

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Región Ayacucho

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Gabriela Florez Chang

Yuliana Portocarrero Concha

Antonio Tobaru Hamada

César Eduardo Toyama Morante

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada

Surco, julio de 2018

Agradecimientos

Un especial agradecimiento a nuestro asesor Carlos Bazán, por la constante guía y asesoramiento que contribuyó con el cumplimiento de nuestro objetivo. A nuestros profesores, quienes nos brindaron el conocimiento y las herramientas en cada curso dictado a lo largo de la maestría. A las personas que estuvieron dispuestas a darnos información, escuchar nuestras propuestas y motivarnos a contribuir con el desarrollo de nuestro país.

Dedicatorias

A mis padres y mis hermanos, por su apoyo incondicional y su guía para cumplir todos mis objetivos profesionales. A mi sobrino, quien me motiva a ser mejor y a mi pareja por apoyarme durante todo este tiempo.

A mis padres, en especial a mi mamá, por su entrega y dedicación en todo mi desarrollo profesional.

A mi esposa y mi hija, por su continuo soporte en estos dos años de estudio y preparación.

A mi queridísimo hijo Ignacio y a mi esposa, por su apoyo incondicional en los días alejados de casa.

Gabriela Florez

Yuliana Portocarrero

Antonio Tobaru

César Toyama

Resumen Ejecutivo

El departamento de Ayacucho se encuentra ubicado en la sierra sur del Perú, tiene una extensión de 43,815 kilómetros cuadrados y una población estimada de 688,657 habitantes, con grandes desafíos por delante para lograr el desarrollo de la región.

En el presente trabajo se ha desarrollado un diagnóstico actualizado de la realidad de la región y se han identificado cuatro objetivos estratégicos de largo plazo para alcanzar en el año 2027, relacionados al desarrollo económico regional, específicamente al desarrollo del cultivo y exportación de la quinua con énfasis en su variedad orgánica, lo cual tendrá como resultado el incremento de la PEA adecuada en el sector agrícola.

Ayacucho es una región con un territorio y clima propicios para el desarrollo del cultivo de la quinua, que está considerada como un superalimento que ha despertado gran interés en los mercados extranjeros, los cuales están dispuestos a pagar un mejor precio por ella, pero con una alta exigencia en el cumplimiento de especificaciones de calidad y seguridad. La región es el segundo productor y exportador de quinua del país; sin embargo, el potencial aún es grande dado que la quinua producida aún no cumple con los estándares requeridos para contar con la certificación orgánica.

En cuanto al aspecto social, Ayacucho aún cuenta con infraestructura vial y sanitaria deficiente, así como un alto nivel de desnutrición crónica en niños menores de cinco años y una baja tasa de culminación de estudios a nivel educativo. Estos factores son de alta importancia como base del desarrollo económico, es por ello que son claves para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo.

Las estrategias contenidas en el presente planeamiento estratégico se encuentran alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible y harán que, en el 2027, la región Ayacucho sea la primera productora y exportadora de quinua del país.

Abstract

The department of Ayacucho is located in the southern highlands of Peru, has an area of 43,815 square kilometers and a population estimated at 688,657 inhabitants, who have great challenges ahead to achieve the development of the region.

In the present work a diagnosis of the updated reality of the region has been developed, identifying four long-term strategic objectives to be reached in the year 2027, related to the economic development of the region, specifically to the development of the production and export of quinoa with emphasis on its organic variety. This will result in the increase of the appropriate PEA in the agricultural sector.

Ayacucho is a region with a territory and climate conducive to the development of quinoa, a superfood that has aroused great interest in foreign markets, who are willing to pay a better price for it, in exchange they are very strict with the fulfillment of quality and safety specifications. The region is the second producer and exporter of quinoa in the country, however the potential is still great given that the quinoa produced still does not meet the standards required for compliance with organic certification.

Regarding the social aspect, Ayacucho still has poor road and health infrastructure, as well as a high level of malnutrition in children below five years old and a low rate of completion of studies at the educational level. These factors are important as a basis for economic development, which is why they are key to the fulfillment of long-term objectives.

The strategies contained in this PEA are aligned with the objectives of sustainable development and will make Ayacucho region in 2027 the first producer and exporter of quinoa of the country.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de Ayacucho	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Visión	8
2.3. Misión.....	8
2.4. Valores.....	9
2.5. Código de Ética	9
2.6. Conclusiones	10
Capítulo III: Evaluación Externa	11
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	11
3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	11
3.1.2. Potencial Nacional.....	14
3.1.3. Principios cardinales.....	27
3.1.4. Influencia del análisis en la región Ayacucho	29
3.2. Análisis Competitivo del País	30
3.2.1. Condiciones de los factores	30
3.2.2. Condiciones de la demanda	31
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	32
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	33

3.2.5. Influencia del análisis en la Región Ayacucho.....	33
3.3. Análisis del Entorno PESTE	34
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	34
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	38
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	41
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	44
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	47
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	48
3.5. Ayacucho y sus Competidores	49
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	49
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	50
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	51
3.5.4. Amenaza de los entrantes	52
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	52
3.6. Ayacucho y sus Referentes.....	53
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).	53
3.8. Conclusiones	55
Capítulo IV: Evaluación Interna	58
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	58
4.1.1. Administración y gerencia (A)	58
4.1.2. Marketing y ventas (M)	60
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	69
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	76
4.1.5. Recursos humanos (H).....	77
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	80

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	80
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	80
4.3. Conclusiones	82
Capítulo V: Intereses de Ayacucho y Objetivos de Largo Plazo	83
5.1. Intereses de Ayacucho.....	83
5.2. Potencial de Ayacucho	83
5.3. Principios Cardinales de Ayacucho.....	89
5.4. Matriz de Intereses de Ayacucho (MIO).....	90
5.5. Objetivos de Largo Plazo	91
5.6. Conclusiones	93
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	94
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)....	94
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	94
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	99
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	100
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	101
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	102
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	102
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	102
6.9. Matriz de Ética (ME).....	107
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	109
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	109
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	111
6.13. Conclusiones	112

Capítulo VII: Implementación Estratégica	113
7.1. Objetivos de Corto Plazo.....	113
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	113
7.3. Políticas de cada Estrategia	114
7.4. Estructura Organizacional de Ayacucho	114
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	116
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	116
7.7. Gestión del Cambio	117
7.8. Conclusiones	119
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	125
8.1. Perspectivas de Control.....	125
8.1.1. Aprendizaje interno	125
8.1.2. Procesos	126
8.1.3. Clientes	126
8.1.4. Capacidad Financiera	126
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	127
8.3. Conclusiones	127
Capítulo IX: Competitividad de Ayacucho	130
9.1. Análisis Competitivo de Ayacucho	130
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Ayacucho	132
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Ayacucho	132
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	132
9.5. Conclusiones	132
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	133
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	133

10.2. Conclusiones Finales	133
10.3. Recomendaciones Finales	134
10.4. Futuro de Ayacucho	136
Referencias.....	140
Apéndice A: Proyecciones de la Producción de Quinua.....	155
Apéndice B: Entrevista realizada al Ing. José Manuel Sarapura, productor y exportador de quinua orgánica, el 25 de abril del 2018	156
Apéndice C: Entrevista realizada a Pedro Huamaní, subgerente de Planeamiento del Gobierno Regional de Ayacucho, el 8 de mayo de 2018	163
Apéndice D: Segunda entrevista a Pedro Huamaní, subgerente de Planeamiento del Gobierno Regional de Ayacucho, realizada el 22 de mayo del 2018	168
Apéndice E: Entrevista realizada a José Palomino, funcionario de PromPerú, el 15 de mayo de 2018	170
Apéndice F: Entrevista realizada al señor Máximo Gómez, funcionario de la DIRCETUR del Gobierno Regional de Ayacucho, el 16 de mayo de 2018.....	173

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Superficie y Población Proyectada al 30 de junio de 2015</i>	2
Tabla 2. <i>Ingreso Laboral Promedio Mensual de la PEA ocupada por grupo ocupacional</i>	3
Tabla 3. <i>Valor Agregado Bruto de Ayacucho 2015</i>	5
Tabla 4. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	14
Tabla 5. <i>Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional: diciembre 2017</i>	20
Tabla 6. <i>Principales Países Exportadores de Quinua, en toneladas</i>	23
Tabla 7. <i>Demanda, Consumo, Inversión y Exportaciones como Porcentaje del PBI nominal</i>	32
Tabla 8. <i>Elementos del Factor Institucional</i>	35
Tabla 9. <i>Perú: Oferta y Demanda Global trimestral</i>	38
Tabla 10. <i>Datos Poblacionales y Empleo</i>	42
Tabla 11. <i>Familias con al menos una Necesidad Básica Insatisfecha</i>	43
Tabla 12. <i>Factores Tecnológicos de Competitividad</i>	45
Tabla 13. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	49
Tabla 14. <i>Matriz de Perfil de Competitividad</i>	55
Tabla 15. <i>Matriz de Perfil Referencial</i>	56
Tabla 16. <i>PBI Región Ayacucho 2007-2015</i>	60
Tabla 17. <i>PBI Perú por Departamento</i>	61
Tabla 18. <i>Comparación de composición nutricional de la quinua</i>	66
Tabla 19. <i>Abonamiento orgánico en el cultivo de la quinua</i>	68
Tabla 20. <i>Características de una semilla de quinua de buena calidad</i>	72
Tabla 21. <i>Costos de producción de quinua por hectárea</i>	75

Tabla 22. <i>Evaluación de las Variables del Índice de desarrollo humano del 2003 al 2012</i>	78
Tabla 23. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos región Ayacucho</i>	81
Tabla 24. <i>Matriz de Intereses de la Región Ayacucho</i>	90
Tabla 25. <i>Factores que Contribuyen a la Matriz PEYEA para la Región Ayacucho</i> .	95
Tabla 26. <i>Matriz FODA</i>	98
Tabla 27. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	103
Tabla 28. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	104
Tabla 29. <i>Matriz de Rumelt</i>	106
Tabla 30. <i>Matriz de Ética</i>	108
Tabla 31. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	109
Tabla 32. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	110
Tabla 33. <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	111
Tabla 34. <i>Políticas Relacionadas a Cada Estrategia</i>	115
Tabla 35. <i>Matriz de Presentación de los Objetivos de Corto Plazo</i>	121
Tabla 36. <i>Matriz de Asignación de Recursos</i>	123
Tabla 37. <i>Balanced Score Card</i>	128
Tabla 38. <i>Índice de Competitividad Regional 2016</i>	130
Tabla 39. <i>Matriz PEI Ayacucho</i>	137
Tabla 40. <i>Proyección de la Producción de Quinua al 2027</i>	155

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa Político del Departamento de Ayacucho.....	1
<i>Figura 2.</i> Perú: Tasa de Analfabetismo según Departamento.....	4
<i>Figura 3.</i> Porcentaje de Adultos Mayores por nivel educativo.....	4
<i>Figura 4.</i> Profesionales de la salud del MINSA y los gobiernos regionales	6
<i>Figura 5.</i> Pirámide de Población Perú 2013-2021.....	15
<i>Figura 6.</i> PBI Real 2004-2017.....	18
<i>Figura 7.</i> PBI Peruano 2004-2017.....	18
<i>Figura 8.</i> Evolución Mensual de la Producción Nacional 2013-2016.....	19
<i>Figura 9.</i> Perú: Producción Nacional de Quinoa 2005-2016.....	21
<i>Figura 10.</i> Perú: Principales zonas productoras de la Quinoa.....	22
<i>Figura 11.</i> Perú: Evolución de Exportaciones de Quinoa 2008-2017.....	24
<i>Figura 12.</i> Perú: Exportaciones a Países de la Unión Europea 2017.....	24
<i>Figura 13.</i> Perú: Precios Unitarios de Exportación FOB a EE.UU.....	25
<i>Figura 14.</i> Condiciones de los Factores del Perú.....	31
<i>Figura 15.</i> Crédito Neto al Sector Público y al Sector Privado.....	33
<i>Figura 16.</i> Factores más Problemáticos para hacer Negocios.....	36
<i>Figura 17.</i> Rating y Spreads.....	39
<i>Figura 18.</i> Serie de Estadísticas de Producción Agrícola	40
<i>Figura 19.</i> Industrialización de la quinoa.....	44
<i>Figura 20.</i> Composición PBI Ayacucho por Sector.....	62
<i>Figura 21.</i> Perú: Estacionalidad de la producción de la quinoa.....	67
<i>Figura 22.</i> Regiones: Rendimiento promedio por hectárea 2016.....	67
<i>Figura 23.</i> Actores del sistema de mercado de quinoa.....	79

<i>Figura 24.</i> Mapa de Estructura Productiva.....	86
<i>Figura 25.</i> Matriz de Posición Estratégica y de Evaluación de la Acción.....	96
<i>Figura 26.</i> Matriz BCG Región Ayacucho.....	99
<i>Figura 27.</i> Matriz Interna-Externa Ayacucho.....	100
<i>Figura 28.</i> Matriz de la Gran Estrategia.....	101
<i>Figura 29.</i> Organigrama de la Oficina de Fomento y Exportación de la Quinua.....	119



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, 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). Además de estas tres etapas existe una 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.

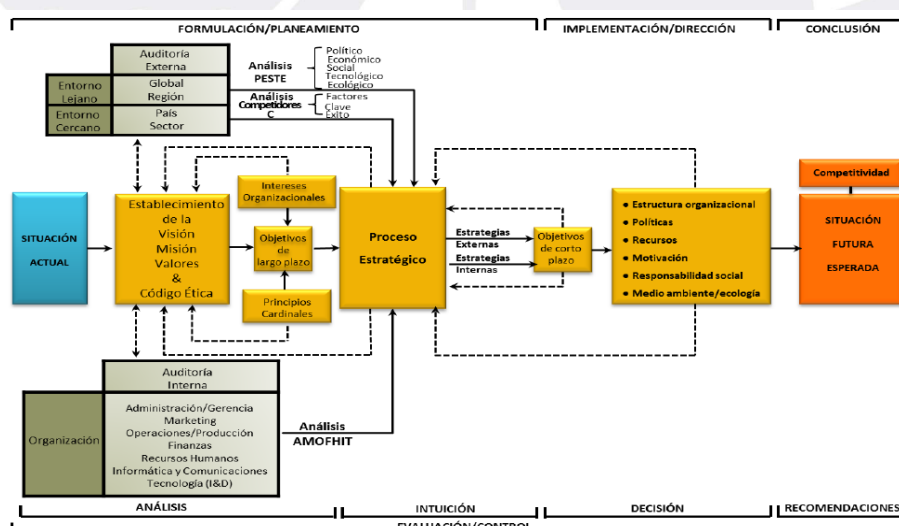


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3.^a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima: 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. Asimismo, 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 para tener éxito global en los mercados donde compite, 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

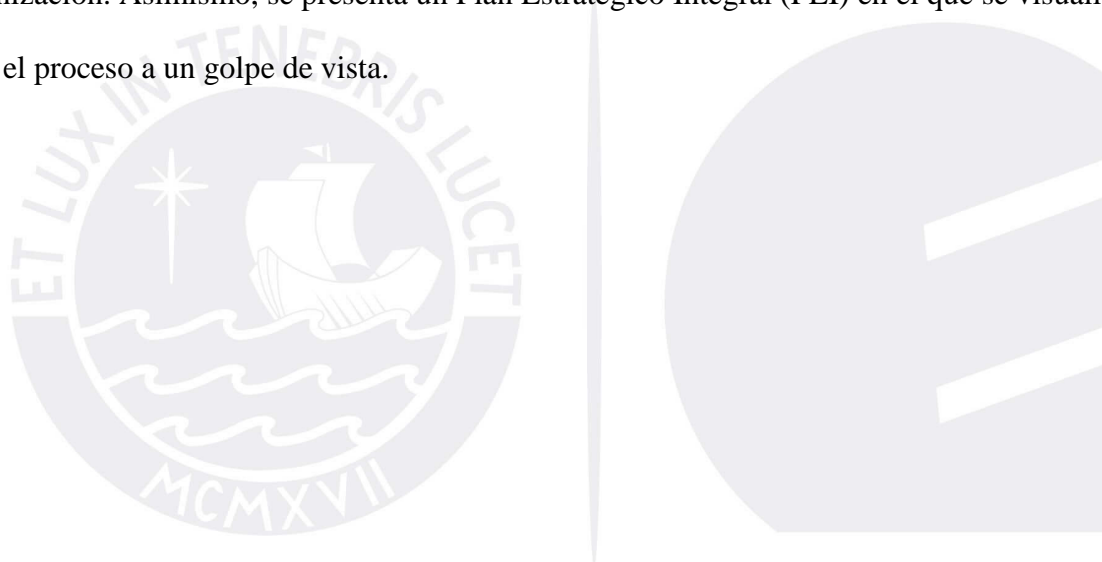
Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar 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 hacer 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 desarrollo social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), entendiéndolos como aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización (Peterson & Ferrel, 2004), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen 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.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3.^a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima: Pearson.

Capítulo I: Situación General de Ayacucho

1.1. Situación General

La región Ayacucho se encuentra ubicada en la zona sur del Perú. Limita por el norte con Junín, por el noroeste con Huancavelica, por el oeste con Ica, por el sur con Arequipa, por el este con Apurímac y por el noreste con el Cusco (ver Figura 1).

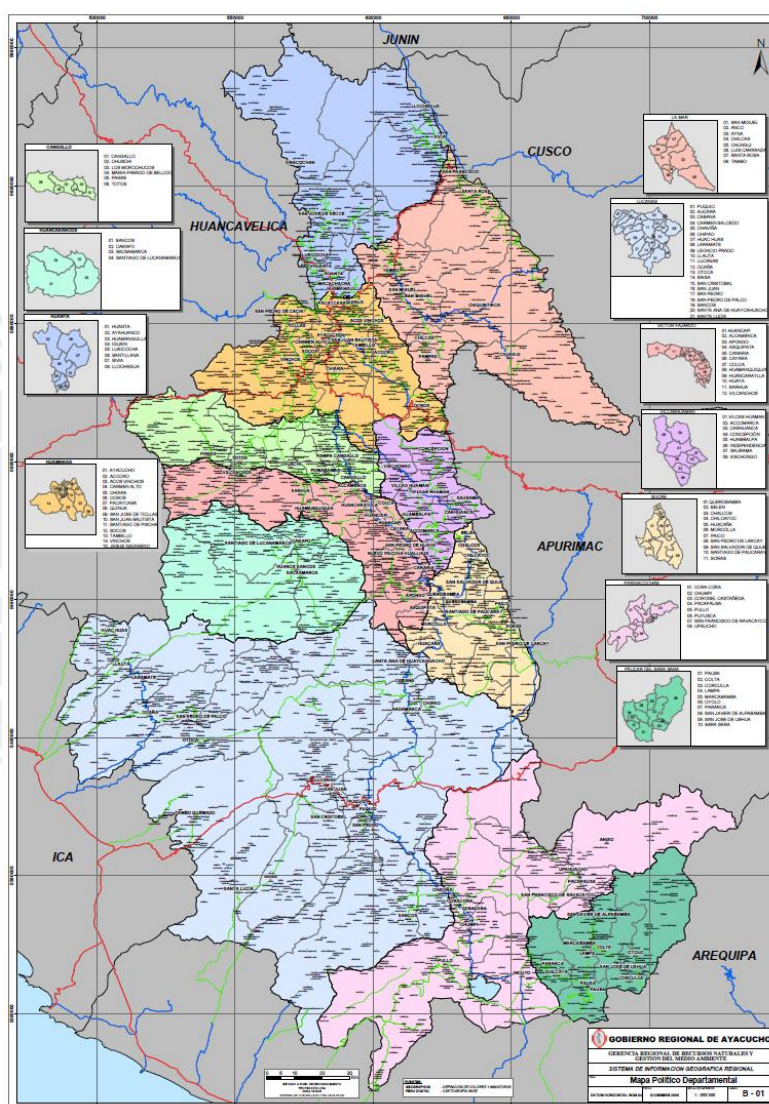


Figura 1. Mapa político del Departamento de Ayacucho Tomado de “Mapa Político del Departamento de Ayacucho”, por Gobierno Regional de Ayacucho (2018).. Recuperado de <http://www.regionayacucho.gob.pe/SIGWEB/MAPDF/Politico.pdf>

La población estimada al 2016 de Ayacucho fue de 696,152 habitantes. A junio de 2015 la población regional total proyectada fue de 688,657 habitantes, concentrada principalmente en las provincias de Huamanga con 276,443 habitantes y Huanta con 108,553 habitantes. Asimismo, la población creció a un ritmo de 1.19% entre los años 2006 y 2015 (ver Tabla 1).

Tabla 1

Superficie y Población Proyectada al 30 de junio del 2015

Provincia	N° de Distritos	Superficie (Km²)	Población
Huamanga	15	2,981	276,443
Huanta	11	3,879	108,553
La Mar	8	4,392	88,713
Lucanas	21	14,495	68,003
Cangallo	6	1,916	33,786
Parinacochas	8	5,968	33,242
Víctor Fajardo	12	2,260	23,383
Vilcas Huamán	8	1,178	23,213
Sucre	11	1,786	11,993
Paucar del Sara Sara	10	2,097	10,989
Huanca Sancos	4	2,862	10,339
Total	114	43,814	688,657

Nota. Tomado de “Caracterización del departamento de Ayacucho,” por el Banco Central de Reserva (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ayacucho-caracterizacion.pdf>.

De otro lado, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016), la PEA ocupada representaba un total de 354,290 mil personas al 2016; y en el 2015 el 50.9% estaba concentrado en los sectores extractivos (agricultura, pesca y minería); el 23.7% en servicios (transporte, restaurantes, hoteles, enseñanza, sector público, entre otros); el 13.7% en el sector comercio y el 4.8% en el sector manufactura. El ingreso medio por persona al 2016 era de 1,112.00 soles y el ingreso promedio mensual de la PEA según grupo ocupacional era mayor en el caso de profesional, técnico, gerente, administrador y funcionario; mientras que el agricultor, ganadero, pescador, minero y cantero tienen un sueldo promedio de 458 soles (ver Tabla 2).

Tabla 2

Ingreso laboral promedio mensual de la PEA ocupada por grupo ocupacional, en soles.

Año	Profesional, técnico, funcionario	Empleado de oficina	Vendedor	Agricultor, ganadero, minero	Artesano y operario	Obrero y jornalero	Conductor	Trabajador de los servicios	Trabajador del hogar
2009	1,282	1,311	571	350	418	497	1,084	591	377
2010	1,416	1,238	590	401	701	615	1,061	533	376
2011	1,482	1,341	681	515	867	825	992	1,037	376
2012	1,703	1,638	656	382	849	778	1,048	877	371
2013	1,828	1,722	640	420	595	745	1,179	911	306
2014	1,942	1,454	619	458	712	902	1,214	679	474

Nota: Adaptado de “Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza continua 2014”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017 (http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/EST_GRAL_AYACUCHO/INDICADORES%20REGIONALES-%20AYACUCHO.xls).

En relación con la infraestructura, la estructura vial nacional solo se encuentra asfaltada en menos del 10% de su extensión; la estructura sanitaria está básicamente destinada a la atención de enfermedades de baja complejidad, y la infraestructura educativa básica se encuentra principalmente en zonas rurales. Los resultados en ambos sectores han sido bastante modestos dado que las tasas de desnutrición infantil y la tasa de deserción escolar son altas.

En lo que respecta a la educación, se puede observar que el índice de analfabetismo en Ayacucho es de 12.7% (ver Figura 2).

En cuanto a la infraestructura de la educación, en 2014 la mayoría de las provincias tenía más del 40% de locales escolares de educación básica con los tres servicios básicos (agua potable, desagüe y electricidad), y solo uno superaba el 60%. El menor porcentaje lo tenían las provincias de Huanta (21.6%) y La Mar (29.4%) (Ministerio de Educación, 2015). Ayacucho cuenta con 3,337 servicios de educación (superior no universitaria, secundaria, primaria, inicial); de las cuales 2,994 son de gestión pública directa y solo 340 de gestión

privada (Ministerio de Educación, 2018). Además, el 51% de adultos mayores tiene un nivel educativo sin instrucción y un 29% con primaria completa (ver Figura 3).

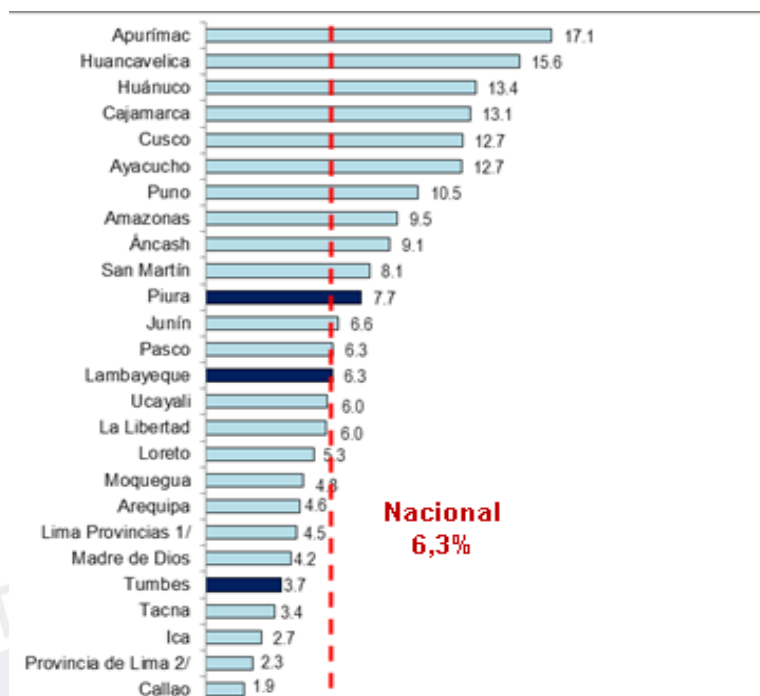


Figura 2. Perú: Tasa de analfabetismo, según departamento, 2014.

Tomado de “Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2004-2014”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4437/Per%C3%BA%20Indicadores%20de%20Educaci%C3%B3n%20por%20Departamentos%2C%202004-2014.pdf>

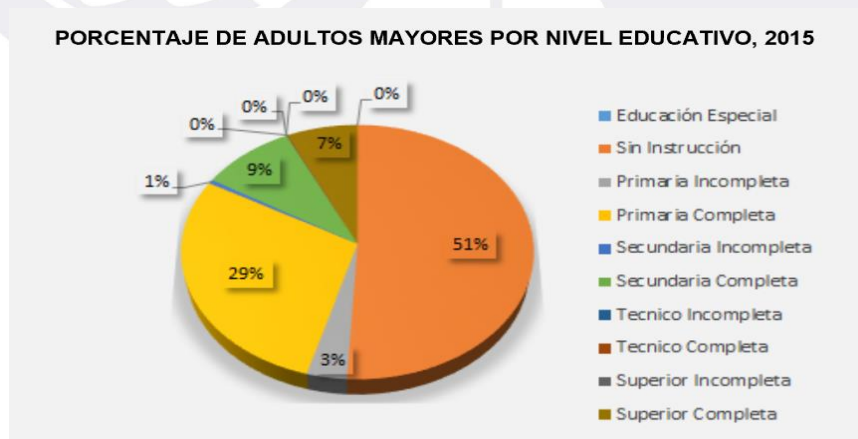


Figura 3. Porcentaje de Adultos Mayores por nivel educativo.

Tomado de Estadísticas de PAM, por el Ministerio de la Mujer, 2015. Recuperado de <https://www.mimp.gob.pe/adultomayor/regiones/Ayacucho2.html>.

Las actividades económicas en Ayacucho han registrado un crecimiento promedio anual de 7.6% entre los años 2008 y 2015. Los sectores que han presentado un mayor dinamismo son: extracción de petróleo, gas y minerales con 17.2%; telecomunicaciones y otros servicios de información con representatividad de 15.3%; y la construcción con 13.5% (ver Tabla 3). Sin embargo, los principales son la actividad minera con los productos principales como el oro, la plata y el zinc, seguido del sector agropecuario, del cual su principal producto es la papa, y luego la quinua. Con relación al sector turismo, básicamente sobrevive gracias al turismo interno, siendo muy poca la afluencia de turistas extranjeros, los cuales llegaron a 2,600 visitantes en el año 2016.

Tabla 3

Valor Agregado Bruto de Ayacucho 2015

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento Promedio Anual 2008-2015
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	628,024	11.8%	1.2%
Pesca y acuicultura	748	0.0%	14.1%
Extracción de petróleo, gas y minerales	1,341,981	25.2%	17.2%
Manufactura	368,371	6.9%	0.4%
Electricidad, gas y agua	45,235	0.8%	7.7%
Construcción	561,482	10.5%	13.5%
Comercio	550,837	10.3%	7.2%
Transporte, almacén, correo y mensajería	190,099	3.6%	6.2%
Alojamiento y restaurantes	64,268	1.2%	5.8%
Telecomunicaciones y otros servicios de información	153,938	2.9%	15.3%
Administración pública y defensa	412,079	7.7%	5.8%
Otros servicios	1,014,640	19.0%	5.6%
Valor agregado bruto	5,331,702	100.0%	7.6%

Nota. Tomado de “Caracterización del departamento de Ayacucho,” por el Banco Central de Reserva (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ayacucho-caracterizacion.pdf>.

Según el Índice de Progreso Social Regional Perú 2016 (2016), Ayacucho tiene un puntaje de 53.77 y ocupa el puesto 12 de 26 regiones. En la dimensión de Necesidades Básicas

Humanas, tiene un puntaje bajo de 53.37 y ocupa el puesto 13; la desnutrición crónica en menores de 5 años es el indicador principal que pone a Ayacucho en el ranking número 22 en el componente de desnutrición y asistencia médica básica. Además, se obtuvo un puntaje muy bajo en las dimensiones de acceso a conocimientos básicos y acceso educación superior, tanto técnica como universitaria. Por otro lado, en la dimensión de seguridad personal, el puntaje medio alto es de 68.24, con el que ocupa el puesto 2, y en salud y bienestar tiene un puntaje de 77.0. En salud en el reporte de ENDES del 2017 se observa que el nivel de anemia infantil respecto al 2016 disminuyó en 4.5%, cifra 2017 47.5% vs. 2016 52%. Sin embargo, la desnutrición crónica en menores de 5 años, según las cifras, se ha incrementado, pasó de 18.9% a 20%, a pesar de algunas campañas que se han dado en la región en conjunto con el gerente de desarrollo social del gobierno regional (Escalante, 2018). Este es un trabajo constante del gobierno regional, que cuenta con profesionales comprometidos en la salud a un nivel aún bajo para atender a toda la población ayacuchana, como se muestra en la Figura 4.

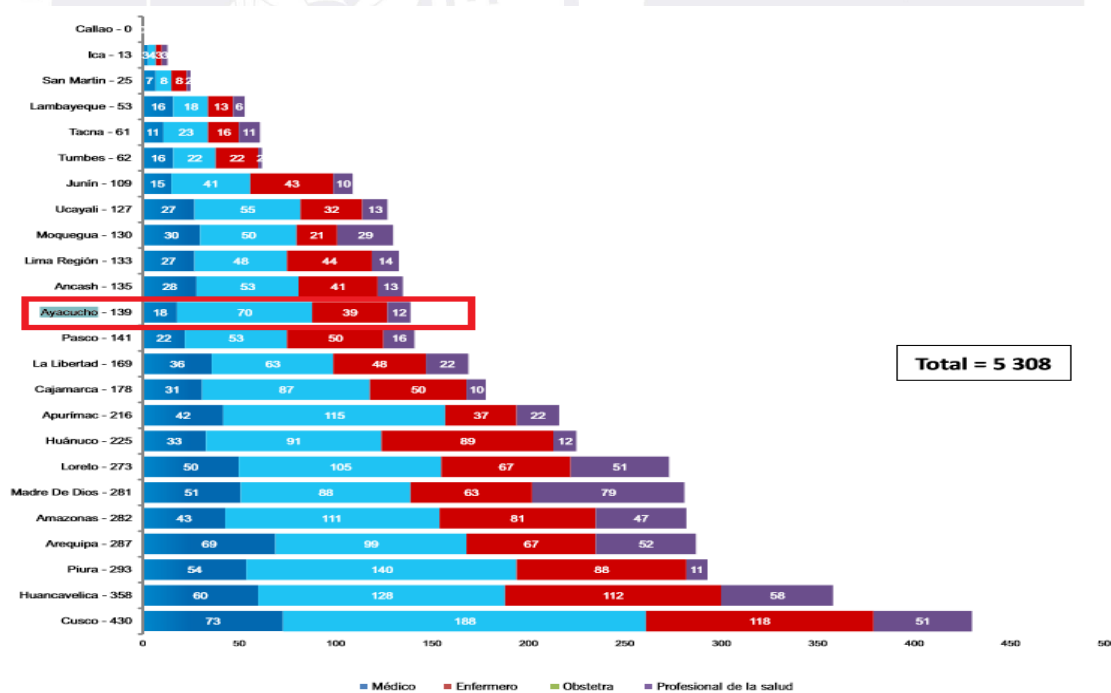


Figura 4. Profesionales de la salud del MINSA y los gobiernos regionales en zonas alejadas y fronteras, Perú 2016. Tomado de “MINSA. Registro Nacional del personal de salud 2016”. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4041.pdf>.

1.2. Conclusiones

En la actualidad, los sectores económicos de mayor productividad de Ayacucho son la minería, seguido del sector agropecuario, donde el producto que presenta mayor potencial es la quinua. En lo que respecta al sector turismo, es un rubro que tiene mucho potencial por desarrollar; sin embargo, el valor agregado generado no es significativo. Para los sectores principales de Ayacucho, es importante mejorar el nivel de progreso social de la región a través del mejoramiento de la salud y la educación, combatiendo la desnutrición y dando mayor acceso a la educación básica y superior. Además, es primordial mejorar la infraestructura vial, la cual le brindará acceso a las actividades principales.



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

2.1. Antecedentes

Los gobiernos regionales se rigen de acuerdo a la ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, la misma que fue modificada por la Ley N° 29053, la cual señala que todos los gobiernos tienen la esencia principal de incentivar el desarrollo regional, además promueven la inversión pública y privada, generación de empleo y búsqueda de igualdad de oportunidades. Tienen como misión “organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región”.

Además, en esta ley también se establecen puntos relevantes tales como (a) eficiencia, (b) equidad, (c) sostenibilidad, (d) competitividad, (e) integración, entre otros que contribuyan con el desarrollo de la región (Superintendencia Nacional de Bienes Estatales - SBN, 2018). Dicha región está normada y fiscalizada por el Consejo Regional, la misma que está regida por el presidente del Consejo Regional, elegido por votación de los consejeros por un periodo de un año.

2.2. Visión

La visión de Ayacucho para el año 2027 es ser la primera región productora y exportadora de quinua orgánica en el Perú como estrategia primordial del desarrollo social con una organización productiva competitiva, preparada para el mercado nacional e internacional.

2.3. Misión

La misión de Ayacucho es lograr un bienestar y el desarrollo sostenible de su población mediante el adecuado aprovechamiento de sus recursos, con una comunidad y gestión pública comprometida en la integración regional.

2.4. Valores

Los valores éticos deben ser los que marquen y determinen cada uno de los componentes de una organización para llegar a un resultado global y a una adecuada organización del equipo; debe existir una cohesión e interrelación para alcanzar los resultados esperados.

Entre los valores más significativos para la región Ayacucho consideramos que deben primar los siguientes:

1. Transparencia, en búsqueda del aprovechamiento adecuado de los recursos, la información intercambiada debe contar siempre con la verdad, donde el flujo de información sea claro y transparente.
2. Productividad, con la finalidad de alcanzar el máximo aprovechamiento de cada recurso de la zona a fin de generar eficiencias.
3. Vocación de servicio, cada uno de los pobladores debe servir a su región pensando en la generación de oportunidades para todos.
4. Honradez, es uno de los valores más relevantes que debe aplicar la región Ayacucho para que todo lo que se genera sea aprovechado y distribuido adecuadamente entre su población.
5. Respeto, Ayacucho, zona bastante golpeada por el terrorismo, ha enfrentado momentos muy difíciles durante los años 80 e inicios de los 90, por ello es imprescindible que se ponga como un valor importante el respeto entre sus habitantes de manera que estén unidos para que puedan generar unión y fuerza de lucha entre sus miembros.

2.5. Código de Ética

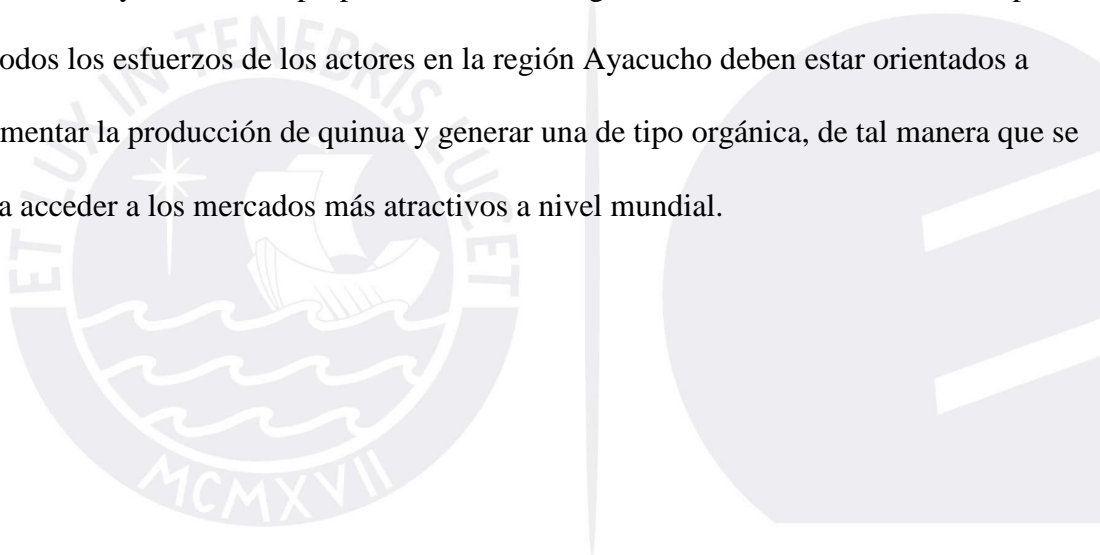
El Código de Ética que servirá de referente para Ayacucho es:

1. Respetar las leyes.
2. Usar eficientemente los recursos.

3. Promover el trato equitativo, erradicar la discriminación racial.
4. Actuar con responsabilidad integradora.

2.6. Conclusiones

Una vez establecidos la visión, misión, valores y código de ética para la región de Ayacucho, se tiene un panorama referencial que llevarán a establecer los objetivos, políticas y estrategias que involucra el desarrollo de un buen plan estratégico. Con la visión, se tendrá el foco a seguir que proyecta dicha región del sur; y con la misión, la situación deseada del desenvolvimiento de la región. Además, los valores y código de ética servirán como base para las políticas aplicadas por la región, así como las acciones que desean seguir como parte del desarrollo y fomentar el propósito de ser una región de desarrollo sostenible. Es por ello que todos los esfuerzos de los actores en la región Ayacucho deben estar orientados a incrementar la producción de quinua y generar una de tipo orgánica, de tal manera que se pueda acceder a los mercados más atractivos a nivel mundial.



Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa comprende un análisis del entorno macro y micro de la región Ayacucho. En esta sección se revisarán factores relevantes a través de esquemas de análisis, tanto a nivel global como nacional, de tal manera que se definan a los principales competidores y referentes de la industria. Además, el análisis permite identificar las oportunidades, amenazas y factores claves de éxito de la región.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

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

El Acuerdo Nacional está basado en el acuerdo y el diálogo, es el conjunto de políticas de Estado cuya finalidad es definir el rumbo del país en términos de su desarrollo y gobernabilidad democrática. La suscripción se realizó en un acto solemne en el Palacio de Gobierno, el 22 de julio de 2002.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), dentro del Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, identificó seis objetivos estratégicos nacionales para el país; los cuales se mencionan a continuación:

- **Objetivo nacional 1:** Se centra en los derechos fundamentales y la dignidad de las personas, los cuales deben prevalecer a nivel nacional. Para ello, se necesita una sociedad democrática que promueva el derecho a la vida, a la identidad y a la integridad, sin discriminación y respetando la diversidad cultural. La Constitución de la República y los tratados internacionales deben ser cumplidos, buscando el desarrollo y bienestar de los peruanos. Los objetivos específicos asociados con la protección de los derechos humanos de todos los peruanos son los siguientes: (a) ejercicio pleno de los derechos y las libertades fundamentales, (b) acceso a un sistema de justicia transparente e independiente, que resulte eficaz y eficiente; (c) consolidación de la democracia, con amplia participación ciudadana; y (d) erradicación de la pobreza y de las inequidades.

- **Objetivo nacional 2:** Brindar oportunidades por igual a todos los peruanos, con acceso a los servicios básicos. Con esto se logrará que las personas se desarrollen plenamente y tengan acceso a la educación y la salud, así como a agua potable, desagüe, electricidad y telecomunicaciones, en una vivienda digna y con seguridad. La seguridad alimentaria, así como el acceso a servicios básicos, son requisitos indispensables para salir de la pobreza y brindar igualdad de oportunidades a los ciudadanos. Los objetivos específicos son: (a) acceso equitativo a la educación integral, (b) acceso universal a servicios de salud con calidad, (c) seguridad alimentaria, especialmente para infantes y madres gestantes; (d) acceso universal a servicios de electricidad y agua, (e) acceso de la población a una vivienda digna, (f) seguridad ciudadana, y (g) el logro de que los peruanos sean agentes productivos, con énfasis en los beneficiarios de programas sociales.
- **Objetivo nacional 3:** Mantener un Estado democrático y descentralizado, que funcione con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional. Los objetivos específicos son (a) eficacia y transparencia de la administración pública, que debe estar al servicio de los derechos de toda la población; (b) participación equitativa y eficiente de los ciudadanos en la toma de decisiones políticas, que apoyen el proceso de descentralización; (c) fortalecimiento de la paz y seguridad de la nación; y (d) pleno funcionamiento del sistema de seguridad y defensa nacional, logrando prevenir y/o enfrentar cualquier amenaza a la seguridad nacional. Se resalta establecer un sistema de seguridad para evitar conflictos armados y se pueda destinar los recursos de la nación a temas sociales como la pobreza.
- **Objetivo nacional 4:** Tener una economía competitiva, prácticamente sin desempleo y con altos niveles de productividad. Esto implica tener una economía diversificada y que

sea dinámica, integrada a la economía global, con un mercado interno exigente y, por ende, desarrollado. Para ello, se necesita un marco legal que estimule la inversión privada. Los objetivos específicos son los siguientes: (a) política económica nacional estable, que estimule el crecimiento económico; (b) estructura productiva diversificada, que sea sostenible y competitiva, al brindar productos con valor agregado; (c) incremento sostenido de las exportaciones, con una base diversificada, que acceda a nuevos mercados; (d) innovación con desarrollo tecnológico, así como con generación y difusión de conocimiento científico; (e) aumento de empleos adecuados para la modernización inclusiva, (f) marco institucional y jurídico que garantice la seguridad de las inversiones, y (g) mercados financieros eficientes, con instituciones sólidas.

