrá estudios de mercado para definir el posicionamiento y estrategias comerciales, tomando en cuenta las preferencias del consumidor de EEUU y Europa.	Recursos Físicos: Sala para foros y capacitación Recursos Humanos: Personas especializadas en marketing internacional y marcas. Recursos Tecnológicos: Internet, computadoras, páginas web ADEX.		ADEX

Tabla 46

## Recursos Asignados para los OLP2

		Ámbito de Acción: Rentabilidad. Objetivo de Largo Plazo	
OLP 2 : Para el año 2027 duplicar el precio FOB promedio por Tonelada de 2.8 USD TM FOB a 4 USD TM FOB			Responsable
Objetivo de Corto Plazo		Recursos Asignados	
OCP 2.1	Para el año 2021, el 80% de los agricultores tendrán a la Industria Arequipeña del Ají como una de las 3 industrias agroexportadoras más rentables de la región.	Recursos Financieros: Capital propio y financiamiento por terceros Recursos Físicos: Suelo de cultivo Recursos Humanos: Operarios y técnicos calificados Recursos Tecnológicos: Equipos de hidrología y riego tecnificado Recursos Financieros: Inversiones de terceros y del gobierno central	Minagri
OCP 2.2	Para el año 2023, la industria arequipeña del ají será uno de las 3 principales industrias que contribuirán al PBI de la Región de Arequipa	Recursos Físicos: Maquinaria e infraestructura de última generación Recursos Humanos: Profesional técnico altamente calificado Recursos Tecnológicos: Maquinaria e infraestructura que mejore la productividad Recursos Financieros: Inversiones de terceros y del gobierno central	Minagri
OCP 2.3	El año 2023, la Industria Arequipeña del Ají será la industria referente en el comité de Capsicum de ADEX	Recursos Físicos: Ferias y sala de reuniones Recursos Humanos: Profesionales especializados en exportaciones Recursos Tecnológicos: Internet, call conference. Recursos Financieros: Inversiones de terceros y del gobierno central	ADEX
OCP 2.4	El año 2023, la Industria Arequipeña del Ají será considerado como el modelo a seguir en la Agroexportación Peruana	Recursos Físicos: Ferias, sala de reuniones, sala de exposición Recursos Humanos: Persona especializado en Marketing Recursos Tecnológicos: Internet, call conference.	Promperu
OCP 2.5	El año 2024, se iniciará la adquisición intensiva de maquinarias especializadas para el procesamiento del Ají, aprovechando la oferta de máquinas chinas de bajo costo.	Recursos Financieros: Capital propio y financiamiento de terceros Recursos Físicos: Ferias, sala de reuniones, sala de exposición Recursos Humanos: Personas especializado de ventas Recursos Tecnológicos: Internet, call conference. Recursos Financieros: Capital propio y financiamiento de terceros	Gerente de empresas financieras
OCP 2.6	El año 2025, el ají panca será el producto estrella de la Industria Arequipeña del Ají	Recursos Físicos: Ferias, sala de reuniones, sala de exposición Recursos Humanos: Personas especializadas en marketing internacional Recursos Tecnológicos: Internet, call conference.	Promperu



Tabla 47

## Recursos Asignados para los OLP3

Ambito de Acción: Responsabilidad Social. Objetivo de Largo Plazo			
OLP 3: Hacia el año 2027, reducir la tasa de desempleo a 3.2% dado que actualmente es 3.9%.			
	Objetivo de Corto Plazo	Recursos Asignados	Responsable
OCP 3.1	El año 2021, los agricultores de la Región Sur serán los mejores pagados a nivel nacional.	Recursos Físicos: Maquinaria e infraestructura de última generación Recursos Humanos: Profesional técnico altamente calificado Recursos Tecnológicos: Maquinaria e infraestructura que mejore la productividad	Minagri
OCP 3.2:	Para el año 2023, la industria arequipeña del ají será uno de las 3 principales industrias que contribuirán al PBI de la Región de Arequipa	Recursos Físicos: Maquinaria e infraestructura de última generación Recursos Humanos: Profesional técnico altamente calificado Recursos Tecnológicos: Maquinaria e infraestructura que mejore la productividad	Minagri
OCP 3.3:	El año 2021, el 80% de los agricultores relacionados a la Industria Arequipeña del Ají, estarán capacitados por el Ministerio de Agricultura.	Recursos Físicos: Maquinaria e infraestructura de última generación Recursos Humanos: Profesional técnico y capacitadores altamente calificado en Agroindustria Recursos Tecnológicos: Sistemas de GPS, satélites e internet y sistemas de medición en campo	Minagri
OCP 3.4:	En el año 2021, el 70% de los agricultores serán considerados en planilla y estarán sujetos a todos los beneficios de ley por el Mintra.	Recursos Físicos: Capacitaciones mediante el Ministerio de Trabajo Recursos Humanos: Gerentes de Recursos Humanos Recursos Tecnológicos: Software de gestión completa de planillas	Minagri
OCP 3.5:	En el año 2018, se iniciará un comité anual de la industria del Ají de la Región de Arequipa, para fomentar mayor empleo e inversión.	Recursos Físicos: Ferias, sala de reuniones, sala de exposición Recursos Humanos: Presidente, secretario y un administrador Recursos Tecnológicos: Tecnología de información	Minagri
OCP 3.6:	El año 2019, se incentivarán las normas ISO, BPM, BPA, HACCP y BASF.	Recursos Físicos: Ferias, sala de reuniones, sala de exposición Recursos Humanos: Personal calificado Recursos Tecnológicos: Internet	Minagri

Tabla 48

*Recursos Asignados para los OLP4*

Ambito de Acción: Participación de Mercado. Objetivo de Largo Plazo			
OLP 4: al 2027, aumentar el número de mercados externos de la industria arequipeña del ají esto representa el 0.8% de participación, mejorando la cadena productiva y los estándares de calidad y fitosanitarios requeridos para ingresar a los mercados internacionales.			
	Objetivo de Corto Plazo	Recursos Asignados	Responsable
OCP 4.1	El año 2021, se deben haber realizado convenios con todos aquellos países que tienen TLC con el Perú, adicionando de esa manera un 40% más de mercados.	Recursos Físicos: Maquinaria e infraestructura de última generación Recursos Humanos: Profesional técnico altamente calificado Recursos Tecnológicos: Maquinaria e infraestructura que mejore la productividad Recursos Financieros: Inversiones de terceros y del gobierno central	Minagri
OCP 4.2:	Para el año 2023, la Industria Arequipeña del Ají será uno de las 3 principales industrias que contribuirán al PBI de la Región de Arequipa	Recursos Físicos: Maquinaria e infraestructura de última generación Recursos Humanos: Profesional técnico altamente calificado Recursos Tecnológicos: Maquinaria e infraestructura que mejore la productividad Recursos Físicos: Maquinaria e infraestructura de última generación Recursos Humanos: Profesional técnico y capacitadores altamente calificado en Agroindustria	Minagri
OCP 4.3:	El año 2022, contar con un cluster que se encargue de la movilización de la producción de la Industria Arequipeña del Ají a nivel intencional generando al crecimiento de nuevos mercados.	Recursos Tecnológicos: Sistemas de GPS, satélites e internet y sistemas de medición en campo Recursos Físicos: Capacitaciones mediante el Ministerio de Trabajo Recursos Humanos: Gerentes de Recursos Humanos	Minagri
OCP 4.4:	En el año 2021, la Industria Arequipeña del Ají contará con certificaciones de calidad que garanticen un producto óptimo a ser comercializado en los mercados internacionales.	Recursos Tecnológicos: Software de gestión completa de planillas	Minagri
OCP 4.5:	En el año 2018, se deben iniciar ferias y exposiciones en diversas embajadas, concursos culinarios internacionales y en toda tipo de eventos culinarios para dar a conocer la marca Ají La Joya.	Recursos Físicos: Ferias, sala de reuniones, sala de exposición Recursos Humanos: Presidente, secretario y un administrador Recursos Tecnológicos: Tecnología de información	Minagri
OCP 4.6:	El año 2019, se debe promover el consumo internacional del ají explicando los beneficios que aportan a la salud.	Recursos Físicos: Ferias, sala de reuniones, sala de exposición Recursos Humanos: Personal calificado Recursos Tecnológicos: Internet	Minagri

Tabla 49

*Recursos Asignados para los OLP5*

Ambito de Acción: Productividad. Objetivo de Largo Plazo			
OLP 5: al 2027 aumentar la productividad de la Industria Arequipeña del Aji por hectárea en las regiones involucradas del sur con un rendimiento promedio 25 mil toneladas por hectareas y triplicar las hectáreas destinadas al cultivo del aji			
	Objetivo de Corto Plazo	Recursos Asignados	Responsable
OCP 5.1	El año 2021, los agricultores de la Región Sur deberán haber recibido capacitaciones adecuadas sobre el uso y las buenas prácticas agrícolas y normativas del uso de fertilizantes, mejorando el proceso productivo..	Recursos Físicos: Maquinaria e infraestructura de última generación Recursos Humanos: Profesional técnico altamente calificado Recursos Tecnológicos: Maquinaria e infraestructura que mejore la productividad	Minagri
OCP 5.2:	Para el año 2023, los agricultores de la región deberán tener acceso al uso de insumos de calidad a través de créditos que financien de manera correcta la producción de aji en la región.	Recursos Físicos: Maquinaria e infraestructura de última generación Recursos Humanos: Profesional técnico altamente calificado Recursos Tecnológicos: Maquinaria e infraestructura que mejore la productividad	Minagri
OCP 5.3:	El año 2021, el 80% de los agricultores relacionados a la Industria Arequipeña del Aji, estarán capacitados por el Ministerio de Agricultura.	Recursos Físicos: Maquinaria e infraestructura de última generación Recursos Humanos: Profesional técnico y capacitadores altamente calificado en Agroindustria Recursos Tecnológicos: Sistemas de GPS, satélites e internet y sistemas de medición en campo	Minagri
OCP 5.4:	En el año 2022, establecer por lo menos 2 plantas industrializadoras procesadoras de aji, una planta cada 2 años, estas plantas deberán producir ajies en conservas.	Recursos Físicos: Capacitaciones mediante el Ministerio de Trabajo Recursos Humanos: Gerentes de Recursos Humanos Recursos Tecnológicos: Software de gestión completa de planillas	Minagri
OCP 5.5:	En el 2024, las áreas destinadas al cultivo del aji se habrán duplicado.	Recursos Físicos: Ferias, sala de reuniones, sala de exposición Recursos Humanos: Presidente, secretario y un administrador Recursos Tecnológicos: Tecnología de información	Minagri
OCP 5.6:	El año 2027, el rendimiento por hectarea sera de 25 mil toneladas.	Recursos Físicos: Ferias, sala de reuniones, sala de exposición Recursos Humanos: Personal calificado Recursos Tecnológicos: Internet	Minagri

entidades públicas y privadas para el crecimiento de dicha industria. Por consiguiente, la decisión de recursos tangibles, intangibles y humanos que se utilicen será de cada integrante de la cadena.

### **7.3. Políticas de cada Estrategia**

Las políticas acotan la implementación de cada estrategia. En la tabla 43 se definen las políticas a seguir para el accionar de cada estrategia resultante al tomar en cuenta la parte de la industria y su organización, los entes y personal involucrado en la cadena productiva (mandos medios, bajos y la elite en la organización). Tomar conciencia de que estas acciones deben de priorizar los valores y código de ética establecido en el capítulo II, con el fin de orientar éstas políticas hacia los objetivos de corto, largo plazo y a la visión de la Industria Arequipeña del Ají. Una información pertinente es la que se denota a continuación:

Por medio de las políticas, se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización. (D'Alessio, 2015, p. 472)

### **7.4. Estructura organizacional de la Industria Arequipeña del Ají**

D'Alessio (2015) denotó que la estructura organizacional es la que ayudará a mover a la industria a la implementación de las estrategias a través de las políticas ya formuladas. Para ello, es necesario definir si la estructura vigente de la Industria Arequipeña del Ají es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias seleccionadas en el capítulo VI, o si se debe adecuar o ajustar para lograr la implementación de éstas estrategias. Se debe tomar en cuenta que la estructura organizacional de la Industria Arequipeña del Ají debe ir de la mano con las estrategias seleccionadas para el éxito de su implementación; no existe una estructura formal pues la industria aún no está desarrollada. Por ello es necesario delimitar los lineamientos para desarrollar una estructura adecuada que permita su éxito.

