UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

INTERNACIONALES

Análisis de la cadena de valor de las empresas exportadoras de quinua
orgánica de Puno a fin de aumentar su competitividad al mercado alemán
del 2012 al 2017

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales

AUTORES

Inocente Vera, Doris Vanessa (0000-0002-5170-1910)

Lara Baldeón, Frank Christian (0000-0001-9552-7152)

ASESOR

Sánchez Gómez, Jimmy Elías (0000-0002-0425-6404)

Lima, 20 de Febrero de 2019

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a nuestros padres que hicieron todo el esfuerzo de brindarnos estudios universitarios y motivándonos a superar una meta más en nuestra vida profesional y por los consejos diarios para ser mejores personas.

AGRADECIMIENTOS

A nuestro asesor Jimmy Sánchez por el constante apoyo, disposición y orientación en el desarrollo de la investigación.

A nuestros hermanos que nos motivan a seguir mejorando como personas y profesionales.

RESUMEN

La investigación analiza la eficiencia de la cadena de valor de las empresas exportadoras de quinua orgánica de Puno al mercado alemán.

La población del estudio está conformada por 12 empresas y se contó con la colaboración de todas ellas quienes brindaron sus conocimientos en el proceso de exportaciones de quinua.

Para identificar los principales factores que generan una deficiente cadena de valor se realizó una investigación mixta. Por un lado, cualitativa con entrevistas a profundidad. Por otro lado, cuantitativa con encuestas conformadas por 27 preguntas a 47 participantes. Con ello, se pudo obtener las siguientes conclusiones que se deben mejorar para ser competitivos en el mercado alemán.

Primero, la infraestructura, la calidad del abastecimiento de la quinua, la innovación y capacitaciones al personal técnico y administrativo. Ello es importante para asegurar el éxito de las exportaciones, lograr obtener mayores rentabilidades del sector y que se pueda ofertar un producto final certificado y reconocido como orgánico.

Segundo, liderazgo en costos las empresas deben plantear eficientes estrategias para hacer frente a limitantes de la competitividad e incluir estrategias de marketing. Asimismo, debe emplear tecnología para mejorar sus procesos productivos.

Tercero, diferenciación parte por tener una buena calidad de abastecimiento de quinua orgánica, reducir los niveles de merma y los costos logísticos para la exportación.

Cuarto, enfoque se tiene que mejorar la segmentación del mercado. Es necesario incluir la innovación en los productos para el mercado alemán y para ello, las empresas deben capacitar constantemente a su personal técnico y administrativo.

Palabras claves: Cadena de valor; competitividad; quinua orgánica; Puno; Alemania.

Analysis of the value chain of the companies exporting organic quinoa from Puno in order to increase its competitiveness to the German market.

ABSTRACT

The research analyzes the efficiency of the value chain of companies exporting organic quinoa from Puno to the German market.

The population of the study is made up of 12 companies and it counted with the collaboration of all the people who offered their knowledge in the process of quinoa exports.

To identify the main factors that generate a deficient value chain, a mixed investigation is carried out. On the one hand, qualitative with in-depth interviews. On the other hand, quantitative with surveys made up of 27 questions to 47 participants. With this, it was possible to obtain the following conclusions that must be improved in order to be competitive in the German market.

First, the infrastructure, the quality of the supply of quinoa, innovation and skills to the technical and administrative staff. This is important to ensure the success of exports, achieve higher profitability in the sector and that a certified end product can be offered and recognized as organic.

Second, the leadership in the costs of the companies must consider the strategies of facing the limits of the competitiveness and the strategies of marketing. Likewise, technology must be used to improve their production processes.

Third, differentiate part by having a good quality of organic quinoa supply, reduce siren levels and logistic costs for export.

Fourth, market segmentation has been improved. It is necessary to include innovation in products for the German market and for this, companies must constantly train their technical and administrative staff.

Keys words: Value chain; competitive; organic quinoa; Puno; Germany.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO	3
1.1. Antecedentes nacionales e internacionales de la Cadena de Valor.....	3
1.1.1 Antecedentes nacionales de la Cadena de Valor	3
1.1.2 Antecedentes internacionales de la Cadena de Valor	5
1.2. Antecedentes nacionales e internacionales de la Competitividad.....	6
1.2.1. Antecedentes nacionales de la Competitividad.	6
1.2.2. Antecedentes internacionales de la Competitividad	8
1.3. Bases teóricas de la Cadena de Valor.	9
1.3.1. Definición de Cadena de Valor.....	9
1.3.2. Desarrollo histórico de la cadena de valor.....	15
1.3.3. Enfoques o teorías de cadena de valor.....	16
1.4. Bases teóricas de la Competitividad	20
1.4.1. Definición de Competitividad.....	20
1.4.2. Desarrollo histórico de la competitividad	21
1.4.3. Enfoques o teorías de la competitividad	23
1.5. Definición de términos básicos de cadena de valor	31
1.6. Definición de términos básicos de Competitividad	34
CAPITULO 2: PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	35
2.1. Situación problemática.....	35
2.1.1. Problema principal.....	36
2.1.2. Problemas específicos.....	36
2.2. Hipótesis.....	37
2.2.1. Hipótesis principal.....	37
2.2.2. Hipótesis específicos	37
2.3. Objetivos	38

2.3.1. Objetivo principal	38
2.3.2. Objetivos específicos	38
CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE TRABAJO	39
3.1. Tipo de la investigación	39
3.1.1. Alcance de la investigación	39
3.1.2. Diseño de la investigación	40
3.2. Operalización de las variables.....	40
3.3. Proceso de muestreo: Tamaño y selección de la muestra	43
3.3.1. Población de estudio	43
3.3.2. Tamaño de la muestra	44
3.4. Instrumentos metodológicos para el recojo de la investigación.	44
3.4.1. Investigación cualitativa	44
3.4.2. Investigación cuantitativa	44
CAPITULO 4: DESARROLLO Y APLICACIÓN	45
4.1. Aplicación principal.....	45
4.1.1. Herramienta cualitativa: Entrevistas a profundidad	45
4.1.2. Herramienta cuantitativa: Encuesta a empresas productoras de quinua orgánica de Puno.....	48
4.1.3 Otras aplicaciones: Datos descriptivos sobre la producción y exportación de quinua orgánica.....	103
CAPITULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	109
5.1. Modelo de análisis factorial.....	112
5.1.1. Fórmula del modelo factorial.....	112
5.1.2. Aplicación de la fórmula del modelo factorial	112
5.1.3. Prueba de Relevancia Global.....	113
5.1.4. Prueba de Relevancia Individual	113
5.2. Modelo de análisis de discriminante	118
CAPITULO 6: CONCLUSIONES	129

CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES	131
-----------------------------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparativa de creación de cadenas de valor	18
Tabla 2. Comparativa de creación de cadenas de valor	19
Tabla 3. Diferencias de la cadena productiva vs cadena de valor	32
Tabla 4. Operalización de las variables	40
Tabla 5. Empresas exportadoras de quinua al mercado alemán	43
Tabla 6. Principales proveedores de la quinua orgánica.....	49
Tabla 7. Calidad de abastecimiento de la quinua orgánica.....	51
Tabla 8. Cuellos de botella en la producción de quinua orgánica	53
Tabla 9. Calificación de la calidad de la quinua orgánica	55
Tabla 10. Eficiencia del proceso productivo de la quinua orgánica	57
Tabla 11. Satisfacción de la demanda del mercado alemán	59
Tabla 12. Afectación de estructura de costos por merma	61
Tabla 13. Resultados de emplear estrategias de marketing	63
Tabla 14. Aceptación de la quinua orgánica en el mercado alemán.....	65
Tabla 15. Exportación de quinua orgánica al año.....	67
Tabla 16. Principales problema que tiene el sector de la quinua orgánica	69
Tabla 17. Calidad de tecnología que emplean en el proceso productivo.....	71
Tabla 18. Calificación de las capacitaciones que se realizan al personal.....	73
Tabla 19. Cuentan con planta de producción propia.	75
Tabla 20. Competitividad de los costos logísticos.....	77
Tabla 21. Eficiencia en costos en el puerto del Callao	79
Tabla 22. Gestión del Estado peruano para minimizar los costos logísticos.	81
Tabla 23. Resultado de las estrategias que aplican para liderar en costos bajos.	83
Tabla 24. Agentes intermediarios en la cadena de valor de la quinua orgánica.	85
Tabla 25. Minimizar el número de intermediarios de la cadena de valor.....	87
Tabla 26. Impacto de los cuellos de botella	89
Tabla 27. Estrategias para ser frente a los factores que limitan la competitividad.....	91
Tabla 28. Innovación en sus productos para el mercado alemán.	93
Tabla 29. Nivel de eficiencia de la cadena de valor de la quinua.	95
Tabla 30. La cadena de valor en la competitividad de las exportaciones	97
Tabla 31. La optimización de la cadena de valor de la quinua orgánica	99
Tabla 32. Nivel de efectividad en segmentación de mercado.	101

Tabla 33. Tipos y variedades de quinua.	103
Tabla 34. Evolución de producción mundial de quinua	106
Tabla 35. Partidas arancelarias de la quinua.....	106
Tabla 36. Crecimiento de las exportaciones.....	107
Tabla 37. Varianza total explicada	114
Tabla 38. Comunalidades principales	115
Tabla 39. Matriz de componentes rotada.....	117
Tabla 40. Lambda de Wilks	118
Tabla 41. Prueba de igualdad de medias de grupos	119
Tabla 42. Coeficientes de función discriminante canónica estandarizados	119
Tabla 43. Lambda de Wilks	120
Tabla 44. Coeficientes de función discriminante canónica estandarizados	120
Tabla 45. Lambda de Wilks y coeficientes canónica estandarizada	121
Tabla 46. Lambda de Wilks	121
Tabla 47. Coeficientes de función discriminante canónica estandarizada	121
Tabla 48. Lambda de Wilks	122
Tabla 49. Coeficientes de función discriminante canónica estandarizada	122
Tabla 50. Lambda de Wilks	122
Tabla 51. Coeficientes de función discriminante canónica estandarizada	123
Tabla 52. Lambda de Wilks	123
Tabla 53. Coeficientes de función discriminante canónica estandarizada	124
Tabla 54. Lambda de Wilks	124
Tabla 55. Coeficientes de función discriminante canónica estandarizada	124
Tabla 56. Lambda de Wilks	125
Tabla 57. Coeficientes de función discriminante canónica estandarizada	125
Tabla 58. Lambda de Wilks	126
Tabla 59. Coeficientes de función discriminante canónica estandarizada	126
Tabla 60. Lambda de Wilks	126
Tabla 61. Coeficientes de función discriminante canónica estandarizada	127
Tabla 62. Lambda de Wilks	127
Tabla 63. Coeficientes de función discriminante canónica estandarizada	128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas de la cadena de valor.	9
Figura 2. Mapa de las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor.	11
Figura 3. Mapeo de las etapas del sistema de valor.	13
Figura 4. Etapas de la cadena de suministros	13
Figura 5. Formas de distribución de suministros y bienes terminados	14
Figura 6. Evolución de la teoría de la competitividad a través del tiempo	27
Figura 7. Diamante de Porter	28
Figura 8. Cadena de suministros vs cadena de valor	33
Figura 9. Principales proveedores de quinua orgánica	50
Figura 10. Calidad de abastecimiento de la quinua orgánica	52
Figura 11. Principales proveedores de quinua organica.	54
Figura 12. Calificación de calidad de la quinua orgánica	56
Figura 13. Eficiencia del proceso productivo de la quinua	58
Figura 14. La oferta de la quinua no satisface la demanda del mercado Alemán	60
Figura 15. Influencia de la merma en la estructura de costos de la quinua orgánica	62
Figura 16. Nivel de estrategias de marketing	64
Figura 17. Aceptación de la quinua orgánica en el mercado alemán	66
Figura 18. Cantidad de toneladas exportadas de quinua.....	68
Figura 19. Principales problemas que tiene el sector de la quinua orgánica	70
Figura 20. Nivel de calidad tecnológica que emplean las empresas exportadoras	72
Figura 21. Percepciones de las capacitaciones al personal técnica administrativo	74
Figura 22. Planta propia de quinua orgánica	76
Figura 23. Percepción de los costos logísticos de la quinua	78
Figura 24. Percepción de los costos del puerto del Callao.	80
Figura 25. Percepción de la gestión del Estado peruano.	82
Figura 26. Resultados de las estrategias para liderar costos	84
Figura 27. Agentes intermediarios en la cadena de valor de la quinua orgánica	86
Figura 28. Reducción del número de intermediarios de la cadena de valor	88
Figura 29. Nivel de cuellos de botella	90
Figura 30. Nivel de estrategias empleadas	92
Figura 31. Calificación de la innovación en sus productos	94
Figura 32. Eficiencia en la cadena de valor de la quinua orgánica.....	96

Figura 33. Eficiencia de cadena de valor de la quinua orgánica	98
Figura 34. La optimización de la cadena de valor	100
Figura 35. Nivel de efectividad en la segmentación de mercado	102
Figura 36. Distribución porcentual de los costos logísticos	110
Figura 37. Propuesta de una eficiente cadena de valor de la quinua orgánica	111
Figura 38. Cadena de valor actual de la quinua orgánica de Puno	112
Figura 39. Grafica de sedimentación de factores	115

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

CONCYTEC: Consejo Nacional de Ciencia, tecnología e innovación tecnológica.

DRA: Dirección Regional Agraria.

EMBRAPA: Empresa Brasileña de Pesquisa Agropecuaria.

ETC: Y las Demás Cosas.

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la alimentación.

FLO: Fairtrade Labelling Organizations International.

FOB: Libre a bordo.

GVC: Cadena de Valor Global.

Ha: Hectáreas.

IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

INIA: Instituto Nacional de Innovación Agraria.

ISO: Organización Internacional de Normalización.

LTDA: Sociedad de Responsabilidad Limitada.

MINAGRI: Ministerio de Agricultura y Riego.

PENX: Plan Estratégico Nacional de Exportación

PDM: Plan de Desarrollo de Mercado

PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas.

S.A: Sociedad Anónima.

S.A.C: Sociedad Anónima Cerrada.

SDE: Servicios de Desarrollo Empresarial.

SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

SPSS: Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales.

SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.

TM: Toneladas Métricas.

TN: Toneladas.

UNCTAD: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, para exportar productos no tradicionales, resulta de suma importancia asegurarse que se cuente con una óptima gestión durante todo el proceso de la cadena de valor. Por ello, todos los eslabones involucrados deben de estar bien definidos y contar con la misma sinergia. Sin embargo, hoy en día, no se están estableciendo cadenas de valor de una manera estandarizada, ya que son establecidas acorde a la zonificación, debido a que los eslabones no siempre son iguales.

El Perú al ser un país rico en biodiversidad y reconocido por su producción de granos andinos, le ha permitido tener ventajas comparativas para la producción de granos andinos, principalmente, la quinua originaria de la Hoya del Lago Titicaca. La quinua es un grano andino que tiene reconocimiento a nivel internacional por sus altos niveles proteicos y minerales, debido a estas características ha sido muy apreciado y demandado en el extranjero.

Es importante conocer la demanda actual de la quinua, ya que en los últimos años se ha convertido en uno de los granos con mayor incremento en su producción, siendo uno de los cultivos de mayor relevancia. Por ello, en el 2013 lo declararon como el Año Internacional de la Quinua de tal manera la atención mundial se centra en la contribución y en el papel que puede desempeñar en la erradicación de la desnutrición y la pobreza como lo menciona la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO, 2013).

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2017), en su informe “Análisis económico de la producción nacional de la quinua” menciona que:

La producción nacional de la quinua en el 2016 fue de 79,3 miles de tn, siendo Puno con mayor producción con un 35 166 tn, lo cual representó el 44,4% de la producción nacional. Las exportaciones de quinua en el 2017 muestran una pequeña recuperación del valor de sus exportaciones (3,4%) debido a la mejora de los precios especialmente en el mercado norteamericano, después de haber caído dos años seguidos. Asimismo, al ser un país agroexportador reconocido podemos incrementar nuestra

participación en el mercado internacional. En Alemania existe una creciente demanda por los alimentos saludables y nutritivos que permitan mantener una dieta balanceada, debido a que tienen tendencia a consumir productos orgánicos y libres de sustancias químicas. (pp.3-11).

Sin embargo, Guzmán (2013) indica que se puede competir en un mundo tan volátil y globalizado. Contar con esta ventaja comparativa no es del todo suficiente, ya que la tecnología empleada aún es incipiente, falta de capacitación, desarrollo e investigación. A parte de ello, no existe integración ni cooperación entre los eslabones de la cadena de valor, lo cual dificulta los procesos de comercialización siendo tediosos y enredados. De tal manera, que no resulta beneficiosa ni favorecida la explotación de este cultivo para fines industriales, originando que algunos cultivos no sean de gran calidad (p.101).

Esta investigación tiene como finalidad determinar la eficiencia de la cadena de valor para obtener una ventaja competitiva. Para ello, es fundamental contar con las capacidades que mejoren la competitividad de este producto, tanto en mercado nacional como en el internacional.

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes nacionales e internacionales de la Cadena de Valor

1.1.1 Antecedentes nacionales de la Cadena de Valor

Cárdenas Vargas (2015) en su tesis “Competitividad de la cadena productiva de la quinua en el Valle del Mantaro – Región Junín” Tuvo por objetivo general, analizar el nivel de competitividad de la cadena productiva de la quinua en Valle del Mantaro (Junín).

La producción en el Perú, está a cargo de pequeños productores, pero con un alto potencial de producción de quinua. Sin embargo, estos aportes no podrán ser factibles en un mundo globalizado, ya que la problemática que se identificó fue la falta de desarrollo de las ventajas competitivas de la cadena productiva de la quinua. Ello se debe a la falta de tecnología, economías de escala, capacitación, integración y cooperación. Asimismo, los procesos de comercialización son tan largos y complicados que no han favorecido la explotación a nivel industrial.

El análisis conjunto de la cadena productiva de la quinua, demuestra que no es altamente competitiva, pero presenta condiciones favorables de desarrollo (p.p.137-139).

Chávez, Trujillo, S y Trujillo, Y (2017), en su tesis “Análisis de la cadena productiva de la quinua en San Román – Puno para usos prospectivos” tiene por objetivo principal analizar la cadena productiva de la quinua en la provincia de San Román, Puno.

El eslabón comercialización se caracteriza por estar compuesto por un número pequeño de grandes empresas que cumplen el rol de transformadoras industriales así como de comercializadoras a nivel nacional. Sin embargo, existe un gran número de intermediarios que se encargan de abastecerlas a partir del acopio de quinua de pequeños productores. El exceso de intermediarios evita la comercialización directa del productor a la gran empresa (p.p. 127-129).

Carhuallanqui y Espinoza (2017), en su tesis “Desarrollo de cadenas de valor de productores rurales: Caso quinua y asociación Apoqua en la provincia de Huamanga - Ayacucho” aborda el análisis de la problemática de las asociaciones de productores en cadenas de valor incipientes como es el caso de la quinua en la región Ayacucho.

No solo la demanda internacional creció, sino también la demanda nacional que se refleja en el consumo interno. Por ello, en Ayacucho, la quinua se ha posicionado en el segundo cultivo de mayor superficie de producción después de la papa en el 2015. Los actores directos han establecido relaciones económicas y socioculturales que permiten diferenciar el poder de negociación y el nivel de confianza que existe en cada relación. Por otro lado, los actores indirectos cuya función es dar soporte a esta cadena, al intervenir de manera no estructurada, no ha permitido un trabajo conjunto que condujera a la mejora de la competitividad de la cadena. (p.p. 113-115).

Rodas (2012) en su tesis “Modelo de gestión de la cadena de suministros en una asociación apícola para mejorar su posición competitiva en el mercado nacional” tiene por objetivo general conocer y diseñar el Modelo de Gestión de la Cadena de Suministros en una Asociación Apícola para mejorar su posición competitiva en el mercado nacional.

Se propone y construye mecanismos para mejorar y generar una eficiente gestión apícola aplicando el análisis de la cadena de valor (Michael Porter) teniendo presente que las diferencias entre la cadena de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva. Con ello, se analiza y diseña la red de la cadena de suministros, desde los proveedores hasta los clientes, se configura y define las estrategias de distribución, mayor eficiencia en los canales de distribución, donde se reduce los procesos, los tiempos de entrega y los costos, se mejora la calidad del producto de acuerdo a los estándares internacionales, se analiza y estudia detalladamente la demanda, se aplica metodologías de ingeniería y se diseña planeamientos de la oferta y la demanda, se analiza los pronósticos para los próximos 10 años (p.ix).

1.1.2 Antecedentes internacionales de la Cadena de Valor

Schneider (2014) en su tesis “Análisis de la cadena de valor de la quinua (*Chenopodium Quinoa Willd*) en Bolivia” manifiesta en su tesis que:

Este estudio, describe las diferentes funciones de la cadena con sus respectivos actores y actividades y se enfoca en tres aspectos. Primero, la tecnología empleada nota una falta de mecanización que perjudica la eficiencia del trabajo; por otro lado, se observa que la maquinaria es inadecuada para los suelos frágiles de la región. Segundo, la coordinación se observa que el establecimiento de asociaciones pudo mejorar su posición competitiva. Tercero, el ambiente de soporte de la cadena de valor se compone por el ambiente organizacional y el ambiente institucional. En el ambiente organizacional, se observa un creciente número de organizaciones y programas de apoyo a la cadena. Como componentes del ambiente institucional, se analizaron la certificación de la producción orgánica y las normas comunales, en los cuales se observó una falta de regulación gubernamental y problemas en su funcionamiento en algunos casos, respectivamente. (p. IX)

Salcines (2009) en su investigación concluye que:

Todo el valor agregado de las cadenas productivas de quinua y maca se realizan en el extranjero, porque no existe una óptima capacidad tecnológica en el Perú. La optimización de la cadena proporcionará un instrumento vital para el desarrollo de las ciudades dedicadas mayormente a la agricultura. En el análisis estratégico se identificó el eslabón de industrialización como el más débil y con mayor necesidad de cambio. Es por ello que en los últimos años se viene desarrollando nuevas tecnologías para la exportación del producto desde Perú. (p.327).

1.2. Antecedentes nacionales e internacionales de la Competitividad.

1.2.1. Antecedentes nacionales de la Competitividad.

Según Mayandía, Núñez, Trujillo de los Santos y Valdettaro (2017) en la tesis denominado “Planeamiento Estratégico para la Industria de la Peruana de Granos Andinos” señala que:

La ventaja competitiva más importante que tiene la industria de granos andinos peruanos es la ubicación geográfica donde se encuentran los principales campos de cosechas. Siendo la quinua el grano que ha tenido el mayor crecimiento, tanto a nivel de volumen producido, como en volumen y valor FOB exportado, representando más del 80% de la producción total de granos andinos. Asimismo, existe un gran potencial para lograr una mayor penetración y desarrollo del mercado internacional, se debe aprovechar este momento para desarrollar una fuerte ventaja competitiva (p.p. 159-162).

A parte de ello, es importante señalar que el Perú está muy interesado en priorizar e impulsar el desarrollo de la cadena de valor de la quinua. Debido a ello, se desarrolló un Plan estratégico Nacional exportador (PENX). Este tuvo como inicio con el PENX 2003 - 2013 para lo cual se dispuso inversión pública para ejecutar proyectos basados en la estrategia de productividad, en la cual se implementaron estrategias, normas y acciones institucionales. Sin embargo, resultó insuficiente por la falta de mecanismos de evaluación, monitoreo y poca continuidad de los esfuerzos públicos para poder mejorar la competitividad y el desarrollo del país. Por ello, se propuso actualizarla al PENX 2025 dándole un enfoque competitivo, teniendo como principal objetivo que las empresas peruanas logren la internacionalización de manera exitosa (Plan Estratégico Nacional Exportador, PENX).

En Plan de Desarrollo de Mercado (PDM) Alemania plantea herramientas estratégica que tienen como objetivo extender, diversificar y fortalecer la presencia de las empresas, sean bienes y/o servicios peruanos en los principales mercados internacionales.

El PDM participa en la ejecución de estudios de mercado y perfiles producto-mercado para los servicios y bienes elegidos según el potencial de la oferta exportable peruana.

Ello está en función de aquellas líneas identificadas en el PENX 2025 y de acuerdo al potencial detectado en el mercado de Alemania. De esta manera, se estimulará la inserción de las organizaciones peruanas en Cadenas Globales de Valor. En el marco del PENX 2025 consideran al mercado alemán un principal destino de las exportaciones peruanas de bienes y servicios (Plan de Desarrollo de Mercado, PDM).

Por otro lado, Ygreda (2018) en su investigación “Impacto de los factores determinantes de la oferta de Mango Peruano en la Competitividad Internacional”

Los estándares de calidad se encuentran en constante proceso de adaptación y cambios que promoverán la competitividad y un adecuado aprovechamiento de los acuerdos comerciales. El análisis de competitividad los precios internacionales son un factor importante que influye en la competitividad, ya que estos están definidos principalmente por su cotización en el mercado y bajo la consideración de la calidad presentada del producto. Por ello fomentar la cooperación y asociatividad entre productores, entre empresarios y empresarios exportadores es una importante estrategia para el fomento de la competitividad. (p.p. 66-82).

