

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Industria de la Chía en el Perú

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Y

**MASTER IN BUSINESS MANAGEMENT OTORGADO POR TULANE
UNIVERSITY**

PRESENTADA POR

Gloria Álvarez

Giselle Jara

Gianina Munárriz

José Luis Lara

Asesor: Dr. Rubén Guevara

Santiago de Surco, marzo de 2015

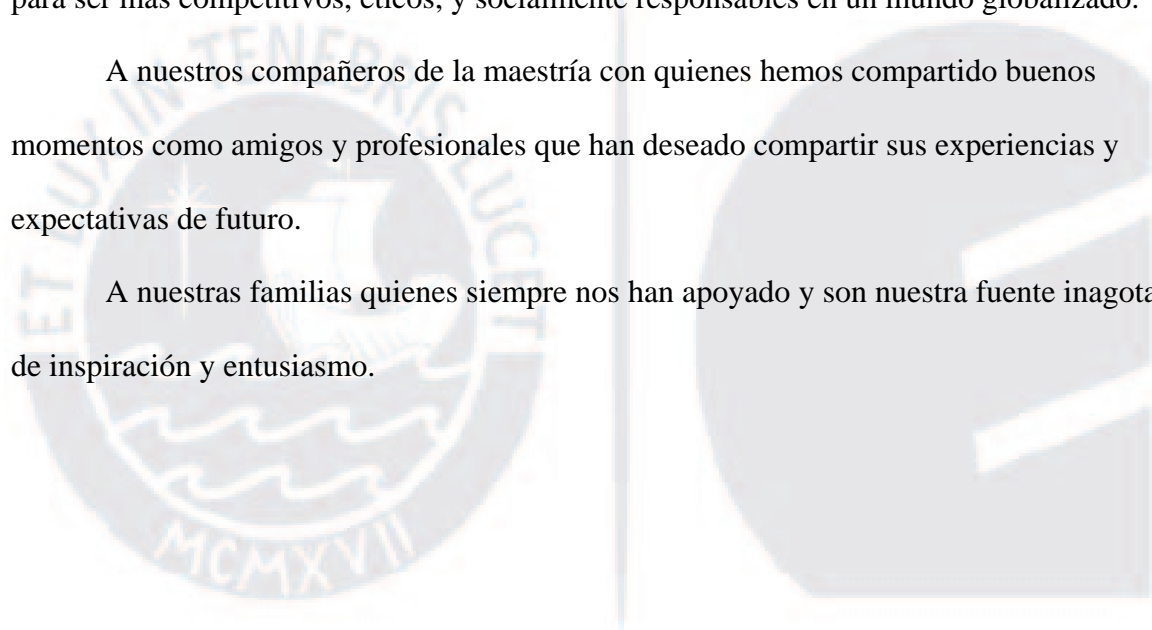
Agradecimientos

A nuestro director y profesor Fernando D'Alessio quien con su visión y enseñanzas en Planeamiento Estratégico ha guiado e inspirado este trabajo de tesis. A nuestro asesor de tesis, el profesor Rubén Guevara, por el aprendizaje y guía en la elaboración de este Plan Estratégico.

A los profesores de CENTRUM Católica y Tulane University de quienes hemos recibido sus experiencias y enseñanzas que nos han permitido entender y estar preparados para ser más competitivos, éticos, y socialmente responsables en un mundo globalizado.

A nuestros compañeros de la maestría con quienes hemos compartido buenos momentos como amigos y profesionales que han deseado compartir sus experiencias y expectativas de futuro.

A nuestras familias quienes siempre nos han apoyado y son nuestra fuente inagotable de inspiración y entusiasmo.



Resumen Ejecutivo

El plan estratégico desarrollado es el resultado de una evaluación externa e interna rigurosa de la Industria de la Chía, que ha permitido identificar las principales oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades de esta industria; así como evaluar la situación de sus competidores, identificar factores críticos de éxito y sus competencias distintivas para construir ventajas competitivas. A partir de lo anterior, se han definido los intereses de la Industria de la Chía, y basados en la Visión de esta industria, se establecieron los Objetivos a Largo Plazo (OLP). De la aplicación de una serie de matrices de formulación estratégica se han definido las estrategias que permitirán alcanzar los OLP a través de los objetivos a corto plazo, con la finalidad de poder alcanzar la visión trazada.

La Industria de la Chía es atractiva y competitiva, cuyo crecimiento ha sido sostenido desde el año 2011 a una alta tasa de crecimiento anual. Las estrategias propuestas en el planeamiento estratégico se centran en la penetración en mercados desarrollados de alta demanda de productos saludables y de capacidad adquisitiva, y en el desarrollo de nuevos grandes mercados emergentes y desarrollados. Los objetivos también se centran en un incremento de las áreas de cultivo y de los rendimientos por hectárea (para aumentar el volumen de la oferta exportable). Se considera estratégico que la semilla de Chía se apalanque del éxito de los granos andinos promocionados por la *marca Perú* en ferias de agro exportación nacionales e internacionales y agregadurías comerciales del exterior, produciendo una semilla de alta calidad y menor costo que cumpla las regulaciones de los mercados más exigentes como ventaja competitiva y punto de diferenciación versus sus principales competidores (i.e., Bolivia, Paraguay, Australia, México y Argentina). El cumplimiento de estos objetivos permitirá crecer a la Industria de la Chía de forma rentable, ambiental y socialmente sostenible, con la Visión de llegar a ser uno de los tres primeros productores y exportadores de Chía a nivel global al año 2025.

Abstract

The Strategic Planning of the Chia industry is the result of a rigorous external and internal assessment. The main opportunities, threats, strengths, weakness, the situation of competitors, and the keys factors of success has been identified. As a result, the main interest of this industry has been defined, as well as the long term objectives based on the vision of the industry. The strategies to reach this long term objectives has been created through the short terms objectives.

The attractive and competitive Chia industry is based on its sustainable growth since 2011. The strategies proposed involves markets penetration, of developed countries, where consumers with purchasing capacity are looking for healthy products and emergent markets development. Strategies involves also the increase of the production's areas, efficiency in agricultural production, and a close relationship with the Andeans seeds (as Quinoa) promoted by the "Brand Peru". Moreover a high quality of seeds which fulfill the most exigent markets requirements is a competitive advantage that could be a differentiation from competitors (i.e., Bolivia, Paraguay, Australia, Mexico, and Argentina). The achievements of these objectives will allow to expand the industry in an efficient, and sustainable way and will permit to reach the vision of be on the ranking of three most importants world Chia producers.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiii
Capítulo I: Situación General de la Industria de la Chía	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	16
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	17
2.1 Antecedentes.....	17
2.2 Visión.....	17
2.3 Misión.....	17
2.4 Valores.....	18
2.5 Código de Ética	18
2.6 Conclusiones.....	19
Capítulo III: Evaluación Externa.....	20
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	20
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	21
3.1.2 Potencial nacional	23
3.1.3 Principios cardinales	45
3.1.4 Influencia de análisis en la Industria de la Chía.....	51
3.2 Análisis Competitivo del País.....	52
3.2.1 Condiciones de los factores.....	52
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	55
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	57
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	59

3.2.5 Influencia del análisis en la Industria de la Chía.....	61
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	62
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	62
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	64
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	71
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	77
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	79
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	82
3.5 La Industria de la Chía y sus Competidores.....	85
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	87
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	88
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	90
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	91
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	92
3.6 La Industria de la Chía y sus Referentes.....	93
3.7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR).....	93
3.8 Conclusiones.....	96
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	98
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	98
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	99
4.1.2 Marketing y ventas e investigación de mercado (M).....	104
4.1.3 Operaciones y logística e infraestructura (O).....	108
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	114
4.1.5 Recursos humanos y cultura (H).....	116
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	118

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	121
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	122
4.3 Conclusiones.....	124
Capítulo V: Intereses de la Industria de la Chía y Objetivos de Largo Plazo	127
5.1 Intereses de la Industria de la Chía.....	127
5.2 Potencial de la Industria de la Chía	128
5.3 Principios Cardinales de la Industria de la Chía.....	133
5.4 Matriz de Intereses de la Industria de la Chía (MIO).....	136
5.5 Objetivos de Largo Plazo	138
5.6 Conclusiones.....	139
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	141
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA).....	141
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	142
6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)	146
6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)	147
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	148
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	149
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	150
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	150
6.9 Matriz de Ética (ME).....	151
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	151
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	157
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	157
6.13 Conclusiones.....	160
Capítulo VII: Implementación Estratégica	161

7.1 Objetivos de Corto Plazo	161
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	161
7.3 Políticas de cada Estrategia	163
7.4 Estructura de la Industria de la Chía.....	163
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	165
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	166
7.7 Gestión del Cambio	167
7.8 Conclusiones.....	169
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	170
8.1 Perspectiva de Control.....	170
8.1.1 Financiera	171
8.1.2 Clientes.....	172
8.1.3 Procesos internos.....	173
8.1.4 Aprendizaje y crecimiento interno	174
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	175
8.3 Conclusiones.....	177
Capítulo IX: Competitividad de la Industria de la Chía.....	178
9.1 Análisis Competitivo de la Industria de la Chía	179
9.2 Identificación de las ventajas Competitivas de la Organización	180
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización	181
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	184
9.5 Conclusiones.....	184
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	186
10.1 Plan Estratégico Integral.....	186
10.2 Conclusiones Finales	186

10.3 Recomendaciones Finales.....188

10.4 Futuro de la Industria de la Chía189

Referencias.....192



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Composición de la Semilla de Chía</i>	5
Tabla 2.	<i>Energía y Composición Centesimal de Diversos Granos v/s Chía</i>	6
Tabla 3.	<i>Producción de Chía en Australia</i>	11
Tabla 4.	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	23
Tabla 5.	<i>Población Censada Rural y Urbana del Perú</i>	25
Tabla 6.	<i>Ingresos por Turismo de América Latina 2012</i>	38
Tabla 7.	<i>Regiones Militares (RR.MM.) Supervisadas por el Ejército del Perú</i>	43
Tabla 8.	<i>Zonas Navales Supervisadas por la Marina de Guerra del Perú</i>	44
Tabla 9.	<i>Regiones Aéreas Territoriales (RAT) Supervisadas por la Fuerza Aérea del Perú</i>	45
Tabla 10.	<i>Beneficios Derivados de Alimentos Naturales Saludables por Región</i>	56
Tabla 11.	<i>Estrategia, Estructura, y Rivalidad de las Empresas</i>	57
Tabla 12.	<i>Población Económicamente Activa del Perú</i>	74
Tabla 13.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Industria de la Chía en el Perú</i>	84
Tabla 14.	<i>Análisis Competitivo de la Industria de la Chía</i>	86
Tabla 15.	<i>Análisis de la Atractividad de la Industria de la Chía</i>	87
Tabla 16.	<i>Ranking de Principales Importadores de Chía en el Mundo</i>	89
Tabla 17.	<i>Matriz del Perfil Competitivo de la Industria de la Chía en el Perú</i>	95
Tabla 18.	<i>Matriz del Perfil Referencial de la Industria de la Chía en el Perú</i>	96
Tabla 19.	<i>Rendimiento por Hectárea de Chía en los Principales Países Productores</i>	110
Tabla 20.	<i>Costo de Producción para Una Hectárea de Cultivo de Chía (T/C 2.88)</i>	112
Tabla 21.	<i>Evolución de los Ocupados en la Agricultura por Categoría Ocupacional (en %)</i>	117

Tabla 22.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Industria de la Chía</i>	123
Tabla 23.	<i>Matriz de Intereses de la Industria de la Chía en el Perú</i>	137
Tabla 24.	<i>Matriz FODA de la Industria de la Chía</i>	143
Tabla 25.	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción de la Industria de la Chía</i>	145
Tabla 26.	<i>Lista de Productos de la Matriz BCG de la Industria de la Chía</i>	147
Tabla 27.	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Industria de la Chía</i>	152
Tabla 28.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	153
Tabla 29.	<i>Matriz de Rumelt de la Industria de la Chía</i>	154
Tabla 30.	<i>Matriz de Ética de la Industria de la Chía</i>	155
Tabla 31.	<i>Matriz de las Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Industria de la Chía</i>	156
Tabla 32.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Industria de la Chía</i>	158
Tabla 33.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Chía</i>	159
Tabla 34.	<i>Objetivos a Corto Plazo, Plan de Acción, Recursos Asignados e Indicadores</i> ...	162
Tabla 35.	<i>Políticas Asignadas a cada Estrategia Planteada para la Industria de la Chía</i>	164
Tabla 36.	<i>Tablero de Control Balanceado de la Industria de la Chía</i>	176
Tabla 37.	<i>Plan Estratégico Integral de la Industria de la Chía en el Perú</i>	191

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xiii
<i>Figura 1.</i>	Componentes de la bebida nutritiva refrescante en base a la Chía.	1
<i>Figura 2.</i>	Mapa de origen de la Chía.	2
<i>Figura 3.</i>	Semillas de la Chía.....	3
<i>Figura 4.</i>	Equivalencia de 100 gr de Chía vs diferentes alimentos.	5
<i>Figura 5.</i>	Potencialidades de uso de la Chía.....	6
<i>Figura 6.</i>	Países donde se produce actualmente Chía a nivel global.....	7
<i>Figura 7.</i>	Geografía de Bolivia y lugares de producción de Chía.	8
<i>Figura 8.</i>	Geografía de Paraguay y lugares de producción de Chía.	9
<i>Figura 9.</i>	Geografía de Argentina y lugares de producción de Chía.	10
<i>Figura 10.</i>	Geografía de México y lugares de producción de Chía.....	10
<i>Figura 11.</i>	Empresa Exportadora Agrícola Orgánica S.A.C.	12
<i>Figura 12.</i>	Productos en base a Chía de la empresa Exportadora Agrícola Orgánica S.A.C.....	13
<i>Figura 13.</i>	Teoría tridimensional de las relaciones entre los países.	21
<i>Figura 14.</i>	Estrategia: Articulación de los objetivos nacionales.....	22
<i>Figura 15.</i>	Pirámide poblacional del Perú por sexo y edades del censo del año 1993 y 2007.....	24
<i>Figura 16.</i>	Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940-2007.	25
<i>Figura 17.</i>	Evolución en porcentaje de la distribución de la población censada en Perú por región natural: 1940-2007.	26
<i>Figura 18.</i>	Ranking de población en América del Sur y América Latina por países, 2007.....	27
<i>Figura 19.</i>	Mapa mundial topográfico.	28

<i>Figura 20.</i> Vista del Perú en América del Sur.	29
<i>Figura 21.</i> Producto bruto interno.	31
<i>Figura 22.</i> Indicador de incertidumbre en mercados financieros (puntos).	32
<i>Figura 23.</i> Inversión pública desestacionalizada.	32
<i>Figura 24.</i> Confianza para invertir (puntos).	33
<i>Figura 25.</i> Inversión en investigación y desarrollo (I+D) como % del PBI (cifras más recientes de países seleccionados).	34
<i>Figura 26.</i> Exportaciones de alta tecnología 1992-2008 (porcentaje de las exportaciones totales de manufacturas no tradicionales).	34
<i>Figura 27.</i> Evolución de turistas internacionales en el Perú 2004-2012.	37
<i>Figura 28.</i> El boom gastronómico y la marca Perú.	39
<i>Figura 29.</i> Límite de la frontera marítima acorde al fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya.	47
<i>Figura 30.</i> Diamante de la Competitividad de Porter.	52
<i>Figura 31.</i> Índice de competitividad global del Perú 2013-2014.	53
<i>Figura 32.</i> Ranking del índice de competitividad regional (INCORE 2014).	55
<i>Figura 33.</i> Cadena productiva de la Chía presentada por la marca Benexia de la empresa Functional Products Trading S. A.	58
<i>Figura 34.</i> Tipo de cambio de nuevos soles por dólar americano del periodo 2000 a 2014.	65
<i>Figura 35.</i> Indicadores macroeconómicos de países seleccionados.	66
<i>Figura 36.</i> Otros indicadores relevantes de países seleccionados.	67
<i>Figura 37.</i> Índice de complejidad económica, 1972 y 2012.	68
<i>Figura 38.</i> Tasa de crecimiento del PBI de China, 2003-2019.	69
<i>Figura 39.</i> Crecimiento económico de países seleccionados y proyecciones, 2003-2019.	70

<i>Figura 40.</i> Exportaciones e importaciones del Perú en el periodo 2011 a 2013.	71
<i>Figura 41.</i> Evolución de la incidencia de la pobreza total: 2009-2013.	73
<i>Figura 42.</i> Evolución de la incidencia de la pobreza extrema: 2009-2013.	73
<i>Figura 43.</i> Variación de los conflictos sociales.	75
<i>Figura 44.</i> Conflictos sociales según sector.	75
<i>Figura 45.</i> Evolución de la desnutrición crónica infantil (menores de 5 años) en el periodo 2005 a 2013.	77
<i>Figura 46.</i> Cinco fuerzas de la competitividad.	85
<i>Figura 47.</i> Ranking de países exportadores y productores de Chía en toneladas y miles de dólares.	88
<i>Figura 48.</i> Ciclo operativo de la organización.	98
<i>Figura 49.</i> Principales empresas exportadoras de Chía.	105
<i>Figura 50.</i> Principales destinos de las exportaciones de Chía.	105
<i>Figura 51.</i> Flujo de la cadena de valor del sector Agro-Industrial.	113
<i>Figura 52.</i> Canales de distribución del Sector Agrícola.	114
<i>Figura 53.</i> Tasa de interés promedio–primer piso.	115
<i>Figura 54.</i> Tasa de interés promedio–segundo piso.	115
<i>Figura 55.</i> Sueldo mínimos vitales de países sudamericanos.	118
<i>Figura 56.</i> Evolución de productores agropecuarios en el Perú.	128
<i>Figura 57.</i> Evolución y repartición de hectáreas de la superficie agrícola.	129
<i>Figura 58.</i> Formulación de una política agraria consistente.	132
<i>Figura 59.</i> Polígono y vector PEYEA de la Industria de la Chía.	144
<i>Figura 60.</i> Matriz del Boston Consulting Group de la Industria de la Chía.	147
<i>Figura 61.</i> Matriz Interna-Externa de la Industria de la Chía.	148
<i>Figura 62.</i> Matriz de la Gran Estrategia de la Industria de la Chía.	149

<i>Figura 63.</i> Estructura organizacional de la Industria de la Chía en el Perú.....	165
<i>Figura 64.</i> Mapa estratégico de la Industria de la Chía	171
<i>Figura 65.</i> Matriz de ventajas de Boston Consulting Group.	179
<i>Figura 66.</i> Mapa del Clúster de la Industria de la Chía.....	183
<i>Figura 67.</i> Cluster del Sur y del Norte de la Industria de la Chía al año 2025.....	190