Tabla 50

*Políticas de las Estrategias en la Industria Arequipeña del Ají*

Estrategias		Políticas	
E1.	Desarrollar nuevos mercados internacionales, relacionado por el crecimiento de sus exportaciones.	P 1.1	Fomentar la firma de nuevos acuerdos comerciales para dinamizar la economía y mejorar la competitividad del Sector.
		P 1.2	Conceder beneficios fiscales para nuevos inversionistas
		P 1.3	Promover la capacitación de las personas involucradas en el desarrollo de la Industria Arequipeña del Ají
		P 1.4	Incentivar las ferias de exportación de capsicum
E2.	Desarrollar variedades de conservas de ají, orientado en crecer en los mercados actuales.	P 1.1	Fomentar el desarrollo de nuevos productos relacionados a la Industria Arequipeña del Ají
		P 1.2	Promover la capacitación de técnicos e ingenieros.
		P 1.3	Conceder becas a personas que deseen especializarse en la industria.
		P 1.4	Fomentar el desarrollo de nuevas tecnologías hidráulicas.
E3.	Posicionar la calidad e innovación de las conservas de ají con la marca Ají La Joya, marca representativa de la Industria Arequipeña del Ají.	P 1.1	Fomentar el producto en ferias internacionales
		P 1.2	Incluir a la empresa privada para incluir el producto en el menú, sobre todo cadenas de hoteles y restaurantes internacionales.
		P 1.3	Comunicar los beneficios del producto en lugares públicos
		P 1.4	Promover los concursos gastronómicos
E4.	Relacionar directamente la marca Ají La Joya con la Marca Perú	P 1.1	Fomentar el Ají en ferias internacionales
		P 1.2	Promover la capacitación de técnicos e ingenieros.
		P 1.3	Fomentar la firma de nuevos acuerdos comerciales para dinamizar la economía y mejorar la competitividad del Sector.
		P 1.4	Promover la industrialización del Ají.
E5.	Utilizar la tecnología como pilar fundamental para el desarrollo de nuevas presentaciones de Ají La Joya.	P 1.1	Promover la realización de pasantías para los agricultores.
		P 1.2	Conceder becas a personas que deseen especializarse en nuevo uso de tecnología.
		P 1.3	Fomentar los préstamos con tasas bajas para ampliación de maquinarias e inversión de tecnologías
		P 1.4	Capacitar a los estudiantes en las universidades sobre nuevas tendencias tecnológicas en el agro.
E6.	Garantizar una calidad superior en el producto, que cubra las exigencias del mercado internacional.	P 1.1	Fomentar la capacitación de marketing internacional en las universidades que tengan la carrera de ingeniería agroindustrial.
		P 1.2	Promover el uso de la marca Perú.
		P 1.3	Promover el uso de certificados internacionales
		P 1.4	Capacitar a los agricultores sobre la importancia de certificados técnicos.
E7.	Buscar alianzas con instituciones del Estado y privadas del Perú, que permitan el desarrollo de la industria.	P 1.1	Promover la capacitación de técnicos, ingenieros.
		P 1.2	Conceder becas a personas que deseen especializarse en nuevo uso de tecnologías
		P 1.3	Fomentar los préstamos con tasas bajas para ampliación de maquinarias e inversión de tecnologías
		P 1.4	Fomentar el desarrollo de nuevas tecnologías hidráulicas.
E8.	Invertir en tecnología que permita optimizar la cadena productiva desde la materia prima hasta el producto terminado	P 1.1	Fomentar la capacitación en administración de procesos
		P 1.2	Conceder becas para gestión de Supply Chain
		P 1.3	Fomentar la capacitación sobre manejo de eficiencias y recursos
		P 1.4	Fomentar el financiamiento privado y estatal

Con lo antes mencionado, se presenta la estructura organizacional sugerida y propuesta para la Industria Arequipeña del Ají, al considerar que el eje central de coordinación entre agricultores, acopiadores, industrias y agroexportadores es la Jefatura de Capsicum, quien reporta directamente a la Unidad Agrícola de la Región Sur, que empezaría a operar desde inicios del 2018. Este trabajaría conjuntamente con el Comité de Capsicum de ADEX, para trabajar en proyectos de crecimiento de producción y comercialización de ajíes.

Asimismo, la jefatura se encargará de crear las condiciones propicias para el desarrollo sostenido y el beneficio de todos sus miembros, y verificar el cumplimiento de las normas impuestas por los entes reguladores como el propio Ministerio de Agricultura (MINAGRI), el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). Para lograrlo, se apoyará en la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR/PROMPERÚ) y el Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria (INIA).

La Figura 16 muestra la estructura de la jefatura de Capsicum de la Región de Arequipa, cuyo rol es controlar toda la industria Arequipeña de capsicum. La jefatura de Capsicum, deberá contar con personal especializado que comprenda las oportunidades que pueden desarrollarse en la industria Arequipeña del Ají. Es decir, todos los proyectos y actividades propuestos en el corto y largo plazo, deberán tener la evaluación, aprobación por parte de dicha jefatura y liderazgo de otros miembros relacionados a la industria del sector. La jefatura tendrá una comisión, que se subdividirá en tres sub-comisiones. Las sub-comisiones se aprecian en la Figura 17 y son las siguientes: (a) sub-comisión de capacitación y homogenización, (b) sub-comisión de relaciones comerciales y (c) sub-comisión de Investigación y Desarrollo.

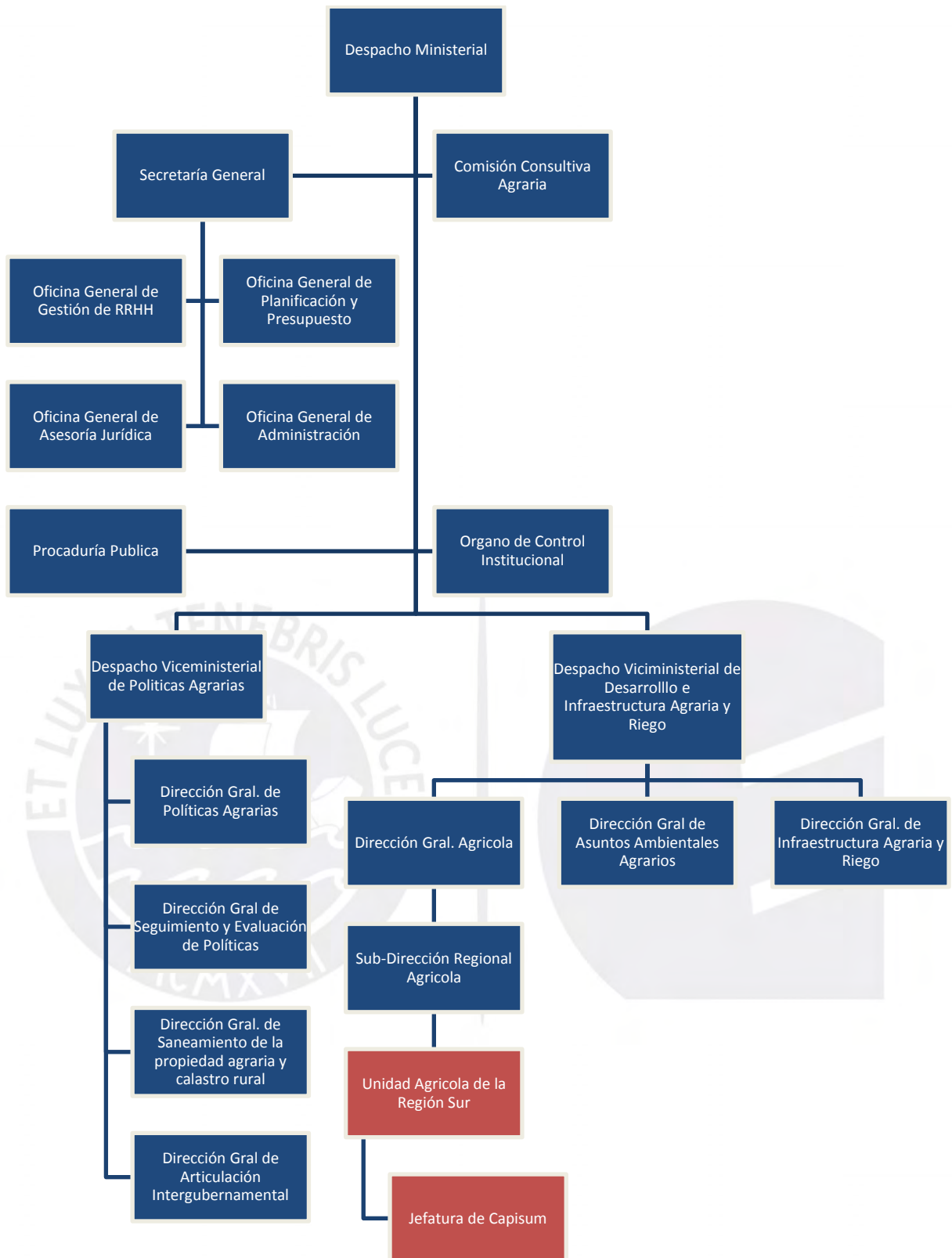


Figura 15. Estructura organizacional propuesta para la Industria Arequipeña del Ají Panca.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.



Figura 16. Estructura del comité de la Industria Arequipeña del Ají.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

### 7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

El planeamiento estratégico de la Industria Arequipeña del Ají propone, dentro de sus objetivos, uno que atañe a la responsabilidad social, la cual implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional; así como el crecimiento económico estable. Todo esto debe ser relacionado en un ambiente ético e integrado con la comunidad en general (Naciones Unidas, 2012)

Al ser el ají un insumo natural que requiere de plantaciones para su reproducción y cosecha, influye notablemente en el medio ambiente, afecta a los suelos agrícolas, a la fauna del lugar, a los agricultores y sus familias. Por ello, y como parte de la responsabilidad social de la industria, se deben tomar acciones que no afecten al medio ambiente al brindar un mejor uso de la cadena de valor. Estas acciones están dirigidas a proveer de mayor conocimiento al agricultor en el uso adecuado de pesticidas, el uso responsable por la preservación de los recursos naturales como el agua, ecosistemas, el aire, entre otros. Un buen manejo del terreno a cultivar considerando las mejores pautas de conservación del medio ambiente, evitando su degradación.



Todo esto anexado a certificaciones del estándar de seguridad y calidad alimentaria (SQF) y de buenas prácticas agrícolas, que demuestren que la Industria Arequipeña produce, procesa, prepara y maneja el producto según los estándares máximos posible. Ello, brinda la confianza a los mercados internacionales e incrementa las exportaciones en ventas. Otra norma de calidad resaltante es ISO 14000, lo cual contribuiría a mejorar el prestigio y aceptación de la oferta exportable peruana. También es importante el ISO 22000, como norma ISO que especifica todos los requerimientos para desarrollar e implantar Sistemas de Gestión de Seguridad Alimentaria, que permita una mejora de la seguridad durante el proceso de toda la cadena de suministro.

#### **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

La Industria Arequipeña del Ají necesita del personal idóneo para poder plasmar el planeamiento estratégico e implementarlo con éxito. Se necesita de personas con el perfil adecuado y, depende de las funciones a su cargo, también deberán contar con conocimientos y competencias. Se debe partir desde el ministerio de Agricultura, el INIA, el comité del capsicum y los entes involucrados tanto públicos como privados para el desarrollo de una oferta exportable continua. Se deben desarrollar conocimientos o capacitación continua a los agricultores en la siembra, cuidado y cosecha del ají.

Dentro de lo necesario, para que la implementación se lleve a cabo con éxito, se debe minimizar la resistencia al cambio con una adecuada capacitación que ayude al cambio deseado a través de la motivación constante. Un aspecto importante a resaltar es que, para monitorizar el cambio, se requiere de los siguientes capacidades: (a) soporte y coordinación con los entes involucrados para lograr los objetivos de corto, largo plazo y la visión de la industria; (b) compromiso y disciplina en la ejecución y en los plazos previstos para la implementación; (c) motivación enfocada a alinear los intereses propios a los de la industria, (d) capacidad de resolución de conflictos, habilidad para enfrentarse y dar respuesta a una

situación y encontrar la solución idónea; (e) innovación constante para el mejor uso de los recursos y mejorar el proceso productivo.

### **7.7. Gestión del Cambio**

La gestión del cambio consiste en aprovechar los cambios del entorno de la mano con la implantación de las estrategias de la Industria Arequipeña del Ají. Con ello, la industria debe de ser flexible y aprovechar dichos cambios que se dan dentro del proceso estratégico, y que los entes involucrados en la industria deban desarrollar una ácida percepción para anticiparse a estos cambios drásticos, si es que los hubiera, y estar siempre a la vanguardia.

D'Alessio (2015) explicó que para transformar la industria se requiere de las siguientes acciones: (a) planear la estrategia del cambio; (b) establecer un sentido de urgencia, tomando en cuenta el mercado internacional, identificar y evaluar crisis actuales y potenciales); (c) conformar un grupo facultado, grupo de poderes dentro del comité del capsicum y entes reguladoras para guiar el cambio; (d) crear una visión exitosa para el cambio de la mano con la creación de una estrategia; (e) usar los medios comunes para comunicar la visión y estrategias; (f) facultar a otros para lograr la visión del cambio; (g) usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores; (h) terciarizar cuando sea posible, aligerando la organización; (i) planear resultados y crear éxitos tempranos, mejoramientos visibles en la performance, creando un sistema de recompensas a empleados involucrados en los mejoramientos; (j) consolidar mejoramientos y producir más cambios; y (k) institucionalizar los nuevos enfoques.

Con las acciones antes expuestas para la Industria Arequipeña del Ají, los entes participantes en la gestión del cambio serán el Comité del Capsicum, de la mano del Ministerio de Agricultura, quienes serán los responsables del proceso administrativo (planeamiento, organización, dirección y control) para promover la competitividad e incrementar la producción de la Industria Arequipeña del Ají.