- **Objetivo nacional 5:** Lograr un desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada. Asimismo, generar el desarrollo descentralizado de la infraestructura productiva y social, a fin de lograr una ocupación equilibrada del territorio, así como la competitividad de las actividades productivas regionales. Los objetivos específicos son: (a) adecuada infraestructura económica y productiva descentralizada, (b) actividad industrial diversificada y con alto valor agregado en todos los sectores económicos, (c) inversión privada descentralizada, capaz de generar empleo y orientada a atender el mercado nacional e internacional; y (d) agrupamiento de la población rural en ciudades intermedias o centros poblados planificados, con acceso a servicios de calidad.
- **Objetivo nacional 6:** Conservar los recursos naturales y la biodiversidad, así se logrará un aprovechamiento racional de todos los recursos, pero conservándolos para las generaciones futuras y brindando un ambiente equilibrado que promueva la salud. Los objetivos específicos son los siguientes: (a) conservación y aprovechamiento de los recursos naturales y la diversidad biológica de manera sostenible, con la participación y beneficio de la población; (b) calidad ambiental gestionada con un enfoque integral

dentro del ámbito nacional; (c) manejo integrado y eficiente del agua; (d) población y sistemas productivos vulnerables con capacidad para responder al cambio climático; y (e) establecimiento del Sistema Nacional de Gestión Ambiental en los tres niveles de gobierno.

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Intensidad de intereses			
	Crítico	Vital	Importante	Periférico
Derechos fundamentales y la dignidad de las personas		EEUU China UE	Chile	Venezuela Cuba Bolivia
Igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios básicos		EEUU UE		Bolivia
Estado democrático y eficiente	Chile	Colombia EEUU China	Ecuador	Venezuela Cuba
Economía competitiva, diversificada y sostenible		EEUU China		Bolivia
Desarrollo regional equilibrado y descentralizado			Chile	
Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad			Chile	Venezuela

3.1.2. Potencial Nacional

En este capítulo se indican las fortalezas y oportunidades que el Estado tiene a partir del análisis de siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

- **Dominio demográfico.** El Perú es un país con constante crecimiento poblacional. Se estima que en el 2021 tenga 33'149,000 habitantes (INEI, 2016b). En el año 2013, los habitantes entre 15 y 29 años eran un 27.2%, lo cual equivale a más de ocho millones

de personas (ver Figura 5). El 9.2% representaba a los adultos mayores de más de 60 años, siendo un segmento con alto crecimiento anual debido al aumento en la esperanza de vida y a la disminución de la tasa de natalidad, la cual ascendía a 1.3% en el 2013 (INEI, 2013).

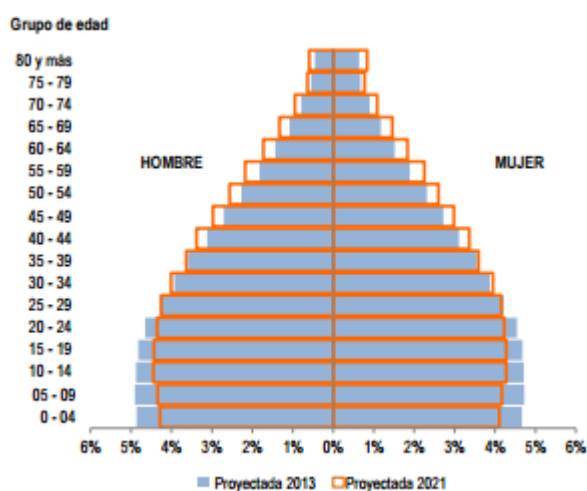


Figura 5. Pirámide de Población Perú 2013-2021.

Tomado de *Día Mundial de la Población*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013, Lima, Perú: Autor. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1032/1ibro.pdf

El Perú tiene tres regiones naturales y se divide en 24 departamentos, en la región Costa habitan el 55.9% de la población; en la Sierra, el 29.6%, y en la Selva el 14.5%. Sin embargo, la superficie habitada es mayor en la Selva, seguido de la Sierra y la Costa (INEI, 2016c).

A través de este análisis del dominio demográfico, se puede concluir que el Perú cuenta con una riqueza poblacional y un potencial mercado de más de 30 millones de personas, lo que hace que el país sea atractivo para los inversionistas que quieren tener una producción rentable y diversidad de la comercialización. Además, el Perú es el decimonoveno país más extenso del mundo, tiene una densidad poblacional de 24.5 personas por kilómetro cuadrado. En el año 2016, en el mundo existían

alrededor de 7,405 millones de habitantes, distribuidos en 5 continentes y 194 países. El continente de América conformado por 35 países, tiene al 13.5% de la población total del planeta con 1,001 millones de habitantes. El Perú ocupa el puesto número 42 en tamaño de población a nivel del mundo y el número 8 en América (INEI, 2016c).

- ***Dominio geográfico.*** El Perú está ubicado en el centro occidente de América del Sur. Al este limita con Brasil y al oeste con el océano Pacífico. Al norte tiene frontera con Colombia y Ecuador, al sur con Chile, y al sureste con Bolivia. Cuando se hace referencia a la mayor parte de las fronteras, que en total ascienden a 7,073 km, se conocen como zonas de difícil acceso. Esto tiene como consecuencia un bajo desarrollo de las poblaciones fronterizas a comparación con otras ciudades del Perú. Una gran ventaja que tiene el Perú es una costa que se extiende por 3,080 km, además de una riqueza ictiológica en dicho mar (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2015).

El Perú presenta una ubicación geográfica estratégica con acceso al Océano Pacífico, lo que le permite conectar con Asia, donde se ubica su principal socio comercial: China. Además, se localiza en el centro de América del Sur y tiene acceso al gran mercado de Brasil, uno de los principales puertos que tiene el continente en occidente. Su ubicación geográfica le ha permitido suscribir importantes acuerdos comerciales, así como formar parte del Mercosur, de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y de la Asia Pacific Economic Cooperation (APEC).

El país se ubica en el noveno lugar en el ámbito mundial en bosques naturales y el segundo en Sudamérica. De los 128.5 millones de hectáreas, 8 millones tienen potencial para cultivos agrícolas, 18.0 millones tienen potencial para pastos y 49.0 millones tienen potencial para actividades forestales sostenibles. La Costa tiene 2,500 km del litoral y 52 valles. El Perú es uno de los primeros países pesqueros del mundo. Los puertos principales son el Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y

Salaverry. La sierra, que tiene abundancia de minerales, se extiende sobre la Cordillera de los Andes, es una meseta recortada por valles en una cadena de montañas, donde además se encuentra una diversidad de animales. Por último, la Selva, región de bosques y ríos, equivale el 56% del territorio peruano. Alberga una diversidad de especies de flora y fauna, ríos navegables, además de poseer grandes reservas de petróleo y gas natural (ProInversión, 2017).

El Perú presenta una geografía propicia para el cultivo de la quinua. En general es un cultivo que no requiere grandes cantidades de agua y crece a alturas en las que la presión de las plagas es menor en comparación, por ejemplo, con la costa. Producir quinua orgánica en las regiones costeras es particularmente desafiante debido a que se requiere el uso de pesticidas para el control de las plagas, a diferencia de lo que ocurre en las regiones de la sierra. La productividad por hectárea de la quinua se ve afectada también por la cantidad de agua, siendo menor cuando existe mayor humedad (J. Saramura, comunicación personal, 2018). Por esas razones, las regiones altoandinas constituyen un terreno ideal para el desarrollo de la quinua orgánica.

En el presente análisis del dominio geográfico se puede observar un gran potencial para el país; la salida al mar y el acceso a países principales permiten una comercialización exitosa. Además, existe una riqueza en sus tierras y mares que permite las actividades de agricultura, pesca, minería, entre otras.

- **Dominio económico.** La economía peruana ha desarrollado importantes avances en el PBI en los últimos años, desde el año 2010 en adelante ha seguido una tendencia al alza. Además, es preciso resaltar que ha mantenido una tasa de inflación baja. Según Proinversión (2017) a través de las fuentes del BCRP y del MEF en el período 2004-2013 el PBI creció a una tasa promedio de 6.3% (ver Figura 6), alcanzando niveles por encima de los US\$ 190,000 millones (ver Figura 7).

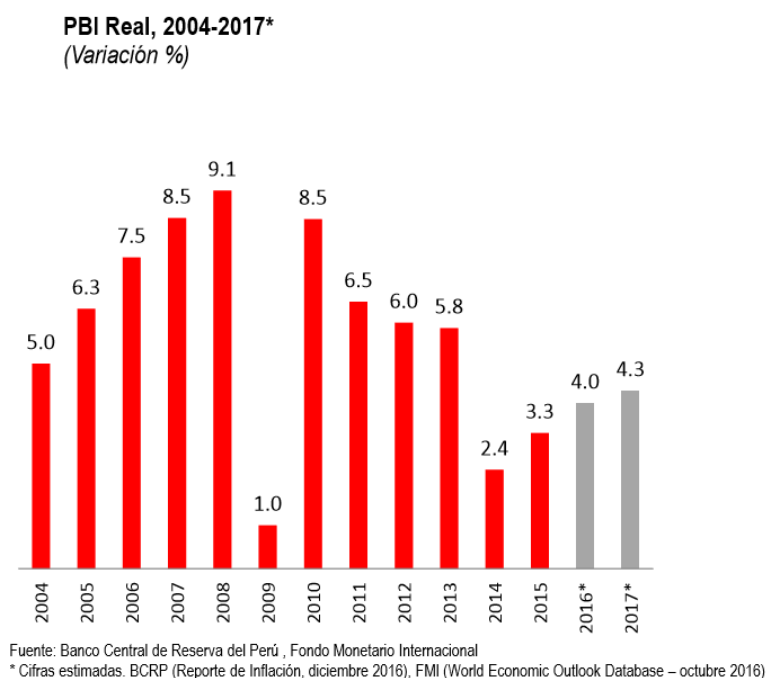


Figura 6. PBI Real, 2004-2017

Tomado de "¿Por qué invertir en Perú?", por PROINVERSION, 2016. Recuperado de [http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_15marzo\(1\).pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_15marzo(1).pdf)

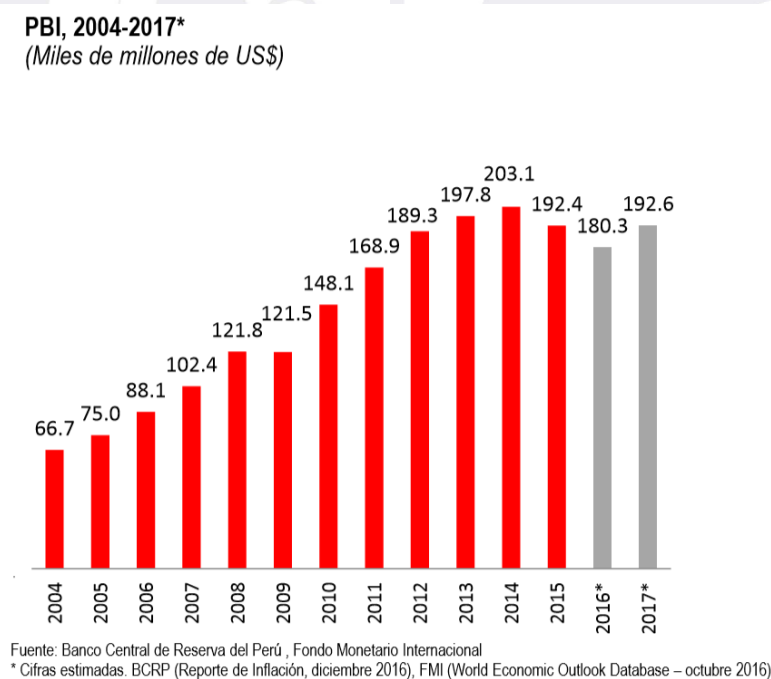
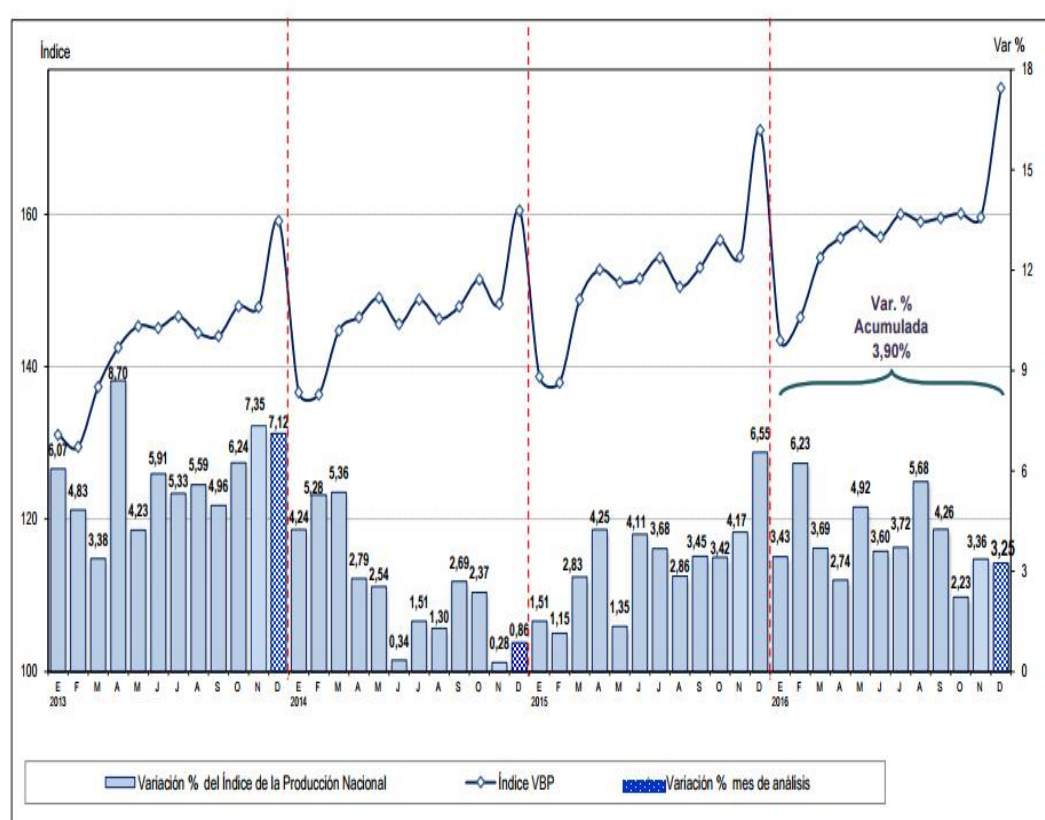


Figura 7. PBI Peruano 2004-2017

Tomado de "¿Por qué invertir en Perú?", por PROINVERSIÓN, 2016. Recuperado de [http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_15marzo\(1\).pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_15marzo(1).pdf)

Según los resultados de la producción nacional, la economía peruana tuvo una variación del 3.9% durante el año 2016 (ver Figura 8 y Tabla 5), lo cual muestra un crecimiento mayor al 3.8% que esperaba el mercado. Además, es mejor en relación con los años 2014 y 2015.

EVOLUCIÓN MENSUAL DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL: 2013-2016 (Variación porcentual respecto a similar periodo del año anterior)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Figura 8. Evolución Mensual de la Producción Nacional 2013-2016.
Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017, Lima:
Autor. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/economia-peruana-crecio-3-en-marzo-menos-de-lo-esperado-noticia-962509>

Tabla 5

Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional: diciembre 2017 (Año 2007)

Sector Económico	Ponderación	Variación Porcentual 2017/2016	
		Diciembre	Ene - Dic
Agropecuario	5.97	11.47	2.62
Pesca	0.74	-66.87	4.67
Minería e hidrocarburos	14.36	5.55	3.19
Manufactura	16.52	-12.50	-0.27
Electricidad, gas y agua	1.72	-0.63	1.14
Construcción	5.10	6.62	2.20
Comercio	10.18	1.93	1.03
Transporte, almacenamiento	4.97	4.01	2.92
Alojamientos y restaurantes	2.86	2.21	1.24
Telecomunicaciones	2.66	6.35	8.02
Financiero y seguros	3.22	4.73	1.24
Servicios prestados a empresas	4.24	2.01	1.01
Administración pública, defensa y otros	4.29	4.02	4.13
Otros servicios	14.89	3.69	4.68

Nota. Tomado de “Producción Nacional diciembre 2017”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017 (<http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n02-produccion-nacional-dic2017.pdf>)

El aumento de 3.90% en el 2016 (ver Figura 9) se debe a la mayor producción de los sectores Minería e Hidrocarburos, Telecomunicaciones, Comercio y Transporte, Almacenamiento y Mensajería que explicaron alrededor del 69% de la variación del año (INEI, 2016)

En diciembre de 2016, el sector agropecuario aumentó en 1.15% por la mayor producción del subsector pecuario (4.31%); mientras que disminuyó la producción del subsector agrícola (-1.41%).

Los productos pecuarios que ayudaron a este crecimiento fueron porcino (7.21%), huevo (6.08%), ave (5.57%) y leche fresca (2.48%). Entre los productos agrícolas que incidieron en el resultado negativo del subsector figuraron maíz amarillo duro (-30.04%),

cebolla (-27.25%), caña de azúcar (-7.96%) y arroz cáscara (-5.20%) debido a factores climáticos adversos (sequía).

En lo que respecta a la quinua, su producción ha venido en aumento desde el año 2010 por su revaloración alimenticia, teniendo demanda tanto interna como externa, superándose la producción de cuarenta mil toneladas anuales. En los siguientes años la producción va en aumento debido al incremento de las áreas cultivadas y el incremento de la productividad por hectárea. En los años 2015 y 2016 la producción decayó debido a la disminución de precios tanto internos como de exportación (ver figura 9). En el año 2005 la superficie cosechada fue de 28,600 hectáreas, terminando en el 2016 en 64,200 hectáreas. La productividad para esos mismos años fue de 1.14 y 1.23 toneladas por hectárea, respectivamente. Resaltando que en el año 2014 la productividad alcanzó 1.68 toneladas por hectárea cosechada, siendo el año de mayor producción.

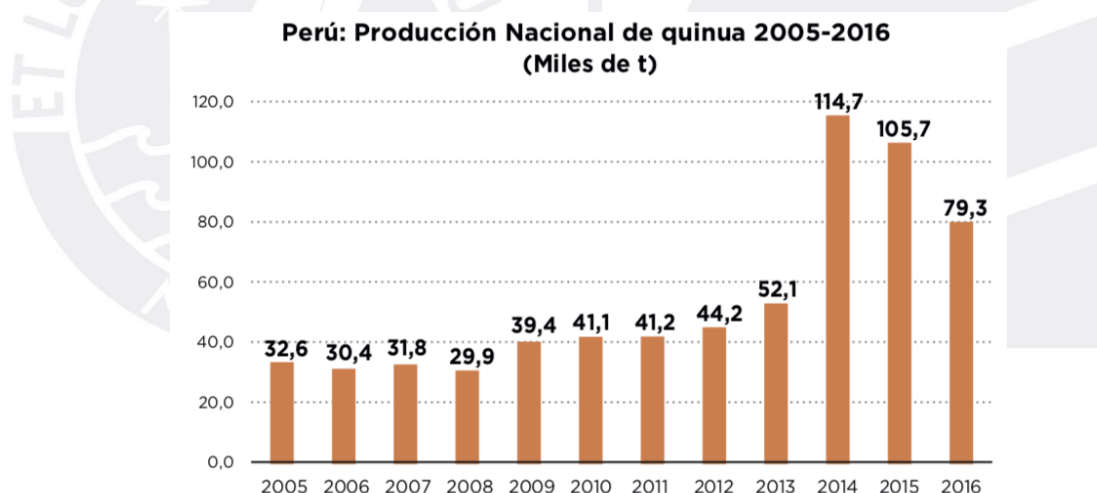


Figura 9. Perú: Producción Nacional de Quinua 2005-2016. Tomado de Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). En *Análisis Económico de la Producción Nacional de la Quinua*, 2017.

Las principales regiones que aumentaron su producción entre el 2005 y 2016 fueron Arequipa, Ayacucho, La Libertad y Puno. Esta última es la principal productora a nivel nacional, con 35,166 toneladas en el año 2016, las cuales representan el 44% de producción a

nivel nacional (ver Figura 10), destacándose las provincias de Azángaro, El Collao y San Ramón. En lo que respecta a Ayacucho se ubica en segundo lugar con un 22% de la producción nacional.

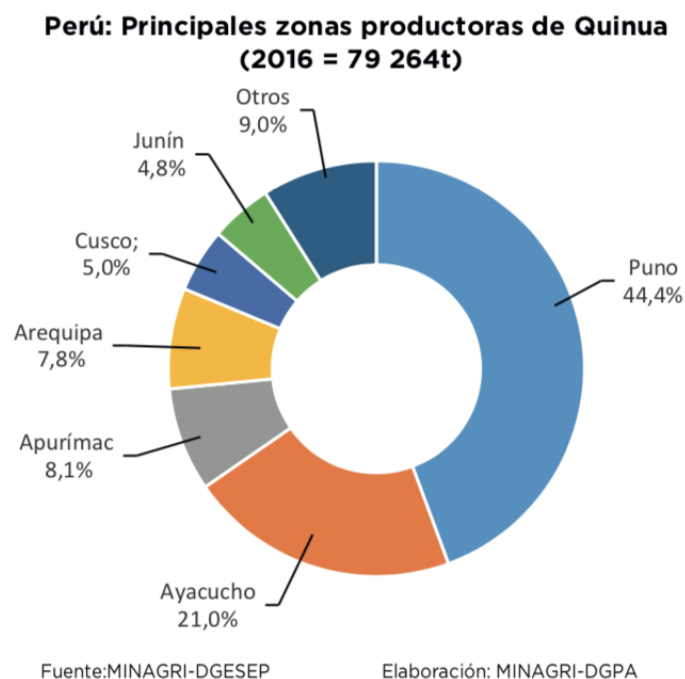


Figura 10. Perú: Principales zonas productoras de la Quinua. Tomado de Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017. Análisis Económico de la Producción Nacional de la Quinua.

En el caso específico del comercio exterior, en el año 2016 el volumen total de exportación de bienes creció en 13.4% con respecto al 2015, principalmente por las exportaciones de productos tradicionales (18.8%). Por el contrario, los productos no tradicionales se redujeron en 0.5%. Además, en el 2016, el valor nominal de las exportaciones FOB totalizó US\$ 36,040.0 millones, US\$ 2,663.8 millones por arriba del año 2015, cuyo efecto es principalmente por la demanda externa de los minerales (INEI, 2016d). En relación con la exportación de los productos no tradicionales, estas han repuntado en una cifra superior al 10% hasta julio de 2017, lo que no sucedía en los últimos tres años (Gestión, 2017). El volumen exportado del sector minero aumentó en 0.2% en comparación con diciembre de 2015. El principal producto es el cobre, cuyo 61.4% del volumen total fue

destinado hacia China. También destacaron los envíos de oro (Estados Unidos de América). El volumen exportado agrícola creció en 12.7%, como resultado de los mayores envíos de café (40.6%) principalmente hacia Estados Unidos de América y Alemania. Además, el volumen del sector agropecuario se explica por la exportación de arándanos rojos (Estados Unidos y Países Bajos), mangos (Países Bajos y Estados Unidos), cacao en grano (Bélgica) y alcachofa (Estados Unidos). Por el contrario, el volumen exportado del sector textil disminuyó con respecto a diciembre del 2015 en 1.5%, por la disminución de envíos de polos de algodón y pelo fino cardado o peinado de alpaca o llama, entre otros (INEI, 2016d).

En el caso particular de la quinua, el Perú se ubica como principal país exportador desde el año 2014, seguido de Bolivia, quien ocupaba el primer puesto en años anteriores. En el año 2016 se llegaron a exportar 44,353 toneladas de este grano (ver Tabla 6).

Tabla 6.

Principales Países Exportadores de Quinua, en toneladas

Países	2012	2013	2014	2015	2016
Perú	10,714	18,674	36,424	41,453	44,353
Bolivia	25,663	34,746	29,505	25,102	29,436
Estados Unidos	3,393	5,429	12,411	8,342	5,264
Holanda	1,615	2,227	1,072	2,154	3,405
Canadá	29	244	1,373	3,176	2,212
Ecuador	-	110	728	1,438	1,771
Francia	1,084	996	713	1,074	1,497
Alemania	732	1,356	1,289	1,328	1,307
Italia	132	152	116	390	923
Reino Unido	50	131	337	727	895
Otros	255	438	949	1,590	2,766
Total Mundo	43,667	64,503	84,917	86,774	93,829

Nota. Tomado de “Análisis Económico de la Producción Nacional de la Quinua”, por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=12316:boletin-de-quinua>.

La quinua peruana tiene como principal mercado a Estados Unidos y la Unión

Europea como conjunto, donde se llega a exportar volúmenes similares (ver Figura 11). El

incremento de las exportaciones desde el 2009 se debe principalmente a la revaloración nutricional de la quinua y a las campañas para conocer el producto en mercados internacionales.

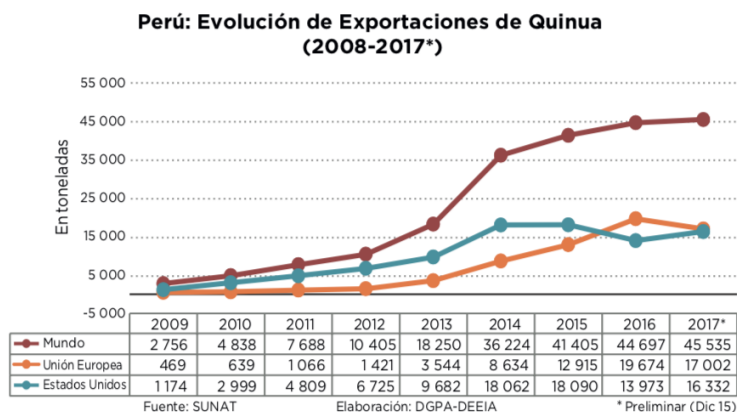


Figura 11. Perú: Evolución de Exportaciones de Quinua 2008-2017. Tomado de “Análisis Económico de la Producción Nacional de la Quinua,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=12316:boletin-de-quinua>

Dentro de la Unión Europea se tienen como principales mercados a Italia, Holanda e Inglaterra, que conforman el 50% de la demanda en esa región (ver Figura 12).

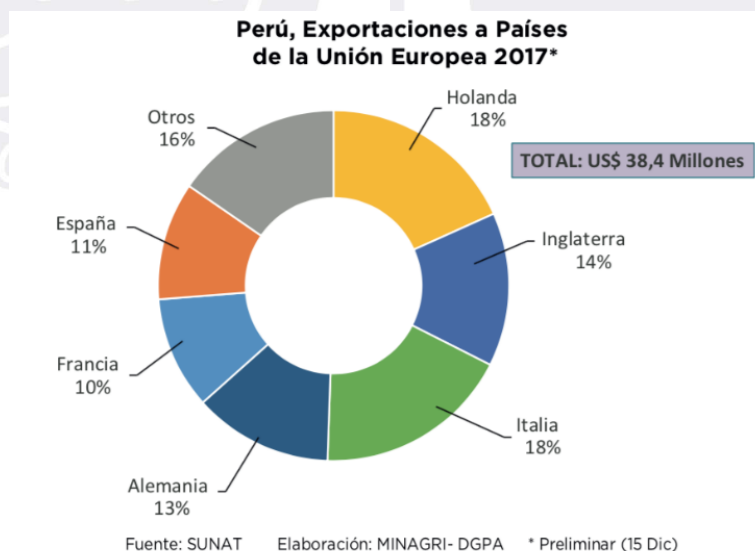


Figura 12. Perú: Exportaciones a Países de la Unión Europea 2017. Tomado de “Análisis Económico de la Producción Nacional de la Quinua,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017 (<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=12316:boletin-de-quinua>)

En lo que respecta a los precios de exportación, estos tuvieron un boom durante el año 2013, donde las Naciones Unidas declararon ese año como el Año Internacional de la Quinua. Actualmente los precios han disminuido aproximadamente un 55% respecto de ese año. Lo que debe resaltar es que en el mercado de Estados Unidos, que es el que marca los precios internacionales, el precio de compra se encuentra por encima del promedio mundial, lo cual es una oportunidad a aprovechar.

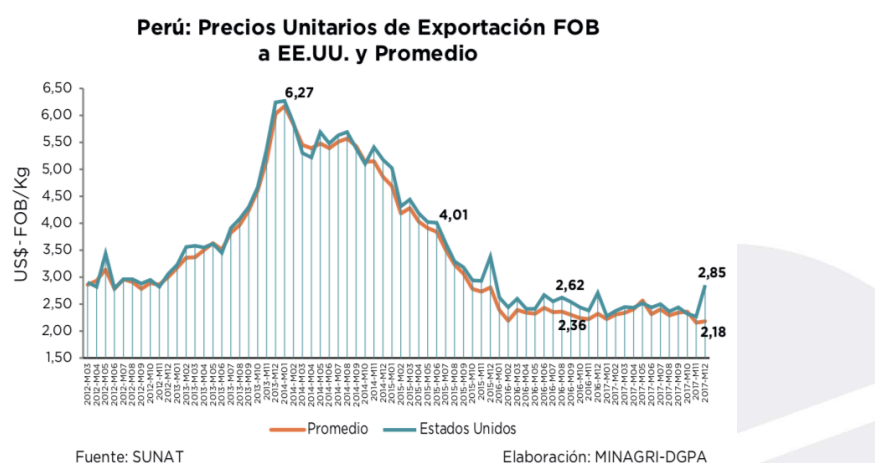


Figura 13. Perú: Precios Unitarios de Exportación FOB a EE. UU. y Promedio. Tomado de “Análisis Económico de la Producción Nacional de la Quinua,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=12316:boletin-de-quinua>.

- Dominio tecnológico-científico.*** El Primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo (I+D) se realizó en centros de investigación y dio a conocer el atraso en que se encuentra el Perú en relación con los países de la región y dentro de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) elaboró un estudio, en convenio con el INEI, donde indicó que el Perú solo gasta el 0.08% del PBI en investigación y desarrollo, cuya cifra comparada con otros países es mucho menor: Colombia (0.25%), Chile (0.38%) y México (0.54%). Otra variable estudiada

es el tipo de investigación en el que se invierte en el Perú, se dio a conocer que el mayor gasto se encuentra en inversión para inventos y patentes (66.5%), luego le sigue la investigación básica 26.2% y por último el 7.3% de desarrollo tecnológico.

Como ejemplo, en el caso de Argentina, se destina similares fondos para la investigación básica y la aplicada, mientras que Chile tiene un gasto similar para las tres áreas (básica, aplicada y desarrollo tecnológico).

A nivel mundial, en los países de la OCDE, Japón invierte 66.3% en desarrollo tecnológico y solo 20.8% en investigación aplicada; Estados Unidos 62% en desarrollo tecnológico y solo 19% en investigación aplicada y apenas 17% en investigación básica. Ello los pone en ventaja en cuanto al desarrollo tecnológico que hoy presenta (Concytec, 2016)

- ***Dominio histórico-psicológico-sociológico.*** La palabra Ayacucho proviene de dos vocablos quechuas: “aya” (alma) y “cuchu” (rincón o morada) debido a los restos encontrados en el lugar. La ciudad ha sido habitada hace 20 milenios a.C. y fue parte de la cultura Wari. En la época incaica, Ayacucho fue el centro político administrativo del Imperio Incaico y tuvo mucho éxito en la producción de cerámicos, tejidos, metales y piedras. Algunos hitos históricos importantes de Ayacucho fueron: María Parado de Bellido, mujer heroica que dio su vida por la libertad de la patria. En 1820 Huamanga proclamó la independencia del Perú. En diciembre de 1824 se produjo la recordada batalla de Ayacucho, cuya victoria fue del general Antonio José de Sucre, quien selló la independencia de Sudamérica.
- ***Dominio organizacional-administrativo.*** La Constitución Política del Perú declara al país una República democrática, independiente y soberana; cuyo estado es uno solo e indivisible. Existe un gobierno unitario, representativo y descentralizado que lo lidera. Además, tiene tres poderes autónomos: (a) el Poder Ejecutivo, (b) el Poder

Legislativo, y (c) el Poder Judicial (Portal del Estado Peruano, 2016). Como líder del Poder Ejecutivo se tiene al Presidente, quien es el jefe del Estado y es representante de los intereses del país. El Presidente es elegido cada cinco años de manera directa a través del voto secreto y universal (Portal del Estado Peruano, 2016). En el Perú rige la democracia, que incentiva un espacio de participación libre y de respuesta ante todos los acontecimientos. Esto permite a los habitantes tener derecho a la opinión, la crítica y el análisis; así como a elegir a sus representantes del Estado. Como conclusión, en el dominio organizacional-administrativo, el Perú tiene una fortaleza principal que es tener un sistema democrático, libre e independiente.

- **Dominio militar.** El ranking Global Firepower (2017) colocó al Perú en la posición 39 a nivel mundial de 133 países, ocupando el tercer lugar a nivel de los países del sur de América; donde Brasil y Argentina ocupan los primeros lugares. En comparación al año 2016, subió un puesto desplazando a Chile que este año está en el puesto 47. Este ranking lo ocupa en una situación ventajosa, dado que el índice realiza una medición de la calidad de las fuerzas militares en el país. Para ello evalúan el número de personas que integran el armamento, cantidad de maquinarias de defensa como tanques, naves y aviones; así como la inversión en defensa.

3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales son cuatro, los cuales se analizan a detalle en esta sección:

(a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2016).

- **Influencia de terceras partes.** La globalización en el Perú, así como en todo el mundo, tiene beneficios cuando es usada correctamente para mejorar la calidad de vida de todos los habitantes del planeta. La apertura de mercados a las empresas transnacionales permitió hacer nuevas políticas, en el caso del Perú; en el año 1990

entra a la economía de libre mercado y ocasiona el colapso de varias empresas que no podían competir en el ámbito mundial. Sin embargo, este cambio hizo que el peruano comenzara a exigir productos diversificados y de mayor valor agregado. Además, la globalización ha dado mayor relevancia al factor del conocimiento, que se exige cada vez más. Finalmente, esta globalización ha permitido que las culturas se fusionen en el país, con la mezcla de varias culturas e identidades sin perder sus raíces y costumbres (Burgos & Coasaca & Valcárcel, 2003). Un gran reto en este aspecto es que las empresas peruanas necesitan fortalecer su estrategia a nivel competitivo, de igual manera las regiones en comparación con otros países. Esto es necesario para tener más acceso a las exportaciones y sacar provecho de nuestras industrias.

- ***Lazos pasados y presentes.*** Al analizar el pasado se encuentran indicios de la manera en que se actúa en el presente y cómo se hará en el futuro. El pasado del Perú ha estado marcado por guerras, narcotráfico y terrorismo. Las guerras fueron principalmente con Chile y Ecuador, las cuales han sido resueltas con tratados y acuerdos para resolver conflictos principalmente territoriales. El terrorismo es parte de un pasado muy difícil para el país, donde Sendero Luminoso tomó fuerza y provocó muchas muertes y actividades ilícitas, sobre todo en las provincias no protegidas del país. Además, el Perú ha sido un productor tradicional de hoja de coca; esta actividad se aprovechó de manera negativa con fines de comercio ilícito y narcoterrorismo. Los valles cocaleros se ubican principalmente en Cusco y Puno; sin embargo, el cultivo de hojas de coca se centró principalmente en las regiones de Ayacucho, Cusco, Huánuco, Junín, Puno, San Martín, Loreto y Ucayali. Como consecuencia, el narcotráfico produjo y produce fuertes flujos migratorios de agricultores, además genera poca confianza en el gobierno (Stockli, 2017)

- **Contrabalance de intereses.** Este principio se enfoca en la evaluación de las ventajas comparativas con relación al costo comparativo de las alternativas políticas. En este caso, el Tratado de Libre Comercio forma parte de una estrategia comercial de largo plazo que busca unir mercados con la finalidad de desarrollar el comercio exterior; lo cual genera más empleo y más ingresos al país. Actualmente el país tiene los acuerdos Regionales de la Comunidad Andina y Mercosur - Perú, acuerdos multilaterales como la Organización Mundial de Comercio (OMC) y el Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC). Estos acuerdos se han realizado con países con los que el Perú ha tenido rivalidad, como es el caso de Chile. Actualmente se tiene un Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile que fue suscrito en agosto de 2006 y está vigente desde marzo de 2009. A partir de este acuerdo, el intercambio comercial bilateral creció en 702%. Dicho periodo tuvo un crecimiento de 1327% de las exportaciones del Perú a Chile y de 380% en importaciones. Además, Chile es el primer país latinoamericano que invierte en el Perú, con una participación del 6.1% y está presente en la mayoría de los sectores (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017).
- **Conservación de los enemigos.** La competencia entre mercados origina las rivalidades entre países; sin embargo, esta es de vital importancia para la economía. Por ejemplo, el Perú hoy se encuentra en el top del ranking de FirePower y esto lo ha logrado por el foco e inversión en la defensa del país contra sus enemigos y posibles enemigos, por lo que tener un competidor de alto nivel lleva a la mejora.

3.1.4. Influencia del análisis en la región Ayacucho

La región Ayacucho se encuentra en una ubicación privilegiada para el cultivo de la quinua, dado que cumple con las condiciones para el cultivo de la misma. El Perú ha tenido un gran desarrollo en las actividades agropecuarias y se ha convertido en el primer exportador

de quinua a nivel mundial, en línea con el crecimiento constante del PBI. No obstante, presenta debilidades en el campo tecnológico, ya que debe existir una educación científica y tecnológica desde los niveles básicos, para que luego pueda incorporarse en los niveles productivos; por ejemplo, a nivel agropecuario el uso de maquinaria tecnológica que incentiva la agricultura.

3.2. Análisis Competitivo del País

Porter creó una herramienta de análisis conocida como el Diamante de Porter (D'Alessio, 2016), donde cada elemento de este diamante influye en el comportamiento de los otros. La finalidad de esta herramienta es determinar cuáles son las ventajas competitivas que tiene una organización. Los elementos que analiza el diamante son cuatro: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1. Condiciones de los factores

Dentro de los factores que determinan la capacidad que tiene el país de competir en un entorno global, existen tres niveles: (a) factores básicos, que son las instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico, además de salud y educación primaria; (b) factores que promueven la eficiencia, que incluye la eficiencia del mercado de productos, la eficiencia del mercado de trabajo, el desarrollo del mercado financiero, la tecnología y el tamaño de mercado; y (c) factores de innovación, que abarca la sofisticación de los negocios y la capacidad de innovación (ver Figura 14).

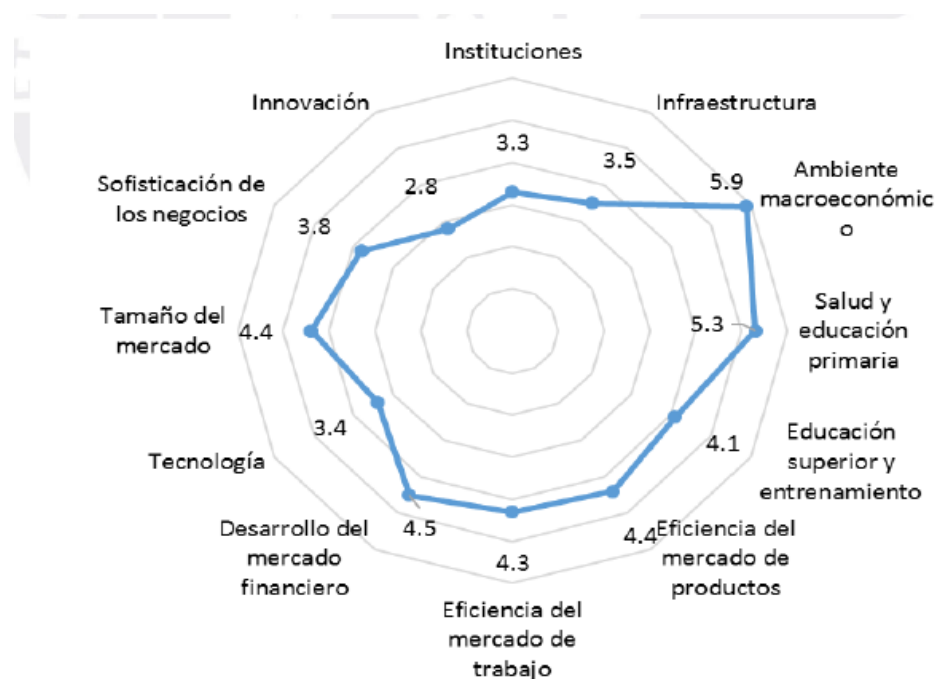


Figura 14. Condiciones de los factores del Perú.

Tomado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016* (p. 294), por K. Schawb, 2015, Ginebra, Suiza: WEF.28. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf.

El mayor puntaje se presenta en el ambiente macroeconómico, seguido por la salud y educación primaria, que son factores básicos. Mientras que el menor puntaje figura en innovación, que es un factor especializado. En los factores promotores de la eficiencia, la calificación varía entre 3.4 y 4.4, lo que evidencia que el Perú aún tiene que reforzar estos factores medios y desarrollar los de nivel superior, pues solo así logrará mejorar su posición competitiva. Para el año 2015, se ubicaba en el puesto 69 entre 140 países, lo cual muestra una caída desde el puesto 61, que obtuvo en el año 2013 (Schawb, 2016).

3.2.2. Condiciones de la demanda

El comportamiento de la demanda interna, como porcentaje del PBI, va en aumento, llegando a ser 102.5% en el año 2015 (ver Tabla 7). Además, es el soporte del crecimiento económico del Perú, ya que las exportaciones representan el 21.1% del PBI. Dentro de la

demanda interna, el rubro principal es el consumo privado, con un 63.5% del PBI, seguido por la inversión bruta.

Tabla 7

Demanda, Consumo, Inversión y Exportaciones, como Porcentaje del PBI Nominal

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Demanda interna	96.9	95.9	97.9	100.6	101.6	102.5
Consumo privado	61.1	60.0	61.1	61.5	63.0	63.5
Consumo público	10.6	10.2	10.8	11.2	12.2	13.0
Inversión bruta interna	25.2	25.7	26.0	27.9	26.4	26.0
Exportaciones	26.6	29.7	27.2	24.1	22.4	21.1
Importaciones	23.5	25.6	25.1	24.7	24.0	23.6
Producto Bruto Interno	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Tomado de “Cuadros Estadísticos - Producto Bruto Interno”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/cuadro-110.xlsx>.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

De acuerdo con Porter (citado por D'Alessio, 2016), cuando existen competidores fuertes, las organizaciones buscan mejorar continuamente, innovando y creando ventajas que sean difíciles de copiar. En el caso del Perú, se han identificado los siguientes factores que, si bien han beneficiado al país, pueden llegar a ser fácilmente copiados por otras naciones: (a) para iniciar un negocio, solamente se requiere seis procedimientos, lo cual ubica al Perú en la posición 57 en el mundo, entre 140 países que fueron evaluados; (b) en relación con el servicio que se brinda a los clientes, figura en el puesto 56; (c) la flexibilidad en la determinación de los salarios lo posiciona en el número 21, y (d) el acceso al financiamiento ha colocado al país en el puesto 53 (Schawb, 2016).