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

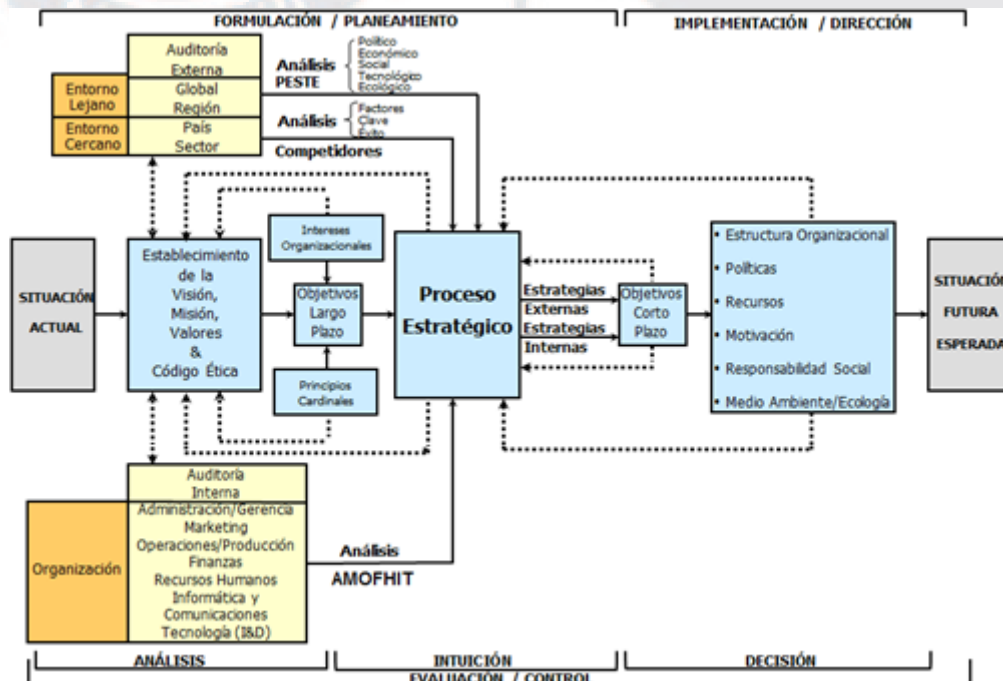


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.)," por F. A. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

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

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt (MR) y de Ética (ME), para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP (MEOLP),

la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Balanceado (TCB) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de la Industria de la Chía

1.1 Situación General

En el dialecto *nahuatl*, la palabra *chiactic* significa aceitoso mientras que el nombre Chiapas, la cual representa al actual estado ubicado al sur de Méjico, significa “agua de Chía”. En la época precolombina, la Chía fue una de las principales semillas que sirvieron para la elaboración de medicinas, siendo a su vez utilizada como alimentación para las civilizaciones de América Central (aztecas y mayas). El nombre científico de la Chía es *Salvia hispánica L.* (Semillas de Chía, 2014).

Así mismo, la Chía fue utilizada en diversos preparados nutricionales y en la elaboración de ungüentos cosméticos siendo una gran fuente de energía para jornadas prolongadas por su alto grado proteínico; por ello era conocida como alimento para los guerreros. Las semillas de Chía eran ofrendadas a los dioses por los Mayas en agradecimiento a la buena cosecha, siendo utilizadas y cultivadas en el Valle de Méjico unos 3,500 años A.C. También sirvieron como forma de pago para tributos y transacciones (Semillas de Chía, 2014).

La comida típica *tzoalli* estaba preparada en base a semillas de amaranto, miel de maguay, harina de maíz, y Chía tostada. La harina de este último ingrediente fue utilizado en la preparación de una popular bebida nutritiva refrescante que actualmente es consumida en Centro América con algunos componentes adicionales como son el agua, limón y azúcar (ver Figura 1).



Figura 1. Componentes de la bebida nutritiva refrescante en base a la Chía. Tomado de “Inicio,” por Semillas de Chía, 2014. Recuperado de <http://www.semillasdechia.com/>

Adicionalmente la Chía podía ser almacenada por un largo tiempo y ser transportada en jornadas largas gracias a los antioxidantes que posee. El aceite de la Chía fue utilizado por los ceramistas y pintores para la preparación de barnices y pinturas caracterizándose por su brillo y buena durabilidad (Semillas de Chía, 2014). Sin embargo debido a la conquista surgieron una serie de sucesos desfavorables para los nativos; reprimiéndolos, destruyendo la mayoría de su producción agrícola, su sistema de comercialización, eliminando sus costumbres y aquellos cultivos que sirvieron en las dietas de la América precolombina relacionados a la religión y probablemente por su incapacidad de adaptarse a los cambios climáticos existentes (Semillas de Chía, 2014).

Según Jamboonsri, Philips, Geneve, Cahill, y Hildebrandt (2012), los orígenes de la Chía se ubicaron en dos zonas geográficas las cuales se muestran en la Figura 2.



Figura 2. Mapa de origen de la Chía.

Adaptado de “Extending the Range of an Ancient Crop, *Salvia hispanica* L.: A New Omega-3 Sources [La Ampliación de la Gama de un Cultivo Antiguo, *Salvia Hispanica* L.: Una Nueva Fuente de Omega 3],” por W. Jamboonsri, T. D. Philips, R. L. Geneve, J. P. Cahill, y D. F. Hildebrandt, 2012. *Genetic Resources and Crop Evolution*, 2012, p. 173.

La semilla de Chía proveniente de Honduras y Nicaragua tiende a ser más tropical y tiene un periodo de crecimiento más largo, reflejado en verde en el mapa que muestra la Figura 2, mientras que la semilla proveniente de México y Guatemala (originada en el Cordón Trans-volcánico de Puebla, entre los 1,400 y 2,200 msnm), tiene un periodo de crecimiento más corto ya que debe florecer antes de las heladas, reflejado en azul en el mapa que muestra la Figura 2.

Durante los años 90, se desarrolló un proyecto internacional, respaldado por EE.UU., para rescatar y probar alimentos nuevos, o más bien olvidados, donde la Chía ocupaba un lugar central. Producto de ello en el año 1991 se iniciaron ensayos del cultivo en Argentina y otros países (Coates & Ayerza, 1996). Con el transcurrir de los años, mediante el avance de la ciencia y la tecnología se ha podido concluir que las dietas de la América precolombina eran superiores a las que actualmente se consumen en dicha región, quedando pequeñas parcelas de distintas variedades de Chía al sur de México, Guatemala, y Nicaragua; cumpliendo la Chía un papel protagónico en la nutrición humana. Actualmente la semilla se cultiva en una amplia gama de países tales como Australia, México, Argentina, Ecuador, Bolivia, Perú, y Paraguay, entre otros (De Kartzow, 2013).

Si bien la Chía se mantuvo olvidada por largo tiempo, ha sido redescubierta constituyendo un vital elemento nutricional en las dietas y productos industriales mostrándose una demanda mundial creciente (ver Figura 3).



Figura 3. Semillas de la Chía.

Tomado de “Estudio de Pre Factibilidad Técnico-Económico del Cultivo de Chía (Salvia Hispánica L.) en Chile: Informe Final,” por A. C. De Kartzow, 2013, p. 7. Recuperado de <http://www.fia.cl/Portals/0/UCP/Documentos/Informe%20Est%20Tec%20Econ%20de%20Chia%20en%20Chile.pdf>

La semilla de Chía se caracteriza por contener altos estándares nutricionales, especialmente en términos de ácido linoleico y alfa linoleico, fuente natural de ácidos grasos Omega-3 y Omega-6 (De Kartzow, 2013). La composición química de la semilla de Chía ha mostrado notables características y múltiples beneficios nutricionales que contribuyen a una alimentación saludable debido al balance perfecto de Omega-3 y Omega-6 proporcionando

una acción vasodilatadora y antiinflamatoria en el organismo, su alto contenido en fibra ayuda a la prevención de enfermedades coronarias reduciendo el colesterol “malo” (Ayerza & Coates, 2005). Los aminoácidos que conforman la proteína de la Chía son libres de gluten y no están asociadas a grasas saturadas con lo cual ayuda a mejorar el sistema digestivo. Las vitaminas contenidas en esta semilla ayudan al crecimiento celular, a un buen funcionamiento del sistema nervioso y de las funciones gastrointestinales y musculares. Los minerales contenidos en la Chía como el calcio, fósforo, magnesio, hierro, y zinc actúan activamente en la formación y fortalecimiento de los huesos, intervienen en el control del metabolismo celular y desarrollan una tarea activa en los mecanismos del sistema inmunológico.

Asimismo, la Chía contiene propiedades hidrofílicas que hacen que el cuerpo se mantenga hidratado por más tiempo, ocupa hasta 12 veces su peso, lo cual mantiene el estómago con sensación de plenitud ayudando con un correcto control de peso (Ayerza & Coates, 2005). En términos generales la semilla de la Chía contiene 15 a 25% de proteína, 30 a 33% de ácidos grasos, 18 a 30% de fibra, 26 a 41% de hidratos de carbono y un 4% de minerales y vitaminas. La materia seca representa un 90 a 93% y no contiene gluten (Ixtaina et al., 2011).

Los porcentajes varían de acuerdo a las condiciones de cultivo, por ejemplo a mayor temperatura decrece el porcentaje de proteínas (ver Tabla 1).

Esta composición refleja en sí misma un alto contenido de proteína, fibra, y de grasas, superior en cantidad a muchos de los alimentos de origen agrícola consumidos en la actualidad; 100 gramos de Chía pueden equivaler a un conjunto de alimentos como se muestra en la Figura 4. Además la Chía es una fuente completa de proteínas puesto que presenta un perfil notable al tener casi todos los aminoácidos esenciales. De acuerdo con su composición, el aceite de la semilla de Chía tiene un predominio de ácidos grasos insaturados (alrededor del 75% del total), siendo los más abundantes los ácidos oleico (6.9%) linoleico,

(18.8%), y linoleico (58.7%), este último de la serie Omega-3, la concentración más alta conocida de este ácido poli insaturado, también presenta compuestos con una potente actividad antioxidante, principalmente flavonoides (Ayerza, 2009).

Tabla 1

Composición de la Semilla de Chía

Composición	Rango (%)
Material seco	91 – 96
Proteínas	20 – 22
Grasas	30 – 35
Hidratos de carbono	25 – 41
Fibra cruda	18 – 30
Cenizas	4 – 6

Nota. Tomado de “Estudio de Pre Factibilidad Técnico-Económico del Cultivo de Chía (Salvia Hispánica L.) en Chile: Informe Final,” por A. C. De Kartzow, 2013, p. 12. Recuperado de <http://www.fia.cl/Portals/0/UCP/Documentos/Informe%20Est%20Tec%20Econ%20de%20Chia%20en%20Chile.pdf>



Figura 4. Equivalencia de 100 gr de Chía vs diferentes alimentos.

Tomado de “Una Semilla Extraordinaria,” por Dr. Madaus Laboratorios, s.f. Recuperado de http://www.chiatotal.com.ar/chia_propiedades.php

Adicionalmente varios estudios demuestran que la calidad nutricional de la Chía es superior a los principales granos de consumo a nivel mundial, destacando su aporte en energía, proteínas, y lípidos como se puede observar en la Tabla 2 (De Kartzow, 2013).

Tabla 2

Energía y Composición Centesimal de Diversos Granos v/s Chía

Grano	Energía	Proteínas	Lípidos	Carbohidratos	Fibra	Cenizas
Arroz	358	6.5	0.5	79.1	2.8	0.5
Cebada	354	12.5	2.3	73.5	17.3	2.3
Avena	389	16.9	6.9	66.3	10.6	1.7
Trigo	339	13.7	2.5	71.1	12.2	1.8
Maíz	365	9.4	4.7	74.3	3.3	1.2
Chía	550	19-23	30-25	9-41	18-30	4-6

Nota. Tomado de “Estudio de Pre Factibilidad Técnico-Económico del Cultivo de Chía (Salvia Hispánica L.) en Chile: Informe Final,” por A. C. De Kartzow, 2013, p. 12. Recuperado de <http://www.fia.cl/Portals/0/UCP/Documentos/Informe%20Est%20Tec%20Econ%20de%20Chia%20en%20Chile.pdf>

La semilla de Chía se comercializa desde los productores, ofreciéndose en sacos a granel, previamente secos y limpios, la semilla ensacada es despachada vía marítima en contenedores, a los puertos de destino. La Chía puede ser usada como consumo animal o para consumo humano en múltiples formas, como se muestra en la Figura 5. A nivel comercial, en países donde está más desarrollado, existe una gran cantidad de presentaciones para consumo humano, tanto directo, como adicionada en cereales, bebidas, productos de repostería y otros. Cada año aumenta la cantidad de alimentos introducidos al mercado que contienen Chía a nivel mundial ya que en el 2011 fueron 72 alimentos nuevos, mientras que en el 2006 fueron solo siete.

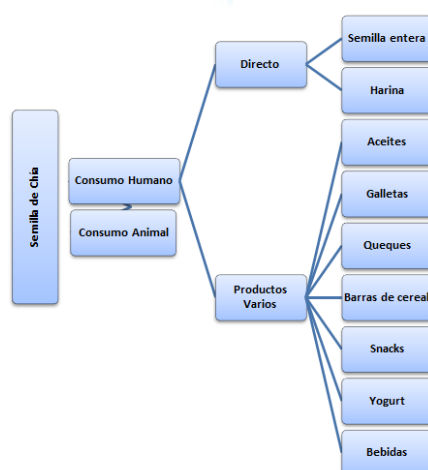


Figura 5. Potencialidades de uso de la Chía.

Adaptado de “Estudio de Pre Factibilidad Técnico-Económico del Cultivo de Chía (Salvia Hispánica L.) en Chile: Informe Final,” por A. C. De Kartzow, 2013, p. 10. Recuperado de <http://www.fia.cl/Portals/0/UCP/Documentos/Informe%20Est%20Tec%20Econ%20de%20Chia%20en%20Chile.pdf>

Producción internacional. Según Miranda (2012), la semilla de Chía se produce actualmente en América Latina y Australia. En América Latina se produce en México, Nicaragua, Guatemala, Bolivia, Paraguay, Argentina, Ecuador, y Perú, y en estos países, se siembra en lugares que poseen climas semiáridos y templados, con variaciones de temperatura de entre 15 y 25°C en promedio, temperatura máxima de 35°C y mínima de 10°C. Este autor indicó que esto hace que normalmente no se desarrollen en lugares con altitudes mayores a 3,000 msnm y requiere que los vientos sean en promedio menores a 20 km/h para evitar la caída de la semilla de Chía. Agregó que el cultivo de la Chía es tolerante a la acidez y a la sequía, pero no soporta las heladas, requiere de abundante sol y frío en las noches. Un referente importante es que la Chía requiere riego constante, y en zonas donde crece naturalmente, requiere una lluvia por semana o un promedio de precipitaciones bien distribuidas de 800 a 900 mm por año.

Lo anterior explica por qué la planta de Chía ha prosperado en el Noroeste de Argentina, el Este de Bolivia, el Este de Paraguay, los Valles interandinos de Ecuador y Perú, y los valles ubicados entre montañas de México, Guatemala, y Nicaragua. En la Figura 6 se presenta los lugares donde se cultiva Chía a nivel global al 2013 y también muestra potenciales lugares donde podría producirse a futuro convirtiéndose en potenciales productores de la Chía (De Kartzow, 2013).



Figura 6. Países donde se produce actualmente Chía a nivel global.

En relación a mercados relevantes, la mayor oferta está en países con zonas agroclimáticas apropiados como se mencionó anteriormente. Los mayores productores mundiales son:

Bolivia. Donde la Chía es cultivada principalmente en el departamento de Santa Cruz. La superficie cultivada con esta oleaginosa en la campaña 2013 bordeó las 15,000 hectáreas (ha) y la producción fue de 9,712 toneladas (Instituto Boliviano de Comercio Exterior [IBCE], 2014). Los principales mercados receptores de la Chía boliviana son Estados Unidos, Canadá, Países Bajos, y Reino Unido.

El cultivo de la Chía en Bolivia tiene la ventaja de que hay mucha capacidad de crecimiento del cultivo y que se puede sembrar el grano desde febrero hasta agosto, dependiendo del lugar (norte integrado, este o la zona de Guarayos, por nombrar algunos) y de la rotación de cultivos que se pretenda hacer en cada campo (ver Figura 7).



Figura 7. Geografía de Bolivia y lugares de producción de Chía.

Paraguay. País que está actualmente entre los cinco países productores de Chía más grandes del mundo (“Paraguay Encabeza la Lista,” 2014). La Chía se produce mayormente al Este de Paraguay (ver Figura 8). En el año 2011 se cultivaban 3,000 hectáreas, y al 2013

se estima que el área cultivada alcanzó las 10,000 hectáreas. El volumen de producción de Paraguay fue de cerca 5,100 toneladas el año 2013 con destinos principales EE.UU. y Europa (Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Vegetal y de Semillas [SENAVA], 2014).



Figura 8. Geografía de Paraguay y lugares de producción de Chía.

Argentina. País que produce Chía en las provincias del noroeste de país: Tucumán, Salta, Catamarca, y Jujuy, en climas tropicales y sub-tropicales. Las primeras experiencias argentinas con Chía, emprendidas a partir de los estudios de Ricardo Ayerza y Wayne Coates, de la Universidad de Arizona, Estados Unidos, se realizaron en la década del '90 en el norte del país: Tucumán, Salta, Catamarca, y Jujuy (ver Figura 9). Algunos productores acentuaron su trabajo en el territorio salteño (Kartzow et al, 2013). La Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres (EEAOC) de Tucumán inició estudios experimentales de la Chía desde el año 2007. La producción de Chía en Argentina el año 2013 se estima en 2,800 toneladas (t) (“El Valor de las Exportaciones de Chía”, 2015).

México. País que es considerado el país donde se originó el cultivo de la Chía. Se produce principalmente en el estado de Jalisco (99% de la producción nacional) y el resto en los municipios de Acatic, Cuquío, Zapotlanejo, y Puebla. De acuerdo a información del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) de México la producción el año 2009 fue de 2,700 ha (ver Figura 10).



Figura 9. Geografía de Argentina y lugares de producción de Chía.



Figura 10. Geografía de México y lugares de producción de Chía.