## 7.8. Conclusiones

La implementación estratégica de la Industria Arequipeña del Ají será llevada al éxito en cuanto no sólo se realice de manera mecánica con el proceso estratégico, sino que se entienda que durante dicho proceso se debe de tomar en cuenta factores no implícitos (el recurso humano, la gestión al cambio, el medio ambiente)

El medio ambiente, la responsabilidad social, los recursos humanos y su motivación, forman parte imprescindible en este capítulo. Se convierten en un compromiso para los organismos públicos y privados con la sociedad y el mundo, que debe ser promovido desde todos los frentes en la Industria Arequipeña del Ají. La transición no es necesariamente un cambio fácil, al tener como base una formulación exitosa para alcanzar una implementación exitosa. Y esto debido a que en el camino se puede presentar problemas e inconvenientes al momento de aplicar las estrategias como las adecuadas para la industria.

Es en esta etapa donde los entes regulatorios y de apoyo, el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Producción, los involucrados directamente en la cadena de suministro como los agricultores, acopiadores y empresas exportadoras tomaran parte para que la implantación se realice de manera óptima.

La gestión de cambio también resulta ser elemental para la implementación de las estrategias en la Industria Arequipeña del Ají, se recomienda hacer énfasis en plantear preguntas más que en buscar respuestas, en orden de obtener procesos de renovación continuos y exitosos. Asimismo, el Gobierno Regional de Arequipa y los gobiernos locales también deben participar como impulsores activos de dichos cambios, no dejando de lado también los requerimientos y normas de calidad, buenas prácticas agrícolas, la implementación de técnicas agrícolas y el cuidado del medio ambiente.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control del proceso estratégico no solo se lleva a cabo después de la implementación como tercera parte del proceso estratégico, sino que es constante dentro de todo el proceso estratégico. Por ende, el éxito del proceso estratégico radicará en la manera correcta y en la ejecución de las tres etapas (formulación, implementación y evaluación y control). Toda evaluación estratégica, así como los controles que se realizan, son procesos que se presentan de manera constante debido a las diversas variaciones que se pueden presentar en todo proceso productivo. Estas variaciones se dan por situaciones políticas, económicas y/o sociales del entorno; por la variación de precios que afectan a los que demandan los productos como también a la competencia, clústeres, digitalización y tecnología en constantes cambios. Esta situación lo que hace es buscar tener un planeamiento estratégico sumamente ágil que permita adaptarte rápidamente a los cambios que se presentan frecuentemente, esto obliga a realizar correcciones y ajustes en el proceso. Durante la evaluación estratégica se tiene la facilidad de generar modificaciones en los objetivos de largo plazo, así como en la visión y misión de ser necesario.

D'Alessio (2015) acotó al respecto, que hoy en día, debido a los múltiples cambios en el entorno, muchas veces se toma la visión de manera cortoplacista y solo se concentra a obtener resultados en muy poco tiempo sin tener el fin que engloba la visión en la obtención de resultados a largo plazo; como también existe la falta de visión integral. Estos dos temas son cruciales y no deben dejar de ser evaluados en la Industria Arequipeña del Ají, pues no ayudan a una adecuada gestión estratégica. Por lo tanto, el planeamiento estratégico debe constantemente ser ajustado, por lo que se debe: (a) iniciar un cuestionamiento gerencial sobre las expectativas supuestas; (b) generar una constante revisión de objetivos y valores; y (c) estimular la creatividad en la generación de alternativas, criterios de evaluación y en general a todo el proceso productivo.

Dentro de la Industria Arequipeña de Ají, el proceso de evaluación y control se realizará de manera permanente desde el inicio del proceso; desde la revisión externa e interna que llevaron a la creación del FODA de la industria, pasando por la evaluación del desempeño de las estrategias a seguir. En este último se podrá tomar acciones correctivas con planes de contingencia y constantes auditorias para disminuir las desviaciones en el proceso como parte de la retroalimentación del proceso estratégico. Este proceso de retroalimentación para el cumplimiento de los objetivos de largo y corto plazo se enfocara a través del Balanced Scorecard o Tablero de Control Balanceado; llevando a la Industria Arequipeña del Ají a obtener los resultados deseados y planteados desde un inicio.

### **8.1. Perspectivas de Control**

Seguimiento y evaluación periódica es lo que se determina en este análisis para contar con un mayor conocimiento de la situación de la Industria Arequipeña del Ají, para la planeación estratégica al contar con la tecnología informática que ayude a la eficiencia de este análisis. El tablero de control o Balance Scorecard (BSC) es una aplicación de sistemas de autocontrol y mejora continua que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas, que permite tener información actualizada y accesible para el control del cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de medición, traducidos en indicadores para las diferentes áreas de la empresa. Al implantar el tablero de control se utilizarán criterios de medición e indicadores para controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa.

El tablero de control ayudará en la medición del desempeño para la Industria Arequipeña del Ají, detecta las desviaciones de los planes, programas, estrategias, objetivos, y ayuda a decidir las correcciones necesarias en el momento preciso. Esta medición de desempeño deberá lograr: (a) satisfacer a los accionistas al incrementar el patrimonio de la industria; (b) satisfacer al mercado internacional; (c) lograr procesos productivos de calidad a

un costo adecuado; (d) motivar y preparar a todos los artífices de la cadena productiva (D'Alessio, 2015).

En efecto una definición de Tablero de control es la que se indica a continuación: Se puede ejercer una visión integral y holística de la industria. Además, facilita la evaluación de la estrategia a través de la medición y comparación. Sirve, asimismo, para una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia donde se dirige la industria y permite corregir si es necesario. (D'Alessio, 2015, p.573)

### **8.1.1 Financiera**

Se debe crear valor a los aspectos relacionados con la eficiencia como la estructura de costes, en la utilización de los activos dentro de la industria en la Región de Arequipa, encontrando nuevas fuentes de ingresos aumentando el valor del cliente internacional; con todo ellos el proceso de creación de valor se enfatiza cumpliendo con las expectativas de los accionistas o los entes involucrados en la Industria del Ají.

La satisfacción de los accionistas o inversionistas radicará en la excelente perspectiva financiera sobre la base de la rentabilidad del proyecto de la Industria del Ají en la Región de Arequipa, flujo de caja y retorno financiero; así como también el rendimiento sobre el uso del patrimonio, y el retorno sobre sus ventas en el mercado internacional.

Asimismo, bajo esta perspectiva se consideran medidas como los ingresos por empleado y análisis del punto de equilibrio para los doce objetivos a corto plazo de la Industria Arequipeña del Ají, planteados en esta evaluación con sus indicadores respectivos relacionados a los préstamos sobre los proyectos aprobados por el MINAGRI otorgados por empresas privadas.

### **8.1.2 Clientes**

La propuesta de valor al cliente radica en los atributos del producto (el precio por pasta de ají, las presentaciones de pasta, calidad acorde con las certificaciones internacionales

y funcionalidad), sobre todo en la imagen del producto a ser exportado. Se tendrá una coherencia entre lo que se ofrece a los clientes con lo percibido por ellos, tanto en el producto como el servicio que ofrecerá la Industria Arequipeña del Ají.

La perspectiva de los clientes, quienes se encuentran en el mercado internacional, entre los principales Estados Unidos, quien es el mayor importador de ajíes en general, radicará en orientar a satisfacer sus necesidades. Esta perspectiva radica en la participación de mercado, retención de clientes, captación de nuevos clientes (nuevos mercados), logrando su rentabilidad. Bajo esta perspectiva se consideran doce objetivos a corto plazo, y sus indicadores respectivos se basan en la penetración de mercados internacionales, el desarrollo de producto en pasta y la investigación de nuevos mercados con alta rentabilidad para el ingreso de la pasta con altas campañas de promoción; con la finalidad de satisfacer al cliente y cliente potencial. Asimismo, el uso de herramientas tecnológicas como una plataforma virtual, relacionada con los stakeholders (MINAGRI, ADEX, INIA, entre otros), permitirán garantizar las exportaciones hacia los clientes de EEUU y países europeos.

### **8.1.3 Procesos internos**

Al tomar en cuenta los procesos de gestión de las operaciones (suministro, producción de producto, canales de distribución todo vinculado a la gestión de riesgo); procesos de gestión al cliente (conocimiento y selección del cliente, la retención, y adquisición de nuevos cliente internacionales); procesos de gestión de innovación (diseño y desarrollo, identificaciones de nuevas oportunidades y selección del portafolio de investigación y desarrollo); resaltan los procesos reglamentarios y sociales como son los de medio ambiente, seguridad y salud, empleo y comunidad.

La perspectiva de los procesos internos se fundamenta en el régimen de las innovaciones; eficiencia operacional con procesos productivos eficientes; medidas de calidad (certificaciones, buenas prácticas agrícolas, entre otros) de producción y mermas; y servicio

post-venta. Se consideran doce objetivos a corto plazo en ellos se enfocan sus respectivos indicadores relacionados con el nivel de áreas cultivadas certificadas, lotes óptimos para exportar, cantidad de proyectos agrarios ejecutados, implementación de nuevas maquinarias, homologaciones realizadas y cantidad de hectáreas sembradas.

#### **8.1.4 Crecimiento interno y aprendizaje**

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento de la industria están asociados a la parte interna, y se basa en la motivación y la preparación de todos los artífices de la Industria Arequipeña del Ají, los mecanismos necesarios para tener mejoras continuas que generan valor a la industria mediante las personas y el uso adecuado de los procedimientos y sistemas.

Al tomar en cuenta la capacitación de los involucrados en el proceso productivo en temas técnicos de cultivo, los procesos en la optimización del recurso hídrico, entre otros; es que se consideran diecisiete objetivos a corto plazo. En ellos se enfocan sus respectivos indicadores que controlan el número de agricultores y productores capacitados, cumplimiento de metas de agricultores e ingenieros capacitados, número de ingenieros agrónomos certificados, número de personas contratadas, cantidad de operarios y técnicos contratados calificados y número de personal calificado en planilla.

#### **8.2. Tablero de Control Integrado (*Balanced Scorecard*)**

El *Balanced Scorecard* tiene como propósito garantizar el seguimiento y control de todas las variables clave que impactan en el éxito de la Industria Arequipeña del Ají. Por lo cual, se dividen en las perspectivas de procesos, clientes, aprendizaje y financiera. Estas perspectivas dependerán de la relación que exista con los indicadores, los recursos y los objetivos a corto y largo plazo.

Las perspectivas más importantes y que más se repiten son: (a) financiera, (b) procesos, (c) aprendizaje, y (d) clientes. En el caso del primero, es importante el apoyo del Gobierno, representado por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), el cual