Sin embargo, se tiene en contra lo siguiente: (a) el tiempo que se necesita para iniciar un negocio es de 25 días, que lo posiciona en el puesto 105; (b) en lo que concierne a la capacidad de innovar, el país figura en el puesto 105; y (c) las exportaciones como porcentaje del PBI han llevado al país a la posición 120, lo cual indica que se produce principalmente para el mercado interno. Para efectos del sector educación, se analiza los índices relativos, los

cuales indican una posición totalmente desventajosa, ya que el Perú tiene el puesto 135 entre 140 países en cuanto a la calidad de la educación primaria. Además, ocupa la posición 137 en calidad de educación en matemáticas y ciencias (Schawb, 2016).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Dentro de los sectores relacionados, se analiza la situación del sector financiero nacional, y en especial del crédito. En el caso del sector público, es negativo; esto indica que es más el monto otorgado que el recibido, y este superávit puede resultar favorable para sectores demandantes de fondos, como es el de educación. En cambio, el crédito para las empresas privadas está en expansión; es decir, aumentó en 12.5% durante el año 2015, lo cual implica que existe un mayor acceso al financiamiento y que este puede beneficiar a las instituciones educativas privadas en su proceso de expansión y mejora (ver Figura 15).

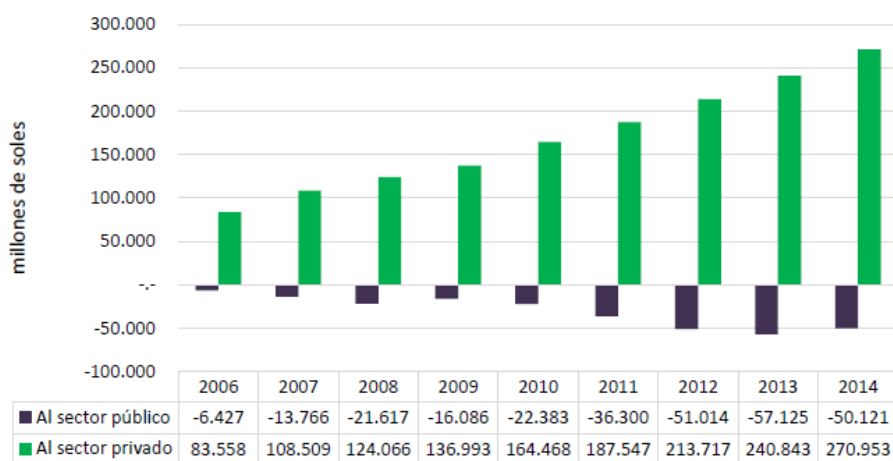


Figura 15. Crédito neto al sector público y al sector privado.

Tomado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

3.2.5. Influencia del análisis en la Región Ayacucho

Como se ha presentado, el Perú muestra una posición deficiente en factores como la innovación y tecnología; sin embargo, no es crítico para el desarrollo de la industria de la

quinua dado que no requiere un uso intensivo en tecnología. Además, la demanda de quinua en los mercados está en crecimiento por lo que existe un potencial para Ayacucho en este rubro; lo cual puede contrarrestar la tendencia por incentivar un consumo interno.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno PESTE, hace referencia a las fuerzas (P) políticas, gubernamentales y legales; (E) económicas y financieras; (S) sociales, culturales y demográficas; (T) tecnológicas y científicas y (E) ecológicas y ambientales. Este análisis se utiliza para conocer las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno para que puedan ser aprovechadas en caso de las oportunidades y mitigadas en caso se presenten amenazas

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

Se puede observar que el Perú en términos de competitividad tiene un desempeño deficiente. En lo que respecta en términos de institucionalidad se ubica dentro del 25% inferior de países tomados en la muestra (ver tabla 8). Siendo puntos críticos lo que respecta a las regulaciones gubernamentales, el crimen organizado y la violencia, la eficiencia legal para resolver problemas y la confianza en los políticos. Dentro de los aspectos que ha sobresalido podemos encontrar la protección de las inversiones, que da un marco de bienvenida a los capitales extranjeros, la fortaleza de las auditorías y la transparencia en la elaboración de políticas.

La actual coyuntura política en donde el Ejecutivo no contaba con una mayoría en el Congreso presentándose una falta de unidad por los intereses divididos. Además, debido a los acontecimientos ocurridos relacionados a la empresa constructora Odebrecht, se llegó a presentar una solicitud de vacancia presidencial en el Congreso, la cual el presidente Kuczynski pudo superar, para luego en el mes de marzo 2018 presentar su renuncia en vísperas de la solicitud de una segunda vacancia. Esta situación de inestabilidad política y

social puede afectar negativamente a la economía en relación a la inversión extranjera y afectar el crecimiento del PBI en uno o dos puntos porcentuales (Gestión, 2017). A la fecha el panorama es incierto y depende de las acciones del gobierno del actual presidente Vizcarra.

Tabla 8

Elementos del Factor Institucional.

	Posición (de 138 países)	Puntuación
Factor Institucional	106	3.4
Derechos de propiedad	92	4.0
Protección de la propiedad intelectual	100	3.6
Desvío de fondos públicos	110	2.6
Confianza en los políticos	123	1.9
Pagos irregulares y sobornos	70	3.9
Independencia del Poder Judicial	103	3.1
Favoritismo en las decisiones gubernamentales	100	2.6
Desperdicios de los gastos del gobierno	112	2.4
Regulaciones gubernamentales	134	2.2
Eficiencia del marco legal para resolver disputas	129	2.4
Eficiencia del marco legal en aspectos retadores	110	2.8
Transparencia en elaboración de políticas	64	4.3
Costo del terrorismo	106	4.5
Costo del crimen y la violencia	126	2.8
Crimen organizado	131	3.0
Confianza en los servicios de la policía	120	2.6
Comportamiento ético de las empresas	101	3.5
Fortaleza de las auditorías	38	5.2
Eficacia de las juntas directivas	36	5.2
Protección de los intereses minoritarios	54	4.2
Protección de las inversiones (1 al 10)	49	6.0

Nota. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 294), por K. Schawb, 2016, Ginebra, Suiza: WEF.

Dentro de los factores críticos para hacer empresa en el país se encuentra la burocracia gubernamental, las ineficientes regulaciones laborales, la corrupción, la inadecuada infraestructura y las tasas y regulaciones tributarias (ver figura 16).

Most problematic factors for doing business

Source: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2016

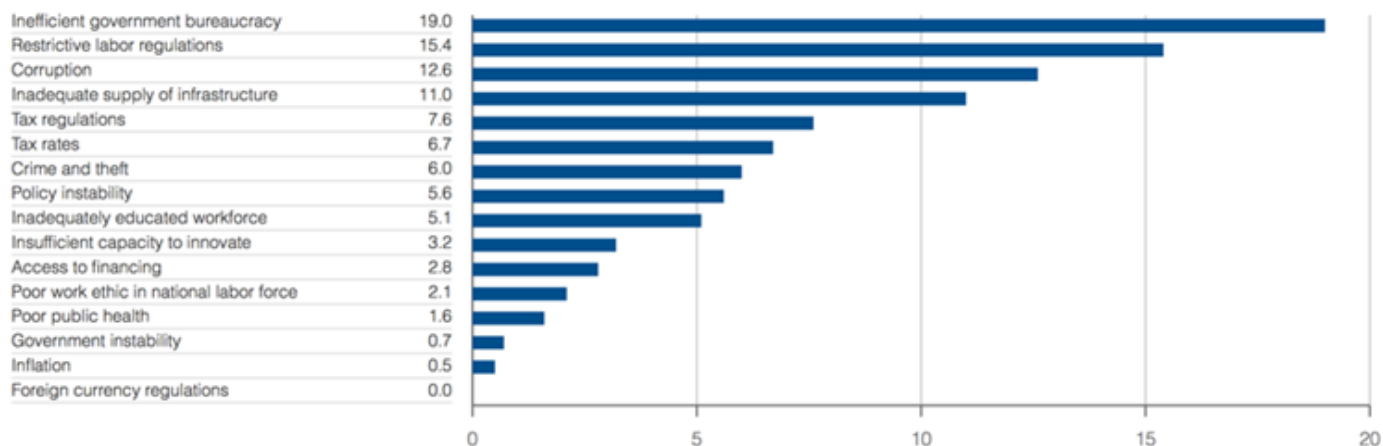


Figura 16. Factores más problemáticos para hacer negocios.

Tomado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 294), por K. Schawb, 2016, Ginebra, Suiza: WEF. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>

Es importante tomar en cuenta que el sector agrario está regido por un marco normativo, se trata de la Ley N.º 27360 (Ley que aprueba las normas de promoción del Sector Agrario). Esta ley, aplicable hasta el 31 de diciembre del 2021, promueve que toda persona natural o jurídica pueda desarrollar cultivos y/o la crianza, no contempla la industria forestal. Dicha ley es aplicable a todas las actividades agroindustriales ejercidas que estén fuera de Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, siempre que estén ligados al uso de productos agropecuarios (Infantes, 2011).

Esta ley tiene como beneficios fundamentales contar con contratación de trabajadores a plazos indeterminados o a plazo determinado, esto dependerá de la actividad agraria que se está desarrollando, en la que se puedan establecer jornadas acumulativas de trabajo siempre que estos no excedan el tiempo de horas trabajadas por ley, en caso de exceder el tiempo estas deberán ser remuneradas de manera extraordinaria, teniendo en cuenta que la jornada establecida por ley para el trabajador agrícola es de 8 horas diarias o 48 horas semanales (Infantes, 2011). Asimismo, el salario diario asignado al trabajador agrario se ha

incrementado en el 2016 de S/ 29.26 a S/ 33.16 y la jornada nocturna pasó de S/ 1,012.50 a S/ 1,147.50, ello en búsqueda del incentivo al agricultor (RPP, 2016).

Por otro lado, está presente también la norma técnica peruana para los requisitos básicos de la quinua, la misma que ha sido elaborada por el comité técnico de normalización agroindustrial de exportación y el subcomité de granos andinos con la participación de Promperú. Dicha norma tiene como objetivo contar con una lista de características con las que deben contar los granos de quinua para poder establecer el nivel adecuado en su distribución. Entre los atributos están: (a) color del grano no procesado, (b) granos enteros, (c) granos no infectados, (d) granos no manchados, (e) granos recubiertos, entre otros.

Asimismo, los granos deben presentar una calidad de alto nivel, para lo cual se ha dispuesto algunos requisitos específicos como: (a) requisitos organolépticos, (b) requisitos bromatológicos: y (c) requisitos microbiológicos. En relación a los granos, la norma resalta con énfasis los estándares bromatológicos tales como: (a) el nivel de humedad, (b) las proteínas suficientes, (c) las cenizas, (d) la grasa determinada, (e) fibra cruda alcanzada, (f) carbohidratos necesarios y (g) saponinas (CONASE, 2009).

Además, otro organismo clave es la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), que se encarga de formular, aprobar, ejecutar y evaluar las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables. Realiza actividades de promoción comercial como ferias en los países a donde se exporta los productos nacionales, asesoría sobre la ruta exportadora como orientación básica en temas relacionados a exportaciones, capacitación virtual vía SIICEX y seminarios a nivel nacional (PROMPERÚ, 2018). También se encarga de asignar presupuesto según prioridad y con una evaluación previa de las empresas con las que trabaja para realizar inversiones que promuevan actividades exportables (J. Palomino, comunicación personal, 15 de mayo del 2018).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Durante el primer trimestre del 2017, el PBI se incrementó 2.1% respecto al mismo periodo del año anterior, principalmente por exportaciones de bienes y servicios (13.1%) de productos tradicionales, donde destacan los productos pesqueros, agrícolas, mineros, petróleo y gas natural. Además, se vio favorecido por el incremento del consumo final privado (2.2%) debido a un mayor crecimiento del empleo en 1.8% (ver Tabla 9). La agricultura aporta al PBI nacional en 6.4% y el sector minería contribuye con 8.2% (INEI, 2016).

Tabla 9

Perú: Oferta y Demanda Global Trimestral (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior) Año Base 2007=100

Oferta y demanda global	2016/2015				2017/2016	
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Año	I Trim
Producto Bruto Interno	4.5	4.0	4.4	3.0	4.0	2.3
Extractivas	9.0	10.4	10.4	6.7	9.1	3.4
Transformación	0.0	-3.4	0.5	-1.6	-1.1	0.0
Servicios	5.0	4.6	4.0	3.4	4.2	2.5
Importaciones	0.2	-1.7	3.3	4.1	1.5	2.9
Oferta y demanda global	3.6	2.8	4.2	3.2	3.4	2.5
Demanda Interna	3.6	0.6	1.1	0.9	1.5	-0.1
Consumo final privado	3.5	2.9	3.7	3.0	3.3	2.2
Consumo de gobierno	13.2	10.0	2.7	-2.8	5.2	-3.3
Formación bruta de capital	-0.2	-8.6	-6.3	-2.3	-4.4	-4.5
Formación bruta de capital fijo	-3.3	-4.0	-4.5	-5.8	-4.4	-4.2
Público	26.2	0.9	0.7	-17.0	0.1	-16.9
Privado	-9.9	-5.7	-5.5	-2.2	-5.8	-0.3
Exportaciones	3.4	12.8	16.6	12.2	11.4	13.9

Nota. Adaptado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2017”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017 Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral_-ivtrim2017.pdf.

Uno de los factores que mide el atractivo de un país desde el punto de vista financiero es la clasificación de riesgo. El Perú ha sido ratificado por las principales clasificadoras de riesgo como grado de inversión, esta clasificación guarda correlación respecto al *spread*, que

mide el diferencial entre la tasa de los bonos del tesoro norteamericano y un bono soberano emitido en el país. Como se puede apreciar en la Figura 17, a una menor clasificación crediticia mayor será el *spread*.

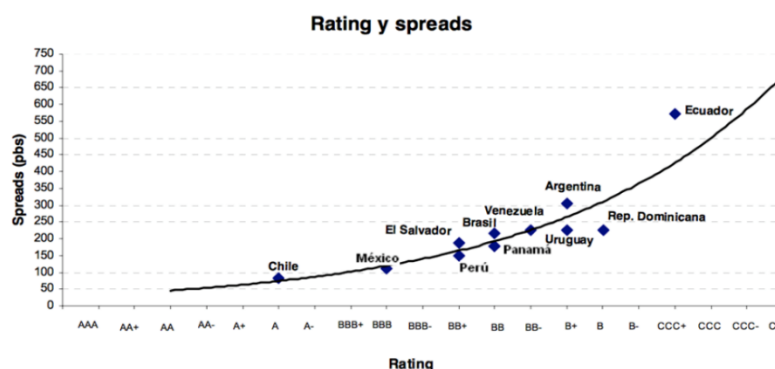


Figura 17. Rating y Spreads.

Tomado de Perú: Grado de inversión, un reto de corto plazo (No. 2007-001), por Chong, G. C., Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2007/Documento-Trabajo-01-2007.pdf>

Esta visión favorece la apertura económica y el ingreso de capitales extranjeros para invertir en el país.

Con respecto al precio del oro, el metal muestra una leve tendencia al alza (INEI, 2018), situándose en el año 2017 en USD 1,355 FOB por onza (“Oro alcanza,” 2018). Asimismo, es importantes resaltar que los principales mercados a los que se exportaron fueron China y Suiza (INEI, 2016).

Con relación a la quinua, si bien el precio ha presentado una disminución importante, actualmente se encuentra estable, siendo el principal mercado Estados Unidos, que paga un precio promedio de USD 2.85 (FOB) por kilo (promedio mundial USD 2.18 FOB por kilo) (SUNAT, citado por Ministerio de Agricultura y Riego, 2017). Sin embargo, la quinua presenta el riesgo latente de convertirse en un commodity (MINAGRI, 2017). Otro punto que se debe resaltar de la quinua es que no contiene gluten, por lo cual es un sustituto para el consumo de personas con enfermedad celíaca, en Estados Unidos el 1% de la población sufre

de esta enfermedad, alrededor de 3.2 millones de habitantes, en el caso de Europa se presenta el mismo porcentaje siendo los habitantes afectados alrededor de 7.4 millones (El mapamundi de la enfermedad celíaca, n. d.).

Es importante resaltar que la región Ayacucho es la segunda región con hectáreas cosechadas de quinua en Perú, la principal es Puno; sin embargo, el rendimiento por hectárea de Ayacucho es superior y alcanzó 1,447 kg/ha en el 2016; además se presenta un crecimiento progresivo en los últimos seis años en la región (ver Figura 18). Asimismo, la fluctuación del precio promedio en chacra fue entre S/ 5 x kg y S/ 3 x kg hasta fines de 2015 y a abril de 2016, se ubicó alrededor de S/ 4 x kg.

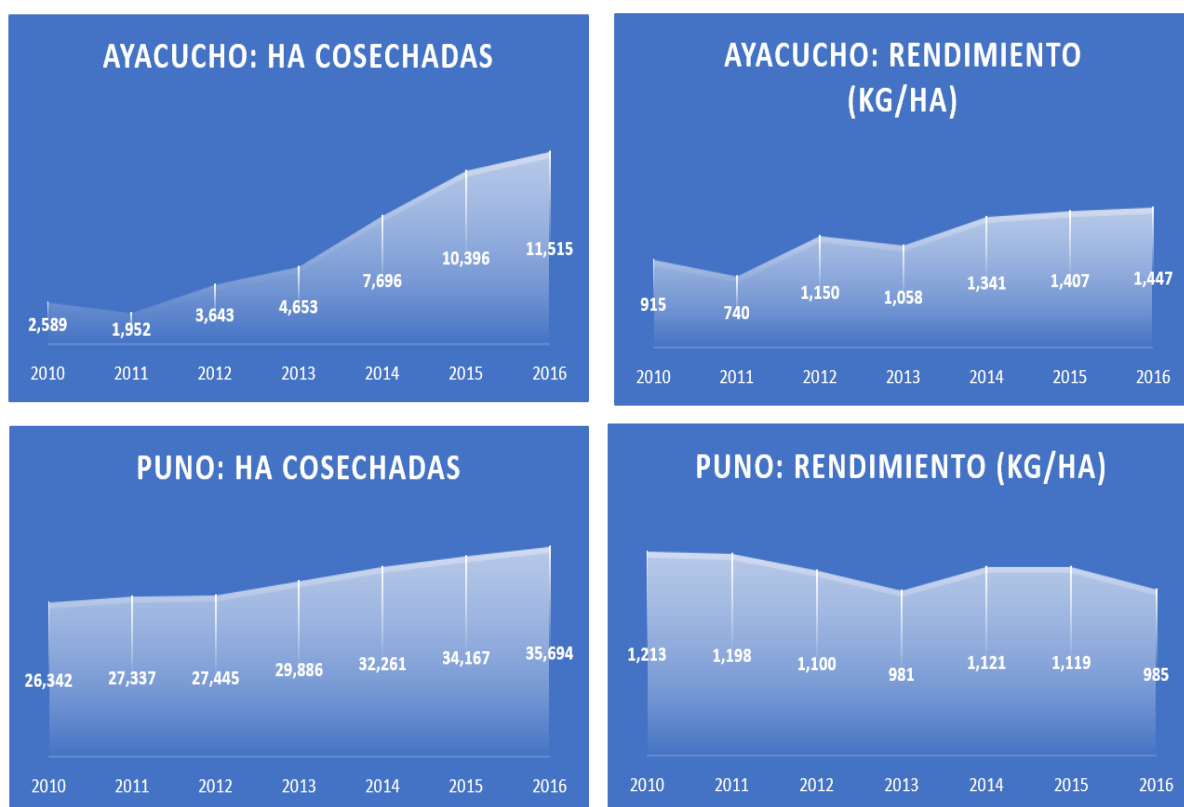


Figura 18. Serie de Estadísticas de Producción Agrícola (SEPA). Tomado de Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016. Recuperado de http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult.

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

Según información de INEI, para el año 2015 el Perú contaba con 31'151,643 habitantes, de los cuales el 50.1% está representado por hombres y el 49.9% por mujeres. La mayor concentración de habitantes se da en Lima con el 31.6% del total de la población nacional. En el caso de Ayacucho, esta representa el 2.21% del total de habitantes. La PEA ocupada y desocupada a nivel nacional representa el 53% y 21% respectivamente, en el caso de Ayacucho las cifras son de 52% y 16%. En lo que respecta al ingreso promedio a nivel nacional, es de S/ 1,304.95, cifra mucho menor en Ayacucho donde representa S/ 904.60 (ver Tabla 10).

En el aspecto social, a nivel nacional el 19.7% de las familias tiene al menos una necesidad básica insatisfecha, lo cual demuestra la necesidad de invertir en obras públicas y el nivel de desigualdad social que se presenta en el país. En lo que respecta a Ayacucho esta cifra representa el 28.1% para el año 2014, cifra que no ha ido mejorando a lo largo de los años, como se puede apreciar en la Tabla 11.

Evaluando los aspectos de la movilización de turistas en el mundo, observamos una tendencia creciente del turista por visitar destinos emergentes (países que antes no eran el centro del turismo) (Parcerisa, 2017) y menos concurridos. Igualmente están cambiando sus hábitos y costumbres, observándose la tendencia a viajar de forma sostenible (Las tendencias, 2018) antes que encerrarse en un completo resort donde tengan todas las comodidades pero con poco contacto con la población, buscan establecer conexiones reales con los lugareños (Chalmers, 2018).

Tabla 10

Datos Poblacionales y Empleo

Departamento	Total	Hombre	Mujer	PEA Ocupada	PEA Desocupada	Ingreso Promedio
Perú	31,151,643	15,605,814	15,545,829	53%	21%	1,304.95
Amazonas	422,629	222,536	200,093	54%	16%	939.06
Áncash	1,148,634	582,978	565,656	54%	18%	1,014.40
Apurímac	458,830	234,224	224,606	58%	11%	925.56
Arequipa	1,287,205	638,480	648,725	54%	23%	1,456.91
Ayacucho	688,657	351,747	336,910	52%	16%	904.60
Cajamarca	1,529,755	770,434	759,321	54%	17%	828.21
Callao	1,010,315	502,923	507,392	53%	25%	1,528.48
Cusco	1,316,729	667,502	649,227	58%	15%	1,025.48
Huancavelica	494,963	248,341	246,622	52%	12%	719.87
Huánuco	860,537	437,223	423,314	54%	15%	923.53
Ica	787,170	395,398	391,772	51%	24%	1,278.11
Junín	1,350,783	682,129	668,654	53%	17%	1,139.47
La Libertad	1,859,640	927,260	932,380	51%	23%	1,128.88
Lambayeque	1,260,650	612,304	648,346	50%	24%	999.99
Lima	9,838,251	4,791,877	5,046,374	53%	25%	1,753.18
Loreto	1,039,372	542,646	496,726	49%	19%	1,107.82
Madre de Dios	137,316	78,863	58,453	59%	14%	1,655.51
Moquegua	180,477	96,276	84,201	57%	21%	1,791.20
Pasco	304,158	161,372	142,786	53%	18%	892.40
Piura	1,844,129	925,765	918,364	50%	22%	935.02
Puno	1,415,608	709,705	705,903	57%	14%	799.50
San Martín	840,790	457,187	383,603	51%	21%	1,098.85
Tacna	341,838	176,941	164,897	53%	24%	1,323.20
Tumbes	237,685	128,833	108,852	54%	22%	1,165.27
Ucayali	495,522	262,870	232,652	55%	17%	1,165.88

Nota. Tomado de Índice Temático Población y Vivienda por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>.

Tabla 11

Familias con al menos una necesidad básica insatisfecha

Representación	2010	2011	2012	2013	2014
Amazonas	47.6	40.7	37.5	39.0	42.1
Áncash	21.6	19.2	19.9	15.4	18.7
Apurímac	24.8	25.1	24.6	20.8	18.2
Arequipa	18.1	18.4	14.5	14.1	13.0
Ayacucho	29.0	31.1	31.7	27.4	28.1
Cajamarca	31.2	30.7	29.4	25.7	23.6
Cusco	28.5	24.4	22.8	21.4	17.7
Huancavelica	42.3	34.7	33.2	30.2	31.1
Huánuco	27.8	28.9	27.8	26.1	28.4
Ica	19.4	18.1	14.2	14.0	11.4
Junín	28.4	29.1	26.3	26.1	23.6
La Libertad	19.1	14.3	16.8	12.7	12.4
Lambayeque	19.0	22.1	19.3	14.4	13.7
Lima	11.2	12.6	10.5	10.3	10.3
Loreto	64.5	63.3	60.3	57.4	58.3
Madre de Dios	32.0	32.3	29.4	28.2	30.2
Moquegua	16.7	13.6	14.0	11.2	9.6
Pasco	50.1	47.7	48.4	48.9	47.4
Piura	31.3	30.5	28.8	29.0	26.4
Puno	30.4	28.4	27.7	28.4	26.1
San Martín	43.9	43.0	40.0	41.3	40.2
Tacna	14.5	12.0	12.6	8.0	10.5
Tumbes	32.6	31.6	29.6	29.7	30.3
Ucayali	69.0	54.8	50.0	52.0	50.7

Nota. Tomado de “Índice Temático Social”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017
Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones.../Est/.../cap09005.xlsx>.

Por otro lado, es preciso mencionar que existe una importante preocupación mundial por la búsqueda de alimentos saludables que ayuden a mejorar la calidad de vida de las personas y contribuyan a una vida más prolongada. En línea con ello, la quinua es un producto de alto contenido de macronutrientes, aminoácidos y minerales que contribuye con la buena salud. Asimismo, existen algunos destinos como Estados Unidos, La Unión Europea, Brasil, Canadá e Israel que consumen este producto y donde el Perú es uno de los principales exportadores (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017). Asimismo, existen

algunos destinos como Estados Unidos, la Unión Europea, Brasil, Canadá e Israel, que consumen este producto y donde el Perú es uno de los principales exportadores (Ministerio de Agricultura, 2017). Además, este producto milenario puede ser utilizado como producto de uso tradicional, no tradicional y algunas innovaciones industriales. De los cuales se pueden obtener productos de uso alimentario, farmacéutico, cosmético, entre otros (ver Figura 19).



Figura 19. Industrialización de la quinua.

Tomado de “Quinua 2013, año internacional, un futuro sembrado hace mil años”, por Oficina Regional para América Latina y el Caribe (2011). Multifuncionalidad de la quinua.

Recuperado de <http://www.fao.org/quinoa-2013/what-is-quinoa/use/es/>.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Los aspectos tecnológicos y científicos del entorno se analizan en función del nivel de competitividad tecnológica de cada uno de sus factores (ver Tabla 12), en donde se ocupa el puesto 88 respecto a 138 países considerados. Dentro de los aspectos más bajos que tiene el país se encuentra el acceso a internet, tanto doméstico como móvil y el nivel de uso tecnológico de las empresas.

Tabla 12

Factores Tecnológicos de Competitividad

	Posición (entre 138 países)	Puntuación
Factores tecnológicos	88	3.6
Disponibilidad de las últimas tecnologías	94	4.3
Nivel de absorción tecnológica en las empresas	97	4.2
Transferencia de tecnología	45	4.7
Porcentaje de individuos que usan internet	91	40.9
Suscripciones a internet de banda ancha por cada 100 habitantes	81	6.4
Ancho de banda de internet en kbs por usuario	70	43.2
Suscripciones a internet en dispositivo móvil cada 100 hab.	94	36.7

Nota. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 295), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: WEF.

En lo que respecta a Ayacucho el 6.1% de los hogares cuenta con acceso a internet y el 83% de hogares cuenta con al menos un integrante.

La infraestructura para el país es aún escasa, por lo que la cobertura y calidad son bajas, especialmente en zonas alejadas como las provincias. Esto tiene un efecto negativo para hacer negocios dado que el acceso a la información es a través de los métodos tradicionales.

El desarrollo de tecnologías de información es básico en el sector agrario porque permite plantear estrategias (a) producción, (b) transformación y (c) marketing, las cuales son exigidas por el entorno mundial. Debe existir un acceso a la telefonía rural y uso de internet, ingreso al comercio electrónico para recibir capacitación virtual. Existen algunos proyectos que son incentivados por el Ministerio de Agricultura, uno de ellos es el proyecto de investigación y extensión agrícola (PIEA), el cual busca desarrollar un sistema de agro donde se fomente la innovación tecnológica de manera descentralizada, donde el sector privado es pieza clave para su desarrollo con el fin de promover la productividad y una mejora continua de la competitividad. Esta iniciativa de Innovación y Competitividad del Agro Peruano

(INCAGRO) tiene algunos temas fundamentales para su desarrollo tales como: (a) promoción de cadenas agro-comerciales, (b) contribución al uso, manejo y conservación de la biodiversidad, con una visión de negocios, (c) promoción de la gestión de la calidad mediante buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de manufactura, (d) promoción del uso de sistemas agrarios sostenibles, con una visión de negocios y (e) promoción de alianzas entre empresas y organizaciones de productores (Elías, 2013).

Además, existen algunos fondos tales como el Fondo de Tecnología Agraria (FTA), el mismo que promueve el desarrollo descentralizado del mercado de servicios especializados. Asimismo, el Fondo para el Desarrollo de Servicios Estratégicos (FDSE) que tiene como pilar el fortalecimiento de la investigación y desarrollo tecnológico agrario en áreas estratégicas de importancia nacional y que además financia la generación de información científica y tecnológica en la promoción del desarrollo de nuevos productos y procesos tecnológicos, ello tiene algunos programas valiosos: (a) recursos genéticos y pre-mejoramiento, (b) biotecnología agroindustria, (c) protección vegetal y animal con énfasis en el manejo integrado, (d) manejo postproducción, procesamiento y transformación, (e) manejo de recursos naturales renovables (suelo, agua y agroforestería y (f) agricultura de conservación.

Existe también el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural Agro rural, que fue aprobado mediante Decreto Legislativo N.º 997 el 13 de marzo del 2008 con la finalidad de promover el desarrollo agrario rural, a través del financiamiento de proyectos con inversión pública (Agrorural, 2018).

La pieza clave en el agro es el agricultor, por ello algunas instituciones como el Instituto de una Alternativa Agraria (IAA) en Cusco han constituido una alianza con la Federación de Campesinos del Cusco (FDCC) donde se incentiva la capacitación continua mediante los Yachachik, campesinos entrenados en tecnología clave para el trato de la tierra

y tienen como meta el desarrollo productivo e innovador donde le dan prioridad al riego. En este instituto trabajan en cooperación familias, yachachik, líderes gremiales de Cusco, Arequipa, Apurímac, Puno, Ayacucho y Huancavelica (Elías, 2013).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Respecto al cuidado del medio ambiente, esta es una preocupación global generalizada debido a los cambios climáticos adversos que se están presentado. Bajo este panorama y siendo el Perú uno de los países con mayor biodiversidad, el Ministerio del Ambiente es la entidad encargada de su protección y cuidado, siendo Lima el que representa el mayor efecto sobre el medio ambiente.

Para Elías (2013) el calentamiento global es un tema importante a nivel mundial y marca la tendencia hacia nuevos comportamientos del cuidado de la salud. En el marco de ello, el Perú, por su gran cantidad de variedades de clima en cada región y de pisos ecológicos, tiene un fuerte potencial en el fortalecimiento de la agricultura con un enfoque en el cuidado climático para poder desarrollar capacidades de adaptación y mitigar el riesgo de plagas y pestes. Al mismo tiempo, el clima es un factor clave para el desarrollo de cultivos orgánicos. Según “La guía de nuevas prácticas para el cultivo de quinua orgánica”, la quinua soporta muy bien períodos cortos de sequía; sin embargo, varios días de precipitaciones pluviales puede ser negativo, sobre todo en la etapa de germinación y emergencia de plántulas. Además, las principales plagas que aplican al cultivo de quinua orgánica son los hongos como el “mildiu”, “podrición del tallo”, “chupadera” y otros. En la sierra se tienen además ataques de larvas de la polilla y ataques de aves, ambos se alimentan con granos, los cuales se pueden mitigar con diferentes tipos de controles.

Otro punto clave que plantea la misma autora es el tema de la disponibilidad de agua en el futuro, que para la agricultura es un gran reto, ya que se tiene que producir mayor cantidad de alimentos por cada litro utilizado en el riego y por ello es básica la técnica de

riego que se implemente. En el caso de Perú este será un problema muy fuerte y lo que se plantea es la inversión en tecnología de desalinización del agua. Finalmente, la Crisis Energética y Biocombustibles, el consumo exorbitante de la energía ha sido producto tanto de un mayor consumo individual, así como la demanda de fuentes de energía para la agricultura, algo en lo que se tiene que trabajar para buscar nuevas fuentes de energía natural que ayuden a proteger el medio ambiente (Elías, 2013).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos ayuda a identificar, analizar y profundizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos esenciales recogidos del análisis PESTE, los cuales permitirán ser parte de la base para detectar las oportunidades y amenazas de la región Ayacucho (ver Tabla 13). El valor total obtenido es 2.42, lo cual está por debajo del promedio que es 2.5, que indica que la región no está aprovechando con eficacia las oportunidades y no les permite evitar las amenazas externas. Entre las principales oportunidades están las de demanda en crecimiento de productos orgánicos como la quinua y la disposición a pagar más en otros mercados y la existencia de personas celiacas que requieren consumir productos “gluten free” lo que contrarresta la amenaza más fuerte de que la quinua se pueda volver un *commodity*, porque la demanda es para un producto diferenciado y se puede responder positivamente. Además, aunque no exista una política nacional que incentive la producción, se cuenta con entidades eficaces que la región puede aprovechar a través de alianzas. Por otro lado, la amenaza menos neutralizable es la presencia de nuevos países que están empezando a cultivar quinua y que invierten en investigación y desarrollo para mejorar el cultivo, lo cual puede tener como resultado la presencia de más competidores en el mercado.

Tabla 13

Matriz de evaluación de factores externos

	Peso	Valor	Pond.
Oportunidades			
1 Demanda en crecimiento de productos orgánicos	0.10	2	0.20
2 Disposición a pagar más por productos orgánicos	0.10	2	0.20
3 La demanda de quinua orgánica al alza en Estados Unidos y Europa	0.10	2	0.20
4 Entidades que fomentan eficazmente la exportación (PROMPERU)	0.05	4	0.20
5 Existencia de personas celíacas que requieren consumir productos "gluten free"	0.10	2	0.20
6 Precio de la quinua orgánica en Estados Unidos mayor a la del promedio mundial	0.10	3	0.30
7 Requisitos para exportar quinua orgánica están estandarizados	0.05	3	0.15
8 Perú es el principal exportador de quinua a nivel mundial	0.05	4	0.40
Subtotal	0.65		1.45
Amenazas			
1 La quinua se está empezando a cultivar en otros países Investigación y desarrollo en otros países para la	0.08	3	0.24
2 mejora de la productividad del cultivo de la quinua	0.08	2	0.16
3 La quinua en riesgo de convertirse en un commodity No hay una política nacional que incentive la	0.09	3	0.27
4 producción y exportación de quinua Presión comercial para el abandono de prácticas	0.05	3	0.15
5 orgánicas	0.05	3	0.15
Subtotal	0.35		0.97
Total	1.00		2.42

3.5. Ayacucho y sus Competidores**3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

En lo que respecta al cultivo de quinua en la región andina, el principal insumo es la semilla de quinua, siendo el producto mismo, por lo que los agricultores guardan un poco para la siguiente cosecha. Por tal motivo no se presentan problemas de abastecimiento del insumo. Además de las semillas, los principales proveedores son los que brindan fertilizantes

y maquinarias para la siembra y la cosecha. En lo que respecta a los fertilizantes, como algunos de los productores cuentan con cabezas de ganado, cuentan con el abastecimiento del insumo. En caso sea necesario algo adicional, pueden acudir a casas comerciales para adquirirlo. Las maquinarias son principalmente alquiladas, por lo que el poder de negociación del proveedor es alto en la fijación de precios (IICA, 2015), por lo que se puede observar que el poder de negociación es bajo. Además, un proveedor adicional son las empresas certificadoras de productos orgánicos que en Perú son siete, entre ellas: IMO Control Latinoamérica Perú, Control Union Peru y Kiwa Perú. Son indispensables para la producción y exportación de la quinua orgánica (SENASA, n.d.), su poder es bajo debido a que el costo es bajo y en muchas ocasiones lo asume la empresa exportadora (José Saramura, comunicación personal 25 de abril de 2018).

En el caso de la minería, los proveedores de maquinarias pesadas son pocos y sus productos son especializados, por lo que presentan un fuerte poder de negociación. Además, las principales empresas mineras de producción de oro también tienen un alto poder de negociación, ya que son pocas y únicas en Ayacucho, tales como Minera Laytaruma, Compañía de Minas Buenaventura, Veta Dorada y minera Suyamarc y algunas en situación de exploración Hochschild Minig Plc. donde el inversionista es International Minerals Corp. de Estados Unidos (Doing business, 2013). Actualmente, en el ámbito turístico se tienen diversos proveedores como las agencias de viajes y las empresas de transporte, los cuales presentan un poder de negociación medio al poder influenciar en los precios de ingreso a la zona. En el caso del turismo, la labor de los operadores turísticos tiene un poder menor dado que actualmente es posible planificar el viaje por canales alternativos como internet.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En el mercado internacional de la quinua el poder de negociación de los compradores es alto al demandar los productos con niveles de calidad definidos. En el caso de

Norteamérica que es el principal mercado objetivo, la FDA no ha definido los niveles mínimos de pesticidas para este producto, por lo que se debe aprovechar con la exportación de quinua orgánica (Análisis Económico de la Producción Nacional de la Quinua, 2017). Es en este mercado que el precio promedio se presenta ligeramente mayor al precio promedio internacional, siendo esto algo a favor para las exportaciones. Además, un segundo mercado objetivo es Europa, principalmente los países de Inglaterra, Italia y Holanda, donde la adquisición de quinua ha tenido una evolución favorable. En lo que respecta al oro, el poder de negociación es bajo debido a que sus precios se dan en función del mercado y la demanda del mismo, en los últimos años el precio del oro se ha mantenido estable y ha incrementado a países como China y Suiza, quienes serán nuestros principales clientes para potenciar la exportación de este mineral. En el caso de la industria turística, esta es baja, ya que el interés de los clientes es conocer los atractivos turísticos de la zona, teniendo el factor precio en segundo plano, y el segmento del turismo vivencial está compuesto por personas dispuestas a pagar por tener experiencias diferentes y poco publicitadas.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

El consumo de la quinua se puede comparar con productos similares como arroz, frijol, maíz y arroz que son insumos de menor precio. En lo que respecta al valor nutricional la quinua presenta mayores beneficios que los anteriormente mencionados (¿Qué es la quinua?, n.d.). Como la quinua no contiene gluten, es una fuente de alimentación para personas alérgicas al trigo y celíacos, lo que hace que no tenga sustitutos (“Quinoa: el super alimento”, 2015). En el caso de la minería, el principal producto es el oro, para el cual actualmente en el mercado no se tiene sustituto, ya que es único y valioso; como menciona Saavedra (2014) es un metal relativamente escaso, difícil de extraer y producir. En el caso del turismo se pueden presentar actividades recreativas dentro de las ciudades de origen de los potenciales turistas.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Debido a que la producción de quinua es tradicional, existe la posibilidad de que otros países que cuenten con las condiciones ambientales para cultivo lo puedan hacer y al aprovechar economías de escala puedan ofrecer un mejor precio al mercado, lo que generaría pérdida en lo que respecta a las exportaciones del producto. Se tienen las quinuas de nivel del mar en Chile, en las regiones de Concepción y Valdivia. También se presentan las quinuas de valles como Urubamba en Perú y Cochabamba en Bolivia (Quinua. Características, n.d.).

Por otro lado, algunos países a nivel mundial están produciendo o haciendo estudios de mercado sobre la producción de quinua, tales como Australia, Reino Unido, Canadá, Francia, Países Bajos (Holanda), Dinamarca, Italia, India, Kenia, Marruecos y China. FAOSTAT indica que la quinua ahora se produce en más de 70 países con la implementación de mejores tecnologías que permiten el cultivo del producto en diversos climas (Velásquez, 2017). Lo cual es una amenaza baja a media para los países como Perú y Bolivia, quienes en los últimos años han triplicado su producción.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad es alta entre productores, principalmente con Potosí y Oruro en Bolivia, que es el segundo principal productor de quinua de la región y a nivel mundial. Debido a las condiciones ambientales que poseen, ofrecen al mercado la variedad “quinua real”, que se caracteriza por tener granos grandes y teniendo certificación de ser un producto orgánico (“Bolivia muestra al mundo”, 2017). La producción de quinua en Bolivia está incrementando un 10% respecto al año pasado, llegó a 82,500 toneladas en la cosecha de mayo del 2017. En el 2016 sus exportaciones bajaron 25% respecto al 2015 debido a los precios internacionales (“Sube 10% la producción”, 2017). La productividad por hectárea es de 0.6 t/ha, que se considera baja en comparación con Arequipa, Ayacucho e inclusive Puno (“Rendimiento de la quinua”, 2015). Además, el cultivo de la quinua comenzó a internacionalizarse a otros

países andinos como Argentina, Chile, Colombia y Ecuador; y en Europa a las regiones de Francia, Gran Bretaña, Italia, Suecia, Dinamarca y Holanda. Estados Unidos se encuentra en el tercer lugar del ranking mundial, donde Nevada y Colorado son los principales estados productores, encontrándose lejos de los dos primeros lugares (“La quinua dejó de cultivarse”, 2016).

Puno y Arequipa son dos competidores a nivel regional y tienen una producción de quinua al 2016 de 35,166 toneladas y 6,206 toneladas respectivamente; mientras que su rendimiento por hectárea al 2016 es 985 y 3,390 respectivamente (MINAGRI, 2018). Se puede observar que Puno tiene una competencia alta en producción, mientras que Ayacucho sobresale por lograr un alto rendimiento que es clave para lograr una mejor productividad.