Ameghino (2008, como se citó en Cárdenas Vargas, 2015), en su investigación denominada “Competitividad de la Cadena Productiva de la Quinua en el Valle del Mantaro- Región Junín”

La competitividad ha adquirido mayor relevancia para medir cuán desarrollado se encuentra una organización, un sector, un negocio o un país. La competitividad se asocia con la capacidad para conquistar, ampliar y/o mantener de forma sostenida nuestra participación en los mercados que a su vez está influenciada por las diferentes políticas: cambiarias, monetarias fiscal y comercial e involucra desarrollo de progreso técnico, innovación tecnológica, productividad, rentabilidad, equidad y sostenibilidad (p.68).

Ello lo reafirma Mendoza (2017) en la investigación “El impacto de las barreras a la innovación que limitan la competitividad de las Pymes Exportadoras de Cacao” nos menciona que.

La mayoría de las grandes empresas tienen los recursos y la preparación necesaria para competir, puesto que cuentan con una cultura de innovación y generan constantemente conocimientos. Sin embargo, las Pymes (Pequeñas y medianas empresas) se encuentran en un enfrentamiento constante con barreras a la innovación las cuales limitan su competitividad en la industria (párrafo 1). La innovación es un tema muy relevante, el cual debe ser prioridad para todas las organizaciones, ya que esta se relaciona de manera directa con la competitividad. (p.151).

1.2.2. Antecedentes internacionales de la Competitividad

Jiménez y Armando (2011) en su tesis sostiene que:

Ser productivo y rentable asegura la competitividad, permite a las organizaciones competir en los mercados nacionales e internacionales. Para los países de América Latina y el Caribe es muy importante lograr el posicionamiento nacional e internacional de sus agentes económicos, ya que esta puede ser una vía importante para el desarrollo económico y para una mejor distribución del ingreso (p.111).

Bueno y Morcillo (1992, como se cita en González 2000) en su artículo “De la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento” sostuvo que:

El concepto de competitividad no es más que el reflejo de las capacidades que tienen las empresas para poder competir y lograr una mejor posición relativa frente a sus competidores. Esa capacidad de competir viene determinada por la existencia de competencias básicas distintivas. (p.59).

Del mismo modo, Villareal (2006, como se cita en Quero, 2008) plantea que la “competitividad va más allá de la productividad, representa un proceso centrado en: generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados” (p.40).

1.3.Bases teóricas de la Cadena de Valor.

1.3.1. Definición de Cadena de Valor

En la presente investigación se desarrollarán tres conceptos de cadena que son muy similares, pero con significativas diferencias.

a) Cadena de Valor

Collier y Evans (2009) en su libro “Administración de las operaciones bienes, servicios y cadenas de valor” definen como cadena valor como una red de instalaciones y procesos que describen el flujo de bienes, servicios, información y transacciones financieras de los proveedores a través de las instalaciones y procesos que crean los bienes y servicios que se entregan a los demás (p.42).

Figura 1. Etapas de la cadena de valor. Adaptado de “Administración de las operaciones bienes, servicios y cadena de valor”, por Collier y Evans, 2009.

Asimismo, Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) en su libro “Administración de las operaciones procesos y cadenas de valor” afirman que la cadena de valor es una serie interrelacionada de procesos que produce un servicio o producto que satisface a los

clientes. Cada actividad de un proceso debe agregar valor a las actividades precedentes, deben eliminarse los desperdicios y los costos innecesarios (p.p. 370-371).

Para Kaplinsky y Morris (2009) en su investigación “Un Manual para investigación de cadenas de valor” define como la cadena de valor la variedad total de actividades requeridas para conducir un producto o servicio desde su concepción, hasta la entrega al consumidor, la disposición y el desecho final a través de diversas fases intermedias de producción (involucrando combinaciones de transformación física y los insumos de diferentes servicios de productores).

De acuerdo con Donovan (2006, como se cita en Chávez 2012) define que la cadena de valor representa la articulación de todos los actores involucrados en la producción, transformación y comercialización de un producto, desde la producción primaria, pasando por diferentes niveles de transformación e intermediación, hasta el consumo final, acompañado por los proveedores de servicios (técnicos, empresariales y financieros) de la cadena (p.39).

Asimismo, La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) iniciativa biotrade en su artículo “Principios y Criterios de Biocomercio” (2007) menciona que la cadena de valor es utilizado como un mecanismo para facilitar la articulación entre actores de una cadena productiva; la implementación de buenas prácticas relacionadas con el uso sostenible, la conservación de la biodiversidad, la distribución equitativa de beneficios ambientales, sociales y económicos entre los participantes de la cadena.

Por último, Porter (1987) en su libro “Ventaja competitiva creación y sostenibilidad de un rendimiento superior” define a la cadena de valor como el conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar el producto. Esta herramienta se utiliza como medio sistemático para examinar la forma de interacción de las actividades que se realizan en torno a una empresa. La cadena de valor es utilizada para identificar las actividades estratégicas con el fin de implementar estrategias que permitan darle ventajas competitivas a las empresas.

Asimismo, indica un nuevo concepto que deriva de la cadena de valor que es la ventaja competitiva y Porter lo define como función de la capacidad de proporcionar al comprador un valor similar al que le proporcionan los competidores, pero realizando las actividades de modo eficaz (costo menor), o de la capacidad de realizar las actividades a un costo similar, pero de una forma original que genera más valor para el comprador que el que le proporcionan los competidores y, por lo tanto, permite un precio superior (diferenciación).

Figura 2. Mapa de las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor. Adaptado de “Estrategias Competitivas”, por Porter, 1987.

Mediante esta herramienta se puede visualizar ordenadamente dos actividades denominadas primarias y secundarias como lo describe (Carhuallanqui y Espinoza, 2017) en su tesis “Desarrollo de cadenas de valor de productores rurales: Caso Quinua y asociación Apoqua en la provincia de Huamanga - Ayacucho”.

Actividades Primarias:

Son aquellas directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto.

- Logística interior (de entrada): relacionada con la recepción, almacenaje y distribución de materias primas, insumos o productos intermedios necesarios para fabricar el o los productos característicos de la empresa.
- Operaciones: consiste en la transformación de las materias primas, insumos o productos intermedios en el producto final.

- Logística exterior (de salida): comprende el almacenamiento del producto terminado y la distribución de este hacia el consumidor.
- Mercadotecnia y ventas: actividades destinadas a dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- Servicios: complementan al producto, como son la instalación, reparación y el mantenimiento. Abarcan diferentes áreas desde cualquier instalación de servicio hasta el servicio al cliente después de la venta del producto.

Actividades secundarias o de apoyo:

Actividades que no están relacionadas con la producción y comercialización pero son de gran ayuda a las actividades primarias:

- Abastecimiento: Dirigido a obtener los inputs comprados, ya sean materias primas, insumos, productos intermedios, servicios contratados, maquinaria y otros. El aprovisionamiento se extiende a lo largo de toda la cadena de valor prestando apoyo a todas y cada una de las actividades primarias e incluso las otras actividades de apoyo.
- Desarrollo tecnológico: Comprende el diseño del producto, así como la planeación para idear y mejorar la forma de llevar a cabo las diversas actividades de la cadena de valor.
- Recursos humanos: Consiste en contratar, formar y desarrollar al personal técnico y administrativo.
- Infraestructura: Incluye actividades como la gestión general, contabilidad, asesoría jurídica, planificación estratégica y todas las otras actividades no consideradas, pero que son esenciales para permitir el funcionamiento de toda la cadena de valor (p.p. 10-11).

Porter advierte que las actividades de una cadena de valor no son independientes, sino que están conectadas mediante lo que denomina conexiones. Se analiza la interacción entre varias unidades económicas diferenciadas que van agregando valor al producto

desde sus orígenes hasta alcanzar al consumidor final. A esta agregación de cadenas internas Porter las denomina Sistema de Valor y se ilustra en la siguiente manera

Figura 3. Mapeo de las etapas del sistema de valor. Adaptado de “Estrategias competitivas”, por Porter, 1987.

b) Cadena de Suministros

Collier y Evans (2009) la define como parte de la cadena de valor que se enfoca específicamente en el movimiento físico de los bienes materiales, flujos de información y transacciones financieras. Todo ello a través de procesos de suministros, producción y distribución (p.47).

Figura 4. Etapas de la cadena de suministros. Adaptado de “Administración de las operaciones de bienes, servicios y cadena de valor”, por Collier y Evans, 2009

Según Bowersonx, Closs y Cooper (2007) en su libro “Administración y Logística en la Cadena de Suministros” menciona que:

La cadena de suministros como parte integrada es una colaboración de varias firmas que considera un sistema de flujo y restricciones de recursos importantes. Dentro este contexto, la estructura y la estrategia de una cadena de suministros se producen a partir de los esfuerzos que permiten cumplir el compromiso operativo de una empresa con sus clientes, al

mismo tiempo que apoyan las redes de distribución y de proveedores para obtener una ventaja competitiva (p.5).

Chopra y Meindl (2013) en su libro “Administración de la Cadena de Suministros” define lo siguiente:

La cadena de suministros está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta, en la satisfacción de una solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos. Asimismo, el objetivo de una cadena de suministro debe ser maximizar el valor total generado (p.p. 1-3).

Figura 5. Formas de distribución de suministros y bienes terminados. Adaptado de “Administración de la cadena de suministros”, por Chopra y Meindl, 2013.

c) Cadena de Productiva

Gereffi (1999, como se cita en Chávez et al. 2017) menciona que:

Aporta a las perspectivas de crecimiento de los países y empresas en los que las diferentes cadenas productivas se desarrollan. En ese sentido lo define un grupo de actividades envueltos en el diseño, producción y comercialización de un producto. De esta manera, se establece cuatro

factores que influyen sobre la cadena: Input-Output, geografía, gobernanza e instituciones (p.8).

Según la FAO (2016) en su “Ley para el fortalecimiento de las cadenas productivas y conglomerados” Define como Cadena Productiva al sistema que agrupa a los actores económicos interrelacionados por el mercado y que participan articuladamente en actividades que generan valor, alrededor de un bien o servicio, en las fases de provisión de insumos, producción, conservación, transformación, industrialización, comercialización y el consumo final en los mercados internos y externos.

Según CODESPA (2011, como se cita en Chávez et al. 2017) menciona que:

La cadena productiva es un sistema constituido por diversos actores los cuales se encuentran interrelacionados entre sí y también por una sucesión de actividades u operaciones de provisión de insumos, producción, transformación y comercialización de un producto dado. Todo esto en torno a actividades de un producto o servicio en su camino al consumidor final. Además, las actividades y etapas que la componen tienen diversos flujos de información, capital y tecnología representados por factores críticos de éxito o fracaso para la cadena (p.9).

1.3.2. Desarrollo histórico de la cadena de valor

A mediados de la década de 1980, Porter (1985) presentó un modelo de cadena de valor de las empresas y su colaboración entre las actividades; organizaciones para crear valor por sí mismos y sus clientes a través de la ejecución de actividades primarias y tareas de apoyo. Se le denomina cadena dado que las actividades en las distintas etapas están interconectadas, principalmente siendo el producto de unas entradas para las otras. Y se le denomina de valor, porque crean productos o servicios por los cuales los clientes perciben algo valioso y están dispuestos a pagar dinero.

Los beneficios que se tienen al utilizar el enfoque de cadena son: efectuar un análisis de costos de producción y compararlos con cadenas similares; considerar alternativas de aprovisionamiento y alternativas de mercado; analizar el grado de

dependencia de la cadena de los agentes dedicados a la comercialización del producto y analizar el impacto de las políticas económicas del Estado como lo menciona Riisgaard *et al.* (2010, como se citó en Trejo, 2011, p.26).

Según Di Giacomo (2010, como se cita en Trejo, 2011) menciona que:

Desde un punto de vista metodológico los estudios hacia la cadena de valor pueden hacerse de forma cualitativa o cuantitativa. Por un lado, cualitativa es una descripción de los eslabones y de los actores presentes en cada uno de los procesos y de las transacciones que ocurren a lo largo de la cadena; esta representación permite identificar restricciones y cuellos de botella. Por otro lado, cuantitativa que permite profundizar sobre cómo y cuánto del valor final de un producto se genera en cada una de las distintas etapas de la cadena y permite, por lo tanto, evaluar cómo se distribuye el valor entre los distintos actores que participan en la cadena. (p.p. 24-27).

1.3.3. Enfoques o teorías de cadena de valor

Dentro de los diversos modelos que describen el análisis y construcción de las cadenas de valor solo tomaremos en cuenta tres de ellos.

a) Metodología Value Links

Carhuallanqui y Esponzoza (2017) definen en su investigación se emplea el enfoque de cadena de valor bajo la metodología Value Links para la elaboración y diseño de la cadena de valor de quinua en Ayacucho.

Este enfoque es un paquete metodológico desarrollado por la Cooperación Técnica Alemana para el Desarrollo que se materializa en el documento “Guía Metodológica de Facilitación en Cadenas de Valor” con el propósito de proporcionar herramientas y ejercicios participativos que contribuyan a facilitar el aprendizaje en los procesos de capacitación en cadenas de valor (Acuña, 2009).

Según la metodología del Value Links, la cadena de valor es un sistema económico que puede describirse como una secuencia de actividades comerciales (funciones) relacionadas entre sí que comienza por el suministro de insumos específicos para un

producto determinado, continúa con la producción primaria, la transformación, la comercialización y llega hasta la venta final al consumidor. Además, menciona, que cada una de estas funciones es realizada por los productores, procesadores, comerciantes y distribuidores de un producto determinado. En ese sentido, está pensando como una herramienta que involucra a entidades privadas y públicas, cada una con sus respectivos objetivos. (Acuña, 2009, p.17).

b) Metodología Ruralter

Van Der Heyden y Camacho (2006) en su investigación “Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas”

Definen la metodología de Ruralter como la participación y retribución equitativa de los beneficios entre los actores y genera mayor motivación, estimula la innovación, la confianza y la coordinación. Las relaciones de confianza entre actores, permite lograr mejores acuerdos comerciales y reducir costos de transacción. Es la participación de las personas y de sus organizaciones las que innovan y hacen sostenible una cadena. La guía metodológica menciona varios métodos de recolección y análisis de la información (talleres participativos, entrevistas, entre otros) a lo largo del documento (p17).

c) Metodología Enfoque Cadena de Valor

Metodología de asesoría para mejorar el análisis e implementación de actividades en diferentes cadenas de valor y cadenas de servicios. El análisis de la metodología parte de revisar y analizar las opciones de mercado existentes para el producto de la cadena en cuestión, elemento central en la evolución al enfoque de cadenas de valor. Si no se dispone de estas opciones de mercado concretas, se debe resolver este punto de forma inmediata, sino la evolución hacia una cadena de valor va a llevar más tiempo o será prácticamente imposible. También, permite identificar y realizar un análisis de la cadena de suministro de todos los eslabones y actores de la cadena, lo cual corresponde al punto de mapeo y caracterización de la cadena, incluyendo un mapeo de los servicios de desarrollo empresarial (SDE) existentes.

A continuación, el análisis se concentra en la visualización del futuro deseado por los actores de la cadena, mediante un ejercicio de prospección de mercados y productos, así como los SDE requeridos para alcanzar tales objetivos. Estos objetivos y acciones constituyen la base del plan de acción de la cadena de valor. Finalmente, se confronta la demanda de SDE requeridos con la oferta de las entidades de apoyo existentes en el territorio para determinar si son suficientes para atender tales demandas o si no existe una oferta de SDE disponible. En cualquiera de los dos casos, se definen estrategias para mejorar o desarrollar la oferta de SDE, los cuales son parte de la estrategia global para el desarrollo de la cadena de valor.

Al final, se desarrolla una última etapa destinada a esbozar un plan de acción, que contiene fundamentalmente un diseño preliminar de las estrategias para mejorar las cadenas productivas integrando el enfoque de cadenas de valor.

De los modelos descritos anteriormente tomaremos como referencia la metodología del enfoque de la cadena de valor, ya que el análisis es más profundo y la perspectiva que se tiene es más amplia y objetiva.

Tabla 1.

Comparativa de creación de cadenas de valor

	CIAT	RURALTER	GTZ
Nivel de profundidad	Medio	Alto	Medio
Número de herramientas	Bajo	Alta	Media
Tiempo requerido	Bajo	Alto	Media
Participación de productores de pequeña escala	Alto	Medio	Bajo

Nota: Comparativa en la elaboración de la cadena de valor según los modelos descritos. Adaptado de “Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor”, por Codespa, 2011.

Tabla 2.

Comparativa de creación de cadenas de valor

Metodología	Metodología bajo enfoque de cadena de valor	Metodología Value Link	Metodología RURALTER
Propuesto por	CODESPA	GIZ	RURALTER
Enfoque	Proporcionar oportunidades a las personas involucradas para salir de la pobreza.	La construcción de relaciones comerciales, sostenibles e inclusivas	Enfoque de equidad y participación. Conocer las principales inequidades de la cadena.
	Lograr mayor competitividad y sostenibilidad económica y social de la cadena.	vinculando pequeños productores con mercados modernos.	Recoger opiniones desde diferentes visiones sobre las necesidades de los actores y plantear estrategias.
Estructura del estudio	Analizar el mercado potencial de la cadena y sus productos.	Mapeo de la cadena productiva. Elaborar una visión conjunta.	Delimitar el objetivo del estudio.
	Mapeo de la cadena y puntos críticos.	Estrategia de mejora.	Recopilación de datos.
	Desarrollo de servicios empresarial (SDE).	Plan operativo.	Análisis de la información.
	Prospección a través de un análisis FODA.	Acuerdos para la gestión de mejoras. Implementación de mejoras.	Identificar factores críticos de éxito y un plan de acción.

Nota: Comparativa para la creación de la cadena de valor enfocado en los tres modelos planteados anteriormente. Adaptado de “Análisis de la cadena productiva de la quinua en San Román – Puno para usos prospectivos”, por Chávez et al. 2017.

1.4. Bases teóricas de la Competitividad

1.4.1. Definición de Competitividad

Dussel (2001, como se citó en Saavedra, 2012, p.99) en su investigación “Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana” define la competitividad como “el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales, dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda”.

Del mismo modo, World Economic Forum, (2009, como se cita en Saavedra. 2012) indica que:

La competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su población a largo plazo. (p. 99)

Por su parte Porter (1991, como se cita en Lombana y Gutierrez, 2009) en su artículo “Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional ” indica que:

La prosperidad de una nación depende de su competitividad, ello está basado en su productividad, sea el caso de bienes producidos o servicios. La competitividad está establecida en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional (p.6).

Kotler y Armstrong (2003) lo definen como la “ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer a los consumidores mayor valor, ya sea mediante precios bajos o mediante beneficios mayores que justifiquen precios más altos” (p.261).

De igual modo, Aedo, Barraza, Porroa y Rosales (2018) en la investigación “Planeamiento Estratégico para la Industria de la Quinua Peruana”

Afirman que el concepto pilar sobre la competitividad es la productividad, la cual permite obtener productos con valor agregado de mayor calidad, aumentar la eficacia de la producción o mejorar la tecnología. Al indicar ventaja competitiva, se hace referencia a la estrategia genérica de liderazgo en costos, basado en una concentración en los costos y la diferenciación (pp. 128-129).

1.4.2. Desarrollo histórico de la competitividad

Según Peña (2010) en su tesis “Factores determinantes de la competitividad internacional: Aplicación Empírica en Países en Vías de Desarrollo”

Afirma que el estudio de la competitividad ha evolucionado considerablemente en los últimos años. Su comienzo es de la época mercantilista y a las teorías del comercio internacional, entre ellas podemos indicar: el Mercantilismo (Mun, 1664), la Ventaja Absoluta (Smith 1776), la Ventaja Comparativa (Ricardo, 1871), la aproximación de Hecksher (1919) Ohlin (1993) sobre la teoría de la Dotación de Factores. Todas estas teorías se caracterizan por tener un enfoque económico basado en las relaciones comerciales. Desde la perspectiva de la economía industrial Porter (1990) resume dichas teorías en un modelo denominado el Diamante de la competitividad Nacional. (pp.29-33).

Buendía (2013) en el artículo “El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países”

Afirma que el Mercantilismo fue la teoría comercial dominante. El objetivo del mercantilismo consistía en enfatizar la necesidad de un país para adquirir abundancia de metales preciosos. El mayor problema con el mercantilismo fue que vieron al comercio como un juego de suma cero en

el cual un superávit comercial de un país era compensado por un déficit comercial de otro país (p.57).

Posterior a ello, se desarrolló la Teoría de la Ventaja Absoluta, según Krugman y Obstfeld (1999, como se cita Cárdenas Vargas, 2015) en la investigación afirma que:

La teoría fue desarrollada por Smith (1776), quien establece que un país tiene una ventaja absoluta con relación a otro país cuando produce un bien o servicio utilizando para tal efecto, menor cantidad de recursos (de trabajo) que los que utiliza el otro país. Es decir, un país se especializará en la producción y exportación de un bien o servicio en el que tenga una ventaja absoluta, lo que implica el menor costo total de producción respecto de otro país (p.6).

A principios del siglo XIX, David Ricardo perfeccionó la teoría de la ventaja absoluta, desarrollando una nueva propuesta conocida como la Teoría de la Ventaja Comparativa que expone como las diferencias entre países dan origen al comercio y las ganancias del comercio. Siendo el trabajo el único factor de producción y los países difieren solo en su productividad en diferentes industrias. De tal modo, que los países exportaran los bienes que su trabajo produce de forma relativamente más eficiente e importarán los bienes que este factor produce de forma relativamente más ineficiente. (p.52)

Respecto a la Teoría de la Proporción de los Factores fue desarrollada por Heckscher (1919)

Establece que la ventaja comparativa de un país venía proporcionada por la abundancia relativa de recursos y la intensidad de su utilización en tecnología. La idea es que los países con una mano de obra barata exportara productos intensivos en mano de obra, mientras que aquellos que tenían un elevado nivel de desarrollo tecnológico tienen tendencia a exportar bienes en dicho factor (Peña Vences 2010, pp. 36-37).

Buendía (2013, p.60) sostiene que este modelo se concentra en los factores de la producción como la tierra, el trabajo y el capital. El modelo predice que un país tendrá ventaja comparativa y por lo tanto exportará aquel bien cuya producción es relativamente intensiva en el factor con el que esté bien dotado. La lógica de este modelo es que cuanto más abundante sea un factor, menor será su costo, por lo tanto, si la mano de obra en un país fuera abundante en comparación con el capital y la tierra, los costos de la mano de obra serían más bajos en relación con los costos de los otros factores. Esta diferencia relativa en los costos de los factores estimularía a los países para producir y exportar los productos que utilicen aquellos factores más abundantes y por lo tanto más baratos.

Es en 1996 donde Michael Porter resume las teorías mencionadas, anteriormente, en una denominada Teoría de la Ventaja Competitiva, surgiendo así el mayor representante y exponente de la competitividad en la actualidad. Porter introdujo esta teoría para tratar de explicar las razones por las que algunas naciones han alcanzado el éxito en determinados sectores y de las implicancias que se presentan para las economías nacionales. Según Porter, la competitividad de una nación se basa en la competitividad de las empresas que negocian con los mercados internos como internacionales. (Cárdenas Vargas 2015, p.8).

1.4.3. Enfoques o teorías de la competitividad

Según Meraz (2015) en su investigación “Estrategias de Competitividad de las Micros, Pequeñas y Medianas empresas Vinícolas de la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe, en Baja California” menciona que los modelos existentes de competitividad son diversos, caracterizados en su mayoría por los enfoques macro y micro económico.

A continuación, se desarrolla los principales modelos acerca de la competitividad para las exportaciones o el comercio internacional.

a) Ventaja Absoluta:

La teoría fue desarrollada por Smith (1776), quien establece que un país tiene una ventaja absoluta con relación a otro país cuando produce un bien o servicio utilizando para tal efecto, menor cantidad de recursos (de trabajo) que

los que utiliza el otro país. Es decir, un país se especializará en la producción y exportación de un bien o servicio en el que tenga una ventaja absoluta, lo que implica el menor costo total de producción respecto de otro país como lo menciona Obstfeld (1999, como se cita Cárdenas Vargas, 2015, p.6).

b) Ventaja Comparativa

A principios del siglo XIX, David Ricardo perfeccionó la teoría de la ventaja absoluta, desarrollando una nueva propuesta conocida como la Teoría de la Ventaja Comparativa que expone como las diferencias entre países dan origen al comercio y las ganancias del comercio. Siendo el trabajo el único factor de producción y los países difieren solo en su productividad en diferentes industrias. De tal modo, que los países exportaran los bienes que su trabajo produce de forma relativamente más eficiente e importarán los bienes que este factor produce de forma relativamente más ineficiente como lo menciona Obstfeld (1999, como se cita Cárdenas Vargas, 2015, p.52).

c) Teoría Sobre Economía Internacional:

El estudio de la economía internacional ha cobrado una gran importancia desde que se dio la globalización y las barreras comerciales han evolucionado entre diferentes países y bloques económicos. Esta teoría se divide en dos grandes campos. Por un lado, el análisis del comercio internacional pone énfasis en las transacciones reales de la economía internacional, es decir, en aquellas transacciones que implican un movimiento físico de bienes o un compromiso tangible de recursos económicos. Por otro lado, el análisis financiero internacional pone el acento en el lado monetario de la economía internacional, esto es, en las transacciones financieras como las compras por parte de los extranjeros de dólares estadounidenses. (Krugman, Obstfeld, & Melitz, 2012, p 9)

La materia objeto de estudio de la economía internacional consiste, pues, en aquellos temas que se plantean debido a los problemas específicos de la interacción económica entre países soberanos. En el estudio de la economía internacional cabe destacar siete temas recurrentes en el estudio de la economía

internacional: (i) las ganancias del comercio, (ii) los patrones del comercio, (iii) el proteccionismo, (iv) la balanza de pagos, (v) la determinación del tipo de cambio, (vi) la coordinación internacional de las políticas y (vii) el mercado internacional de capitales. (Krugman, Obstfeld, & Melitz, 2012, p4)

d) Teoría de Creación y Desviación del Comercio:

Según Viner (1950) Citado por Arrieta. Los términos de creación y desviación comercial fueron introducidos quien indica que la creación comercial entre países miembros de un bloque comercial se produce cuando “se genera nuevo comercio debido a una reducción en las barreras comerciales internas”; mientras que la desviación comercial surge cuando “las importaciones desde un país que tiene bajo costo de producción y está fuera del bloque son remplazadas por las importaciones desde un país miembro y con alto costo de producción, porque el país que pertenece al bloque tiene acceso preferencial al mercado y no debe pagar aranceles”.

e) Modelo de Heckscher – Ohlin

El modelo económico de Heckscher-Ohlin afirma que los países se especializan en la exportación de los bienes cuya producción es intensiva en el factor en el que el país es abundante, mientras que tienden a importar aquellos bienes que utilizan de forma intensiva en el factor que es relativamente escaso en el país (Lobejón Herrero, 2001).