Nicaragua. Es el mayor productor de Chía en Centro América; el otro productor centroamericano es Guatemala. En Nicaragua la producción al 2013 fue de 400 t (APEN Nicaragua, 2013). La Asociación de Productos de Exportación de Nicaragua (APEN) es el ente impulsor de la exportación y se viene implementado de manera tecnificada desde hace 4

años. La producción promedio de Chía es de 800 y 900 kg/ha. El principal destino de las exportaciones de la Chía producida en Nicaragua es EE.UU. (Agencia EFE, 2013).

Australia. País que inicia la producción de Chía el año 2003 en el noroeste de Australia en la región de Kimberly, ubicado al Noroeste de Australia. A partir del 2007 se inició la producción a nivel industrial (ver Tabla 3).

Tabla 3

Producción de Chía en Australia

Año	Superficie (ha)	Producción (t)	Rendimiento (kg/ha)
2007	100	80	800
2008	800	750	900
2009	1,000	1,160	1,200
2010	2,200	2,600	1,200
2011	3,000	3,600	1,200

Nota. Tomado de “Estudio de Pre Factibilidad Técnico-Económico del Cultivo de Chía (Salvia Hispánica L.) en Chile: Informe Final,” por A. C. De Kartzow, 2013, p. 21. Recuperado de <http://www.fia.cl/Portals/0/UCP/Documentos/Informe%20Est%20Tec%20Econ%20de%20Chia%20en%20Chile.pdf>

El rendimiento por hectárea en Australia es mayor al promedio mundial que está entre 800 y 900 kg/ha, siendo EE.UU. el principal destino de sus exportaciones, seguido de Europa.

Demanda internacional. Todos los países productores de Chía utilizan una parte menor de la producción de semillas en el consumo nacional y para la siembra de la Chía. La mayor cantidad de la producción se exporta principalmente al mercado norteamericano para la tendencia actual de consumo de productos orgánicos y de bajo contenido de grasas saturadas. En Europa se sabe de una penetración del producto reciente y de baja escala, sin embargo, se estima que tiene un potencial de consumo dado que en Europa también existe la tendencia de productos con bajo contenido de grasas saturadas. No se cuenta a la fecha con información confiable de la producción mundial de la semilla de Chía, la cual se estima de 40,000 a 50,000 t al año. La demanda de la Chía se estima que está lejos de ser cubierta, lo

que se refleja en sus precios internacionales, del orden de 3US\$/kg el año 2010, llegando a precios de 8 a 9US\$/kg asociada a la sequía del 2013 que sufrió el norte Argentino.

El cultivo de Chía en el Perú aún se encuentra en una etapa inicial. En el 2011 la producción fue solo experimental, a cargo de la empresa Exportadora Agrícola Orgánica S.A.C. (Organic Sierra & Selva) líder en la exportación de granos andinos como la Quinua y la Kiwicha la que luego de 3 años de investigación, decide traer la Chía desde Paraguay para sembrarla en Perú, 50 Hectáreas en el departamento de Cusco, y 50 ha en el departamento de Andahuaylas y Apurímac (ver Figura 11).



Figura 11. Empresa Exportadora Agrícola Orgánica S.A.C.

De esta manera, esta empresa se ha posicionado como la pionera en la introducción del cultivo de Chía en la sierra peruana. En una entrevista del 4 de enero del 2012 para la Agencia Agraria de Noticias, el Manager de Certificaciones de la empresa Marco Herrera anunciaba la siembra de 300 ha de Chía en los departamentos de Lambayeque (Chongoyape) y la Libertad (Chepén) en el transcurso del año (Yaipén, 2011).

Cabe resaltar que la empresa Exportadora Agrícola Orgánica S.A.C. es fundador y único miembro peruano del Council de la Chía en Sudamérica integrado por empresas latinoamericanas. En su página web destaca que la cosecha (propia) se lleva a cabo entre los meses de agosto y diciembre, así como también se destaca que el producto se encuentra

disponible todo el año. La bebida “Chía Cool” (ver Figura 12) fue la ganadora en el concurso de innovación en la feria Expo alimentaria que se llevó a cabo en Lima del 15 al 17 de octubre del 2013. Esta bebida volvió a ganar el mismo concurso en la versión del año 2014. Así mismo el representante de la empresa destacaba en la misma entrevista del 4 de enero 2012 para la Agencia Agraria de Noticias, que la nueva estrella para las exportaciones para el año 2012 sería Corea del Sur (Organic Sierra & Selva, s.f.).



Figura 12. Productos en base a Chía de la empresa Exportadora Agrícola Orgánica S.A.C. Tomado de “Acerca de Organic Sierra & Selva,” por Organic Sierra & Selva, s.f. Recuperado de <http://www.sierrayselva.com/index-esp.php>

La Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM) inició la investigación experimental de la Chía en el año 2006, en el marco de la cual se cultivó cerca de 50 kg en 1,000 m² durante el primer año de la investigación. Según Andina (2014a), hace referencia a esta investigación en una entrevista al jefe de campo de dicho centro de estudios Jorge Tobaru. El interés creciente por la Chía, generado por la tendencia mundial de una alimentación saludable y una vida sana, se puede también apreciar por el lado del consumo en el país, sobre todo desde el año 2013. Desde el año 2013 se observa distintas publicaciones o presentaciones en los medios locales referentes a los grandes beneficios de la semilla de la Chía para los consumidores, sobre todo en cuanto a las propiedades asociadas a la pérdida de peso, así como a las altas cualidades nutritivas y antioxidantes. En entrevista telefónica del 11 de agosto del 2014, el ingeniero agrario de la Universidad Nacional Agraria La Molina

(UNALM), Ulises Osores experto en climatología, y asesor de la empresa CAMPOSOL, confirmó la gran receptividad y comentarios positivos de los consumidores de la semilla de la Chía que empezaron a llegar al equipo a cargo de la investigación a partir del año 2013. Algunos agricultores se han acercado de manera espontánea a la UNALM para pedir asesoramiento sobre las condiciones óptimas de cultivo de la Chía, los precios en los mercados locales, así como sobre la compra de semillas. Se pudo confirmar el gran interés de la empresa Exportadora Agrícola Orgánica S.A.C. en asesorarse sobre el cultivo de la semilla de la Chía; sin embargo no se llegó a concluir ningún tipo de Alianza estratégica (O. Ulises, comunicación personal, 11 de agosto, 2014).

El aumento del consumo a nivel nacional de la semilla de la Chía, ha incrementado el volumen de las importaciones en el país. Una parte importante de la Chía que se consume actualmente en el país, proviene del Ecuador (Andina, 2014a); sin embargo existiría una oferta informal proveniente de Bolivia que carecería de los requisitos sanitarios correspondientes y que se estaría vendiendo a precios más bajos (U. Osorio, comunicación personal, 11 de agosto, 2014).

La regulación para la importación de la semilla de Chía es relativamente reciente. El Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) emitió la resolución correspondiente al establecimiento de los requisitos fitosanitarios para la importación de la semilla de Chía provenientes de Ecuador el 3 de diciembre del 2010 (“SENASA Establece Requisitos,” 2010). En el caso de la semilla de Chía proveniente de Bolivia, el SENASA procedió a establecer los requisitos fitosanitarios para la importación el 15 de septiembre del 2012 (Resolución Directoral N°0028-2012-AG-SENASA-DSV-SARVF, 2012; “Establecen Requisitos Fitosanitarios,” 2014).

La tendencia de la búsqueda de alimentos saludables a nivel nacional como internacional, el comercio justo, así como las condiciones climatológicas del cultivo,

posiciona al Perú como un país con un fuerte potencial para el cultivo de la Chía. Esta tendencia se percibe en el incremento de las exportaciones peruanas de productos orgánicos estos últimos tres años y en el interés particularmente generado por la semilla de la Chía, tal como se puede observar en una nota del boletín *Inteligencia de Mercados: EE.UU.*

(Ministerio de Relaciones Exteriores [RREE], 2012), corroborada por una nota del mismo boletín de abril de 2014 elaborado por la Agregaduría Comercial de Perú, oficina comercial de Miami. Cabe resaltar que las agregadurías comerciales de Chile en Estados Unidos observaron el mismo interés, lo cual llevó a Pro Chile y a la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) a contratar formalmente a la Universidad Católica de Chile para la realización de un estudio sobre el potencial del cultivo de la semilla de la Chía en el país sureño (De Kartzow, 2013).

El Perú ofrecería la ventaja de poder desarrollar el cultivo de la semilla de la Chía durante todo el año con un rendimiento promedio de 1,500 kg/ha. Las condiciones perfectas se darían en la sierra, ya que los suelos son arcillosos y la lluvia moderada lo cual permite el drenaje adecuado y nivel de humedad adecuado para el cultivo de la Chía. Para una producción óptima, la planta necesitaría sol en el día y frío por las noches (O. Ulises, comunicación personal, 11 de agosto, 2014).

La Chía se podría cultivar también en la costa aunque con ciertas restricciones, siempre y cuando exista un debido planeamiento del proceso según las condiciones climatológicas que varían de año en año. La planta no debería estar expuesta al exceso de lluvia o de heladas, así como tampoco debería estar expuesta a insumos sintéticos. Para la obtención de una producción de buena calidad, la nutrición solo debe ser orgánica. Una de las características del cultivo de Chía es que permite el ahorro de insecticidas y fungicidas, puesto que la planta repele de manera natural a los insectos, además de abaratar los costos de producción, le brinda condiciones esenciales para los consumidores de productos orgánicos y

naturales (U. Osorio, comunicación personal, 11 de agosto, 2014). El cultivo de Chía en el Perú tendría un promedio de 3.5 a 4 meses de duración.

1.2 Conclusiones

La Chía es la semilla prehispánica que está sorprendiendo al mundo por sus importantes propiedades alimenticias, antioxidantes, y su contribución en el proceso de pérdida de peso.

La tendencia a una vida y alimentación sana de los consumidores a nivel mundial ha incrementado la demanda mundial de las semillas de Chía, y de los productos derivados tal como lo demuestra la evolución de las exportaciones de los países que se han posicionado como los principales exportadores de la Chía. La potencial demanda a nivel mundial, ha suscitado el serio interés de Chile por analizar la viabilidad de la producción de Chía en dicho país.

El Perú tiene que aprovechar el buen momento macro económico que viene atravesando para fomentar y promocionar el nacimiento de industrias basadas en productos estratégicos con gran potencial como es el caso de la Chía, y cuya demanda mundial se encuentra en pleno auge.

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

2.1 Antecedentes

Existe una gran oportunidad para incrementar las áreas de cultivo de Chía en el país. La demanda internacional está lejos de ser cubierta por lo que los precios internacionales por tonelada son muy atractivos. Este Plan Estratégico buscará que la Chía se constituya en una de las semillas más importantes para su exportación a nivel latinoamericano y mundial. Por ello se propondrá una Visión para el desarrollo y crecimiento sostenible de la Industria de la Chía usando tecnologías, procesos productivos, herramientas, y desarrollo técnico y comercial que permitirá el posicionamiento de este producto nacional a nivel mundial. También se propondrá una Misión que guiará el Plan Estratégico y permitirá posicionar al Perú entre los países productores de Chía más competitivos del mundo. Todo esto se basará en los Valores y Código de Ética que regirán la gestión privada y las políticas públicas, las que serán consecuentes con la Visión y Misión.

2.2 Visión

Para el 2025, el Perú pasará de ser un país con una producción incipiente a ser reconocido entre los tres primeros productores y exportadores de Chía a nivel mundial, caracterizándose por una alta productividad y competitividad, logrando que los agentes que participan en la cadena productiva obtengan una alta rentabilidad, con una oferta atractiva que genere valor para nuestros clientes a través de productos de alta calidad que contribuyan con una alimentación y nutrición saludable, con responsabilidad social.

2.3 Misión

Producir y exportar semillas y productos derivados de la Chía, integrando agentes privados y públicos en el proceso productivo de la cadena de valor, mediante el uso de tecnologías que permitan un producto de alta calidad para satisfacer a nuestros consumidores a nivel mundial, cumpliendo normativas legales, y estándares internacionales que aseguren una producción sostenible siendo responsables con nuestra sociedad y con el medio ambiente.

2.4 Valores

Las directrices que normen y constituyan el patrón a seguir para la toma de decisiones estarán basadas en los siguientes valores:

1. *Integridad*: Siendo honestos y transparentes con todos los actores de la cadena productiva y con los competidores.
2. *Responsabilidad social y ambiental*: Trabajando con responsabilidad y protección del medio ambiente considerando la aplicación de buenas prácticas que aseguren las mejores condiciones de desarrollo para la Comunidad.
3. *Orientación al cliente*: Brindando productos de alta calidad que satisfagan la necesidad de una alimentación saludable contribuyendo a mejorar la calidad de vida.
4. *Excelencia*: Cumpliendo con las normativas legales y estándares internacionales en toda la cadena productiva.
5. *Liderazgo*: Desarrollando un modelo de negocio exitoso que permita ser replicado en otros sectores.

2.5 Código de Ética

El código de ética se basa en los principios y valores que establecerán el comportamiento de la Industria de la Chía, definiendo claramente las conductas deseables e indeseables, poniendo énfasis en los deberes y derechos del grupo de interés.

1. Respetar y cumplir las normas nacionales e internacionales incluyendo los estándares ambientales.
2. Competir lealmente en los mercados donde se comercializa la Chía.
3. Mantener correctamente informado a los consumidores de los beneficios de la Chía.
4. Crear conciencia en los actores de la cadena productiva para ofrecer productos de alta calidad.
5. Asegurar relaciones honestas con todos los grupos de interés.

6. Considerar en todo momento el respeto y la responsabilidad social en las decisiones estratégicas y las prácticas habituales.
7. Rechazar y denunciar las malas prácticas que afecten al medio ambiente y al desarrollo sostenible del negocio.

2.6 Conclusiones

Este plan estratégico tiene como Visión para el 2025 posicionar al Perú como uno de los tres primeros países productores y exportadores de la Chía a nivel mundial integrando a los agentes privados y públicos en el proceso productivo de la cadena de valor, cumpliendo los estándares nacionales e internacionales.

La toma de decisiones del modelo de negocio de la Industria de la Chía se basa en el código de ética el cual incluye los valores establecidos tales como integridad, responsabilidad social y ambiental, orientación al cliente, excelencia, y liderazgo; como pilares de la gestión diaria generando valor para todos los grupos de interés.

Capítulo III: Evaluación Externa

Dentro del análisis de la evaluación externa del proceso estratégico de la Industria de la Chía en el Perú, se ha realizado: (a) el Análisis Tridimensional de las Naciones (Hartmann, 1957/1983), que permitirá ver la interacción entre países; (b) el Análisis de Competitividad Nacional (Porter, 1990); y (c) el Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, y Ecológico, conocido como análisis PESTE. Los resultados de los análisis antes mencionados serán insumo para el análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). El importante análisis de la competencia será evaluado a través de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), apoyado por el modelo de las cinco fuerzas del sector industrial; adicionalmente se elaborará la Matriz del Perfil Referencial (MPR), mediante comparación con otras industrias del sector, la cual brindará información relevante para la elaboración de posibles estrategias. Estas matrices tienen como objetivo identificar las oportunidades, amenazas y los factores claves de éxito para el desarrollo del planeamiento estratégico (D'Alessio, 2014).

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Según Hartmann (1957/1983) existen tres grandes dimensiones que deben ser evaluadas dentro del alcance del análisis tridimensional del sector: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales. El análisis tridimensional resulta de gran relevancia en el plan estratégico del sector para identificar y evaluar el grado de influencia que tienen estas tres grandes dimensiones en el sector; es decir, se debe valorar la influencia del país o países en el sector estudiado. En tal sentido, es importante identificar las oportunidades y amenazas que afectarán a la Industria de la Chía como resultado del análisis tridimensional. En la Figura 13 se muestra la teoría tridimensional de las relaciones entre países.



Figura 13. Teoría tridimensional de las relaciones entre los países.

Tomado de “Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Razonados,” por F. D’Alessio, 2014. Lima, Perú: PEARSON / CENTRUM Católica Graduate Business School.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) tiene como fin trazar objetivos nacionales de desarrollo a largo plazo que deben orientar la acción de sucesivos gobiernos y deben trascender a los gobiernos de turno. El CEPLAN (2011) ha presentado el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, denominado *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*, en el cual se definen seis ejes estratégicos para el desarrollo del país: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, que tiene como objetivo garantizar la plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas, además implica que todos los ciudadanos tengan acceso a una justicia autónoma, eficiente, y confiable; (b) oportunidades y acceso a los servicios, cuyo objetivo es la igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios básicos: educación, salud, vivienda, seguridad ciudadana, y seguridad alimenticia; (c) estado y gobernabilidad, que tiene como objetivo tener un estado democrático y descentralizado que funcione con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y del

desarrollo garantizando la seguridad nacional; (d) economía, competitividad, y empleo, pilar que busca lograr una economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad; (e) desarrollo regional e infraestructura, que busca el desarrollo de las regiones en forma equilibrada dotándolas de la infraestructura adecuada; y (f) recursos naturales y ambientales, cuyo objetivo es la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad que permita una buena calidad de vida a las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables, y funcionales en el largo plazo.

La jerarquización de los seis ejes estratégicos nacionales planteados y las relaciones de determinación que guardan entre sí, evidencia que su consecución simultánea e integrada constituye un requisito para garantizar el éxito del Plan Bicentenario como se muestra en la Figura 14. Se requiere un enfoque integral de las políticas públicas que sea capaz de articular las acciones de toda la sociedad peruana en pro de los objetivos nacionales.

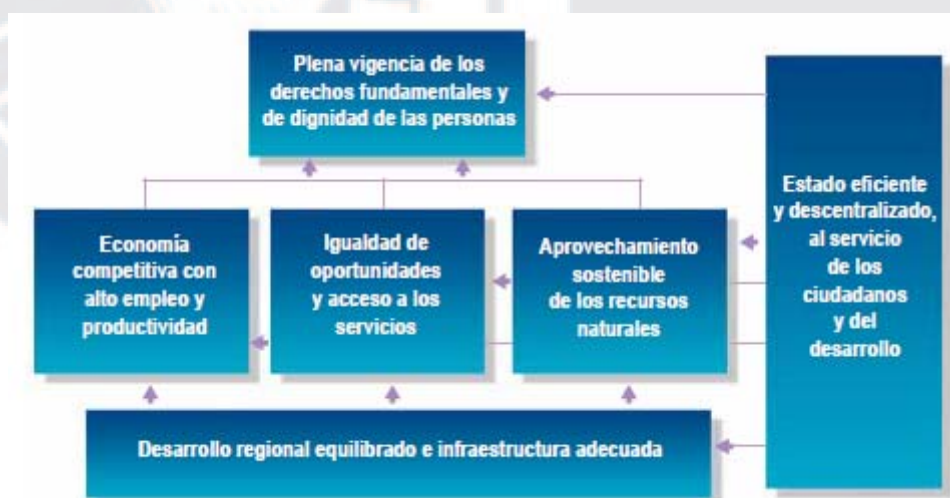


Figura 14. Estrategia: Articulación de los objetivos nacionales. Tomado de “Plan Bicentenario. Perú hacia 2021,” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011, p. 14. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/PLAN_BICENTENARIO_CEPLAN.pdf

La Matriz de Intereses Nacionales (MIN) se utiliza para colocar a los países de acuerdo con la intensidad del interés que se tiene con ellos y evaluar si tienen intereses comunes (si desea alcanzar lo mismo, junto con el país) u opuestos. De esta forma, esta matriz ayuda a conducir la política exterior del país (D’Alessio, 2014).