3.6. Ayacucho y sus Referentes

El Perú es el primer productor y exportador mundial de quinua, por lo que no se cuenta con un referente específico; sin embargo, existen otros cultivos similares que se exportan a nivel mundial y de los que se pueden extraer experiencias, tal es el caso del trigo y el arroz, cuyos principales referentes son Estados Unidos y Tailandia respectivamente. El trigo es un cultivo altamente industrializado que se beneficia de la aplicación intensiva de maquinaria agrícola, y últimamente, de la aplicación de técnicas de cultivo sostenible (fertilizantes orgánicos, ahorro de agua) para mejorar su productividad. Tanto en el caso del trigo como del arroz se cuenta con una alta tasa de productividad por hectárea cultivada, una gran calidad del grano obtenido y de las mejores prácticas en exportación de su clase.

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

La matriz de perfil competitivo permite identificar los principales competidores en el cual se detallan las fortalezas y debilidades (D'Alessio, 2016). Permite dar una breve revisión a cómo se encuentra la región de Ayacucho en ciertos factores en comparación con su

competencia más fuerte para poder obtener estrategias que logren el posicionamiento en ese rubro (ver Tabla 14). Perú es el principal productor a nivel mundial desde el 2014 de manera consecutiva hasta el 2017, seguido por Bolivia y después Ecuador en América Latina. Dentro del país Lambayeque es uno de los principales exportadores de quinua, Arequipa es una de las regiones con mejor productividad por hectárea y Puno es el primer productor. Asimismo, las cifras de producción nacional en el 2016 y 2017 muestran que Puno alcanzó 35.2 y 39.6 miles de toneladas respectivamente, seguido de Ayacucho con producción de 16.6 y 14.9 miles de toneladas en dichos años (MINAGRI, 2017). En lo que respecta al rendimiento por hectárea la región Arequipa es la que tiene mejor productividad.

La Matriz Perfil Referencial va en la búsqueda de realizar un benchmarking con los referentes más importantes en los sectores en el que la empresa es buena. En este caso se Dado que el Perú es el principal exportador mundial de quinua, no encontramos un referente con el cual comparar a la región, debido a esto la comparación se realiza con otros granos industrializados, tales como el trigo, cuyo principal exportador mundial es Estados Unidos (Calzada & Di Yenno, 2017), y el arroz, cuyo principal exportador es Tailandia (ver Tabla 15). En el caso del trigo, la productividad de los campos de Estados Unidos se encuentra en alrededor de 3,000 kilogramos por hectárea, lo que significa un incremento del 25% en la productividad del campo. Esto gracias a investigaciones en uso adecuado de terrenos agrícolas y sostenibilidad del cultivo (The Sustainability Alliance, 2018). Por otro lado, Tailandia es el principal exportador mundial de arroz, la productividad de sus campos de cultivo se ubica también en 3,000 kilogramos por hectárea (Actualitix, 2018).

Tabla 14

Matriz de Perfil de Competitividad

	Factores clave de éxito	Peso	Ayacucho		Puno		Lambayeque		Arequipa	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Desarrollo de infraestructura vial	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
2	Rendimiento por hectárea del terreno de cultivo	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45	4	0.60
3	Población educada	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
4	Técnicas de manejo orgánico implementadas	0.15	2	0.30	2	0.30	1	0.15	1	0.15
5	Óptima calidad del grano	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	1	0.15
6	Comunidades asociadas y empoderadas	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
7	Disponibilidad de semillas de calidad	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30	3	0.45
8	Prácticas eficaces de exportación	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10
9	Uso de maquinaria agrícola	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10
	Total	1.00		1.95		1.90		2.30		2.25

3.8. Conclusiones

Una vez analizado al detalle los aspectos que conforman la parte del análisis global, la teoría de las naciones y el comportamiento del entorno, se puede señalar que la región Ayacucho tiene un gran potencial para la producción y exportación de quinua. Además, se ha identificado que los sistemas de infraestructura en salud no son suficientes para hacer frente a intervenciones más sofisticadas. La densidad poblacional es baja, ya que los pobladores no viven en lugares muy cercanos, por el contrario, se agrupan en grupos reducidos ubicados a varios kilómetros de cada grupo, lo cual limita la interacción entre sus miembros.

Tabla 15

Matriz de perfil referencial

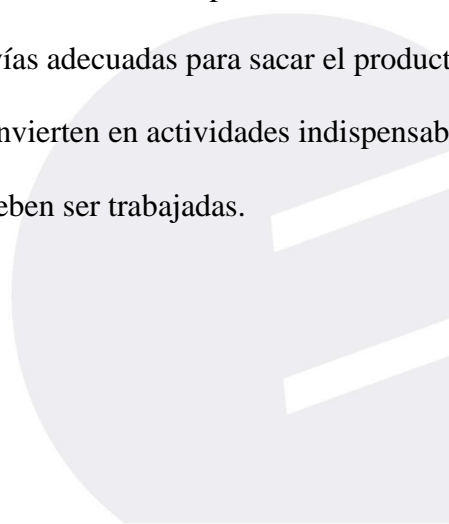
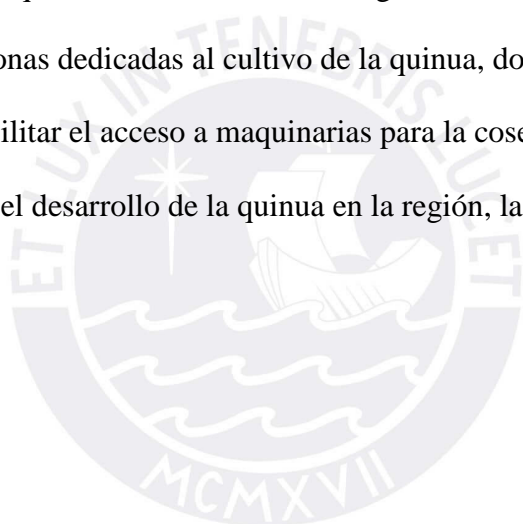
Factores clave de éxito	Peso	Ayacucho		Referencia Trigo (EEUU)		Referencia Arroz (Tailandia)	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1 Desarrollo de infraestructura vial	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20
2 Rendimiento por hectárea del terreno de cultivo	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
3 Población educada	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
4 Técnicas de manejo orgánico implementadas	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
5 Óptima calidad del grano	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
6 Comunidades asociadas y empoderadas	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
7 Disponibilidad de semillas de calidad	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45
8 Prácticas eficaces de exportación	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
9 Uso de maquinaria agrícola	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20
Total	1.00		1.95		3.75		3.15

Con relación a la infraestructura, se ha podido identificar que Ayacucho presenta escasez de carreteras asfaltadas que conecten adecuadamente con las zonas de comercio, facilitando la circulación de bienes de producción agrícola como quinua, papa, y otros productos relacionados.

Con relación a la Matriz de Evaluación de Factores Externos, Ayacucho obtuvo un valor de 2.42, lo cual indica que la región no está respondiendo adecuadamente respecto a las capacidades necesarias para poder aprovechar las oportunidades del entorno y poder afrontar posibles amenazas. Sin embargo, debe seguir trabajando intensamente en el desarrollo de sus capacidades para poder afrontar las distintas amenazas que se presenten y seguir potenciando sus oportunidades.

Como parte del análisis de la Matriz de Perfil Competitivo en donde la región Ayacucho obtuvo 1.95, se puede ver que se encuentra en una posición desventajosa frente a otros países como Bolivia con una puntuación de 2.40 y a Ecuador, que presenta una puntuación similar. Es por ello que Ayacucho debe enfocarse en el fortalecimiento de sus capacidades para hacer frente a los factores críticos de éxito.

La Matriz de Perfil Referencial muestra a Ayacucho con una posición media respecto a los nueve factores críticos de éxito, donde obtiene una puntuación de 1.95, encontrándose alejado de las prácticas del trigo (3.75 puntos) y del arroz (3.15). A partir de este análisis, las principales brechas se ubican en la infraestructura vial, la educación de la población y el uso de maquinaria en las actividades agrícolas. En ese sentido, invertir en capacitación de las personas dedicadas al cultivo de la quinua, dotarlas de vías adecuadas para sacar el producto y facilitar el acceso a maquinarias para la cosecha se convierten en actividades indispensables para el desarrollo de la quinua en la región, las cuales deben ser trabajadas.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El departamento de Ayacucho se ubica en la zona sur de los andes peruanos, tiene una extensión de 43,815 km² (BCRP, 2015). Está dividida administrativamente en once provincias, siendo Huamanga la provincia que alberga a la capital del departamento, la ciudad de Ayacucho. Las otras diez provincias son, de norte a sur, Huanta, La Mar, Cangallo, Vilcashuamán, Víctor Fajardo, Huanca Sancos, Lucanas, Parinacochas y Páucar del Sara Sara. De acuerdo al artículo 11° de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley 27867 (Congreso de la República, 2002), el gobierno regional está conformado por los siguientes órganos:

El consejo regional, que constituye el órgano normativo y fiscalizador del gobierno regional (un símil al Poder Legislativo del Gobierno Nacional). Está integrado por el presidente (gobernador) regional, el vicepresidente regional y los consejeros de provincia de cada región. El acceso al cargo es mediante sufragio directo y tiene una duración de cuatro años, plazo durante el cual el miembro del consejo no puede renunciar a su cargo, salvo que exista alguna causa para revocarlo.

Dentro de las atribuciones más importantes con las que cuenta el consejo regional se pueden mencionar la de aprobar el plan de desarrollo de la región, aprobar el presupuesto anual, aprobar los estados financieros, establecer la remuneración del gobernador regional y cuenta con la facultad de revocarlo (Congreso de la República, 2002).

La presidencia regional (gobernación regional desde el 2015). Es el órgano ejecutivo del gobierno regional, el gobernador regional es elegido mediante sufragio directo, junto a un vicepresidente regional, por un periodo de cuatro años. El cargo es irrenunciable pero sí está sujeto a revocatoria.

El gobernador regional es la máxima autoridad de la jurisdicción, su representante legal y el titular del pliego presupuestario (Congreso de la República, 2002). Es el encargado de la ejecución presupuestal, para lo cual tiene la capacidad de nombrar y cesar al gerente regional y otros funcionarios de confianza, dictar decretos y resoluciones regionales, y firmar convenios con diversos organismos de cooperación. Para llevar adelante su gestión cuenta con los siguientes instrumentos: (1) el plan de desarrollo regional concertado, (2) el plan anual y el presupuesto participativo anual, (3) el programa de promoción de inversiones y exportaciones regionales, (4) el programa de competitividad regional, (5) el programa regional de desarrollo de capacidades humanas, y (6) el programa de desarrollo institucional.

El consejo de coordinación regional es un órgano consultivo cuya función principal es la de coordinación con las municipalidades. Está integrada por el gobernador regional, los alcaldes provinciales y los representantes de la sociedad civil.

Las gerencias regionales, conformadas por el gerente general regional y los gerentes regionales de desarrollo económico, desarrollo social, planeamiento, presupuesto y acondicionamiento territorial, infraestructura y recursos naturales y medio ambiente. El gerente general regional es el responsable administrativo del gobierno regional (Congreso de la República, 2002).

Es importante mencionar que la región cuenta con un plan estratégico institucional del 2016 al 2018, el mismo que tiene como objetivos estratégicos primordiales los siguientes: (a) garantizar una educación inclusiva de calidad, (b) mejorar las condiciones de salud de toda la población, (c) garantizar las condiciones que aseguren la igualdad de género, (d) incrementar la competitividad de las principales cadenas productivas, (e) mejorar la calidad de la infraestructura de transporte terrestre y de las comunicaciones y (f) garantizar la calidad ambiental para una sociedad sostenible (CEPLAN, 2016). Con respecto a la agricultura, las acciones estratégicas van diseñadas para ayudar a los productores agropecuarios con la

finalidad que reciban una asistencia técnica de alta calidad y el fortalecimiento de las capacidades para mejorar continuamente el manejo de los recursos. Actualmente no hay un plan estratégico para incentivar la producción, lo mismo ocurre en el aspecto de la quinua dado que se prioriza actividades de infraestructura porque se enfrenta un reto de asignación de recursos por la influencia de intereses particulares (Huamaní, 22 de mayo 2018).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

En lo que respecta a la región Ayacucho, se puede resaltar que en la gran parte de sectores que son los principales componentes de su PBI ha habido un incremento sobre todo en agricultura y minería que son los sectores que han crecido a partir del 2008 y 2009 respectivamente (ver Tabla 16).

Tabla 16

PBI Región Ayacucho 2007-2015, en millones de soles

Sector	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agricultura	572	747	766	757	733	951	1,018	1,096	1,000
Comercio	315	385	401	451	493	566	620	664	714
Construcción	203	236	278	323	411	512	667	689	721
Electricidad, gas y agua	25	28	31	32	34	39	44	54	55
Gobierno	262	294	337	348	379	409	454	515	564
Manufactura	356	394	427	445	453	471	492	489	446
Minería	378	514	733	1,041	1,607	1,515	1,717	1,592	1,745
Otros servicios	926	1,013	1,125	1,219	1,313	1,486	1,659	1,647	1,349
Pesca	-	-	-	-	1	1	1	1	1
Restaurantes y hoteles	41	46	51	58	66	74	82	89	95
Transporte y comunicaciones	167	183	207	228	246	272	293	311	251
Total	3,245	3,840	4,356	4,902	5,736	6,296	7,047	7,147	6,941

Nota. Adaptado de “Índice Temático PBI de las Actividades Económicas por años”, por el Instituto Nacional de Investigación e Informática, 2017. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep05_4.xlsx.

En lo que respecta al PBI per cápita de Ayacucho del año 2016 es de 10.287 (INEI, 2016), como se puede observar en la Tabla 17. Ayacucho representa el 55% del PBI Nacional siendo Huánuco el de menor PBI per cápita.

Tabla 17

PBI Perú por Departamento

Departamento	Total	Hombre	Mujer	PBI	PBI per Cápita	%
PERÚ	31,488,625	15,772,385	15,716,240	593,746,498	18,856	100
Amazonas	423,898	223,215	200,683	3,984,315	9,399	50
Ancash	1,154,639	586,623	568,016	20,326,119	17,604	93
Apurímac	460,868	235,390	225,478	7,662,120	16,625	88
Arequipa	1,301,298	645,128	656,179	34,096,547	26,202	139
Ayacucho	696,152	355,966	340,186	7,161,140	10,287	55
Cajamarca	1,533,783	772,636	761,147	14,651,503	9,553	51
Callao	1,024,439	509,525	514,914	30,596,465	29,867	158
Cusco	1,324,371	671,215	653,156	20,821,460	15,722	83
Huancavelica	498,556	250,366	248,190	4,535,264	9,097	48
Huánuco	866,631	440,379	426,252	7,418,310	8,560	45
Ica	794,919	399,454	395,465	20,906,777	26,301	139
Junín	1,360,506	687,070	673,436	17,181,257	12,629	67
La Libertad	1,882,405	938,754	943,651	29,121,008	15,470	82
Lambayeque	1,270,794	616,960	653,834	15,265,418	12,013	64
Lima	9,989,369	4,863,113	5,126,256	270,857,316	27,115	144
Loreto	1,049,364	547,866	501,498	9,209,805	8,777	47
Madre de Dios	140,508	80,690	59,818	3,934,719	28,004	149
Moquegua	182,333	97,234	85,099	7,327,503	40,187	213
Pasco	306,322	162,793	143,529	5,627,726	18,372	97
Piura	1,856,617	932,992	925,625	25,801,492	13,882	74
Puno	1,429,098	716,664	712,434	13,842,503	9,686	51
San Martín	851,883	463,131	388,752	7,660,899	8,993	48
Tacna	346,013	179,025	166,988	6,874,533	19,868	105
Tumbes	240,590	130,366	110,224	3,223,732	13,399	71
Ucayali	501,269	265,830	235,439	5,658,567	11,288	60

Nota. Adaptado de “Índice Temático Población y Vivienda”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>.

En el 2016 la principal actividad productiva fue la minería, que constituyó el 23% del Producto Bruto Interno del departamento, seguido por las actividades agropecuarias con un 14%. La manufactura solo llega a representar un 20% de la actividad económica de la región,

lo que se explica por la baja densidad poblacional y su bajo poder adquisitivo, lo cual desalienta la formalización. Los sectores de alojamiento y restaurantes relacionados al turismo solo representan el 2%, a pesar del potencial que presenta la región (ver Figura 20). Descontando la parte extractiva de petróleo, gas y minerales el PBI per cápita de Ayacucho baja a 7,894; siendo más bajo que Huánuco que tiene un PBI ajustado de 8,051. Por lo tanto, la actividad minera representa económicamente un eje principal de Ayacucho.

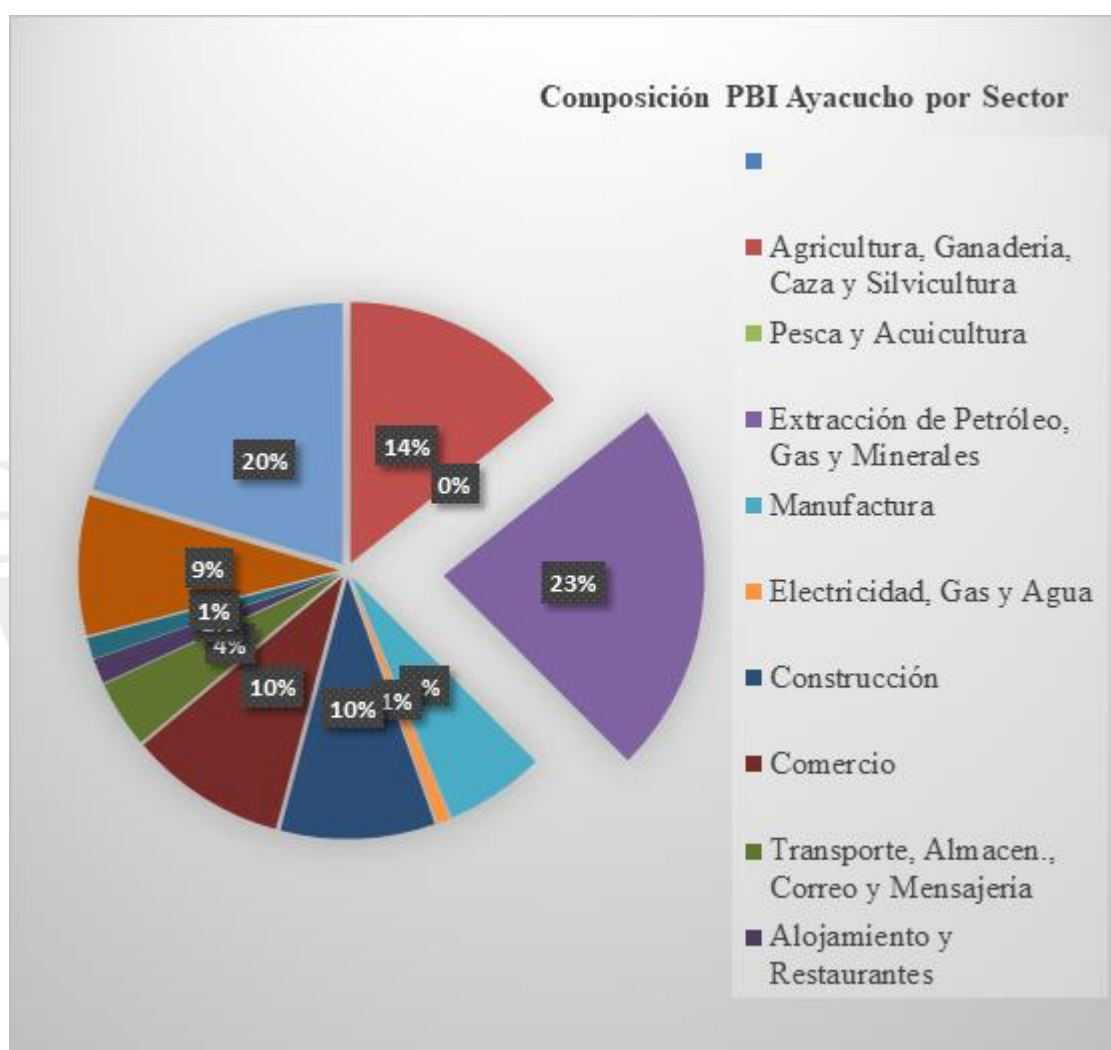


Figura 20. Composición PBI Ayacucho por Sector.
Tomado de "Ayacucho: Valor Agregado Bruto por años, según actividades económicas"
Instituto Nacional de Economía (INEI), 2016. Recuperado de
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep05_4.xlsx.

De acuerdo con el reporte de ICAE al 3er trimestre del 2016, publicado por el Instituto Peruano de Economía (IPE), el principal producto de la actividad minera es el oro y el principal producto de cultivo es la papa, el cual presentó un descenso en su producción en dicho periodo. Sin embargo, los principales productos agropecuarios para la exportación son el cacao, la quinua y el café (BCRP, 2016).

El INEI (2016) reportó que en el año 2014 Ayacucho ocupó el quinto lugar en la producción nacional de oro con 301,000 onzas finas, y el sexto lugar en la producción de plata con 8,515 onzas finas. La exportación de oro en el 2016 asciende a \$202,788.64 millones FOB con incremento de 79% respecto al 2015 (PROMPERÚ, 2016). Se puede mencionar que en la región existe un proyecto minero en exploración de oro y cobre, el proyecto se llama Inmaculada, el mismo que fue iniciado en el 2013 con una inversión de US\$ 168 millones, la empresa a cargo es Hochschild Mining Plc y el inversionista International Minerals (USA) (Perú: proyectos mineros del futuro, 2011). El canon minero de la región es usado para obras de infraestructura, el gobierno regional no lo destina a actividades productivas (P. Huamaní, 22 de mayo de 2018). En el aspecto de turismo, los principales atractivos del departamento están relacionados a su pasado prehispánico y festividades religiosas (Semana Santa), sin embargo, el flujo de turistas es principalmente nacional, recibiendo poca atención del turista extranjero. Al primer semestre del 2016, los sitios turísticos más visitados, de acuerdo con el reporte del Ministerio de Turismo del Perú (Mincetur, 2016) son el complejo arqueológico de Wari, el museo arqueológico Hipólito Unanue, el centro arqueológico Intihuatana y el museo de sitio Quinua, que en conjunto recibieron a 41,933 visitantes en dicho periodo. Según el INEI (2016), en el año 2015 el tráfico aéreo hacia Ayacucho fue de 71,788 visitantes, lo que representó un incremento del 69% con respecto al año 2014. En cuanto a los vuelos, Ayacucho en el año 2016 tuvo un promedio de 19,000 vuelos mensuales (Movimiento general, 2017). Respecto al gasto

promedio total de los vacacionistas como su gasto diario, en el caso de los turistas extranjeros es de \$ 1,108 con una estadía promedio de 9 noches (Promperú, 2016); mientras que los turistas nacionales gastan \$140 con una estadía promedio de 5 noches (Promperú, 2015).

De acuerdo a la FAO (2011), la quinua (*Chenopodium quinoa Willd*) es un alimento de gran valor, debido a que tiene una gran variabilidad genética. Es conocida por su gran capacidad para adaptarse a condiciones adversas tanto de clima, precipitaciones y suelo, su alta capacidad nutritiva debido a la presencia de aminoácidos esenciales, su versatilidad para el preparado de diversos productos alimenticios e industriales, y su relativo bajo costo para producirlo. Es una especie nativa de Sudamérica y su origen se encuentra en los Andes del sur del Perú y Bolivia (FAO, 2011), su uso estuvo presente como uno de los cultivos principales de las culturas precolombinas; sin embargo, quedó relegado luego de la conquista (FAO, 2011; Urdanivia, 2014), siendo reemplazado por otro tipo de granos y considerado un alimento para “indios” o comunidades marginales. Sin embargo, su cultivo y preservación se mantuvo durante todos estos años hasta que se volvió a poner en valor a finales de los años 80 del siglo XX (Urdanivia 2014).

La quinua posee un alto valor nutricional, debido principalmente a su alto contenido proteico. De acuerdo a la FAO (2011), el contenido de proteína en la quinua varía entre el 13.81% y el 21.9%, y es considerado el único alimento de origen vegetal que es capaz de proveer de aminoácidos esenciales (un aminoácido esencial es aquel que no puede ser sintetizado por el organismo a partir de otros aminoácidos, y que su única fuente es el alimento que se consume) a la dieta. No obstante, la alta concentración proteica de alta calidad puede verse mermado por la alta presencia de saponinas (FAO, 2011), por lo que es indispensable una buena limpieza del producto para preservar sus propiedades nutritivas (J. Sarapura, comunicación personal, 25 de abril de 2018). Otro aspecto importante es el aporte

de fibra dietética total, importante por su capacidad de depurar toxinas del organismo y ser un generador de saciedad (FAO, 2011).

La quinua contiene todos los aminoácidos esenciales (lisina, metionina, treonina y triptófano), y los contiene en cantidades muy superiores a otros granos como el trigo, el arroz o la avena, igualmente, contiene grandes cantidades de lisina, isoleucina, fenilalanina, valina, histidina, arginina, glicina, prolina, ácido aspártico, ácido glutámico, cisteína, tirosina y serina (FAO, 2011), lo cual le confiere propiedades beneficiosas para la salud de las personas, sobre todo en los aspectos relacionados a la mejora del sistema inmunitario y el favorecimiento del crecimiento (FAO, 2011).

Asimismo, contiene un alto porcentaje de grasas insaturadas, principalmente ácido linoleico (omega 6) y oleico (Omega 9), los cuales tiene propiedades beneficiosas en la reducción de eventos cardiovasculares (FAO, 2011). El componente de carbohidratos es tal vez el menos estudiado, el almidón es el componente principal de carbohidratos, y presenta una mayor estabilidad frente a la congelación en comparación con otros cereales. En relación a su contenido de micronutrientes, contiene una alta concentración de calcio, importante en la formación ósea, de hierro, necesaria para la prevención de la anemia por déficit de hierro, potasio, magnesio, fósforo, zinc, manganeso, cobre y litio.

En el apartado de vitaminas, la quinua es fuente de las vitaminas A y E, principalmente (ver Tabla 18). Otro aspecto importante de la quinua a tomar en cuenta es que es libre de gluten, lo que constituye un importante aporte para la dieta de los celíacos, cuya salud se recupera con mayor velocidad al incluir dentro de su dieta regular el consumo de quinua (FAO, 2011).

Tabla 18

Comparación de composición nutricional de la quinua

Componente	Quinua	Carne	Huevo	Queso	Leche de Vaca	Leche Humana
Proteínas	13	30	14	18	3.5	1.8
Grasas	6.1	50	3.2		3.5	3.5
Hidratos de carbono	71					
Azúcar					4.7	7.5
Hierro	5.2	2.2	3.2		2.5	
Calorías (100g)	350	431	200	24	60	80

Nota. Adaptado de “Informe Técnico La Quinua: Cultivo Milenario para contribuir a la seguridad alimentaria mundial”, por FAO, 2011.

La región se ubica en segundo lugar de producción de quinua, con un 22% de la producción nacional, destacándose las regiones de Huamanga (un total de 10,777 ha), Cangallo (un total de 1,572 ha) y Vilcashuamán (un total de 1,060 ha) (AgroAyacucho, 2017). Además, en el 2017 ocupó el segundo lugar en exportación de quinua con \$ 8,881 millones FOB equivalente a 3,363 toneladas; le sigue Puno que exporta \$6,624 millones FOB equivalente a 2,522 toneladas y Lima tiene la mayor exportación con \$ 87,384 millones FOB. (SIICEX, n.d).

La quinua es un producto estacional, siendo su mayor producción entre los meses de abril y julio (ver Figura 21), donde se concentra alrededor del 88% de la producción anual. En el caso de Ayacucho la producción se realiza entre los meses de marzo y junio.

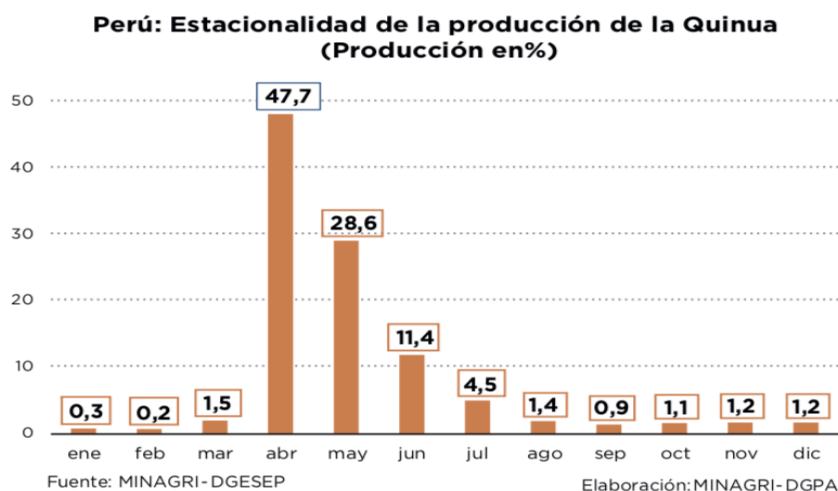


Figura 21. Perú: Estacionalidad de la producción de la quinua
Tomado de “Análisis Económico de la Producción Nacional de la Quinua,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=12316:boletin-de-quinua>.

En lo que respecta al rendimiento de la quinua, el promedio nacional se ubica en 1.2 toneladas por hectárea (ver Figura 22). Ayacucho se ubica sobre el promedio nacional con 1.4 t/Ha, en el caso de Puno, que es el principal productor, se ubica bajo el promedio con 1.0 t/Ha, lo que indica que su ubicación en el ranking nacional no se debe a productividad sino a la extensión de sus áreas habilitadas para cosecha.

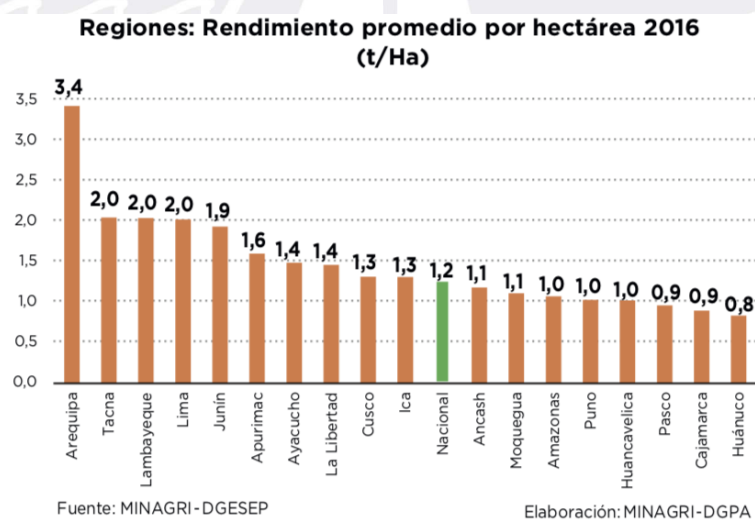


Figura 22. Regiones: Rendimiento promedio por hectárea 2016.
Tomado de “Análisis Económico de la Producción Nacional de la Quinua,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=12316:boletin-de-quinua>.

En el estudio realizado por CARE-PERU y la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el corredor económico de Ayacucho, se observa que existe una influencia del abonamiento orgánico en el cultivo de la quinua en la región, donde el uso del guano de islas permite triplicar los rendimientos a diferencia de las parcelas que no se abonan; llegando a un rendimiento de 3,931 toneladas (ver Tabla 19).

Tabla 19

Abonamiento orgánico en el cultivo de la quinua

Trat.	Variedad	Fuente	Nivel	Rendimiento	Rend. %
T1	Blanca Junín	Est. Ovino	5 TN	1,749	161
T2			10 TN	2,288	210
T3		Guano Isla	1 TN	3,343	308
T4			2 TN	3,931	362
T5	Pasankalla	Gallinaza	2.5 TN	2,752	253
T6			5 TN	3,550	326
T7		Est. Ovino	Testigo	1,087	100
T8			5 TN	1,417	142
T9	Pasankalla	Guano Isla	10 TN	1,754	176
T10			1 TN	2,910	292
T11		Gallinaza	2 TN	3,556	357
T12			2.5 TN	2,614	262
T13		Testigo	5 TN	3,052	306
T14			Testigo	997	100

Nota. Tomado de Manual de Nutrición y Fertilización de la Quinua por CARE Perú, 2018 (<http://www.care.org.pe/wp-content/uploads/2015/06/Manual-de-Fertilizacion-de-La-Quinua.pdf>).

Ayacucho tiene una superficie cosechada total de 124,992 hectáreas, de las cuales 11,515 hectáreas son de quinua (MINAGRI, 2018). En el caso de la quinua orgánica, la región ha logrado la certificación de 1,354 hectáreas del cultivo de quinua en las variedades “Blanca Junín”, “Roja Pasankalla” y “Negra Ccollana”, lo que equivale al 100% de su cultivo (“Ayacucho: Logran certificación orgánica de cultivo de quinua”, 2016). Otro aspecto relevante es el precio en chacra en la región, el cual es 4.14 (S//kg) y ha tenido un crecimiento promedio de 3.58% en los periodos 2010-2016 (MINAGRI, 2018). Los esfuerzos para lograr la certificación y exportación de quinua orgánica son independientes del gobierno

regional, usualmente son realizados por productores puntuales con ayuda de ciertos organismos públicos y/o privados. Los principales retos son la falta de conocimiento de prácticas agrícolas por lo que sus productos no son aceptados por otros mercados y además no existe un órgano que los agrupe y fomente la producción y exportación del producto (P. Huamaní, 22 de mayo de 2018).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En la infraestructura vial, al 2013, de acuerdo al BCRP (2015), Ayacucho contaba con 10,750 kilómetros de vías, de los cuales solo el 6.3% se encontraba asfaltada, y pertenecen en su mayoría a la red vial nacional. Para la conectividad aérea, cuenta con el aeropuerto Coronel FAP Alfredo Mendivil, el cual tiene alcance nacional y se encuentra ubicado en el distrito de Andrés Avelino Cáceres, en la provincia de Huamanga a 3.4 km de la ciudad y es administrado en la actualidad por Corpac. Asimismo, cuenta con dos aeródromos, uno en Palmapampa, administrado por la Policía Nacional del Perú, y otro en Vilcashuamán, operado por Corpac (Informe Económico, 2015).

En el aspecto de servicios públicos, el departamento de Ayacucho en el 2007 presentó un índice de electrificación de 0.5, ubicándose en el quintil inferior de electrificación del Perú en dicho año. En relación al acceso al suministro de energía eléctrica desde una red pública, el INEI (2016) reportó que en el año 2016 el 89.2% (promedio nacional 94.2%) cuenta con suministro de energía eléctrica desde una red pública. La producción de energía eléctrica está a cargo de la empresa Electrocentro, la cual ha sido criticada por proveer una energía monofásica que no garantiza la estabilidad y tiende a dañar los equipos industriales. Electrocentro, tampoco dispone de una oficina para la atención directa en la ciudad (Informe económico, 2015), sin embargo, la producción de energía ha ido mejorando desde el año 2012, esto gracias a que la inversión privada en el sector energía creció incentivada por las leyes 25844 y 28832. El Ministerio de Energía y Minas (2015) prevé una inversión de 142

millones de soles en inversión pública y privada en 28 proyectos de generación eléctrica en la región Ayacucho hasta el año 2021.

En el aspecto de agua y desagüe, de acuerdo al INEI (2016), el 85.8% (promedio nacional 83.7%) de la población ayacuchana tiene acceso a agua potable a través de una conexión pública; sin embargo, cuando vemos el otro extremo del servicio, es decir, el acceso a una red pública de desagüe, se observa que solo el 52.4% (promedio nacional 68.5%) de la población tiene acceso a este servicio básico. De acuerdo a información de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento, la producción de agua potable por habitante ha ido declinando año a año, ubicándose en el 2014 en un nivel de 20 metros cúbicos por habitante (Informe económico, 2015). De acuerdo a la empresa de prestación de servicios de agua y saneamiento (EPSASA) el problema se origina en la alta tasa de migración desde las zonas rurales a la urbana.

En el aspecto de salud, de acuerdo al INEI (2014) Ayacucho en el año 2013 contaba con 11 hospitales, 62 centros de salud y 326 puestos de salud. El departamento no cuenta con institutos especializados. Los establecimientos de salud son atendidos por 381 médicos (1768 habitantes por médico), 1109 obstetras (295 mujeres por obstetra), 1305 enfermeras (516 habitantes por enfermera), el 87.8% de la población cuenta con algún tipo de seguro, público o privado (INEI, 2016), sin embargo, este alto porcentaje de aseguramiento no se refleja en los indicadores sanitarios, donde se observa que el 21.6% de la población de niños menores de cinco años presenta alguna forma de desnutrición crónica, y sólo el 69.3% de la población infantil ha recibido de forma efectiva el esquema de vacunación nacional (INEI, 2014). La principal causa de la desnutrición crónica se debe a que los ingresos que deberían ser destinados a asegurar una buena alimentación, se usan para consumir productos no saludables (P. Huamaní, 22 de mayo de 2018).

En el aspecto de educación, Ayacucho cuenta con 3,512 instituciones educativas que promueven una educación básica regular, donde laboran aproximadamente catorce mil profesores y se encuentran matriculados alrededor de 185,000 alumnos. La mayor parte de los alumnos estudian en una institución estatal y la mayoría de las instituciones educativas se encuentran ubicadas en zonas rurales (BCRP, 2015). A nivel de educación superior, cuenta con nueve instituciones de educación superior, de las cuales 5 son estatales y ninguna cuenta con acreditación. En el aspecto de educación universitaria, el departamento cuenta con tres instituciones, dos privadas y una estatal. La Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga se ubica en la capital del departamento, la Universidad Autónoma de Huanta, ubicada en Huanta, y la universidad privada Federico Froebel, ubicada también en la capital (Informe Económico, 2015).

Por otro lado, la infraestructura hotelera es limitada (Informe Económico, 2015). Al año 2014 el departamento contaba con un total de 297 establecimientos hoteleros, de los cuales solo 23 se encontraban clasificados. La mejor clasificación de un hotel es la de tres estrellas. No existe oferta hotelera de cuatro o cinco estrellas en el departamento.

En relación a la quinua se cultiva en una gran variedad de terrenos y pisos altitudinales, lo que influye en su periodo de siembra y cosecha, así como en las plagas que afectan el cultivo. El proceso consta de la preparación del terreno, la siembra, la cosecha y la post-cosecha. Seguidamente se realiza el proceso de acopio y almacenamiento. La preparación del terreno puede hacerse de dos maneras, utilizando maquinaria agrícola (tractores), o mediante la preparación manual tradicional, mediante el uso de animales para el arado (FAO, 2011). El uso de maquinaria es más común en terrenos planos (como en Puno) y en parcelas medianas a grandes, donde generalmente se cuenta con recursos económicos para el alquiler de dichos equipos (Urdanivia, 2014), y en las parcelas que se ubican en terrenos

más irregulares o donde se cuenta con menores recursos se suele utilizar el método tradicional (Urdanivia, 2014).

Tradicionalmente los agricultores realizan rotaciones de los cultivos, evitando repetir el cultivo del mismo producto en dos campañas agrícolas sucesivas (Urdanivia, 2014). El tipo de rotación que se utiliza afecta la preparación que se debe realizar del suelo. La preparación del terreno debe realizarse con una anticipación de al menos tres meses (SENASA, 2014). El periodo de siembra varía según la región donde se cultiva la quinua, en Ayacucho suele realizarse entre los meses de octubre y noviembre. El rendimiento del cultivo se ve afectado principalmente por la cantidad de precipitaciones, a mayor cantidad menor rendimiento, temperaturas altas y daño por plagas (SENASA, 2014; J. Sarapura, comunicación personal, 25 de abril de 2018). La semilla se suele obtener de la campaña previa, es decir, los agricultores acostumbran guardar semillas de quinua obtenidas de la cosecha para sembrarlas en la siguiente campaña (Urdanivia, 2014; J. Sarapura, comunicación personal, 25 de abril de 2018), con esto se logra ahorrar costos en la adquisición de semillas, sin embargo, tiene la contraparte negativa en que no se tiene acceso a semillas de buena calidad. Las características de una semilla de buena calidad se puede observar en la Tabla 20.

Tabla 20

Características de una semilla de quinua de buena calidad

Característica	Descripción
Pureza física	Forma, uniformidad de peso y apariencia. Sin daños ni impurezas
Calidad fitosanitaria	No porta plagas ni contaminación con semillas de malezas
Calidad genética	Garantiza pureza varietal, condiciones y adaptación a diversos pisos ecológicos
Calidad fisiológica	Viabilidad de la semilla para germinar aún bajo condiciones adversas

Nota. Adaptado de “Manual de Buenas Prácticas Agrícolas” para el Cultivo de la Quinua, por SENASA, 2014. <http://quinua.pe/wp-content/uploads/2016/04/GUIA-BPA-QUINUA.pdf>.

El cultivo de la quinua es una actividad intensiva en el uso de mano de obra (J. Sarapura, comunicación personal, 25 de abril de 2018). Para el manejo de este cultivo se requiere mano de obra fundamentalmente para las etapas de raleo, deshierbo, apoque y cosecha. Por lo general se requiere de 50 a 70 jornales por hectárea, en el caso de Ayacucho, el número de jornales promedio es de 69 por cosecha (“Costo de producción del cultivo de quinua”, n.d.). Las actividades de post cosecha se pueden manejar con el uso de maquinaria, dado que demandan gran esfuerzo físico, y sí es posible el uso de dicha tecnología. Se utiliza principalmente máquinas trilladoras para la limpieza del grano (SENASA, 2014).

En la siembra se suelen utilizar entre 10 a 15 kilogramos de semilla, las cuales se pueden sembrar mediante voleo, en hilera o en surco, siendo la modalidad de hilera la más utilizada. La densidad óptima de plantas es de 10 a 20 plantas por metro lineal. Esta densidad es importante para el manejo orgánico de la plantación. En relación al manejo de plagas, al cultivarse a alturas superiores a los 3,000 metros sobre el nivel del mar, se tiene pocas plagas naturales, lo que facilita el manejo fitosanitario.

Las plagas más importantes en la sierra están constituidas por las larvas de la polilla “kona kona” (*Eurysacca quinoa* y *Eurysacca melanocampta*), y el ataque de aves, mientras que la enfermedad que suele atacar con mayor frecuencia a la planta es el “mildiú”, la cual aparece favorecida por condiciones de alta humedad. El adecuado manejo de las malezas es fundamental para evitar competencia con el cultivo y mejorar el rendimiento por hectárea (SENASA, 2014).

La cosecha debe realizarse cuando el grano se encuentra maduro. En Ayacucho, debido a la presión por vender, se ha extendido la práctica de realizar cosechas anticipadas, lo que afecta la calidad del producto final. La cosecha debe realizarse cuando el grano haya defoliado y presente un color amarillo pálido. El corte de los tallos suele realizarse durante las mañanas. El secado de las panojas cortadas se realiza uno o dos días previos al proceso de

trillado. En la post cosecha se realizan las actividades de trillado, tamizado y venteo. En este proceso se separan las semillas de las panojas y se seleccionan los granos. El almacén del grano se realiza a diferentes escalas. El primer almacén es el de campo, luego se guarda en almacenes de acopio. En todos los casos los almacenes deben ser secos y frescos y tener una humedad relativa que no sobrepase el 70% (SENASA, 2014).