Los factores abundantes son habitualmente baratos, por el contrario, los factores escasos son relativamente caros, cuando las mercancías que se comercian tienen una mayor parte de factores abundantes y poco de factores escasos, éstas se exportan a cambio de bienes que usan factores en una proporción inversa a la mencionada. Indirectamente dice Ohlin, los factores cuya oferta es abundante son exportados, mientras que los que tienen poca oferta se importan (Steinberg, 2004).

El modelo Heckscher–Ohlin se basa en los siguientes supuestos:

- Hay dos naciones, dos mercancías y dos factores de producción (trabajo y capital).
- Ambas países cuentan con la misma tecnología en la producción.
- En ambos países la mercancía “X” es intensiva en trabajo y la mercancía “Z” en capital.
- Se producen con rendimientos constantes ambas mercancías
- Hay competencia perfecta en los mercados de mercancías y de factores en las dos naciones.
- No existe movilidad de factores.
- Las técnicas de producción son idénticas para los mismos bienes

En resumen, esta teoría afirma que en la medida en que cada nación exporta el bien que utiliza intensivamente el factor más abundante, ese bien considera incrementar su precio internacional respecto del precio que tendría en ausencia de comercio, ya que surgiría una nueva demanda procedente del exterior con la apertura del comercio. Con ello, se beneficiará la retribución del factor más intensivo para su producción. Por el contrario, el factor relativamente escaso tiende a ser desplazado por las importaciones procedentes del otro.

Si el modelo Heckscher-Ohlin se efectúa, es decir ambos países usan la misma tecnología y producen ambos bienes, se concluiría que la igualación de los precios los conllevaría a la igualación de los precios de los factores, tanto relativos como absolutos. Este teorema, explica que, en determinadas condiciones, para causar la igualación internacional completa de los precios de los factores es suficiente el libre comercio en productos.

f) Ventaja Competitiva de Porter

Con motivo del interés teórico y práctico en materia de competitividad, surge el modelo realizado por Michael Porter en 1985, quien adopta el concepto de ventaja competitiva y lo aplica a industrias nacionales, dando apertura al concepto de ventaja competitiva aplicado a los países. En su modelo ofrece una alternativa a las explicaciones de la competitividad, específicamente centradas

en los determinantes que vuelven más competitiva a una industria, es decir, la demanda, la estrategia, la rivalidad de las empresas, presiones y capacidades de la empresa (Labarca, 2007, p.168).

Figura 6. Evolución de la teoría de la competitividad a través del tiempo. Adaptado de “Competitividad y desarrollo. Evolución y perspectivas recientes”, por Benzaquen y Del Carpio, 2011.

Para determinar la estrategia competitiva, Porter menciona que debe evaluarse las cinco fuerzas.

Figura 7. Diamante de Porter que menciona las cinco fuerzas para el análisis de las estrategias genéricas. Adaptado de “Estrategia competitiva”, por Porter, 2009.

A continuación, se realizará un análisis de las cinco fuerzas de Porter a las empresas exportadoras de quinua orgánica de Puno al mercado alemán.

a) Poder de negociación de los proveedores:

Según el IICA (2015a), los principales proveedores de la industria de la quinua peruana son los siguientes

- ✓ Productores de semillas: En Puno, las semillas son un auto insumo de los propios productores (90%) y el poder de estos proveedores es bajo, ya que Puno tiene el 45% de la producción nacional.
- ✓ Productores de fertilizantes: En Puno existen diversas comerciantes que ofrecen este producto.
- ✓ Proveedores de maquinarias: En Puno se oferta para la siembra y cosecha al 100%. La maquinaria que utilizan es alquilada en un alto porcentaje, lo que da mayor poder al proveedor de regular el precio, pues existen en la industria cercana como única oferta.
- ✓ Proveedores de transporte nacional e internacional: En general, el poder de estos proveedores es moderado, pues ambas industrias se necesitan entre sí para poder generar volumen de venta.

b) Poder de negociación de los compradores:

Según el IICA (2015a), los principales compradores de la industria de la quinua peruana son los siguientes:

- ✓ Empresas exportadoras: Existen empresas exportadoras que compran quinua orgánica de la competencia. Son empresas que realizan la venta al cliente.
- ✓ Empresas importadoras: Son empresas encargadas de la venta al canal final en el país de destino. Su poder de negociación es medio, porque si bien estas pueden escoger a los países productores con los cuales atender la demanda, en el mercado mundial actual se cuenta con dos productores principales: Perú y Bolivia. Por lo general, se escoge a los productores que, además de un buen precio, tengan una mayor trayectoria y cumplimiento con las entregas.
- ✓ Supermercados en el extranjero: Definen el precio al consumidor final, siendo este precio normalmente fijado por la demanda del producto que se tiene en los respectivos países. Este hecho le otorga un alto poder a los supermercados al momento de negociar.

c) Amenaza de productos sustitutos:

Se considera como sustituto a aquel producto que no se produce dentro de la industria de la quinua peruana. En este grupo, se puede considerar a los granos andinos como la kiwicha y la cañihua que tienen cierta preferencia por una parte del mercado.

d) Amenaza de entrada de nuevos competidores:

La amenaza de nuevos entrantes a la industria de la quinua está relacionada con el ingreso de otros países productores al mercado mundial; es decir, la amenaza más latente para la quinua peruana es que nuevos países agrícolas y con un nivel más alto de tecnificación inicien la producción y exportación de este grano. Esta amenaza se ve menguada parcialmente por las barreras de entrada que se tienen en el sector que son la disponibilidad a los climas y

semillas para la siembra de la quinua orgánica de alta calidad. A pesar de ello, se considera que la amenaza de otros países entrantes es media a alta y que ya se está empezando a materializar en países como Holanda, Inglaterra y Alemania (CBI-Inteligencia de Mercados, 2017).

e) Rivalidad de los competidores:

En el 2016, Perú fue el principal productor de quinua a nivel mundial y sus principales competidores fueron Bolivia y en una menor medida Ecuador. Perú y Bolivia son países andinos y gracias a esta ventaja comparativa han logrado consolidarse como los principales productores de quinua a nivel mundial (OIT, 2015). Por lo tanto, la rivalidad de la industria de la quinua mundial se concentra en pocos actores, lo cual representa una ventaja para el Perú. Esta característica diferenciadora crea barreras de entrada para nuevos entrantes como menciona Aedo, C. et.al. (p.p. 48-52).

Por otro lado, el análisis de las cinco fuerzas de Porter incurre en tres estrategias genéricas. Según Porter (2000) en su libro “Estrategias Competitivas” menciona que:

La estrategia competitiva es la acción que lleva a la empresa a aplicar una diversidad de estrategias para poder competir. Para ello, definen objetivos y políticas que serán necesarias para alcanzar tales metas. Siendo la estrategia competitiva una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales se está buscando llegar a ellas. Partiendo de este enfoque el autor propuso un axioma que resume las empresas pueden llevar a cabo tres estrategias competitivas genéricas, las cuales se mencionan a continuación (p. 96).

a) Diferenciación:

Menciona que esta estrategia consiste en crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. Considerándose una barrera protectora contra la competencia, debido a la lealtad de marca (p.6).

b) Liderazgo en costos:

La organización aplica estrategias para reducción de costos en su fabricación y así convertirse en líderes en su industria. Las fuentes de esta ventaja son diversas y están subordinadas a la estructura de la industria. Es la búsqueda constante de producción a grandes volúmenes y así tener ventaja y preferencia en materias primas y otros recursos esenciales (p.42).

c) Enfoque:

La empresa debe seleccionar un segmento y aplicar adaptando estrategias diferenciadoras para captar dicho mercado. Al optimizarla en ellos, intenta conseguir una ventaja competitiva a pesar de no poseerla en absoluto (p.43).

Para este trabajo de investigación se estará tomando como referencia los aportes planteados por Porter.

1.5. Definición de términos básicos de cadena de valor

En los puntos anteriores se ha definido conceptos de cadena valor, cadena de suministros y cadena productiva. Para determinar que definición se adapta a la presente investigación se harán comparaciones de los tres conceptos.

a) Cadena de valor vs Cadena productiva

Las cadenas de valor son cadenas productivas orientadas a la demanda, es decir, se cumple que todos los actores involucrados trabajan con un enfoque único en la calidad del producto y en el consumidor final, mientras que la cadena de valor se entiende como la cadena que tiene las reglas claras, una visión a largo plazo e involucra productos diferenciados y especializados (Chávez et.al. 2017, p.16).

También es preciso resaltar las diferencias entre cadena de valor y cadenas productivas que, como instrumentos de gestión, tienen el mismo origen conceptual y cuyas herramientas no difieren significativamente, tal como se puede desprender de los

objetivos y las prácticas de las instituciones que trabajan en el fomento de cadenas. Según la Dirección General de Promoción Agraria (DGPA), una cadena productiva “es un conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final” (MINAGRI, 2015a). En otras palabras, la definición de cadena productiva se asemeja a la definición de sistema de valor de Porter en el sentido de que este sistema de valor incorpora a las cadenas de valor de los proveedores, transformadores y comercializadores. Es así, como el valor total creado puede ser independiente de la participación de cada uno (Carhuallanqui, G & Espinoza, C. 2017, p.p. 13-14).

Tabla 3.

Diferencias de la cadena productiva vs cadena de valor

FACTORES	CADENA PRODUCTIVA	CADENA DE VALOR
Flujo de información	Poco o nulo	Extensivo
Enfoque principal	Costo precio	Valor/calidad
Estrategia	Producto básico	Producto diferenciado
Orientación	Liderado por la oferta	Liderado por la demanda
Estructura organizacional	Actores independientes	Actores independientes
Filosofía	Competitividad de la empresa	Competitividad de la cadena

Nota: Tabla que muestra las diferencias significativas entre la cadena de valor y productiva. Adaptado de “Análisis de la cadena de valor de la papa nativa en los distritos de Huayana y Pomacocha – Provincia de Andahuaylas – Apurímac”, por Hobbs et al. 2000 citado en Quispe, 2013.

b) Cadena de valor vs Cadena de suministros

Según Vásquez y Palomo (2016) en su artículo “Diferencia entre la cadena de valor y la cadena de suministros para generar una ventaja competitiva” indica que:

La principal diferencia entre ambas es el enfoque al abastecimiento que recibe el cliente. La cadena de suministros es hacia adelante y comienza desde los proveedores y productores, en la cual mejora la eficiencia y elimina el desperdicio. Respecto a la cadena de valor es hacia atrás, en la

creación del valor basándose en el requerimiento del cliente. (p.p. 2415-2416).

Si el enfoque de la compañía es generar una ventaja competitiva, entonces debemos utilizar la cadena de valor, y si estamos pensando en mejorar el ciclo de suministro al cliente, entonces debemos enfocarnos hacia la cadena de suministro. (p.p. 2418-2419).

Figura 8. Cadena de suministros vs cadena de valor. Adaptado de “Diferencia entre la cadena de valor y la cadena de suministros para generar una ventaja competitiva”, por Vásquez y Palomo, 2016.

c) Cadena productiva vs Cadena de suministros

Esta diferencia es muy similar a la cadena de valor con la de suministros.

Por un lado, existen semejanzas entre ambas partes en el eslabonamiento de la cadena (productor, fabricante, mayoristas, distribuidores y clientes) y el énfasis de su enfoque que es el cliente. Asimismo, ambas estructuras mejoran la productividad, ya que las comunicaciones entre los agentes de la cadena son fluidas y aminora los costos de transacción.

Las diferencias principales son: El manejo de recursos naturales o de producción, la investigación y desarrollo, diseños apropiados de cadenas de abastecimiento y las responsabilidades que asumen.

Por lo descrito, anteriormente, esta investigación se basará en la cadena de valor establecida por Michael Porter para analizar en conjunto toda la cadena de valor de la quinua orgánica de Puno con el fin de ser competitivos en la exportación al mercado Alemán.

1.6. Definición de términos básicos de Competitividad

Para el presente trabajo de investigación se tomará como definición, la teoría de Porter (1991, como se citó en Lombana y Gutiérrez, 2009) indicando que:

La prosperidad de una nación depende de su competitividad, ello está basado en su productividad, sea el caso de bienes producidos o servicios. La buena aplicación de políticas macroeconómicas y tener instituciones legales sólidas son condiciones necesarias pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está cimentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una corporación y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las corporaciones rivalizan. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional (p.6).

CAPITULO 2: PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1. Situación problemática

En el año 2001 el principal consumidor de productos orgánicos era EE.UU. En el 2009, los principales consumidores de productos orgánicos fueron Dinamarca y Suiza. Lo que indica que la tendencia es al crecimiento.

El Perú tiene potencial para aprovechar esta tendencia y convertirse en uno de los principales exportadores de productos orgánicos. Es por ello, que se cuenta con productos orgánicos reconocidos y valorados a nivel internacional (Diario Gestión, 2014).

Según Tirado (2014, como se cita en Chávez et al 2017) menciona que en el 2013, el Perú aprovechó la promoción generada por la campaña del consumo de quinua y para el año 2015, llegó a convertirse en el primer productor mundial de este grano. (p.4).

Asimismo, Chávez et al. (2017) indica que a partir del año 2013, se incrementó la producción de la quinua en la costa peruana gracias al programa PROQUINUA impulsado por el Estado. Las principales regiones en incrementar su producción fueron Arequipa y Lambayeque, llegándose a obtener hasta 4 veces más el rendimiento por hectárea en comparación de Puno, pues estos altos rendimientos se obtuvieron a partir del uso intensivo de fertilizantes, pesticidas y plaguicidas químicos que, si bien ayudaban a obtener mejores resultados respecto a la cantidad obtenida, disminuyen la calidad de la misma (p.88).

Si bien estas prácticas ayudaron a incrementar el volumen nacional de producción de la quinua, no se consideró el cuidado de los estándares de calidad del cereal. Así pues, en marzo del 2015 fueron devueltas 200TM de quinua destinadas a comercializarse en EEUU. La devolución de los contenedores de quinua se debía a que se encontraron restos de pesticidas en el grano (Cillóniz, 2014).

Según Chávez et al. (2017) la quinua orgánica y ecológica de la región Puno empezó a competir a nivel internacional con la quinua convencional de Arequipa que era

catalogada como quinua orgánica peruana a nivel internacional, las principales empresas demandantes no sabían de las diferencias que existían.

Por otro lado, otro problema detectado Según Reinoso, Ramos y Torres (1979), es su estudio llamado “*Organización de Centros de Acopio de Quinua en Puno*” menciona los diferentes niveles desde los tipos de acopiadores a los diferentes tipos de comercializadores se identifican como uno de los problemas de la comercialización agrícola en Puno, específicamente la comercialización de la quinua. Esto debido a que el mercado de este grano se caracteriza por tener un gran número de intermediarios que generan una gama amplia de márgenes de comercialización. Esta condición lleva a que los precios que llegan al consumidor final se distorsionen.

Asimismo, el incipiente uso de tecnología en los procesos productivos repercute en altas tasas de merma y cuellos de botellas. Por ello, existen problemas serios en la cadena de valor de las empresas exportadoras de quinua orgánica de Puno que limitan su competitividad al mercado exterior.

2.1.1. Problema principal

¿Cómo las empresas exportadoras pueden tener ventajas competitivas que aporten a la eficiencia de la cadena de valor y aumente su competitividad en las exportaciones de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017?

2.1.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo la mejora de la Infraestructura de una planta de producción influye en la eficiencia de la cadena de valor y la competitividad de las exportaciones de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017?
- b) ¿Cómo aplicar una eficiente estrategia de liderazgo en costos para que influya positivamente en la cadena de valor y la competitividad de las exportaciones de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017?

- c) ¿Cómo implementar una eficiente estrategia de diferenciación para que influya positivamente en la cadena de valor y mejore la competitividad de las exportaciones de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017?
- d) ¿Cómo una efectiva aplicación de estrategias de enfoque influye positivamente a la eficiencia de la cadena de valor y mejora la competitividad de las exportaciones de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017?

2.2.Hipótesis

2.2.1. Hipótesis principal

Las ventajas competitivas aportan a la eficiencia de la cadena de valor y la competitividad de las exportaciones de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.

2.2.2. Hipótesis específicos

- a) La mejora de la infraestructura de una planta de producción influye en la eficiencia de la cadena de valor y competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.
- b) El eficiente planteamiento de estrategias de liderazgo en costos influye en la eficiencia de la cadena de valor y competitividad de las exportaciones de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.
- c) La eficiente aplicación de estrategias de diferenciación influye en la eficiencia de la cadena de valor y mejora de la competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.
- d) Una efectiva aplicación de estrategias de enfoque influye en la eficiencia de la cadena de valor y mejora la competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo principal

Identificar las ventajas competitivas que influyen en la eficiencia de la cadena de valor y mejora de la competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.

2.3.2. Objetivos específicos

- a) Determinar si la mejora de la infraestructura de una planta de producción influye en la eficiencia de la cadena de valor y mejora de la competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.
- b) Identificar si el planteamiento de estrategias eficientes de liderazgo en costos influye en la eficiencia de la cadena de valor y mejora la competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.
- c) Identificar si el planteamiento de estrategias eficientes de diferenciación influye en la eficiencia de la cadena de valor y mejora de la competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.
- d) Evaluar si una efectiva aplicación de estrategia de enfoque influye en la eficiencia de la cadena de valor y mejora de la competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.

CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE TRABAJO

3.1. Tipo de la investigación

La presente investigación según (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) Es de tipo descriptivo porque se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos a las variables que se refieren. Asimismo, la investigación será correlacional porque tienen la finalidad de conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, variables, o categorías en una muestra en particular (p.p. 92-93).

Asimismo, es un estudio transversal como lo define Hernández et al. (2010), “es un estudio transversal ya que recopila información en un tiempo único” (p.152). La investigación a realizar comprende el periodo del 2012 al 2017.

3.1.1. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es la provincia de Puno con las empresas exportadoras de quinua orgánica que hayan realizado exportaciones al mercado alemán en el periodo del 2012 al 2017. El proyecto de investigación es relevante, debido a la información de la cadena de valor de la quinua y cómo influye en la obtención de competitividad en el mercado internacional. Esta investigación será de gran utilidad para las empresas exportadoras. Asimismo, los organismos privados y gubernamentales pueden tomar como modelo de ayuda y contribuir al perfeccionamiento de la cadena de valor en temas de asesoramiento técnico, financiamiento económico, brindar información de tendencias de consumo y aplicar políticas de industrialización. Todo ello, con la finalidad que puedan tomar decisiones aplicando estrategias que logren incrementar y posicionar las exportaciones al mercado alemán.

3.1.2. Diseño de la investigación

La presente investigación es mixta. Por un lado, en la parte cualitativa se realizará dos entrevistas a profundidad a los gerentes de las empresas que comercialicen quinua orgánica de Puno con Alemania y una entrevista con un experto del tema. Para ello, se elaboró una guía de pauta compuesta de nueve temas a desarrollar. Con esta información obtenida se elaborará una encuesta piloto que será aplicada a los responsables de las áreas de exportaciones y logística de las empresas que comercialicen quinua orgánica de Puno con Alemania.

Por otro lado, en la parte cuantitativa se utilizará técnicas de recolección de datos de fuentes secundarias y de otras investigaciones relacionados al tema. Asimismo, se aplicará un cuestionario compuesto por 27 preguntas dirigido a toda el área de exportaciones y logística, siendo en total 47 encuestados. Las respuestas de las encuestas obtenidas se procesarán con el software SPSS para determinar si las hipótesis son aceptadas o no. Además, el nivel de investigación será transversal descriptiva, debido a que se analizarán los datos del 2012 al 2017.

3.2. Operalización de las variables.

Tabla 4.

Operalización de las variables

Tipo	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Item
INDEPENDIENTE	Percepción de la Cadena de Valor.	Define a la cadena de valor como el conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar el producto. Esta herramienta se utiliza como medio sistemático para examinar la forma	Actividades Primarias.	Logística de entrada: Relacionada con la recepción, almacenaje y distribución de materias primas, insumos o productos intermedios necesarios para fabricar los productos de la empresa.	Item 1 y 2

	de interacción de las actividades que se realizan en torno a una empresa. La cadena de valor es utilizada para identificar las actividades estratégicas con el fin de implementar estrategias que permitan darle ventajas competitivas a las empresas. (Michael Porter, 2009).	Operaciones: Consiste en la transformación de las materias primas, insumos o productos en el producto final.	Item 3, 4 y 5.
		Logística de salida: Comprende el almacenamiento del producto terminado y la distribución de este hacia el consumidor.	Item 6 y 7.
		Mercadotecnia y ventas: Actividades destinadas a dar a conocer, promocionar y vender el producto.	Item 8 y 9.
		Abastecimiento: Dirigido a obtener los inputs comprados, ya sean materias primas, insumos, productos, servicios, maquinaria y otros. El aprovisionamiento se extiende a lo largo de toda la cadena de valor.	Item 10 y 11.
	Actividades de Apoyo.	Desarrollo tecnológico: Comprende el diseño del producto, así como la planeación para idear y mejorar la forma de llevar a cabo las diversas actividades de la cadena de valor.	Item 12.
		Recursos humanos: Consiste en contratar, formar y desarrollar al personal técnico y administrativo.	Item 13.

DEPENDIENTE	Percepción de la Ventaja Competitiva.	Las empresas logran obtener una ventaja competitiva a través de acciones de innovación. Con el propósito de aproximarse a la innovación en un sentido más amplio, las empresas combinan las nuevas tecnologías con nuevas formas de realizar los procesos para lograr obtener nuevas formas de competir o encontrar los mejores medios para competir en los viejos mercados. La competitividad implica invertir en habilidades y conocimientos, así como en activos físicos y en el prestigio de la marca.	Liderazgo en costos.	Infraestructura: Incluye actividades como la gestión general, contabilidad, asesoría jurídica, planificación estratégica y todas las otras actividades no consideradas.	Item 14
				Costos logísticos.	Item 15, 16 y 17.
				Aplicación de estrategias de costos bajos.	Item 18.
				Control de los eslabones de la cadena de valor.	Item 19.
				Reconfiguración de la cadena de valor.	Item 20.
				Factores limitantes de la competitividad.	Item 21 y 22.
				Producto con valor agregado.	Item 23.
				Eficiente cadena de valor.	Item 24.
				Innovación de estandarización de procesos productivos.	Item 25 y 26.
				Segmentación de mercado.	Item 27.

Nota. Operalización de las variables de Cadena de Valor y Competitividad para el desarrollo de la guía de pautas y la encuesta. Adaptado de “Estrategia Competitiva”, por Porter, 2009.

3.3.Proceso de muestreo: Tamaño y selección de la muestra

3.3.1. Población de estudio

Para la presente investigación la población estuvo conformada por 12 empresas exportadoras de quinua orgánica de la provincia de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017. Para ello, se ingresó a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT. Se detalla las empresas exportadoras de quinua.

Tabla 5.

Empresas exportadoras de quinua al mercado alemán del 2012 al 2017

ITEM	FOB CALLAO	EMPRESAS EXPORTADORAS
1	\$.337,564	APLEX TRADING S.A.C
2	\$.277,200	DE GUSTE GROUP S.A.C.
3	\$.242,900	COOPERATIVA AGRO INDUSTRIAL CABANA LTDA.
4	\$.185,312	GRUPO ORGANICO NACIONAL S.A.
5	\$.116,000	NUTRY BODY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
6	\$.108,485	COLOREXA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
7	\$.103,962	AGRO FERGI S.A.C.
8	\$.76,818	AGRITRADE S.A.C.
9	\$.65,205	INTERLOOM S.A.C.
10	\$.33,000	AGROMIX INDUSTRIAL S.A.C
11	\$.602	VIRU S.A.
12	\$413	INKANATURA WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA

Nota. Principales empresas exportadoras de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017. Adaptado de “Reportes de exportaciones de materias primas”, por SUNAT, 2018.