Tabla 51

## Tablero de Control Integrado para la Industria Arequipeña del Ají (BSC)

Nº de OLP	Objetivos de Largo Plazo	Nº de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Recursos	Indicador	Fórmula	Perspectiva
OLP1	Alcanzar una facturación de 200 MM USD FOB en la Industria Arequipeña del Ají para el año 2027	OCP 1.1	En el año 2020 un 30% de los productores del sur, incorporará en sus cultivos certificados de ají	Recursos Financieros: En coordinación con el Minagri, Gobierno Regional y local, se gestionará los recursos financieros necesarios.	Porcentaje de los agricultores y agroindustrias que han obtenido prestamos en los últimos 12 meses	Agricultores y Agroindustrias que han tenido prestamo / total de agricultores y agroindustrias	Financiera
				Recursos Físicos: Centro de capacitación e infraestructura para la educación de agricultores y productores	Agricultores y productores capacitados	Agricultores y productores capacitados / Total de Agricultores y productores	Aprendizaje
				Recursos Humanos: Representantes del gobierno y de empresas privadas Recursos Tecnológicos: Publicidad en pagina web del Minag	Porcentaje de area cultivada con semillas certificadas Número de visitas realizadas	Areas con semillas certificadas / área total cultivada Número de visitantes / mes	Procesos Clientes
		OCP 1.2	En el año 2021, la región de Arequipa exportará unos 70 MM de USD FOB	Recursos Financieros: En coordinación con el Minag, Gobierno Regional y local, se gestionará los recursos financieros necesarios.	Prestamos recibidos	Agricultores y Agroindustrias que han tenido prestamo / total de agricultores y agroindustrias	Financiera
				Recursos Físicos: Transportes, almacenes, insumos, empaques Recursos Humanos: Personal con experiencia en negociar en ferias y con empresarios internacionales Recursos Tecnológicos: Internet, computadoras, paginas web Minag, Promperú y ADEX.	Monto total exportado mensual Agricultores y productores capacitados	Exportaciones mensuales Agricultores y productores capacitados / Total de Agricultores y productores	Clientes Aprendizaje
				Recursos Tecnológicos: Internet, computadoras, paginas web Minag, Promperú y ADEX.	Porcentaje de cumplimiento de ventas realizadas	Exportaciones mensuales realizadas / exportaciones proyectadas	Procesos
		OCP 1.3	En el año 2023, la Región de Arequipa liderará las exportaciones de ajíes en el Perú.	Recursos Financieros: Financiamiento de tercero y capital propio	Prestamos recibidos	Agricultores y Agroindustrias que han tenido prestamo / total de agricultores y agroindustrias	Financiera
				Recursos Físicos: Sala capacitación	Cumplimiento de metas de agricultores e ingenieros capacitados	Agricultores e Ingenieros capacitados / mes	Aprendizaje
				Recursos Humanos: Ingenieros agronomos especializados	Número de ingenieros agronomos certificados	Ingenieros agronomos certificados en Ají / Población de Ingenieros Agronomos en la Región	Aprendizaje
				Recursos Tecnológicos: Instrumentos de medición de nivel de calidad del Ají Recursos Tangibles: Financiamiento bancario	Número de lotes optimos para la exportacion	Cantidad de Lotes aprobadas / Lote producidos	Procesos
		OCP 1.4	Para el año 2023, el 80% de la industria del Ají será orgánico	Recursos Financieros: Financiamiento de tercero y capital propio	Prestamos recibidos	Agricultores y Agroindustrias que han tenido prestamo / total de agricultores y agroindustrias	Financiera
				Recursos Físicos: Sala para foros y capacitación Recursos Humanos: Ingenieros especializados en temas orgánicos	Cumplimiento de metas de agricultores e ingenieros capacitados Número de ingenieros agronomos certificados	Agricultores e Ingenieros capacitados / mes Ingenieros agronomos certificados en temas orgánicos / Población de Ingenieros Agronomos en la Región	Aprendizaje Aprendizaje
				Recursos Tecnológicos: Internet, computadoras, paginas web Minag, Promperú y ADEX. Recursos Financieros: Capital propio y financiamiento de terceros	Monto total exportado mensual de Ají Orgánico	Exportaciones Mensuales Organicos	Cliente
		OCP 1.5	Para el año 2020, el 80% de los agricultores tendrán acceso a prestamos para mejora de infraestructura y expansión	Recursos Físicos: Locales para ofrecer financiamiento	Número de visitas realizadas de PYMES	Agricultores y Agroindustrias que han tenido prestamo / total de agricultores y agroindustrias Cantidad de prestamos otorgados / Número total de visitantes por local	Financiera Clientes
				Recursos Humanos: Personas especializadas en evaluación de proyectos agrarios Recursos Tecnológicos: Internet, computadoras, paginas web ADEX.	Número de proyectos agrarios ejecutados	Cumplimiento de objetivo de proyectos	Procesos
				Recursos Financieros: Capital propio y financiamiento de terceros	Cantidad de Visitas realizadas	Cantidad de visitas realidad / Contactos Realizados	Clientes
		OCP 1.6	Para el año 2022, el 80% de los agricultores estarán homologados con tecnología de primer nivel.	Recursos Físicos: Locales y ferias de tecnología agraria	Número de ferias	Agricultores y Agroindustrias que han tenido prestamo / total de agricultores y agroindustrias	Financiera
Recursos Humanos: Personas especializadas en maquinarias de agricultura Recursos Tecnológicos: Internet, computadoras, paginas web ADEX.	Número de maquinas vendidas			Cantidad de Ferias / Año Maquinas Vendidas Nuevas / Hectareas de cultivo	Clientes Procesos		
OCP 1.7	En el año 2018, se tendrá estudios de mercado para definir el posicionamiento y estrategias comerciales, tomando en cuenta las preferencias del consumidor de EEUU y Europa.	Recursos Físicos: Sala para foros y capacitación	Cantidad de asistentes a foros	Homologaciones / Proyeccion de Homologaciones	Procesos		
		Recursos Humanos: Personas especializadas en marketing internacional y marcas. Recursos Tecnológicos: Internet, computadoras, paginas web ADEX.	Número de personas contratadas	Cantidad de asistentes / asistentes esperados Cantidad de personas especializadas / proyectos ejecutados en EEUU y Europa	Clientes Aprendizaje		
				Recursos Tecnológicos: Internet, computadoras, paginas web ADEX.	Cantidad de Visitas realizadas	Cantidad de visitas realidad / Contactos Realizados	Clientes

Tabla 52

## Tablero de Control Integrado para la Industria Arequipeña del Ají (BSC)

N° de OLP	Objetivos de Largo Plazo	N° de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Recursos	Indicador	Fórmula	Perspectiva
OLP 2	Rentabilidad: Para el año 2027 duplicar el precio FOB promedio por Tonelada de 2.8 USD TM FOB a 6 USD TM FOB	OCP 2.1	Para el año 2021, el 80% de los agricultores tendrán a la Industria Arequipeña del Ají como uno de las 3 industrias agroexportadoras más rentables de la región.	Recursos Financieros: Capital propio y financiamiento por terceros	Porcentaje de los agricultores y agroindustrias que han obtenido préstamos en los últimos 12 meses	Agricultores y Agroindustrias que han tenido préstamo / total de agricultores y agroindustrias	Financiera
				Recursos Físicos: Suelo de cultivo	Cantidad de Hectareas Sembradas	Hectareas Sembradas / Total de Hectareas	Procesos
				Recursos Humanos: Operarios y técnicos calificados	Cantidad de operarios y técnicos calificados contratados	Número de contrataciones / mes	Aprendizaje
				Recursos Tecnológicos: Equipos de hidrología y riego tecnificado	Número de máquinas vendidas	Máquinas Vendidas Nuevas / Hectareas de cultivo	Procesos
				Recursos Financieros: Inversiones de terceros y del gobierno central	Porcentaje de los agricultores y agroindustrias que han obtenido préstamos en los últimos 12 meses	Agricultores y Agroindustrias que han tenido préstamo / total de agricultores y agroindustrias	Financiera
				Recursos Físicos: Maquinaria e infraestructura de última generación	Número de maquinarias adquiridas	Cantidad de maquinarias adquiridas / mes	Procesos
		OCP 2.2	Para el año 2023, la industria arequipeña del ají será uno de las 3 principales industrias que contribuirán al PBI de la Región de Arequipa	Recursos Humanos: Profesional técnico altamente calificado	Número de profesionales técnicos contratados	Número de contrataciones / mes	Aprendizaje
				Recursos Tecnológicos: Maquinaria e infraestructura que mejore la productividad	Número de máquinas vendidas	Máquinas Vendidas Nuevas / Hectareas de cultivo	Procesos
				Recursos Financieros: Inversiones de terceros y del gobierno central	Porcentaje de los agricultores y agroindustrias que han obtenido préstamos en los últimos 12 meses	Agricultores y Agroindustrias que han tenido préstamo / total de agricultores y agroindustrias	Financiera
				Recursos Físicos: Ferias y sala de reuniones	Cantidad de Agricultores y productores asistentes	Agricultores y productores asistentes por feria	Aprendizaje
				Recursos Humanos: Profesionales especializados en exportaciones	Porcentaje de cumplimiento de ventas realizadas	Exportaciones mensuales realizadas / exportaciones proyectadas	Clientes
				Recursos Tecnológicos: Internet, call conference.	Número de visitas realizadas	Número de visitantes / mes	Clientes
		OCP 2.3	El año 2023, la Industria Arequipeña del Ají será la industria referente en el comité de Capsicum de ADEX	Recursos Financieros: Inversiones de terceros y del gobierno central	Préstamos recibidos	Agricultores y Agroindustrias que han tenido préstamo / total de agricultores y agroindustrias	Financiera
				Recursos Físicos: Ferias, sala de reuniones, sala de exposición	Cantidad de Agricultores y productores asistentes	Agricultores y productores asistentes por feria	Aprendizaje
				Recursos Humanos: Persona especializado en Marketing	Cantidad de lanzamiento de productos realizados	Productos nuevos / año	Clientes
				Recursos Tecnológicos: Internet, call conference.	Número de visitas realizadas	Número de visitantes / mes	Clientes
				Recursos Financieros: Capital propio y financiamiento de terceros	Porcentaje de los agricultores y agroindustrias que han obtenido préstamos en los últimos 12 meses	Agricultores y Agroindustrias que han tenido préstamo / total de agricultores y agroindustrias	Financiera
				Recursos Físicos: Ferias, sala de reuniones, sala de exposición	Cantidad de Agricultores y productores asistentes	Agricultores y productores asistentes por feria	Aprendizaje
		OCP 2.5	El año 2024, se iniciará la adquisición intensiva de maquinarias especializadas para el procesamiento del Ají, aprovechando la oferta de máquinas chinas de bajo costo.	Recursos Humanos: Personas especializado de ventas	Ventas realizadas de Maquinarias	Máquinas vendidas / vendedor	Procesos
				Recursos Tecnológicos: Internet, call conference.	Número de visitas efectivas	Visitas efectivas / mes	Clientes
				Recursos Financieros: Capital propio y financiamiento de terceros	Préstamos recibidos	Agricultores y Agroindustrias que han tenido préstamo / total de agricultores y agroindustrias	Financiera
				Recursos Físicos: Ferias, sala de reuniones, sala de exposición	Cantidad de Agricultores y productores asistentes	Agricultores y productores asistentes por feria	Aprendizaje
				Recursos Humanos: Personas especializadas en marketing internacional	Número de personas contratadas	Cantidad de personas especializadas / proyectos ejecutados con la marca Perú	Clientes
				Recursos Tecnológicos: Internet, call conference.	Cantidad de Visitas realizadas	Cantidad de visitas realidad / Contactos Realizados	Clientes
OCP 2.6	El año 2018, será incluido el Ají Panka como un producto bandera de la marca Perú.	Recursos Físicos: Ferias, sala de reuniones, sala de exposición	Cantidad de Agricultores y productores asistentes	Agricultores y productores asistentes por feria	Aprendizaje		
		Recursos Humanos: Personas especializadas en marketing internacional	Número de personas contratadas	Cantidad de personas especializadas / proyectos ejecutados con la marca Perú	Clientes		
		Recursos Tecnológicos: Internet, call conference.	Cantidad de Visitas realizadas	Cantidad de visitas realidad / Contactos Realizados	Clientes		

Tabla 53

## Tablero de Control Integrado para la Industria Arequipeña del Ají (BSC)

N° de OLP	Objetivos de Largo Plazo	N° de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Recursos	Indicador	Fórmula	Perspectiva	
OLP 3	Hacia el año 2027, reducir la tasa de desempleo a 3.2% dado que actualmente es 3.9%.	OCP 3.1	El año 2021, los agricultores de la Región Sur serán los mejores pagados a nivel nacional.	Recursos Físicos: Maquinaria e infraestructura de última generación	Porcentaje de los agricultores y agroindustrias que han obtenido préstamos en los últimos 12 meses	Agricultores y Agroindustrias que han tenido préstamo / total de agricultores y agroindustrias	Financiera	
				Recursos Humanos: Profesional técnico altamente calificado	Número de profesionales técnicos contratados	Cantidad de técnicos contratados / proyecto	Aprendizaje	
				Recursos Tecnológicos: Maquinaria e infraestructura que mejore la productividad	Número de máquinas vendidas	Maquinas Vendidas Nuevas / Hectareas de cultivo	Procesos	
		OCP 3.2	Para el año 2023, la industria arequipeña del ají será uno de las 3 principales industrias que contribuirán al PBI de la Región de Arequipa	Recursos Físicos: Maquinaria e infraestructura de última generación	Recursos Humanos: Profesional técnico altamente calificado	Cantidad de proyectos financiados	Proyectos financiados / Proyectos Exitosos	Financiera
					Recursos Tecnológicos: Maquinaria e infraestructura que mejore la productividad	Número de máquinas Colocadas	Maquinas Colocadas / Hectareas de cultivo	Procesos
					Recursos Humanos: Profesional técnico altamente calificado	Cantidad de operarios y técnicos calificados contratados	Número de contrataciones / mes	Aprendizaje
		OCP 3.3	El año 2021, el 80% de los agricultores estarán capacitados por el Ministerio de Agricultura.	Recursos Físicos: Maquinaria e infraestructura de última generación	Recursos Tecnológicos: Maquinaria e infraestructura que mejore la productividad	Número de visitas efectivas	Visitas efectivas / mes	Cliente
					Recursos Humanos: Profesional técnico altamente calificado en Agroindustria	Cantidad de Hectareas Sembradas	Hectareas Sembradas con nueva maquinaria	Procesos
					Recursos Tecnológicos: Internet	Cantidad de operarios y técnicos calificados contratados	Número de contrataciones / mes	Aprendizaje
		OCP 3.4	En el año 2021, el 70% de los agricultores serán considerados en planilla y estarán sujetos a todos los beneficios de ley por el Mintra.	Recursos Humanos: Personal calificado	Recursos Tecnológicos: Internet	Número de máquinas vendidas	Maquinas Vendidas Nuevas por internet	Procesos
					Recursos Humanos: Personal calificado	Número de personal calificado en planilla	Personal calificado en planilla / Total de personal calificado	Aprendizaje
					Recursos Tecnológicos: Internet	Número de contactos realizados al Mintra	Contacto al Mintra al Mes	Procesos
		OCP 3.5	En el año 2018, se iniciará un comité anual de la industria del Ají de la Región de Arequipa, para fomentar mayor empleo e inversión.	Recursos Físicos: Ferias, sala de reuniones, sala de exposición	Recursos Humanos: Personal calificado	Número de ferias realizadas	Ferias Realizadas / Ferias Proyectadas al año	Clientes
					Recursos Tecnológicos: Internet	Número de personal calificado contratado	Personal contratado en la industria / año	Aprendizaje
					Recursos Físicos: Ferias, sala de reuniones, sala de exposición	Cantidad de inscritos al comité	Nivel de satisfacción de inscritos	Clientes
		OCP 3.6:	El año 2019, se incentivarán las normas las normas ISO, BPM, BPA, HACCP y BASF.	Recursos Físicos: Ferias, sala de reuniones, sala de exposición	Recursos Humanos: Personal calificado	Cantidad de certificaciones implementadas	Certificaciones implementadas al año	Procesos
					Recursos Tecnológicos: Internet	Cantidad de personal especializado	Numero de normas implementadas / personal calificado	Aprendizaje
						Recursos Tecnológicos: Internet	Capacitaciones realizadas	Numero de capacitaciones por internet / normativa