En el proceso productivo de la quinua intervienen principalmente tres actores, el proceso inicia con el productor, el agricultor que posee parcelas y que cultiva la quinua, y se la vende al siguiente actor en la cadena de suministro, que es el acopiador. El acopiador es quien tiene el contacto con los exportadores, que son los que finalmente colocan el producto en los mercados internacionales (J. Sarapura, comunicación personal, 25 de abril de 2018; Urdanivia, 2014). Cuando no venden a los acopiadores, los productores acostumbran vender su producto en mercados locales, por lo que no suelen estar enterados de que su producto se vende al exterior y mucho menos del precio al que se compra su producto en el extranjero (Urdanivia, 2014). Este escenario presenta a muchos mini productores de quinua que no están conectados entre sí y que tienen poco contacto con los mercados más atractivos para sus productos (Urdanivia, 2014; J. Sarapura, comunicación personal, 25 de abril de 2018).

El manejo orgánico de la quinua presenta otros desafíos. El primero es que la definición de orgánico depende de cómo lo defina la legislación del país que compra el producto (Prothero, 2017), segundo, la certificación orgánica no se refiere sólo al cultivo propiamente dicho, sino a toda la cadena de suministro, desde la preparación de la tierra hasta el empaquetado del producto (Prothero, 2017). Sarapura (2018), empresario exportador de la quinua, indica que para que la quinua pueda ser considerada orgánica se requiere que el campo donde se cultiva la quinua se encuentre libre de químicos y pesticidas por un periodo no menor a tres años. Asimismo, se debe realizar rotaciones de cultivos en el mismo, el manejo de plagas y enfermedades debe realizarse sin el uso de pesticidas químicos y la

fertilización del campo debe realizarse con productos autorizados por los organismos certificadores. El costo de la certificación no es elevado, pero se requiere de personal entrenado para el manejo orgánico de las parcelas. La productividad por hectárea en cultivos orgánicos suele ser menor a la de los convencionales, tanto por no usar fertilizantes químicos, pesticidas, y el plantado de menos cantidad de plantas por metro lineal (SENASA, 2014).

En la Tabla 21 se puede ver una comparación entre los costos de producción de quinua orgánica y quinua tradicional, donde se puede apreciar un costo moderado adicional por la producción orgánica.

Tabla 21

Costos de Producción de Quinua por hectárea

	No Orgánica	Orgánica
Costos Directos	4,525	3,250
Mano de obra	2,415	1,540
Preparación del terreno	35	80
Siembra	175	80
Labores Culturales	1,155	980
Cosecha	1,050	400
Maquinaria y/o tracción animal	678	800
Preparación del terreno	390	550
Siembra	288	250
Insumos	1,339	910
Semillas	300	110
Fertilizantes	1,039	800
Transporte	93	-
Fletes	93	-
Costos Indirectos	498	1,970
Costos Totales	5,023	5,220
Rendimiento promedio (kg)	2,000	2,000
Precio Promedio Productor	4.14	5.00
Ingresos Esperados	8,280	10,000

Nota. Adaptado de “Costos de producción Campaña Agrícola Agosto 2014-Julio 2015”, por Gobierno Regional de Ayacucho, 2014. Recuperado de <http://www.care.org.pe/wp-content/uploads/2015/06/Manual-de-Fertilizacion-de-La-Quinua.pdf>; y “Comunicación personal con J. Sarapura”, 25 de abril de 2018.

Se debe contemplar la Certificación Orgánica de la Producción, dado que es un proceso que verifica el cumplimiento con los estándares de producción para productos orgánicos según el reglamento técnico.

Además, otorga valor agregado al producto, lográndose una diferenciación al producto convencional, beneficiándose tanto en precio como en calidad y además proporciona seguridad a los consumidores de que están adquiriendo un producto orgánico (SENASA, 2011).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La obtención de fondos proviene principalmente de 5 partidas: (1) recursos ordinarios, (2) recursos directamente recaudados, (3) recursos por operaciones oficiales de crédito, (4) donaciones y transferencias y (5) recursos determinados (incluido el canon).

De acuerdo a la información publicada en el portal de transparencia del gobierno regional de Ayacucho (Gobierno Regional de Ayacucho, 2017) la principal fuente de ingresos de la región son los recursos ordinarios correspondientes a la recaudación tributaria, seguido por los recursos determinados (canon) obtenidos de la minería de la región.

En lo que respecta a la ejecución presupuestal del año 2017 se terminó con un nivel de ejecución del 61.4%. Entre los sectores más relevantes se tiene al Gobierno Central con un nivel de 63.1%, que tiene a su cargo la ejecución del Hospital Regional de Ayacucho III-I, los colegios emblemáticos, entre otros.

El segundo sector con mayor ejecución fue el Proyecto Regional de Irrigación y Desarrollo Rural Integrado (Prider) con un nivel de ejecución del 51.2%. En tercer y cuarto lugar se tienen a los sectores Agricultura y Transporte con 86.0% y 71.1% de ejecución respectivamente (Gobierno Regional de Ayacucho, 2018).

Este panorama presenta a la región Ayacucho como uno de las principales en el nivel de incumplimiento del presupuesto nacional, punto que puede ser negativo hacia su crecimiento.

4.1.5. Recursos humanos (H)

De acuerdo al último censo realizado por el INEI en el año 2007, la población de Ayacucho asciende a 612,490 habitantes, representando el 6.2% de la población total del Perú. El 58% de la población es urbana y su densidad poblacional es de 15.3 habitantes por kilómetro cuadrado, cifra algo superior a algunos departamentos de la sierra y a los departamentos de la selva. El 49.7% de la población es masculina.

El índice de desarrollo humano es un indicador que mide el grado de desarrollo de los países, y al tener una metodología estandarizada, permite que sus resultados sean comparables. El indicador toma en cuenta tres parámetros: (1) vida larga y saludable, (2) educación y (3) nivel de vida digno (Informe del desarrollo humano, 2009). De acuerdo al PNUD en su informe del 2009 (realizado en base al censo del año 2007), Ayacucho presentó un valor de IDH de 0.2701 (promedio nacional 0.6234), ocupando el puesto 21 en el ranking del índice del desarrollo humano de los departamentos del Perú.

La esperanza de vida al nacer es de 70.92 años (promedio nacional 73.07), el nivel de alfabetismo es del 82.2% (promedio nacional 92.86%), la escolaridad alcanza un nivel de 86.62% promedio nacional 85.71%), con un logro educativo de 83.67% (promedio nacional 90.48%) y el ingreso medio mensual per cápita de las familias ayacuchanas, en el año 2007, era de S/206.8 soles (promedio nacional S/374.1). En la Tabla 22 se puede observar la evolución del IDH de Ayacucho desde el 2003 hasta el 2012 (estimado).

Tabla 22

Evaluación de las Variables del Índice de desarrollo humano del 2003 al 2012

Ayacucho	2012	2011	2010	2007	2003
Población	666,029	658,400	650,718	628,947	561,029
IDH	0.3336	0.3338	0.3426	0.2701	0.2330
Esperanza de vida	70.22	70.85	70.24	70.92	67.07
Pob. Sec. Completa	0.44	0.44	0.50	0.44	0.41
Años de Educación	6.38	6.34	6.61	6.20	6.09
Ingreso Familiar Per Cápita	358.70	356.30	353.20	206.80	180.40

Nota: Adaptado de Índice de Desarrollo Humano Departamental por PNUD, 2013. Adaptado de <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/INDH2013/pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Per%C3%BA.xlsx>

En relación al panorama sanitario, de acuerdo al informe de desarrollo humano 2009 (PNUD, 2009), La ciudad presentó una tasa de 11.4 médicos por cada 10 mil habitantes, cifra bastante lejana a la de Lima en el mismo periodo (26.7 médicos por cada 10 mil habitantes). En relación a la carga de discapacidad, de acuerdo al INEI (2014), en el año 2012 se contabilizaron 31,777 personas con algún tipo de discapacidad. De acuerdo a la ENDES (2015), la tasa de niños menores de cinco años con algún grado de anemia fue de 35.5%, de los cuales 11.1% correspondieron a anemia moderada a severa. El mismo informe reporta que los niveles de desnutrición crónica en niños menores de 5 años en el año 2015 en la región Ayacucho fue de 24.7%.

En el aspecto educativo, Ayacucho presenta una tasa bastante alta de matriculación (90.7%), sin embargo, cuando se evalúa la asistencia, esta cae a 68.2% y la tasa de conclusión entre los 17 y 19 años cae a 41.6%. (PNUD, 2009).

En el aspecto laboral, de acuerdo al INEI (2016) la tasa de ocupación en el departamento de Ayacucho alcanzó el 96.5% (promedio nacional 95.3%) en el primero trimestre del 2016, con un ingreso promedio mensual de S/1,112. De acuerdo al Ministerio de la Producción la PEA ocupada en la región Ayacucho en el 2015 era de 354,290 personas, de

las cuales el 11% tiene empleo formal. La mitad de la PEA se ocupa en actividades agropecuarias y una cuarta parte en servicios (Ministerio de la Producción, 2016).

En el ámbito de la producción y exportación de quinua, se cuenta con diferentes recursos humanos que participan en la cadena de dicha actividad (Ver figura 23).

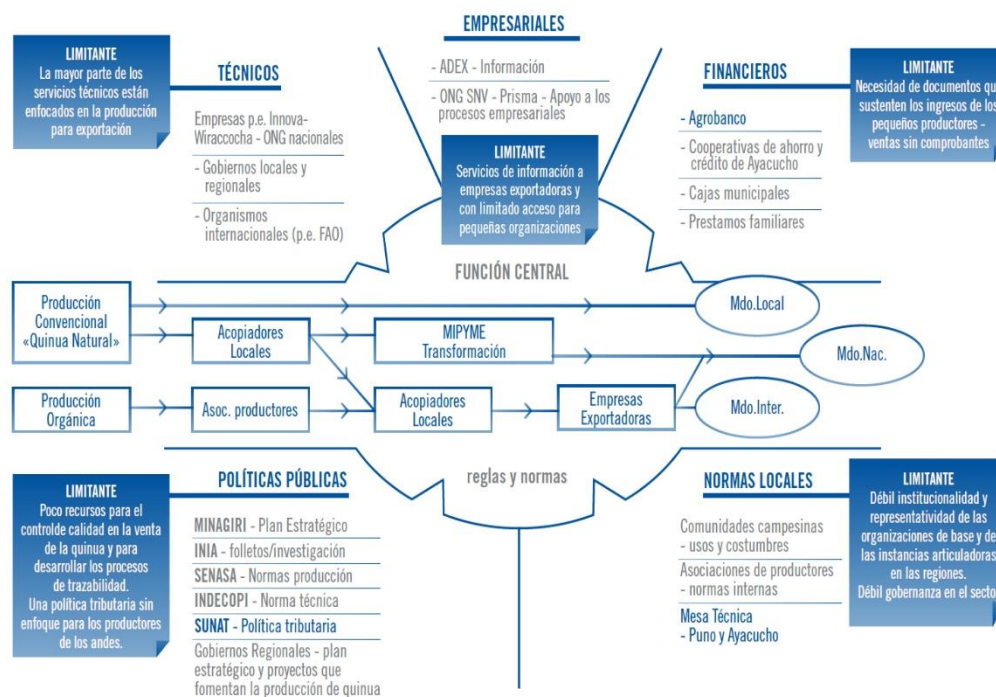


Figura 23. Actores del sistema de mercado de quinua.

Tomado de “Análisis de la Cadena de Valor en el Sector de la Quinua en Perú,” por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2015. Recuperado de http://www.ilo.org/empent/Projects/the-lab/WCMS_423592/lang--es/index.htm

En el presente análisis los actores principales son los productores que pueden ser directos, jornaleros temporales, micro parceleros y pequeños, medianos y grandes agricultores. Luego, otro rol fundamental es el de los acopiadores que son los encargados de comercializar el producto como un intermediario, con lo cual reciben una ganancia (Oficina Internacional del Trabajo, 2015). En algunos casos, los mismos exportadores son acopiadores (Pepe, 2018). Además, existen las cooperativas y asociaciones de productores que apoyan todo el proceso productivo, acopian y también se encargan de la exportación. Finalmente

están los exportadores quienes juegan un papel fundamental y se encargan de marginar el precio local para brindar un precio al mercado (Oficina Internacional del Trabajo, 2015). Existe una asociación de Productores de Quinua y Granos Andinos de la Región Ayacucho “APOQUA” que está conformada por 300 socios productores en más de 35 comunidades campesinas en Huamanga, Vilcashuamán y Cangallo (Apoqua, n.d)

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

De acuerdo al informe del BCRP (2015), el departamento de Ayacucho ha experimentado un importante incremento en la penetración de los servicios de telefonía celular. En el año 2013 se registraron 68 celulares por cada 100 habitantes. Lo mismo sucede con la presencia de televisores, computadoras y acceso a internet dentro de los hogares, los cuales, si bien siguen siendo bajos en relación al promedio nacional, presentan valores más elevados frente a años previos.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Ayacucho cuenta con 23 bibliotecas con libros de educación superior (INEI, 2016). Sin embargo, a la fecha no se cuenta con registros de producción científica o tecnológica propia de la región.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos nos determina las fortalezas y debilidades de la región Ayacucho. El puntaje total es de 2.61, lo cual significa que tienen una posición interna por encima del promedio que es 2 y puede aprovechar bien sus fortalezas y controlar sus debilidades (ver Tabla 23). Como fortalezas principales se identifica la producción de oro en crecimiento; dicha fortaleza se puede aprovechar para soportar la producción de la quinua en el contexto financiero, la alta productividad por hectárea y tener condiciones geográficas y climáticas favorables para el crecimiento de la quinua. Asimismo, se cuenta con debilidades como el poco conocimiento de los productores

de la práctica orgánica, el poco acceso del productor a los mercados internacionales y principalmente, que no existe un ente capaz de coordinar y liderar los esfuerzos para exportar la quinua.

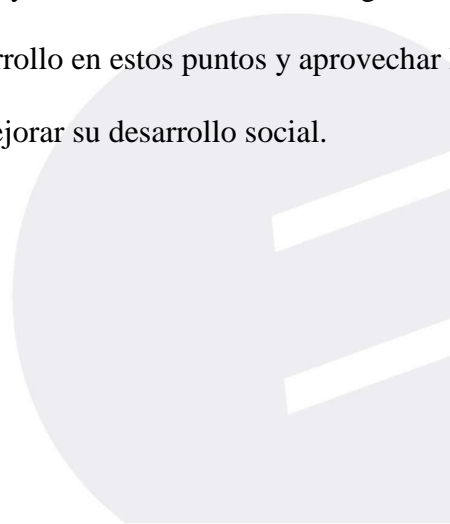
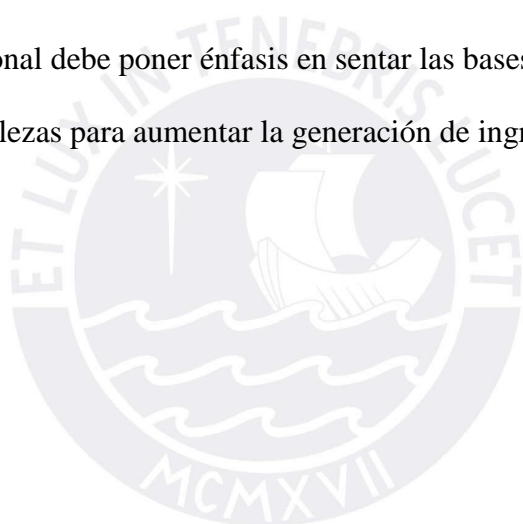
Tabla 23

Matriz de Evaluación de Factores Internos región Ayacucho

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponder.
Fortalezas				
1	Producción minera de oro en crecimiento	0.03	4	0.12
2	Alta productividad por hectárea de campo cultivado de quinua	0.09	4	0.36
3	Agrobiodiversidad en las variedades de quinua	0.05	3	0.15
4	Prácticas ancestrales de cultivo compatible con las prácticas orgánicas	0.05	4	0.20
5	Condiciones geográficas y climáticas favorables para el crecimiento de la quinua	0.09	4	0.36
6	Bajo costo de producción	0.07	4	0.28
7	Producto de alto nivel nutricional y libre de gluten	0.06	4	0.24
8	La quinua tiene adaptabilidad ante cambios climáticos.	0.08	4	0.32
Subtotal		0.52		2.03
Debilidades				
1	Los actores de la cadena de suministro de quinua fragmentados	0.08	1	0.08
2	Poco conocimiento técnico del manejo orgánico de cultivos	0.06	1	0.06
3	Poco acceso del productor a los mercados más atractivos	0.05	2	0.10
4	Infraestructura vial de Ayacucho no asfaltada	0.07	1	0.07
5	Producción de quinua estacional	0.05	2	0.10
6	Autosuministro de semillas (poco acceso a semillas de calidad)	0.05	1	0.05
7	Pobre cobertura de alcantarillado	0.03	1	0.03
8	Alta tasa de desnutrición crónica en menores de cinco años	0.03	1	0.03
9	Alta tasa de no culminación de estudios secundarios y superiores	0.03	1	0.03
10	No existe un ente capaz de coordinar y liderar los esfuerzos para la exportación de la quinua.	0.03	1	0.03
Subtotal		0.48		0.58
Total		1.00		2.61

4.3. Conclusiones

Ayacucho es una región que se encuentra en un continuo proceso de mejora, sin embargo, las mejoras no son muy rápidas. Si bien es cierto que tiene un gran potencial en la minería de oro, actualmente no existen muchos proyectos en exploración para el futuro. Además, el canon minero cubre principalmente las inversiones de infraestructura y no las actividades productivas de la región. Por otro lado, si existe un gran potencial en la producción y exportación de la quinua principalmente orgánica para lo cual debe de superar las debilidades encontradas. Sin embargo, presenta problemas estructurales de fondo que deben ser atendidos con urgencia, como el estado de su infraestructura vial y de comunicaciones, los resultados de su sistema educativo, y la alta tasa de anemia. El gobierno regional debe poner énfasis en sentar las bases del desarrollo en estos puntos y aprovechar las fortalezas para aumentar la generación de ingresos y mejorar su desarrollo social.



Capítulo V: Intereses de Ayacucho y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de Ayacucho

Para la región Ayacucho los intereses se pueden agrupar en las siguientes dimensiones: (a) generación de empleo formal y adecuado, (b) crecimiento económico a través de la explotación de sus recursos, y (c) el desarrollo institucional.

5.2. Potencial de Ayacucho

El potencial de la región Ayacucho se presenta en la agricultura y ganadería, minería y turismo. El potencial de la agricultura se presenta a través del cultivo de la quinua orgánica para el mercado externo, seguido del cultivo de la papa que principalmente es para consumo interno. En la minería se tienen reservas de oro y plata, que deben ser explotados debido al crecimiento del precio del oro en los mercados internacionales. El turismo, a través de las festividades regionales religiosas, las artesanías y la gastronomía de la región.

A continuación, se examinan los siete dominios del potencial de Ayacucho:

Dominio demográfico. Según el censo del año 2007, Ayacucho contaba con una población de 612,490 habitantes. Para el año 2017, la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública estimó que la población en ese año fue de 703,700 habitantes, equivalentes al 2.2% de la población del país, estando compuesta por un 38.5% de personas en edad escolar y un 51% está comprendida entre los 18 y 55 años de edad. El 54.56% de su población vive en zonas urbanas, y el 88.6% de su población pertenece al sector socioeconómico D o E. El género masculino presenta una pequeña predominancia al representar al 51.21% de su población.

La tasa de ocupación (INEI, 2016) en el departamento de Ayacucho alcanzó el 96.5% en el primer trimestre del 2016, con un ingreso promedio mensual de S/ 1,112. Sin embargo, la PEA ocupada asciende a 354,290 personas, de las cuales solo 38,971 cuenta con empleo

formal adecuado (Ministerio de la Producción, 2016). Existen 279,889 personas que se encuentran trabajando en condiciones de informalidad.

De acuerdo con el INEI (2018), el nivel educativo de la población es predominantemente básica, donde solo un aproximado de 140,000 personas cuenta con educación superior. Es decir, más de la mitad de la PEA ocupada de Ayacucho tiene un nivel educativo de primaria o secundaria.

En síntesis, la población es fundamentalmente joven, con educación primaria o secundaria predominantemente. Con una baja tasa de desempleo y una baja tasa de empleo formal, lo cual se debe mejorar. Las características de la población hacen que sean altamente empleables para actividades económicas extractivas, agropecuarias y de servicio. En lo que respecta a quinua orgánica se debe emprender planes de capacitación en el manejo de dichas técnicas de cultivo y mejoramiento de la productividad. Además de hacer énfasis en las cualidades nutricionales del grano para consumo interno y mejorar las cifras de desnutrición en los niños menores de 5 años.

Dominio geográfico. Ayacucho se ubica en la región sur del Perú, tiene una superficie total de 43,814 kilómetros cuadrados, lo que equivale al 3.4% de la superficie total del país, comprende pisos altitudinales entre los 500 y 5,000 m.s.n.m. Su clima es seco y la temperatura varía entre los 12 y 22 °C. La estación de lluvias se produce entre los meses de diciembre a marzo.

El 89% de su superficie pertenece a la región de la sierra y el restante a la región de la selva. La superficie cultivable equivale al 12% de la superficie de la región, siendo las tres primeras provincias La Mar, Huanta y Huamanga (Ministerio de Agricultura, 2018). La superficie cultivada de quinua al año 2016 fue de 11,515 hectáreas, lo que es 5.9 veces el área cultivada del año 2011. Ayacucho posee una alta productividad por hectárea cultivada de

quinua y la superficie cultivada está en incremento, para el año 2016 el rendimiento por hectárea era de 1,447 kg, presentándose a la región como un territorio fecundo para el cultivo de la quinua, debido a sus óptimas condiciones de humedad, temperatura y precipitaciones pluviales. Ayacucho sólo es superado por Puno en la producción nacional de quinua, debido a que posee una mayor extensión de hectáreas cultivadas, mas no por productividad.

Al año 2015, Ayacucho contaba con 12,997 kilómetros de carretera, de las cuales 1,300 se encontraban asfaltadas (Produce, 2016). En transporte aéreo cuenta con un aeropuerto en actividad, ubicado en la ciudad de Ayacucho, el cual recibió en el año 2017 un flujo de 133,266 vuelos comerciales (Mincetur, 2017).

La región Ayacucho cuenta con amplias reservas de minerales, siendo la más importante el oro. Se estima que la reserva de oro (probada y probable) asciende a 2,845 miles de onzas finas. Actualmente Ayacucho es la cuarta región productora de oro del país.

Dominio económico. La principal actividad económica de la región Ayacucho es la minería, siendo su principal producto el oro. Según el MINAM todo proyecto minero debe ser desarrollado sobre un enfoque de (a) desarrollo sostenible, (b) excelencia ambiental y social, (c) cumplimiento de acuerdos sociales, (d) relacionamiento responsable, (e) empleo local, (f) desarrollo económico y (g) diálogo continuo (Políticas y planes específicos del sector, 2018). Estos puntos se encuentran estipulados en el Decreto Supremo N.º 042-2003-EM, especialmente en el mismo se resalta fomentar el empleo local, con la finalidad de brindar capacitaciones y trabajo sostenible a la población de la región (Decreto Supremo N.º 0422003-EM, 2010). En la Figura 24 se puede observar cómo se encuentran distribuidas las principales actividades económicas en la Región.

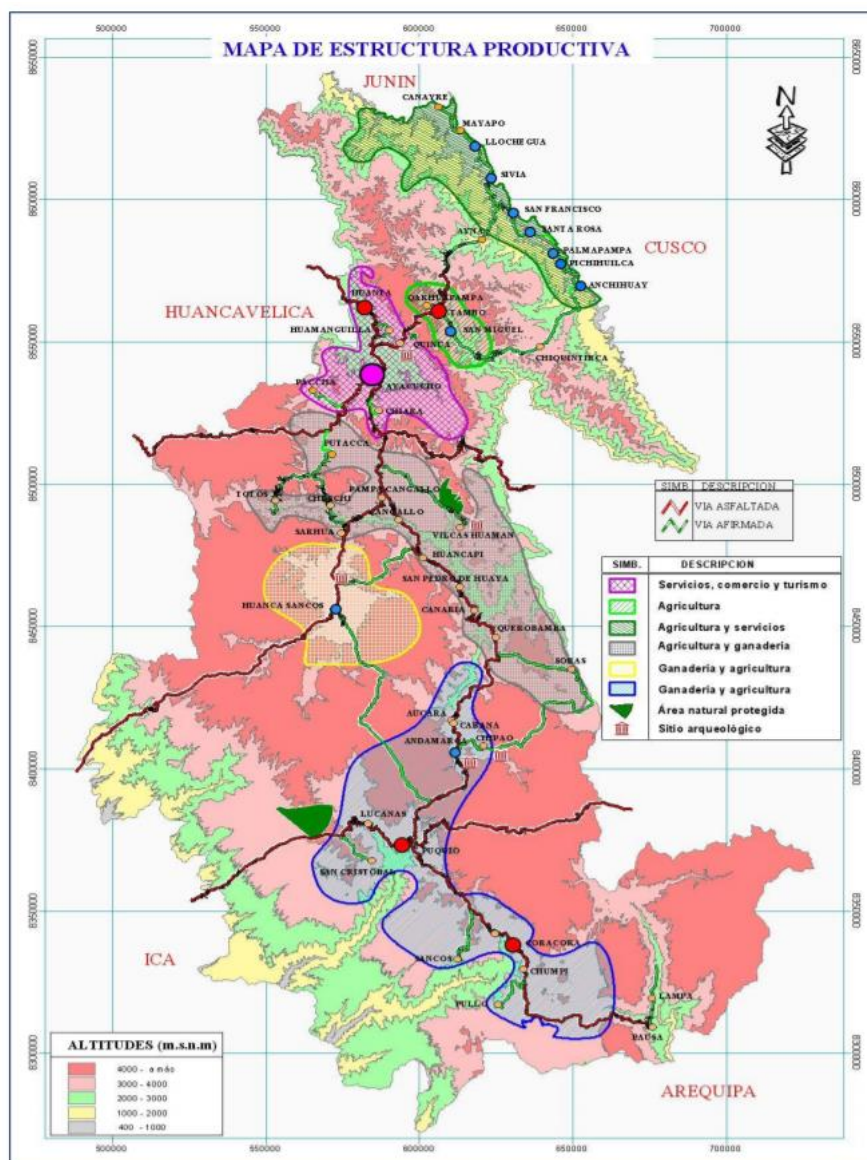


Figura 24. Mapa de estructura productiva.

Tomado de “Documento prospectivo: Ayacucho 2030,” por el Gobierno Regional de Ayacucho, 2016. Recuperado de http://www.regionayacucho.gob.pe/informacion/transparencia/evaluaciones/2015/prospectivo_final.pdf.

Para el año 2016 las exportaciones de este mineral ascendieron a US\$ 202.8 millones, lo que representa el 77.6% de las exportaciones de la región para ese periodo. En lo que respecta a la actividad agropecuaria la quinua representa un valor de exportaciones de US\$ 8.17 millones para el año 2016, siendo un producto con alto potencial en el mercado

internacional por sus características nutritivas y además al no contener gluten. El costo de la quinua en chacra es de S/ 4.14 para el 2016 y valor FOB para el mismo año en el mercado norteamericano es de US\$ 2.85 (S/ 9.26 estimado), siendo este precio relativamente mayor al precio promedio internacional de US\$ 2.18 por kilo. El turismo representa un porcentaje menor de su economía, pero con gran potencial de desarrollo debido a sus atractivos turísticos e historia. La tasa de desempleo es mínima pero la población ocupada es mayormente informal. El ingreso medio no supera los S/ 1,000 por persona.

Dominio tecnológico científico. Ayacucho no cuenta con instituciones dedicadas a la investigación y desarrollo. En el aspecto de educación, cuenta con nueve universidades, de las cuales cinco son privadas y ninguna se encuentra acreditada. En el año 2015 se publicaron 47 investigaciones como parte de los requisitos para la obtención del grado de doctor (Produce, 2016). En lo que respecta a los cultivos de quinua se hace de forma tradicional y no todas las áreas cultivadas cuentan con certificación orgánica (alrededor del 10% cuenta con dicha certificación).

Dominio histórico-psicológico-sociológico. Ayacucho es un lugar histórico importante para el Perú y Latinoamérica. En las Pampas de la Quinua fue donde se desarrolló la batalla de Ayacucho, con la cual se consolidó la independencia del Perú y del continente. Con relación a la confianza en el tipo de gobierno, si bien la mayoría expresa que cree que la democracia es la mejor opción, solo el 42.3% siente que esta funciona bien (INEI, 2018).

Un aspecto muy importante es que Ayacucho está constituido por las manifestaciones artísticas en forma de artesanías. Los retablos ayacuchanos son muy apreciados tanto a nivel local como internacional. Las tablas de Sarhua constituyen otra forma de expresión artística, que ha ganado notoriedad. El tallado en piedra de Huamanga también es una forma de arte

muy apreciada. Otras expresiones artísticas son la elaboración de mates burilados, sombrerería, peletería, textilería y la talabartería (Gobierno Regional de Ayacucho, 2018).

Ayacucho tiene una historia fecunda que data desde la época de los incas. Ha sido territorio de la cultura Wari, fue escenario de la última batalla por la independencia del Perú y es sede de una de las celebraciones de semana santa más vistosas del país. Los principales atractivos turísticos que posee Ayacucho son el museo de sitio de La Quinoa (Huamanga), el museo arqueológico Hipólito Unanue (Huamanga), el complejo arqueológico de Wari (Huamanga) y el Centro Arqueológico de Intihuatana (Vilcashuamán). Dichos atractivos en conjunto, en el año 2016, recibieron la visita de 95,582 turistas. La semana santa se celebra durante 10 días y atrae un promedio de 15,000 visitantes. Actualmente Ayacucho ocupa el octavo lugar en recepción de turistas a nivel nacional (Mincetur, 2018).

Dominio organizacional administrativo. La región es administrada por el Gobierno Regional de Ayacucho, que cuenta con 11 provincias, 119 distritos, 1375 caseríos y 85 anexos (Ministerio de Agricultura, 2009). La máxima autoridad es el gobernador regional y la fiscalización y control es ejercida por el consejo regional.

Dominio militar (seguridad). La percepción de seguridad en la región Ayacucho es superior al promedio nacional. De acuerdo al INEI (2018) en Ayacucho el 50.8% tiene una percepción de inseguridad, relativamente menor si lo comparamos con el 85.5% del promedio nacional. Asimismo, la tasa de faltas por cada 10,000 habitantes es menor al promedio nacional en un 75% (20.3 faltas por cada 10,000 habitantes). Ayacucho es en la actualidad una de las regiones con menor índice de criminalidad en el país, lo que es propicio para generar ambientes de negocio y el desarrollo del turismo.

5.3. Principios Cardinales de Ayacucho

Los principios cardinales en conjunto con los intereses organizacionales, la misión y la visión, sirven como marco de referencia para establecer los objetivos de largo plazo.

Influencia de terceras partes: Los mecanismos de interacción de los estados no son bilaterales por sí mismos, por ello existe una influencia de un tercero o de diversas escalas que generen la complementariedad de las partes frente a los productos que necesitan (D'Alessio, 2016). En el caso de exportación de quinua se cuenta con la cooperación del mercado de Estados Unidos con el cual tenemos vigente un TLC, igualmente en el caso del turismo el destino es Estados Unidos y con Europa desde la eliminación de la visa Schengen hay mayores posibilidades de apertura tanto a ingreso de visitantes a toda la comunidad europea y también que los europeos ingresen a Perú. En relación a la exportación de oro existe TLC de Suiza y China, mercados principales.

Lazos pasados y presentes: En este punto es importante mencionar que Perú en los últimos años ha tenido buenas relaciones con el comercio exterior, es por ello que desde el 2015 la balanza comercial ha sido positiva, un incremento en las exportaciones de productos mineros y productos no tradicionales han sido los factores clave del superávit. Además, las relaciones con Estados Unidos y China han sido favorables, lo cual ayuda a nuestro proceso porque son los principales destinos de exportación de los productos. Además de considerar las incursiones a los mercados asiáticos como Corea, Japón y Tailandia.

Contrabalance de intereses: El comercio entre países puede generar en algunos casos conflictos de intereses entre las partes, sin embargo, en la actualidad existen mecanismos que regulan el adecuado funcionamiento de las políticas internas entre países y para ello se firman tratados de libre comercio donde se estipulan medidas que favorecen la relación de largo plazo y la integración. En algunos países las regulaciones para el ingreso de productos son fuertes, por lo que es necesario tener las herramientas necesarias para poder

incursionar de forma exitosa en ellos. En el caso de EE.UU, la quinua que ingresa debe ser libre de agentes químicos, lo cual genera que la producción sea con prácticas orgánicas.

Conservación de los enemigos: En la actualidad existen tratados con la gran parte de los países con los que se busca comercializar los productos de la región, sin embargo, se debe enfatizar y resaltar que la continuidad del propósito de las relaciones bilaterales brinde las facilidades de comunicación entre las partes.

5.4. Matriz de Intereses de Ayacucho (MIO)

En la tabla 24, se muestran los intereses regionales de Ayacucho y la intensidad de dichos intereses para los involucrados.

Tabla 24

Matriz de Intereses de la Región Ayacucho

Interés Regional	Intensidad de intereses		
	Vital	Importante	Periférico
Generación de empleo formal y adecuado	Región Ayacucho	Ministerio de Trabajo	
Incrementarla producción y exportación de quinua	Región Ayacucho	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Promperú, Bolivia	Puno, Lima
Promover el cultivo orgánico de la quinua	Región Ayacucho	Ministerio de Agricultura, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Promperú	Puno, Lima
Crecimiento del mercado de quinua orgánica	Región Ayacucho	Ministerio de la Producción, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Puno

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo son medibles, cuantificables y asociados a un horizonte de tiempo. Ayacucho tiene cuatro objetivos de largo plazo, los generadores de ingresos están relacionados al comercio tradicional (oro) y no tradicional (quinua orgánica, turismo). Además, como base impulsa la mejora de la educación, salud e infraestructura vial y de cobertura de TIC.

Los objetivos a largo plazo de la región son:

OLP1: Para el año 2027 Ayacucho producirá 103 mil toneladas de quinua. En el 2016 produjo 16 mil toneladas de quinua (Minagri, 2016).

Para cumplir este objetivo se deben trabajar dos variables que son la cantidad de hectáreas dedicadas al cultivo de quinua y la productividad por hectárea. Durante el año 2016 la superficie destinada al cultivo de quinua era de 11,515 hectáreas, teniendo un rendimiento de 1.4 toneladas por hectárea. El producto de estas dos variables generó una producción de 16 mil toneladas para ese año. Según se puede apreciar en el apéndice 1, se busca crecer progresivamente la cantidad de superficie cosechada hasta llegar a las 35,000 hectáreas. Las 11,515 hectáreas representan el 9.2% de la superficie cosechada de la región, esperando llegar a un 28%, esto debido que, por buenas prácticas de cultivo, no es recomendable el cultivo de un mismo producto por dos años consecutivos, por lo que se debe rotar en su uso. Además, se busca incrementar el rendimiento hasta 3.5 toneladas a base del uso de abono orgánico a partir del guano de isla. Como se puede apreciar, a través del uso de este insumo el rendimiento por hectárea puede crecer hasta 3.9 toneladas por hectárea cosechada. A través del mejoramiento de estas dos variables se podrá alcanzar el objetivo de producción de 103 mil toneladas de quinua.

OLP2: Para el año 2027 Ayacucho exportará 133 millones de dólares de quinua. En el 2016 exportó 8.2 millones de dólares (Siicex, 2016).

En el año 2016 y 2017 Ayacucho exportó 8.2 y 8.9 millones de dólares. Lo que representó en volumen 3,363 toneladas para ambos años. Tomando como base el 2017 esto representó el 16.8% de la producción de la región. Para poder llegar a cumplir el objetivo de exportar 133 millones de dólares, lo que representaría el 25% de la producción a ese año (ver apéndice 1), se debe trabajar en el incremento y rendimiento de los cultivos, incrementar la participación de los productores en ferias internacionales para publicitar el producto y generar diferenciación de origen orgánico y las bondades nutricionales del mismo. Además, del entrenamiento en agroexportación de los productores Ayacuchanos. Otro punto importante a trabajar es el registro único de productores y exportadores de quinua para formar un frente unido para lograr el objetivo. Para facilitar el traslado del producto hacia la Costa para conectar con los mercados extranjeros, se debe tener al menos el 50% de la red vial de la Región asfaltada para el año 2023, como un factor clave para el éxito.

OLP3: Para el año 2027 se contará con 31,500 hectáreas con certificación orgánica. En el 2016 se contó con 1,354 hectáreas con certificación orgánica (Ministerio de Agricultura, 2018).

Se considera que para afrontar las principales amenazas alrededor de la quinua se debe impulsar el cultivo orgánico. Las tendencias hacia los productos orgánicos, tanto local como internacional ofrecen un valor agregado al producto, por lo que los compradores estarían dispuestos a pagar un mayor precio. Para lo que se busca la certificación orgánica de todo el proceso productivo de la quinua. Para lo que se debe contar con semillas de calidad y la utilización de abono orgánico. Además, de utilizar insumos y plaguicidas sin agentes químicos. Esta reorientación hacia el cultivo orgánico no implica un incremento radical en los costos, pero si se ve un incremento en la rentabilidad. En el apéndice 1 se puede apreciar el crecimiento de 12% hasta 90% que se va a realizar de forma progresiva para migrar hacia el cultivo orgánico.

OLP4: Para el año 2027 se contará con 2.4 millones de jornales laborales los cuales generarán 19,000 empleos. En el 2016 se contó con 795 mil de jornales laborales.

Para cosechar una hectárea de quinua se necesitan 69 jornales, por lo que para el año 2016 se llegaron a utilizar 795 mil jornales. Debido al incremento progresivo hasta llegar a tener un área cultivada de 35,000 hectáreas es que se espera llegar a utilizar alrededor de 2.4 millones de jornales dedicados al cultivo de quinua (ver apéndice A). Como se trata de cultivo orgánico, se debe capacitar al trabajador en técnicas productivas relacionadas al manejo orgánico de quinua, por lo que se espera que a través de esta especialización se mejore el valor del jornal debido a los mayores precios que puede alcanzar este producto en los mercados internacionales. De esta forma mejorar las condiciones de vida de los agricultores.

5.6. Conclusiones

Para poder mejorar esta situación, se debe focalizar la atención en los potenciales que tiene la región como es la agricultura, principalmente la quinua orgánica debido al auge de alimentos ricos en nutrientes y los que son cultivados sin el uso de pesticidas, y que tiene alta demanda en Estados Unidos, Europa y Asia. En lo que respecta a la minería, se debe aprovechar los yacimientos de oro, cuya explotación permitirá contar con los recursos necesarios para mejorar la infraestructura vial y de comunicaciones a través de la construcción de carreteras y la instalación de fibra óptica. El progreso de estas actividades como eje del desarrollo económico de la región, tendrá como efecto directo la generación de empleo formal bien remunerado.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

Según D'Alessio (2016) el análisis FODA es una de las matrices más interesantes de todas porque ayuda a obtener cualidades intuitivas. Es importante que se realice un exhaustivo foco de análisis del entorno. Para su construcción se requiere registrar las oportunidades y amenazas que se han encontrado en la matriz MEFE, así como las fortalezas y debilidades halladas en la matriz MEFI que proporcionaras las estrategias externas y posteriormente las internas.

El presente análisis se enfocará en la producción y exportación de quinua como potencial eje económico de Ayacucho. En la Tabla 25 se pueden observar los resultados obtenidos para la región Ayacucho.

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

Luego de haber planteado las estrategias, la herramienta que se utiliza es la MPEYEA (ver Tabla 25 y Figura 25). Se ha encontrado que la región Ayacucho presenta fortaleza financiera y tiene áreas de mejora en la ventaja competitiva, lo que lleva a que se ubique en el cuadrante conservador. Por lo que podemos destacar que la región debe enfocarse en mantener una estabilidad financiera, en productos de alta competitividad y diferenciación para lo cual debe generar ventaja competitiva en los diferentes productos que desarrolle la región. Las estrategias para implementar serán segmentación de los mercados, diversificación conglomerada con un enfoque hacia grupos específicos de mercados que le generen rentabilidad.

Tabla 25

Factores que constituyen la Matriz PEYEA para la región Ayacucho

Factores determinantes de la fortaleza de la industria	3.44	Factores determinantes de la ventaja competitiva	-3.56
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	-5
2. Potencial de utilidades	5	2. calidad del producto	-2
3. Estabilidad financiera	3	3. Ciclo de vida del producto	-2
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	-2
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	-5
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	-4
7. Facilidad de entrada al mercado	4	7. Conocimiento tecnológico	-5
8. Productividad / utilización de la capacidad	2	8. Integración vertical	-3
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	-4
Factores determinantes de la estabilidad del entorno	-2.4	Factores determinantes de la fortaleza financiera	2.75
1. Cambios tecnológicos	-5	1. Retorno de la inversión	6
2. Tasa de inflación	-1	2. Apalancamiento	2
3. Variabilidad de la demanda	-2	3. Liquidez	2
4. Rango de precios de productos competitivos	-1	4. Capital requerido versus capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	-2	5. Flujo de caja	2
6. Rivalidad/presión competitiva	-3	6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	-3	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	-2	8. Rotación de inventarios	3
		9. Economías de escala y de experiencia	3

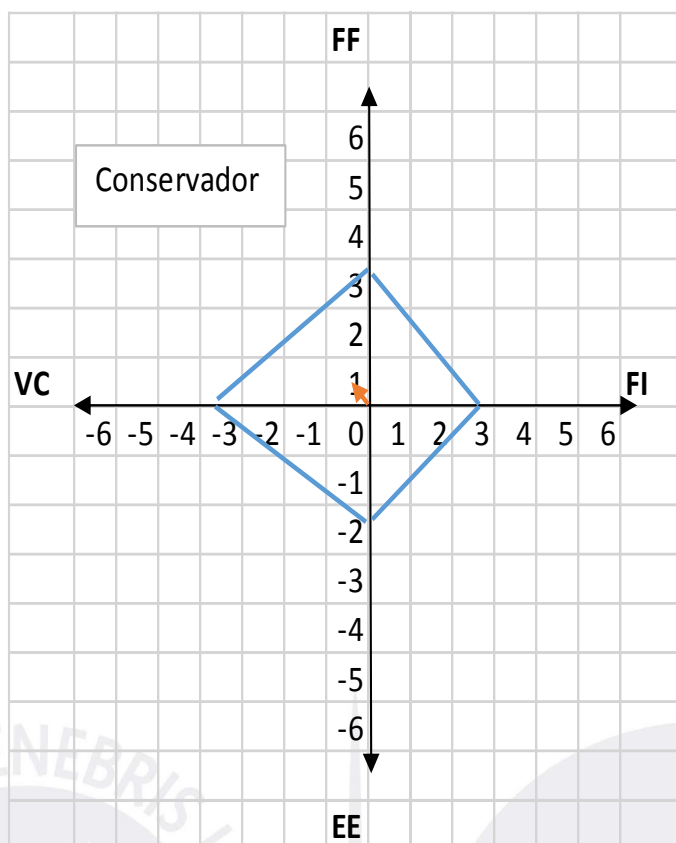


Figura 25. Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción.
Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3.^a ed. rev., p. 282), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima: Pearson.