3.3.2. Tamaño de la muestra

Para la presente investigación no se realizará muestreo porque el tamaño de la población es pequeño con 12 empresas. Por ello, se decidió realizar el estudio a toda la población y así realizar un censo; con lo cual, los resultados obtenidos tendrán mayor precisión para el análisis. Cabe mencionar que el total de participantes en las encuesta es de 47.

3.4. Instrumentos metodológicos para el recojo de la investigación.

3.4.1. Investigación cualitativa

En este estudio se realizaron entrevistas a profundidad a los gerentes de las empresas exportadoras de quinua orgánica de Puno a Alemania y a experto del tema. El instrumento utilizado para realizar las entrevistas es una guía de pautas (Anexo 02) que cuenta con nueve temas a desarrollar. Estas entrevistas se realizaron por medio de video llamadas o Skype y los resultados obtenidos se analizaron con ayuda de una hoja de Excel.

3.4.2. Investigación cuantitativa

La presente investigación utilizará una encuesta del tipo inventario. La cual, cuenta con 27 preguntas, de las cuales 18 son del tipo escala y 9 son del tipo cuestionario y se obtuvieron 47 encuestas. Las preguntas se relacionaron con las variables de cadena de valor y competitividad. El inventario (anexo 03) fue sometido a un proceso de validación de contenido; para lo cual se utilizó el proceso de validez por juicio de expertos en este caso los gerentes de las empresas exportadoras y un experto en el tema de quinua orgánica de Puno. Según sus resultados y opiniones se procedió a realizar las adaptaciones pertinentes.

CAPITULO 4: DESARROLLO Y APLICACIÓN

4.1. Aplicación principal

4.1.1. Herramienta cualitativa: Entrevistas a profundidad

Las entrevistas fueron realizadas a dos gerentes de las empresas exportadoras de quinua orgánica de Puno al mercado alemán y a un experto en el tema. Se trataron nueve temas referentes a la actualidad de la quinua, la cadena de valor del sector y la competitividad de sus exportaciones. A continuación, se detallará la síntesis de frases, conceptos y respuestas más relevantes de los temas tratados.

Tema 1: Actualidad de la quinua orgánica peruana.

- El competidor principal de Perú es Bolivia, ya que sus precios son más competitivos y poseen la quinua real que es un grano más grande.
- La quinua peruana es más dulce porque tiene menor contenido de saponina.
- El precio de la quinua se ha ido incrementando en promedio más del 30%.
- En Perú no existe coordinación y control para la producción de quinua, siendo el principal problema la siembra en la Costa.
- Existe demasiada informalidad por parte de los productores y asociaciones en utilizar pesticidas y otros químicos en los cultivos de quinua orgánica.
- Un problema principal de la quinua orgánica son los cuellos de botella en su ciclo de producción.

Tema 2: La cadena de valor de quinua.

- La cadena de valor de Perú representa un 40% de la cadena de valor boliviana.
- Se tiene que realizar mayor valor agregado a la quinua como: precocida, hojuelas y harina.
- Perú tiene ventaja competitiva a nivel de puertos para la exportación de la quinua. Bolivia depende de los puertos de Chile.
- El sector quintero cuentan con asociaciones y cooperativas, pero no todas tienen planta propia, el cual terciarían este servicio aumentando el riesgo de tener contaminación cruzada de pesticidas y fertilizantes de otros productos.

- En las asociaciones se centra el acopio de la quinua de los productores y se facilita la compra de la quinua. Sin embargo, Los intermediarios especulan con los precios.
- El proceso productivo de la quinua es complejo y puede durar 25 días, el cual aumenta la merma de producción en 12%.
- El comprador extranjero adquiere quinua orgánica a granel con frecuencia de dos contenedores al mes. Asimismo, se encargan de la publicidad y distribución de la quinua en tiendas especializadas.

Tema 3: La cadena de valor de la quinua con las actividades de apoyo.

- Se exporta en promedio 800 toneladas de quinua al año.
- La tecnología que se emplea en la producción de quinua son: tractores, máquinas para estrujado, preparado de harina, etc.
- Se realizan capacitaciones periódicas al personal administrativo, técnico y operativo por las certificaciones internacionales que cuentan las empresas.

Tema 4: Las estrategias que aplican para liderar costos bajos.

- Las empresas cuentan con certificado de comercio justo.
- Se tiende a especular los precios de la quinua.

Tema 5: La diferenciación en el mercado respecto a los competidores.

- Las empresas adaptan sus productos a las necesidades y exigencias del mercado nacional e internacional.
- Se utilizan materiales biodegradables, orgánicos y nada de plástico.

Tema 6: Enfoque y tipo de consumidor en el mercado de destino.

- Los alemanes compran quinua orgánica con alto nivel de calidad y precios bajos por contenedores.
- El mercado alemán empaca la quinua en productos con su marca propia y los distribuye en el mercado internacional.

Tema 7: Optimizar la cadena de valor de la quinua para generar mayor competitividad en sus exportaciones.

- El Estado peruano debe trabajar en conjunto con las asociaciones y gremios para planificar y aplicar estrategias para posicionar la quinua orgánica en el mercado exterior.
- Se debe diversificar el mercado internacional y brindar valor agregado a la quinua para evitar que un futuro se convierta en producto estándar.
- Aplicar nuevas estrategias de negociación para cerrar acuerdos y contratos anuales de venta para evitar fluctuaciones y especulaciones del precio.
- Se debe reducir el número de intermediarios, acopiadores y brokers para evitar especulaciones de precio.

Tema 8: La cadena de valor influye significativamente con la gestión de competitividad de las exportaciones al mercado alemán.

- La cadena de valor si influye significativamente y más aún que el mercado internacional exige precios bajos.
- Las empresas no tienen planes de acción para contrarrestar los factores que limitan su competitividad como es el bajo nivel de producción y la renovación o actualización del uso de la tecnología en la transformación de quinua orgánica.

Tema 9: Aplicación de estrategias de competitividad que influyen en la eficiencia de la cadena de valor para sus exportaciones al mercado alemán.

- Se tiene que aumentar la producción de quinua orgánica certificada.
- Se tiene que trabajar en conjunto con gremios y asociaciones para aumentar la competitividad.
- Las empresas deben invertir el ingreso obtenido por el Drawback en tecnología y maquinaria.

4.1.2. Herramienta cuantitativa: Encuesta a empresas productoras de quinua orgánica de Puno.

En este punto se procederá a analizar los resultados obtenidos de la encuesta realizada por cada pregunta formulada. Asimismo, con ello se planteará acciones de mejora en los problemas que se lleguen a evidenciar en la cadena de valor de la quinua orgánica.

Pregunta 1: ¿Quiénes son sus principales proveedores de la quinua orgánica?

Del total de encuestados el 46,8% indicaron que sus principales proveedores de la quinua orgánica son las asociaciones, el 25,5% indicó que fueron los acopiadores, el 21,30% indicó que son los agricultores y un 6,4% los minoristas. Las empresas COOPERATIVA AGRO INDUSTRIAL CABANA LTDA, GRUPO ORGANICO NACIONAL S.A NUTRY BODY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA, COLOREXA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA y AGRO FERGI S.A.C fueron las que respondieron en su totalidad ser provistos de quinua orgánica a partir de asociaciones (Tabla 6, Figura 9).

Tabla 6

Principales proveedores de la quinua orgánica según empresas encuestadas

¿Quiénes son sus principales proveedores de la quinua orgánica?	APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA APLEX TRADING S.A.C.	DE GUSTE GROUP SAC	COOPERATIVA AGRICOLA ORGANICA NACIONAL S.A	GRUPO ORGANICO NACIONAL S.A	NUTRY BODY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	COLOREX A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AGRO FERGIA S.A.C.	AGRITRADE S.A.C.	INTERLOOM S.A.C.	AGROMIX INDUSTRIAL S.A.C.	VIRUS S.A.	INKANATURA WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Asociaciones	0	0	2 (4,3%)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	0	2(4.3)	0	0	0
Acopiadores	0	2 (4,3%)	0	0	0	0	0	4(8.5)	2(4.3)	2(4.3)	0	2(4.3)
Agricultores	4 (8,5%)	2 (4,3%)	0	0	0	0	0	0	0	0	2(4.3)	2(4.3)
Minoristas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2(4.3)	1(2.1)
Total	4 (8,5%)	4 (8,5%)	2 (4,3%)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultado de los principales proveedores de las empresas encuestadas que exportan quinua orgánica. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 9. Principales proveedores de quinua orgánica según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 2: ¿Cómo es la calidad de abastecimiento de la quinua orgánica?

Del total de encuestados el 44.7% considera que la calidad de abastecimiento de la quinua orgánica es regular, el 29.80% eficiente, el 21.30% deficiente y un 4.30% muy eficiente (Tabla 7, Figura 10).

Tabla 7.

Calidad de abastecimiento de la quinua orgánica

¿Cómo es la calidad de abastecimiento de la quinua orgánica?	APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA APLEX TRADING S.A.C.	DE GUSTE GROUP SAC	COOPERATI VA AGRO ORGANIC INDUSTRIA L CABANA LTDA	GRUPO ORGANIC NACIONAL S.A	NUTRY BODY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	COLOREX A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AGRO FERGI S.A.C.	AGRITR ADE S.A.C.	INTERLOOM S.A.C.	AGROMIX INDUSTRIA L S.A.C	VIRU S.A	INKANATUR A WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Deficiente	0	1(2.1)	1(2.1)	0	0	0	1(2.1)	0	2(4.3)	1(2.1)	2(4.3)	2(4.3)
Regular	2(4.3)	2(4.3)	1(2.1)	2(4.3)	0	4(8.5)	1(2.1)	2(4.3)	2(4.3)	1(2.1)	2(4.3)	2(4.3)
Eficiente	2(4.3)	1(2.1)	0	3(6.4)	3(6.4)	1(2.1)	1(2.1)	2(4.3)	0	0	0	1(2.1)
Muy Eficiente	0	0	0	0	2(4.3)	0	0	0	0	0	0	0
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultado de la calidad de abastecimiento de la quinua orgánica de las empresas encuestadas que exportan quinua orgánica. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 10. Calidad de abastecimiento de la quinua orgánica según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018

Pregunta 3: ¿Dónde considera que existen cuellos de botella en la producción de quinua orgánica?

Del total de encuestados el 53.20% indicaron que los cuellos de botella se dan en la complejidad del proceso transformativo de la quinua, el 27.7% indicó que es el bajo nivel de producción de quinua, el 14.90% manifiesta que se debe a la maquina antigua y obsoleta y el 4.30% considera que el cuello de botella se debe al déficit de número de plantas procesadoras. Las empresas APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA, GRUPO ORGANICO NACIONAL S.A, COLOREXA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA e INKANATURA WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA fueron los que indicaron con mayor preponderancia que el cuello de botella se debe al complejo proceso productivo de la quinua orgánica (Tabla 8, Figura 11).

Tabla 8.

Cuellos de botella en la producción de quinua orgánica

¿Dónde considera que existen cuellos de botella en la producción de quinua orgánica?	APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	DE GUSTE GROUP SAC	COOPERAT IVA AGRO INDUSTRIA L CABANA LTDA	GRUPO ORGANIC O NACIONAL S.A	NUTRY BODY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	COLOREX A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AGRO FERGI S.A.C.	AGRITR ADE S.A.C.	INTERLOO M S.A.C.	AGROMIX INDUSTRIA L S.A.C	VIRU S.A	INKANATUR A WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Déficit número de plantas	0	1(2.1%)	0	0	0	0	0	0	1(2.1)	0	0	0
Maquinaria antigua y/o obsoleta.	0	0	0	0	0	0	0	1(2.1)	2(4.3)	1(2.1%)	1(2.1%)	2(4,3%)
Complejidad del proceso transformativo	3(6,4%)	2 (4,3%)	1(2.1%)	3(6.4)	2(4.3)	3(6.4)	2(4.3)	2(4.3)	1(2.1%)	1(2.1%)	2(4,3%)	3(6.4)
Bajo nivel de producción de quinua rgánica.	1(2.1%)	1(2.1%)	1(2.1%)	2(4.3)	3(6.4)	2 (4,3%)	1(2.1%)	1(2.1%)	0	0	1(2.1%)	0
Total	4 (8,5%)	4 (8,5%)	2 (4,3%)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	(8,5%)	4 (8,5%)	2 (4,3%)	4(8,5%)	5(10.6)

Nota: Resultado de los cuellos de botella presente en la producción de quinua orgánica de las empresas encuestadas exportadoras. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 11. Principales proveedores de quinua orgánica según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 4: ¿Cómo califica la calidad de la quinua orgánica?

Del total de encuestados el 48.9% indicaron que la calidad de la quinua es eficiente, el 31.90% mencionó que era regular, el 12.80% que era muy eficiente y por último el 6.40% dijo que era deficiente. Las empresas GRUPO ORGANICO NACIONAL S.A y AGROMIX INDUSTRIAL S.A.C fueron quienes respondieron en su totalidad que la calidad de la quinua orgánica es eficiente. (Tabla 9, Figura 12)

Tabla 9.

Calificación de la calidad de la quinua orgánica

¿Cómo califica la calidad de la quinua orgánica?	APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	DE GUSTE GROUP SAC	COOPERA TIVA AGRO INDUSTRIAL CABANA LTDA	GRUPO ORGANICO NACIONAL S.A	NUTRY BODY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	COLOREX A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AGRO FERGI S.A.C.	AGRIT RADE S.A.C.	INTERLOO M S.A.C.	AGROMIX INDUSTRIAL S.A.C	VIRU S.A	INKANATU RA WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Deficiente	0	0	1(2.1)	0	1(2.1)	1(2.1)	0	0	0	0	0	0
Regular	3(6.4)	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)	4(8.5)	0	1(2.1)	1(2.1)	0	1(2.1)	1(2.1)
Eficiente	1(2.1)	2(4.3)	0	4(8.5)	3(6.4)	0	2(4.3)	2(4.3)	2(4.3)	2(4.3)	2(4.3)	3(6.4)
Muy Eficiente	0	1(2.1)	0	0	0	0	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)	0	1(2.1)	1(2.1)
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados de la apreciación de la calidad de quinua orgánica por parte de las empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 12. Calificación de calidad de la quinua orgánica según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 5: ¿Qué tan eficiente es el proceso productivo de la quinua orgánica?

Del total de encuestados el 53.20% respondieron que el proceso productivo de la quinua orgánica es regular, el 25.50% mencionó que era deficiente, el 19.90% mencionó que era eficiente y por último el 2.10% dijo que era muy deficiente. Las empresas NUTRY BODY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA y COLOREXA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA fueron quienes respondieron en su mayoría que es regular el proceso productivo de la quinua orgánica (Tabla 10, Figura 13).

Tabla 10.

Eficiencia del proceso productivo de la quinua orgánica

¿Qué tan eficiente es el proceso productivo de la quinua orgánica?	APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	DE GUSTE GROUP SAC	COOPERATI VA AGRO ORGANIC INDUSTRIA L CABANA LTDA	GRUPO ORGANIC NACIONAL S.A	NUTRY BODY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	COLOREX A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AGRO FERGI S.A.C.	AGRITR ADE S.A.C.	INTERLOO M S.A.C.	AGROMIX INDUSTRIA L S.A.C	VIRU S.A	INKANATUR A WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Muy Deficient	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1(2.1)
Deficiente	1(2.1)	0	1(2.1)	0	0	0	2(4.3)	2(4.3)	0	1(2.1)	2(4.3)	3(6.4)
Regular	2(4.3)	2(4.3)	1(2.1)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	1(2.1)	1(2.1)	3(6.4)	1(2.1)	2(4.3)	1(2.1)
Eficiente	1(2.1)	2(4.3)	0	2(4.3)	1(2.1)	1(2.1)	0	1(2.1)	1(2.1)	0	0	0
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados de la eficiencia del proceso productivo de la quinua orgánica según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 13. Eficiencia del proceso productivo de la quinua según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 6: ¿La oferta interna de quinua orgánica satisface la demanda del mercado alemán?

Del total de encuestados el 63.8% indican que la oferta interna de quinua orgánica no satisface la demanda del mercado alemán y un 36.2% indican que si la satisface. Las empresas COOPERATIVA AGRO INDUSTRIAL CABANA LTDA, NUTRY BODY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA, AGRO FERGI S.A.C y AGROMIX INDUSTRIAL S.A.C fueron quienes respondieron en su totalidad que la oferta interna de quinua orgánica no satisface la demanda del mercado alemán (Tabla 11, Figura 14).

Tabla 11.

Satisfacción de la demanda del mercado alemán con la oferta interna de quinua orgánica.

	APLEX	DE	COOPERAT	GRUPO	NUTRY	COLOREX	AGRO	AGRITR	INTERLOO	AGROMIX	VIRU	INKANATUR
¿La oferta interna de quinua orgánica satisface la demanda del mercado alemán?	TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	GUSTE GROUP SAC	IVA AGRO INDUSTRIA L CABANA LTDA	ORGANIC O NACIONA L S.A	BODY SOCIEDA D ANONIMA CERRADA	A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	FERGI S.A.C.	ADE S.A.C.	M S.A.C.	INDUSTRIA L S.A.C	S.A	A WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Si	1(2.1)	2(4.3)	0	2(4.3)	0	4(8.5)	0	3(6.4)	1(2.1)	0	2(4.3)	2(4.3)
No	3(6.4)	2(4.3)	2(4.3)	3(6.4)	5(10.6)	1(2.1)	3(6.4)	1(2.1)	3(6.4)	2(4.3)	2(4.3)	3(6.4)
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados de la satisfacción de la demanda del mercado alemán con la oferta interna de quinua orgánica, según las empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 14. La oferta de la quinua no satisface la demanda del mercado Alemán, según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 7: ¿Cómo afecta su nivel de merma en su estructura de costos?

Del total de encuestados el 57.40% dijeron que la merma afecta altamente en su estructura de costos, el 21.30% dijeron que es regular, el 19.10% afecta muy altamente y por último el 2.10% menciona que no afecta en su estructura de costos (Tabla 12, Figura 15).

Tabla 12.

Afectación de estructura de costos por merma

¿Cómo afecta su nivel de merma en su estructura de costos?	APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA APLEX TRADING S.A.C.	DE GUSTE GROUP SAC	COOPERATIVA AGRO ORGANICA NACIONAL S.A	GRUPO ORGANICO NACIONAL S.A	NUTRY BODY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	COLOREX A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AGRO FERGI S.A.C.	AGRI TRA DE S.A	INTERLOOM S.A.C.	AGROMIX INDUSTRIA L S.A.C	VIRU S.A	INKANA TURA WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Casi Nada	0	1(2.1)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Regular	1(2.1)	1(2.1)	0	0	2(4.3)	1(2.1)	0	1(2.1)	0	0	2(4.3)	2(4.3)
Alto	2(4.3)	2(4.3)	1(2.1)	3(6.4)	2(4.3)	4(8.5)	2(4.3)	2(4.3)	3(6.4)	1(2.1)	2(4.3)	3(6.4)
Muy alto	1(2.1)	0	1(2.1)	2(4.3)	1(2.1)	0	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)	0	0
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados del nivel de merma en su estructura de costos según empresas las encuestadas que exportan quinua orgánica. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018

Figura 15. Influencia de la merma en la estructura de costos de la quinua orgánica según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 8: ¿Cómo son los resultados de sus estrategias de marketing para posicionarse en el mercado alemán?

Del total de encuestados el 57.4% indicaron que los resultados de sus estrategias de marketing para posicionarse en el mercado alemán son eficientes, el 23.4% indicaron que es muy eficiente y el 19.1% regular. La empresa COOPERATIVA AGRO INDUSTRIAL CABANA LTDA es la única que los resultados de sus estrategias son regulares (Tabla 13, Figura 16).

Tabla 13.

Resultados de emplear estrategias de marketing para posicionarse en el mercado alemán.

¿Cómo son los resultados de sus estrategias de marketing para posicionarse en el mercado alemán?	APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	DE GUSTE GROUP SAC	COOPERAT IVA AGRO INDUSTRIA L CABANA LTDA	GRUPO ORGANIC O NACIONA L S.A	NUTRY BODY SOCIEDA D ANONIMA CERRADA	COLOREX A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AGRO FERGI S.A.C.	AGRITR ADE S.A.C.	INTERLOO M S.A.C.	AGROMIX INDUSTRIA L S.A.C	VIRU S.A	INKANATUR A WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Regular	0	2(4.3)	2(4.3)	0	0	0	1(2.1)	0	2(4.3)	0	2(4.3)	0
Eficiente	2(4.3)	2(4.3)	0	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	2(4.3)	3(6.4)	2(4.3)	1(2.1)	2(4.3)	3(6.4)
Muy Eficiente	2(4.3)	0	0	1(2.1)	3(6.4)	1(2.1)	0	1(2.1)	0	1(2.1)	0	2(4.3)
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados de emplear estrategias de marketing para posicionar la quinua orgánica en el mercado alemán, según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 16. Nivel de estrategias de marketing de las empresas exportadoras de quinua orgánica según encuesta. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 9: ¿Cómo es la aceptación de la quinua orgánica en el mercado alemán?

Del total de encuestados el 51.10% dijo que la aceptación de la quinua orgánica en el mercado alemán es regular, el 31.90% es alta, el 12.80% es casi baja y el 4.30% dijo que la aceptación es muy alta. La única empresa que mencionó al 100% que la aceptación de la quinua orgánica es casi baja es AGROMIX INDUSTRIAL S.A.C (Tabla 14, Figura 17).

Tabla 14.

Aceptación de la quinua orgánica en el mercado alemán

¿Cómo es la aceptación de la quinua orgánica en el mercado alemán?	APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA APLEX TRADING S.A.C.	DE GUSTE GROUP SAC	COOPERAT IVA AGRO INDUSTRIA L CABANA LTDA	GRUPO ORGANIC O NACIONAL S.A	NUTRY BODY SOCIEDA D ANONIMA CERRADA	COLOREX A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AGRO FERGI S.A.C.	AGRI TRA DE S.A C.	INTERLOO M S.A.C.	AGROMIX INDUSTRIA L S.A.C	VIRU S.A	INKANA TURA WORLD PERU EXPOR T SOCIED AD ANONI MA CERRA DA
Casi Nada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2(4.3)	2(4.3)	2(4.3)
Regular	2(4.3)	2(4.3)	1(2.1)	5(10.6)	4(8.5)	1(2.1)	2(4.3)	1(2.1)	1(2.1)	0	2(4.3)	3(6.4)
Alto	2(4.3)	2(4.3)	1(2.1)	0	1(2.1)	4(8.5)	1(2.1)	2(4.3)	2(4.3)	0	0	0
Muy alto	0	0	0	0	0	0	0	1(2.1)	1(2.1)	0	0	0
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados de la aceptación de la quinua orgánica en el mercado alemán según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 17. Aceptación de la quinua orgánica en el mercado alemán. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 10: ¿Cuántas toneladas de quinua orgánica exportan al año?

Del total de encuestados el 59.6% indicaron que exportan al mercado alemán de 501 a 750 toneladas de quinua orgánica al año, el 27.7% exporta 251 a 500 toneladas y 12.80% más de 750 toneladas. Las empresas COOPERATIVA AGRO INDUSTRIAL CABANA LTDA y VIRU S.A. son las que exportan más de 750 toneladas de quinua orgánica al año (Tabla 15, Figura 18).

Tabla 15.

Exportación de quinua orgánica al año.

¿Cuántas toneladas de quinua orgánica exportan al año?	APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	DE GUSTE GROUP SAC	COOPERAT IVA AGRO INDUSTRIA L CABANA LTDA	GRUPO ORGANIC O NACIONAL S.A	NUTRY BODY SOCIEDA D ANONIMA CERRADA	COLOREX A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AGRO FERGI S.A.C.	AGRITR ADE S.A.C.	INTERLOO M S.A.C.	AGROMIX INDUSTRIA L S.A.C	VIRU S.A	INKANATUR A WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
251 a 500 ton	0	3(6.4)	0	5(10.6)	0	0	3(6.4)	0	0	2(4.3)	0	0
501 a 750 tn	4(8.5)	1(2.1)	0	0	5(10.6)	5(10.6)	0	4(8.5)	4(8.5)	0	0	5(10.6)
Más de 750 tn	0	0	2(4.3)	0	0	0	0	0	0	0	4(8.5)	0
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados cantidades de toneladas de quinua orgánica que exportan al año las empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 18. Cantidad de toneladas exportadas de quinua orgánica al año por parte de las empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 11: ¿Cuál es el principal problema que tiene el sector de la quinua orgánica?

Del total de encuestados el 38.30% indicaron que los principales problemas que tiene el sector de la quinua orgánica es en los cuellos de botella en la producción de quinua, el 27.70% indica que se debe a la informalidad de las asociaciones y productores, el 19.10% uso indebido de pesticidas y fertilizantes y un 14.90% indica que no existe control para la producción de quinua. La empresa COOPERATIVA AGRO INDUSTRIAL CABANA LTDA es la única que menciona en su totalidad que tiene problemas con los cuellos de botella en la producción de la quinua orgánica (Tabla 16, Figura 19).