En base a esto se elaboró la matriz donde se puede observar cinco intereses nacionales con los que se clasifican a los países de acuerdo al grado de intensidad y si estos tienen intereses opuestos o comunes con el Perú. Brasil es el país con el que el Perú tiene mayores intereses comunes en América del Sur y no tiene intereses opuestos a nivel mundial (ver Tabla 4). Los grandes aliados del Perú son EE.UU., la Unión Europea (UE), los países miembros del Foro de Cooperación Económico Asia Pacífico (APEC, por sus siglas en inglés) y los países miembros de la Alianza del Pacífico conformado por México, Colombia, Chile y Perú. Con respecto a la región, Chile es el país con el que tenemos intereses nacionales opuestos en temas de defensa del territorio nacional y la conversión en un puerto hub regional en la Cuenca del Océano Pacífico.

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales

Intereses Nacionales	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Soberanía y seguridad nacional, y plena vigencia de los derechos fundamentales de las personas		Colombia* Chile**	Brasil* Bolivia*	Ecuador*
2. Crecimiento económico y empleo		China* EE.UU.*	UE* Asia Pacífico* Alianza del Pacífico* Brasil*	Ecuador* Argentina*
3. Igualdad de oportunidades y accesibilidad a los servicios (lucha contra la pobreza, desigualdad social, mejora de la salud y educación)			UE* EE.UU.* México* Colombia* Brasil* Chile*	
4. Aprovechamiento sostenible de los recursos naturales			UE* EE.UU.* Canadá* China*	
5. Desarrollo regional e infraestructura		Brasil* Chile**	Asia Pacífico* Bolivia*	

Nota. Intereses comunes (*) e intereses opuestos (**).

3.1.2 Potencial nacional

De acuerdo a D'Alessio (2014), el potencial o poder nacional se define como la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses

nacionales. De acuerdo con Hartmann (1957/1983), son siete los elementos que conforman el poder nacional: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico, y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar.

Demográfico. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2008), la población del Perú en el año 2007, fecha del último censo nacional, fue de aproximadamente 28'220,764 habitantes, de este total, el 49.7% son hombres y el 50.3% mujeres, distribuido en intervalos de edad en: (a) menores de 15 años, 30.5%; (b) entre 15 y 64 años, 63.1%; y (c) mayores de 65 años, 6.4% (ver Figura 15). Las proyecciones de la población al 2014 es de 30'814,175 habitantes, el 50.1% hombres y el 49.9% mujeres. Para el año 2025, fecha para la cual se ha desarrollado el Plan Estratégico de la Industria de la Chía, la población estimada del Perú es de 34'102,668 habitantes, 50% hombres, y 50.0% mujeres. En la Figura 16 se presenta el censo de la población total y la tasa de crecimiento poblacional en el periodo 1940 a 2007.

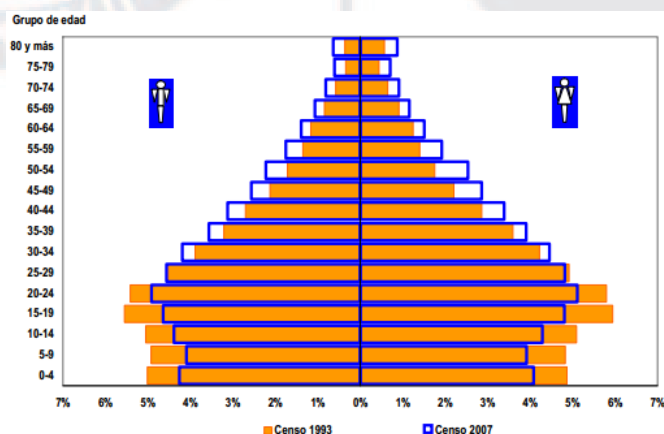


Figura 15. Pirámide poblacional del Perú por sexo y edades del censo del año 1993 y 2007. Tomado de “Perú: Crecimiento y Distribución de la Población, 2007: Primeros Resultados (Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008, p. 27. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

En la Tabla 5 se presenta el incremento de la población urbana la cual ha sido exponencial a partir de la década del 70, mientras que el incremento de la población rural ha

sido sensiblemente menor que la población urbana. En el periodo 1993 a 2007, el incremento de la población urbana y rural ha sido de 34.6% y 0.2% respectivamente, y la proporción de población urbana en relación a la rural se ha incrementado de 2.35 el año 1993 a 3.15 el año 2007.

Tabla 5

Población Censada Rural y Urbana del Perú

Población	Año					
	1940	1961	1972	1981	1993	2007
Urbana	2'197,133	4'698,178	8'058,495	11'091,923	15'458,599	20'810,288
Rural	4'010,834	5'208,568	5'479,713	5'913,287	6'589,757	6'601,869

Nota. Tomado de “Perú: Crecimiento y Distribución de la Población, 2007: Primeros Resultados (Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

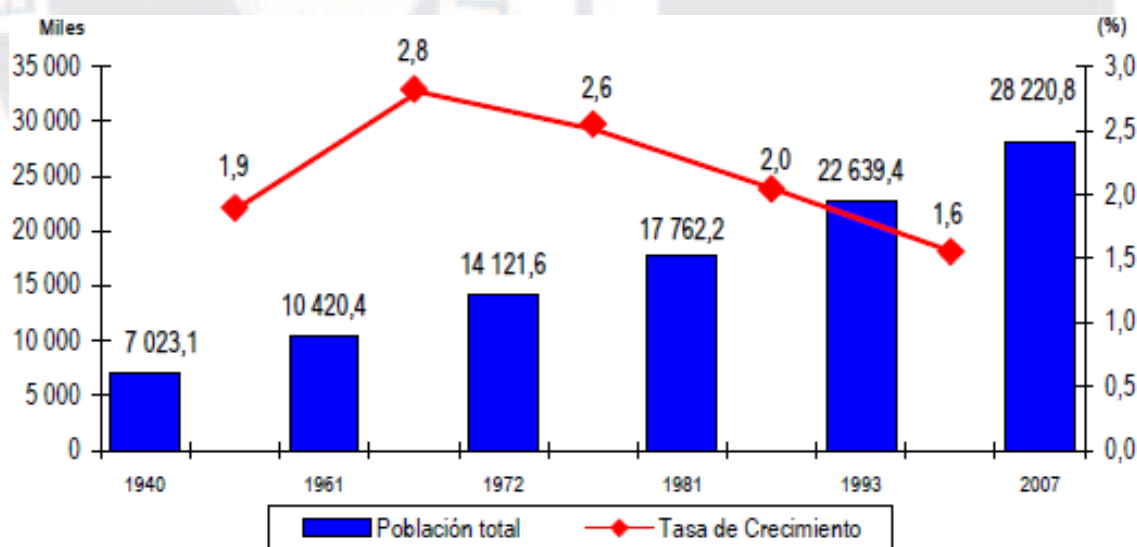


Figura 16. Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940-2007.

Tomado de “Perú: Crecimiento y Distribución de la Población, 2007: Primeros Resultados (Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

A nivel de regiones geográficas y de acuerdo al censo del año 2007, la mayor concentración de la población está en la costa (54.6%), le sigue la sierra (32%), y en menor proporción la selva (13.4%). En la Figura 17 se muestra la tendencia del flujo de la

población por región geográfica en la que la costa ha experimentado un incremento de población de aproximadamente 4.8% en el periodo 1981 a 2007, la sierra ha experimentado un descenso de 7.7% en el periodo 1981 a 2007, y en este mismo periodo, la selva ha incrementado un flujo de población de aproximadamente 2.8% (INEI, 2008).

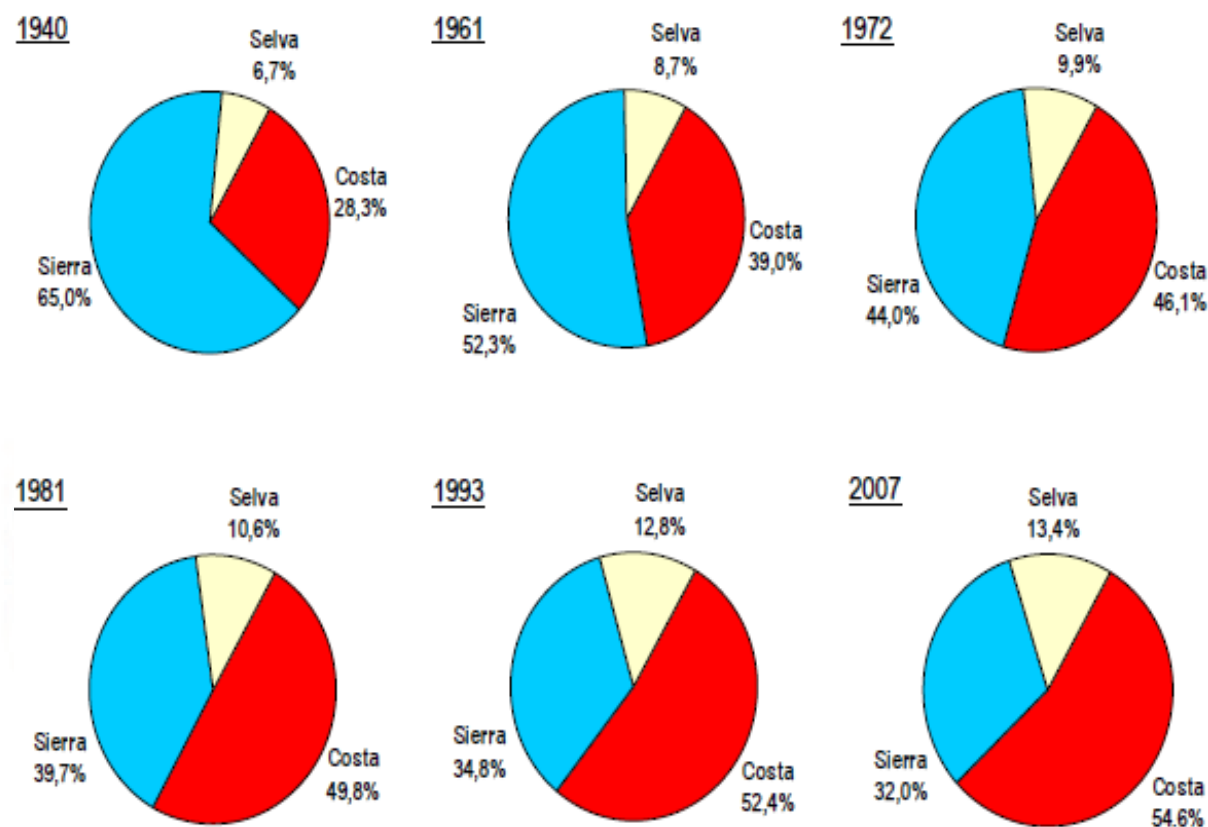


Figura 17. Evolución en porcentaje de la distribución de la población censada en Perú por región natural: 1940-2007.

Tomado de “Perú: Crecimiento y Distribución de la Población, 2007: Primeros Resultados (Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008, p. 14. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

En relación al ranking poblacional del Perú en América Latina, ocupa un quinto lugar después de Brasil, México, Colombia y Argentina. La población de Brasil el año 2007 era 6.8 veces mayor que Perú. La población total de América Latina el año 2007 se estimó en 569 millones de habitantes, el 8.6% de la población mundial. Los países que conforman la Alianza del Pacífico: México, Colombia, Perú, y Chile, representan el 35.6% del total de habitantes de América Latina y el 3% de la población mundial (ver Figura 18).

En relación a la demografía global, el año 2007 la población mundial era de 6,625 millones de habitantes, siendo la distribución por continente (Population Reference Bureau [PRB], 2007): (a) África, 944 millones; (b) América del Norte, 355 millones; (c) América Latina, 569 millones; (d) Asia, 4010 millones; (e) Europa, 733 millones; y (f) Oceanía, 35 millones de habitantes.

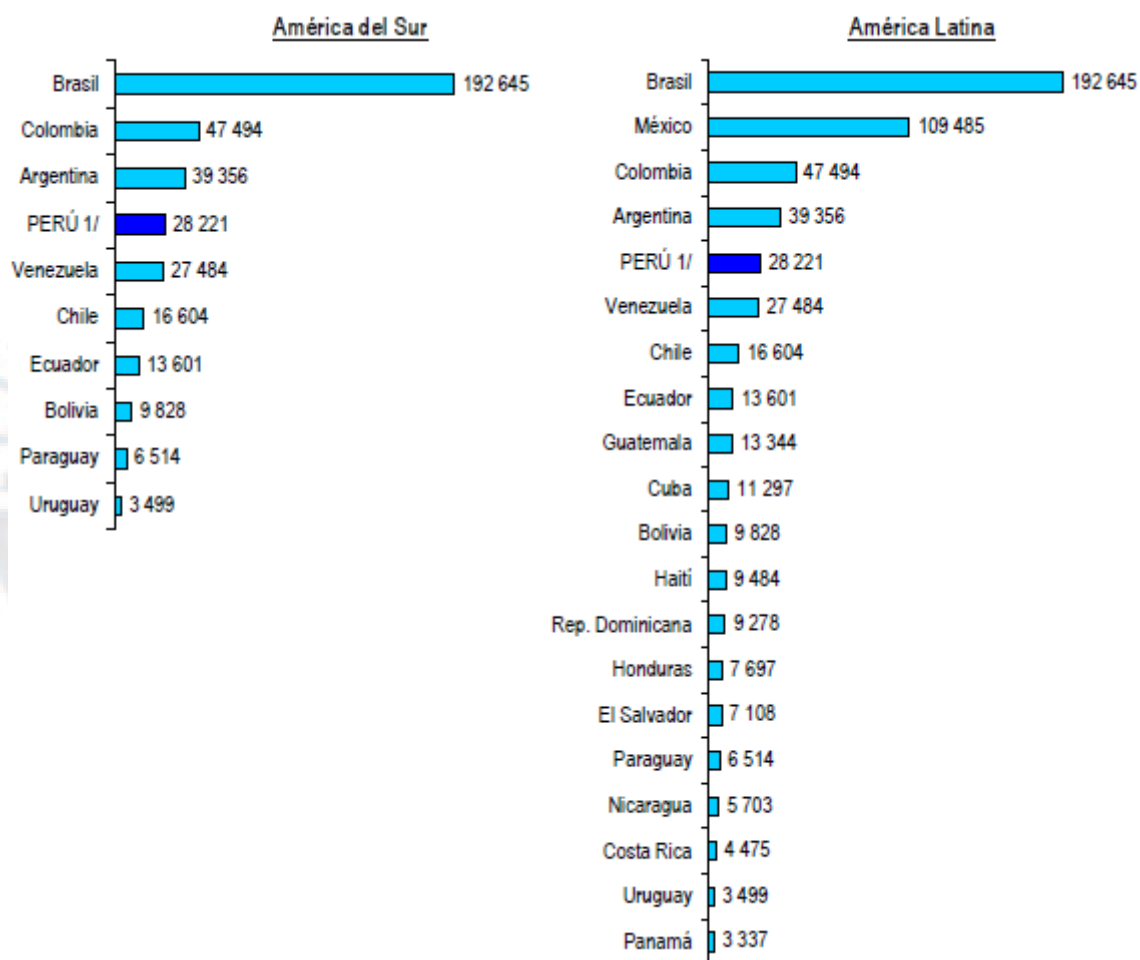


Figura 18. Ranking de población en América del Sur y América Latina por países, 2007. Tomado de “Perú: Crecimiento y Distribución de la Población, 2007: Primeros Resultados (Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008, p. 10. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

Geográfico. El Perú se ubica en la cuenca del pacífico y en la parte central y occidental de América del Sur. La cuenca del Pacífico es dos veces más grande que la cuenca del Atlántico, y las distancias entre las costas del Perú y las del Asia Oriental son mayores a las distancias a la costa occidental de América del Norte (ver Figura 19).

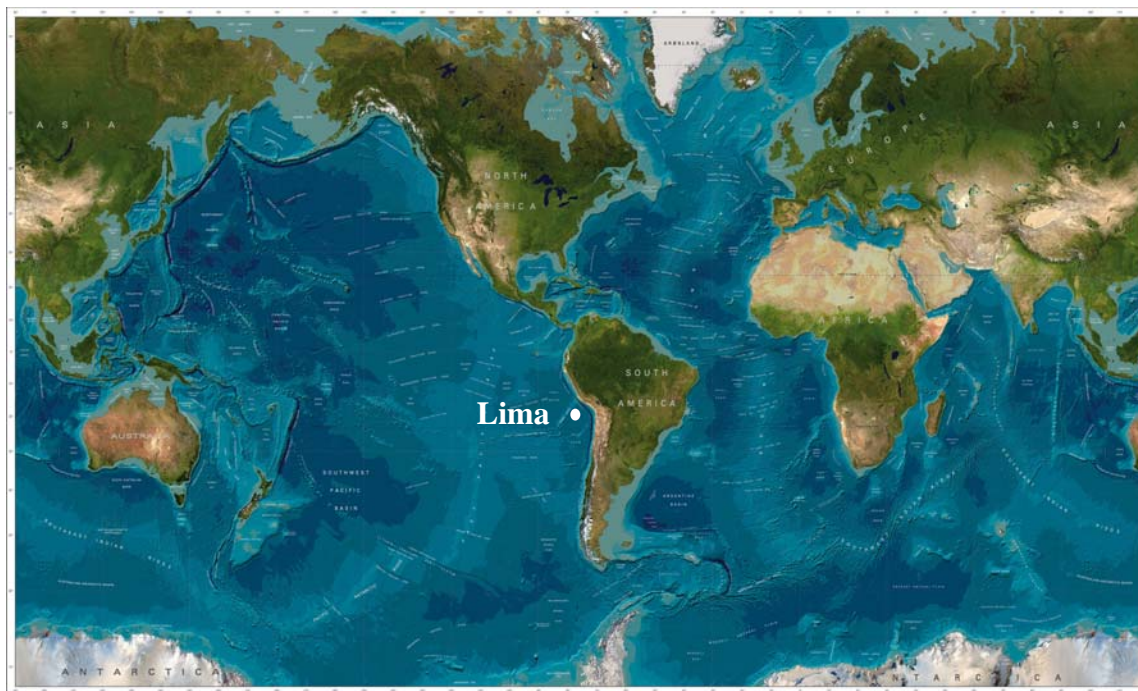


Figura 19. Mapa mundial topográfico. Tomado de “Mapa Mundial Topográfico,” por General Bathymetric Chart of the Oceans (GEBCO), 2004. Recuperado de <http://www.mapadaamerica.com/attachments/Image/mapa-mundi.jpg>

El Perú limita por el norte con el Ecuador y Colombia, por el este con Brasil, por el sur con Bolivia y Chile, y por el oeste con el océano Pacífico. La extensión del territorio peruano es de 1'285,215.60 km². Las costas del Perú tienen una extensión de 3,080 km con un dominio marítimo adyacente a sus costas, así como su lecho y subsuelo, hasta la distancia de 200 millas. El Perú tiene una posición geográfica privilegiada que puede permitir que los productos de Brasil y Bolivia, puedan salir hacia mercados asiáticos y al resto de países de la parte occidental de América del Sur (ver Figura 20).