Dentro de las estrategias externas que podemos destacar para la región Ayacucho se encuentran:

1. Desarrollo de mercados: Búsqueda de nuevos mercados para la exportación de quinua orgánica. Con esta estrategia se busca ingresar a nuevos mercados diferentes a los existentes. Europa y Asia son mercados potenciales a los cuales se puede ingresar, los mercados asiáticos van a apreciar el producto como algo exótico y novedoso. Además, se debe aprovechar la oportunidad donde la quinua es un producto que se puede consumir por personas que padecen la enfermedad celiaca, donde el volumen de clientes se presenta altamente prometedor.

2. Penetración de mercados: Incrementar la venta de quinua orgánica a Estados Unidos. Si bien la quinua tiene una tendencia a comportarse como un *comoditty*, existen mercados como el estadounidense que está dispuesto a comprar quinua orgánica a un mayor precio. En este caso el valor agregado para dicho mercado es contar con un producto saludable y con certificaciones que aseguren su procedencia orgánica y una buena práctica de cultivo orgánico.

3. Desarrollo de productos: Se requiere crear un producto mejorado como la quinua orgánica, con una marca de origen de Ayacucho para que sea altamente diferenciada en los mercados y no se confunda con la quinua tradicional que otros países producen, ni con quinua orgánica de la competencia. Además, la entrada a diferentes mercados estará respaldada por una marca con prestigio y reconocimiento a nivel mundial.

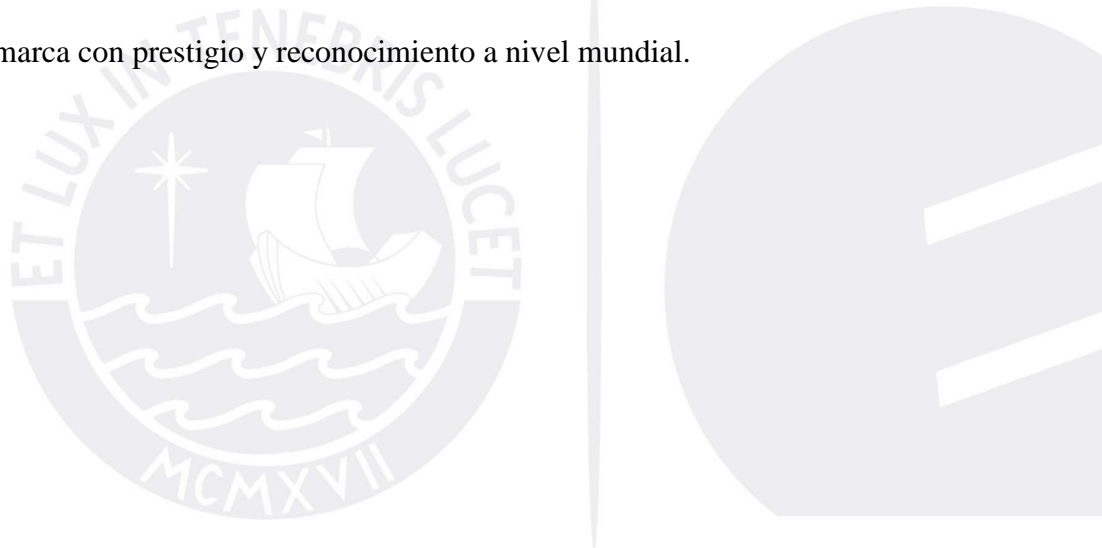


Tabla 26.
Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 Producción minera de oro en crecimiento F2 Alta productividad por hectárea de campo cultivado de quinua F3 Agrobiodiversidad en las variedades de quinua F4 Prácticas ancestrales de cultivo compatible con las prácticas orgánicas F5 Condiciones geográficas y climáticas favorables para el crecimiento de la quinua F6 Bajo costo de producción F7 Producto de alto nivel nutricional y libre de gluten F8 La quinua tiene adaptabilidad ante cambios climáticos.	D1 Los actores de la cadena de suministro de quinua fragmentados D2 Poco conocimiento técnico del manejo orgánico de cultivos D3 Poco acceso del productor a los mercados más atractivos D4 Infraestructura vial de Ayacucho no asfaltada D5 Producción de quinua estacional D6 Autosuministro de semillas (poco acceso a semillas de calidad) D7 Pobre cobertura de alcantarillado D8 Alta tasa de desnutrición crónica en menores de cinco años D9 Alta tasa de no culminación de estudios secundarios y superiores D10 No existe un ente capaz de coordinar y liderar los esfuerzos para la exportación de la quinua
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
O1 Demanda en crecimiento de productos orgánicos O2 Disposición a pagar más por productos orgánicos O3 La demanda de quinua orgánica al alza en Estados Unidos y Europa O4 Entidades que fomentan eficazmente la exportación (PROMPERU) O5 Existencia de personas celiacas que requieren consumir productos "gluten free" O6 Precio de la quinua orgánica en Estados Unidos mayor a la del promedio mundial O7 Requisitos para exportar quinua orgánica están estandarizados O8 Perú es el principal exportador de quinua a nivel mundial	F2F4F5O1O2 O3O4O6 Penetrar el mercado de consumidores orgánicos en Estados Unidos, Europa y Asia. O4O5F7 Penetrar el mercado de consumidores de productos libre de gluten en Estados Unidos y Europa F3F7O1O3O4O8 Desarrollar el mercado para las variedades de quinua nativa en Estados Unidos, Europa y Asia	D1D3O1O2O3 O4O5O6 Formar asociaciones de productores para la producción y la exportación de quinua. D1D2D3D6O1 O2O3O4O5O6 O7 Formar asociaciones de productores para la producción y la exportación de quinua orgánica. D3O4 Establecer alianzas con Promperú para el acceso a mercados extranjeros D10O1O2O3O4O5O6O7O8 Crear la Oficina Regional para el Fomento y la Exportación de la Quinua
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
A1 La quinua se está empezando a cultivar en otros países A2 Investigación y desarrollo en otros países para la mejora de la productividad del cultivo de la quinua A3 La quinua en riesgo de convertirse en un commodity A4 No hay una política nacional que incentive la producción y exportación de quinua A5 Presión comercial para el abandono de prácticas orgánicas	F5F6F8A1A2 Desarrollo de la marca "orgánico de origen" en convenio con Promperú y el MINAGRI	D1D2D5A5 Establecer alianzas con instituciones educativas para la capacitación a los productores en las prácticas orgánicas para el cultivo y manejo post-cosecha de la quinua D6A4 Creación de un banco regional de semillas puras de alta calidad D4D7A4 Establecer convenios con empresas mineras para la inversión en obras de infraestructura vial y sanitaria (obras por impuestos) D1D2A5 Establecer convenios con empresas proveedoras de insumos orgánicos para asegurar el abastecimiento y condiciones de crédito óptimas

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Con base en la información estadística de producción y de participación de mercado, se realizó un análisis cualitativo de cada uno de los sectores económicos y los productos más representativos de Ayacucho. Con esta información, se determinó la posición de cada uno de ellos dentro de los cuatro cuadrantes de la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

La industria de producción agrícola orgánica de alto valor nutricional se encuentra en el cuadrante de signo de interrogación. Este cuadrante indica baja participación relativa del mercado y una tasa de crecimiento alta de las ventas de industria. La minería, fibras naturales, se encuentra en el cuadrante de vaca, dado que Ayacucho es uno de los principales productores, con participación alta, pero que tiene una tasa de crecimiento baja. En el cuadrante del interrogante se encuentran el turismo y quinua orgánica, por lo que son industrias con potencial a desarrollar (ver Figura 26).

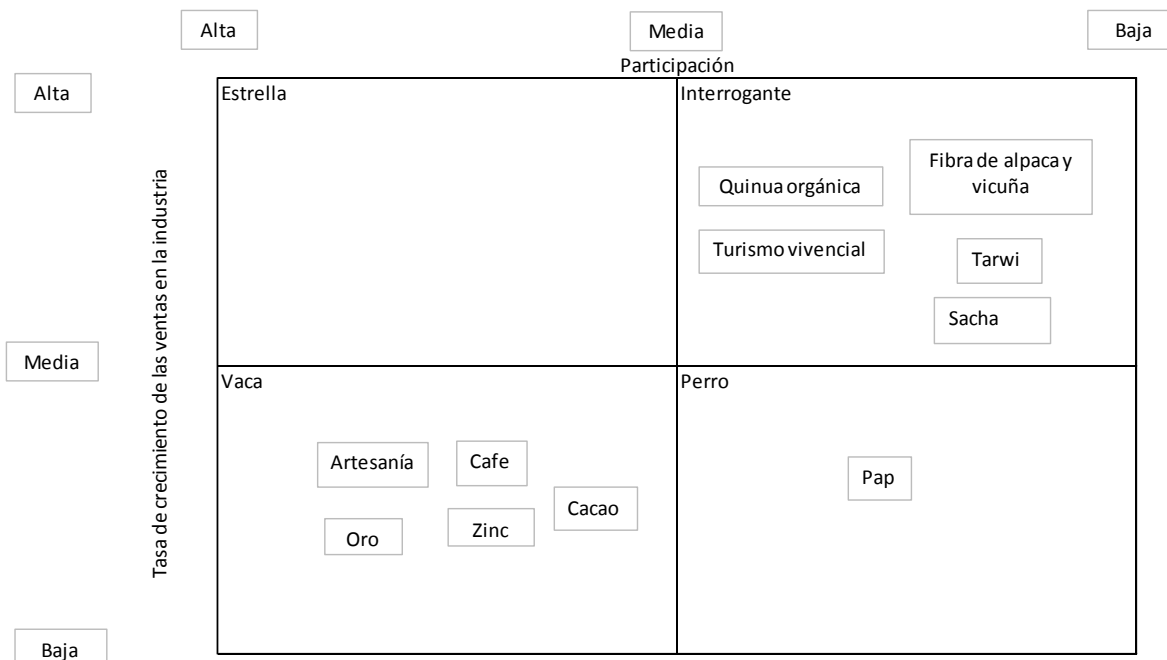


Figura 26. Matriz BCG Región Ayacucho.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3.^a ed. rev., p. 289), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima: Pearson.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

En la Matriz Interna - Externa se relaciona los resultados ponderados obtenidos en la Matriz EFE y Matriz EFI, dividiéndose el gráfico en nueve cuadrantes. El puntaje de la MEFE es de 2.9 y el de la MEFI es 2.73. El eje “x” corresponde a los resultados ponderados de la Matriz EFI y el eje “y” corresponde a los resultados ponderados de la Matriz EFE. Los resultados obtenidos de Ayacucho la ubican en el sector 5, en donde debe crecer, construir y basarse en estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos (ver Figura 27).

	Fuerte De 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
Medio 2.0 a 2.99	IV	V ● Desarrollarse selectivamente para mejorar	VI
Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Figura 27. Matriz Interna - Externa de Ayacucho.
Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3.^a ed. rev., p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima: Pearson.

Para poder mejorar esta situación las estrategias escogidas son las siguientes:

1. Penetrar el mercado de consumidores orgánicos en Estados Unidos, Europa y Asia.
2. Penetrar el mercado de consumidores de productos libre de gluten en Estados Unidos y Europa.
3. Desarrollar el mercado para las variedades de quinua nativa en Estados Unidos, Europa y Asia.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz Gran Estrategia es una herramienta más para evaluar las estrategias y afinar la elección de las que van a implementarse (ver Figura 28). Para el desarrollo de la matriz, se analiza la posición competitiva y el ritmo del crecimiento del mercado. En lo que respecta a este último punto, el mercado de la quinua ha tenido un crecimiento en los últimos años; aunque tuvo un periodo de auge, luego volvió a su crecimiento constante. Además, dicho crecimiento puede incrementar con la quinua orgánica certificada como producto diferenciado debido a la demanda de productos con alto nivel nutricional y los consumidores que necesitan productos libres de gluten. La posición competitiva es fuerte dado que contamos con tratados de libre comercio con Estados Unidos, la Unión Europea y China, la región cuenta con hectáreas disponibles de cultivo, tiene variedades de semillas de alta calidad y existe una Norma Técnica de la Quinua Orgánica que facilita el cumplimiento de los estándares para el cultivo y exportación de productos orgánicos. Por lo tanto, la industria de quinua se encuentra en el cuadrante I, en el cual se busca la penetración de mercado y el desarrollo de productos.

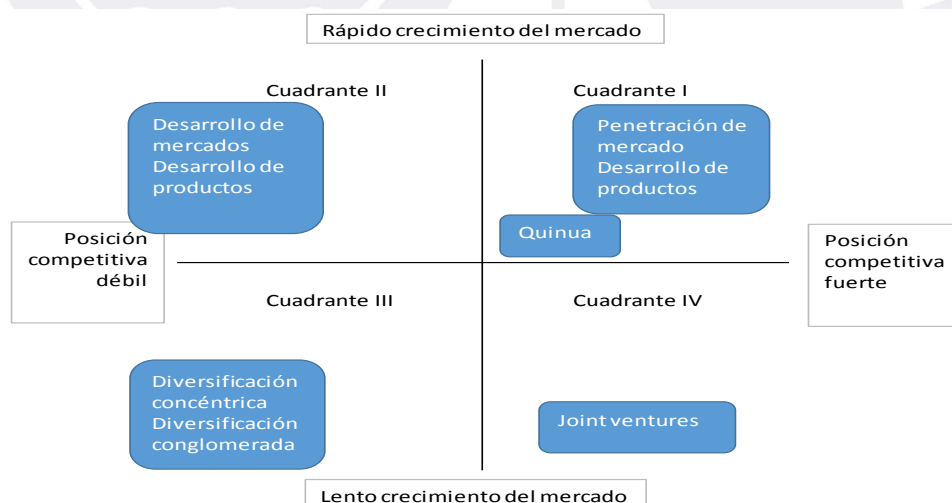


Figura 28. Matriz de la Gran Estrategia.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3.^a ed. rev., p. 297), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE ayuda a evaluar todas las estrategias establecidas en la matriz FODA con las matrices PEYEA, BCG, IE y GE; con ello se pueden identificar sólo las estrategias que aplican por lo menos a tres de dichas matrices, como se puede apreciar en la Tabla 27.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Lo obtenido en la matriz MCPE permite ver todas las estrategias que quedaron retenidas de la MDE con los factores claves de éxito establecidos por la MEFI y la MEFÉ, solo se consideran las estrategias específicas con puntaje mayor o igual a 5 (ver Tabla 28).

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt representa un filtro más para la consolidación de las estrategias. En esta etapa, hay que considerar cuatro criterios establecidos por Rumelt (como se cita en D'Alessio, 2012), (a) Consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes, (b) Consonancia, la estrategia debe presentar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran, (c) Ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad y (d) Factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub-problemas sin solución. Para establecer la aceptación de una estrategia, la misma debe cumplir con todos los criterios de Rumelt. A continuación, se presenta la Matriz de Rumelt (ver Tabla 29). Las nueve estrategias retenidas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico cumplen con los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad.

Tabla 27

Matriz de Decisión Estratégica

	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
F2F4F5O1O2O3O4O6	Penetrar el mercado de consumidores orgánicos en Estados Unidos, Europa y Asia..	X	X	X	X	X	5
O4O5F7	Penetrar el mercado de consumidores de productos libre de gluten en Estados Unidos y Europa	X	X	X	X	X	5
F3F7O1O3O4O8	Desarrollar el mercado para las variedades de quinua nativa en Estados Unidos, Europa y Asia	X	X	X	X	X	5
D1D3O1O2O3O4O5O6	Formar asociaciones de productores para la producción y la exportación de quinua.	X	X	X	X	X	5
D1D2D3D6O1O2O3O4O5O6O7	Formar asociaciones de productores para la producción y la exportación de quinua orgánica.	X	X	X	X	X	5
D3O4	Establecer alianzas con Promperú para el acceso a mercados extranjeros	X	X	X	X	X	5
D1O01O2O3O4O5O6O7O8	Crear la Oficina Regional para el Fomento y la Exportación de la Quinua	X	X	X	X	X	5
F5F6F8A1A2	Desarrollo de la marca "orgánico de origen" en convenio con Promperú y el MINAGRI	X	X	X	X	X	5
D1D2D5A5	Establecer alianzas con instituciones educativas para la capacitación a los productores en las prácticas orgánicas para el cultivo y manejo post-cosecha de la quinua	X	X	X	X	X	5
D6A4	Creación de un banco regional de semillas puras de alta calidad	X	X	X	X	X	5
D4D7A4	Establecer convenios con empresas mineras para la inversión en obras de infraestructura vial y sanitaria (obras por impuestos)	X	X	X	X		4
D1D2A5	Establecer convenios con empresas proveedoras de insumos orgánicos para asegurar el abastecimiento y condiciones de crédito óptimas	X	X	X	X	X	5

Tabla 28.

Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico

Factores Clave	Peso	Estrategias Específicas Retenidas																								
		Penetrar el mercado de consumidores orgánicos en Estados Unidos, Europa y Asia..		Penetrar el mercado de consumidores de productos libre de gluten en Estados Unidos y Europa		Desarrollar el mercado para las variedades de quinua nativa en Estados Unidos, Europa y Asia		Formar asociaciones de productores para la producción y la exportación de quinua.		Formar asociaciones de productores para la producción y la exportación de quinua orgánica.		Establecer alianzas con Promperú para el acceso a mercados extranjeros		Crear la Oficina Regional para el Fomento y la Exportación de la Quinua		Desarrollo de la marca "orgánico de origen" en convenio con Promperú y el MINAGRI		Establecer alianzas con instituciones educativas para la capacitación a los productores en las prácticas orgánicas para el cultivo y manejo post-cosecha de la quinua		Creación de un banco regional de semillas puras de alta calidad		Establecer convenios con empresas mineras para la inversión en obras de infraestructura vial y sanitaria (obras por impuestos)		Establecer convenios con empresas proveedoras de insumos orgánicos para asegurar el abastecimiento y condiciones de crédito óptimas		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																										
1	Demanda en crecimiento de productos orgánicos	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0,40
2	Disposición a pagar más por productos orgánicos	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0,40
3	La demanda de quinua orgánica al alza en Estados Unidos y Europa	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0,40
4	Entidades que fomentan eficazmente la exportación (PROMPERU)	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0,05
5	Existencia de personas celíacas que requieren consumir productos "gluten free"	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0,10
6	Precio de la quinua orgánica en Estados Unidos mayor a la del promedio mundial	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0,40
7	Requisitos para exportar quinua orgánica están estandarizados	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0,20
8	Perú es el principal exportador de Quinua a nivel mundial	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0,10
Amenazas																										
1	La quinua se está empezando a cultivar en otros países	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0,32
2	Investigación y desarrollo en otros países para la mejora de la productividad del cultivo de la quinua	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0,32
3	La quinua en riesgo de convertirse en un commodity	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4	0,36
4	No hay una política nacional que incentive la producción y exportación de quinua	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0,20
5	Presión comercial para el abandono de prácticas orgánicas	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0,20

Fortalezas

1	Producción minera de oro en crecimiento	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0,03		
2	Alta productividad por hectárea de campo cultivado de quinua	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0,36		
3	Agrobiodiversidad en las variedades de quinua	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0,20		
4	Prácticas ancestrales de cultivo compatible con las prácticas orgánicas	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0,20
5	Condiciones geográficas y climáticas favorables para el crecimiento de la quinua	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0,36
6	Bajo costo de producción	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0,28
7	Producto de alto nivel nutricional y libre de gluten	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0,24
8	La quinua tiene adaptabilidad ante cambios climáticos.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0,32

Debilidades

1	Los actores de la cadena de suministro de quinua fragmentados	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0,08		
2	Poco conocimiento técnico del manejo orgánico de cultivos	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	2	0,12		
3	Poco acceso del productor a los mercados más atractivos	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0,20		
4	Infraestructura vial de Ayacucho no asfaltada	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	4	0,28	1	0,07
5	Producción de quinua estacional	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0,10		
6	Autosuministro de semillas (poco acceso a semillas de calidad)	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0,05
7	Pobre cobertura de alcantarillado	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0,03
8	Alta tasa de desnutrición crónica en menores de cinco años	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0,09
9	Alta tasa de no culminación de estudios secundarios y superiores	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0,06
10	No existe un ente capaz de coordinar y liderar los esfuerzos para la exportación de la quinua	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	2	0.06	2	0,06

Total **7.18** **6.62** **7.13** **6.04** **7.65** **6.42** **7.59** **7.01** **6.24** **6.79** **4.33** **6.30**



Tabla 29

Matriz Rumelt

Estrategias Específicas	Matriz				Se Acepta
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
Penetrar el mercado de consumidores orgánicos en Estados Unidos, Europa y Asia..	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Penetrar el mercado de consumidores de productos libre de gluten en Estados Unidos y Europa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollar el mercado para las variedades de quinua nativa en Estados Unidos, Europa y Asia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Formar asociaciones de productores para la producción y la exportación de quinua.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Formar asociaciones de productores para la producción y la exportación de quinua orgánica.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Establecer alianzas con Promperú para el acceso a mercados extranjeros	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Crear la Oficina Regional para el Fomento y la Exportación de la Quinua	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollo de la marca "orgánico de origen" en convenio con Promperú y el MINAGRI	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Establecer alianzas con instituciones educativas para la capacitación a los productores en las prácticas orgánicas para el cultivo y manejo post-cosecha de la quinua	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Creación de un banco regional de semillas puras de alta calidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Establecer convenios con empresas mineras para la inversión en obras de infraestructura vial y sanitaria (obras por impuestos)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Establecer convenios con empresas proveedoras de insumos orgánicos para asegurar el abastecimiento y condiciones de crédito óptimas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética (ver Tabla 30) tiene como principio de verificar que las estrategias retenidas escogidas en la Matriz de Rumelt no contradigan los siguientes valores: (a) Derechos, (b) Justicia, (c) Utilitarismo. En la matriz adjunta se observa que ninguna de las estrategias se contradice con los derechos básicos.



Tabla 30

Matriz de Ética

	Derechos						Justicia			Utilitarismo		¿Se acepta?	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	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 empleados
1	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
2	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
3	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
4	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
5	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
6	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
7	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
8	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
9	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
10	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
11	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
12	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí

Estrategia Externa Retenida

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas (ver Tabla 31), son aquellas que han sido aceptadas una vez que se analizaron las matrices anteriores, las cuales se validaron en cada una de las etapas.

Tabla 31

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas

- 1 Penetrar el mercado de consumidores orgánicos en Estados Unidos, Europa y Asia.
- 2 Penetrar el mercado de consumidores de productos libre de gluten en Estados Unidos y Europa
- 3 Desarrollar el mercado para las variedades de quinua nativa en Estados Unidos, Europa y Asia
- 4 Formar asociaciones de productores para la producción y la exportación de quinua.
- 5 Formar asociaciones de productores para la producción y la exportación de quinua orgánica.
- 6 Establecer alianzas con Promperú para el acceso a mercados extranjeros
- 7 Crear la Oficina Regional para el Fomento y la Exportación de la Quinua
- 8 Desarrollo de la marca "orgánico de origen" en convenio con Promperú y el MINAGRI
- 9 Creación de un banco regional de semillas puras de alta calidad
- 10 Establecer convenios con empresas mineras para la inversión en obras de infraestructura vial y sanitaria (obras por impuestos)
- 11 Establecer convenios con empresas proveedoras de insumos orgánicos para asegurar el abastecimiento y condiciones de crédito óptimas

Estrategias de Contingencia

Primer Grupo

- 1 Establecer alianzas con instituciones educativas para la capacitación a los productores en las prácticas orgánicas para el cultivo y manejo post-cosecha de la quinua

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz establece el aporte que las estrategias retenidas brindan en búsqueda del cumplimiento de los objetivos de largo plazo. En la Tabla 32, se observa el planteamiento para la región Ayacucho, es importante mencionar que de alcanzar cada objetivo permitirá que dicha región llegue a concretar su visión.

Tabla 32

Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

		Visión			
		La visión de Ayacucho para el año 2027 es ser la primera región productora y exportadora de quinua orgánica en el Perú como estrategia primordial del desarrollo social con una organización productiva competitiva, preparada para el mercado nacional e internacional.			
Estrategias Específicas		Para el año 2027 Ayacucho producirá 103mil toneladas de quinua. En el 2016 produjo 16mil toneladas de quinua. (Minagri, 2016)	Para el año 2027 Ayacucho exportará 133 millones de dólares de quinua. En el 2016 exportó 8,170 millones de dólares (Sicex, 2016)	Para el año 2027 se contará con 43,400 hectáreas con certificación orgánica. En el 2016 se contó con 1,354 hectáreas con certificación orgánica (MINAGRI,2018)	Para el año 2027 se contará con 2,4 millones de jornales laborales los cuales generarán 19,000 empleos. En el 2016 se contó con 795 mil de jornales laborales.
1	Penetrar el mercado de consumidores orgánicos en Estados Unidos, Europa y Asia.	X	X	X	X
2	Penetrar el mercado de consumidores de productos libre de gluten en Estados Unidos y Europa		X		X
3	Desarrollar el mercado para las variedades de quinua nativa en Estados Unidos, Europa y Asia	X	X		X
4	Formar asociaciones de productores para la producción y la exportación de quinua.	X	X		
5	Formar asociaciones de productores para la producción y la exportación de quinua orgánica.	X	X	X	
6	Establecer alianzas con Promperú para el acceso a mercados extranjeros		X		X
7	Crear la Oficina Regional para el Fomento y la Exportación de la Quinua	X	X	X	
8	Desarrollo de la marca "orgánico de origen" en convenio con Promperú y el MINAGRI		X		
9	Creación de un banco regional de semillas puras de alta calidad	X	X		
10	Establecer convenios con empresas mineras para la inversión en obras de infraestructura vial y sanitaria (obras por impuestos)	X	X	X	
11	Establecer convenios con empresas proveedoras de insumos orgánicos para asegurar el abastecimiento y condiciones de crédito óptimas	X	X	X	

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

La Matriz que se muestra a continuación establece una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. Ello va a permitir anticiparse ante la reacción de un competidor (ver Tabla 33).

Tabla 33

Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

	Estrategias Retenidas	Posibilidades de los competidores		
		Puno	Arequipa	Bolivia
1	Penetrar el mercado de consumidores orgánicos en Estados Unidos, Europa y Asia.	Producir quinua orgánica	Producir quinua orgánica	Producir quinua orgánica
2	Penetrar el mercado de consumidores de productos libre de gluten en Estados Unidos y Europa	Incrementar exportación de quinua	Incrementar exportación de quinua	Incrementar exportación de quinua
3	Desarrollar el mercado para las variedades de quinua nativa en Estados Unidos, Europa y Asia	Desarrollar variedades propias	Desarrollar variedades propias	Desarrollar variedades propias
4	Formar asociaciones de productores para la producción y la exportación de quinua.	Favorecer asociatividad de productores	Favorecer asociatividad de productores	Favorecer asociatividad de productores
5	Formar asociaciones de productores para la producción y la exportación de quinua orgánica.	Favorecer asociatividad de productores	Favorecer asociatividad de productores	Favorecer asociatividad de productores
6	Establecer alianzas con Promperú para el acceso a mercados extranjeros	Indiferente	Indiferente	Indiferente
7	Crear la Oficina Regional para el Fomento y la Exportación de la Quinua	Establecer su propia oficina	Establecer su propia oficina	Establecer su propia oficina
8	Desarrollo de la marca "orgánico de origen" en convenio con Promperú y el MINAGRI	Cooperar con la campaña	Cooperar con la campaña	Establecer su propia marca
9	Creación de un banco regional de semillas puras de alta calidad	Crear su propio banco de semilla	Crear su propio banco de semilla	Crear su propio banco de semilla
10	Establecer convenios con empresas mineras para la inversión en obras de infraestructura vial y sanitaria (obras por impuestos)	Invertir en infraestructura	Invertir en infraestructura	Invertir en infraestructura
11	Establecer convenios con empresas proveedoras de insumos orgánicos para asegurar el abastecimiento y condiciones de crédito óptimas	Establecer convenios propios	Establecer convenios propios	Establecer convenios propios

6.13. Conclusiones

Durante el desarrollo del diagnóstico realizado se pudieron consolidar once estrategias retenidas, las cuales lograrán la visión propuesta para el 2027. Al enfrentar estas estrategias contra los objetivos de largo plazo se logró identificar que están muy ligadas a la cooperación del Gobierno Regional, las instituciones de Promperú y MINAGRI; estas dos últimas principalmente para promocionar el producto y dar acceso a los productores a los mercados internacionales. Además, es de suma importancia desarrollar la infraestructura vial y sanitaria a través de inversión que derive de la actividad minera. Finalmente, se determina que una estrategia clave es crear una Oficina Regional para el Fomento y la Exportación de la Quinua, la cual contemple la creación de un banco de semillas regional, incentive la asociación entre productores y actores de la cadena de valor y capacite a los agricultores en las prácticas orgánicas. La estrategia de establecer alianzas con instituciones educativas para la capacitación a los productores en las prácticas orgánicas no es retenida; sin embargo, como es de suma importancia será una responsabilidad de la Oficina Regional.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se tomarán decisiones basadas en las estrategias definidas, de tal manera que se definan las acciones para lograr los objetivos a largo plazo propuestos. Por lo que se deberán tomar las decisiones que serán decisivas para el cambio de la región. Según D'Alessio (2008), la implementación consta de cuatro elementos claves: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional. Se busca el éxito de la implementación.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2016) indica que "los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP" en términos prácticos la sumatoria de objetivos de corto plazo llevan a los objetivos de largo plazo. Los objetivos de corto plazo están dirigidos a incrementar la cantidad de hectáreas cultivadas mediante técnicas orgánicas, capacitar a los productores en el manejo orgánico, brindar semillas de buena calidad y conectar a los productores con los mercados extranjeros (ver Tabla 34)

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Una de las decisiones fundamentales es la asignación de recursos requeridos de la región de Ayacucho. Se agrupan en recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos (ver tabla 35). Los recursos financieros son proporcionados principalmente por los productores, por lo que el gobierno regional debe preocuparse principalmente por brindar presupuesto para los objetivos relacionados a la capacitación de los productores en materia de manejo orgánico de los cultivos y exportación, tomar acciones para favorecer la asociatividad y financiar las actividades de la oficina de fomento y exportación de la quinua dirigidas a brindar capacitación y soporte, e incentivar y conectar a los productores con los mercados internacionales.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas orientan las estrategias hacia la visión y además deben de seguir los valores de Ayacucho. Se han establecido tres políticas en la región de Ayacucho que se cumplen en las estrategias encontradas (ver Tabla 33).

7.4. Estructura Organizacional de Ayacucho

La estructura organizativa de Ayacucho consta de la siguiente administración regional (Gobierno Regional de Ayacucho, 2017):

- Órgano Normativo y de Fiscalización, Consejo Regional
- Alta Dirección
- Órganos de control y defensa judicial
- Órganos de asesoramiento
- Oficina Regional de Estudios e Investigación
- Oficina de Cooperación Internacional
- Órgano de apoyo
- Órganos de línea, los cuales se dividen en:
 - Gerente Regional de Desarrollo económico
 - Gerente Regional de Desarrollo Social
 - Gerente Regional de infraestructura
 - Gerente Regional de Recursos Naturales y Gestión del medio ambiente.
- Órganos desconcentrados, donde destacan los directores regionales de Agricultura, Salud, Educación, Transporte y Comunicaciones, Trabajo, Energía y Minas, Comercio exterior y turismo; entre otros.
- Dirección de prevención y solución de conflictos

Se puede observar que Ayacucho cuenta con una fuerte organización horizontal; lo órganos de línea también tienen subgerencias que permiten la especialización de cada área. Sin embargo, podría hacerse un vínculo entre los órganos de línea y los desconcentrados; de esta manera los proyectos pueden ir de la mano para lograr los objetivos a largo plazo.

Tabla 34

Políticas Relacionadas a cada Estrategia

N.º	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS		
		Promover la producción de cultivos orgánicos	Facilitar el acceso a mercados internacionales a los productores de la Región	Brindar acceso a educación básica y técnica de calidad
1	Penetrar el mercado de consumidores orgánicos en Estados Unidos, Europa y Asia.	X	X	
2	Penetrar el mercado de consumidores de productos libre de gluten en Estados Unidos y Europa		X	
3	Desarrollar el mercado para las variedades de quinua nativa en Estados Unidos, Europa y Asia	X		
4	Formar asociaciones de productores para la producción y la exportación de quinua.		X	X
5	Formar asociaciones de productores para la producción y la exportación de quinua orgánica.	X	X	X
6	Establecer alianzas con Promperú para el acceso a mercados extranjeros		X	
7	Crear la Oficina Regional para el Fomento y la Exportación de la Quinua	X	X	X
8	Desarrollo de la marca "orgánico de origen" en convenio con Promperú y el MINAGRI		X	
9	Creación de un banco regional de semillas puras de alta calidad	X		
10	Establecer convenios con empresas mineras para la inversión en obras de infraestructura vial y sanitaria (obras por impuestos)	X	X	
11	Establecer convenios con empresas proveedoras de insumos orgánicos para asegurar el abastecimiento y condiciones de crédito óptimas	X		

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Al desarrollar las estrategias planteadas se debe de tener como foco la preservación del medio ambiente y la biodiversidad; dado que es fundamental para el desarrollo de las industrias y el bienestar de la población. Para ello es importante destinar un porcentaje de inversión regional en adaptación y mitigación del cambio climático.

Según el PNUD (2018) los 17 objetivos de desarrollo sostenible son: fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsables, acción por el clima, vida submarina, vida de ecosistemas terrestres, paz, justicia e instituciones sólidas y alianzas para lograr los objetivos. Con base en estos objetivos se implementarán acciones como:

- Programa para promover prácticas agrícolas sostenibles a través del apoyo a pequeños agricultores y uso de la tecnología y recursos de la región de Ayacucho.
- Programa de Educación y campañas para prevención y tratamiento de la salud.
- Promover el comercio internacional para aumentar las exportaciones, basado en reglas justas, abiertas y beneficiosas para todos.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El equipo que formará parte del equipo de la estructura organizacional de Ayacucho debe de tener competencias como: (a) conocimiento de la realidad local y regional, (b) liderazgo transformacional, (c) trabajo bajo presión, (d) proactividad, (e) trabajo en equipo, (f) vocación por servir al país. Es importante tener un proceso de selección basado en dichas competencias y que tenga la misma visión y valores propuestos para la Región. Se necesita un equipo motivado a realizar los cambios necesarios para cumplir las estrategias.

La consecución de los objetivos involucra una fuerte inversión en desarrollo de capacidades entre los productores de quinua. El plan considera un gran esfuerzo en la capacitación de los productores, tanto para el manejo orgánico de los cultivos como para que aprendan a asociarse y exportar a mercados atractivos. Si los productores ven que pueden producir una quinua orgánica acorde con los estándares internacionales, estarán motivados a seguir cultivando quinua.

7.7. Gestión del Cambio

La estrategia de gestión del cambio debe ser liderada principalmente por el presidente del consejo regional y contar con un personal especializado que se encargue de transmitir los nuevos objetivos de la empresa.

Las estrategias planteadas en el análisis FODA requieren de un cambio estructural en el gobierno regional, y una nueva forma de enfrentar los desafíos de manera cooperativa con otras entidades del Estado a nivel nacional, como PROMPERÚ, y una mirada a largo plazo para llegar a cabo planes que abarcan más de un periodo de gobierno regional. El principal desafío para el gobierno regional es controlar la influencia de intereses particulares en la asignación de recursos dentro del presupuesto regional.

En el presente trabajo se propone la creación de la Oficina para el Fomento y la Exportación de la Quinua, organismo dependiente de la Dirección de Comercio Exterior y Turismo del Gobierno Regional de Ayacucho, que estará encargada de dos funciones principales, por un lado, la de facilitar el acceso a los productores y asociaciones a mercados extranjeros atractivos, actuando como nexo entre los ellos, a través de actividades de promoción de la quinua ayacuchana y la facilitación de la participación en ferias internacionales. La segunda función tiene que ver con la preparación de los agricultores para producir quinua orgánica de muy alta calidad, a través de la provisión de semillas certificadas

mediante un banco regional de semillas, y la provisión de capacitación técnica para el manejo orgánico de los terrenos, cultivos y manejo post cosecha de la quinua.

Para estos fines, la oficina contará con un área de asesoría técnica y capacitación, la cual estará encargada de brindar las capacitaciones necesarias a los productores, y brindar orientación técnica a quien la solicite, y la otra gran área será la de acceso a mercados, la cual tendrá como misión principal el incentivar la asociatividad de los productores, facilitar el acceso de los mismos a ferias internacionales y servir de nexo entre los compradores y los productores. El banco de semillas estará a cargo del área de asesoría técnica y capacitación. Las capacitaciones se brindarán con personal propio de la oficina para lo cual se contratará a cuatro expertos técnicos quienes estarán a cargo de diseñar y llevar a cabo todas las capacitaciones necesarias.

Para operar la oficina se requiere contar con un local de al menos 300 metros cuadrados, y contará con un staff compuesto por el siguiente personal:

- Gerente de Oficina (1)
- Asesores (4)
- Jefe del área de asesoría técnica y capacitación (1)
- Capacitadores expertos (4)
- Analistas del área de asesoría técnica y capacitación (2)
- Jefe del área de acceso a mercados (1).
- Analistas del área de acceso a mercados (2)
- Secretarias (3)
- Encargado de mesa de partes (1)
- Chofer (1)
- Personal de atención al cliente (6)

El personal de la oficina de acceso a mercados debe contar con un perfil especializado, debe conocer sobre exportación, hablar al menos el inglés de manera fluida, y tener habilidades de trabajo en equipo para trabajar en conjunto con otras áreas del gobierno regional y fuera del mismo, de preferencia deberían ser profesionales en comercio exterior. El personal de la oficina de asesoría técnica y capacitación debe tener un perfil especializado en la producción y técnicas de manejo orgánico, de preferencia ser ingenieros agrónomos. El organigrama propuesto de la oficina puede verse en la Figura 29.

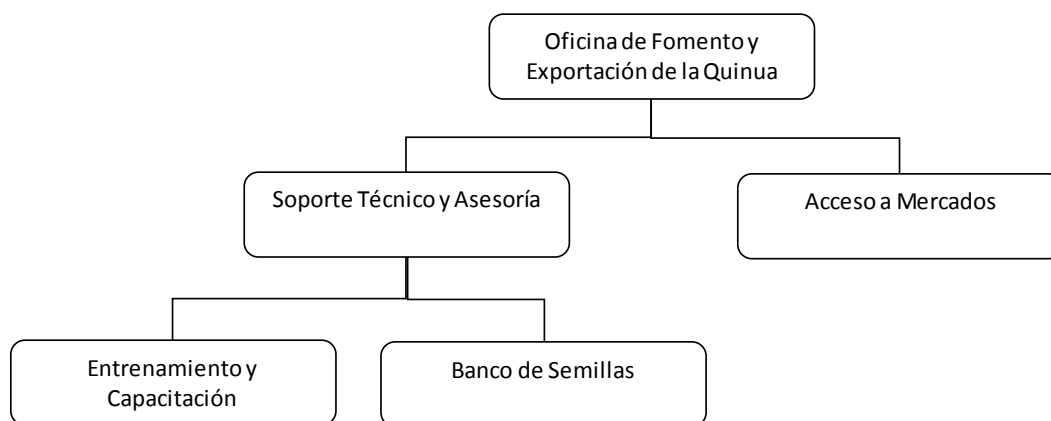


Figura 29. Organigrama de la Oficina de Fomento y Exportación de la Quinua.

La implementación y funcionamiento de esta oficina es viable, dado que se ha validado esta propuesta con Máximo Gómez, funcionario de la Oficina de Comercio Exterior de Ayacucho, quien opina que es una buena iniciativa para promover la exportación de la quinua a mercados atractivos, y permite empoderar al productor de la región y darle confianza al cliente sobre la calidad del producto que está adquiriendo (comunicación personal, 16 de mayo de 2018).

7.8. Conclusiones

La región Ayacucho debe implementar el plan estratégico a fin de lograr los objetivos establecidos. Para esto debe cumplir paso a paso con cada uno de los objetivos de corto plazo para asegurar la consecución de los objetivos de largo plazo. Para este fin, se necesita

considerar los presupuestos asignados y asegurar dichos recursos, así mismo debe realizar estrategias de alianzas públicas privadas que permitan ejecutar las actividades.

La propuesta de la implementación de la Oficina de Fomento y Exportación de la Quinua es fundamental para el desarrollo del mercado, dado que constituye el ente articulador y funcionalmente se asegura de conseguir accesos a mercados y al mismo tiempo asegura que la quinua producida por los agricultores cumpla con sus estándares de calidad.

La labor principal del Gobierno Regional de Ayacucho debe ser facilitar el vínculo entre el mercado y los productores, sirviendo de nexo entre ambos y proveyendo las capacidades necesarias para contar con un producto de primera calidad. Si se puede asegurar el acceso a los mercados y proveer la capacitación necesaria, los productores migrarán su producción e invertirán en el cultivo de la quinua.



Tabla 35.