Tabla 54

## Tablero de Control Integrado para la Industria Arequipeña del Ají (BSC)

N° de OLP	Objetivos de Largo Plazo	N° de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Recursos	Indicador	Fórmula	Perspectiva	
OLP 4	Participación de Mercado: al 2027, aumentar el número de mercados externos de la industria arequipeña del ají esto representa el 0.8% de participación, mejorando la cadena productiva y los estándares de calidad y fitosanitarios requeridos para ingresar a los mercados internacionales.	OCP 4.1	El año 2021, se deben haber realizado convenios con todos aquellos países que tienen TLC con el Perú, de esa manera crecer un 40% más de mercados.	Recursos Físicos: Maquinaria e infraestructura de última generación	Porcentaje de los agricultores y agroindustrias que han obtenido préstamos en los últimos 12 meses	Agricultores y Agroindustrias que han tenido préstamo / total de agricultores y agroindustrias	Financiera	
				Recursos Humanos: Profesional técnico altamente calificado	Número de profesionales técnicos contratados	Cantidad de técnicos contratados / proyecto	Aprendizaje	
				Recursos Tecnológicos: Maquinaria e infraestructura que mejore la productividad	Número de máquinas vendidas	Máquinas Vendidas Nuevas / Hectareas de cultivo	Procesos	
		OCP 4.2	Para el año 2023, la industria arequipeña del ají será uno de las 3 principales industrias que contribuirán al PBI de la Región de Arequipa	Recursos Físicos: Maquinaria e infraestructura de última generación	Número de máquinas colocadas	Máquinas Colocadas / Hectareas de cultivo	Procesos	
				Recursos Humanos: Profesional técnico altamente calificado	Cantidad de operarios y técnicos calificados contratados	Número de contrataciones / mes	Aprendizaje	
				Recursos Tecnológicos: Maquinaria e infraestructura que mejore la productividad	Número de visitas efectivas	Visitas efectivas / mes	Cliente	
		OCP 4.3	El año 2022, contar con un cluster que se encargue de la movilización de la producción de la Industria Arequipeña del Ají a nivel intencional generando al crecimiento de nuevos mercados.	Recursos Físicos: Maquinaria e infraestructura de última generación	Cantidad de hectáreas sembradas	Hectáreas Sembradas con nueva maquinaria	Procesos	
				Recursos Humanos: Profesional técnico altamente calificado en Agroindustria	Cantidad de operarios y técnicos calificados contratados	Número de contrataciones / mes	Aprendizaje	
				Recursos Financieros: Inversiones de terceros y del gobierno central	Número de máquinas vendidas	Máquinas Vendidas Nuevas por internet	Procesos	
		OCP 4.4	En el año 2021, la Industria Arequipeña del Ají contará con certificaciones de calidad que garanticen un producto óptimo a ser comercializado en los mercados internacionales.	Recursos Humanos: Profesional técnico altamente calificado	Número de personal calificado en planilla	Personal calificado en planilla / Total de personal calificado	Aprendizaje	
				Recursos Tecnológicos: Maquinaria e infraestructura que mejore la productividad	Número de contactos realizados al Mintra	Contacto al Mintra al Mes	Procesos	
		OCP 4.5	En el año 2018, se deben iniciar ferias y exposiciones en diversas embajadas, concursos culinarios internacionales y en todo tipo de eventos culinarios para dar a conocer la marca Ají La Joya.	Recursos Físicos: Ferias, sala de reuniones, sala de exposición	Número de ferias realizadas	Ferias Realizadas / Ferias Proyectadas al año	Clientes	
				Recursos Humanos: Personal calificado	Número de personal calificado contratado	Personal contratado en la industria / año	Aprendizaje	
				Recursos Tecnológicos: Internet	Cantidad de inscritos al comité	Nivel de satisfacción de inscritos	Clientes	
		OCP 4.6:	El año 2019, se debe promover el consumo internacional del ají explicando los beneficios que aportan a la salud.	Recursos Físicos: Ferias, sala de reuniones, sala de exposición	Cantidad de certificaciones implementadas	Certificaciones implementadas al año	Procesos	
				Recursos Humanos: Personal calificado	Cantidad de personal especializado	Número de normas implementadas / personal calificado	Aprendizaje	
					Recursos Tecnológicos: Internet	Capacitaciones realizadas	Número de capacitaciones por internet / normativa	Aprendizaje

Tabla 55

## Tablero de Control Integrado para la Industria Arequipeña del Ají (BSC)

N° de OLP	Objetivos de Largo Plazo	N° de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Recursos	Indicador	Fórmula	Perspectiva		
OLP 5	Hacia el año 2027, reducir la tasa de desempleo a 3.2% dado que actualmente es 3.9%.	OCP 5.1	El año 2021, los agricultores de la Región Sur deberán haber recibido capacitaciones adecuadas sobre el uso y las buenas prácticas agrícolas y normativas del uso de fertilizantes, mejorando el proceso productivo.	Recursos Físicos: Ferias, sala de reuniones, sala de exposición	Número de ferias realizadas	Ferias Realizadas / Ferias Proyectadas al año	Clientes		
				Recursos Humanos: Personal calificado	Número de personal calificado contratado	Personal contratado en la industria / año	Aprendizaje		
				Recursos Tecnológicos: Internet	Cantidad de inscritos al comité		Clientes		
		OCP 5.2	Para el año 2023, los agricultores de la región deberán tener acceso al uso de insumos de calidad a través de créditos que financien de manera correcta la producción de ají en la región.	Recursos Financieros: Inversiones de terceros y del gobierno central	Cantidad de proyectos financiados	Proyectos financiados / Proyectos Exitosos	Financiera		
					Recursos Físicos: Maquinaria e infraestructura de última generación	Número de maquinas Colocadas	Maquinas Colocadas / Hectareas de cultivo	Procesos	
				Recursos Humanos: Profesional técnico altamente calificado	Cantidad de operarios y técnicos calificados contratados	Número de contrataciones / mes	Aprendizaje		
				Recursos Tecnológicos: Maquinaria e infraestructura que mejore la productividad	Número de visitas efectivas	Visitas efectivas / mes	Cliente		
				OCP 5.3	El año 2021, el 80% de los agricultores relacionados a la Industria Arequipeña del Ají, estarán capacitados por el Ministerio de Agricultura.	Recursos Físicos: Maquinaria e infraestructura de última generación	Cantidad de Hectareas Sembradas	Hectareas Sembradas con nueva maquinaria	Procesos
						Recursos Humanos: Profesional técnico altamente calificado en Agroindustria	Cantidad de operarios y técnicos calificados contratados	Número de contrataciones / mes	Aprendizaje
		OCP 5.4	En el año 2022, establecer por lo menos 2 plantas industrializadoras procesadoras de ají, una planta cada 2 años, estas plantas deberán producir ajíes en conservas.	Recursos Tecnológicos: Internet	Número de maquinas vendidas	Maquinas Vendidas Nuevas por internet	Procesos		
				Recursos Humanos: Personal calificado	Número de personal calificado en planilla	Personal calificado en planilla / Total de personal calificado	Aprendizaje		
				Recursos Tecnológicos: Internet	Número de contactos realizados al Mintra	Contacto al Mintra al Mes	Procesos		
		OCP 5.5	En el 2024, las áreas destinadas al cultivo del ají se habrán duplicado.	Recursos Físicos: Ferias, sala de reuniones, sala de exposición	Número de ferias realizadas	Ferias Realizadas / Ferias Proyectadas al año	Clientes		
				Recursos Humanos: Personal calificado	Número de personal calificado contratado	Personal contratado en la industria / año	Aprendizaje		
				Recursos Tecnológicos: Internet	Cantidad de inscritos al comité	Nivel de satisfacción de inscritos	Clientes		
		OCP 5.6:	El año 2027, el rendimiento por hectarea sera de 25 mil toneladas.	Recursos Físicos: Maquinaria e infraestructura de última generación	Porcentaje de los agricultores y agroindustrias que han obtenido prestamos en los últimos 12 meses	Agricultores y Agroindustrias que han tenido prestamo / total de agricultores y agroindustrias	Financiera		
				Recursos Humanos: Profesional técnico altamente calificado	Número de profesionales técnicos contratados	Cantidad de técnicos contratados / proyecto	Aprendizaje		
				Recursos Tecnológicos: Maquinaria e infraestructura que mejore la productividad	Número de maquinas vendidas	Maquinas Vendidas Nuevas / Hectareas de cultivo	Procesos		

fomentará la ejecución de proyectos con el soporte de créditos a largo plazo con alianzas con el sector privado. Como suele ocurrir, los proyectos tienen un nivel de grado de éxito o fracaso, por lo cual el Minagri con sus representantes, deberán realizar algún estudio de aprobación descartando los proyectos viables o no. En el caso del segundo, es importante que la Industria Arequipeña del Ají, tenga todo el soporte de especialistas como Adex, Promperu, Mincetur, Minagri, Inia y otros para adquisiciones de maquinarias, mejorar la cadena productiva, mejorar la calidad del producto final entre otros. En el caso del tercero, muy importante el nivel de background académico, competencias y habilidades al momento de seleccionar a las personas que trabajarán y ejecutarán los proyectos relacionados con la industria; sobre todo la parte de calidad y control, exportaciones y ventas que garantizarán una oferta adecuada y una demanda a largo plazo. Y, finalmente, en el caso del cuarto, es importante que todos los stakeholders estén interconectados usando como herramienta la tecnología, lo cual permitirá poder concretar negocios de manera más ágil y flexible. Las plataformas tecnológicas deben servir para captar, analizar y fidelizar a los clientes que adquirirán los productos de la Industria Arequipeña del Ají.

### **8.3 Conclusiones**

El proceso de evaluación y control garantizará que la Industria Arequipeña del Ají logre lo que se propuso llevar a cabo en la etapa de formulación, al comparar el rendimiento con los resultados deseados. Asimismo, proporcionará la retroalimentación necesaria para que la industria evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera.

El crecimiento de la Industria del Ají en la Región de Arequipa debe tener toda la capacidad de ejecución del planeamiento estratégico presentado, esto se dará en la medida en que se puedan ejecutar los planes de acción y efectuando monitoreos constantes y diagnosticando en base a la situación actual de la industria. Es por ello la importancia de conocer la situación actual de la industria, determinando las áreas de oportunidad, buscando

poder enfrentar las situaciones adversas que se pueda enfrentar y con la finalidad de conseguir lo mejor de cada integrante buscando resultados que puedan generar un valor agregado mediante la mejora continua.

Este proceso permitirá que la producción se incremente de manera significativa a través de mecanismos como el Tablero de Control Integrado, que es la estructura de control y operación general dentro de la Industria Arequipeña del Ají, con una filosofía conjunta de mejora continua dentro de toda la cadena y el trabajo en equipo basado en la visión estratégica unificada en toda la Región de Arequipa. Esta estructura de control y operación brindará los pasos a seguir para que la Industria Arequipeña del Ají se enfoque a sus estrategias retenidas seleccionadas previamente.

La correcta utilización del tablero de control permitirá medir el desempeño desde diferentes puntos mientras se revisa el desempeño que se quiere obtener de estos alcances que tanto afectan a los objetivos, y saber también la disponibilidad de los recursos con los que se cuenta. La necesidad de minimizar riesgos que se puedan presentar por los temores y riesgos propios de los involucrados en este proceso como son los exportadores, acopiadores y agricultores; esto con el fin de llevar a cabo la visión planteada en este plan estratégico. La constante actualización de información permitirá mantener todo el plan en actividad constante, sin caer en la monotonía, lo que genera aburrimiento y desgano en el proceso. La finalidad está en cumplir la ejecución de los objetivos de largo plazo de la industria, ya que eso permitirá alcanzar la visión en los plazos establecidos.

## Capítulo IX: Competitividad de la Industria Arequipeña del Ají

Durante la última etapa de cierre del proceso estratégico, se desarrollan los conceptos de competitividad de la Industria Arequipeña del Ají que brindara el camino indicando si la industria es productiva, con conceptos asociados a sus ventajas competitivas sobre las ventajas comparativas y la eficiencia ante la existencia de clústeres. La agroindustria representa uno de los pilares más importantes de la economía del país, pues contribuye de manera valiosa en el desarrollo económico, en la generación de empleos e innovación tecnológica. Sin embargo, el aumento de la competencia en los nuevos mercados hace que las industrias tengan que adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades del mercado mundial respondiendo ventajosamente a dichos mercados.