El Perú geográficamente está dividido en tres regiones naturales: costa, sierra, y selva. La costa peruana ocupa el 10.6% del territorio nacional y alberga el 55% de la población y se caracteriza por ser una zona árida a semiárida surcada por ríos (52 en total), y con altitudes que van hasta los 500 msnm. En la costa se asientan las principales ciudades del país en población y movimiento comercial: Lima, Trujillo, Chiclayo, Piura, Ica, Ilo, y Tacna. La riqueza de la costa va desde su riqueza ictiológica a todo lo largo del mar peruano, hasta petróleo y fosfatos en el norte del país, una inmejorable posición estratégica de sus puertos

por donde salen la mayoría de las exportaciones peruanas: Paita, Salaverry, Chimbote, Huarney, El Callao, Pisco, Ilo, y Matarani entre los más importantes.



Figura 20. Vista del Perú en América del Sur.

Tomado de “Google Earth [Software de Posicionamiento Global],” por Google Inc, 2014.

La sierra ocupa un área aproximada de 31.5% del territorio peruano donde habitan el 32% de la población del Perú y donde nacen los ríos caudalosos de la selva amazónica. En la sierra las altitudes varían desde los 500 msnm hasta los 6,786 msnm en el nevado Huascarán. La geomorfología de la sierra es principalmente abrupta, de grandes montañas y pendientes, con un clima variado y lluvioso (precipitaciones de 500 a 1,200 mm de precipitación total promedio anual) entre los meses de noviembre a abril y el resto del año es de escasas precipitaciones. La temperatura de la sierra es variable durante el día y los meses del año, variando en promedio de 5°C a 30°C, y en sectores sobre los 4,000 msnm las temperaturas llegan hasta los -10°C. En la sierra se encuentran lagos, siendo el Lago Titicaca el más extenso del planeta a una altitud sobre los 4,000 msnm. Las riquezas de la sierra peruana son principalmente el agrícola y minero, siendo el Perú un exportador a nivel mundial de cobre, oro, plomo, zinc y estaño entre los de mayor volumen de exportación y valor económico.

La selva ocupa el 57.9% del territorio del Perú y vive el 13% de la población del Perú. La selva se caracteriza por intensas lluvias, precipitaciones promedio anuales mayores a

1,500 mm, y abundante vegetación y altas temperaturas, por lo general mayores a 25°C. Esta región es parte de la llanura amazónica, el bosque tropical más extenso del planeta con gran diversidad de especies de flora y fauna, ríos navegables, y petróleo y gas en el subsuelo. En la selva también existen numerosas áreas naturales reservadas por lo que es considerada como uno de los últimos pulmones verdes de la tierra.

Económico. En el mensaje a la Nación del 28 de julio de 2014, el presidente Ollanta Humala reafirmó la voluntad del gobierno para enfrentar la desaceleración económica actual a través de un mayor gasto corriente en lo que resta del año 2014, mientras se preparan y ponen en práctica otras medidas para reducir el costo de hacer negocios en el país y destrabar los proyectos de inversión del sector privado. En caso se concreten estas últimas disposiciones, se esperaba obtener resultados en el período 2015-2016.

Otro factor importante que se mencionó en el mensaje a la nación fue el mayor gasto público para el segundo semestre del 2014. En el corto plazo, se anunció un incremento en el gasto corriente en S/.1,500 millones para este año, principalmente a través de adelantos de bonificaciones y ajustes de pensiones en algunas ramas del sector público. Esto beneficiará principalmente a familias de los niveles socio económicos B y C.

Como políticas de largo plazo, a partir del 2015 se espera incrementar el presupuesto de inversión en el sector educación en S/.4, 000 millones, lo cual representa un incremento de más de 0.5% del PBI y aproximadamente un 20% del presupuesto del sector del año 2013. Con respecto al mayor consumo, los aumentos salariales (permanentes) y bonificaciones anunciadas por el Gobierno beneficiarán a las familias de los niveles socio económicos B y C principalmente a los militares, policías, médicos y profesores; los cuales representan aproximadamente el 60% del sector público (Apoyo Consultoría, 2014a).

Según lo establecido en la “Situación Económica y Proyecciones” (SAE, Noviembre 2014), se ha dado una recuperación de la inversión pública en 10%, lo cual ha originado una mejora leve en el crecimiento de la economía peruana en setiembre del 2014 creciendo el

PBI entre 2% y 3% en comparación del 1% en los meses de junio–julio (ver Figura 21). Sin embargo la recuperación no ha sido generalizada, muestra de ello es la caída de la minería en 4% para setiembre del 2014, así mismo la caída de ventas de vehículos nuevos, disminución de desembolsos de créditos hipotecarios, desaceleración en el crecimiento del empleo de la pequeña y micro empresa (Apoyo Consultoría, 2014a).

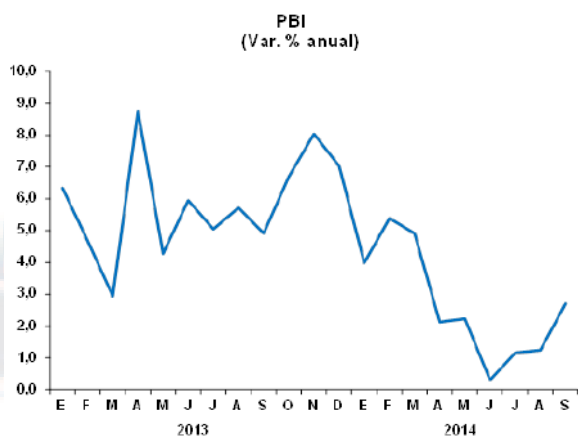


Figura 21. Producto bruto interno. Tomado de “Situación Económica y Proyecciones,” por Apoyo Consultoría, 2014a. Lima, Perú: Autor.

A pesar de la leve mejora del PBI en setiembre del 2014, las perspectivas de crecimiento de la economía peruana se han deteriorado en lo que resta del 2014 debido a factores importantes tales como el reacomodo en el entorno internacional, el débil crecimiento de los sectores primarios, la inadecuada respuesta de la política fiscal y la baja confianza empresarial. El mercado laboral de EE.UU. ha crecido favorablemente acelerando la creación de empleos ubicando en 5.9% la tasa de desempleo en el mes de setiembre 2014. Por tanto, esta recuperación ha llevado a la discusión de conocer el momento y la magnitud en que la Reserva Federal (FED) aumentará su tasa de interés. Esta situación ha originado incertidumbre y cambios en el entorno (ver Figura 22), muestra de ello son la caída en los precios de los activos riesgosos como metales, monedas y acciones de empresas a partir del mes de agosto 2014. Con respecto al tipo de cambio, en el Perú pasó de S/.2.80 a S/.2.93 por dólar a inicios de noviembre 2014, siendo esta depreciación la causante de la reducción del gasto de las familias y de las empresas con deudas en dólares (Apoyo Consultoría, 2014a).

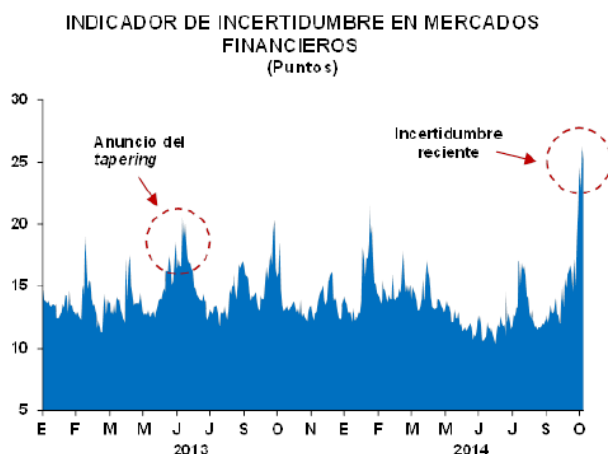


Figura 22. Indicador de incertidumbre en mercados financieros (puntos). Tomado de “Situación Económica y Proyecciones,” por Apoyo Consultoría, 2014b. Lima, Perú: Autor.

En mayo del 2014, el gobierno aprobó un paquete de medidas para enfrentar la desaceleración económica equivalente al 0.5% del PBI. La mayor parte del primer paquete se concentra en la inversión pública a cargo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), sin embargo al mes de octubre solo el 60% se ha ejecutado del presupuesto de inversión lo cual implica que una gran parte del estímulo fiscal planeado aún no ha llegado a la economía. En el mes de abril, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) esperaba que la inversión pública creciera 16%, posteriormente se ajustó a 7% en el mes de julio, siendo 0% en el mes de octubre (ver Figura 23). Este bajo impulso fiscal podría generar que este 2014, el Perú sea uno de los pocos países con superávit fiscal (Apoyo Consultoría, 2014b).

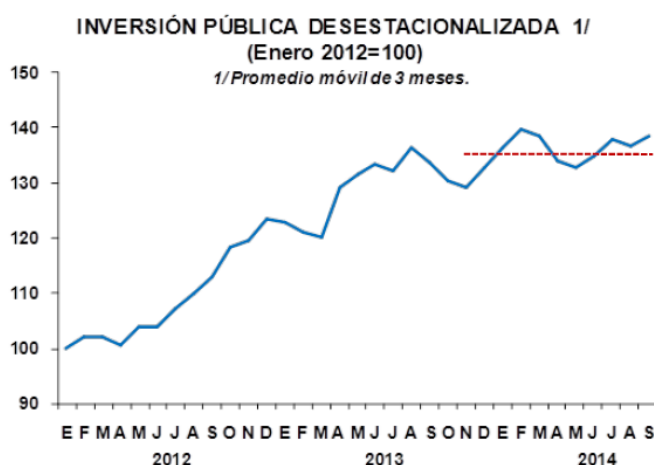


Figura 23. Inversión pública desestacionalizada. Tomado de “Situación Económica y Proyecciones,” por Apoyo Consultoría, 2014b. Lima, Perú: Autor.

Por otro lado, según encuestas realizadas a los ejecutivos clientes de Servicios de Asesoría Empresarial (SAE) en setiembre del 2014, el 22% acelerará su proceso de ejecución de planes de inversión en los próximos seis meses, mientras que el 68% mantendrá su ritmo actual y el 10% lo reducirá. Este supone una cautela empresarial la cual podría limitar el crecimiento de la inversión privada reflejándose en una disminución en el índice de confianza empresarial para invertir (ver Figura 24).



Figura 24. Confianza para invertir (puntos).

Tomado de “Situación Económica y Proyecciones,” por Apoyo Consultoría, 2014b. Lima, Perú: Autor.

Es importante identificar que gran parte de lo acontecido refleja algunos cambios significativos en la economía internacional y local, las cuales marcarán el crecimiento económico de los próximos años. Por ello es importante que las empresas replanteen sus estrategias a fin de lograr un crecimiento a partir de la generación de valor, mejora de procesos, búsqueda de eficiencias y el diseño de estrategias para ganar mercado a la competencia (Apoyo Consultoría, 2014b).

Tecnológico y científico. La investigación, desarrollo e innovación, forman parte de los pilares de la competitividad y de la estrategia de desarrollo de todo país que pretenda estar encaminado en esa senda. Sin embargo, en este aspecto, el Perú ocupa los últimos puestos en porcentaje de inversión con respecto al PBI comparado a los demás países latinoamericanos, como podemos apreciar en la Figura 25, el gasto en investigación y desarrollo representaba solo 0.1% del PBI en el 2012 comparado con Chile que invirtió 0.7% y Brasil 0.8%. El Perú está en la posición 66 en el ranking del Índice Global de Innovación

2014 elaborado por la Organización Mundial de Propiedad Intelectual de las Naciones Unidas (OMPI, 2014), Colombia, México y Chile están en la posición 68, 66 y 46 respectivamente. Este bajo nivel de desarrollo en este ámbito tiene repercusiones en las exportaciones de alta tecnología como se muestra en la Figura 26.

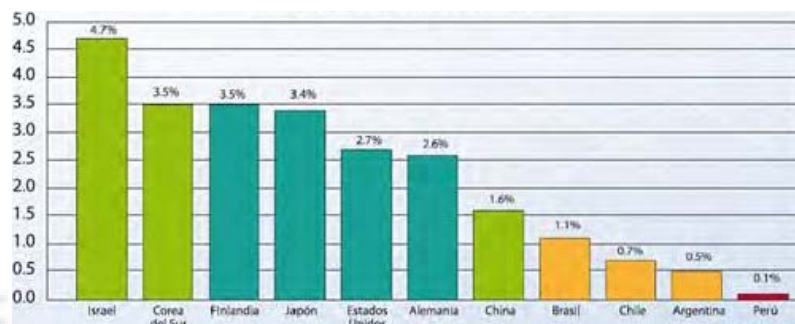


Figura 25. Inversión en investigación y desarrollo (I+D) como % del PBI (cifras más recientes de países seleccionados).

Tomado de “Apostando por el Conocimiento y la Innovación: En Busca del Crecimiento Continuo e Inclusivo,” *La Tierra es Plana*, 2012. Recuperado de <http://latierraesflat.wordpress.com/2012/09/02/innovacion-y-conocimiento-en-peru/>

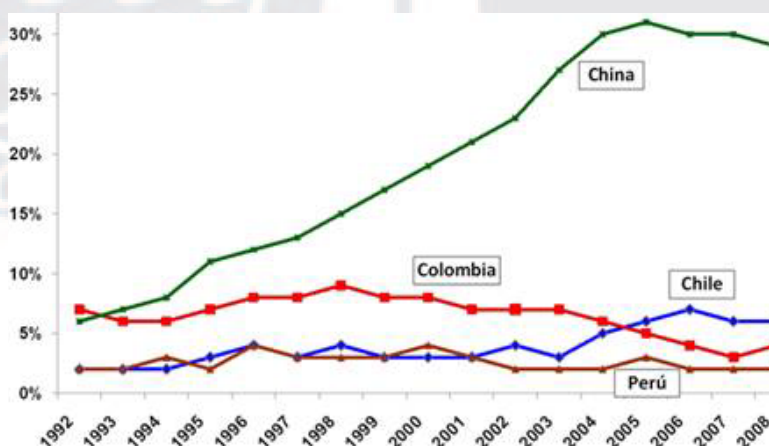


Figura 26. Exportaciones de alta tecnología 1992-2008 (porcentaje de las exportaciones totales de manufacturas no tradicionales).

Tomado de “Apostando por el Conocimiento y la Innovación: En Busca del Crecimiento Continuo e Inclusivo,” *La Tierra es Plana*, 2012. Recuperado de <http://latierraesflat.wordpress.com/2012/09/02/innovacion-y-conocimiento-en-peru/>

Esta situación se ve reflejada en los índices de competitividad del Foro Económico Mundial (FEM) del 2012. Según el Índice de Competitividad Global de 2014, el Perú ocupaba el primer lugar en control de la inflación, sin embargo, en el sistema educativo se ubicaba en la posición 128 y en innovación en el puesto 113 de 148 países. El año 2014 el

Perú retrocedió siete posiciones en el Ranking de Competitividad Mundial según el ranking elaborado por el Instituto de Desarrollo Gerencial (IMD, por sus siglas en inglés) en apoyo con Centrum Católica. De esta manera, se ubicó en el lugar 50 de un total de 60 naciones analizadas, las razones de esta caída están vinculadas a las limitaciones estructurales del país, entre las cuales se encuentra la carencia de un sistema eficiente que impulse la investigación, el desarrollo y la innovación. Esta situación afectará el crecimiento y el camino al desarrollo del Perú, ya que para ello se requiere el desarrollo de una economía basada en cuatro pilares fundamentales: inversión, educación, investigación, y desarrollo empresarial (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [CNUCYD], 2012).

La debilidad institucional que caracteriza al país, hace pensar a algunos observadores que el camino de la solución, pasaría por convertir el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) en un Ministerio, dándole de esta manera más énfasis a un ámbito estratégico como es el de la Innovación. Sin embargo, el problema va más allá de la creación de un ministerio, a inicios del año 2013, el CONCYTEC no disponía de un sistema de información adecuado para saber cuántos investigadores existían en el país, ni menos aún los requerimientos del sector público y privado existentes en la materia tal como existe en Chile. Así mismo era imposible contratar expertos de otros países por limitaciones legales existentes en ese ámbito. Así lo señaló la Presidenta del CONCYTEC Gisella Orjeda en el marco de una Mesa Redonda organizada por el diario *El Comercio* sobre la Ciencia Tecnología e Innovación en el Perú llevada a cabo el 18 de enero del 2013 (Galarza, 2013).

Actualmente los incentivos creados por el CONCYTEC para que las empresas inviertan en investigación y desarrollo no resultan atractivos por ser muy engorrosos. Por lo pronto, el CONCYTEC planteó elevar el 30% actual a 150% la deducción tributaria para la inversión en innovación de las empresas, lo cual situaría al Perú al mismo nivel que los países que conforman la Alianza del Pacífico (“Incentivo Tributario,” 2014).

Para que exista un sistema más eficiente, se necesita fomentar una alianza público privada mediante la cual el Estado se comprometa (a través del CONCYTEC, las universidades públicas y las entidades estatales) a establecer alianzas con las empresas y las universidades privadas, y fomenten la cultura de la Innovación orientado las investigaciones en temas que se identifiquen como prioritarios para el desarrollo del país. En el año 2013, solo 40 empresas solicitaron inscribir sus patentes en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) (“A Comenzar desde el Principio,” 2014). En ese sentido la presentación de la estrategia nacional de Ciencia, Innovación y Tecnología por el CONCYTEC a principios de junio de 2014, pasó casi desapercibida. El camino que queda por recorrer es aún muy largo.