Tabla 16.

Principales problema que tiene el sector de la quinua orgánica

¿Cuál es el principal problema que tiene el sector de la quinua orgánica?	APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	DE GUSTE GROUP SAC	COOPERAT IVA AGRO INDUSTRIA L CABANA LTDA	GRUPO ORGANIC O NACIONAL S.A	NUTRY BODY SOCIEDA D ANONIMA CERRADA	COLOREX A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AGRO FERGI S.A.C.	AGRITR ADE S.A.C.	INTERLOO M S.A.C.	AGROMIX INDUSTRIA L S.A.C	VIRU S.A	INKANATUR A WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
No existe contr para la producc de quinua.	0	0	0	1(2.1)	0	4(8.5)	1(2.1)	0	1(2.1)	0	0	0
La informalidad de asodaciones y productores.	1(2.1)	1(2.1)	0	0	1(2.1)	1(2.1)	2(4.3)	2(4.3)	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)	2(4.3)
Cuellos de botella en proceso productivo uinua.	1(2.1)	3(6.4)	2(4.3)	2(4.3)	2(4.3)	0	0	1(2.1)	2(4.3)	1(2.1)	2(4.3)	2(4.3)
Uso indebido de pesticidas y fertilizantes.	2(4.3)	0	0	2(4.3)	2(4.3)	0	0	1(2.1)	0	0	1(2.1)	1(2.1)
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados de los principales problemas que tiene el sector de la quinua orgánica según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 19. Principales problemas que tiene el sector de la quinua orgánica según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 12: ¿Cómo es la tecnología que utilizan para su producción, transformación y empaqueo?

Del total de encuestados el 42.60% indican que es eficiente la tecnología que utilizan para su producción, transformación y empaqueo, el 27.70% mencionan que es regular, el 23.40% es muy eficiente y por último el 6.40% es deficiente. Solo la empresa NUTRY BODY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA cuenta con tecnología eficiente para sus procesos productivos de la quinua orgánica (Tabla 17, Figura 20).

Tabla 17.

Calidad de tecnología que emplean en el proceso productivo de la quinua orgánica.

¿Cómo es la tecnología que utilizan para su producción, transformación y empaque?	APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	DE GUSTE GROUP SAC	COOPERATIVA AGRO ORGANICA INDUSTRIAL CABANA LTDA	GRUPO ORGANICO NACIONAL S.A	NUTRY BODY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	COLOREX A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AGRO FERGI S.A.C.	AGRITR ADE S.A.C.	INTERLOOM S.A.C.	AGROMIX INDUSTRIA L S.A.C	VIRU S.A	INKANATURA WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Deficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3(6.4)
Regular	0	0	2(4.3)	0	0	0	1(2.1)	2(4.3)	3(6.4)	1(2.1)	2(4.3)	2(4.3)
Eficiente	2(4.3)	1(2.1)	0	3(6.4)	5(10.6)	1(2.1)	2(4.3)	2(4.3)	1(2.1)	1(2.1)	2(4.3)	0
Muy Eficiente	2(4.3)	3(6.4)	0	2(4.3)	0	4(8.5)	0	0	0	0	0	0
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados nivel de calidad tecnológica que emplean las empresas exportadoras de quinua orgánica en su proceso productivo. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 20. Nivel de calidad tecnológica que emplean las empresas exportadoras de quinua orgánica en su proceso productivo Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 13: ¿Cómo califica las capacitaciones que se realizan al personal técnico y administrativo?

Del total de encuestados el 44.70% respondieron que las capacitaciones que se realizan al personal técnico y administrativo es eficiente, el 29.80% respondieron que es regular y el 25.50% mencionaron que es muy eficiente. La única empresa que mencionó al 100% que las capacitaciones son regulares es COOPERATIVA AGRO INDUSTRIAL CABANA LTDA (Tabla 18, Figura 21).

Tabla 18.

Calificación de las capacitaciones que se realizan al personal técnico y administrativo.

¿Cómo califica las capacitaciones que se realizan al personal técnico y administrativo?	APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	DE GUSTE GROUP SAC	COOPERATIVA AGRO ORGANICA NACIONAL S.A	GRUPO ORGANICO NACIONAL S.A	NUTRY BODY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	COLOREX A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AGRO FERGI S.A.C.	AGRITR ADE S.A.C.	INTERLOOM S.A.C.	AGROMIX INDUSTRIA L S.A.C	VIRU S.A	INKANATURA WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Regular	0	0	2(4.3)	2(4.3)	3(6.4)	4(8.5)	0	1(2.1)	0	0	1(2.1)	1(2.1)
Eficiente	2(4.3)	3(6.4)	0	2(4.3)	2(4.3)	1(2.1)	1(2.1)	2(4.3)	3(6.4)	1(2.1)	2(4.3)	2(4.3)
Muy Eficiente	2(4.3)	1(2.1)	0	1(2.1)	0	0	2(4.3)	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)	2(4.3)
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados calificación de las capacitaciones que se realizan al personal técnico y administrativo por parte de las empresas encuestadas que exportan quinua orgánica. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018

Figura 21. Percepciones de las capacitaciones al personal técnico administrativo por parte de las empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 14: ¿Cuenta con planta de producción?

Del total de encuestados el 89.40% indicaron que si cuenta con planta de producción propia. La empresa INKANATURA WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA es la única que no cuenta con planta de producción propia (Tabla 19, Figura 22).

Tabla 19.

Cuentan con planta de producción propia.

	APLEX TRADING	DE	COOPERAT	GRUPO	NUTRY	COLOREX	AGRO	AGRITR	INTERLOO	AGROMIX	VIRU	INKANATUR
¿Cuenta con planta de producción?	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	GUSTE GROUP SAC	IVA AGRO INDUSTRIA L CABANA LTDA	ORGANIC O NACIONAL S.A	BODY SOCIEDA D ANONIMA CERRADA	A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	FERGI S.A.C.	ADE S.A.C.	M S.A.C.	INDUSTRIA L S.A.C	S.A	A WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Si	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	0
No	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5(10.6)
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados planta propia de producción por parte de las empresas encuestadas que exportan quinua orgánica. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 22. Planta propia de quinua orgánica según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 15: ¿Qué tan competitivo son los costos logísticos para la exportación de la quinua orgánica a Alemania?

Del total de encuestados el 57.40% indicaron que los costos logísticos para la exportación de la quinua orgánica a Alemania son deficientes, el 31.90% indica que es regular y el 10.60% muy deficiente (Tabla 20, Figura 23).

Tabla 20.

Competitividad de los costos logísticos para la exportación de la quinua orgánica a Alemania.

	APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	DE GUSTE GROUP SAC	COOPERAT IVA AGRO INDUSTRIA L CABANA LTDA	GRUPO ORGANIC O NACIONA L S.A	NUTRY BODY SOCIEDA D ANONIMA CERRADA	COLOREX A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AGRO FERGI S.A.C.	AGRITR ADE S.A.C.	INTERLOO M S.A.C.	AGROMIX INDUSTRIA L S.A.C	VIRU S.A	INKANATUR A WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
¿Qué tan competitivo son los costos logísticos para la exportación de la quinua orgánica a Alemania?												
Muy eficiente	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)	0	0	0	0	1(2.1)	0	0	0	1(2.1)
Deficiente	2(4.3)	2(4.3)	1(2.1)	4(8.5)	3(6.4)	2(4.3)	2(4.3)	2(4.3)	2(4.3)	1(2.1)	3(6.4)	3(6.4)
Regular	1(2.1)	1(2.1)	0	1(2.1)	2(4.3)	3(6.4)	1(2.1)	1(2.1)	2(4.3)	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados de competitividad de los costos logísticos de las empresas exportadoras de quinua orgánica a Alemania. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 23. Percepción de los costos logísticos de la quinua orgánica según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 16: ¿Qué tan eficiente en costos es el puerto del Callao?

Del total de encuestados el 48.90% indicaron que los costos del puerto del Callao son deficientes, el 29.80% mencionaron que son muy deficientes y el 21.30% indicaron que son regulares (Tabla 21, Figura 24).

Tabla 21.

Eficiencia en costos en el puerto del Callao

¿Qué tan eficiente en costos es el puerto del Callao?	APLEX	DE	COOPERAT	GRUPO	NUTRY	COLOREX	AGRO	AGRITR	INTERLOO	AGROMIX	VIRU	INKANATUR
	TRADING	GUSTE	IVA AGRO	ORGANIC	BODY	A	FERGI	ADE	M S.A.C.	INDUSTRIA	S.A	A WORLD
	SOCIEDAD	GROUP	INDUSTRIA	O	SOCIEDA	SOCIEDAD	S.A.C.	S.A.C.		L S.A.C		PERU
	ANONIMA	SAC	L CABANA	NACIONA	D	ANONIMA						EXPORT
	CERRADA		LTDA	L S.A	ANONIMA	CERRADA						SOCIEDAD
					CERRADA							ANONIMA
												CERRADA
Muy eficiente	2(4.3)	2(4.3)	0	3(6.4)	2(4.3)	3(6.4)	0	1(2.1)	0	0	0	1(2.1)
Deficiente	2(4.3)	1(2.1)	2(4.3)	2(4.3)	2(4.3)	1(2.1)	2(4.3)	2(4.3)	2(4.3)	1(2.1)	3(6.4)	3(6.4)
Regular	0	1(2.1)	0	0	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)	2(4.3)	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados de la eficiencia en costos en el puerto del Callao según empresas encuestadas que exportan quinua orgánica. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 24. Percepción de los costos del puerto del Callao según empresas exportadoras de quinua orgánica. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 17: ¿Cómo es la gestión del Estado peruano para minimizar los costos logísticos?

Del total de encuestados el 42.60% indicaron que los costos del puerto del Callao son deficientes, el 29.80% dijeron es regular, 23.40% mencionaron que es muy deficiente y por último solo el 4.30% indicaron que los costos del puerto del Callao son eficientes (Tabla 22, Figura 25).

Tabla 22.

Gestión del Estado peruano para minimizar los costos logísticos.

¿Cómo es la gestión del Estado peruano para minimizar los costos logísticos?	APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	DE GUSTE GROUP SAC	COOPERATIVA AGRO ORGANICA NACIONAL S.A	GRUPO ORGANICO NACIONAL S.A	NUTRY BODY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	COLOREX A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AGRO FERGI S.A.C.	AGRITRADE S.A.C.	INTERLOOM S.A.C.	AGROMIX INDUSTRIAL S.A.C.	VIRUS S.A.	INKANATURA WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Muy Deficiente	1(2.1)	0	1(2.1)	2(4.3)	1(2.1)	3(6.4)	0	1(2.1)	1(2.1)	0	1(2.1)	0
Deficiente	3(6.4)	2(4.3)	1(2.1)	2(4.3)	0	2(4.3)	1(2.1)	2(4.3)	1(2.1)	1(2.1)	2(4.3)	3(6.4)
Regular	0	2(4.3)	0	1(2.1)	2(4.3)	0	2(4.3)	1(2.1)	2(4.3)	1(2.1)	1(2.1)	2(4.3)
Eficiente	0	0	0	0	2(4.3)	0	0	0	0	0	0	0
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados de la gestión del Estado peruano para minimizar los costos logísticos según empresas encuestadas que exportan quinua orgánica. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 25. Percepción de la gestión del Estado peruano para minimizar los costos logísticos según empresas encuestadas exportadoras de quinua orgánica. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 18: ¿Cómo les resultan las estrategias que aplican para liderar en costos bajos?

Del total de encuestados el 44.70% mencionaron que las estrategias que aplican para liderar en costos bajos es regular, el 42.60% dijeron que es eficiente, el 8.50% mencionaron que es deficiente y el 4.30% dijeron que es muy eficiente sus estrategias (Tabla 23, Figura 26).

Tabla 23.

Resultado de las estrategias que aplican para liderar en costos bajos.

¿Cómo les resultan las estrategias que aplican para liderar en costos bajos?	APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	DE GUSTE GROUP SAC	COOPERAT IVA AGRO INDUSTRIA L CABANA LTDA	GRUPO ORGANIC O NACIONAL S.A	NUTRY BODY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	COLOREX A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AGRO FERGI S.A.C.	AGRITR ADE S.A.C.	INTERLOO M S.A.C.	AGROMIX INDUSTRIA L S.A.C	VIRU S.A	INKANATUR A WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Deficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1(2.1)	1(2.1)	2(4.3)
Regular	3(6.4)	2(4.3)	1(2.1)	3(6.4)	3(6.4)	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)	2(4.3)	2(4.3)
Eficiente	1(2.1)	2(4.3)	1(2.1)	2(4.3)	2(4.3)	4(8.5)	2(4.3)	2(4.3)	2(4.3)	0	1(2.1)	1(2.1)
Muy Eficiente	0	0	0	0	0	0	0	1(2.1)	1(2.1)	0	0	0
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados de las estrategias que aplican para liderar en costos bajos las empresas exportadoras de quinua orgánica. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 26. Resultados de las estrategias para liderar costos según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 19: ¿Cuántos agentes participan en la cadena de valor de la quinua?

Del total de encuestados el 68.10% dijeron que existen 4 agentes en la cadena de valor de la quinua, el 23.40% mencionaron que existen más de 5 agentes, el 6.40% dijeron que existen 3 agentes y por último el 2.10% dijeron que solo existen 2 agentes. Las empresas AGROMIX INDUSTRIAL S.A.C e INKANATURA WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA son los que en su cadena de valor existen más de 5 agentes. (Tabla 24, Figura 27)

Tabla 24.

Agentes intermediarios en la cadena de valor de la quinua orgánica.

¿Cuántos agentes participan en la cadena de valor de la quinua?	APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	DE GUSTE GROUP SAC	COOPERA TIVA AGR O INDUSTRIA L CAB ANA LTDA	GRUPO ORGANIC O NACIONA L S.A	NUTRY BODY SOCIEDA D ANONIMA CERRAD A	COLOREX A SOCIEDA D ANONIMA CERRADA	AGRO FERGI S.A.C.	AGRITR ADE S.A.C.	INTERLOO M S.A.C.	AGROMIX INDUSTRIA L S.A.C	VIRU S.A	INKANATUR A WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
2	0	1(2.1)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	3(6.4)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	4(8.5)	0	2(4.3)	5(10.6)	1(2.1)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	0	4(8.5)	0
Más de 5	0	0	0	0	4(8.5)	0	0	0	0	2(4.3)	0	5(10.6)
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados agentes intermediarios en la cadena de valor de la quinua orgánica según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 27. Agentes intermediarios en la cadena de valor de la quinua orgánica según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 20: ¿Se debe reducir el número de agentes en la cadena de valor de la quinua?

Del total de encuestados el 66% mencionaron que se debe reducir el número de agentes que participan en la cadena de valor de la quinua, mientras que el 34% dijeron que no. Las empresas COOPERATIVA AGRO INDUSTRIAL CABANA LTDA, NUTRY BODY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA y AGROMIX INDUSTRIAL S.A.C respondieron en su totalidad que si se debe reducir el número de intermediarios de la cadena de valor (Tabla 25, Figura 28).

Tabla 25.

Minimizar el número de intermediarios de la cadena de valor.

	APLEX TRADING	DE	COOPERAT	GRUPO	NUTRY	COLOREX	AGRO	AGRITR	INTERLOO	AGROMIX	VIRU	INKANATUR
¿Se debe reducir el número de agentes en la cadena de valor de la quinua?	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	GUSTE GROUP SAC	IVA AGRO INDUSTRIA L CABANA LTDA	ORGANIC O NACIONAL S.A	BODY SOCIEDA D ANONIMA CERRADA	A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	FERGI S.A.C.	ADE S.A.C.	M S.A.C.	INDUSTRIA L S.A.C	S.A	A WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Si	2(4.3)	1(2.1)	2(4.3)	3(6.4)	5(10.6)	4(8.5)	2(4.3)	3(6.4)	2(4.3)	2(4.3)	2(4.3)	3(6.4)
No	2(4.3)	3(6.4)	0	2(4.3)	0	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)	2(4.3)	0	2(4.3)	2(4.3)
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados de la reducción en el número de agentes en la cadena de valor de la quinua orgánica según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 28. Reducción del número de intermediarios de la cadena de valor de la quinua orgánica según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 21: ¿Cómo determina los cuellos de botella como factores limitantes de la competitividad en las exportaciones de quinua?

Del total de encuestados el 55.30% mencionaron que los cuellos de botella son factores altos que limitan la competitividad en las exportaciones, el 31.90% mencionaron que es regular y el 12.80% mencionaron que es muy alto el limitante en competitividad. Solo la empresa COOPERATIVA AGRO INDUSTRIAL CABANA LTDA dijo que los cuellos de botella son factores normales que limitan la competitividad. (Tabla 26, Figura 29).

Tabla 26.

Impacto de los cuellos de botella como factores limitantes de la competitividad en las exportaciones de quinua orgánica.

¿Cómo determina los cuellos de botella como factores limitantes de la competitividad en las exportaciones de quinua?	APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	DE GUSTE GROUP SAC	COOPERAT IVA AGRO INDUSTRIA L CABANA LTDA	GRUPO ORGANIC O NACIONAL S.A	NUTRY BODY SOCIEDA D ANONIMA CERRADA	COLOREX A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AGRO FERGI S.A.C.	AGRITR ADE S.A.C.	INTERLOO M S.A.C.	AGROMIX INDUSTRIA L S.A.C	VIRU S.A	INKANATUR A WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Muy Alto	0	0	0	0	0	0	1(2.1)	0	2(4.3)	0	1(2.1)	2(4.3)
Alto	1(2.1)	4(8.5)	0	3(6.4)	2(4.3)	4(8.5)	2(4.3)	3(6.4)	2(4.3)	1(2.1)	2(4.3)	2(4.3)
Regular	3(6.4)	0	2(4.3)	2(4.3)	3(6.4)	1(2.1)	0	1(2.1)	0	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados del impacto de los cuellos de botella como factores limitantes de la competitividad en las exportaciones de quinua orgánica. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 29. Nivel de cuellos de botella presente como limitante de la competitividad en las exportaciones de quinua orgánica según las empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 22: ¿Cómo califica sus estrategias para ser frente a los factores que limitan su competitividad en las exportaciones de quinua orgánica?

Del total de encuestados el 48.90% mencionaron que las estrategias que aplican para ser frente a los factores limitantes de la competitividad en sus exportaciones son eficientes, el 40.40% dijeron que son regulares, el 6.40% dijeron que son muy eficientes y el 4.30% dijeron que son deficientes. Solo la empresa COOPERATIVA AGRO INDUSTRIAL CABANA LTDA mencionó al 100% que sus estrategias son muy eficientes (Tabla 27, Figura 30).

Tabla 27.

Resultados de emplear estrategias para ser frente a los factores que limitan su competitividad en las exportaciones de quinua orgánica.

¿Cómo califica sus estrategias para ser frente a los factores que limitan su competitividad en las exportaciones de quinua orgánica?	ALEX TRADING	DE	COOPERAT	GRUPO	NUTRY	COLOREX	AGRO	AGRITR	INTERLOO	AGROMIX	VIRU	INKANATUR
	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	GUSTE GROUP SAC	IVA AGRO INDUSTRIA L CABANA LTDA	ORGANIC O NACIONAL S.A	BODY SOCIEDA D ANONIMA CERRADA	A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	FERGI S.A.C.	ADE S.A.C.	M S.A.C.	INDUSTRIA L S.A.C	S.A	A WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Deficiente	0	2(4.3)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Regular	2(4.3)	1(2.1)	0	3(6.4)	3(6.4)	4(8.5)	1(2.1)	2(4.3)	1(2.1)	0	1(2.1)	1(2.1)
Eficiente	2(4.3)	1(2.1)	2(4.3)	2(4.3)	2(4.3)	1(2.1)	2(4.3)	2(4.3)	3(6.4)	1(2.1)	2(4.3)	3(6.4)
Muy Eficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados de emplear estrategias para ser frente a los factores que limitan su competitividad en las exportaciones de quinua orgánica según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 30. Nivel de estrategias empleadas por parte de las empresas encuestadas exportadoras de quinua orgánica para ser frente a los factores que limitan su competitividad. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 23: ¿Cómo es la innovación en sus productos para el mercado alemán?

Del total de encuestados el 48.90% mencionaron que la innovación de sus productos para el mercado alemán son eficientes, el 36.20% dijeron que son regulares, el 12.80% dijeron que son muy eficientes y el 2.10% dijeron que es deficiente. Solo la empresa COOPERATIVA AGRO INDUSTRIAL CABANA LTDA menciona al 100% que su innovación en sus productos es eficientes (Tabla 28, Figura 31).

Tabla 28.

Innovación en sus productos para el mercado alemán.

¿Cómo es la innovación en sus productos para el mercado alemán?	APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	DE GUSTE GROUP SAC	COOPERAT IVA AGRO ORGANIC INDUSTRIA L CABANA LTDA	GRUPO ORGANIC O NACIONAL S.A	NUTRY BODY SOCIEDA D ANONIMA CERRADA	COLOREX A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AGRO FERGI S.A.C.	AGRITR ADE S.A.C.	INTERLOO M S.A.C.	AGROMIX INDUSTRIA L S.A.C	VIRU S.A	INKANATUR A WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Deficiente	0	0	0	1(2.1)	0	0	0	0	0	0	0	0
Regular	0	0	0	4(8.5)	3(6.4)	4(8.5)	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)	0	1(2.1)	2(4.3)
Eficiente	2(4.3)	3(6.4)	2(4.3)	0	2(4.3)	1(2.1)	2(4.3)	3(6.4)	2(4.3)	1(2.1)	2(4.3)	3(6.4)
Muy Eficiente	2(4.3)	1(2.1)	0	0	0	0	0	0	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)	0
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados de la innovación en sus productos para el mercado alemán según empresas encuestadas que exportan quinua orgánica. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 31. Calificación de la innovación en sus productos para el mercado alemán según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 24: ¿Qué tan eficiente es la cadena de valor de la quinua?

Del total de encuestados el 44.70% mencionó que la cadena de valor es deficiente, el 38.30% dijo que era regular, el 10.60% mencionó que era eficiente y el 6.40% dijo que era muy deficiente (Tabla 29, Figura 32).

Tabla 29.

Nivel de eficiencia de la cadena de valor de la quinua.

	APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	DE GUSTE GROUP SAC	COOPERAT IVA AGR O INDUSTRIA L CABANA LTDA	GRUPO ORGANIC O NACIONAL S.A	NUTRY BODY SOCIEDA D ANONIMA CERRADA	COLOREX A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AGRO FERGI S.A.C.	AGRITR ADE S.A.C.	INTERLOO M S.A.C.	AGROMIX INDUSTRIA L S.A.C	VIRU S.A	INKANATUR A WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Muy Deficient	0	0	0	0	0	0	0	1(2.1)	0	1(2.1)	0	1(2.1)
Deficiente	1(2.1)	0	2(4.3)	2(4.3)	2(4.3)	3(6.4)	1(2.1)	2(4.3)	2(4.3)	1(2.1)	2(4.3)	3(6.4)
Regular	3(6.4)	1(2.1)	0	2(4.3)	2(4.3)	2(4.3)	2(4.3)	1(2.1)	2(4.3)	0	2(4.3)	1(2.1)
Eficiente	0	3(6.4)	0	1(2.1)	1(2.1)	0	0	0	0	0	0	0
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados del nivel de eficiencia de la cadena de valor de la quinua orgánica según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 32. Eficiencia en la cadena de valor de la quinua orgánica según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 25: ¿Qué tan eficiente interviene la cadena de valor en la competitividad de las exportaciones de quinua orgánica?

Del total de encuestados el 63.80% mencionó que la intervención actual de la cadena de valor de la quinua es muy deficiente para generar competitividad en las exportaciones y el 36.20% menciona que es deficiente. La empresa AGROMIX INDUSTRIAL S.A.C dijo en su totalidad que la cadena de valor de la quinua es muy deficiente (Tabla 30, Figura 33).

Tabla 30.

Nivel de eficacia de la cadena de valor en la competitividad de las exportaciones de quinua orgánica.

¿Qué tan eficiente interviene la cadena de valor en la competitividad de las exportaciones de quinua orgánica?	APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRAD	DE GUSTE GROUP SAC	COOPERAT IVA AGRO INDUSTRIA L CABANA LTDA	GRUPO ORGANIC O NACIONAL S.A	NUTRY BODY SOCIEDA D ANONIMA CERRADA	COLOREX A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AGRO FERGI S.A.C.	AGRITR ADE S.A.C.	INTERLOO M S.A.C.	AGROMIX INDUSTRIA L S.A.C	VIRU S.A	INKANATURA WORLD EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	PERU
Muy Deficient	2(4.3)	3(6.4)	1(2.1)	1(2.1)	3(6.4)	4(8.5)	2(4.3)	3(6.4)	3(6.4)	2(4.3)	3(6.4)	3(6.4)	
Deficient	2(4.3)	1(2.1)	1(2.1)	4(8.5)	2(4.3)	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)	0	1(2.1)	2(4.3)	
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)	

Nota: Resultados del nivel de eficacia de la cadena de valor en la competitividad de las exportaciones de quinua orgánica según las empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 33. Eficiencia de cadena de valor de la quinua orgánica según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 26: ¿La optimización de la cadena de valor de la quinua orgánica generaría competitividad?