Primero, la competitividad va de la mano con la productividad, y su fin es plasmar estrategias consistentes que contribuyan con la prosperidad de la Industria Arequipeña del Ají, con realizar prácticas responsables y sostenibles, con aportes innovación constante, y también con la generación de empleo e incremento de la calidad de vida de la comunidad vinculada. Una industria con innovación constante va permitir desarrollar ideas innovadoras, crear ventajas competitivas que generen oportunidades y valor en los procesos a lo largo de la cadena productiva, en este caso en la Industria Arequipeña del Ají.

Con respecto a este tema, existen algunas definiciones que le dan algunos autores (Haguenauer, 1989) muy conocidos y radica en que la competitividad de la industria está definida como la capacidad de una industria o empresa para producir o desarrollar productos con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que poseen las industrias semejantes a industrias en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo. O como lo indicado por otro autor relacionado al aspecto comercial (Ten Kate, 1995), quien señaló que la competitividad comercial es la capacidad de un país para competir eficazmente con la oferta extranjera de bienes y servicios en los mercados doméstico y extranjero.



A nivel global, una economía es competitiva en la producción de un determinado bien cuando se puede, por lo menos, igualar los patrones de eficiencia vigentes en el resto del mundo, conjuntamente con aspectos diferenciadores que aporten valor en términos de la utilización de recursos y de la calidad del bien manteniendo ganancias crecientes de sus recursos.

### **9.1. Análisis Competitivo de la Industria Arequipeña del Ají**

Para entender el análisis competitivo de la industria se debe mostrar sus respectivos niveles y cada nivel tiene su respectivo análisis. En cuanto a los países donde se exporta el ají en pasta, se debe tomar en cuenta el índice de competitividad a nivel de cada país, resultados a nivel del continente y mundiales. Asimismo, dentro de la Región de Arequipa, a través del índice de competitividad regional o por sectores dentro de la región; se debe obtener un índice que indique cómo está la Región de Arequipa, qué mecanismos posee y de qué carece con respecto a otras regiones del Perú.

La Industria Arequipeña del Ají tiene ventajas competitivas relacionadas a las condiciones climáticas para el cultivo: en la siembra y cosecha del ají, y para el caso de abastecer a cada vez más exigentes mercados internacionales. El Perú tiene una riqueza de microclimas que proveen las condiciones y la estacionalidad (cultivo durante todo el año) para poder ampliar en otras regiones aledañas a Arequipa la producción de ají sin necesidad de otros mecanismos. Asimismo, se requiere que la calificación de mano de obra técnica sea eficiente; y de establecer constantes capacitaciones a todos los involucrados de la cadena productiva y técnicas para la cosecha, siembra y adaptación del producto.

Aun con lo antes señalado, la Industria Arequipeña del Ají no tiene un ente exclusivo que lo represente. Existe el Comité del Capsicum, creado por la Asociación de Exportadores (ADEX), pero involucra a los ajíes en general; es por ello que, de acuerdo a la estructura de la Industria Arequipeña del Ají, será el Ministerio de Agricultura el encargado de brindar los

parámetros necesarios en la Región de Arequipa y, sobre todo, en el caso de sus productos.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas**

Según el análisis competitivo de la Industria, es el personal participe en la industria de la cual se tendrá la ventaja competitiva en la Industria Arequipeña del Ají. Este personal deberá contar con alta capacitación desde el proceso productivo del cultivo del ají, desarrollando con eficiencia en las buenas prácticas agrícolas, garantizando que esta ventaja competitiva se desarrolle a lo largo de diez años, llevando al país a implantar mejoras en los procesos y disminuir los riesgos que ello implique.

El organismo en liderar las mejoras en el aspecto de la capacitación del personal dentro de la cadena de suministro del ají será el MINAG, el cual estará asociado a organismos públicos y privados dedicados a la agro-exportación de productos nativos. Asimismo, también incluye el involucramiento de la Gobernación de Arequipa, quien deberá canalizar que los entes involucrados cumplan con la mejora en la producción y venta internacional del producto bandera, el ají arequipeño en pasta y otros productos derivados de la Industria Arequipeña del Ají. En la parte de financiación estatal también existe un cuello de botella, por ello se requiere enfatizar en el apoyo del crédito al agro y el apoyo de entidades privadas para que se reactive de manera geométrica la producción del ají en la región.

## **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria Arequipeña del Ají**

D'Alessio (2015) indicó que existen varios puntos que diferencian a una empresa de un clúster. En primer lugar, un conjunto de empresas u organizaciones componen un clúster, y no son necesariamente de una misma industria. En el caso de la Industria Arequipeña del Ají, podría un clúster estar conformado por distintas empresas de diversas industrias como por ejemplo la agroindustria, exportadoras, importadoras, maquinarias, consumo y otros. En

segundo lugar, una organización goza de plena soberanía, es regulada por sí misma; mientras que un clúster se pierde en el imperio, dada la agrupación de varias organizaciones alrededor. En tercer lugar, un clúster está interrelacionada con otras, y es el todo mayor que la suma de las partes; las organizaciones reunidas en un clúster tienen usualmente rasgos comunes y se complementan entre sí.

#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

La identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres en el caso de la Industria Arequipeña del Ají es crucial y hay razones estratégicas que se deben tener en cuenta como: (a) ahorro de tiempo para tener ventajas competitivas, (b) generación de sinergias, (c) dar flexibilidad al uso de tecnologías, (d) mejor acceso a financiamiento, y (e) facilidad para conseguir beneficios con instituciones del Estado.

Por consiguiente, hay razones operativas asociadas como: (a) mejores resultados económicos y financieros (ROE y EBITDA); (b) compartir costos al repartir los riesgos en las inversiones; (c) mejor posición frente a clientes, competidores, proveedores, instituciones; (d) mejores tasas y precios; y (e) mejores proyectos de inversión de infraestructura y Know How.

El hecho de que la Industria Arequipeña del Ají tenga conformado un clúster, permitirá que sea una industria con mayor probabilidad de éxito frente a otras, dado que es importante que esta industria mejore su rentabilidad, ventas y contribución social como se indicó en los objetivos a largo plazo.

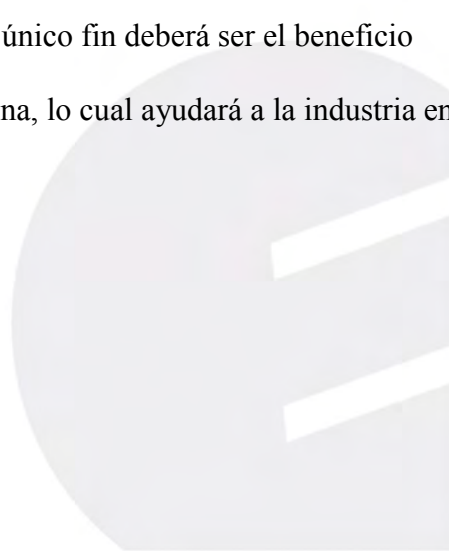
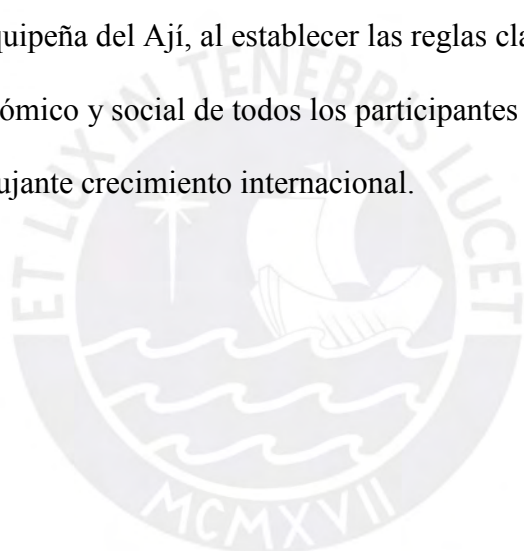
#### **9.5. Conclusiones**

Al igual que muchos productos bandera de éxito del Perú, la Industria Arequipeña del Ají tiene una variedad de productos y presentaciones que son una real ventaja competitiva. Son EEUU y los países europeos los que tienen mayores oportunidades de poder crecer, en términos de volumen, facturación FOB y rentabilidad.

Ser innovadores en las presentaciones de ají, soportado con promociones o publicidad

de producto bandera de manera incisiva, es la principal arma para llevar la Industria Arequipeña del Ají al éxito, cuyo proceso estratégico tiene que estar muy alineado al entorno, visión, misión, objetivos y estrategias planteadas. Si bien la Industria Arequipeña del Ají no debe depender del Estado, sí es necesario trabajar para que las asociaciones y clústeres puedan contribuir para buscar las condiciones adecuadas y el apoyo necesario para tener precios competitivos en el mercado internacional. El Ministerio de Agricultura, conjuntamente con el Gobierno Regional de Arequipa y los gobiernos locales distritales, deberán formar parte de este proceso de éxito, debido a que tienen un papel primordial más no trascendental en el desarrollo y éxito de la Industria Arequipeña del Ají.

Los potenciales clústeres también toman un papel fundamental dentro de la Industria Arequipeña del Ají, al establecer las reglas claras, cuyo único fin deberá ser el beneficio económico y social de todos los participantes en la cadena, lo cual ayudará a la industria en un pujante crecimiento internacional.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Luego del análisis realizado en capítulos anteriores, se presentan las conclusiones y recomendaciones finales que proporcionará una gran ayuda para que la Industria Arequipeña del Ají se implemente con éxito.

### 10.1. Plan Estratégico Integral

D'Alessio (2015) acotó que el PEI ayuda a que las acciones tomadas tengan un sentido y generan un valor para la industria. Con ello, cada acción que se tome o se vaya a tomar, deberá de estar alineada con la visión trazada que se busca alcanzar en los próximos diez años. Igualmente, el establecimiento de periodos de tiempo para los objetivos, así como los planes operativos acordes con la visión y un proceso de evaluación y control, permiten que el plan se concrete, y no sea una utopía poco realizable, delegando funciones a quienes corresponda, acordes con lo que se desea lograr.

Por consiguiente, se debe desarrollar el plan estratégico integral, que es un cuadro resumen que permite observar lo más relevante realizado en todos los capítulos, para tener un panorama holístico y ser entendido con mayor facilidad por aquellos que ejecuten o no el plan estratégico. En la Tabla 48 se muestra el plan estratégico integral correspondiente a la industria de papeles y cartones.

### 10.2. Conclusiones Finales

- Existe la necesidad de crear una marca que sea representativa de la Industria Arequipeña del Ají, que sea soportada por pilares que la diferencien de otras industrias, estos pilares serán calidad e innovación superior.
- La marca que será la utilizada para la Industria Arequipeña del Ají es : Ají La Joya
- Hoy la Industria Arequipeña del Ají tiene una posición competitiva muy débil en el Perú y en el exterior, por lo que necesita la participación activa de la empresa privada para su ejecución.

- La rentabilidad es uno de los objetivos importantes en la Industria Arequipeña del Ají, es por ello que debe enfocarse en producir conservas en ajíes (pastas, salsas, cremas y otros), es decir productos que se diferencien de los competidores por su valor agregado.
- La Marca Ají la Joya será la marca representativa que se soportará toda la Industria Arequipeña del Ají para darle identidad y estar asociado a la visión y misión de la Industria.
- La Industria Arequipeña del Ají deberá enfocarse en aquellos países que tienen una masa importante de demanda, así mismo buscar nuevos mercados y segmentos para fortalecer su crecimiento.
- La Industria Arequipeña del ají tendrá una postura agresiva, debido a que se enfocará a desarrollar sus productos y mercados internacionales, utilizando la estrategia genérica de liderazgo en costos, siendo eficientes en toda la cadena de abastecimiento, desde la producción de semilla hasta la comercialización del ají al exterior.
- El desarrollo en la infraestructura, tecnología y personal altamente calificado serán factores fundamentales para que la Industria Arequipeña pueda tener las bases del éxito es por ello la importancia de la participación de la empresa privada y de las instituciones del estado.
- La Industria del Ají tiene una rentabilidad de 52%, por lo que es necesario fomentar y promocionar buscando llamar la atención del sector privado ya que en la actualidad no vemos su participación en esta industria como se esperaba.
- La falta de capacitación de los agricultores es un factor importante a mejorar en la Industria Arequipeña del Ají, potenciar el recurso humano en toda la cadena

productiva deberá ser la prioridad para todo los participantes como el Minagri, ADEX, Inversionistas y otros.

- La Industria Arequipeña del Ají tiene como oportunidad reducir sus gastos de acarreos, debido a que puede exportar desde el puerto de Matarani versus otras regiones que no cuentan con puertos.
- La experiencia de exportar otros productos no tradicionales en la región sur como la palta, uva, mango y el mismo ají en la presentación de frescos / secos es una fortaleza, porque permite tener una curva de aprendizaje y que puede ser utilizada para poder exportar el ají en la presentación de conservas.

### 10.3 Recomendaciones Finales

- Recomendamos crear la marca Ají La Joya, para que pueda ser la marca representativa de la Industria Arequipeña del Ají.
- La Industria Arequipeña del Ají para poder posicionarse como la primera industria productora y comercializadora de ajíes de Latinoamérica deberá aumentar su productividad aprovechando las características resaltantes del Ají Peruano, como son su calidad su alto contenido vitamínico y de minerales, así como también sus propiedades de antioxidantes.
- La Industria Arequipeña del Ají, debe aprovechar las ventajas de tierra y suelo que ofrece la geografía del sur del país; aprovechando la ola del incremento de las agro exportaciones de productos nativos y deberá despertar el interés del sector privado, así mismo se debe buscar y comprometer al gobierno para asociarse con entidades como el Ministerio de Agricultura y de Relaciones Exteriores, la Asociación de Exportadores del Perú [ADEX] y el Comité de Capsicum.