El recientemente anunciado Plan Nacional de Diversificación Productiva plantea medidas para promover la innovación en el corto plazo tales como financiar dos centenas de emprendimientos y una decena de incubadoras de negocios, identificar proyectos altamente disruptivos, además de mejorar el marco regulatorio para facilitar la participación de los inversionistas ángeles. Sin embargo, tal como se indicó anteriormente, ninguna medida podría dar óptimos resultados sin una previa reforma de las instituciones del Estado (“A Comenzar desde el Principio,” 2014).

Histórico-psicológico-sociológico. El Perú es la cuna de varias civilizaciones milenarias cuyo redescubrimiento sigue sorprendiendo. Se puede afirmar que la civilización Inca representó una síntesis de las numerosas culturas precolombinas existentes (Caral, Chavín, Chimú, Tiahuanaco, Moche, Sipán, Cao entre otras), ya que esta apareció más bien tardíamente en el proceso de desarrollo cultural de los Andes prehispánicos. La historia de la civilización Inca ocupa, apenas, un siglo dentro de los 20,000 años que tiene la presencia del hombre en el territorio peruano.

Es esta historia precolombina que sigue fascinando al mundo y es la causante principal que el país sea reconocido a nivel mundial. En el estudio sobre el posicionamiento de la marca Perú a nivel internacional realizado por Futurebrand en agosto del 2013, se resalta la excelente presencia en el aspecto cultural y difusión patrimonial, la cual contrasta con el débil reconocimiento de la marca Perú para la atracción de negocios e inversiones (“Marca País: Especial 2013,” 2013). El aspecto histórico-cultural de nuestro país representa una de sus fortalezas y consecuentemente una de las fortalezas de la marca Perú, creada para fomentar el turismo e inversiones en el país.

Pese a toda esa herencia y esa riqueza aún queda mucho por hacer en el ámbito de la promoción del turismo interno y externo. Actualmente el país se encuentra en el sexto lugar a nivel latinoamericano en materia de ingresos por turismo, tal como podemos apreciar en la Tabla 6. El turismo ha venido creciendo de manera sostenida desde hace 8 años: la tasa de crecimiento del número de turistas que llegaron al país entre los años 2004 y 2012 ha sido de 9.4% (ver Figura 27).

En el ámbito del turismo interno, se debe señalar que como parte de la promoción de la política turística actual, el gobierno ha impulsado un mayor número de días festivos y feriados, lo cual ha permitido el incremento del flujo de turistas en el ámbito interno.

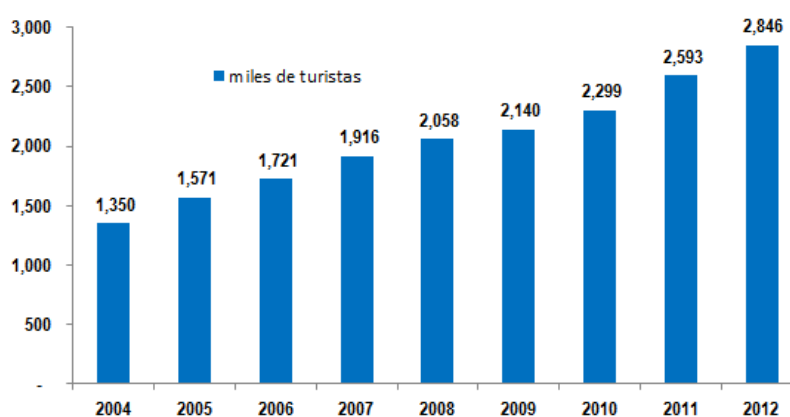


Figura 27. Evolución de turistas internacionales en el Perú 2004-2012.

Tomado de “Turismo: El Impulso No Es Suficiente Semanario,” por la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERU), 2013. *Semanario COMEXPERU*. Recuperado de <http://semanariocomexperu.wordpress.com/turismo-el-impulso-no-es-suficiente/#>

Tabla 6

Ingresos por Turismo de América Latina 2012

	País	Turistas (Miles)	Ingresos (Mills. US\$)	Ingreso por Turista (US\$)
1	México	23,403	12,739	544
2	Brasil	5,677	6,645	1,171
3	Argentina	5,599	4,895	874
4	Rep. Dom.	4,563	4,549	997
5	Puerto Rico	3,069	3,193	1,040
6	Perú	2,846	2,657	934
7	Costa Rica	2,343	2,425	1,035
8	Colombia	2,175	2,351	1,081
9	Cuba (2011)	2,688	2,283	849
10	Panamá	1,606	2,259	1,407
11	Chile	3,554	2,201	619
12	Uruguay	2,695	2,076	770
13	Guatemala	1,305	1,419	1,087
14	Ecuador	1,272	1,026	807
15	Venezuela	710	844	1,189
16	Honduras	906	661	730
17	El Salvador	1,255	544	433
18	Bolivia (2011)	946	481	508
19	Nicaragua	1,180	422	358
20	Paraguay	579	239	413

Nota. Tomado de “El Perú en el Mundo: Ingresos por Turismo 2012,” *Desarrollo Peruano*, 2013. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.com/2013/09/el-peru-en-el-mundo-ingresos-por.html>

Es imposible hablar de los aspectos psicológicos y sociológicos que caracterizan el país actualmente sin mencionar el fenómeno del boom culinario que vive el Perú, que ha hecho que la cocina peruana poco conocida hace 20 años este alcanzando un reconocimiento cada vez mayor a nivel mundial. Este fenómeno llamado la revolución gastronómica peruana por los especialistas y protagonistas del boom llena de orgullo a los peruanos reafirmando de esta manera su identidad cultural. Según el estudio *Dimensiones del Aporte Económico y Social de la Gastronomía en el Perú*, elaborado por la consultora Arellano Marketing para la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA), la cocina generaba en el año 2007 una cadena de valor que producía más de S/.40,000 millones. Esta “nueva locomotora del desarrollo del país”, arrastraría a otras industrias, “como el transporte de alimentos, turismo, fábricas de

ollas y menaje, fábricas de sillas, mesas, manteles, las industrias del acero y la madera”. Si se mide sólo lo que generan los restaurantes, el estudio revela que éstos proyectaron producir durante el 2009 un consumo de S/.12,350 millones, lo cual representó el 4.2% del PBI, casi la producción agrícola del 2008. La gastronomía involucra directa e indirectamente a cinco millones de personas, el 20% de la Población Económicamente Activa (PEA), en toda la cadena productiva que va desde extracción, industria y comercio hasta servicio. Finalmente, el turismo gastronómico (ver Figura 28) es una categoría en crecimiento que ya representaba el 5% del turismo de alrededor de 100,000 turistas en el 2008. Las divisas obtenidas por este rubro habrían alcanzado los US\$120 millones ese año, según cifras de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) (Valderrama, 2010).



Figura 28. El boom gastronómico y la marca Perú.

Pese a todas las tareas pendientes que quedan aún por realizarse, gracias al boom económico, el boom culinario por solo citar los principales factores (cuyos efectos sobre la imagen del país en el exterior recién están empezando a verse) el peruano tiene una visión más optimista del país y de su futuro desde el punto de vista psicológico y sociológico. Así lo señalaba Arellano (2010) en su libro *Al Medio Hay Sitio*; aun cuando no todos los ciudadanos estén de acuerdo con el tan mencionado boom económico, es claro que se percibe una evolución positiva con respecto a años o periodos anteriores. Esta percepción es más clara al poner énfasis en los proyectos de infraestructura al tener efectos en el ámbito comercial (carreteras, puentes, edificios, tiendas comerciales, nuevos supermercados y

tiendas de formato moderno). La percepción es que el país se está modernizando; esta percepción se mantendría y se consolidaría en los siguientes años, ya que las recientes proyecciones económicas del SAE de Apoyo Consultoría para el periodo 2014-2018 ponen especial énfasis en la siguiente tendencia: “la baja de la inversión minera y el repunte de la inversión en infraestructura”.

La autoestima del peruano es alimentada por la imagen cada vez más positiva del país a nivel internacional, lo cual le ha permitido (gracias también a los excelentes resultados macroeconómicos de estos últimos años) acceder a un dialogo de mayor nivel con sus interlocutores internacionales y obtener resultados notables en el ámbito de la política exterior. Para ilustrar ese ejemplo, se puede señalar, la decisión de eliminar la visa Shenguen por la UE así como el inicio de las negociaciones con los Estados Unidos para la eliminación de las visas de turismo para los ciudadanos peruanos. El nuevo peruano sería más divertido, sociable y emprendedor, creería en su futuro y se sentiría dueño de él, pero también tiene desconfianza, miedo e inseguridad social.

Organizacional-administrativo. El Estado cuenta con tres poderes (Congreso Constituyente Democrático, 1993): (a) El Poder Ejecutivo que comprende al Presidente de la República (Jefe de Estado y de Gobierno), elegido por sufragio universal para un término de cinco años, así como a dos Vice Presidentes y ministerios; (b) El Poder Legislativo que comprende al Congreso de la República, que tiene una sola cámara de 120 miembros elegidos por distrito múltiple para un período de cinco años; y (c) El Poder Judicial que comprende a la Corte Suprema (18 vocales supremos), Cortes Superiores (284 vocales superiores), Juzgados de primera instancia (especializados en lo civil, penal, laboral, agrario, del niño, y el adolescente) y Juzgados de Paz Letrados. Además de los Poderes señalados, existen organismos autónomos como el Tribunal Constitucional, el Ministerio Público, la Contraloría General de la República y la Defensoría del Pueblo.

En el ámbito descentralizado, el Estado Peruano tiene instituciones públicas descentralizadas, empresas estatales, gobiernos regionales, municipalidades provinciales y municipalidades distritales.

Tal como los diferentes observadores han señalado, desde Porter (como se citó en Mariluz, 2010) en su primera visita a Perú en el 2009 hasta los recientes artículos de la Unidad de Inteligencia de la revista *The Economist* de 2014, sin las reformas internas, estructurales que implican una reforma de las instituciones, de la educación etc. el país no podrá seguir creciendo solo con proyectos de infraestructura e inversión y minería. El ámbito organizacional-administrativo representa una de los puntos débiles que afectan a nuestra competitividad, así como al desarrollo en general.

Otro factor *estructural* que limita la competitividad y que termina minando el desarrollo del Perú es la corrupción. Según los últimos informes de Transparencia Internacional del 2013, Perú mantiene altos niveles de corrupción situándose en el puesto 83 sobre 175, al mismo nivel que Trinidad y Tobago, El Salvador, Mongolia, Liberia, y Mongolia (“Transparencia Internacional,” 2013).

El alto nivel de corrupción afecta gravemente el nivel de confianza del ciudadano en sus instituciones, según el resultado del estudio de la Corporación Latinobarómetro (2011) encargada de estudiar la evolución de la opinión pública en los países de América Latina, el Perú presenta un promedio menor comparado al resto de los países latinoamericanos, siendo el Congreso y los partidos políticos, las instituciones que inspiran menor confianza a los ciudadanos.

De esta manera, una reforma de las instituciones resulta fundamental para la realización de cualquier plan de crecimiento a mediano y largo plazo, tal como el recientemente presentado “Plan de Diversificación Productiva” ya que finalmente los encargados de llevar a cabo dicho plan son las mismas instituciones del Estado.

Se puede señalar como tareas pendientes: (a) la consolidación del CEPLAN cuyo papel debería ser indispensable para la formulación e implementación de cualquier plan o política a largo plazo, (b) un debate sobre el rumbo y la reestructuración del proceso de regionalización, y (c) llevar a cabo la reforma del Servicio Civil que permitirá contar con funcionarios públicos profesionales en el Estado.

Militar. La organización que se encarga de organizar, ejecutar el planeamiento, preparación y conducción de las operaciones conjuntas en el más alto nivel de las Fuerzas Armadas en el frente externo y en el frente interno es el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFA). Esta organización fue creada en 1957 y depende directamente del Presidente de la república, tiene como finalidad optimizar el empleo de los recursos humanos y materiales de las fuerzas armadas para garantizar la independencia, la soberanía, y la integridad de la República (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2002).

El Artículo 165 de las Constituciones Políticas del Perú establece que las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, La Marina de Guerra, y la Fuerza Aérea. Cada institución cuenta con sus propias particularidades referentes a su organización y su participación en las acciones militares, contando con una autonomía funcional entre sí (MINDEF, 2002).

La finalidad primordial de las Fuerzas Armadas es garantizar: (a) la independencia, se entiende como la protección a cualquier intento de imponer una voluntad ajena al Perú; (b) la soberanía, la cual garantiza que las decisiones del Estado Peruano rijan internamente con supremacía; y (c) la integridad, que es la referencia a la intangibilidad del territorio, no puede ser ocupado por ninguna potencia extranjera o afectado por fuerzas de ninguna naturaleza o magnitud (MINDEF, 2002).

El Artículo 171 de la Constitución Políticas indica que las Fuerzas Armadas también participan en el desarrollo económico y social del país, así como en la defensa civil de

acuerdo ley, siendo las acciones de apoyo a la comunidad, una de las formas en que las Fuerzas Armadas contribuyen directamente es integrando aquellas poblaciones donde el Estado tiene limitaciones objetivas para desarrollar sus actividades (MINDEF, 2002).

El Ejército del Perú (EP), viene trabajando un plan de modernización dentro del plan “Bolognesi” referido a la modernización en cuanto a las metas y objetivos que este busca alcanzar de aquí al 2021, año del Bicentenario de la Independencia Nacional: “Disponer de una fuerza moderna, visualizando una organización dimensionada de acuerdo a las necesidades, flexible y modular, con alta movilidad estratégica y táctica, equipada con material moderno, capaz de disuadir las potenciales amenazas” (Cruz, 2004, párr. 1). El ejército organiza sus capacidades para la defensa en: (a) teatros operacionales, (b) Defensa Interior del Territorio (DIT), (c) zonas de vigilancia de fronteras, y d) regiones militares, como se detalla en la Tabla 7.

Tabla 7

Regiones Militares (RR.MM.) Supervisadas por el Ejército del Perú

RRMM	Sede	Área geográfica
Región Militar del Norte (RMN)	Piura	Tumbes, Piura, Ancash, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, Amazonas.
Región Militar del Centro (RMC)	Lima	Lima, Ica, San Martín, Huánuco, Pasco, Junín, Huancavelica, Ayacucho, Ucayali y La Provincia Constitución del Callao.
Región Militar del Sur (RMS)	Arequipa	Tacna, Moquegua, Arequipa, Puno, Cuzco, Apurímac y Madre de Dios.
Región Militar del Oriente (RMO)	Iquitos	Loreto.

Nota. Tomado de “Libro Blanco de la Defensa Nacional,” por el Ministerio de Defensa (MINDEF), 2002. Recuperado de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_VI.pdf

La Marina de Guerra del Perú (MGP, s.f.) con unidades hidrográficas y de investigación científica organiza sus capacidades para la defensa, en: (a) zona de vigilancia de frontera, (b) zona de seguridad, y (c) zonas navales, como se detalla en la Tabla 8.

Tabla 8

Zonas Navales Supervisadas por la Marina de Guerra del Perú

Zonas navales	Sede	Área geográfica
Zona Naval I	Piura	Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca y Amazonas (Excepto distritos Cenepa y Río Santiago de la Prov. Condorcanqui).
Zona Naval II	Lima	Ancash, Lima, Ica, Pasco (Excepto Prov. Oxapampa), Junín (Excepto Prov. Satipo), Huancavelica, Ayacucho, Prov. Constitucional del Callao, Prov. Caravelí (Dpto. de Arequipa)
Zona Naval III	Arequipa	Arequipa (Excepto Prov. Caravelí), Puno, Moquegua, Tacna y Madre de Dios.
Zona Naval IV	Pucallpa	Ucayali, Cuzco, Prov. Ucayali (Dpto. de Loreto), Prov. Puerto Inca (Dpto. de Huánuco), Prov. Oxapampa (Dpto. de Pasco), Prov. Satipo (Dpto. de Junín).
Zona Naval V	Iquitos	Loreto (Excepto Prov. Ucayali), San Martín, Distrito Cenepa y Río Santiago (Prov. Codorcanqui del Dpto. Amazonas).

Nota. Tomado de “Libro Blanco de la Defensa Nacional,” por el Ministerio de Defensa (MINDEF), 2002. Recuperado de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_VI.pdf

Actualmente, la MGP se encuentra en proceso de reestructuración, orientando su accionar dentro del Planeamiento Estratégico Institucional plasmado en el “Plan Grau”, donde se establecen los objetivos que guían la recuperación y modernización de las Fuerzas Navales y la infraestructura de apoyo, a fin de atender sus requerimientos tanto de personal como de material y conformar una Marina moderna y con capacidad de afrontar los retos y amenazas del futuro (MINDEF, 2002).

En la Fuerza Aérea del Perú (FAP, s.f.), sus principales medios aéreos son los siguientes: (a) aeronaves de combate; (b) aeronave de transporte; y (c) aeronave de reconocimiento, de instrucción, y helicópteros. La FAP organiza sus capacidades para la defensa, en: (a) zona de vigilancia de frontera, (b) zona de seguridad, y (c) regiones aéreas Territoriales, como se muestra en la Tabla 9.

Los escenarios de posible conflicto y la existencia de amenazas activas y latentes a la seguridad nacional determinan la incuestionable necesidad de que el Perú cuente con unas

Fuerzas Armadas (FF.AA.) con la capacidad operativa adecuada para defender los Intereses Nacionales. La adecuación de medios y fines es fundamental para alcanzar los Objetivos de la Estrategia Militar. El estar listos (confianza y seguridad en uno mismo como militar) para entrar en combate sea cual sea el caso requiere de: (a) saber perfectamente cuál es su misión, (b) contar con los medios adecuados y necesarios, y (c) tener la capacitación y el entrenamiento. Las FF.AA. tienen una gran formación, capacitación y entrenamiento, pero los medios con los que cuenta son aún antiguos y tienen en muchos casos la condición de “Operativo con Limitaciones” (Huertas, 2014).

Tabla 9

Regiones Aéreas Territoriales (RAT) Supervisadas por la Fuerza Aérea del Perú

Región aérea territorial	Sede	Área geográfica
RAT I	Piura	Tumbes, Piura, Lambayeque, Amazonas, La Libertad y Mar Territorial adyacente.
RAT II	Lima	Lima, Ancash.
RAT III	Arequipa	Arequipa, Puno, Moquegua, Tacna y Mar Territorial adyacente.
RAT IV	Pucallpa	Apurímac, Madre de DIOS y Provincias Purúas (Dpto. Ucayali).
RAT V	Iquitos	Loreto.