Matriz de presentación de los objetivos de corto plazo

	OLP y OCP	Responsable	Descripción del Indicador	Unidad de medida
OLP 1:	Para el año 2027 Ayacucho producirá 103 mil toneladas de quinua. En el 2016 produjo 16 mil toneladas de quinua (Minagri, 2016)			
OCP 1	Para el 2023 se habrá obtenido un rendimiento por Ha de 2.5 mil toneladas por Ha (en el 2016 fue de 1,4)	Oficina para el fomento y la exportación de la quinua	Var. % del rendimiento real vs rendimiento esperado	Procesos
OCP 2	Para el 2023 ampliar la frontera agrícola de quinua a 32 mil Ha dedicadas al cultivo de quinua (en el 2016 fueron 11mil Ha)	Oficina para el fomento y la exportación de la quinua	Var. % cultivos de quinua real vs cultivos esperados	Procesos
OCP 3	Para el 2023 se contará con 30,000 agricultores inscritos en asociaciones de productores	Oficina para el fomento y la exportación de la quinua	Var. % productores real vs productores esperados	Procesos
OCP 4	En el año 2021 se habrá capacitado a 75,000 productores de quinua en producción orgánico y cuidado de la tierra	Oficina para el fomento y la exportación de la quinua	% de productores con entrenamiento en producción orgánica	Aprendizaje
OLP 2:	Para el año 2027 Ayacucho exportará 133 millones de dólares de quinua. En el 2016 exportó 8,170 millones de dólares (Siicex, 2016)			
OCP 1	En el año 2023 Ayacucho exportará 42 millones de dólares de quinua	Oficina para el fomento y la exportación de la quinua	Facturación real / Facturación presupuestada	Financiera
OCP 2	En el año 2025, se contará con 31,250 hectáreas destinadas exclusivamente a la exportación de quinua	Oficina para el fomento y la exportación de la quinua	Ha destinadas a exportación / Ha de quinua totales	Procesos
OCP 3	En el año 2020 se habrá establecido un convenio de cooperación con Promperú para facilitar el acceso de los productores al mercado de Estados Unidos y Europa	Oficina para el fomento y la exportación de la quinua	número de convenios firmados	Procesos
OCP 4	En el año 2023, los productores de la región Ayacucho habrán participado en al menos 30 ferias internacionales en Estados Unidos, Europa y Asia	Oficina para el fomento y la exportación de la quinua	Cantidad de ferias en las que se participó / Cantidad presupuestada	Cliente
OCP 5	En el año 2023 se contará con el 50% de la red regional asfaltada	Gobierno Regional de Ayacucho	Km de red vial regional asfaltada / Km de red vial regional total	Procesos
OCP 6	En el año 2021, se habrá capacitado a 75,000 productores de quinua en temas de agroexportación (Censo 2012, entre 100 a 150 mil).	Oficina para el fomento y la exportación de la quinua	% de cumplimiento de meta	Aprendizaje
OCP 7	En el año 2019 se habrá creado el registro único regional de productores y exportadores de quinua.	Oficina para el fomento y la exportación de la quinua	Cumplimiento de meta	Aprendizaje
OCP 8	En el año 2021 se tendrá lista la campaña orgánico de origen	Oficina para el fomento y la exportación de la quinua	Cumplimiento de meta	Cliente
OLP 3:	Para el año 2027 se contará con 43,400 hectáreas con certificación orgánica. En el 2016 se contó con 1,354 hectáreas con certificación orgánica (MINAGRI,2018)			
OCP 1	En el año 2018 se destinarán 8,400 hectáreas para cultivo orgánico	Oficina para el fomento y la exportación de la quinua	Número de hectáreas con certificación orgánica	Financiero
OCP 2	En el año 2027 se tendrá una preparación de suelo con abono orgánico al 100%	Oficina para el fomento y la exportación de la quinua	Porcentaje de suelo con abono orgánico	Procesos Internos
OCP 3	En el año 2019 se tendrá implementado el banco regional de semillas certificadas	Oficina para el fomento y la exportación de la quinua	Banco regional de semillas certificadas	Procesos Internos
OCP 4	En el año 2018 se tendrá al menos un convenio con un proveedor de insumos orgánicos	Oficina para el fomento y la exportación de la quinua	Cantidad de convenios con proveedores de insumos orgánicos	Procesos Internos
OCP 5	En el año 2023 se tendrá 18,000 agricultores inscritos en asociaciones de producción de quinua orgánica	Oficina para el fomento y la exportación de la quinua	Número de asociaciones de productores, acopiadores y exportadores de quinua orgánica	Procesos Internos

OLP 4:	Para el año 2027 se contará con 2.4 millones de jornales laborales los cuales generarán 19,000 empleos. En el 2016 se contó con 795 mil de jornales laborales.			
OCP 1	Para el año 2021 el valor del jornal se incrementará a 40 soles diarios. Producto de la especialización en el tratamiento de cultivos orgánicos de los trabajadores.	Productores de Quinua	Jornales laborales	Financiero
OCP 2	En el año 2025 los jornales laborales serán de 2.2 millones. Producto del incremento de la producción de quinua orgánica.	Productores de Quinua	Jornales laborales	Financiero
OCP 3	En el año 2021 se habrá capacitado a 20,000 familias de productores en autoabastecimiento de productos saludables para mejorar su nivel de nutrición	Oficina para el fomento y la exportación de la quinua	Cantidad de familias capacitadas / Cantidad proyectada de familias capacitadas	Aprendizaje
OCP 4	En el año 2023 se contará con 10 escuelas autogestionadas por las asociaciones de productores de quinua	Asociaciones de productores	Número de escuelas implementadas / Número proyectado de escuelas	Aprendizaje



Tabla 36.
Matriz de asignación de recursos

OLP Y OCP		Recursos (7M)				Presupuesto (VP en USD)
		Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros	
OLP 1	Para el año 2027 Ayacucho producirá 103mil toneladas de quinua. En el 2016 produjo 16mil toneladas de quinua. (Minagri, 2016)					
OCP 1	Para el 2023 se habrá obtenido un rendimiento por ha de 2.5 mil toneladas por ha (en el 2016 fue de 1.4)	Ingenieros agrónomos y técnicos agrícolas	Fertilizantes orgánicos	Maquinaria agrícola	Inversión privada	No aplica
OCP 2	Para el 2023 ampliar la frontera agrícola de quinua a 32mil Ha dedicadas al cultivo de quinua (en el 2016 fueron 11mil Ha)	Ingenieros agrónomos y técnicos agrícolas	Terrenos de cultivo	Maquinaria agrícola, tecnología para la investigación	Inversión privada	No aplica
OCP 3	Para el 2023 se contará con 30,000 agricultores inscritos en asociaciones de productores	Ingenieros agrónomos y especialistas en agronegocios de la Dircetur	Oficina, archivadores.	Portal web, comunicaciones, investigación de mercados	Presupuesto regional	\$ 100,000
OCP 4	En el año 2021 se habrá capacitado a 75,000 productores de quinua en producción orgánico y cuidado de la tierra	Ingenieros agrónomos y técnicos agrícolas	Locales para brindar capacitación, maquinarias, insumos y fertilizantes orgánicos	Computadoras, proyector multimedia, ecran, maquinarias, insumos y fertilizantes orgánicos	Presupuesto regional y financiamiento externo	\$ 350,000
OLP 2	Para el año 2027 Ayacucho exportará 133 millones de dólares de quinua. En el 2016 exportó 8,170 millones de dólares (Siicex, 2016)					
OCP 1	En el año 2023 Ayacucho exportará 42 millones de dólares de quinua	Especialistas en agronegocios y exportación.	Almacenes, camiones, aire acondicionado, termómetro, higrómetros, máquinas para empacado	Camiones, aire acondicionado, termómetro, higrómetros, máquinas para empacado	Inversión privada	No aplica
OCP 2	En el año 2025, se contará con 31,250 hectáreas destinadas exclusivamente a la exportación de quinua	Ingenieros agrónomos, técnicos agrícolas, jornaleros	Terrenos de cultivo	Maquinaria agrícola	Inversión privada	No aplica
OCP 3	En el año 2020 se habrá establecido un convenio de cooperación con Promperú para facilitar el acceso de los productores al mercado de Estados Unidos y Europa	Especialistas en agronegocios y exportación.	Oficina para reuniones de trabajo, computadoras, material e información histórica de la región	Computadoras, conexión a internet, conexión telefónica	Sin costo	No aplica
OCP 4	En el año 2023, los productores de la región Ayacucho habrán participado en al menos 30 ferias internacionales en Estados Unidos, Europa y Asia	Especialistas en agronegocios y exportación.	Oficina para reuniones de trabajo, computadoras, material e información histórica de la región	Computadoras, conexión a internet, conexión telefónica	Presupuesto regional	\$ 1,000,000
OCP 5	En el año 2023 se contará con el 50% de la red regional asfaltada	Ingenieros civiles, arquitectos, albañiles.	Aplanadoras, máquinas para asfaltado, concreteteras.	Maquinaria para asfaltado de carreteras	Financiamiento privado	No aplica
OCP 6	En el año 2021, se habrá capacitado a 75,000 productores de quinua en temas de agroexportación (Censo 2012, entre 100 a 150 mil).	Especialistas en agronegocios y exportación.	Locales para brindar capacitación, computadoras, proyector, material didáctico.	Computadoras, proyector multimedia, ecran.	Presupuesto regional	\$ 350,000
OCP 7	En el año 2019 se habrá creado el registro único regional de productores y exportadores de quinua.	Especialistas en agronegocios, ingenieros de sistemas, técnicos en sistemas	Servidor informático, computadoras, impresora, escáner, discos duros, sala de servidores.	Acceso a internet, páginas web, impresoras, equipos de comunicación	Presupuesto regional	\$ 50,000
OCP 8	En el año 2021 se tendrá lista la campaña orgánico de origen	Especialistas en agronegocios y exportación, especialistas en marketing	Equipos de filmación, computadoras, software de edición gráfica y de video.	Acceso a internet, páginas web, impresoras, equipos de comunicación	Presupuesto regional	\$ 5,000,000
OLP 3	Para el año 2027 se contará con 43,400 hectáreas con certificación orgánica. En el 2016 se contó con 1,354 hectáreas con certificación orgánica (MINAGRI,2018)					
OCP 1	En el año 2018 se destinarán 8,400 hectáreas para cultivo orgánico	Ingenieros agrónomos, productores.	Hectáreas de cultivo	Maquinaria agrícola	Inversión privada	\$ 0.00
OCP 2	En el año 2027 se tendrá una preparación de suelo con abono orgánico al 100%	Ingenieros agrónomos, productores.	Hectáreas de cultivo, fertilizantes orgánicos.	Maquinaria agrícola	Inversión privada	\$ 0.00
OCP 3	En el año 2019 se tendrá implementado el banco regional de semillas certificadas	Ingenieros agrónomos, especialistas de certificación orgánica	Almacenes.	Aire acondicionado, termómetro, higrómetro, máquinas para empacado.	Presupuesto regional	\$ 201,575
OCP 4	En el año 2018 se tendrá al menos un convenio con un proveedor de insumos orgánicos	Expertos en agronegocios	Oficina, archivadores	Computadora, conexión a internet, conexión telefónica, impresora	No aplica	\$ 0.00
OPC 5	En el año 2023 se tendrá 18,000 agricultores inscritos en asociaciones de producción de quinua orgánica	Expertos en agronegocios, abogados	Oficina, archivadores	Acceso a internet, páginas web, impresoras, equipos de comunicación	Presupuesto regional	\$ 100,000

OLP 4 Para el año 2027 se contará con 2.4 millones de jornales laborales los cuales generarán 19,000 empleos. En el 2016 se contó con 795 mil de jornales laborales.

OCP 1	Para el año 2021 el valor del jornal se incrementará a 40 soles diarios. Producto de la especialización en el tratamiento de cultivos orgánicos de los trabajadores.	Agricultores, inspectores de trabajo.	No Aplica	No Aplica	Financiamiento privado	\$ 0.00
OCP 2	En el año 2025 los jornales laborales serán de 2,2 millones. Producto del incremento de la producción de quinua orgánica.	Agricultores, inspectores de trabajo.	No Aplica	No Aplica	Financiamiento privado	\$ 0.00
OCP 3	En el año 2021 se habrá capacitado a 20,000 familias de productores en autoabastecimiento de productos saludables para mejorar su nivel de nutrición	Nutricionistas, técnicos de enfermería.	Locales para brindar capacitación	Computadoras, proyector multimedia, écran.	Presupuesto regional	\$ 250,000
OCP 4	En el año 2023 se contarán con 10 escuelas autogestionadas por las asociaciones de productores de quinua	Educadores	Terreno para los colegios, conexión a agua y desagüe.	Computadoras, conexión a internet, proyectores multimedia, megáfonos, equipos de comunicación	Financiamiento privado	\$ 0.00



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El planeamiento estratégico está en constante dinamismo, ya que los cambios en el entorno son constantes, es por ello que se debe realizar una evaluación continua. Es así que David y otros autores (como se cita en D'Alessio, 2016) señaló que en esta etapa se deben tomar en cuenta algunos criterios del modelo, tales como: (a) revisión externa e interna, (b) evaluación del desempeño, (c) acciones correctivas si se requirieran, y (d) las auditorías. Con estos puntos se puede monitorear adecuadamente el logro de los objetivos de corto plazo, los mismos que lograran alcanzar los objetivos de largo plazo.

8.1. Perspectivas de Control

El punto final del proceso estratégico se da con la evaluación y control. Este es un proceso dinámico que se da a lo largo de todo el proceso estratégico para poder encontrar cambios en el entorno que puedan afectar la estrategia y esta pueda ser corregida en el camino. Los resultados son medidas bajo las siguientes perspectivas: (a) financiera, (b) cliente, (c) procesos internos, y (d) aprendizaje y crecimiento interno (D'Alessio, 2016).

8.1.1. Aprendizaje interno

Desde esta perspectiva se analiza que es lo que se necesita aprender para que se pueda mejorar los procesos para atender a los clientes. Como mencionaron Kaplan y Norton (2001) además, se deben tomar en cuenta algunos parámetros de medición con la finalidad de cumplir con los objetivos, tales como: (a) satisfacción de la fuerza operacional, (b) retención de la fuerza operacional, (c) productividad de la fuerza operacional, (d) capacidad de los sistemas de información y comunicaciones y (e) capacidad de los sistemas facilitadores. Con relación a la quinua se cuenta con algunas perspectivas de aprendizaje relacionados a los objetivos de corto plazo tales como capacitación técnica constante para mejorar la productividad, la implementación de bancos de semillas de alta calidad y la oficina de interacción para el manejo adecuado de la promoción de la exportación.

8.1.2. Procesos

Los procesos son importantes para atender de forma eficiente las necesidades de los clientes. Como resaltan Kaplan y Norton (2001) se debe tener en cuenta las siguientes perspectivas: (a) régimen de innovación, (b) servicio postventa, (c) eficiencia operacional con procesos productivos eficientes, (d) medidas de calidad, de producción, y mermas y (e) tiempo de los ciclos. Tener en claro todos esos puntos ayudará a monitorear todos los procesos de la cadena con el fin de tener un enfoque de mejora cada vez y con ello lograr una mejor producción que permita ser competitivo en el mercado. En lo que respecta a la quinua se buscará incentivar los procesos para lograr un entrenamiento en (a) producción orgánica y cuidado de la tierra, (b) la creación de un registro único regional de productores y exportadores de quinua, (c) preparación de suelos, (d) convenios con proveedor de insumos orgánicos.

8.1.3. Clientes

Desde esta perspectiva, es importante ponerse en el lugar del cliente para entender sus necesidades y ver cómo entregarle una propuesta de valor. Tal como señalaron Kaplan y Norton (2001) se debe tener en cuenta: (a) participación del mercado, (b) retención de los clientes y consumidores, (c) captación de nuevos clientes y consumidores, (d) rentabilidad por cliente y consumidor. Ello con la finalidad de buscar fidelizar, retener y captar a los consumidores. En este aspecto es fundamental desarrollar la marca de origen de la quinua orgánica para posicionar a la región con su producto diferenciado de alta calidad, esto conjuntamente con la participación en ferias internacionales logrará el posicionamiento del producto en los consumidores potenciales.

8.1.4. Capacidad Financiera

En esta perspectiva, la principal capacidad financiera para el Gobierno Regional será la generación de ingresos a través de la exportación de quinua orgánica a los mercados

internacionales que se ve reflejado en uno de los objetivos de largo plazo. El fin principal es generar la mayor rentabilidad para todos los partícipes de la cadena, como los productores y exportadores que desarrollan las actividades de la misma.

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

El Tablero de Control será una herramienta para monitorear la ejecución de las estrategias en los tiempos propuestos y con la perspectiva propuesta. Para ello, se han definido indicadores que permitirán medir dichos objetivos a corto plazo. A estos objetivos de corto plazo mencionados se suman acciones o iniciativas a tomar para se puedan cumplir, además se nombran personas, puestos, o entes responsables de cada una de las acciones o iniciativas que se están planteando. Asimismo, este tablero puede modificarse y adaptarse al entorno y según a como se van cumpliendo los objetivos pueden reformularse.

8.3. Conclusiones

En el caso de Ayacucho se han presentado 21 indicadores medibles para el seguimiento (Tabla 37), enfocados principalmente el medir los rendimientos de las tierras, la producción, los productores, la facturación, los jornales trabajados, los convenios alcanzados, la producción destinada a la exportación, entre otros, que ayudarán a lograr las metas planteadas. Además, ayuda a lograr tanto la perspectiva del cliente como financiera.

Tabla 37
Balanced Scorecard

	Objetivos	Perspectiva	Indicador
OLP 1: Para el año 2027 Ayacucho producirá 103 mil toneladas de quinua. En el 2016 produjo 16 mil toneladas de quinua (Minagri, 2016)			
OCP 1	Para el 2023 se habrá obtenido un rendimiento por Ha de 2,5 mil toneladas por Ha (en el 2016 fue de 1,4)	Procesos Internos	Var. % del rendimiento real vs rendimiento esperado
OCP 2	Para el 2023 Ampliar la frontera agrícola de quinua a 32mil Ha dedicadas al cultivo de quinua (en el 2016 fueron 11mil Ha)	Procesos Internos	Var. % cultivos de quinua real vs cultivos esperados
OCP 3	Para el 2023 se contará con 30,000 agricultores inscritos en asociaciones de productores	Procesos Internos	Var. % productores real vs productores esperado
OCP 4	En el año 2021 se habrá capacitado a 75,000 productores de quinua en producción orgánico y cuidado de la tierra	Aprendizaje	% de productores con entrenamiento en producción orgánica
OLP 2: Para el año 2027 Ayacucho exportará 133 millones de dólares de quinua. En el 2016 exportó 8,170 millones de dólares (Siicex, 2016)			
OCP 1	En el año 2023 Ayacucho exportará 42 millones de dólares de quinua	Financiera	Facturación real / Facturación presupuestada
OCP 2	En el año 2025, se contará con 31,250 hectáreas destinadas exclusivamente a la exportación de quinua	Procesos Internos	Ha destinadas a exportación / Ha de quinua totales
OCP 3	En el año 2020 se habrá establecido un convenio de cooperación con Promperú para facilitar el acceso de los productores al mercado de Estados Unidos y Europa	Procesos Internos	Número de convenios firmados
OCP 4	En el año 2023, los productores de la región Ayacucho habrán participado en al menos 30 ferias internacionales en Estados Unidos, Europa y Asia	Cliente	Cantidad de ferias en las que se participó / Cantidad presupuestada
OCP 5	En el año 2023 se contará con el 50% de la red regional asfaltada	Procesos Internos	Km de red vial regional asfaltada / Km de red vial regional total
OCP 6	En el año 2021, se habrá capacitado a 75,000 productores de quinua en temas de agroexportación (Censo 2012, entre 100 y 150 mil).	Aprendizaje	Porcentaje de cumplimiento de meta
OCP 7	En el año 2019 se habrá creado el registro único regional de productores y exportadores de quinua.	Aprendizaje	Cumplimiento de meta
OCP 8	En el año 2021 se tendrá lista la campaña orgánico de origen	Cliente	Cumplimiento de meta
OLP 3: Para el año 2027 se contará con 43,400 hectáreas con certificación orgánica. En el 2016 se contó con 1,354 hectáreas con certificación orgánica (MINAGRI,2018)			
OCP 1	En el año 2018 se destinarán 8,400 hectáreas para cultivo orgánico	Financiero	Número de hectáreas con certificación orgánica
OCP 2	En el año 2027 se tendrá una preparación de suelo con abono orgánico al 100%	Procesos Internos	Porcentaje de suelo con abono orgánico
OCP 3	En el año 2019 se tendrá implementado el banco regional de semillas certificadas	Procesos Internos	Banco regional de semillas certificadas
OCP 4	En el año 2018 se tendrá al menos un convenio con un proveedor de insumos orgánicos	Procesos Internos	Cantidad de convenios con proveedores de insumos orgánicos
OCP 5	En el año 2023 se tendrá 18,000 agricultores inscritos en asociaciones de producción de quinua orgánica	Procesos Internos	Número de asociaciones de productores, acopiadores y exportadores de quinua orgánica

OLP 4: Para el año 2027 se contará con 2.4 millones de jornales laborales los cuales generarán 19,000 empleos. En el 2016 se contó con 795 mil de jornales laborales.

OCP 1	Para el año 2021 el valor del jornal se incrementará a 40 soles diarios. Producto de la especialización en el tratamiento de cultivos orgánicos de los trabajadores.	Financiero	Jornales laborales
OCP 2	En el año 2025 los jornales laborales serán de 2,2 millones. Producto del incremento de la producción de quinua orgánica.	Financiero	Jornales laborales
OCP 3	En el año 2021 se habrá capacitado a 20,000 familias de productores en autoabastecimiento de productos saludables para mejorar su nivel de nutrición	Aprendizaje	Cantidad de familias capacitadas / Cantidad proyectada de familias capacitadas
OCP 4	En el año 2023 se contará con 10 escuelas autogestionadas por las asociaciones de productores de quinua	Aprendizaje	Número de escuelas implementadas / Número proyectado de escuelas



Capítulo IX: Competitividad de Ayacucho

9.1. Análisis Competitivo de Ayacucho

Con base en el ICRP 2016, Ayacucho se encuentra con una posición baja, ubicado en el puesto 23 de 26 en los últimos 3 años (ver Tabla 38), lo cual hace observar que se mantiene estático. En el pilar de infraestructura tiene un desarrollo muy bajo (puesto 20), este aspecto mide la capacidad de la región para generar redes viales, infraestructura para el turismo y comunicaciones, lo que es importante para conectar la región con la costa y las regiones aledañas. En el pilar empresa ocupa el puesto 24, donde se mide la productividad, la capacidad de generar empleo, las habilidades gerenciales y la innovación.

Tabla 38

Índice de Competitividad Regional 2016

AYACUCHO	Puesto		Puntaje	
	2016	2015	2016	2015
Total	23	23	26.84	25.65
Economía	16	17	22.37	22.34
Empresas	24	24	26.23	27.34
Gobierno	7	9	41.36	38.47
Infraestructura	20	20	12.67	10.64
Personas	17	17	31.59	30

Nota. Adaptado de Índice de Competitividad Regional en el Perú 2016, por CENTRUM Católica.

Respecto al análisis del diamante de la competitividad regional, se analizarán las siguientes variables:

Condiciones de los factores: la región Ayacucho cuenta con mano de obra disponible para la agricultura, con un área de mejora para la especialización en producción y exportación de productos orgánicos como la quinua. Para ello debe de mejorar su infraestructura vial y sanitaria para tener la facilidad de transporte de los productos para exportación, así como los aspectos sociales de educación y salud. El nivel educativo de la población de Ayacucho es predominantemente primaria y secundaria, por lo que su grado de calificación es bajo. Con

relación al desempleo, si bien es bajo, solo un 11% de la población cuenta con un empleo formal y adecuado. Por su naturaleza, todas las actividades contempladas como estratégicas dentro del plan estratégico requieren personal con baja calificación, por lo que pueden ayudar a elevar el nivel de empleo formal y adecuado.

Condiciones de la demanda: Ayacucho tiene una demanda actual de oro, el cual es un producto poco diferenciado, además tiene precios establecidos principalmente por el mercado y actualmente no cuenta con proyectos en exploración relevantes. Por otro lado, la quinua tiene mercados potenciales como son Estados Unidos, Europa y Asia. Dichos mercados buscan un producto diferenciado que cumpla con prácticas orgánicas. La producción y exportación ha incrementado en los últimos años, lo cual refleja una demanda continua.

Sectores relacionados y de apoyo: El sector minero de oro se encuentra bastante maduro y la integración con los proveedores y canales de distribución es bastante eficiente, principalmente se cuenta con inversionistas extranjeros para la exploración y explotación. La región cuenta con principales organismos de apoyo para la producción y exportación de la quinua, por lo que el Gobierno Regional debe de generar las sinergias a través de la Oficina Regional para el Fomento y la Exportación de la Quinua. Con dichas alianzas logrará hacer conocer una marca de origen de la quinua orgánica para posicionarla en los mercados principales identificados.

Estrategia, estructura y rivalidad entre empresas: En el sector de la minería de oro, Ayacucho compite con la región La Libertad, Cajamarca y Puno; sin embargo, la intensidad de la competencia no es muy alta al no ser un producto diferenciado. En el sector de la quinua, se tiene como competencia a nivel regional Puno y Arequipa. A nivel mundial, la competencia es Bolivia, que ocupa el segundo lugar siguiendo a Perú. En este caso, la competencia mayor es a nivel regional; sin embargo, las regiones no incentivan la inversión en agricultura, por lo que no existe alta competencia a ese nivel.

Resumiendo, Ayacucho tiene muchas probabilidades de éxito en el sector de la agricultura de quinua y por lo tanto puede ser competitiva a nivel internacional. Es importante ejecutar la propuesta de implementar la Oficina Regional para el Fomento y la Exportación de la Quinua que implemente la estrategia para el sector.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Ayacucho

En la industria de la quinua, en la región Ayacucho se cuenta con algunas ventajas que le generan competitividad a la región, tales como: (a) la gran variedad de quinua y de alta calidad que se siembra en el año, (b) el clima que ayuda a mantener la calidad del producto, (c) La producción de quinua libre de pesticidas que abre las puertas a mercados como Estados Unidos, que aceptan productos orgánicos en su totalidad y además están dispuestos a pagar más por dicho valor.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Ayacucho

Debido a la coyuntura actual de Ayacucho no se puede definir clúster en la Región.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

No se puede desarrollar debido a lo expuesto en el punto anterior.

9.5. Conclusiones

Ayacucho posee gran potencial de desarrollo en las áreas de la minería de oro, la exportación de quinua orgánica, la atracción del nuevo turista vivencial que está emergiendo en el mundo y la penetración en nuevos mercados europeos.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral es una herramienta que ayuda al control del proceso estratégico, con una visión integral para poder realizar modificaciones durante la implementación ante los cambios internos o externos (ver Tabla 38).

10.2. Conclusiones Finales

Ayacucho cuenta con un potencial de recursos naturales, culturales y de capital humano que se pueden aprovechar para contribuir al desarrollo económico de la región. En lo que respecta al sector agrícola se puede resaltar que se cuenta con hectáreas disponibles para el cultivo de una diversidad de productos como la quinua, papa, cacao, alfalfa, entre otros. Además, cuenta con un clima favorable durante todo el año y suelos aptos que contribuyen a las buenas prácticas de cultivo. Dichas actividades se realizan de manera tradicional y requiere un uso intensivo de mano de obra.

Actualmente, en el mundo se está creando mayor consciencia ambiental, el consumidor mundial presenta una tendencia a consumir productos más saludables como la quinua orgánica. Existen mercados que están dispuestos a pagar más por productos orgánicos, por lo que es importante contar con una certificación orgánica que demuestre la calidad del proceso utilizado para llevar el producto al consumidor final. Además, la quinua es un alimento libre de gluten, que presenta una demanda potencial por consumidores que tienen la enfermedad celiaca. Ayacucho presenta las condiciones necesarias para aprovechar esta tendencia, contribuyendo con el desarrollo socioeconómico de la región y en consecuencia con el desarrollo del país. No obstante, la quinua ayacuchana no es conocida a nivel internacional, por lo que es necesario posicionar el producto.

Existen entidades que tienen como misión fomentar la exportación de productos, como Promperú y DIRCETUR y otras dedicadas a fomentar el desarrollo agrícola como

MINAGRI, INIA, SENASA; no obstante, la región Ayacucho no cuenta con una entidad que tenga la capacidad de articular los esfuerzos de los diversos organismos para conectar a los productores con los mercados extranjeros, debido que no está dentro de sus prioridades de asignación de presupuesto.

Sin embargo, se debe trabajar varios aspectos para poder aprovechar el potencial de la región. Se deben cerrar las brechas de infraestructura que permita el desarrollo de las actividades de exportación de la quinua, disminuir la tasa de anemia en niños menor de cinco años y asegurar una educación de calidad para toda la población, así como asegurar las competencias necesarias de la población para el manejo de cultivo orgánico y de técnicas de exportación.

El Plan Estratégico se encuentra alineado con los objetivos de desarrollo sostenible, sobre todo los relacionados a acabar con la pobreza, trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsable y alianzas para lograr los objetivos.

10.3. Recomendaciones Finales

El Gobierno Regional de Ayacucho debe implementar el presente Plan Estratégico de la Región. Se recomienda enfocarse en las actividades productivas de agricultura, principalmente quinua orgánica. La implementación de este plan es responsabilidad del Presidente del Gobierno Regional y sus Gerentes Regionales, en coordinación con las diversas organizaciones que son base de Ayacucho, desde la Cámara de Comercio de Ayacucho, empresas privadas y los ministerios directamente relacionados.

Se debe migrar la producción agrícola, principalmente hacia la quinua orgánica, implementando técnicas de cultivo orgánico basadas en uso de fertilizantes orgánicos y controladores biológicos, lo cual permitirá incrementar el rendimiento por hectárea para alcanzar una mayor producción y posicionarse como el primer productor a nivel nacional.

Además, se debe desarrollar una campaña comercial a nivel internacional destacando las propiedades orgánicas naturales de la quinua ayacuchana, posicionando la marca origen orgánica de Ayacucho. De esta manera se podrá penetrar los mercados existentes y expandirse a nuevos mercados para generar mayores ingresos para la región.

Se recomienda que la Dirección del Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR pueda implementar la Oficina para el Fomento y la Exportación de la Quinua, organismo articulador intersectorial que tiene como misión fomentar la asociatividad de los productores, brindar asesoría y capacitación técnica y conectarlos con los mercados extranjeros. Tendrá como principales colaboradores a Promperú, MINAGRI, DIRCETUR, INIA, entre otros. Además, es clave como parte de la gestión del cambio a nivel regional, que necesita destinar esfuerzos a la actividad de la quinua. Parte del incremento de los ingresos generados por la exportación de la quinua deberá ser destinado por las asociaciones de productores para la creación de colegios privados que ayuden a mejorar la calidad de la educación en la región.

Las brechas de infraestructura se deben cerrar a través de alianzas con las empresas mineras a través de obras por impuestos. Además, se debe incentivar el autoconsumo local de quinua para combatir problemas de desnutrición infantil y fomentar una vida saludable de la población. El Gobierno Regional será responsable de dichas actividades para asegurar la mejora continua.

Finalmente, dado que el horizonte temporal del presente Plan Estratégico abarca al menos a tres periodos de gobierno, se recomienda que se pueda establecer un acuerdo entre el grupo que sale y el que ingresa para respetar y seguir los lineamientos establecidos en el documento, a fin de asegurar su consecución.

10.4. Futuro de Ayacucho

El futuro de Ayacucho es prometedor si se siguen los lineamientos establecidos en el presente Plan Estratégico, ya que tiene un gran potencial para el desarrollo del sector agropecuario, en especial el cultivo orgánico de quinua dada sus condiciones naturales que favorecen su crecimiento. Actualmente la quinua enfrenta grandes retos debido a los altos estándares que exigen los mercados internacionales en relación a calidad del grano, ausencia de pesticidas químicos y uso de agroquímicos, los cuales son de amplio uso en la producción. Además, existe alta fragmentación de productores, poca coordinación y acceso limitado a los mercados internacionales. El sector minero es también de gran importancia dado que es el principal generador de ingresos de la región y fuente de dinero para la ejecución de obras de infraestructura que son necesarias para el desarrollo de la región.

En este escenario, es fundamental contar con las capacidades necesarias para articular los esfuerzos de los productores, brindarles el conocimiento necesario para el manejo orgánico de sus cultivos y facilitarles el acceso a los mercados. En tal sentido, es indispensable la creación de un órgano gubernamental regional que sea el eje del crecimiento del sector de la quinua orgánica. La Oficina de Fomento y Exportación de la Quinua es, pues, el eje fundamental para el crecimiento de la producción y las exportaciones.

En el futuro, la quinua ayacuchana será conocida y reconocida a nivel mundial por su alta calidad orgánica y gran valor nutricional. Ayacucho será el primer productor y exportador de quinua en el Perú, llegando a exportar 133 millones de dólares al 2027. Además, será referente nacional e internacional de gestión intersectorial para el logro de objetivos comunes. En lo que respecta a la ocupación, se incrementarán los jornales, lo que generará 19,000 empleos al 2027. La industria de la quinua será la base para la mejora de la salud y educación de la población.

Tabla 39

Matriz PEI Ayacucho

MISIÓN	VISIÓN					Valores	
	La visión de Ayacucho para el año 2027 es ser la primera región productora y exportadora de quinua orgánica en el Perú como estrategia primordial del desarrollo social con una organización productiva competitiva, preparada para el mercado nacional e internacional.						
	Intereses Organizacionales		Principios Cardinales				
La misión de Ayacucho es lograr un bienestar y el desarrollo sostenible de su población mediante el adecuado aprovechamiento de sus recursos, con una comunidad y gestión pública comprometida en la integración regional.	Mejorar la infraestructura vial. Impulsar el turismo. Promover la agricultura de productos no tradicionales. Promover la inversión minera. Promover la exportación de fibras de alpaca.		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	Transparencia Productividad Honradez Respeto
	Estrategias		Para el año 2027 Ayacucho producirá 103mil toneladas de quinua. En el 2016 produjo 16mil toneladas de quinua. (Minagri, 2016)	Para el año 2027 Ayacucho exportará 133 millones de dólares de quinua. En el 2016 exportó 8,170 millones de dólares (Siicex, 2016)	Para el año 2027 se contará con 43,400 hectáreas con certificación orgánica. En el 2016 se contó con 1,354 hectáreas con certificación orgánica (MINAGRI,2018)	Para el año 2027 se contará con 2,4 millones de jornales laborales los cuales generarán 19,000 empleos. En el 2016 se contó con 795 mil de jornales laborales.	Influencia de terceras partes Lazos pasados y presentes Contrabalance de intereses Conservación de los enemigos
1	Penetrar el mercado de consumidores orgánicos en Estados Unidos, Europa y Asia.		X	X	X	X	Políticas Promover la producción de cultivos orgánicos. Facilitar el acceso a mercados internacionales a los productores de la Región. Brindar acceso a educación básica y técnica de calidad.
2	Penetrar el mercado de consumidores de productos libre de gluten en Estados Unidos y Europa			X		X	
3	Desarrollar el mercado para las variedades de quinua nativa en Estados Unidos, Europa y Asia.		X	X		X	
4	Formar asociaciones de productores para la producción y la exportación de quinua.		X	X			
5	Formar asociaciones de productores para la producción y la exportación de quinua orgánica.		X	X	X		
6	Establecer alianzas con Promperú para el acceso a mercados extranjeros.			X		X	
7	Crear la Oficina Regional para el Fomento y la Exportación de la Quinua.		X	X	X		
8	Desarrollo de la marca "orgánico de origen" en convenio con Promperú y el MINAGRI.			X			
9	Creación de un banco regional de semillas puras de alta calidad.		X	X			
	Establecer convenios con empresas mineras para la inversión en obras de infraestructura vial y sanitaria (obras por impuestos).		X	X	X		
	Establecer convenios con empresas proveedoras de insumos orgánicos para asegurar el abastecimiento y condiciones de crédito óptimas.		X	X	X		

<p>Tablero de control</p> <p>1. Perspectiva financiera</p> <p>2. Perspectiva del cliente</p>	<p>OCP 1</p> <p>En el año 2023 Ayacucho exportará 42 millones de dólares de quinua.</p> <p>OCP 4</p> <p>En el año 2023, los productores de la región Ayacucho habrán participado en al menos 30 ferias internacionales en Estados Unidos, Europa y Asia</p> <p>OCP 8</p> <p>En el año 2021 se tendrá lista la campaña orgánica de origen.</p>	<p>OCP 1</p> <p>En el año 2018 se destinarán 8,400 hectáreas para cultivo orgánico.</p> <p>OCP 1</p> <p>Para el año 2021 el valor del jornal se incrementará a 40 soles diarios. Producto de la especialización en el tratamiento de cultivos orgánicos de los trabajadores.</p> <p>OCP 2</p> <p>En el año 2025 los jornales laborales serán de 2,2 millones. Producto del incremento de la producción de quinua orgánica.</p>	<p>Tablero de control</p> <p>1. Perspectiva financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva interna 4. Aprendizaje de la organización</p> <p>Código de Ética Respetar las leyes. Usar con eficiencia los recursos. Promover el trato equitativo, no racismo. Actuar con responsabilidad integradora.</p>	
<p>3. Perspectiva interna</p>	<p>OCP 1</p> <p>Para el 2023 se habrá obtenido un rendimiento por Ha de 2,5 mil toneladas por Ha (en el 2016 fue de 1.4)</p> <p>OCP 2</p> <p>Para el 2023 Ampliar la frontera agrícola de quinua a 32mil Ha dedicadas al cultivo de quinua (en el 2016 fueron 11 mil Ha)</p>	<p>OCP 2</p> <p>En el año 2025, se contará con 31,250 hectáreas destinadas exclusivamente a la exportación de quinua</p> <p>OCP 3</p> <p>En el año 2020 se habrá establecido un convenio de cooperación con Promperú para facilitar el acceso de los productores al mercado de Estados Unidos y Europa</p>	<p>OCP 2</p> <p>En el año 2027 se tendrá una preparación de suelo con abono orgánico al 100%</p> <p>OCP 3</p> <p>En el año 2019 se tendrá implementado el banco regional de semillas certificadas</p>	

<p>4. Aprendizaje de la organización</p>	<p>OCP 3 Para el 2023 se contará con 30,000 agricultores inscritos en asociaciones de productores</p>	<p>OCP 5 En el año 2023 se contará con el 50% de la red regional asfaltada</p>	<p>OCP 4 En el año 2018 se tendrá al menos un convenio con un proveedor de insumos orgánicos</p> <p>OCP 5 En el año 2023 se tendrá 18,000 agricultores inscritos en asociaciones de producción de quinua orgánica</p>		
	<p>OCP 4 En el año 2021 se habrá capacitado a 75,000 productores de quinua en producción orgánica y cuidado de la tierra</p>	<p>OCP 6 En el año 2021, se habrá capacitado a 75,000 productores de quinua en temas de agro exportación (Censo 2012, entre 100 a 150 mil).</p>	<p>OCP 3 En el año 2021 se habrá capacitado a 20,000 familias de productores en autoabastecimiento de productos saludables para mejorar su nivel de nutrición</p>		
		<p>OCP 7 En el año 2019 se habrá creado el registro único regional de productores y exportadores de quinua.</p>	<p>OCP 4 En el año 2023 se contarán con 10 escuelas autogestionadas por las asociaciones de productores de quinua.</p>		



Referencias

- Actualitix (2018). *Tailandia, estadísticas de agricultura*. Recuperado de <https://es.actualitix.com/pais/tha/estadisticas-agricultura>.
- Agencia de Promoción de Inversión Privada (2016). *¿Por qué invertir en el Perú?* Recuperado de [http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_15marzo\(1\).pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_15marzo(1).pdf)
- AgroAyacucho (2017). *Departamento de Ayacucho*. Recuperado de <http://www.agroayacucho.gob.pe/images/Archivos/intenciones2017-2018.pdf>
- Agrodata Perú (2017). *Quinua Perú Exportación*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2017/09/quinua-peru-exportacion-2017-agosto.html>
- Arias, X. (2017). *¿Cuántos puestos de empleo genera el sector minero en el país?* Recuperado de <http://mercadosyregiones.com/2017/05/cuantos-puestos-de-empleo-genera-el-sector-minero-en-el-pais/>
- Asistencia a los países andinos en la reducción de riesgos y desastres en el sector agropecuario (n.d). FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/climatechange/25222-0bf668b26051ae53f0eafd4589247f714.pdf>
- Ayacucho: Logran certificación orgánica de cultivo de quinua (Enero 2016). *Crónica Viva*. Recuperado de <http://www.cronicaviva.com.pe/ayacucho-logran-certificacion-organica-de-quinua/>
- Banco Central de Reserva del Perú (2015). *Informe económico y social Ayacucho*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/ayacucho/ies-ayacucho-2015.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Estadísticas económicas. Cuadros históricos.*

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Banco Central de Reserva del Perú, Sucursal Huancayo (2016). *Caracterización del*

departamento de Ayacucho. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/Ayacucho-Characterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva (2016). *Caracterización del departamento de Ayacucho.*

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ayacucho-caracterizacion.pdf>.

Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Cuadros Estadísticos - Producto Bruto Interno.*

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros->

[Estadisticos/cuadro-110.xlsx.](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-)

Bolivia muestra al mundo el potencial de su quinua real. (2017). *Página Siete.* Recuperado de

<http://www.paginasiete.bo/inversion/2017/3/26/bolivia-muestra-mundo-potencial-quinua-real-131834.html>

Calzada, J., & Di Yenno, F. (2017). *El trigo en Estados Unidos.* Recuperado de

https://www.bcr.com.ar/Pages/Publicaciones/informativosemanal_noticias.aspx?pIDNoticia=675

CARE Perú (2018). *Manual de Nutrición y Fertilización de la Quinua.* Recuperado de

<http://www.care.org.pe/wp-content/uploads/2015/06/Manual-de-Fertilizacion-de-La-Quinua.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el*

2021. Lima, Perú: Autor. Recuperado de

https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/

CENTRUM Católica. (2017). *Índice de Competitividad Regional en el Perú.* Lima: PUCP.

- CEPLAN Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2016). *Plan estratégico institucional 2016-2018*. Gobierno Regional de Ayacucho. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/11/PEI_2016-2018_REGION-AYACUCHO.pdf
- Charlmers, W. (2018). *6 Trending travel trends for 2018*. Recuperado de https://www.huffingtonpost.com/entry/6-trending-travel-trends-for-2018_us_5a456034e4b06cd2bd03ded6
- Chong, G.C. (2007). *Perú: Grado de inversión, un reto de corto plazo*. Banco Central de Reserva del Perú DT. N°.2007-001. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2007/Documento-Trabajo-01-2007.pdf>
- Comisión Nacional de Alimentos (CONASE) (2009). *Norma técnica peruana NTP 205.062 2009. Quinoa (Chenopodium quinoa willd) requisitos*. Recuperado de http://www.conal.gob.ar/CONASE/actas/ActaCONASE_2013_04Abr18_AnexoII.pdf
- Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública. (2017, agosto). *Market report*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2016). *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf
- Costo de producción del cultivo de quinua. (n.d.). *Costos de producción Campaña Agrícola Agosto 2014-Julio 2015*. Gobierno Regional de Ayacucho. Dirección Regional Agraria. Recuperado de

http://www.agroayacucho.gob.pe/images/Archivos/Agricola/Precios/cpa_quinua_2014.pdf

Crisis Política: ¿Qué impacto tendrá en la economía para el 2018? (2017, 26 de diciembre).

Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/crisis-politica-impacto-economia-2018-223528>

D'Alessio, F. A. (2016). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. (4.^a Ed). México D.F. México: Pearson.