- Debe enfocar los mayores esfuerzos en la producción y comercialización del Ají, por sus altos niveles de oportunidades de oferta y demanda del producto cuya estimación de venta para el 2027 será del 25% del total de la facturación estimada en 300 MM de dólares FOB.
- Se debe mejorar los rendimientos por hectárea sembrada, es por ello que se deben ejecutar las mejores técnicas disponibles de agricultura, aprovechando las condiciones favorables de microclimas para producir las variedades de mayor oportunidad de facturación y rentabilidad para la exportación durante todo el año.
- Recomendamos desarrollar una plataforma virtual integrando a ADEX, Minagri, Promperú, INIA, Gobierno Regional de Arequipa, sector privado y otros organismos importantes de la industria, con el propósito de que los clientes potenciales puedan percibir que es un producto bandera y que está respaldado por el gobierno peruano.
- Invertir en investigación y desarrollo y generando alianzas con los países que cuenten con el *know how* necesario para aprender y ejecutar cómo generar mayor valor en la Industria Arequipeña del Ají.
- Crear alianzas estratégicas entre las entidades del gobierno y las empresas privadas de alimentos que permitan trabajar en proyectos de investigación y desarrollo para presentaciones de ajíes que tengan valor agregado, que puedan resaltar el color, sabor y beneficios del ají peruano.
- Se debe fomentar el desarrollo de nuevos productos relacionados al Ají con la participación de entidades del gobierno, privadas y universidades, a través de incubadoras de proyectos que tengan como premios otorgar dinero para asegurar su ejecución y aporte a la Industria Arequipeña del Ají.



- Finalmente recomendamos impulsar la participación y exposición de los productos producidos por la Industria Arequipeña del Ají en embajadas, exposición de alimentos en los principales países objetivo y con oportunidades de crecimiento como EEUU, España, Francia, Reino Unido.

#### **10.4 Futuro de la Industria Arequipeña de Ají**

La industria Arequipeña del Ají tiene un potencial crecimiento y posicionamiento en el mercado exterior, cuyos países a enfocarse son EEUU y Europa; en los cuales el apalancamiento en el Ají Panca será la clave para su sostenibilidad. Dada la importancia de la gastronomía peruana para muchos países del mundo, se estima que en los próximos años la Industria Arequipeña del Ají se convierta en socio clave de la industria de alimentos, lo que le permitirá generar altos índices de crecimiento en la producción, y un mayor margen de ganancia para toda la cadena.

Otro aspecto favorable en la industria es el crecimiento del comercio electrónico, lo que hace necesario que todos los ajíes de la Industria Arequipeña del Ají estén presentes en las ferias más prestigiosas de gastronomía del mundo. La Región de Arequipa será la pionera y líder de la industria del Ají a nivel nacional. Como se ha definido en la visión y objetivos a largo plazo, la Industria Arequipeña del Ají, al 2027 se estima que facturará 75 MM USD FOB. Además, proyecta duplicar la rentabilidad 2.80 USD TM FOB a 4 USD TM FOB, lo cual significa que la industria es rentable, sostenible en el largo plazo y de alto aporte social.

Tabla 56

Plan Estratégico Integral de la Industria Arequipeña del Aji

Intereses Organizacionales		Visión					Principios cardinales	Valores
		OLP1	Objetivos a largo plazo OLP2	OLP3	OLP4	OLP5		
<p>Para el 2027, la Industria Arequipeña del Aji se convertirá en la primera industria productora y comercializadora de ajies de Latinoamérica. Será reconocida por la innovación y calidad de sus productos, así como por ser una industria socialmente responsable, que preserve el medioambiente y mejore la calidad de vida de los agricultores.</p>								
1	Impulsar el valor agregado de las exportaciones							<p>Responsabilidad Social. Hacia el año 2027, la Industria Arequipeña del Aji, contribuirá en reducir la tasa de desempleo de 3.9% a 3.2%, siendo una de las tres industrias más importantes de Arequipa.</p> <p>2. Lazos pasados y presentes</p> <p>3. Contrabalance de los intereses</p> <p>4. Conservación de los enemigos</p>
2	Posicionar al Aji Panca como un producto originario del Perú a nivel Internacional	Ventas: Alcanzar una facturación de 75 MM USD FOB en la Industria Arequipeña del Aji para el año 2027.	Rentabilidad: Para el año 2027 duplicar el precio FOB promedio por tonelada de 2.80 USD TM FOB a 4 USD TM FOB	Responsabilidad Social. Hacia el año 2027, la Industria Arequipeña del Aji, contribuirá en reducir la tasa de desempleo de 3.9% a 3.2%, siendo una de las tres industrias más importantes de Arequipa.	Participación de Mercado: al 2027, aumentar el número de mercados externos de la industria arequipeña del aji esto representa el 0.8% de participación, mejorando la cadena productiva y los estándares de calidad y fitosanitarios requeridos para ingresar a los mercados internacionales.	Productividad: al 2027 aumentar la productividad de la Industria Arequipeña del Aji por hectárea en las regiones involucradas del sur con un rendimiento promedio 25 mil toneladas por hectáreas y triplicar las hectáreas destinadas al cultivo del aji.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad de ofrecer productos de alta calidad, producidos con el uso adecuado y sostenido de los recursos naturales de la región, considerando el cuidado del medioambiente y promoviendo la empleabilidad de los agricultores de las comunidades cercanas.</li> </ul>	
3	Tener una marca que nos identifique en todos lados como un producto de alto valor						<p>Políticas</p> <p>1. Fomentar la firma de nuevos acuerdos comerciales para dinamizar la economía y mejorar la competitividad del Sector.</p> <p>2. Fomentar el desarrollo de nuevos productos relacionados a la Industria Arequipeña del Aji</p> <p>3. Fomentar el producto en ferias internacionales</p> <p>4. Promover la capacitación de técnicos, ingenieros.</p> <p>5. Conceder becas a personas que deseen especializarse en nuevo uso de tecnologías</p> <p>6. Promover el uso de la marca Perú</p> <p>7. Fomentar los préstamos con tasas bajas para ampliación de maquinarias e inversión de tecnologías</p> <p>8. Fomentar el financiamiento privado y estatal</p>	
4	Incrementar la calidad integral de la Industria Arequipeña del Aji							
5	Incentivar y potenciar nuevas técnicas de cultivo y producción							
6	Mejorar los ingresos de las personas que participan en la cadena productiva							
7	Impulsar la responsabilidad social como punto clave en el desarrollo del sector							
8	Educar a los productores sobre aspectos técnico / comerciales							
<p><b>Estrategias</b></p>								
1	Desarrollar nuevos mercados internacionales, relacionado por el crecimiento de sus exportaciones.	X	X	X	X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Identidad, como valor distintivo en la región y de la nación, contagiando a todas las personas involucradas en el proceso de producción a sentirse orgullosos del posicionamiento de la Industria Arequipeña del aji, siendo considerado sus ajies como producto bandera del Perú y reconocido en todo el mundo por su alto nivel nutritivo y vitamínico.</li> <li>Solidaridad de todos stakeholders, a través de sus cadenas productivas, compartiendo todas sus capacidades y conocimientos por intermedio de un valor común para alcanzar las metas establecidas en la visión y superar las expectativas de los clientes y consumidores.</li> <li>Innovación, a través de nuevos productos, aprovechando las fortalezas de los ajies como alimento nutricional, como insumo en la industria de alimentos. Siempre garantizando la mejora continua y la promoción de mejoras tecnológicas, dentro de la agroindustria nacional. El resultado será un producto con alto valor agregado.</li> <li>Seguridad, dada por la adecuada capacitación, implementación y uso de equipos, así como el desarrollo de procedimientos que estén al nivel de estándares internacionales, tanto en la preparación de suelos, siembra, cosecha y transformación del producto a través de la cadena de valor.</li> </ul>
2	Desarrollar la Industria Arequipeña del Aji con un valor agregado, orientado en crecer en los mercados actuales.	X	X		X			
3	Posicionar la calidad e innovación de las conservas de aji con la marca Aji La Joya, marca representativa de la Industria Arequipeña del Aji.	X	X	X	X	X		
4	Relacionar directamente la marca Aji La Joya con la Marca Perú.	X	X	X				
5	Utilizar la tecnología como pilar fundamental para el desarrollo de nuevas presentaciones de Aji La Joya	X	X			X		
6	Garantizar una calidad superior en el producto, que cubra las exigencias del mercado internacional.	X	X			X		
7	Buscar alianzas con instituciones del Estado y privadas del Perú, que permitan el desarrollo de la industria.	X	X	X		X		
8	Invertir en tecnología que permita optimizar la cadena productiva desde la materia prima hasta el producto terminado	X	X	X	X	X		
<p><b>Tablero de Control</b></p>								
<b>Perspectiva de aprendizaje interno</b>		<b>Objetivos a corto plazo</b>						
OCP 1.1. Indicador: Agricultores y productores capacitados	OCP 1.1 En el año 2020 un 30% de los productores del sur, incorporará en sus cultivos certificados de aji	OCP 2.1 Para el año 2021, el 80% de los agricultores tendrán a la Industria Arequipeña del Aji como uno de las 3 industrias agroexportadoras más rentables de la región.	OCP 3.1 El año 2021, los agricultores de la Región Sur serán los mejores pagados a nivel nacional.	OCP 4.1 El año 2021, se deben haber realizado convenios con todos aquellos países que tienen TLC con el Perú, de esa manera crecer un 40% más de mercados.	OCP 5.1 El año 2021, los agricultores de la Región Sur deberán haber recibido capacitaciones adecuadas sobre el uso y las buenas prácticas agrícolas y normativas del uso de fertilizantes, mejorando el proceso productivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener la armonía y equilibrio con el medio ambiente evitando acciones que conlleven a la vulnerabilidad de los recursos naturales.</li> <li>Respetar el legado cultural e histórico del país, preservando aquello que representa a la identidad nacional.</li> </ul>		
OCP 1.3 Indicador: Número de ingenieros agrónomos certificados	OCP 1.3 En el año 2023, la Región de Arequipa liderará las exportaciones de ajies en el Perú.	OCP 2.2 Para el año 2023, la industria arequipeña del aji será uno de las 3 principales industrias que contribuirán al PBI de la Región de Arequipa	OCP 3.2 Para el año 2023, la industria arequipeña del aji será uno de las 3 principales industrias que contribuirán al PBI de la Región de Arequipa	OCP 4.2 Para el año 2023, la industria arequipeña del aji será uno de las 3 principales industrias que contribuirán al PBI de la Región de Arequipa	OCP 5.2 Para el año 2023, los agricultores de la región deberán tener acceso al uso de insumos de calidad a través de créditos que financien de manera correcta la producción de aji en la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceder, en todo momento, en estricto cumplimiento de la normativa de los países en los que se comercialice el aji.</li> <li>Velar por el cumplimiento de buenas prácticas que garanticen la inocuidad del producto.</li> </ul>		
OCP 2.1 Indicador: Cantidad de operarios y técnicos calificados contratados	OCP 1.2 En el año 2021, la región de Arequipa exportará unos 50 MM de USD FOB de ajies	OCP 2.3 El año 2023, la Industria Arequipeña del Aji será la industria referente en el comité de Capsicum de ADEX	OCP 3.3 El año 2021, el 80% de los agricultores relacionados a la Industria Arequipeña del Aji, estarán capacitados por el Ministerio de Agricultura.	OCP 4.3 El año 2022, contar con un cluster que se encargue de la movilización de la producción de la Industria Arequipeña del Aji a nivel intencional generando al crecimiento de nuevos mercados.	OCP 5.3 Para el año 2023, los agricultores de la región deberán tener acceso al uso de insumos de calidad a través de créditos que financien de manera correcta la producción de aji en la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar de la libre competencia en forma leal, honesta y justa, de acuerdo con las reglas de juego del mercado.</li> <li>Búsqueda permanente del bien común, actuando con integridad en la dinámica de negocios.</li> </ul>		
OCP 3.6 Indicador: Capacitaciones realizadas	OCP 1.4 Para el año 2023, el 80% de la industria del Aji será orgánico.	OCP 2.4 El año 2023, la Industria Arequipeña del Aji será considerado como el modelo a seguir en la Agroexportación Peruana	OCP 3.4 En el año 2021, el 70% de los agricultores serán considerados en planilla y estarán sujetos a todos los beneficios de ley por el Mintra.	OCP 4.4 En el año 2021, la Industria Arequipeña del Aji contará con certificaciones de calidad que garanticen un producto óptimo a ser comercializado en los mercados internacionales.	OCP 5.4 En el año 2022, establecer por lo menos 2 plantas industrializadoras procesadoras de aji, una planta cada 2 años, estas plantas deberán producir ajies en conservas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respetar la diversidad, evitando cualquier acto de discriminación</li> </ul>		
OCP 1.1 Indicador: Porcentaje de área cultivada con semillas certificadas	OCP 1.5 Para el año 2020, el 80% de los agricultores tendrán acceso a préstamos para mejora de infraestructura y expansión.	OCP 2.5 El año 2024, se iniciará la adquisición intensiva de maquinarias especializadas para el procesamiento del Aji, aprovechando la oferta de maquinarias chinas de bajo costo.	OCP 3.5 En el año 2018, se iniciará un comité anual de la industria del Aji de la Región de Arequipa, para fomentar mayor empleo e inversión.	OCP 4.5 En el año 2018, se deben iniciar ferias y exposiciones en diversas embajadas, concursos culinarios internacionales y en toda tipo de eventos culinarios para dar a conocer la marca Aji La Joya.	OCP 5.5 En el 2024, las áreas destinadas al cultivo del aji se habrán duplicado.			
OCP 1.3 Indicador: Número de lotes óptimos para la exportación	OCP 1.6 Para el año 2022, el 80% de los agricultores estarán homologados con tecnología de primer nivel.	OCP 2.6 El año 2025, el aji panca será el producto estrella de la Industria Arequipeña del Aji	OCP 3.6 El año 2019, se incentivará las normas las normas ISO, BPM, BPA, HACCP y BASF.	OCP 4.6 El año 2019, se debe promover el consumo internacional del aji explicando los beneficios que aportan a la salud.	OCP 5.6 El año 2027, el rendimiento por hectárea sera de 25 mil toneladas.			
OCP 1.6 Indicador: Número de maquinas vendidas	OCP 1.7 En el año 2018, se tendrá estudios de mercado para definir el posicionamiento y estrategias comerciales, tomando en cuenta las preferencias del consumidor de EEUU y Europa.							
<p><b>Perspectiva del cliente</b></p>								
OCP 1.1 Indicador: Número de visitas realizadas	OCP 1.4 Indicador: Porcentaje de cumplimiento de ventas realizadas							
OCP 1.4 Indicador: Monto total exportado mensual de Aji Orgánico	OCP 2.3 Indicador: Porcentaje de cumplimiento de ventas realizadas							
<p><b>Perspectiva financiera</b></p>								
OCP 1.4 Indicador: Porcentaje de los agroindustrias que han obtenido préstamos en los últimos 12 meses	OCP 1.6 Indicador: Prestamos recibidos							
OCP 3.2 Indicador: Cantidad de proyectos financiados								
<p>Recursos</p> <p>Estructura organizacional</p> <p>Planes operacionales</p>								

## Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión. (2012). *Razones económicas para invertir*. Recuperado de <http://proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=62>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión]. (2013a). *Ubicación geográfica*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>
- Agroexportaciones superarían los USD 3,500 millones en el 2011. (2011, 06 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1313654/noticiaagroexportaciones-superarian-us-3500-millones-2011>
- Agrodata Perú (2017). *Exportaciones Agropecuarias Período 2015-2017*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/exportaciones>
- Agrodata Perú (2014). *Exportaciones Agropecuarias Período 2014*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2014/10/condimentos-aji-cayena-pasta-aji-amarillo-pasta-aji-panca-aji-rocoto-aji-tari-aji-huancaina-peru-exportacion-septiembre-2014.html>
- Asociación de Agroexportadores [AGRODATA] (2015). *Agencia agraria de noticias*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/exportaciones-de-capsicum-crecieron-38-en-valor-en-enero-de--7954>.
- Asociación de Agroexportadores [AGRODATA] (2016). *Agencia agraria de noticias, 2016*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2017/01/aji-chile-pimiento-guajillo-aji-panca-aji-amarillo-aji-paprika-varios-peru-exportacion-diciembre-2016.html>
- Asociación de Agroexportadores [AGRODATA] (2017). *Agencia agraria de noticias, 2017*.

Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2018/02/ajies-pimiento-aji-chile-aji-paprika-peru-exportacion-2017-diciembre.html>

Amanor, K. & Farrington, J. (1991). NGOs and Agricultural Technology Development. In *Agricultural Extension: Worldwide Institutional Innovation and Forces for Change* (W. M. Rivera D.J. Gustafson eds.) Amsterdam: Elsevier.

América Económica (2017). *Ranking 2016 de las Mejores Ciudades para hacer Negocios en América Latina*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-el-ranking-2016-de-las-mejores-ciudades-para-hacer-negocios-de-america-l>

Arellano Marketing. (2011). *Investigación de Mercado y Consultoría*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/blog/tag/estilos-de-vida/>

Asociación de Exportadores. (2012a). *Visión, Misión y Objetivos Estratégicos*. Recuperado de [http://www.adexperu.org.pe/Web\\_Adex/Mision\\_Vision\\_Objetivos/Mision\\_Vision.html](http://www.adexperu.org.pe/Web_Adex/Mision_Vision_Objetivos/Mision_Vision.html)

Asociación de Exportadores, ADEX Servicios (2017). Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/lista-servicios/>

Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (2015). *Contribución e Impactos de la Agricultura Moderna al Desarrollo del Perú*. Recuperado de <http://www.agapperu.org/sector-agro/contribucion-al-pais/>

Banco Central de Reserva del Perú. (2011c) *Resumen informativo N° 52*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2011/Resumen-Informativo-52-2011.pdf>

Banco Central de Reservas del Perú (2016). *Encuentro Económico, Informe Económico y Social, Región Arequipa*.

Banco Mundial. (2006). *Where is the Wealth of Nations? Measuring Capital for the XXI*

Century. 14. Washington, D. C.: Autor.

Carlos Prieto (2016). *Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/177794-bcp-mantuvo-en-3-2-proyeccion-de-crecimiento-de-la-economia-peruana-para-este-ano/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario*. Perú hacia el 2021 (2a ed.). Recuperado de

<http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/d25c8335-f587-4171-96ea-26e650bb7726>

Comisión Económica para América Latina y Caribe. *Examen de las Políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación. Perú*. Recuperado de

[http://www.unctad.org/sp/docs/dtlstict20102\\_sp.pdf](http://www.unctad.org/sp/docs/dtlstict20102_sp.pdf)

CONCYTEC (2016). *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación*. Recuperado de

<http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/censo-nacional-id>

Cuervo G., & Luis M. (2003). *Evolución reciente de las disparidades económicas territoriales en América Latina: estado del arete, recomendaciones de política y perspectivas de investigación*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Naciones Unidas.

Frías, I. (2015). *Perspectivas para la región Arequipa: Crecimiento Sostenibilidad y proyecciones*. Recuperado de <http://www.ey.com/pe/es/newsroom/newsroom-am-perspectivas-region-arequipa-crecimiento-sostenibilidad-proyecciones>

Gobierno Regional: Dirección Regional Agraria de Ica 2014. *Costo de Producción del Ají*.

Recuperado de

<http://www.agroica.gob.pe/.sites/default/files/.PANLLEVAR%20CP%20HECTAREA.pdf>

Gorriti, J. (2003) *¿Rentabilidad o Supervivencia? La Agricultura de la costa Peruana*.

- Debate Agrario: Análisis y Alternativas. Centro Peruano de Estudios Sociales, CEPES.
- Guevara, A. & Verona, A. (2014). *El derecho Frente a la crisis del agua en el Perú*. Primeras Jornadas de Derecho de Aguas. Centro de Investigación, Capacitación y Asesoría Jurídica Departamento Académico de Derecho Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Haguenauer, L. (1989). Competitividade, conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. IEI/UFRJ, TPD No 208, Río de Janeiro.
- Hartmann, F. H. (1962). *The relations of nations*. Macmillan.
- Hinostroza, G. (1999). *Centro del Perú, cocinas regionales peruanas-2*. Lima: Universidad de San Martín de Porres, Escuela Profesional de Turismo y Hotelería.
- Huanca, E. (2016). *El Pueblo*. Recuperado de <http://elpueblo.com.pe/noticia/locales/arequipa-tiene-la-cuarta-tasa-de-desempleo-mas-alta-del-pais>
- Indacochea, A. (2007). *La promoción-país y el desarrollo de ventajas competitivas: un nuevo rol del Estado para la descentralización del país*. Recuperado de <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/RedIbero/indacochea.pdf>
- Índice de Competitividad Urbana (ICUR) y sus Ocho dimensiones. (2016). *Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/hoysiatendoprovincias/2016/05/arequipa-y-trujillo-escalen-entre-las-mejores-ciudades-para-hacer-negocios.html>
- Instituto Boliviano de Comercio Exterior (2010). *Mercado de Especies y Hierbas en la Unión Europea*. Recuperado de [http://ibce.org.bo/images/estudios\\_mercado/resumen\\_mercado\\_hierbas\\_especies.pdf](http://ibce.org.bo/images/estudios_mercado/resumen_mercado_hierbas_especies.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2007). *Sistema de Documentación Virtual de Investigaciones Estadísticas*. Perú – Censos Nacionales: XI de Población y VI de Vivienda 2007. Recuperado de [http://webinei.inei.gob.pe/anda\\_inei/index.php/catalog/259](http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/259)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2012) *Sistema de Documentación Virtual de Investigaciones Estadísticas. Perú – IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de [http://webinei.inei.gob.pe/anda\\_inei/index.php/catalog/235](http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/235)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2017) *Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050. Lima, Perú: Oficina Técnica de Difusión*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/NuestrasActividadesFlotantePrincipal.asp?file=13172.jpg>
- Instituto Nacional de Innovación Agraria. (2011). *Marco del Plan Operativo Institucional del INIA – 2011*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/institucional/objetivos.asp>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013d). *Antecedentes: Sistema General de Preferencias (SGP Plus)*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=51&Itemid=74](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=51&Itemid=74)
- Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2011a). *Marco Macroeconómico Multianual Revisado*. Recuperado de <http://www.comexperu.org.pe/archivos/semanario/SEMENARIO%20COMEXPERU%200629.PDF>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2011b). *Marco Macroeconómico Multianual. Revisado 2012-2014*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM2012\\_2014\\_Rev.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014_Rev.pdf)
- Ministerio de Agricultura. (2012c). *Proyecto para el control de la mosca de la fruta en la Región Andina*. Lima, Perú: Unidad de Imagen Institucional Ministerio de Agricultura. Recuperado de: <http://www.minag.gob.pe/portal/notas-deprensa/notas-de-prensa-2012/6536-peru-lidera-proyecto-para-el-control-dela-mosca-de-la-fruta-en-la-comunidad-andina>
- Ministerio de Agricultura y Riego (2013). *Autoridad del Agua, Dirección de Conservación y*

*Planeamiento de Recursos Hídricos*. Plan Nacional de Recursos Hídricos, Anexo III, Programas de Medidas del PNRH.

Ministerio de Agricultura y Riego (2017). *Proyectos agropecuarios en Arequipa*. Recuperado de: <http://minagri.gob.pe/portal/noticias-antiores/notas-2017/19640-ministerio-de-agricultura-y-riego-ejecuto-21-proyectos-agropecuarios-en-arequipa>

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2010). *APEC: Asia-Pacific Economic Cooperation*. Recuperado de <http://apec.produce.gob.pe/APECPeru/inicio/>

Ministerio de Economía y Finanzas (2011). *Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021*. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)

Naciones Unidas (2011). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo*.

Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (2012). *El futuro que queremos para todos*. Informe para el Secretario General. Recuperado de [http://www.un.org/en/development/desa/policy/untaskteam\\_undf/unttreport\\_sp.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/untaskteam_undf/unttreport_sp.pdf)

Proinversión [Agencia de Promoción de la Inversión Privada Perú]. (2004a). *Ubicación Geográfica*. Recuperado de <http://proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>

Pagán, J. R. (2010, mayo 16). *Amarillo y picante*. El Nuevo Día Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/288044854?accountid=28391>

Programa de Hortalizas (2000) *Datos Básicos de hortalizas*. UNALM. Recuperado de <http://www.lamolina.edu.pe/hortalizas/Publicaciones/Datos%20básicos/3->



p1%20a%20p14%20(de%20acelga%20a%20apio).pdf

Rodriguez, E. (2012), Rio Chili: Preocupa la contaminación y la deforestación donde nace la cuenca. Recuperado de <http://larepublica.pe/archivo/667463-rio-chili-preocupa-la-contaminacion-y-la-deforestacion-donde-nace-la-cuenca>

Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (2015) *¿Qué es SENASA?* Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/que-es-senasa/>

Servicio Nacional de Sanidad Agraria. [SENASA]. (2007). *Dirección de Sanidad Vegetal, Verificación de la Calidad de Agentes Biológicos para el Control de Plagas Agrícolas producidos por Laboratorios en convenio con el SENASA*. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/2017/09/Procedimiento-Verificacion-de-la-calidad-de-ACB.pdf>

Shutter Stock (2016). Recuperado de (<http://www.shutterstock.com/es/s/aji+/search.html>).

TRADE MAP (2016). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de la empresa, datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales*. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado. Recuperado de <https://www.trademap.org/Index.aspx>

TEN KATE, A. (1995). *La competitividad y los factores que lo determinan*. México

The Economist. "Global Warming. (2008). Why the World has Taken to Chilies. Recuperado de [http://www.economist.com/PrinterFriendly.cfm?story\\_id=12792719](http://www.economist.com/PrinterFriendly.cfm?story_id=12792719)

World Economic Forum (2017). *The Global Competitiveness Report 2016 – 2017*.

Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>