Nota. Tomado de “Libro Blanco de la Defensa Nacional,” por el Ministerio de Defensa (MINDEF), 2002. Recuperado de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_VI.pdf

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son la base de la “política exterior” y es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos (Hartmann, 1957/1983). Para poder identificar las oportunidades y amenazas para un país en relación a su entorno es importante realizar un análisis de los cuatro puntos cardinales los cuales son: (a) Influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Las relaciones internacionales del Perú con sus socios estratégicos tienen repercusiones importantes en el ámbito, político, social, comercial, de cooperación, tecnológico, etc. En materia de relaciones comerciales, según el “Ranking de

los Socios Comerciales Potenciales” (Perueconomico.com, como se citó en Belaunde & Falen, 2014) los países con los que el Perú tendría mayores relaciones comerciales son: China (17.5% exportaciones + importaciones de la estructura porcentual), Estados Unidos (16.1%), Suiza (6.1%), Japón (4.6%), Canadá (4.6%), Brasil (4.5%), Chile (3.8%), Alemania (3.7%), Corea del Sur (3.6%), y Ecuador (3.4%). Este ranking elaborado en base a fuentes oficiales como la SUNAT el BCRP, y MINCETUR pone énfasis en el potencial estratégico comercial de los países asiáticos como destino de exportación de cara al futuro. Según las declaraciones del sub secretario de Mercadeo y Comunicaciones de PROMPERÚ, en la entrevista otorgada a la revista América Economía publicada el 23 de noviembre del 2014, la China apunta a convertirse el primer socio comercial del país. Estas declaraciones fueron confirmadas por el Canciller de la República quien señaló en una entrevista otorgada al diario El Peruano el 24 de noviembre del 2014 que el foro Asia Pacifico (como bloque de países) se ha convertido en el principal socio comercial del país. El Perú así como algunos países productores de Chía como Nicaragua y Bolivia ya están exportando Chía a Taiwan, y según el artículo del diario Gestión del 15 de agosto de este año, la Chía, así como la Quinoa se encuentran entre los productos agrícolas peruanos que generan gran interés en las economías del APEC. Por otra parte, se resalta el importante segundo lugar en las relaciones comerciales de los Estados Unidos, actualmente el principal país de demanda de Chía.

Se observa que las relaciones con los principales países productores de Chía, aunque no formen parte de los principales socios comerciales del Perú (si nos basamos únicamente en los montos de importación y exportación) son estratégicas para el país, en la medida que se trata de países latinoamericanos cercanos geográficamente. Bolivia forma parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y México representa un caso aparte, ya que forma parte de la Alianza del Pacifico. Finalmente, las autoridades en materia comercial han expresado el deseo de estrechar las relaciones mediante negociaciones de TLC (que se iniciaron el 2014) con Rusia e India.

Lazos pasados–presentes. El Perú tiene una historia bélica con Chile, Bolivia, Ecuador, y Colombia. La guerra del pacífico que enfrentaron a Perú, Bolivia, y Chile, sigue teniendo repercusiones en la actualidad, para el caso de Bolivia uno de los principales temas de su política exterior es la recuperación de una salida al Océano Pacífico, para el caso de Perú y Chile uno de los principales temas pendientes era la demarcación de la frontera marítima, la cual fue recién solucionada a través del fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya en enero de 2014. Las relaciones siguen siendo tensas entre los países a pesar del fallo ya que hay discrepancias en el punto inicial de la frontera terrestre, Hito Concordia. Ambos países mantienen intereses comunes por lo que un enfrentamiento bélico es poco probable, estos temas han sido manejados y solucionados a nivel político, a pesar de ser aún puntos muy sensibles para ambos países.

En la Figura 29 se puede observar gráficamente el límite de la frontera marítima acorde al fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya.

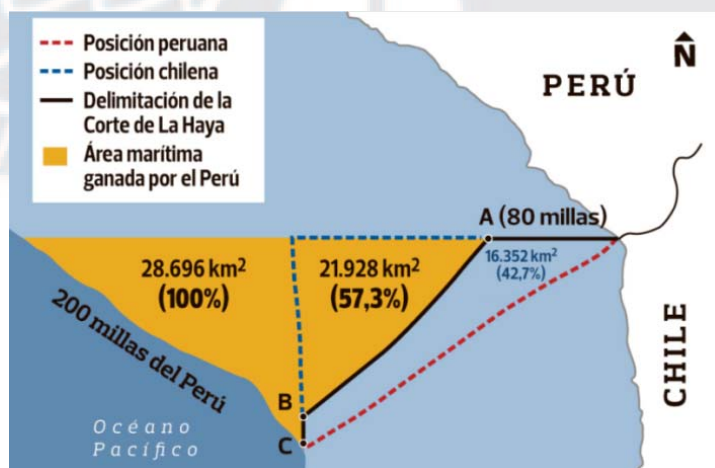


Figura 29. Límite de la frontera marítima acorde al fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya.

Tomado de “Análisis: La Corte de La Haya ‘Dio un Fallo Salomónico’,” 2014.

ElComercio.pe. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/analisis-corte-haya-dio-fallo-salomonico-noticia-1705438>

Con el Ecuador, a pesar de haber enfrentado la guerra del Cenepa en 1995 se han desarrollado buenas relaciones lo cual se refleja en materia de integración, promoción de inversiones, y el desarrollo fronterizo lo que ayuda a las industrias en general. En el año

2014 se ha reiniciado el Proyecto Puyango-Tumbes que es un proyecto de irrigación binacional.

Con respecto al comercio internacional se han desarrollado estrategias comerciales a largo plazo con la firma del TLC con Estados Unidos, la Unión Europea, y China siendo nuestros principales socios comerciales y los que más compran en el mundo.

Contrabalance de intereses. Todos los países tienen sus propios intereses, capacidades competitivas, limitaciones, e intereses contrapuestos. En un mundo global en que existen economías de escala altamente especializadas, y existen economías con abundantes materias primas que son escasas en otras regiones, ha hecho necesario que se formen bloques económicos en los que prevalezca el beneficio de las naciones mediante el balance de intereses que permita potenciar sus ventajas comparativas y de negociación. El Perú como parte de su contra balance de sus intereses ha realizado lo siguiente:

1. Acuerdos comerciales vigentes son con Canadá, Chile, China, Colombia, Corea del Sur, Costa Rica, Cuba, Estados Unidos, Japón, México, Panamá, Singapur, Tailandia, Unión Europea (UE), Venezuela, Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA, por sus siglas en inglés), Comunidad Andina de Naciones (CAN), Mercado Común del Sur (MERCOSUR), Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), y la Alianza de Pacífico conformado por Chile, Colombia, México, y Perú (Ministerio de Relaciones Exteriores [RREE], 2014).

Para el Perú, la Alianza del Pacífico es particularmente importante en el contexto global actual, dado que los cuatro países que lo conforman representan el 40% del PBI de Latinoamérica y si se sumara toda su producción y se les contara como un solo país, serían la sexta economía del planeta. Según información de la Organización Mundial del Comercio (OMC), los países que conforman la Alianza del Pacífico exportaron en conjunto cerca de US\$445 mil millones en 2010, casi 60% más que las exportaciones del

MERCOSUR en el mismo año (Andina, 2012). El MERCOSUR está conformado por Argentina, Brasil, Paraguay, y Uruguay.

2. Se ha formado el Mercado Integrado Latinoamericano (MILA) en el cual Perú, Chile, y Colombia han creado un mercado regional para la negociación de renta variable de los tres países que facilite las inversiones entre los países que lo conforman. El MILA entró en operación desde el 30 de mayo de 2011. Se espera que México se integre al MILA en el año 2014, de ocurrir esto, se crearía la bolsa de valores más grande de América Latina, superando a la Bolsa de Valores de São Paulo.
3. Perú y Brasil han firmado acuerdos bilaterales de cooperación técnica y científica, y se ha trabajado en comisiones de temas de interés fronterizo. Actualmente existe la carretera interoceánica de 4,700 km que une el puerto de Santos en Brasil, Bolivia, y el Puerto de Ilo al Sur del Perú. Esta vía forma parte de la Iniciativa de Integración Regional Sudamericana (IIRSA) y brindará a estos países nuevas alternativas para canalizar sus exportaciones, habilitando para el Perú un acceso directo a los mercados del occidente brasileño, así como una nueva ruta hacia el África y Europa, mientras que para Brasil se constituirá en una salida más directa hacia Oceanía y Asia, mercados de más de 2,500 millones de habitantes.
4. Entre Perú y Bolivia hay acuerdos comerciales que han permitido a Bolivia tener en Perú una zona económica y zona franca turística en Ilo para sacar sus productos al Océano Pacífico. El acuerdo celebrado en 1992 concede 5 km de playa en una zona ubicada a 17 km al sur de la ciudad de Ilo. Este proyecto se denomina *Boliviamar*. Hay otras iniciativas de crear un megapuerto en Ilo financiado por Perú y Bolivia para facilitar las exportaciones Bolivianas a través del Perú (Andina, 2014b).
5. Con Ecuador ya no hay temas limítrofes pendientes por lo que las relaciones comerciales con Ecuador se han intensificado desde el año 1995. El año 2014 se inició el Proyecto Puyango-Tumbes que es un proyecto de irrigación binacional.

6. Con Colombia no hay temas limítrofes pendientes y se ha intensificado el apoyo en la lucha contra el contrabando y el tráfico de drogas.
7. Con Chile, la inversión chilena es la más importante de los países de la región en Perú, por lo que se espera que los intereses comunes prevalezcan sobre temas limítrofes.

Conservación de los enemigos. El Perú actualmente mantiene excelentes relaciones con sus vecinos pese a los conflictos del pasado. Con Chile por ejemplo, las relaciones bilaterales han alcanzado una nueva etapa caracterizada por una alianza en el ámbito económico y comercial como países miembros de la Alianza del Pacífico. Por otra parte, todo parece indicar que las relaciones con Bolivia se consolidarán debido al interés de ese país por acceder a los puertos nacionales.

Chile. Las relaciones con este país se vieron siempre afectadas por el impacto de la guerra del Pacífico, lo cual se tradujo en conflictos fronterizos tales como el diferendo marítimo resulto por la sentencia del Tribunal de la Haya. Las tensiones y rivalidades heredadas del pasado fueron alimentadas por la coyuntura política de ambos países. A partir de los años noventa, la apertura económica y comercial del Perú fue propicia para el incremento de las relaciones económicas y comerciales de los países tal como se traduce en el incremento de las inversiones chilenas en el Perú, y luego peruanas en Chile desde el año 2000. Este nuevo rumbo de las relaciones bilaterales se vio reforzado por la decisión de conformar la Alianza del Pacífico creada el 28 de abril del 2011 e integrada por México, Colombia, Chile y Perú siendo actualmente el esquema de integración que suscita mayor entusiasmo a nivel nacional como a nivel internacional.

La Alianza del Pacífico busca ser una plataforma de articulación política, económica, comercial y de proyección al mundo con énfasis en Asia Pacífico, ya que los cuatro países que integran la Alianza representan una población superior a los 214 millones de habitantes, es decir 36% de América Latina y el Caribe.

En el marco de esta alianza los gobiernos están evaluando abrir oficinas comerciales conjuntas en India, Marruecos y Australia, lo cual supone otro nivel de relación entre Perú y Chile dejando a tras las rivalidades y tensiones del pasado. Es importante mencionar que una vez cerrado el capítulo del último tema fronterizo pendiente gracias a la sentencia de la Haya sobre el referéndum marítimo se cierra un capítulo vinculado a conflictos históricos, para poder pensar en una colaboración más estrecha de cara al futuro. Tal como lo señalaba Rolando Arellano en su reciente artículo publicado en el diario el comercio el 02 de febrero del 2015, es hora de comprender que “si trabajamos juntos la gran diferencia de raíces entre ambos pueblos puede provocar un mestizaje social y económico muy poderoso, con grandes frutos para el desarrollo mutuo” (Arellano, 2015).

Bolivia. El Perú mantiene buenas relaciones con el primer productor y exportador de Chía en la actualidad. Con el nuevo contexto de crecimiento elevado de la economía boliviana, el presidente Evo Morales ha manifestado su interés en dinamizar las relaciones bilaterales entre ambos países, mostrándose particularmente interesado en tener acceso al corredor bioceánico central, específicamente por el puerto de Ilo, tal como se pudo apreciar en el marco de la primera visita protocolar del embajador boliviano al puerto. El otro ámbito que parece interesar al gobierno boliviano es el establecimiento de un sistema eficiente de vías férreas que involucre a ambos países.

3.1.4 Influencia de análisis en la Industria de la Chía

Actualmente el Perú presenta las condiciones de estabilidad histórica, política y macro económica necesaria para desarrollar la Industria de la Chía pese al nivel de producción incipiente que existe al año 2014. Sin embargo la falta de coordinación necesaria entre las instituciones del Estado, el poco impulso público-privado en materia tecnológica y científica puede ser un limitante para el fomento de la Industria de la Chía.

Para poder desarrollar un nivel de producción suficiente que presente una oferta exportable, es necesario investigar e identificar las mejores prácticas implementadas por los

principales países productores como Bolivia, Paraguay, y Argentina. Estas podrían aplicarse en caso se decidiera fomentar la producción así como una oferta exportadora de alta calidad para poder competir con los demás países productores en el mercado mundial.

En el ámbito externo, la apertura económica y comercial del país gracias a los 17 Tratados de Libre Comercio firmados con los principales países, así como la buena imagen que posee el Perú gracias a sus atractivos turísticos-culturales, le permitiría impulsar y promocionar con una buena acogida la Industria de la Chía como un producto estratégico asociado a los productos nativos andinos.

3.2 Análisis Competitivo del País

La competitividad de un país depende según Porter (1990) de cuatro factores: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores relacionados y de apoyo; y (d) estrategia, estructura, y rivalidad entre las empresas (ver Figura 30). De acuerdo a D’Alessio (2014), estos cuatro factores son los cuatro ases del poder que puede generar o crear ventajas para competir.



Figura 30. Diamante de la Competitividad de Porter.

Tomado de “The Competitive Advantage of Nations [La Ventaja Competitiva de las Naciones],” por M. E. Porter, 1990. New York, NY: The Free Press.

3.2.1 Condiciones de los factores

Según D’Alessio (2014), las condiciones de factores se refiere a la situación actual del país en cuanto a los factores de producción como recursos (i.e., naturales, ubicación

geográfica, y la tierra; humanos, la mano de obra, y el conocimiento; y de capital), infraestructura, y demás bienes y servicios para competir en un determinado sector.

El Perú tiene una ubicación geográfica muy ventajosa para la salida de productos desde el atlántico sudamericano al Pacífico Sudamericano, posee una variedad de climas que le permiten la producción agraria todo el año y en algunos productos cosechas bianuales, abundantes recursos minerales, un gran potencial energético en gas y electricidad, y una enorme biodiversidad marina.

El Índice de Competitividad Global, es desarrollado y publicado anualmente desde 1979 por el Foro Económico Mundial (FEM). El índice de competitividad mide la habilidad de los países de proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos. A su vez, esta habilidad depende de cuán productivamente un país utiliza sus recursos disponibles. En consecuencia, el índice mide un conjunto de instituciones, políticas y factores que definen los niveles de prosperidad económica sostenible hoy y a medio plazo. Este índice es ampliamente utilizado y citado en artículos académicos (FEM, 2013).

De acuerdo al *Reporte de Competitividad Global 2013-2014*, el Perú reporta los índices de competitividad global que se muestran en la Figura 31.

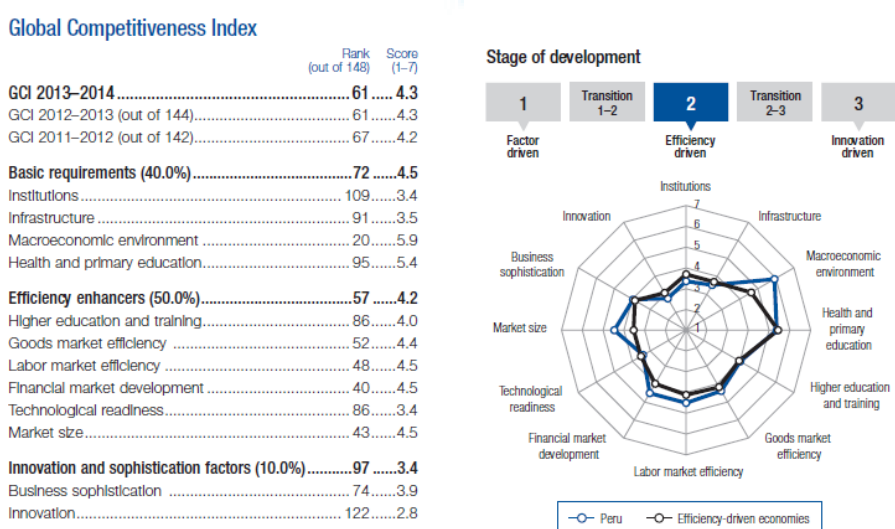


Figura 31. Índice de competitividad global del Perú 2013-2014.

Tomado de "The Global Competitiveness Report 2013-2014 [El Reporte de Competitividad Global 2013-2014]," por el Foro Económico Mundial (FEM), 2013, p. 312. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

De acuerdo a la información presentada en la Figura 31, el Índice de Competitividad Global se ha mantenido en relación al año 2013, ocupando la posición 61 entre 148 países. Las cinco peores posiciones de competitividad son: innovación (122), instituciones (109), salud y educación primaria (95), infraestructura (91), y tecnología. Las cinco mejores posiciones de competitividad son: manejo macroeconómico (20), desarrollo del mercado financiero (40), tamaño del mercado (43), eficiencia del mercado laboral (48), y eficiencia del mercado de bienes y servicio (52). De acuerdo a esta información, el Perú para ser más competitivo requiere incrementar significativamente su inversión en: (a) innovación; (b) formación de instituciones sólidas y confiables; y (c) salud y educación en todos los niveles, especialmente en la educación primaria.

De 148 países, el Perú ocupó el periodo 2011-2012, la posición 67. Los otros tres países de la Alianza del Pacífico, Chile, México, y Colombia, ocuparon las posiciones 34, 55, y 69, respectivamente (FEM, 2013).

A nivel Perú, el Instituto Peruano de Economía (IPE) desarrolla su propia evaluación de competitividad con la misma metodología desarrollada por el FEM, basado en factores como: (a) entorno económico, (b) educación, (c) infraestructura, (d) instituciones, (e) salud, y (f) laboral. En la Figura 32 se presenta el ranking de las 24 regiones del país. De acuerdo al IPE (2014), las tres regiones de mayor índice de competitividad son Lima, Moquegua, y Arequipa, y las tres regiones de menor índice son Huancavelica, Puno, y Loreto.