Del total de encuestados el 93.60% mencionó que la optimización de la cadena de valor de la quinua generaría mayor competitividad, mientras que el 6.40% dijo que no (Tabla 31, Figura 34).

Tabla 31.

La optimización de la cadena de valor de la quinua orgánica generaría competitividad.

¿La optimización de la cadena de valor de la quinua orgánica generaría competitividad?	APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	DE GUSTE GROUP SAC	COOPERAT IVA AGRO INDUSTRIA L CABANA LTDA	GRUPO ORGANIC O NACIONAL S.A	NUTRY BODY SOCIEDA D ANONIMA CERRADA	COLOREX A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AGRO FERGI S.A.C.	AGRITR ADE S.A.C.	INTERLOO M S.A.C.	AGROMIX INDUSTRIA L S.A.C	VIRU S.A	INKANATUR A WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Si	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	2(4.3)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	3(6.4)	4(8.5)
No	0	0	0	0	0	0	1(2.1)	0	0	0	1(2.1)	1(2.1)
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados si la optimización de la cadena de valor de la quinua orgánica generaría competitividad en las empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 34. La optimización de la cadena de valor de la quinua orgánica generaría competitividad según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Pregunta 27: ¿Qué tan efectivo es su segmentación de mercado para enfocar sus productos hacia el consumidor final?

Del total de encuestados el 66% mencionó que su segmentación de mercado para enfocar sus productos es eficiente, el 19.10% dijo que era regular y por último el 14.90% mencionó que era muy eficiente (Tabla 32, Figura 35).

Tabla 32.

Nivel de efectividad en su segmentación de mercado para enfocar sus productos hacia el consumidor final.

¿Qué tan efectivo es su segmentación de mercado para enfocar sus productos hacia el consumidor final?	APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	DE GUSTE GROUP SAC	COOPERATIVA AGRO ORGANICA NACIONAL S.A	GRUPO ORGANICO NACIONAL S.A	NUTRY BODY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	COLOREX A SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AGRO FERGI S.A.C.	AGRITR ADE S.A.C.	INTERLOO M S.A.C.	AGROMIX INDUSTRIA L S.A.C	VIRU S.A	INKANATUR A WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Regular	0	0	0	4(8.5)	1(2.1)	0	0	1(2.1)	1(2.1)	0	1(2.1)	1(2.1)
Eficiente	2(4.3)	4(8.5)	2(4.3)	1(2.1)	4(8.5)	5(10.6)	2(4.3)	2(4.3)	2(4.3)	2(4.3)	2(4.3)	3(6.4)
Muy Eficiente	2(4.3)	0	0	0	0	0	1(2.1)	1(2.1)	1(2.1)	0	1(2.1)	1(2.1)
Total	4(8.5)	4(8.5)	2(4.3)	5(10.6)	5(10.6)	5(10.6)	3(6.4)	1(2.1)	4(8.5)	2(4.3)	4(8.5)	5(10.6)

Nota: Resultados del nivel de efectividad en su segmentación de mercado para enfocar sus productos hacia el consumidor final según empresas encuestadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 35. Nivel de efectividad en la segmentación de mercado que tienen las empresas exportadoras de quinua orgánica para enfocar sus productos hacia el mercado alemán. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

4.1.3 Otras aplicaciones: Datos descriptivos sobre la producción y exportación de quinua orgánica.

La quinua es un cereal andino con alto potencial de crecimiento y desarrollo. Ello se debe a la alta demanda que se tiene en el mercado internacional. Por ello, se analizará temas de siembra, cosecha, producción, partida arancelaria y nivel de exportación.

a) La siembra de quinua.

El grano de la quinua tiene diferentes variedades que pueden ser empleados en diversos tipos de alimentos como lo se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 33.

Tipos y variedades de quinua.

Tipos de quinua	Color de planta/grano	Tolerancia al frío	Uso principal	Uso secundario
Blancas, janko o yurac	Blanca/blanco	Mediana	Caldo o sopa	Puré o pesque
Chulpi o hialinas	Blanca/transparente	Buena	Caldo o sopa	Puré
Witullas, coloreadas, wariponcho	Rojo/rojo, purpura	Alta	Kispiño	Harinas, torrijas
Q'oitú	Blanca o plomo/plomizo, marrón	Buena	Torrijas	Harinas
Pasankallas	Plomo/rojo, vino	Alta	Mana	Harinas
Cuchi willa	Rojo/negro	Alta	Chicha	Kispiño

Nota: Tipos y variedades de quinua. Adaptado de “Estado de arte de la quinua en el mundo”, por MINAGRI, 2018.

Asimismo, se evidencia que este cultivo tiene una estacionalidad de siembra. Según el calendario de siembras y cosechas del MINAGRI, entre los meses de abril y junio se acumula cerca del 88% de la producción total nacional destacando la zona productora de Puno que cosecha su mayor producción en abril y mayo, mientras que Ayacucho la concentra entre marzo y junio.

Figura 36. Estacionalidad de siembra de la quinua. Adaptado de “Estado de arte de la quinua en el mundo”, por MINAGRI, 2018.

b) La cosecha de quinua

Entre las características de este cultivo destaca que la producción de la Sierra es mayormente quinua orgánica, aunque de menores rendimientos, pues no utiliza insumos químicos, por lo que es un producto reconocido en los mercados y los precios pagados son mayores que la quinua convencional. Por otra parte, la producción de este grano andino en la zona costera del país es de un elevado rendimiento, pero no es orgánica, sino convencional.

Figura 37. Rendimiento obtenido por área sembrada de quinua. Adaptado de “Estado de arte de la quinua en el mundo”, por MINAGRI, 2018.

c) La producción de quinua

La principal provincia productora de quinua es Puno. A continuación se muestra la zonificación de producción del grano andino.

Figura 38. Producción de quinua por provincia del Perú expresado en porcentaje. Adaptado de “Estado de arte de la quinua en el mundo”, por MINAGRI, 2018.

Asimismo, se detalla la evolución de la producción de quinua en el Perú.

Figura 39. Producción de quinua nacional y regional. Adaptado de “La quinua: Producción y comercio del Perú”, por MINAGRI, 2017b

Tabla 34.

Evolución de producción mundial de quinua

	Total Mundial	Bolivia	Ecuador	Perú
1998	49 400	20 921	938	28 171
1999	51 849	22 948	938	28 413
2000	52 626	23 875	650	28 191
2001	45 886	23 299	320	22 267
2002	54 846	24 179	294	30 373
2003	55 540	24 936	519	30 085
2004	52 326	24 688	641	26 997
2005	58 443	25 201	652	32 590
2006	57 962	26 873	660	30 429
2007	59 115	26 601	690	31 824
2008	57 777	27 169	741	29 867
2009	74 353	34 156	800	39 397
2010	79 447	36 724	1 644	41 079
2011	84 088	40 943	1 963	41 182
2012	97 386	50 874	2 299	44 213
2013	118 175	63 075	2 972	52 129
2014	186 147	67 711	3 711	114 725
2015	193 822	75 449	12 707	105 666
2016	148 720	65 548	3 903	79 269

Nota. Producción mundial de quinua a nivel de la región de 1998 hasta el 2016. Adaptado de “Estado de arte de la quinua en el mundo”, por MINAGRI, 2018.

d) Partida arancelaria de la quinua

La partida arancelaria de la quinua y sus derivados tiene la siguiente composición.

Tabla 35.

Partidas arancelarias de la quinua y derivados

PRODUCTO	CÓDIGO VIGENTE DESDE 2012	CÓDIGO ANTERIOR	DESCRIPCIÓN DE LA PARTIDA
Grano de Quinua	1008. 50	1008.90	Quinua (quinoa) (Chenopodium quinoa)
	1008.50.10.00	1008.90.11.00	Para siembra
	1008.50.90.00	1008.90.19.00	Los demás (excepto para siembra)
Harina	1102.90.90.00	1102.90.00.00	Las demás harinas de cereales
Hojuelas	1904.20.00.00	1904.20.00.00	Preparaciones alimenticias obtenidas con copos de cereales sin tostar o con mezclas
Pop o Pipocas	1904.10.00.00	1904.10.00.00	Productos a base de cereales, obtenidos por inflado o tostado
Quinua pre cocida	2106.90.99.00	2106.90.90.00	Las demás preparaciones alimenticias diversas

Nota. Se muestra la partida y subpartidas de la quinua y sus derivados para realizar comercio exterior. Adaptado de “Perú como primer exportador de quinua a nivel mundial”, por Pamela Ku Soria, 2016.

e) Niveles de exportación

El volumen de las exportaciones de quinua a nivel mundial se incrementaron en 115% entre el 2012 y el 2016, pasando de 43,7 miles de t a 93,8 miles de toneladas en dicho periodo, impulsado por la mayor promoción y difusión del valor nutritivo de este grano andino. A continuación se mostrará una tabla con las variaciones de crecimiento por los años en los mercados de exportación.

Tabla 36.

Crecimiento de las exportaciones en los mercados de destino.

Importador	Crecimiento 2012-2013 %	Crecimiento 2013-2014 %	Crecimiento 2014-2015 %	Crecimiento 2015-2016 %
Mundo	58	31	17	20
Estados Unidos	60	19	7	11
Canadá	57	20	1	5
Francia	23	3	16	19
Holanda	45	19	18	44
Alemania	128	404	56	4
España	204	71	78	169
Reino Unido	72	43	26	9
Italia	69	72	80	19
Australia	89	76	-26	-4
Israel	68	-39	57	43

Nota: se aprecia la evolucionando de las exportaciones de quinua a través de los años en los mercados de destino. Adaptado de “TradeMap: List of imported corresponding products in the 1996, 2002, 2007, 2012 or 2017 revision HS. Product: 100850 Quinoa Chenopodium quinoa,” por Trade Map.

El mercado de la Unión Europea es un mercado relativamente nuevo, pero ha crecido muy rápidamente, en especial a partir del 2014 hacia adelante. En el período 2009- 2017, las exportaciones peruanas hacia este mercado han aumentado anualmente a una tasa promedio de un 56.7%, lo cual ha permitido se eleve la importancia de este mega mercado. En el 2017, con cifras muy preliminares, se observa un deterioro de las exportaciones hacia los países miembros de la UE, excepto Alemania.

Figura 40. Las exportaciones de quinua a países de la Unión Europea. Adaptado de “La quinua: Producción y comercio del Perú”, por MINAGRI, 2017b.

Por ultimo, se realizó un analisis sobre las exportaciones de quinua organica de Puno al mercado aleman del 2012 al 2017 en series bimestrales. Para ello, se elaboró un cuadro estadistico en base a la información obtenida por SUNAT. En el siguiente cuadro se aprecia el nivel FOB exportado como el peso neto de quinua organica ofertada y con ello el precio de venta.

Figura 41. Nivel de exportaciones en términos FOB, cantidad y precio al Mercado alemán del 2012 al 2017. Adaptado de informes de operatividad aduanera, por SUNAT, 2018.

CAPITULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Del análisis realizado en el capítulo anterior se comprobó que existen problemas en el sector de la quinua y su cadena de valor. Se analizará los problemas más relevantes obtenidos en las encuestas.

Pregunta 2: ¿Cómo es la calidad de abastecimiento de la quinua orgánica?

Del total de encuestados más del 65% considera que la calidad de abastecimiento de la quinua orgánica es regular y deficiente.

Pregunta 3: ¿Dónde considera que existen cuellos de botella en la producción de quinua orgánica?

Del total de encuestados más del 53% indicaron que los cuellos de botella se deben a la complejidad del proceso transformativo de la quinua orgánica. Esto se debe principalmente por el cuidado que se debe tener al manipular la quinua orgánica y evitar contaminaciones cruzadas.

Pregunta 5: ¿Qué tan eficiente es el proceso productivo de la quinua orgánica?

Del total de encuestados más del 78% respondieron que el proceso productivo de la quinua orgánica es regular y deficiente. Esto se debe a que no existe estandarización en los procesos.

Pregunta 6: ¿La oferta interna de quinua orgánica satisface la demanda del mercado alemán?

Del total de encuestados el 63.8% indican que la oferta interna de quinua orgánica no satisface la demanda del mercado alemán. Esto se debe a la poca producción de quinua orgánica que se tiene.

Pregunta 7: ¿Cómo afecta su nivel de merma en su estructura de costos?

Del total de encuestados más del 75% dijeron que la merma afecta altamente en su estructura de costos. Esto se debe a que en promedio el nivel de merma que tienen los productores es del 12%.

Pregunta 15: ¿Qué tan competitivo son los costos logísticos para la exportación de la quinua orgánica a Alemania?

Del total de encuestados más del 70% indicaron que los costos logísticos para la exportación de la quinua orgánica a Alemania son deficientes y caros. Esto debe ser que el Estado tiene poca participación en regulaciones portuarias. Para este punto tomaremos como referencia lo señalado por la economista líder Cecilia Briceño, del Banco Mundial, en su informe “Costos logísticos del Perú”.

Es fundamental que exista una reducción de los costos logísticos, la cual generaría un gran beneficio para todos los involucrados en la cadena de valor. La intervención del Estado peruano es vital para que se de este cambio, elaborando un plan de acción que pueda atacar estos puntos críticos, sin duda ello generaría mayor competitividad de los producto y un mejor posicionamiento del sector.

Figura 42. Distribución porcentual de los costos logísticos en el corredor Puno – Zarumilla. Adaptado de “Análisis integral de logística en Perú”, por Banco Mundial, 2016.

Pregunta 16: ¿Qué tan eficiente en costos es el puerto del Callao?

Del total de encuestados más del 70% indicaron que los costos del puerto del Callao son deficientes y muy deficientes.

Pregunta 17: ¿Cómo es la gestión del Estado peruano para minimizar los costos logísticos?

Del total de encuestados más del 65% indicaron que la gestión del Estado para minimizar los costos del puerto del Callao es deficientes.

Pregunta 20: ¿Se debe reducir el número de agentes en la cadena de valor de la quinua?

Del total de encuestados el 66% mencionaron que se debe reducir el número de agentes que participan en la cadena de valor de la quinua. Por ello, se propone una nueva y eficiente cadena de valor de la quinua orgánica para la exportación al mercado alemán.

Figura 43. Propuesta de una eficiente cadena de valor de la quinua orgánica. Adaptado de “Elaboración propia”.

Pregunta 21: ¿Cómo determina los cuellos de botella como factores limitantes de la competitividad en las exportaciones de quinua?

Del total de encuestados más del 65% mencionaron que los cuellos de botella son factores altos que limitan la competitividad en las exportaciones. Esto se debe a que el mercado de destino exige productos de alta calidad a precios bajos y hay que agregar la alta rotación de estos productos.

Pregunta 24: ¿Qué tan eficiente es la cadena de valor de la quinua?

Del total de encuestados más del 60% mencionó que la cadena de valor es deficiente. Por ello, se ha propuesto rediseñar la cadena de valor actual de la quinua orgánica por la propuesta de la pregunta 23.

Figura 44. Cadena de valor actual de la quinua orgánica de Puno. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018

5.1. Modelo de análisis factorial

Mediante el análisis factorial se identificarán las dimensiones o factores que explican las correlaciones entre las variables. En la presente investigación se realizará el modelo del análisis factorial de forma exploratoria y demostrativa para validar y comprobar nuestras hipótesis planteadas.

5.1.1. Fórmula del modelo factorial

El modelo de análisis factorial sigue la siguiente expresión:

$$F_i = W_{i1}X_1 + W_{i2}X_2 + W_{i3}X_3 + \dots + W_{ik}X_k$$

Donde:

F_i = Cálculo del i -ésimo factor

W_i = Peso o coeficiente de la calificación del factor

k = Número de variables

5.1.2. Aplicación de la fórmula del modelo factorial

El análisis factorial es una técnica estadística de reducción de datos usada para explicar las correlaciones entre las variables observadas en términos de un número menor de variables no observadas llamadas factores. En este caso, se aplica el método de extracción de componentes principales, técnica multivariante que permite el tratamiento conjunto de las variables observadas reduciendo así el número de variables. Al realizar el análisis con que determina que las variables evaluadas se adecuan al modelo factorial y

guardan relación entre sí, de acuerdo al resultado obtenido en la evaluación KMO y esfericidad de Barlett.

5.1.3. Prueba de Relevancia Global

La determinación de la relevancia global se lleva a cabo por el método de los componentes principales, con apoyo de la prueba KMO y la esfericidad de Barlett. El índice KMO se utiliza para comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial, de forma que cuánto más pequeño sea su valor, mayor será el valor de los coeficientes de correlación parciales y, en consecuencia, menos apropiado es realizar un Análisis Factorial. Por tanto, si:

$KMO \geq 0,75 \Rightarrow$ Bien

$KMO \geq 0,5 \Rightarrow$ Aceptable

$KMO < 0,5 \Rightarrow$ Inaceptable

El índice de esfericidad de Bartlett evalúa la aplicabilidad del análisis factorial, el cual tiene que ser menor o igual a 0,05. Según el análisis de Kaiser-Meyer-Olkin se encontró un p valor de 0,604 y según la prueba de esfericidad de Bartlett un p valor de 0,000, lo cual indica que es posible realizar un análisis factorial y que las variables incluidas se relacionan entre sí.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,604
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	203,316
	Gl	120
	Sig.	,000

5.1.4. Prueba de Relevancia Individual

Las variables se agrupan en 7 factores que explican el 75% de las variables evaluadas, la teoría dice que cerca de 80% la cantidad de factores es suficiente. Este se observa en la siguiente tabla obtenida del SPSS.

Tabla 37.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,302	20,637	20,637	3,302	20,637	20,637
2	2,386	14,910	35,547	2,386	14,910	35,547
3	1,807	11,294	46,840	1,807	11,294	46,840
4	1,493	9,330	56,171	1,493	9,330	56,171
5	1,128	7,052	63,223	1,128	7,052	63,223
6	1,002	6,264	69,486	1,002	6,264	69,486
7	,868	5,424	74,910	,868	5,424	74,910
8	,778	4,862	79,772			
9	,699	4,369	84,141			
10	,518	3,237	87,378			
11	,474	2,961	90,338			
12	,407	2,546	92,884			
13	,364	2,274	95,158			
14	,313	1,959	97,116			
15	,310	1,934	99,051			
16	,152	,949	100,000			

Nota. Varianzas obtenidas del SPSS de las preguntas realizadas en las encuestas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

Figura 45. Grafica de sedimentación de factores obtenido del SPSS. Adaptado de “Encuesta de la quinua organica”, por, fuente propia, 2018.

En la tabla de comunalidades se muestra que las variables evaluadas son significativas individualmente al modelo factorial, ya que todos los valores de extracción individuales son mayores a 0.5, por lo que es factible realizar el análisis por factores.

Tabla 38.

Comunalidades principales

	Inicial	Extracción
Item5	1,000	,783
Item9	1,000	,824
Item10	1,000	,772
Item12	1,000	,787
Item18	1,000	,747
Item19	1,000	,816
Item22	1,000	,759
Item2	1,000	,655
Item4	1,000	,717
Item7	1,000	,737
Item8	1,000	,822
Item13	1,000	,747

Item16	1,000	,768
Item23	1,000	,739
Item24	1,000	,666
Item27	1,000	,646

Nota. Cuadro obtenido del SPSS que muestra el grado de correlación que existe entre los ítems de las encuestas realizadas. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

En la tabla de matriz de componentes rotados, se observan los 7 factores encontrados y su relación con las variables evaluadas:

1. El primer factor, incluye el ítem 2 y 8 que hace referencia a la calidad de abastecimiento y las estrategias de marketing para posicionarse en el mercado alemán, que indica que para la estrategia de posicionamiento es relevante la eficiencia de la calidad de abastecimiento.
2. El segundo factor, ítem 13, ítem 23 y ítem 27 que hace referencia a las capacitaciones al personal técnico y administrativo, innovación en sus productos y la efectividad en la segmentación de mercado para enfocar los productos al consumidor final, que indica que para la efectividad en la segmentación de productos es importante la innovación en productos y las capacitaciones al personal técnico y administrativo.
3. El tercer factor, ítem 5 y ítem 12 que hace referencia a la eficiencia en el proceso productivo de la quinua orgánica y la eficiencia de la tecnología utilizada en producción, transformación y empaque, indica que para la eficiencia productiva es importante el uso de tecnología.
4. El cuarto factor, ítem 7, ítem 19 y ítem 24 que hace referencia a afecta la merma en la estructura de costos, la cantidad de agentes que participan en la cadena de valor y la eficiencia en la cadena de valor de la quinua orgánica, que indica que para ser eficiente en la cadena de valor, debe considerarse la merma y reducir la cantidad de agentes que participan en la cadena de valor.
5. El quinto factor, ítem 9 y 18 que hace referencia al grado de aceptación de la quinua orgánica en el mercado alemán y la eficiencia de las estrategias para liderar en costos bajos, indica que la eficiencia para liderar en costos bajos depende de la

aceptación de quinua orgánica, es decir mayor aceptación del producto permite reducir los costos del producto.

6. El sexto factor, ítem 16 y ítem 22 que hace referencia a la eficiencia de los costos de puerto del Callao y eficiencia de sus estrategias para factores que limitan su competitividad en exportaciones de quinua orgánica, que indica que las estrategias que limitan la competitividad en exportaciones están relacionada a la eficiencia en costos del puerto del Callao.
7. El séptimo factor, ítem 4 y ítem 10 que hace referencia a la calidad de la quinua orgánica y la cantidad de toneladas de quinua orgánica que exportan al año, que indica que la cantidad de toneladas exportada al año depende de la calidad de quinua orgánica.

Tabla 39.

Matriz de componentes rotada

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
Item8	,882						
Item2	,726						
Item23		,789					
Item27		,765					
Item13		,564					,494
Item5			,862				
Item12			,664			-,537	
Item7				,779			
Item24				-,676			
Item19	,401		-,421	,450	-,412		
Item9					,861		
Item18					,746		
Item16						,858	
Item22				,507		,583	
Item10							-,771
Item4							,704

Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Nota. Análisis de los componentes principales con cada factor relacionado. Adaptado de “Encuesta de la quinua orgánica”, por fuente propia, 2018.

5.2. Modelo de análisis de discriminante

Evaluamos las variables dependientes en el análisis y en base a este realizamos el análisis discriminante, obteniendo lo siguiente y validando nuestras hipótesis:

a) *Infraestructura:*

Ho: La mejora de la infraestructura de una planta de producción no influye en la eficiencia de la cadena de valor y competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017

H1: La mejora de la “Infraestructura” de una planta de producción influye en la eficiencia de la cadena de valor y competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.

Se evalúa si una empresa cuenta con una planta de producción y se determina que contar con una planta de producción influye en la aceptación de la quinua orgánica en el mercado y en la capacidad para generar estrategias para liderar costos, ya que en la evaluación el coeficiente de lambda es menor a 0,05. Por lo que, se rechaza Ho y acepta H1.

- **Item 14: Cuenta con planta de producción**

No contar con planta de producción se relaciona positivamente con los tipos de proveedores de quinua orgánica (ítem 1) y la cantidad de agentes que necesita en la cadena de valor (ítem 19), y negativamente con tener eficiencia en el proceso productivos (ítem 5), con la aceptación de la quinua orgánica en el mercado alemán (ítem 9), la tecnología usada en el proceso de producción (ítem 12), y estrategias para liderar costos (ítem 18).

Por lo tanto, no contar con planta de producción ni tecnología de producción asociado, impacta negativamente en la aceptación de quinua orgánica y en la capacidad para generar estrategias de liderar costos.

Tabla 40.

Lambda de Wilks

Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,514	27,926	6	,000

Nota. Tabla de Lambda de Wilks. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

Tabla 41.

Prueba de igualdad de medias de grupos

	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
Item1	,889	5,640	1	45	,022
Item5_efi_prod	,817	10,053	1	45	,003
Item9_acep_aleman	,899	5,046	1	45	,030
Item12_tec_prod	,670	22,186	1	45	,000
Item18_est_lid_costbajos	,907	4,625	1	45	,037
Item19_age_cad_valor	,753	14,766	1	45	,000

Nota. Tabla de prueba de igualdad de medias de grupo. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

Tabla 42.

Coefficientes de función discriminante canónica estandarizados

	Función 1
Item1	,443
Item5_efi_prod	-,253
Item9_acep_aleman	-,054
Item12_tec_prod	-,474
Item18_est_lid_costbajos	-,145
Item19_age_cad_valor	,520

Nota. Tabla de coeficientes de función discriminante canónica. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

b) Liderazgo en costos:

Ho: El eficiente planteamiento de estrategias de liderazgo en costos no influye en la eficiencia de la cadena de valor y competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.

H1: El eficiente planteamiento de estrategias de liderazgo en costos influye en la eficiencia de la cadena de valor y competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.

Como resultado se determina que existe una relación positiva entre la eficiencia en las estrategias para ser frente a limitantes de productividad y la cantidad de merma, estrategias de marketing, inclusión de tecnologías en el proceso producto, la cantidad de

agentes incluidos en la cadena de valor, innovación para productos y la optimización de la cadena de valor, ya que el lambda resulta menor a 0.05. Por lo que, se rechaza H_0 y se acepta H_1 .