Decreto Supremo N° 0422003-EM. Modifican artículo que estableció compromiso previo como el requisito para el desarrollo de actividades mineras y normas complementarias. Presidencia de la República (2010).

Dirección Regional Agraria (2018, febrero 18). *Producción agrícola 2007-2016 región Ayacucho*. Recuperado de

http://www.agroayacucho.gob.pe/images/Archivos/Agricola/agricola_2007_2016.pdf

Doing Business Mining (2013). *Industria Minera guía de negocios en el Perú*. Pwc.

Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/doing-business/assets/pwc-doing-business-mining-espanol.pdf>

El mapamundi de la enfermedad celiaca. (n.d.). Recuperado de <http://www.drschaer-institute.com/es/articulo-especializado/el-mapamundi-de-la-enfermedad-celiaca-1229.html>

Escalante, N. (2018). En Ayacucho, anemia se reduce, pero desnutrición registra incremento.

Correo. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/ayacucho/en-ayacucho-anemia-se-reduce-pero-desnutricion-registra-incremento-807907/>.

FAO (2011). *La quinua: cultivo milenario para contribuir a la seguridad alimentaria mundial*. Autor.

Freeman, E. (2004). *Ethical leadership and creating value for stakeholders*. Business Ethics, 82-97.

Global Firepower. (2017). *2017 Military Strength Ranking*. Recuperado de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

Gobierno Regional de Ayacucho (2018, febrero 19). *Líneas artesanales*. Recuperado de <http://dirceturayacucho.gob.pe/lineas-artesanales/>

Gobierno Regional de Ayacucho cerró el 2017 con 61.4% de ejecución de gasto. (2018, 02 de enero). *Diario Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/ayacucho/gobierno-regional-de-ayacucho-cerro-el-2017-con-614-de-ejecucion-de-gasto-794939/>

Gobierno Regional de Ayacucho. (2015). *Reglamento interno de trabajo*. Recuperado de http://www.regionayacucho.gob.pe/informacion/normasRegionales/resolucionEjecutivaRegional/2015/RER_735_2015.pdf

Gobierno Regional de Ayacucho. (2016). *Documento prospectivo: Ayacucho 2030*. Recuperado de http://www.regionayacucho.gob.pe/informacion/transparencia/evaluaciones/2015/prospectivo_final.pdf

Gobierno Regional de Ayacucho. (2017, 20 de agosto). *Directorio institucional*. Recuperado de: <http://www.regionayacucho.gob.pe/index.php/institucion/directorio-institucional>

Gobierno Regional de Ayacucho. (2017, 24 de agosto). *Reportes*. Recuperado de: http://www.transparencia.gob.pe/reportes_directos/pte_transparencia_info_finan.aspx?id_entidad=10135&id_tema=19&ver=D

Gobierno Regional de Ayacucho (2018). *Mapa Político del Departamento de Ayacucho*. Recuperado de <http://www.regionayacucho.gob.pe/SIGWEB/MAPDF/Politico.pdf>

INEI (2008). *Ayacucho: Compendio Estadístico*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0837/1ibro.pdf

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2015). *El mercado y la producción de quinua en el Perú*. Recuperado de

<http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/2652/1/BVE17038730e.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017, 12 de agosto). *Índice Temático*

Población y Vivienda. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). *Perú, principales indicadores departamentales 2009-2015*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1340/

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). *Producción nacional, informe técnico*

Nº 02. Recuperado de http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n02_produccion-nacional-dic2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2017*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral_-ivtrim2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017, 10 de junio). *Índice Temático PBI de los Departamentos según actividades económicas*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep05_4.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2016). *Perú, síntesis estadística 2016*.

Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2018). *Evolución de las exportaciones e importaciones*. Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_exportaciones-e-importaciones-nov2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Evolución Mensual de la Producción Nacional 2013-2016*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/economia-peruana-crecio-3-en-marzo-menos-de-lo-esperado-noticia-962509>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Estado de la población peruana* (Boletín especial N° 17, p. 3). Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Estado de la población peruana*. Boletín especial N° 17, p. 3. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). *Índice temático: Sociales* [archivo en Excel]. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). *Población y vivienda: Indicadores demográficos, por departamento* [archivo en Excel]. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016c). *Exportaciones e Importaciones. Evolución de las Exportaciones e Importaciones Diciembre 2016*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016c). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n127-2016-inei-2.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Encuesta Demográfica y de Salud Familiar*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1356/index.html

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

La guía de nuevas prácticas agrícolas para el Cultivo de Quinoa (n.d.). *Requisitos y recomendaciones para la aplicación de buenas prácticas agrícolas (BPA) para la producción en el cultivo de la quinoa*.

La quinoa dejó de cultivarse únicamente en los países andinos (2016, 15 de marzo). *Servindi*. Recuperado de <https://www.servindi.org/actualidad-noticias/15/03/2016/la-quinoa-dejo-de-cultivarse-unicamente-en-los-paises-andinos>

Las tendencias y lugares que moverán el turismo mundial en el 2018. (2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/vacaciones-tipo-turismo-estilara-2018-225574?foto=7>

Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Congreso de la República del Perú (2002).

Los países con mayor producción de oro en el mundo en el año (2016, 14 de abril). *Actualidad económica*. Recuperado <https://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/paises-mayor--oro-mundo-ano-2015-noticia-449852>

- MINAGRI (6 de mayo de 2018). *Serie de Estadísticas de Producción Agrícola*. Recuperado de http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult
- MINAGRI: Perú es el principal productor de quinua del mundo según la FAO. (2015, Enero). Diario *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/minagri-peru-principal-productor-quinua-mundo-fao-151640>
- Mincetur proyecta que las exportaciones peruanas crecerán 15% el 2017. (2017). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mincetur-proyecta-que-exportaciones-peruanas-creceran-15-2017-2197662>
- Ministerio de Agricultura. (2018, Febrero 18) *Plan estratégico del sector agrario Ayacucho 2009-2015*. Recuperado de http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/ayacucho.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego (2017). *Análisis Económico de la Producción Nacional de la Quinua*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=12316:boletin-de-quinua>
- Ministerio de Agricultura y Riego (2016). Serie de Estadísticas de Producción Agrícola (SEPA). Recuperado de http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017, 16 de Setiembre). *Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=70&Itemid=93
- Ministerio de Comercio Exterior y turismo (2017, 26 de Setiembre). *Movimiento general de pasajeros en los aeropuertos del Perú*. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content4.html>

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2015). *Libro blanco de la defensa nacional*. Lima, Perú:

Autor.

Ministerio de Educación (2015). *Ayacucho: ¿Cómo vamos en educación?* Documento de trabajo.

Ministerio de Educación (27 de Abril, 2018). *Ayacucho: Servicios Educativos*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/>

Ministerio de Energía y Minas. (2015). *Infraestructura y desarrollo energético del Perú*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/ayacucho/eer-ayacucho-2015-cari.pdf>

Ministerio de la Mujer (2015). *Estadísticas de PAM*. Recuperado de

<https://www.mimp.gob.pe/adultomayor/regiones/Ayacucho2.html>

Ministerio de la Producción. (2016). *Ayacucho Sumario Regional*. Elaborado por la

Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI). Recuperado de <http://demi.produce.gob.pe/estadistica/informacionregional>

Ministerio de Salud (2016). *Registro Nacional del personal de salud 2016*. Recuperado de

<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4041.pdf>

Mueller, M. (2012). *Principales países productores de oro en 2011*. Recuperado de

<https://www.oroymas.com/2012/09/paises-productores-oro-2011/>

Oficina Internacional del Trabajo (2015). *Análisis de la cadena de valor en el sector de la quinua de Perú: Aprovechando las ganancias de un mercado creciente a favor de los pobres*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/project/wcms_423584.pdf

Oficina Regional para América Latina y el Caribe (2011). *Quinoa 2013 año internacional, un futuro sembrado hace mil años*. Recuperado de [http://www.fao.org/quinoa-](http://www.fao.org/quinoa-2013/what-is-quinoa/use/es/)

[2013/what-is-quinoa/use/es/](http://www.fao.org/quinoa-2013/what-is-quinoa/use/es/)

Oro cerca de alcanzar máximos de más de un año contra el dólar. Bullionvault. (2018, 24 de enero). Recuperado de <https://oro.bullionvault.es/noticias-oro/precio-del-oro-012418>.

Parcerisa, C. (2017). *Top 5 de las tendencias que le esperan al turismo mundial*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/top-5-tendencias-turismo-2017/>

Perú: proyectos mineros del futuro (2011). *Guía de proyectos mineros 2011-2020*.

Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F003ECB9A726B34B05257A380072651C/\\$FILE/demo-proyectos-mineros-del-futuro.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F003ECB9A726B34B05257A380072651C/$FILE/demo-proyectos-mineros-del-futuro.pdf)

PNUD (1 de abril 2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de

<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/sustainable-development-goals.html>

PNUD. (2017, 17 de octubre). *Índice de desarrollo humano*. Recuperado de:

<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/INDH2013/pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Per%C3%BA.xlsx>

Políticas y planes específicos del sector: coherencia con otros planes sectoriales; evaluación ambiental estratégica (2018). MINAM. Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/esda/12-3-1-politicas-y-planes-especificos-del-sector-coherencia-con-otros-planes-sectoriales-evaluacion-ambiental-estrategica/>

Portal del Estado Peruano. (2016). *Organización del Estado*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Perú. (2013). *Índice de desarrollo*

humano Perú. Recuperado de

[www.pe.undp.org/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Peru.xlsx?](http://www.pe.undp.org/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Peru.xlsx)

ProInversión (2017, 20 de Setiembre). *El Perú en un Instante: Ventajas territoriales*.

Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>

ProInversión (2017, 20 de Setiembre). *Estadísticas regionales*. Recuperado de

<http://www.proinversion.gob.pe/modulos/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=10&tit=proinversi%3%b3n-institucional>

ProInversión. (2017, 16 de Setiembre). *Ventajas territoriales*. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>

PromPerú. (18 de abril de 2018). *Ruta exportadora*. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15es.asp?_page_=791.00000

PromPerú. (2016). *Ayacucho*. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_AYACUCHO.PDF

PromPerú (2016). *Perfil del Turista Extranjero. Turismo en cifras*. Recuperado de:

<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/PerfTuristaExt>

PromPerú (2016). *Perfil del Vacacionista Nacional. Turismo en cifras*. Recuperado de:

<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/PerfVacacionistaNac>

Prothero, A., (2017) Organics: Marketplace icon. *Consumption Markets & Culture*. Doi:

10.1080/10253866.2017.1379132

- ¿Qué es la quinua? (n.d.). *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Año Internacional de la Quinoa 2013. Recuperado de <http://www.fao.org/quinoa-2013/what-is-quinoa/nutritional-value/es/>
- Quinoa. Características. (n.d.). *Quinoa.pe*. Recuperado de <http://quinoa.pe/quinoa-caracteristicas/>
- Quinoa Real. (n.d.). *Cabolqui*. Recuperado de <http://www.cabolqui.org/es/quinoa-real/>
- Quinoa: el súper alimento libre de gluten. (2015). Diario *El Mundo*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/vida-sana/2015/09/28/5605506a22601dcf018b458c.html>
- Rendimiento de la quinua es de 0,6 t/ha (2015). *La Razón*. Recuperado de http://www.la-razon.com/economia/Competencia-rendimiento-quinua_0_2379362081.html
- Saavedra, F. (2014). *El precio del oro durante la gran recesión desde una perspectiva austriaca*. *Procesos de Mercado*, 11(1), 137-188. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1628554832?accountid=28391>
- Schawb, K. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Ginebra, Suiza: WEF.28. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf
- Schwab, K. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. World Economic Forum. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>
- SENASA (2011). *Rol de SENASA en la Producción Orgánica*. Recuperado de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=6E4AE9C2-5544-4927-997F-E3B496021847.PDF>
- SENASA (n.d.). *Organismos Certificadores Registrados en SENASA*. Recuperado de <https://servicios.senasa.gob.pe/sicpo/listaocertificador.html>

- SENASA. (2014). *Guía de buenas prácticas agrícolas para el cultivo de la quinua*. Recuperado de : <https://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/2014/12/GUIA-BPA-QUINUA.pdf>
- SIICEX. (6 de mayo de 2018). Estadísticas Nacionales. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=194.17100#anclafecha
- Sistema de información estadística de turismo (2018). *Movimiento general de pasajeros de aeropuertos del Perú*. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content4.html>
- Stockli, G. (2014). *Narcotráfico en el Perú: ¿Lucha contextualizada o contexto en lucha?* Revista La Colmena N° 7. Lima: PUCP.
- Sube 10% la producción de quinua y supera las 82,000 toneladas (2017). *La Razón*. Recuperado de http://www.la-razon.com/economia/Sube-produccion-quinua-supera-toneladas_0_2714728559.html
- Superintendencia Nacional de Bienes Estatales (2018). *Normas sobre Gobiernos Regionales y Locales*. Recuperado de http://www.sbn.gob.pe/normas_gobiernos_regionales.php
- Tendencia en la producción, exportación e importación de productos minerales (metálicos y no metálicos, hidrocarburos). (2018). MINAM. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/esda/12-1-1-tendencia-en-la-produccion-exportacion-e-importacion-de-productos-minerales-inversion-y-empleo-directo-en-el-sector-estructura-del-mercado-formalidad-del-sector-tributacion-e-ingresos-fisc/>
- The Sustainability Alliance. (2018). *Trigo de Estados Unidos, líder mundial en sustentabilidad*. Recuperado de <https://thesustainabilityalliance.us/wp-content/uploads/2016/07/SP-US-Wheat-Sustainability-The-Facts-FORMATTED.pdf>
- Urdanivia, C., (2014). Andean quinoa. *Anthropology Now*, 6(2), 35-43. Doi: 10.1080/19492901.2014.11728431

Velásquez, J.A. (2017). Quinoa en países bajos. Recuperado de

<http://docplayer.es/18237414-Quinoa-en-paises-bajos-holanda-parte-uno-informacion-de-mercado.html>



Apéndice A: Proyecciones de la Producción de Quinua

Tabla 40

Proyección de la Producción de Quinua al 2027

Años	Superficie (Ha)	Rendimiento	Producción (t)	Jornales	Empleos	Exportaciones	%	Precio FOB	Exportaciones	Orgánico	%
2017	12,739.58	1,569	19,992	879,031	6,931	3,363	16.8%	2.64	8,881.00	1,497.99	12%
2018	14,094.40	1,702	23,987	972,513	7,668	4,318	18.0%	2.77	11,972.12	2,784.85	20%
2019	15,593.29	1,846	28,780	1,075,937	8,484	5,180	18.0%	2.91	15,082.77	4,328.48	28%
2020	17,251.59	2,002	34,532	1,190,360	9,386	6,561	19.0%	3.06	20,057.29	6,168.92	36%
2021	19,086.24	2,171	41,432	1,316,950	10,384	7,872	19.0%	3.21	25,268.67	8,351.87	44%
2022	21,116.00	2,354	49,712	1,457,004	11,488	9,942	20.0%	3.37	33,509.58	10,929.34	52%
2023	23,361.62	2,553	59,646	1,611,952	12,710	11,929	20.0%	3.54	42,216.20	13,960.57	60%
2024	25,846.05	2,769	71,565	1,783,378	14,062	15,744	22.0%	3.72	58,503.51	17,512.92	68%
2025	28,594.70	3,003	85,866	1,973,034	15,557	19,749	23.0%	3.90	77,054.37	21,662.93	76%
2026	31,635.65	3,257	103,025	2,182,860	17,211	24,726	24.0%	4.10	101,295.65	26,497.57	84%
2027	35,000.00	3,532	123,612	2,415,000	19,042	30,903	25.0%	4.30	132,932.05	31,500.00	90%
Crecimiento	10.63%	8.45%						5%			



Apéndice B: Entrevista realizada al Ing. José Manuel Sarapura, productor y exportador de quinua orgánica, el 25 de abril del 2018

Participantes:

- José Manuel Sarapura (JS)
- Gabriela Flórez (GF)
- Antonio Tobaru (AT)

GF: Hola, ¿cómo está? Lo saluda Gaby Flórez.

JS: Hola, Gaby, ¿qué tal?, ¿cómo está? Buenas tardes.

GF: Gracias por la llamada. Mi papá me puso en contacto.

JS: No se preocupe. Para servirlos.

GF: Muchas gracias. Estoy acá con Antonio.

AT: Hola, ¿cómo está? Soy Antonio.

JS: Hola, Antonio, ¿cómo está?

AT: Gracias por ayudarnos con la llamada.

JS: ¿Comenzamos?

GF: Sí. Creo que mi papá le ha comentado un poco de qué trata nuestra investigación.

Nos ayudará mucho su conocimiento y cualquier tip que pueda darnos.

AT: Tenemos algunas dudas. Por ejemplo, hemos encontrado que el rendimiento de la quinua en Ayacucho es de 1400 kg por hectárea. No sé si ese es el rendimiento estándar.

JS: Ese es el rendimiento promedio que hay en el país.

AT: ¿Cómo se haría para mejorarlo?

JS: Hay dos tipos de manejo agronómico. En la agricultura convencional, está permitido el uso de fertilizantes químicos y de pesticidas agrícolas. Ahora, con las últimas restricciones que ha habido de ingreso para la exportación, se deben respetar los límites máximos de residuos en los pesticidas; es decir, tampoco pueden usar los pesticidas en

demasía. Está más controlado. La otra es la agricultura orgánica, en la cual no están permitidos los agroquímicos ni los pesticidas, solo los biocontroladores y abonos orgánicos. Esa es la diferencia. Uno usa mayores insumos químicos y la agricultura orgánica no la usa, no deja ningún tipo de residuo dañino para el ser humano. Especialmente, para los consumidores extranjeros que piden ahora productos sanos.

Los rendimientos en la agricultura convencional son más altos. Por ejemplo, en la zona de Huancayo, donde hay agricultura convencional, el rendimiento es de hasta 4000 kilos. En la agricultura orgánica, los rendimientos son de 1000 a 1500 kilos. Lo que pasa es que en la zona sur como en Puno, que es la que tiene más área de cultivo, no aplican ningún tipo de insumo y los rendimientos están entre 800 a 900 kilos, y eso baja el promedio.

AT: ¿Cuáles son los biocontroladores que usan?

JS: Yo tengo una relación. Se la puedo pasar. ¿Su trabajo es sobre quinua orgánica cierto? La quinua orgánica debe ser manejada sin agroquímicos ni pesticidas. Aparte de eso, los campos tienen que certificarse. Esta certificación es realizada por entidades autorizadas a nivel mundial y cuentan con el visto bueno de SENASA en el Perú. Hay varios certificadores. Ellos verifican el campo que debe estar libre, sin haber cultivado nada, o tres años sin el uso de agroquímicos. Entonces, se hacen las inspecciones en el momento de la siembra, a la mitad del cultivo y la cosecha. El costo de la certificación no es muy alto. Su precio es alrededor de 65 a 75 dólares por hectárea por año, y el certificado se va renovando anualmente. Los exportadores son principalmente acopiadores. Ellos trabajan con productores que son asociaciones. Los exportadores generalmente son los que pagan la certificación, salvo que sea un productor independiente o asociaciones con un manejo más empresarial, pero son pocos.

AT: ¿Hay alguna manera de mejorar el rendimiento por hectárea de la quinua sin usar agroquímicos?

JS: Claro que sí. Nosotros tenemos un fundo de 50 hectáreas en Huancayo y sacamos un promedio de 2500 kilos por hectárea con el uso de biocontroladores y abonos orgánicos. Lo que sí no se puede controlar es el clima. El año pasado el clima no nos acompañó.

AT: ¿Cuál es el clima que favorece la quinua?

JS: La quinua no requiere de mucha humedad. Si hay mucha humedad, no prospera muy bien. Justamente ha prosperado porque se ha aclimatado a las regiones de la sierra que tienen el clima más seco.

AT: ¿Qué es lo que cambió el año pasado que afectó la producción?

JS: La lluvia. Con el fenómeno El Niño costero llovió demasiado y esto afectó la producción.

AT: ¿En la sierra hay alguna plaga que pueda ser importante y pueda afectar el cultivo de la quinua?

JS: El INIA tiene un manual en el que pueden consultar todas las plagas. Es mejor que lo busquen ahí.

AT: ¿Cuánto recurso humano se necesita para cultivar una hectárea de quinua?

JS: Eso se encuentra dentro del costo de producción, dependiendo de la zona. Por ejemplo, acá tenemos el cultivo mecanizado. En otras zonas no se puede usar. La preparación de suelo y la cosecha se mecanizan, pero las otras labores se hacen con mano de obra. Es decir, hay un uso intensivo de mano de obra. Es un cultivo que ayuda a que la gente tenga trabajo.

GF: Eso también impacta en el precio que los productores ponen a su grano.

JS: Hace unos años hubo un *boom* del precio de la quinua que se exportaba al extranjero. El consumo interno es bastante bajo, yo diría que casi el 80% de la quinua se exporta, entonces hubo mucha especulación, pero finalmente, desde hace dos años, los precios se han normalizado en alrededor de USD 2.50 el kilo de quinua orgánica.

Nuestro principal comprador es Estados Unidos, luego vienen la Unión Europea –Alemania, Italia, España, Francia– e Inglaterra. El mayor comprador es Estados Unidos y la demanda está creciendo. En PromPerú tiene la data del crecimiento de quinua y de la quinua orgánica. Ahora la tendencia está enfocada en lo orgánico. La quinua orgánica certificada siempre va a tener más demanda.

AT: ¿Qué tanto ayudan PromPerú, Sierra Exportadora, la comisión multisectorial de la quinua?

JS: El ente que realmente ayuda es PromPerú. Promueve mucho el desarrollo de las exportaciones, subsidia los stands, el viaje para los exportadores a las ferias internacionales donde se promueven los productos. Sierra Exportadora realiza un trabajo más de promoción de siembra y promueve a nivel nacional la siembra de cultivos que se requieren fuera. Y PromPerú realiza la labor de enlace con los mercados.

AT: ¿La quinua se puede almacenar sin que se malogre durante mucho tiempo?

JS: En buenas condiciones, hasta en 3 años. Con humedad relativamente baja, hasta 30%, y temperatura de 15 o 14 grados.

AT: ¿Cuáles serían los factores más importantes para tener una quinua de buena calidad?

JS: Existe también una Norma Técnica de la Quinua. Son factores dados por el tamaño del grano y la limpieza; todo eso lo encuentran en la norma técnica.

Les voy a contar cómo es el proceso. La quinua se siembra en el campo y más o menos dura seis meses hasta que se cosecha. Normalmente en la zona de Ayacucho cortan la quinua y la trillan a mano. Los que tienen más tecnología tienen unas trilladoras pequeñas en las que ya meten las panojas y sacan el grano limpio. Luego de eso el productor lo vende a los acopiadores o al exportador. El exportador ya realiza la limpieza, la selección y el escarificado, porque la quinua tiene saponinas, debe ir sin saponinas. Unos la lavan y otros la

pulen para sacar las saponinas. Luego se clasifica por tamaño de acuerdo con la norma técnica. Luego se pasa por un proceso de zarandeo para seleccionar el tamaño. Luego se pone en sacos de 50 kilos o en bolsas grandes de 1000 kilos, que es la forma como compran, y se pone en los contenedores. Generalmente van en contenedores de 20 toneladas.

GF: ¿Y ese transporte debe tener un cuidado especial?

JS: El de exportación va en un contenedor cerrado, paletizado y forrado en plástico. Se deben cumplir todas las normas y el Perú ha avanzado bastante en exportación. Hay buena tecnología.

GF: Y esas normas ya están de acuerdo con lo que piden los mercados de Estados Unidos y Europa, ¿cierto?

JS: Claro que sí.

AT: ¿El cultivo se da todo el año o tiene estacionalidad?

JS: Tiene estacionalidad. La siembra se da desde octubre o setiembre (en algunas zonas del norte) hasta diciembre en Junín, y la cosecha se da después de 6 meses. Se puede estar cosechando desde marzo hasta julio.

AT: Y en el tiempo que hay entre cosecha y nueva siembra, ¿el terreno solo se prepara para la nueva campaña?

JS: Queda libre o puedes rotarlo con otros productos que también serán orgánicos. Generalmente los dejan. Ahora, mayormente los agricultores pequeños dejan descansar el campo dos o tres años y luego regresan, los más grandes lo rotan con pastos, tréboles, habas... Siguen sembrando, todo tiene que ser orgánico.

GF: Si tuviéramos la información de esas hectáreas que están disponibles para cualquier cosecha de cultivo...

JS: ¿Ustedes se refieren a hectáreas nuevas que hay que sembrar?

GF: Exacto.

JS: Hay zonas donde los agricultores no siembran nada, que están cubiertas de pastos naturales. Esos campos son aptos para sembrarse. Los que ya tienen otros cultivos generalmente ya tienen pesticidas o agroquímicos, ya no sirven.

AT: ¿Han explorado la posibilidad de exportar otras formas de quinua? ¿Por ejemplo, procesada?

JS: Se exporta harina de quinua, hojuelas de quinua, quinua pop, fideos de quinua. Se exportan ya productos transformados de la quinua. Los volúmenes son pequeños aún.

GF: También nos preocupaba cómo se incentiva el asunto de los agricultores. ¿Existe un trabajo en conjunto con ellos para que tengan capacitación técnica del cultivo orgánico?

JS: Algunos exportadores trabajan con asociaciones. A ellos los capacitan, pero la gran mayoría no recibe ningún asesoramiento, y lo cierto es que la gran mayoría no aplica nada. Realmente son orgánicos porque no tienen nada, pero los rendimientos son bajos. El Estado no tiene capacidad para hacer eso.

AT: Estuve leyendo un artículo en el que se menciona que la semilla la obtienen de la campaña anterior, y eso genera un tema de limitación de acceso a semillas de buena calidad. No sé si es cierto eso y hasta qué punto complica la posibilidad de acceder a semillas de buena calidad.

JS: Lo que pasa es que es la costumbre. El productor trata de bajar costos y guarda su propia semilla. El INIA sí tiene campos semilleros, realiza un programa de mejoramiento y vende semillas certificadas, pero no son orgánicas. Falta un programa de semillas orgánicas, que tendría que tenerlo el INIA o los productores. El problema es que los productores van cada uno por su lado, no se asocian.

GF: ¿Y qué tanto influye ahí el Gobierno Regional?

JS: ¿Qué hacen? En el tiempo del *boom* de la quinua, todos promovían el cultivo. Ahora que el *boom* cesó, ya no hacen nada

AT: Los productores están fragmentados y los acopiadores son quienes manejan el abastecimiento y los exportadores son los que mueven el mercado.

JS: Exacto, pero hay algunos exportadores que ya están acopiando directamente porque ya conocen sus asociaciones.

GF: Gracias por la información.

AT: Muchas gracias.

JS: Hasta la próxima.



Apéndice C: Entrevista realizada a Pedro Huamaní, subgerente de Planeamiento del Gobierno Regional de Ayacucho, el 8 de mayo de 2018

Participantes

- Pedro Huamaní (PH)
- Gabriela Flórez (GF)
- Yuliana Portocarrero (YP)
- Antonio Tobaru (AT)
- César Toyama (CT)

PH: ¿Cuál es el tema?

AT: Estamos haciendo un plan estratégico para la región Ayacucho y este está muy enfocado en la quinua. Queremos hacerle algunas consultas sobre la quinua, sobre cómo la región está manejando este asunto y ver si nuestro plan está alineado con la realidad de Ayacucho.

PH: No hay ningún problema.

CT: Actualmente, Ayacucho es el segundo productor de quinua después de Puno. Tiene el 22% de la producción nacional, y más o menos son once mil hectáreas en las que se produce quinua. ¿Hay algún inconveniente en incrementar las áreas de cultivo para seguir produciendo más quinua?

PH: El inconveniente es el mercado. Generalmente los productores han incrementado las áreas de cultivo, pero no encuentran compradores y los precios bajan.

CT: Había otro dato que indica que el principal exportador es Lima y Callao, y de ahí sigue Ayacucho. ¿Hay alguna limitante en el tema de exportación?

PH: Generalmente, los productores de quinua utilizan productos químicos, lo que contamina la producción. Cuando llevan la quinua a Lima descubren que tienen residuos

químicos y no les compran. Por otro lado, no hay organizaciones empresariales que puedan hacer la exportación directamente.

GF: ¿Actualmente hay alguna prioridad o inicio para que esa producción pueda ser más limpia a través de una cosecha de quinua orgánica? Porque hemos visto que hay asociaciones en Ayacucho que están promoviendo la quinua orgánica.

PH: Sabemos que hay organizaciones que están promoviendo la quinua orgánica, pero la mayor parte no está asociada y lo están haciendo a su manera, utilizando químicos, lo que malogra la calidad del producto. Desde el sector público, no hay iniciativas que incentiven la producción orgánica.

GF: También vemos que es clave que el conocimiento de los productores sea más intensivo. ¿Podríamos poner algún plan respecto a la educación y tal vez con algún convenio con alguna institución educativa? ¿Ha habido en algún otro caso este tipo de estrategia?

PH: En el sector público no existe ningún tipo de iniciativa como la que usted menciona. Todo es iniciativa de los mismos productores. Por eso no hay desarrollo agropecuario en Ayacucho.

GF: ¿Y eso se debe a que la práctica de asociarse no está difundida?

PH: La organización es mínima, incipiente. No existe la capacidad suficiente para mejorar la producción, la calidad, la cantidad. Las organizaciones son incipientes.

YP: ¿Puede comentarnos cómo va la ejecución del presupuesto asignado a Ayacucho?

PH: La ejecución del presupuesto está en 62 o 63%. El sector público no tiene la capacidad de ejecutar. Se podría decir que hay exceso de dinero en el sector público.

YP: ¿Ve viable el asignar un presupuesto para el tema de agricultura?

PH: No veo que se pueda dar porque usted sabe que el problema de intereses particulares a nivel nacional hace que se destine el 90% del presupuesto a obras de

infraestructura, donde está el negocio de las mafias. Ocurre a nivel nacional y ocurre en Ayacucho.

YP: ¿Cómo utilizan el canon minero?, ¿cómo les ayuda a que Ayacucho siga fomentando el desarrollo?

PH: Tanto los recursos ordinarios como el canon están orientados a infraestructura y no a promover producción o tecnología.

YP: Ayacucho tiene mucho potencial para crecer en el cultivo de quinua orgánica. Veíamos la posibilidad de desarrollar un banco de semillas. ¿Qué tan viable lo ve?

PH: Siempre y cuando todo apoyo esté asegurando un mercado para los productores.

YP: Otros países están empezando a usar tecnologías para producir quinua, pero no a nivel orgánico. ¿Ve viable el desarrollo de una marca orgánica?

PH: Lo que falta es un actor con la capacidad de promover todo eso. Existe todo el potencial, pero faltan los actores con la capacidad de generar una marca, una diferenciación para exportar. No existen esas capacidades.

AT: En salud, vemos que en Ayacucho la desnutrición crónica en menores de 5 años no es un asunto menor. Me imagino que el problema no es igual en la zona rural y la urbana. ¿En el área rural es más alto que en la ciudad?

PH: Sí, en la zona rural es altísimo. En el área rural hay alimentos de alta calidad, pero contradictoriamente la desnutrición es alta. La explicación es que la gente del área rural ha cambiado sus hábitos de consumo, por lo que ahora la gente del campo come más la comida de escaso valor nutritivo de la ciudad y ha dejado de comer lo que ellos poseen. El problema fundamental es el cambio de hábitos de alimentación.

AT: Ellos están dejando de comer lo que producen para venderlo y están comprando comida que no los beneficia.

PH: Así es.

AT: En educación, Ayacucho tiene un alto número de matriculación, pero también un alto número de deserción.

PH: No solo eso. Todo el sistema educativo está en una situación de crisis total. El problema es el pésimo nivel de educación de todo el sistema. Esa educación no es útil para la vida real.

AT: ¿Cómo influyen estos temas en la agricultura en la región?

PH: Definitivamente, el nivel educativo, la alimentación, el escaso nivel de organización influyen en la producción.

AT: Más que darles suplementos nutricionales solucionaría el problema una educación sobre el consumo de sus propios productos, en lugar de comer productos de la ciudad.

PH: Eso sería mucho más útil: ser un mejor ciudadano, alimentarse mejor. La pésima educación enseña cosas que no son nada útiles para la vida.

AT: ¿Si podemos asegurar un mercado de la quinua tanto interior como en el exterior, usted cree que los agricultores migrarían su producción hacia la quinua?

PH: Efectivamente, lo que se ha visto es que los agricultores cambian su producción de acuerdo con cómo está el mercado. Es flexible.

AT: Ellos van cambiando de acuerdo con la demanda.

PH: Efectivamente. El problema central en todos los cultivos es el mercado.

AT: Ayacucho tiene un gran potencial para sembrar quinua y ese desarrollo depende del acceso a los mercados que existen en el mundo.

PH: Capacidad productiva, tecnología, organización...

AT: Y eso está vinculado a un gran articulador que pueda aunar esfuerzos, brindar capacitación, ofrecer tecnificación para que pueda surgir.

PH: Claro, es un tema integrado, es más humano.

AT: ¿Cómo les ayudan algunas instituciones gubernamentales?

PH: Solamente nos ofrecen información.

AT: Asegurar salud y educación para que la producción continúe en crecimiento es importante.

PH: Claro.

AT: Creo que hemos cubierto la mayor parte de las dudas. Le agradecemos su tiempo y su buena disposición para ayudarnos.

PH: Espero que haya sido útil y haya ayudado a comprender el problema que tenemos.



Apéndice D: Segunda entrevista a Pedro Huamaní, subgerente de Planeamiento del Gobierno Regional de Ayacucho, realizada el 22 de mayo del 2018

Participantes

- Pedro Huamaní (PH)
- Antonio Tobaru (AT)

AT: Anteriormente nos comentó que el problema de la quinua era el acceso a mercados atractivos, y que una vez solucionado ese problema el agricultor invertiría en quinua. Nosotros hemos estimado que puede haber un mercado potencial de aproximadamente 133 millones de dólares en 10 años, pero básicamente de quinua orgánica. Una de las cosas que estamos planteando en el trabajo es la creación de una oficina encargada de fomentar la producción y la exportación de la quinua. Esta dependería de la dirección de comercio exterior del gobierno regional y tendría dos funciones básicas: una, ser el nexo entre los mercados extranjeros y los productores; y, por otro lado, dar capacitación y asesoría técnica a los productores para que puedan producir quinua con las características exigidas por estos mercados. Nosotros estimamos que para poner en funcionamiento esta oficina más una campaña para publicitar la quinua orgánica tendría un inversión de aproximadamente 10 millones y medio de dólares de aquí al 2027. Ese monto, viendo el presupuesto de la región Ayacucho, ¿le parece un monto razonable?, ¿el Gobierno Regional estaría dispuesto a destinar dicho monto para el desarrollo de la oficina?

PH: Lo dudo. En realidad, no creo que el Gobierno Regional... Existen intereses particulares que priorizan temas productivos. Están más concentrados en la infraestructura. Ningún sector productivo es prioridad para el Gobierno Regional.

AT: Entonces, ¿más que por el monto es porque no es un tema de infraestructura?

PH: Efectivamente, no es un tema de dinero sino por el tema de los intereses particulares.

AT: De cómo se priorizan los proyectos...

PH: Así es. La prioridad está enfocada en la infraestructura, que es la forma más rápida y fácil de enriquecimiento ilícito.

AT: De acuerdo. Muchas gracias por sus comentarios.

PH: Espero que haya sido de utilidad. Hasta luego.



Apéndice E: Entrevista realizada a José Palomino, funcionario de PromPerú, el

15 de mayo de 2018

Participantes:

- José Flores (JF)
- Yuliana Portocarrero (YP)

YP: Buenas tardes, José. Como le había comentado, estamos realizando la tesis para CENTRUM sobre el planeamiento estratégico para la región Ayacucho y este está muy enfocado al tema agrario, especialmente a la quinua. ¿Puedo tener su conformidad para grabar la llamada?

JP: Claro. Yo creo que no hay inconveniente. ¿En qué puedo ayudar?

YP: Queremos ofrecer nuestra propuesta para la implementación de una oficina regional de oferta exportable, con la finalidad de que esta, en cooperación con el Gobierno Regional, oriente e incentive la exportación de quinua orgánica a otros países y además de contar con un banco de semillas.

JP: De acuerdo. Como PromPerú tenemos varias oficinas macrorregionales. Las tenemos en Ayacucho, Huancavelica, Pasco, Huánuco y Junín. Además, tenemos oficinas de centro de información en algunos puntos del Perú que tienen un enfoque especialista y ayudan con la identificación de empresas y la articulación con otras instituciones. Lo que me comenta sobre una propuesta de oficina me parece una excelente, ya que nosotros como PromPerú hace tiempo queremos realizar una propuesta como esta, de comercio exterior. Siempre, claro, articulada con las instituciones vinculadas con estos temas. Por ejemplo, nosotros articulamos con la DIRCETUR. Tenemos un contacto, el Sr. Máximo.

YP: ¿A la fecha cuántas oficinas macrorregionales tiene PromPerú?

JP: Cuenta con seis oficinas macrorregionales, sin contar con Lima, a la fecha. Las cuales son: la noroeste en Lambayeque, suroeste en Arequipa, oriente en Loreto, sureste en Cusco, macrorregión centro Huancayo y macrorregión norte en Piura.

YP: De acuerdo, ¿por el tema de inversión PromPerú cobra alguna membresía para esas iniciativas de oferta exportable?

JP: No. Como PromPerú nosotros somos oficinas parte del MINCETUR. Como parte del Estado, los servicios son prácticamente gratuitos. Claro que nosotros tenemos que detectar estratégicamente a las empresas, identificamos a las empresas. Por ejemplo, si nosotros vamos a realizar un programa de etiquetado a empresas de una región específica, estas empresas ya han estado identificadas por nosotros mismos, y ya cuentan con un techo exportador. Tienen un *company profile*, que son fichas que nos ayudan a ver la situación de la empresa y a evaluar que los servicios que damos van a contribuir con su desarrollo.

YP: Respecto de participar en ferias internacionales, ¿cómo es el tema de los costos y gastos?, ¿Cuánto cuesta participar en ferias fuera?

JP: En Lima, hay especialistas que ven los precios específicos según el rubro. Por lo general, PromPerú apoya con el diseño de los stands, algunas veces ayuda también con los pasajes, con ciertos descuentos de la suscripción de la feria... Pero no es que PromPerú subvencione el 100% de la participación de la feria, porque justamente a través de ello se ve el interés de los empresarios, porque muchas veces que se les puede subvencionar todo no ponen interés mayor en potenciarse en oferta exportable. Justamente, el objetivo de no cubrir todo es saber realmente qué empresario está comprometido y 100% interesado, porque también le va costar.

YP: Lo que nosotros también estamos proponiendo es que al 2020 Ayacucho tenga un convenio con PromPerú. A partir de ello, ¿cómo se puede trabajar para eso? Porque ustedes trabajan sobre todo con las empresas y no con los agricultores.

JP: Claro, nosotros como PromPerú trabajamos con los empresarios, porque nuestro enfoque es la promoción comercial, por ello se promueven las ruedas de negocios, nuestro interés es que las empresas puedan responder a los mercados de fuera. Algunas veces a los agricultores se les ha dado a veces capacitaciones, pero muy puntuales, pero no es el público objetivo. Como saben, el Estado para este año quiere disminuir el gasto para las oficinas macrorregionales para PromPerú. Nosotros hacemos el contacto con oficinas del extranjero e identificamos posibles compradores para que puedan ofrecer sus productos. Como oficina regional, nosotros podemos ayudar a identificar y articular para preparar plan presupuestal para el siguiente año.

YP: En términos generales, ve bastante bueno el enfoque de una oficina de oferta exportable. Se invertiría un presupuesto de diez millones de dólares aproximadamente.

JP: Efectivamente, nosotros como PromPerú contribuiríamos con ello. Actualmente necesitamos manos para ayudar a más empresas. No tenemos mucho personal. Aquí somos dos personas. El hecho de tener una oficina regional –lo que están proponiendo– yo creo que es bastante bueno porque los brazos de ejecución se ampliarían, siempre articuladas con las instituciones para saber qué se ha hecho antes y qué se puede hacer hacia adelante.

YP: Muchas gracias por su ayuda.

JP: Ha sido un gusto. Nuestra oficina queda abierta para cualquier consulta adicional.

Apéndice F: Entrevista realizada al señor Máximo Gómez, funcionario de la DIRCETUR del Gobierno Regional de Ayacucho, el 16 de mayo de 2018

Participantes:

- Máximo Gómez (MG)
- Yuliana Portocarrero (YP)

YP: Buenas tardes, Sr. Máximo. Le comento que estamos realizando la tesis sobre el planeamiento estratégico para la región Ayacucho y este está muy enfocado en el tema agrario, especialmente en la quinua. ¿Puedo tener su conformidad para grabarlo? Tenemos como propuesta implementar una oficina de oferta exportable hacia otros países. ¿Cómo ve la oferta exportable de quinua?

MG: Claro. Bueno tenemos potencial de exportación. Hay empresas que ya están exportando para este año. Tenemos proyectadas varias toneladas de exportación. Estamos en la búsqueda de mercados y empresas que puedan comprar los productos.

YP: Como un objetivo a largo plazo tenemos que Ayacucho exportará US\$ 133 millones de quinua orgánica.

MG: Si tenemos, se puede llegar a esa cantidad, lo veo viable. Yo puedo apoyar para ello. Tenemos productos orgánicos.

YP: Nos gustaría saber cuántos agricultores y empresas tiene Ayacucho a la fecha.

MG: Con potencial de exportación, tenemos de algo de 10 micropequeñas empresas y en agricultores entre 2000 y 3000. Puede ser en grano o productos de valor agregado: harina, hojuelas, barras energéticas...

YP: ¿Cuentan con bancos de semillas?

MG: Bueno, tenemos una institución –INIA– que se encarga de dar semillas especiales y los mismos productores ya cuentan con semillas especiales.

YP: ¿Qué cree que le falta a Ayacucho para convertirse en la primera región de exportación de quinua? Actualmente ocupa el segundo puesto.

MG: A nosotros lo que nos falta es un gerente que conozca el mercado internacional y que acompañe a todos los exportadores.

YP: Si sería de mucha ayuda que en Ayacucho haya una oficina de oferta exportable entonces.

MG: Claro que sí, bueno y también ahora lo que se necesita es el contacto con empresarios extranjeros.

YP: ¿Han participado en ferias internacionales?

MG: No hemos participado, pero sí en ferias expoalimentarias nacionales. Sí hay algunas empresas que exportan y están buscando participar.

YP: ¿Cuentan con registro de los empresarios y agricultores que tienen en la región?

MG: Como trabajo en la Dirección de Comercio Exterior, yo cuento con esa información y la puedo facilitar por correo.

YP: Muchas gracias por su disponibilidad. Es de gran ayuda para nosotros.

MG: Está bien. Las veces que necesiten estoy aquí.