- Item 15 Y 17: no aplica en el análisis.
- Item 16: Eficiencia en costos en el puerto del Callao

Se relaciona directamente positivamente con los costos logísticos de exportación (ítem 15) y negativamente con los cuellos de botellas que limitan la competitividad (ítem 21).

Tabla 43.

Lambda de Wilks

Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1 a 2	,696	15,754	4	,003
2	,997	,115	1	,734

Nota. Tabla de Lambda de Wilks. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

Tabla 44.

Coeficientes de función discriminante canónica estandarizados

	Función	
	1	2
Item15_comp_cost_log	,753	,666
Item21	-,590	,813

Nota. Tabla de Coeficientes de función discriminante canónica estandarizados. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

- Ítem 18: Eficiencia de estrategias para liderar en costos bajos.
Se relaciona directamente con el tipo de proveedor de quinua orgánica (Item1) y la contar con planta de producción (ítem 14).

Tabla 45.

Lambda de Wilks y coeficientes de función discriminante canónica estandarizada

Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,748	6,375	2	,041
Función				
1				
Item 1				,654
Item 14				,658

Nota. Tabla de Lambda de Wilk y coeficientes de función canónica estandarizada. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

- Item 19: Cantidad de participantes en cadena de valor de quinua
Se relaciona negativamente con no contar con planta de producción (ítem 14) y negativamente con ser eficiente en la cadena de valor de quinua (ítem 24)

Tabla 46.

Lambda de Wilks

Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1 a 2	,455	33,863	6	,000
2	,820	8,516	2	,014

Nota. Tabla de Lambda de Wilks. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

Tabla 47.

Coeficientes de función discriminante canónica estandarizada

	Función	
	1	2
Item 14	,814	,584
Item 24	-,532	,849

Nota. Tabla de coeficientes de función canónica estandarizada. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

- Item 20: Debe reducirse la cantidad de agentes en la cadena de valor

Se relaciona directamente con la capacitación a al personal técnico y administrativo (ítem 13) y si optimizar la cadena de valor genera más valor (ítem 26), y negativamente con la cantidad de agentes a incluir en la cadena.

Tabla 48.

Lambda de Wilks

Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,677	16,971	3	,001

Nota. Tabla de Lambda de Wilks. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

Tabla 49.

Coefficientes de función discriminante canónica estandarizada

Función	
1	
Item13	,573
Item19_age_cad_valor	-,655
Item26	,706

Nota. Tabla de coeficientes de función canónica estandarizada. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

- Item 21: Cuellos de botella como limitante de la competitividad

Se relaciona positivamente con la calidad de quinua orgánica (ítem 4), inclusión de tecnología en el proceso productivo (ítem 12) y la eficiencia en liderar en costos bajos (ítem 18).

Tabla 50.

Lambda de Wilks

Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1 a 2	,572	23,983	6	,001
2	,773	11,090	2	,004

Nota. Tabla de Lambda de Wilks. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

Tabla 51.

Coefficientes de función discriminante canónica estandarizada

	Función	
	1	2
Item4	,674	,432
Item12_tec_prod	,627	-,791
Item18_est_lid_costbajos	,549	,382

Nota. Tabla de coeficientes de función canónica estandarizada. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

- Item 22:Eficiencia en las estrategias para ser frente a limitantes de productividad
Se relaciona directamente con la cantidad de merma (ítem 7), estrategias de marketing (ítem 8), inclusión de tecnología en el proceso productivo (ítem 12), la cantidad de agentes incluidos en la cadena de valor (ítem 19), innovación en los productos para el mercado alemán (ítem 23), y la optimización de la cadena de valor (ítem 26).

Tabla 52.

Lambda de Wilks

Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1 a 3	,119	83,144	30	,000
2 a 3	,407	35,048	18	,009
3	,736	11,967	8	,153

Nota. Tabla de Lambda de Wilks. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

Tabla 53.

Coefficientes de función discriminante canónica estandarizada

	Función		
	1	2	3
Item7	,195	,498	,394
Item8	,152	,185	-,478
Item12_tec_prod	-,051	,310	-,277
Item19_age_cad_valor	,521	,512	,563
Item23	,469	-,431	,500
Item26	,774	-,337	-,472

Nota. Tabla de coeficientes de función canónica estandarizada. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

- Item 23: Innovación de productos

Se relaciona positivamente con el tipo de principal proveedor de quinua orgánica (ítem 1), la estrategia para superar las limitaciones en la competitividad (ítem 22) y la eficiencia en la segmentación del mercado para enfocar sus productos (ítem 27).

Tabla 54.

Lambda de Wilks

Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1 a 2	,627	19,624	6	,003
2	,985	,650	2	,722

Nota. Tabla de Lambda de Wilks. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

Tabla 55.

Coefficientes de función discriminante canónica estandarizada

	Función	
	1	2
Item1	,665	,105
Item22_est_comp	,606	,674
Item27	,539	-,754

Nota. Tabla de coeficientes de función canónica estandarizada. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

c) Diferenciación

Ho: La eficiente aplicación de estrategias de diferenciación no influye en la eficiencia de la cadena de valor y mejora de competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.

H1: La eficiente aplicación de estrategias de diferenciación influye en la eficiencia de la cadena de valor y mejora de competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.

Se evalúa si una empresa aplica una eficiente estrategia de diferenciación y se determina que se relaciona positivamente con la calidad de abastecimiento de quinua orgánica y negativamente con la eficiencia de los costos del puerto del Callao, ya que en la evaluación el coeficiente de lambda es menor a 0,05. Por lo que, se rechaza Ho y se acepta H1.

- Item 24: Eficiencia en la cadena de valor de quinua
Se relaciona positivamente con la cantidad de merma (ítem 7), cantidad de agentes en la cadena de valor (ítem 19) y las estrategias para superar las limitaciones de la competitividad (ítem 22).

Tabla 56.

Lambda de Wilks

Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	Gl	Sig.
1 a 3	,503	29,208	9	,001
2 a 3	,878	5,535	4	,237
3	,996	,158	1	,691

Nota. Tabla de Lambda de Wilks. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

Tabla 57.

Coefficientes de función discriminante canónica estandarizada

	Función		
	1	2	3
Item7	,478	-,562	,692
Item19_age_cad_valor	,758	-,328	-,646
Item22_est_comp	,285	,949	,360

Nota. Tabla de coeficientes de función canónica estandarizada. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

- Item 25: Eficiencia de la cadena de valor para mejorar la competitividad de las exportaciones

Se relaciona positivamente con la calidad de abastecimiento de quinua orgánica (ítem 2) y negativamente con la eficiencia de los costos del puerto del Callao (ítem 16).

Es decir, que es necesario contar con un abastecimiento de calidad y mejorar los costos del puerto del Callao

Tabla 58.

Lambda de Wilks

Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,893	4,992	2	,082

Nota. Tabla de Lambda de Wilks. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

Tabla 59.

Coefficientes de función discriminante canónica estandarizada

Función	
1	
Item16_est_cost_baj	-,546
Item2	,763

Nota. Tabla de coeficientes de función canónica estandarizada. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

- Item 26: Optimización de cadena de valor genera competitividad

Se relaciona positivamente con limitante de competitividad de cuellos de botella (ítem 20) y estrategias para hacer frente a limitantes de la competitiva (ítem 22)

Tabla 60.

Lambda de Wilks

Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,723	14,281	2	,001

Nota. Tabla de Lambda de Wilks. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

Tabla 61.

Coefficientes de función discriminante canónica estandarizada

	Función 1
Item22_est_comp	,777
Item20	,661

Nota. Tabla de coeficientes de función canónica estandarizada. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

d) Enfoque

Ho: Una efectiva aplicación de estrategias de enfoque no influye en la eficiencia de la cadena de valor y mejora de la competitividad de exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.

H1: Una efectiva aplicación de estrategias de enfoque influye en la eficiencia de la cadena de valor y mejora de la competitividad de exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.

Se evalúa si una empresa aplica una eficiente segmentación de mercado para enfocar sus productos y se determina que se relaciona positivamente con la innovación de productos y la eficiencia de los costos del puerto del Callao, ya que en la evaluación el coeficiente de lambda es menor a 0,05. Por lo que, se rechaza Ho y se acepta H1.

- Ítem 27: Eficiencia en la segmentación de mercado para enfocar los productos al consumidor final, se relaciona positivamente con las variables independientes: eficiencia de costos del puerto del Callao (Ítem 16) y la innovación de productos para el mercado alemán (ítem 23).

Tabla 62.

Lambda de Wilks

Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,826	6,673	2	,036

Nota. Tabla de Lambda de Wilks. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

Tabla 63.

Coefficientes de función discriminante canónica estandarizada

	Función 1
Item23	,688
Item16_est_cost_baj	,691

Nota. Tabla de coeficientes de función canónica estandarizada. Adaptado de “Encuesta de la quinua”, por fuente propia, 2018

En base a este análisis discriminante se puede concluir lo siguiente:

En Infraestructura, es importante contar con una planta de producción para contar con una buena aceptación del producto y poder generar estrategias de liderazgo en costos.

En liderazgo en costos, se encuentra una fuerte relación entre ser eficiente en plantear estrategias que permitan hacer frente a limitantes de la competitividad e incluir estrategias de marketing, tecnología en el proceso productivo, reducir la cantidad de agentes en la cadena de valor, así como optimizar la cadena de valor de la quinua orgánica. Para ser eficiente en costos logísticos, debe ser eficiente con los costos del puerto del Callao y al no serlo se considera un cuello de botella para la competitividad.

En Diferenciación, se demuestra que existe una fuerte relación entre ser eficiente en la cadena de valor y mejorar la competitividad con una buena calidad de abastecimiento de quinua orgánica, reducir los costos del puerto del Callao para las exportaciones y reducir el nivel de merma en la estructura de costos.

En enfoque, se demuestra que mejorar en la segmentación de mercados es necesario incluir la innovación en los productos para el mercado alemán y eficientes capacitaciones al personal técnico y administrativo.

CAPITULO 6: CONCLUSIONES

En primer lugar, teniendo como objetivo principal identificar las ventajas competitivas que influyen en la eficiencia de la cadena de valor y mejora de la competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017. Se concluye que los factores: infraestructura, aplicación de estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque han influido en la exportación de quinua, debido a que han presentado un alto grado de significancia en la investigación cuantitativa realizada. Por ello, Porter (1995) en su libro “Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” menciona que las estrategias competitivas genéricas: Liderazgo en costos, segmentación y enfoque con la finalidad de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. Considerándose una barrera protectora contra la competencia (p.6).

En segundo lugar, determinar si la mejora de la infraestructura de una planta de producción influye en la eficiencia de la cadena de valor y mejora de la competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán. Se puede afirmar que es importante contar con una planta de producción para contar con una buena aceptación del producto y poder generar estrategias de liderazgo en costos. Para ello, se debe aplicar el modelo de Cadena de Suministros como lo plantea Bowersox, Closs y Cooper (2007) menciona que la estructura y la estrategia de una cadena de suministros se producen a partir de los esfuerzos que permiten cumplir el compromiso operativo de una empresa con sus clientes, al mismo tiempo que apoyan las redes de distribución y de proveedores para obtener una ventaja competitiva (p.5).

En tercer lugar, identificar si el planteamiento de estrategias eficientes de liderazgo en costos influye en la eficiencia de la cadena de valor y mejora la competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán. Se puede afirmar que si se plantean estrategias que permitan hacer frente a limitantes de la competitividad e incluir estrategias de marketing, tecnología en el proceso productivo, reducir la cantidad de agentes en la cadena de valor, tener eficientes costos logísticos, y reducir los cuellos de botella en la producción se mejora la competitividad de las exportaciones de quinua al mercado alemán. Para lograr este fin las empresas deben aplicar el modelo de cadena de valor de Porter y establecer diferencias claras sobre las

actividades primarias que generan valor al producto y las actividades de apoyo que generan competitividad a la empresa.

En cuarto lugar, identificar si el planteamiento de estrategias eficientes de diferenciación influye en la eficiencia de la cadena de valor y mejora de la competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán. Se puede afirmar que para poder diferenciarse las empresas deben emplear una buena calidad de abastecimiento de quinua orgánica, reducir los costos del puerto del Callao para las exportaciones y reducir el nivel de merma en la estructura de costos. Para esto se debe aplicar el modelo Heckscher–Ohlin si se exportaría la quinua intensivamente, se consideraría incrementar su precio internacional respecto del precio que tendría en ausencia de comercio, ya que surgiría una nueva demanda procedente del exterior con la apertura del comercio. Con ello, se beneficiará la retribución del factor más intensivo para su producción.

Por último, evaluar si una efectiva aplicación de estrategia de enfoque influye en la eficiencia de la cadena de valor y mejora de la competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán. Se demuestra que mejorar la segmentación de mercados es necesario incluir la innovación en los productos para el mercado alemán y realizar capacitaciones al personal técnico y administrativo. Para ello, se debe aplicar el modelo de las 5 fuerzas de Porter para determinar las condiciones del mercado y de la empresa y así aplicar diversas estrategias para enfocarnos en un mercado.

CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES

En la primera conclusión, el factor infraestructura, aplicación de estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque han influido en la exportación de quinua, debido a que han presentado un alto grado de significancia en la investigación cuantitativa realizada. Se recomienda implementar un plan de mejora continua en equipamiento de maquinarias, tecnología y capacitación a su personal técnico y administrativo.

En la segunda conclusión, se puede afirmar que es importante contar con una planta de producción para contar con una buena aceptación del producto y poder generar estrategias de liderazgo en costos. Por ello, se recomienda apalancarse con entidades financieras para que puedan adquirir, ampliar y mejorar sus plantas de producción para que tengan mayor control del proceso productivo de la quinua y así evitar contaminaciones cruzadas.

En la tercera conclusión, se puede afirmar que si se plantean estrategias de liderazgos en costos que permitan hacer frente a limitantes de la competitividad e incluir estrategias de marketing, tecnología en el proceso productivo, reducir la cantidad de agentes en la cadena de valor, tener eficientes costos logísticos, y reducir los cuellos de botella en la producción se mejora la competitividad de las exportaciones de quinua al mercado alemán. Para ello, se tiene que analizar todos los eslabones de la cadena de valor de la empresa con el fin de elaborar matrices de riesgo y de estrategias para ser frente a la problemática, debilidades y amenazas que puedan existir. Asimismo, se recomienda adquirir maquinaria con tecnologías integradas para tener un mayor control de los procesos productivos y estandarizar los puntos críticos para evitar cuellos de botella en transformación y comercialización de la quinua.

En la cuarta conclusión, se puede afirmar que para poder diferenciarse las empresas deben emplear una buena calidad de abastecimiento de quinua orgánica, reducir los costos del puerto del Callao para las exportaciones y reducir el nivel de merma en la estructura de costos. Para ello se recomienda que las empresas deben incentivar las asociaciones de los productores para que estos puedan suministrar altas cantidades de quinua orgánica de calidad y certificadas. Para la reducción de la merma se recomienda enfocar la elaboración de alimento balanceado para animales.

En la última conclusión, se demuestra que mejorar la segmentación de mercados es necesario incluir la innovación en los productos para el mercado alemán y realizar capacitaciones al personal técnico y administrativo. Se recomienda innovar en producción para lanzar nuevos productos con mayor valor agregado. Asimismo, el área de marketing debe lanzar constantemente publicidad a cerca de los beneficios del consumo de quinua y sus derivados. Además deben realizar encuestas de satisfacción al cliente cada semestre con la finalidad de medir sus expectativas. Por último, la empresa debe conformar equipos de trabajo multidisciplinario para que participen en ferias nacionales e internacionales con el objetivo de estar actualizados y conocer las nuevas tendencias y formas de consumo orgánico y saludable.

CAPÍTULO 8: REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aedo Ruesta, Barraza Salinas, Porroa Aranda & Rosales Rojas (2018). *Planeamiento Estratégico para la Industria de la Quinoa Peruana*. (Tesis de magister, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Centrum, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/11949/AEDO_BARRAZA_PLANEAMIENTO_QUINUA.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 20 de Junio 2018]
- Ampuero Chico, R & Hoyos Alvarado, E (2017). *Cadena productiva de Quinoa de las provincias de San Marcos y Cajabamba para exportación de un derivado a Lyon-Europa*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/12728> [Consulta: 28 de Junio de 2018]
- Arias, D. (2014). *Análisis de la cadena de valor de los ajíes escabeches (Capsicum baccatum L. var. pendulum (Wild)) y picante (Capsicum. sp.) en: “Los ejidos del norte, Piura-Perú”* (Tesis de licenciatura, Universidad Agraria La Molina, facultad de Ciencias empresariales, Lima Perú). Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2319/E70-A753-T.pdf?sequence=4&isAllowed=y> [Consulta: 20 de Junio del 2018.]
- Arrieta Padilla, L (2018). *Un Análisis Gravitacional de la Creación y Desviación Comercial en el marco del Tratado de Libre Comercio entre Perú-Estados Unidos*. (Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Economía, Lima Peru). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/13150/ARRIETA_PADILLA_GABRIEL_ANALISIS_GRAVITACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 04 de Diciembre de 2018]
- Barbero, M.I. (1993). *Psicometría II: Métodos de elaboración de escalas*. Madrid: UNED.

- Ballaou, R (2004) *Logística, Administración de la cadena de suministros. 5ª ed.* México: Pearson Educación.
- Banco Mundial (BM). (2016). *¿Cuánto cuesta exportar en el Perú?* Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/08/02/cuanto-cuesta-exportar-en-el-peru-informe-reporte-costos-logisticos-peru> [Consulta: 4 de Agosto del 2018]
- Berumen, A (2006). *Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción.* Cuadernos de Administración.19 (31) ,145-163. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n31/v19n31a06.pdf> [Consulta: 28 de Junio de 2018]
- Buendía Rice, E (2013). *El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países*”. *Revista Análisis Económico* 18(69), 55-78. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=11719720-31d3-464f-8ea8-bfe1591ae38d%40sessionmgr4010> [Consulta: 25 de Junio de 2018]
- Browsersox, D. & Closs, D. & Cooper, M. (2007) *Administración y Logística en la Cadena de Suministros.* México D.F., México: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Cárdenas Vargas Machuca, P (2015). *Competitividad de la cadena productiva de la Quinua en el Valle del Mantaro- Región Junín.* (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Agraria la Molina, Facultad de Economía y Planificación, Lima, Perú). Recuperado de <http://quinua.pe/wp-content/uploads/2018/03/E16-C373-T.pdf> [Consulta: 06 de Junio de 2018]
- Casafranca Ramos M, & Pahuachon Risco M, (2014). *Factores que limitan la competitividad de las asociaciones de productores quinua orgánica.* *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres.* 5(2) 36-48. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1736/1/sme_v5n2_art4.pdf [Consulta: 04 de Junio de 2018]

Carhuallanqui, M. & Espinoza, C. (2017) *Desarrollo de cadenas de valor de productores rurales: Caso quinua y asociación Apoqua en la provincia de Huamanga – Ayacucho* (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y alta dirección, Lima, Perú) Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8453/Carhuallanqui_Espinoza_Desarrollo%20de%20cadenas%20de%20valor.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 22 de Junio del 2018].

CODESPA (2011). *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor*. Recuperado de <https://www.codespa.org/app/uploads/metodologias-analisis-bajo-enfoque-cadenas-de-valor.pdf> [Consulta 9 de Julio del 2018]

Collier, D.& Evans, J. (2009). *Administración de las Operaciones Bienes, Servicios y Cadenas de Valor*. 2ª ed. México D.F.: Cengage Learning.

Cilloniz, B. (2014). Estados Unidos rechaza envió de 200 toneladas de quinua por tener pesticida. Agoforum. Recuperado de: <https://www.agroforum.pe/agro-noticias/estados-unidos-rechaza-envio-de-200-toneladas-de-quinua-pesticida-5115/> [Consulta: 20 de Julio del 2018]

Chacchi, K. (2009) *Demanda de la quinua (Chenopodium quinoa Willdenow) a nivel industrial*. (Tesis de magister, Universidad Agraria La Molina, facultad de Ciencias empresariales. Lima, Perú) Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/1642/AGR%2016-34-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 20 de Junio del 2018].

Chávez, A. & Trujillo, S. & Trujillo, Y. (2017) *Análisis de la cadena productiva de la quinua en San Román – Puno para usos prospectivos*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y alta dirección, Lima, Perú) Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9138/Ch%C3%A1vez_Trujillo_Trujillo_An%C3%A1lisis_cadena_productiva%20%281%29.pdf?sequence=6&isAllowed=y [Consulta: 22 de Junio del 2018]

- Chavez, J (2012). *Cadena de Valor, estrategias genéricas y competitividad: El caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca* (Tesis de Maestría, Instituto tecnológico de Oaxaca, facultad de tecnología, Oaxaca de Juarez, Mexico) Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/1345.pdf> [Consulta: 24 de Junio del 2018]
- Chopra, S. & Meindl, P. (2013) *Administración de la Cadena de Suministros 5ª ed.* México: Pearson Educación.
- Cooperativa de las Americas (2011). El mercado global de los productos orgánicos continúa en crecimiento. Recuperado de: <https://www.aciamericas.coop/El-mercado-global-de-productos> [Consulta: 25 de Julio del 2018]
- Coyle, H. & Langley, J. & Novack, R. & Gibson, B. (2014) *Administración de la cadena de suministro 9ª ed.* México D.F, México: Cengage Learning.
- Cárdenas Vargas Machuca, P (2015). *Competitividad de la cadena productiva de la Quinoa en el Valle del Mantaro- Región Junín.* (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Agraria la Molina, Facultad de Economía y Planificación, Lima, Perú). Recuperado de <http://quinua.pe/wp-content/uploads/2018/03/E16-C373-T.pdf> [Consulta: 06 de Junio de 2018]
- Casafranca Ramos M, & Pahuachon Risco M, (2014). *Factores que limitan la competitividad de las asociaciones de productores quinua orgánica.* Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres. 5(2) 36-48. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1736/1/sme_v5n2_art4.pdf [Consulta: 04 de Junio de 2018]

- Carhuallanqui, M. & Espinoza, C. (2017) *Desarrollo de cadenas de valor de productores rurales: Caso quinua y asociación Apoqua en la provincia de Huamanga – Ayacucho* (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y alta dirección, Lima, Perú) Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8453/Carhuallanqui_Espinoza_Desarrollo%20de%20cadenas%20de%20valor.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 22 de Junio del 2018].
- Cilloniz, B. (2014) *Estados Unidos rechaza envió de 200 toneladas de quinua por tener pesticida*. Recuperado de: <https://www.agroforum.pe/agro-noticias/estados-unidos-rechaza-envio-de-200-toneladas-de-quinua-pesticida-5115/> [Consulta: 20 de Julio del 2018]
- Chacchi, K. (2009) *Demanda de la quinua (Chenopodium quinoa Willdenow) a nivel industrial*. (Tesis de magister, Universidad Agraria La Molina, facultad de Ciencias empresariales. Lima, Perú) Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/1642/AGR%2016-34-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 20 de Junio del 2018].
- Chávez, A. & Trujillo, S. & Trujillo, Y. (2017) *Análisis de la cadena productiva de la quinua en San Román – Puno para usos prospectivos*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y alta dirección, Lima, Perú) Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9138/Ch%C3%A1vez_Trujillo_Trujillo_An%C3%A1lisis_cadena_productiva%20%281%29.pdf?sequence=6&isAllowed=y [Consulta: 22 de Junio del 2018]
- Chavez, J (2012). *Cadena de Valor, estrategias genéricas y competitividad: El caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca* (Tesis de Maestría, Instituto tecnológico de Oaxaca, facultad de tecnología, Oaxaca de Juarez, Mexico) Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/1345.pdf> [Consulta: 24 de Junio del 2018]

- Cooperativa de las Americas (2011). *El mercado global de los productos orgánicos continúa en crecimiento*. Recuperado de: <https://www.aciamericas.coop/El-mercado-global-de-productos> [Consulta: 20 de Julio del 2018]
- Daft, L.R (2011). *Teoría y Diseño organizacional 10 ed.* México: Cengage Learning Editores
- Diario gestión (2014). *Perú, ¿país orgánico?* Recuperado de: <https://gestion.pe/blog/laeconomiadelainclusion/2014/12/agriculturaorganica.html> [Consulta: 25 de Junio de 2018]
- Domínguez Zevallo, A & Gutiérrez Rivera, J. (2017). *La competitividad y el desarrollo económico de las empresas exportadoras de Orégano seco en la región Tacna*. (Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Ciencias Empresariales, Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2882/1/2017_Dominguez_La-competitividad-y-el-desarrollo-economico.pdf [Consulta: 25 de Junio de 2018]
- DRA (2008). *Plan estratégico regional del sector agrario 2009 -2015*. Puno: Oficina de Planificación Agraria. Recuperado de: http://www.regionpuno.gob.pe/descargas/planes/plan_agraria.pdf [Consulta: 29 de junio de 2018]
- Filio Manrique, Y & Mendoza Salazar, M (2017). *El impacto de las barreras a la innovación que limitan la competitividad de las Pymes exportadoras de Cacao*. (Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Ciencias Empresariales, Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2680/1/2017_Mendoza_El-impacto-de-las-barreras-a-la-innovacion.pdf [Consulta: 15 de Junio de 2018]
- Gestión (2018): *Demanda de productos orgánicos se incrementó en 17%*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/demanda-productos-organicos-peruanos-incremento-17-147961> [Consulta: 19 de Junio del 2018]

- Gómez, R. (2013). *Cadenas de valor, comercio exterior y diversidad biológica/Value chains, trade and biodiversity*. *Apuntes*, 40(73), 143-174. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1509068701?accountid=43860> [Consulta: 17 de Junio de 2018]
- González Martínez, M (2000). *De la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento*. *Ciencia y Sociedad*, XXV (1), 35-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/870/87011348002.pdf> [Consulta: 12 de Junio de 2018]
- Guzmán Bautista, J (2013). *Competitividad de la quinua perlada para exportación: el caso de Puno*. *Ingeniería Industrial*.31, 91-112. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3374/337430545005.pdf> [Consulta: 14 de Junio de 2018]
- Huaman Huilca, N (2015). *Logística externa de exportación de Quinua. Estudio comparativo entre Perú y Bolivia*. (Tesis de Licenciatura, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía, Buenos Aires, Argentina). Recuperado de <http://ri.agro.uba.ar/files/download/tesis/especializacion/2015huamanhuilcanormasilvia.pdf> [Consulta: 14 de Junio de 2018]
- Hernandez, R. & Fernandez, C. & Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación 6^a ed.* México D.F, México: Mcgraw-Hill Interamericana
- IICA (2015). *El mercado y la producción de quinua en el Perú* (1 Ed). Lima Erika Soto <http://www.iica.int/es/content/el-mercado-y-la-producci%C3%B3n-de-quinua-en-el-per%C3%BA> [Consulta: 20 de Julio del 2018]
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Recuperado de (IICA) <http://www.iica.int/es/prensa/noticias/iica-presenta-estudio-sobre-mercado-y-producci%C3%B3n-de-quinua-en-el-per%C3%BA> [Consulta: 10 de Noviembre del 2018]

- Jiménez, R & Armando, M (2011). *La competitividad como herramienta empresarial necesaria para la inserción de las empresas en los mercados globales*. Revista Venezolana De Análisis de Coyuntura, 17(1),91-114. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/364/36420121006.pdf> [Consulta: 10 de Junio de 2018]
- Kaplinsky, R. y Morris, M. (2009). *Un manual para investigación de cadenas de valor*.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del marketing*. 6th ed. México: Pearson Educación
- Krajewski, L. & Ritzman, L. & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones Procesos y Cadenas de Valor*. 8^a ed. México: Pearson Education
- Krugman & Obstfeld (2012). *Economía Internacional Teoría y Política*. .Recuperado de [http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oscard/materias/E_E_Mundial/Economia Internacional Krugman Obstfeld.pdf](http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oscard/materias/E_E_Mundial/Economia_Internacional_Krugman_Obstfeld.pdf) [Consulta: 25 de Junio de 2018]
- Krugman, P. & Obstfeld, M & Melitz, M.(2016) *Economía Internacional. Teoría y Política*. 10⁶ª Ed. España: Person Educación.
- Labarca, N (2007). *Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial*. Omnia. 13(2), 158-184. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73713208> [Consulta: 28 de Junio de 2018]
- La República. (03 de Noviembre de 2018). *Espárragos, quinua y cacao impulsan las exportaciones no tradicionales*. Recuperado en <https://larepublica.pe/economia/831543-esparragos-quinua-y-cacao-impulsan-las-exportaciones-no-tradicionales> [Consulta: 28 de Junio de 2018]

- Lampón, J., F., Cabanelas, P., & Guzmán, J., Alfredo Delgado. (2018). *Claves en la evolución de México dentro de la cadena de valor global de la industria de autopartes. El caso del bajío. El Trimestre Económico*, 85(3), 483-513. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/2072684923?accountid=43860> [Consulta: 14 de Junio de 2018]
- Leal Céspedes, J (2015). *Modelo Competitivo para las empresas agroindustriales del municipio de Villacencio. Una Mirada desde las fuerzas de Porter*. (Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración, Manizales, Colombia). Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/50771/1/17349469.2015.pdf> [Consulta: 25 de Junio de 2018]
- Lobejón, L. F. (2001). *El Comercio Internacional*. Madrid, España: Ediciones Akal.
- Lombana, J & Rosas Gutiérrez, S (2009). *Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional*. Pensamiento & Gestión, (26), 1-38. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291002> [Consulta: 17 de Junio 2018]
- Muñiz, J. (1997). *Introducción a la Teoría de Respuesta a los Items*. Madrid: Pirámide.
- Mayandia Sangio I., Nuñez Schlegelberger E., Trujillo De Los Santos E., Valdetaro Herz G. & Narro Lavi J. (2017). *Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana de Granos Andinos*. (Tesis de magister, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Centrum, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9000/MAYANDIA_NU%C3%91EZ_PLANEAMIENTO_GRANOS_ANDINOS.pdf?sequence=3&isAllowed=y [Consulta: 04 de Junio de 2018]

- Mendoza Salazar M, Filio Manrique Y (2017). *El impacto de las barreras a la innovación que limitan la competitividad de las Pymes Exportadoras de Cacao*. (Tesis de Licenciatura, Facultad de Ciencias Empresariales, Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2680/1/2017_Mendoza_El-impacto-de-las-barreras-a-la-innovacion.pdf [Consulta: 10 de Junio de 2018]
- Meraz Ruiz, L (2014). *Estrategias de Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas vinícolas del vino del valle de Guadalupe, en Baja California, México*. (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Baja California, México). Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/lmr/ficha.htm> [Consulta: 14 de Junio de 2018]
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). *Informe de Análisis Económico de la Producción Nacional de Quinua (2017) Lima – Perú*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017> [Consulta: 12 de Julio del 2018]
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). *Informe del Plan Estratégico Nacional de Exportación, (PENX 2025)*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/plan-estrategico-nacional-exportador/penx-2025/> [Consulta: 25 de Noviembre del 2018]
- Muradian, R., Verschoor, G., Bolivar, E. E., & Ochoa, G. I. (2012). *Construyendo cadenas de valor incluyentes: Una comparación de dos casos de Biocomercio en Suramérica*. Mundo Amazónico, 3, 43-69. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1677599517?accountid=43860> [Consulta: 17 de Junio de 2018]
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2013). *Quinua 2013 Año Internacional*. Recuperado de <http://www.fao.org/quinoa-2013/es/> [Consulta: 21 de Junio de 2018]

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2006). *Ley para el fortalecimiento de las cadenas productivas y conglomerados / Ley N° 28846*

Recuperado de: http://www2.sni.org.pe/servicios/legal/reportelegal/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=711 [Consulta: 21 de Junio de 2018]

Organización de las Naciones Unidas, Iniciativa BioTrade Principios y Criterios de Biocomercio (UNCTAD) (2007) *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo*. Recuperado de https://unctad.org/es/Docs/ditcted20074_sp.pdf [Consulta: 25 de Junio de 2018]

Porter, M., *The Competitive Advantage of Nations*, New York.

Porter, M (2002) *Ventaja competitiva*. Madrid, España.

Porter, M. (1995). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.

Porter, M. (2000). *Estrategias Competitivas*. México CECSA.

Porter, (2002) *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Mexico. Ediciones Piramide.

Porter, M (2009) *Estrategia Competitiva*. España: Editorial Piramide

Peña Vince, J (2010). *Factores determinantes de la competitividad internacional: Aplicación Empírica en Países en Vías de Desarrollo*. (Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Sevilla, España).Recuperado de <http://fondosdigitales.us.es/tesis/tesis/2250/factores-determinantes-de-la-competitividad-internacional-aplicacion-empirica-en-paises-en-vias-de-desarrollo/> [Consulta :22 de Junio de 2018]

- Plaza Vidaurre, B (2012). *Ventajas competitivas y competencias educacionales en las empresas agroexportadoras de espárragos*. (Tesis doctoral, Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Educación, Lima, Perú) .Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2659/1/2012_Plaza_Ventajas_competitivas_y_competencias_educacionales.pdf [Consulta: 22 de Junio de 2018]
- Quero, L. (2008). *Estrategias competitivas: Factor clave de desarrollo*. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales. 10(4), 36-49. Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art3.pdf> [Consulta: 12 de Junio de 2018]
- Quispe, N. (2013) *Análisis de la cadena de valor de la papa nativa en los distritos de Huayana y Pomacocha – Provincia de Andahuaylas – Apurímac*. (Tesis de Magister, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados, Lima, Perú) Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5444/QUISPE_ECOS_NELIDA_ANALISIS_PAPA.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 22 de Junio del 2018].
- Ríos-Núñez, S.,M., & Coq-Huelva, D. (2012). *La cadena de valor láctea en Chile desde la intervención estratégica del estado*. Cuadernos De Desarrollo Rural = International Journal of Rural Development, 9(68), 26. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1771618942?accountid=43860> [Consulta: 17 de Junio de 2018]
- Rodas, A. (2012) *Modelo de gestión de la cadena de suministros en una asociación apícola para mejorar su posición competitiva en el mercado nacional* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Ingeniería, facultad de ingeniería industrial y de sistemas, Lima, Perú) recuperado de http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/3329/1/rodas_aa.pdf [Consulta: 26 de Junio del 2018]

- Saavedra, M. (2012). *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana*. Pensamiento & Gestión (33), 93-124. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867005> [Consulta: 15 de Junio de 2018]
- Salcines, F (2009) *Cadena Agroalimentaria de la Quinoa y la Maca Peruana y su Comercialización en el Mercado Español* (Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, facultad de ingeniería, Madrid, España) Recuperado de http://oa.upm.es/3085/1/FERNANDO_SALCINES_MINAYA.pdf [Consulta: 24 de Junio del 2018]
- Schneider, M. (2014) *Análisis de la cadena de valor de la quinoa (chenopodium quinoa willd) en Bolivia*. (Tesis de Mestría, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, facultad de ciencias químicas, ingeniería y medicina, San Luis potosí, México) Recuperado de <http://ninive.uaslp.mx/jspui/bitstream/i/3878/3/MCA1QUI01401.pdf> [Consulta: 24 de Junio del 2018].
- Steinberg, F. (2004). La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica. Recuperado de www.eumed.net/cursecon/libreria [Consulta: 19 Febrero 2019]
- Trejo, B (2011) *Modelo de la cadena de calor para el desarrollo rural: El caso del sector ovino en México y España* (Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos) Recuperado de http://oa.upm.es/7074/1/BRENDA_INOSCENCIA_TREJO_TELLEZ.pdf [Consulta: 30 de Junio del 2018]
- Van Der Heyden, D. & Camacho, P (2006) *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Recuperado de: http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2012/09/guia_metodologica_analisis_cadenas_productivas_2006.pdf [Consulta: 5 de Julio de 2018]

Vásquez, M. & Palomo, M. (2016). *Diferencia entre la cadena de valor y la cadena de suministros para generar una ventaja competitiva*. Revista Universidad Autónoma de Nuevo León 1, 2241-2258. Recuperado de: <https://docplayer.es/47071448-Diferencia-entre-la-cadena-de-valor-y-la-cadena-de-suministros-para-generar-una-ventaja-competitiva.html> [Consulta: 25 de Agosto del 2018].

Villareal, R & Ramos de Villarreal, R (2001). *La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistemática*. Revista de comercio exterior. 772-788. Recuperado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/32/2/villa0901.pdf> [Consulta: 28 de Junio de 2018]

Ygreda Respaldiza, C (2018). *Impacto de los factores determinantes de la oferta de Mango Peruano en la Competitividad Internacional*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Agraria la Molina, Facultad de economía y Planeación, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/3467/ygreda-respaldiza-cynthia-rosa.pdf?sequence=3&isAllowed=y> [Consulta: 06 de Junio de 2018]

Zamora Torres I. & Sierens Vivien (2014). *Competitividad de los servicios logísticos del comercio exterior en la Cuenca del Pacífico*. Revista Mexicana de estudios sobre la cuenca del Pacífico. 8(15), 63-91. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/264249085_Competitividad_de_los_servicios_logisticos_del_comercio_exterior_en_la_Cuenca_del_Pacifico [Consulta: 20 de Junio 2018]

Anexo 01

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
<p>Problema general:</p> <p>¿Cómo las empresas exportadoras pueden tener ventajas competitivas que aporten a la eficiencia de la cadena de valor y aumente su competitividad en las exportaciones de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Identificar las ventajas competitivas que influyen en la eficiencia de la cadena de valor y mejora de la competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>Las ventajas competitivas aportan a la eficiencia de la cadena de valor y la competitividad de las exportaciones de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.</p>	<p>X: Cadena de valor quinua peruana</p> <p>x1: Logística de entrada</p> <p>x2: Operaciones</p> <p>x3: Logística de salida</p> <p>x4: Mercadotecnia</p> <p>X5: Abastecimiento</p> <p>X6: Tecnología</p> <p>X7: Recursos humanos</p> <p>X8: Infraestructura</p> <p>Y: Ventaja competitiva en el mercado alemán.</p>	<p>Diseño metodológico:</p> <p>La investigación es mixta. Por un lado, en la parte cualitativa se realizará entrevistas a profundidad a los gerentes de las empresas a través de una guía de pautas compuestas de nueve temas a desarrollar. Por otro lado, en la parte cuantitativa se utilizará técnicas de recolección de datos de fuentes secundarias. Asimismo, se aplicará un cuestionario dirigido a toda el área de exportaciones y logística. Las</p>

<p>Problemas específico:</p> <p>a) ¿Cómo la mejora de la Infraestructura de una planta de producción influye en la eficiencia de la cadena de valor y la competitividad de las exportaciones de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017?</p> <p>b) ¿Cómo aplicar una eficiente estrategia de liderazgo en costos para que influya positivamente en la cadena de valor y la competitividad de las exportaciones de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017?</p>	<p>objetivos específicos:</p> <p>a) Determinar si la mejora de la infraestructura de una planta de producción influye en la eficiencia de la cadena de valor y mejora de la competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.</p> <p>b) Identificar si el planteamiento de estrategias eficientes de liderazgo en costos influye en la eficiencia de la cadena de valor y mejora la competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.</p>	<p>Hipótesis específica:</p> <p>a) La mejora de la infraestructura de una planta de producción influye en la eficiencia de la cadena de valor y competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.</p> <p>b) El eficiente planteamiento de estrategias de liderazgo en costos influye en la eficiencia de la cadena de valor y competitividad de las exportaciones de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.</p> <p>c) La eficiente aplicación de estrategias de diferenciación</p>	<p>Y1: Costos logísticos</p> <p>Y2: Estrategias de costos bajos.</p> <p>Y3: Eslabones de la cadena de valor.</p> <p>Y4: Configuración de la cadena de valor</p> <p>Y5: Factores limitantes</p> <p>Y6: Valor agregado.</p> <p>Y7: Eficiente cadena de valor.</p> <p>Y8: Innovación de procesos</p> <p>Y9: Segmentación de mercado</p>	<p>respuestas se procesarán con el software SPSS para determinar si las hipótesis son aceptadas o no. Además, el nivel de investigación será transversal descriptiva y correlacional</p> <p>Unidad de análisis:</p> <p>Para el estudio y levantamiento de la información, las personas a encuestar son jefes, coordinadores o analistas de exportación y/o logísticas de las empresas exportadoras de quinua orgánica de Puno.</p> <p>Instrumentación:</p> <p>Para la investigación se realizó entrevistas a profundidad con una guía de pautas, a través de</p>
---	--	--	--	--

<p>c) ¿Cómo implementar una eficiente estrategia de diferenciación para que influya positivamente en la cadena de valor y mejore la competitividad de las exportaciones de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017?</p> <p>d) ¿Cómo una efectiva aplicación de estrategias de enfoque influye positivamente a la eficiencia de la cadena de valor y mejora la competitividad de las exportaciones de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017?</p>	<p>c) Identificar si el planteamiento de estrategias eficientes de diferenciación influye en la eficiencia de la cadena de valor y mejora de la competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.</p> <p>d) Evaluar si una efectiva aplicación de estrategia de enfoque influye en la eficiencia de la cadena de valor y mejora de la competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.</p>	<p>influye en la eficiencia de la cadena de valor y mejora de la competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.</p> <p>d) Una efectiva aplicación de estrategias de enfoque influye en la eficiencia de la cadena de valor y mejora la competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.</p>		<p>video llamadas o Skype a las personas responsables del área de exportación. Asimismo, se les aplicó un cuestionario para desarrollar la parte cuantitativa, las cuales fueron desarrolladas en el SPSS.</p> <p>Población y muestra:</p> <p>Para la presente investigación la población estuvo conformada por 12 empresas exportadoras de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017.</p>
---	---	---	--	--

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Buenos días/tardes. Mi nombre es y estamos realizando un estudio sobre **La quinua orgánica de Puno y su eficiente cadena de valor para aumentar la competitividad de las exportaciones al mercado alemán del 2012 al 2017.**

La idea es poder conocer distintas opiniones para colaborar con el desarrollo e implementación de una eficiente cadena de valor de la quinua para aumentar su competitividad en las exportaciones al mercado alemán.

En este sentido, agradeceré se sirva en compartir sus ideas sobre este tema. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es su experiencia en el tema.

Cabe aclarar que la información que Ud. Proporcione es sólo para un trabajo de investigación a fin de lograr mi grado académico. Sus respuestas y opiniones se analizarán de manera anónima y se respetará el acuerdo de confidencialidad. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Por ello, le pedimos su apoyo que nos permita realizar la grabación de esta entrevista, el cual solo será con fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo y colaboración!

INICIO DE LAS PREGUNTAS Y TEMAS DE INVESTIGACIÓN

Tema 1: Coméntenos sobre la actualidad de la quinua.

- ¿Cómo nos ve el mundo como productores de quinua?
- ¿Cómo evolucionó la quinua después del año 2013 declarándose año internacional de la quinua?
- ¿Cuál es el valor diferencial, que posee la quinua peruana vs. Boliviana?
- ¿Cuál es el principal problema que tiene el sector de la quinua?

Tema 2: La cadena de valor de la quinua en las actividades primarias: Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida, Mercadotecnia y ventas y servicio de postventa.

- ¿Dónde compra la quinua y/o quienes son sus principales proveedores?
- ¿Cuántas TN de quinua producen o comercializan al año?
- En que parte de la cadena de producción considera usted que esta el cuello de botella

- ¿Cómo es su distribución de sus productos al mercado exterior?
- ¿Qué estrategias de marketing y ventas aplican para posicionar su marca en el mercado internacional?
- ¿Cómo mide la aceptación de sus productos en el mercado internacional?

Tema 3: La cadena de valor de la quinua en las actividades de apoyo: Abastecimiento, Desarrollo tecnológico, Recursos humanos e infraestructura.

- ¿Cómo observa la capacidad de respuesta de sus proveedores?
- ¿Qué tipo de tecnología utilizan para su producción?
- ¿Su personal técnico/administrativo recibe capacitaciones periódicas?
- ¿Cuentan con planta de producción propia o terciarizan el servicio?

Tema 4: Eslabones que participan en la cadena productiva.

- ¿Cómo es el flujo de la cadena productiva de la quinua?
- ¿Pertenece a alguna asociación de productores?
- ¿Cuáles han sido las razones por las que ha decidido asociarse o mantenerse en una asociación?
- ¿Considera que se debería eliminar a los intermediarios y trabajar directamente con los agricultores?

Tema 5: Las estrategias que aplican para liderar costos bajos.

- ¿Cómo aplican estas estrategias?
- ¿Se generó en algún momento una sobreoferta de quinua en el mercado?
- ¿Cuáles son las ventajas de reducir costos?
- ¿Aplican economías de escala?
- ¿Cómo controlan la merma en su producción?

Tema 6: Su diferenciación en el mercado respecto a sus competidores.

- ¿Conocen a sus competidores en el mercado de destino?
- ¿Los precios de la quinua se manejaron constantes en los últimos años?
- ¿Hubo volatilidad durante el periodo de máxima promoción de la quinua?
- ¿Cómo innovan sus productos en el mercado?

Tema 7: Su enfoque y tipo de consumidor en el mercado alemán.

- ¿Conoce cuál es el perfil del consumidor en el mercado alemán?
- ¿Se han logrado posicionar en el mercado alemán?

Tema 8: Optimizar la cadena de valor de la quinua para generar mayor competitividad en sus exportaciones al mercado alemán.

- ¿Qué sugiere para lograr mejores resultados de la cadena de valor?
- ¿Se debe reducir el número de intermediarios o agentes de la cadena de valor?
- ¿Cuál sería una óptima o ideal cadena de valor?

Tema 9: La cadena de valor influye significativamente con la gestión de competitividad en sus exportaciones de la quinua al mercado alemán.

- ¿Cómo influye la cadena de valor en su competitividad para las exportaciones al mercado alemán?
- ¿Cuáles son los factores que limitan su competitividad en el mercado alemán?
- ¿Qué planes de acción tienen planteados para ser frente a ello?

Tema 10: Aplicación de estrategias de competitividad que influyen en la eficiencia de la cadena de valor para sus exportaciones de quinua al mercado alemán.

- ¿Cómo miden su participación en el mercado alemán?
- ¿Cuentan con una subsidiaria en el mercado alemán?
- ¿Cómo hacen frente ante una crisis de desabastecimiento de quinua?
- ¿Qué papel jugó el gobierno peruano para promover el consumo y exportación de quinua?

Encuesta sobre la cadena de valor de la quinua orgánica de Puno

A continuación aparece un conjunto de preguntas con alternativas fijas y otras para ser valoradas teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. Muy deficiente 2. Deficiente 3. Regular 4. Eficiente 5. Muy eficiente

1. ¿Quiénes son sus principales proveedores de la quinua orgánica?

- a) Asociaciones
- b) Acopiadores
- c) Agricultores
- d) Minoristas

2. ¿Cómo es la calidad de abastecimiento de la quinua orgánica?

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente
1	2	3	4	5

3. ¿Dónde considera que existe cuellos de botella en la producción de quinua orgánica?

- a) Déficit número de plantas procesadoras de quinua.
- b) Maquinaria antigua y/o obsoleta.
- c) La complejidad del proceso transformativo de la quinua.
- d) Bajo nivel de producción de quinua orgánica.

4. ¿Cómo califica la calidad de la quinua orgánica?

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente
1	2	3	4	5

5. ¿Qué tan eficiente es el proceso productivo de la quinua orgánica?

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente
1	2	3	4	5

6. ¿La oferta interna de quinua orgánica satisface la demanda del mercado alemán?

- a) Si
- b) No

7. ¿Cómo afecta su nivel de merma en su estructura de costos?

Nada	Casi nada	Regular	Alto	Muy alto
1	2	3	4	5

8. ¿Cómo son los resultados de sus estrategias de marketing para posicionarse en el mercado alemán?

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente
1	2	3	4	5

9. ¿Cómo es la aceptación de la quinua orgánica en el mercado alemán?

Nada	Casi nada	Regular	Alta	Muy alta
1	2	3	4	5

10. ¿Cuántas toneladas de quinua orgánica exportan al año?

- a) 1 a 250 toneladas
- b) 251 a 500 toneladas
- c) 501 a 750 toneladas
- d) Más de 750 toneladas

11. ¿Cuál es el principal problema que tiene el sector de la quinua orgánica?

- a) No existe control para la producción de quinua.
- b) La informalidad de las asociaciones y productores.
- c) Cuellos de botella en el proceso productivo de quinua.
- d) Uso indebido de pesticidas y fertilizantes.

12. ¿Cómo es la tecnología que utilizan para su producción, transformación y empaclado?

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente
1	2	3	4	5

13. ¿Cómo califica las capacitaciones que se realizan al personal técnico y administrativo?

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente
1	2	3	4	5

14. ¿Cuenta con planta de producción?

- a) Si
- b) No

15. ¿Qué tan competitivo son los costos logísticos para la exportación de la quinua orgánica a Alemania?

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente
1	2	3	4	5

16. ¿Qué tan eficiente en costos es el puerto del Callao?

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente
1	2	3	4	5

17. ¿Cómo es la gestión del Estado peruano para minimizar los costos logísticos?

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente
1	2	3	4	5

18. ¿Cómo les resulta las estrategias que aplican para liderar en costos bajos?

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente
1	2	3	4	5

19. ¿Cuántos agentes participan en la cadena de valor de la quinua?

- a) 2
- b) 3
- c) 4
- d) Más de 5

20. ¿Se debe reducir el número de agentes en la cadena de valor de la quinua?

- a) Si
- b) No

21. ¿Cómo determina los cuellos de botella como factores limitantes de la competitividad en las exportaciones de quinua?

Nada	Casi nada	Regular	Alto	Muy alto
1	2	3	4	5

22. ¿Cómo califica sus estrategias para ser frente a los factores que limitan su competitividad en las exportaciones de quinua orgánica?

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente
1	2	3	4	5

23. ¿Cómo es la innovación en sus productos para el mercado alemán?

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente
1	2	3	4	5

24. ¿Qué tan eficiente es la cadena de valor de la quinua?

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente
1	2	3	4	5

25. ¿Qué tan eficiente interviene la cadena de valor en la competitividad de las exportaciones de quinua orgánica?

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente
1	2	3	4	5

26. ¿La optimización de la cadena de valor de la quinua orgánica generaría competitividad?

- a) Si
- b) No

27. ¿Qué tan efectivo es su segmentación de mercado para enfocar sus productos hacia el consumidor final?

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente
1	2	3	4	5