Desde el punto de vista de recursos naturales, el 50% de las exportaciones peruanas son recursos mineros. El Perú se ubica entre los primeros productores a nivel mundial de oro (sexto), cobre (tercero), plata (tercero), y estaño (segundo). Las oportunidades de inversión mineras en el Perú son importantes, menos del 10% del País ha explotado sus recursos minerales disponibles (SNMPE, 2014).

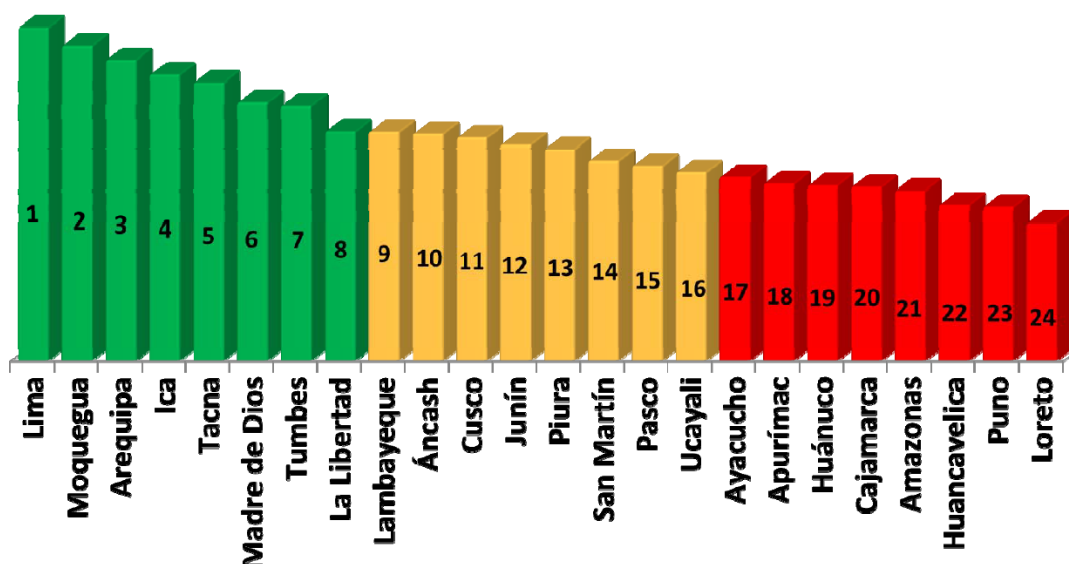


Figura 32. Ranking del índice de competitividad regional (INCORE 2014). Tomado de “Índice de Competitividad Regional INCORE 2014,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2014, p. 4. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2014>

El gas natural se encuentra en abundancia en la zona sureste del Perú y está en proceso de exploración y explotación. El gas de Camisea y otros lotes de gas cercanos, darán la posibilidad de masificar el uso del gas y el potencial de formar polos petroquímicos al sur del país y potenciar los puertos del sur del país: Mollendo, Matarani, e Ilo principalmente (Silvera, 2013).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Con respecto al comportamiento del consumidor existe una tendencia creciente en la opción de seguir una vida saludable. De acuerdo al estudio de HealthFocus International, esto ha llevado a un interés activo por alimentos naturales como fibras, granos enteros, y semillas, y cada vez más consumidores eligen ingredientes naturales saludables. Los beneficios que se buscan varían a nivel región como se puede ver en la Tabla 10.

Con respecto a la Chía uno de los principales factores que influyen la compra son las propiedades nutritivas que contienen estas semillas, especialmente por ser rica fuente de ácidos grasos esenciales Omega-3, fibras, y una variedad de vitaminas y minerales, esto ayuda a mantener una dieta equilibrada basada en alimento puro, por ende los productos orgánicos han dado lugar a un importante espacio en cuanto al cuidado de la salud se refiere.

Otra de las ventajas que tiene es su fácil adaptación a un elevado número de productos, existe también una tendencia creciente a la incorporación de la Chía en diversos alimentos como un ingrediente enriquecedor como productos de repostería, snacks, batidos, yogures, y bebidas (Ainia Centro Tecnológico, 2013).

Tabla 10

Beneficios Derivados de Alimentos Naturales Saludables por Región

América	Europa	Asia
Corazón y sistema circulatorio saludables	Corazón y sistema circulatorio saludables	Mejor memoria
Dientes más saludables	Mejora el sistema inmune	Mejor energía física
Niveles saludables de colesterol	Dientes más saludables	Dientes más saludables
Piel más saludable	Mantenimiento de la vista	Piel más saludable
Huesos saludables y fuertes	Reducción del riesgo de contraer cáncer	Corazón y sistema circulatorio saludable

Nota. Tomado de “Tendencias Mundiales en Salud y Bienestar,” por HealthFocus International, 2010, p. 43. Recuperado de <http://www.enfasis.com/Presentaciones/FTSMX/2010/Summit/BarbaraKatz.pdf>

El principal mercado demandante de la Industria de la Chía se encuentra, por ahora, en EE.UU. ya que las importantes campañas comerciales asociadas a la comida saludable han dado un significativo impulso a esta industria, al ser progresivamente más incluida en la elaboración de alimentos. La elaboración de productos con Chía en este país es creciente; en el 2011 se introdujeron 21 nuevos productos a base de Chía (De Kartzow, 2013).

La Unión Europea se ha incorporado a la demanda mundial ya que autorizó a la compañía australiana “The Chia Company” a comercializar semillas de Chía pre envasadas, a su más directo competidor Innofoods Ltd, con sede en el Reino Unido, ha solicitado a principios del 2014 a la Comisión Europea la aprobación simplificada de sus semillas de Chía producidas en Sudamérica alegando su semejanza a las cultivadas en Australia (Ainia Centro Tecnológico, 2013). La participación de otros bloques, como Asia, aun no se consideran importantes demandantes de Chía al año 2014, pero ese mismo año, otros productos agrícolas peruanos tuvieron gran acogida en Beijing durante la Exhibición de la Tecnología y Recursos Alimentarios que se desarrolló como parte de la Conferencia de Alto Nivel sobre la Seguridad Alimentarios del APEC (“Productos Agrícolas Peruanos,” 2014).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Es interesante ver la ubicación del país según el *Reporte de Competitividad Global 2013-2014* (FEM, 2013), en los siguientes aspectos: (a) número de días para iniciar un negocio, (b) estado de desarrollo de clúster, (c) intensidad de competencia local, (d) presencia de la cadena de valor, (e) utilidad de patentes, y (f) capacidad para innovar (ver Tabla 11).

Tabla 11

Estrategia, Estructura, y Rivalidad de las Empresas

N	Variable	Valor (Escala del 1 al 7)	Ranking (de 148)
1	Nº de días para iniciar un negocio	26.0	99
2	Estado de desarrollo de los clúster	3.4	102
3	Intensidad de la competencia local	5.1	100
4	Presencia de la cadena de valor	3.7	77
5	Utilidad de patentes	0.2	85
6	Capacidad para innovar	3.1	106

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2013–2014 [El Reporte de Competitividad Global 2013-2014],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2013, p. 313. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

De manera general, se puede percibir una ligera mejora en cuanto a la posición del país en algunos aspectos, así como un deterioro en otros, al compararlos con el anterior *Reporte de Competitividad Global 2012-2013* (FEM, 2012). El número de días para iniciar un negocio pasó de 27 en el informe precedente a 26, en el último informe, y la presencia de la cadena de valor ha mejorado igualmente ya que hemos pasado del puesto 91 al 77. Este elemento es determinante en el sector agrícola, para que el país pueda fomentar una oferta exportable como la de la Chía. Sin embargo la situación del país se ha deteriorado en el rubro de la capacidad de innovar, ya que hemos pasado del puesto 99, al 106 (FEM, 2013).

Se resaltan las fortalezas del país en algunos ámbitos como materias políticas de protección al inversionista, incentivos para la inversión, y estima deficientes las políticas antimonopolio u oligopolio. La situación del sector bancario es ilustrativa en ese aspecto: cuatro bancos concentran más del 80% de los créditos, depósitos, y el patrimonio del sistema; además de presentar un costo de capital sumamente elevado cuyo rango promedio es de 18% a 45%. Otros aspectos evaluados como deficientes son: la protección de la propiedad intelectual, así como la regulación del mercado de valores (FEM, 2013).

Existen dos caras de la agricultura en el país, una dedicada a la agro exportación que concentra grandes territorios y la más alta tecnología para la exportación. Y la otra de supervivencia conformada por pequeños agricultores, 85% de los agricultores del país tienen parcelas con menos de 10 ha, predominando las unidades productivas con un área entre 3 y 10 ha. Este tipo de estructura dificulta la estructuración de una oferta con economías de escala y suficientemente competitiva para abastecer el mercado nacional así como para la exportación. Por esta razón parece necesaria la conformación de asociaciones entre productores, así como asociaciones público-privadas que incentiven la producción y la oferta competitiva de Chía en el país y en el exterior.

Al año 2015 los principales competidores de la Industria de la Chía en el Perú son países productores como Paraguay, Bolivia, Argentina, Nicaragua, y México. Estos países tienen un posicionamiento adquirido en los últimos 5 años, además de haber desarrollado cadenas productivas competitivas en esta industria. En la Figura 33 se muestra la cadena productiva de la marca Benexia de la empresa Functional Products Trading S.A. que nació en los años 90, de capitales argentinos y chilenos.



Figura 33. Cadena productiva de la Chía presentada por la marca Benexia de la empresa Functional Products Trading S. A.

Tomado de “Producción Sustentable: Proceso Productivo,” por Benexia, 2014. Recuperado de http://www.benexia.com/empresa/nuestra_empresa.php

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La Universidad Nacional Agraria La Molina, inicialmente Escuela Nacional de Agricultura y Veterinaria, representa un gran apoyo en el sector agroindustrial ya que es una entidad que tiene como principales actividades la enseñanza, investigación y extensión. Adicionalmente cuenta con la Biblioteca Agrícola Nacional la cual es el principal centro de información en el área de Ciencias Agropecuarias y afines de la Universidad Nacional Agraria La Molina. Es considerada como la Biblioteca Agropecuaria líder del Perú y desde enero del 2000 desarrolla adicionalmente la responsabilidad de Centro Coordinador Nacional del *Sistema de Documentación de América Latina y el Caribe* (SIDALC) asignada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), con la finalidad de constituir la Red de Bibliotecas Agropecuarias del Perú (REBIAPE). En la actualidad, la Universidad Nacional Agraria La Molina cuenta con los siguientes institutos de investigación: Instituto de Desarrollo Agroindustrial (INDDA), Instituto de Biotecnología (IBT), Instituto de la Pequeña Producción Sustentable (IPPS), Instituto Regional de Desarrollo de la Costa (IRD Costa), Instituto Regional de Desarrollo de la Sierra (IRD Sierra), e Instituto Regional de Desarrollo de la Selva (IRD Selva) (Universidad Nacional Agraria La Molina [UNALM], s.f.).

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), es un Organismo Público Técnico Especializado adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) con Autoridad Oficial en materia de Sanidad Agraria, Calidad de Insumos, Producción Orgánica e Inocuidad agroalimentaria. Este organismo mantiene un sistema de Vigilancia Fitosanitaria y Zoonosanitaria, que protege al país del ingreso de plagas y enfermedades que no se encuentran en el Perú. Además de un sistema de cuarentena de plagas de vegetales y animales, en lugares donde existe operaciones de importación. Así mismo, desarrolla los Programas

Nacionales de Moscas de la Fruta, Control Biológico y Fiebre Aftosa. Cuenta con veinticinco órganos desconcentrados, una sede central en la ciudad de Lima y periféricos en el puerto marítimo del Callao y el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. SENASA, brinda los servicios de inspección, verificación, y certificación fitosanitaria y zoonosanitaria, diagnóstica, identifica, y provee controladores biológicos. Además registra y fiscaliza los plaguicidas, semillas, y viveros; de igual manera, los medicamentos veterinarios, alimentos para animales, a los importadores, fabricantes, puntos de venta y profesionales encargados, y emite licencias de internamiento de productos agropecuarios (SENANA, s.f.).

El Ministerio de la Producción (PRODUCE), tiene como objetivo diseñar, establecer, ejecutar y supervisar, en armonía con la política general y los planes de gobierno, políticas nacionales y sectoriales aplicables a los sectores de pesquería y de MYPE e industria, asumiendo rectoría respecto de ellas. Fomenta la iniciativa empresarial, competitividad de la micro y pequeña empresa, el cooperativismo, actividades de industrialización, procesamiento y manufactura; velando por el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y protección del medio ambiente (PRODUCE, s.f.).

Uno de los novedosos proyectos creados recientemente es el de Innovación y Competitividad para el Agro Peruano (INCAGRO), el cual es un programa del MINAGRI que busca establecer, expandir, y consolidar un sistema de innovación tecnológica por la demanda, por medio de fondos provenientes de los concursos, con el propósito de mejorar la productividad y rentabilidad de la actividad agraria (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO], 2007).

Por otro lado el Instituto de Desarrollo Agroindustrial (INDDA), una institución especializada de la Universidad Nacional Agraria La Molina, desarrolla productos 100% naturales con tecnología adecuada y de materias primas oriundas del Perú, a fin de potenciar

la agroindustria. Para tal efecto, orienta a los agricultores, industriales e investigadores a satisfacer las necesidades del mercado nacional e internacional con nuevos productos agroindustriales, identificación de mercados, preparación de muestras, y fabricación de pequeños volúmenes comerciales (FAO, 2007).

3.2.5 Influencia del análisis en la Industria de la Chía

El análisis comparativo del país ha permitido identificar las fortalezas del poder nacional que a su vez representan las ventajas comparativas. Una gran ventaja comparativa del Perú es su ubicación geográfica para la salida de productos al Pacífico Sudamericano desde el Atlántico Sudamericano. Además, la variedad de climas y la diversidad de ecosistemas que posee en sus tres regiones costa, sierra, y selva; permiten la factibilidad de la producción agrícola durante todo el año. Esto resulta muy favorable para la cosecha de las semillas de Chía, ya que se requiere de un clima cálido para su producción, teniendo nuestro país esta gran ventaja comparativa.

El análisis muestra que el país ha mejorado el índice de competitividad en los últimos diez años en comparación con otros países, sin embargo aún existen actividades pendientes de trabajar a fin de mejorar este indicador y a su vez posicionar más la producción de semillas de Chía en Perú a nivel internacional. Es importante mencionar que la presencia de la cadena de valor ha mejorado significativamente para el Perú pasando del puesto 91 al 77 según información estadística (FEM, 2013), lo cual favorece a una mejor gestión de aprovisionamiento para los sectores del país.

Existen algunas instituciones que brindan apoyo al sector agroindustrial, tal como la Universidad Nacional Agraria La Molina, las cuales han permitido la investigación de las propiedades de las semillas de Chía en el país; sin embargo existe poco presupuesto económico destinado a este sector por parte del Gobierno. Es importante que se tome interés

en el cultivo, la comercialización y exportación de las semillas de Chía debido a sus propiedades enriquecedoras para la salud ya que se observa una tendencia creciente a una vida más saludable en el comportamiento del consumidor.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE es una evaluación externa que está enfocada en la exploración del entorno y el análisis de la industria, y busca identificar y evaluar las oportunidades y amenazas que están fuera del control de la firma. El análisis PESTE considera factores claves que afectan directamente a los productos, los mercados y las organizaciones que compiten en el sector estudiado a través del análisis de las siguientes fuerzas: políticas, gubernamentales, y legales (P); económicas y financieras (E); sociales, culturales, y demográficas (S); tecnológicas y científicas (T); y ecológicas y ambientales (E) (D'Alessio, 2014).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En este punto, se resalta la estabilidad democrática del Perú, el reconocimiento internacional del buen manejo de la política monetaria y fiscal, así como la mejora de las regulaciones gubernamentales que promueven la protección al inversionista y la seguridad jurídica. La buena imagen del país en el exterior ha permitido la firma de 17 Acuerdos de Libre Comercio con nuestros principales socios estratégicos, lo que permite que países como Rusia e India estén también interesados en iniciar negociaciones con el gobierno peruano que lleven a la firma de un TLC. El ámbito institucional es uno de los puntos débiles del país, en este caso, el sector agrícola se encuentra particularmente rezagado. El Gobierno del Presidente Humala incrementó el presupuesto del sector agrícola, del año 2012, en 141% como parte del cumplimiento de las promesas electorales realizadas en la segunda vuelta ante los gremios agrícolas. Sin embargo los expertos no dudaron en criticar que 85% del

presupuesto se quede en la ciudad (“Gobierno de Ollanta Humala Duplica Presupuesto para el Sector Agropecuario,” 2011).

En materia legal quedan reformas pendientes en el ámbito laboral, tal como lo señalan representantes del gremio empresarial nacional de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) así como los diversos analistas quienes ponen énfasis en la rigidez existente en materia de contrataciones y de despidos. Por otro lado, las recientes normativas ambientales son también señaladas como una traba a las inversiones actuales, por el mismo sector del ámbito empresarial. Sin embargo, cabe resaltar que el elemento clave del cual dependería el éxito de la implementación del plan estratégico del cultivo de Chía así como de la oferta exportable sería el apoyo real y concreto del Gobierno. Un compromiso real, una política de Estado que trascienda los cambios de gobierno que se producen al final de cada ciclo político cada cinco años.

En ese sentido, se empieza a ver señales que indican que algunas entidades del Gobierno han empezado a identificar a la Chía como un producto estratégico de la oferta exportable del país. Los responsables de la oficina de promoción económica y comercial del Perú en Beijing en coordinación con la Cancillería presentaron la Chía (además de la quinua, barras de cereales andinos, frutas deshidratadas) en la exhibición de tecnología y recursos alimentarios que se llevó a cabo como parte de la conferencia de alto nivel sobre seguridad alimentaria de APEC el 15 de agosto de 2014 (“Productos Agrícolas Peruanos,” 2014). Se necesita el compromiso del Estado para promover la implementación del plan estratégico del desarrollo de la Industria de la Chía como cultivo estratégico en el país. De esta manera se podrían superar debilidades tales como la corrupción, el contrabando, la economía informal, la debilidad institucional y la débil colaboración entre los distintos organismos públicos. De manera general, las condiciones políticas externas, así como el marco legal interno son propicios para el desarrollo del sector.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía peruana ha mostrado un desempeño notable en el transcurso de las últimas dos décadas. La importancia del respeto de gobiernos precedentes frente a los principios económicos ha favorecido que la economía peruana genere un entorno de altas tasas de crecimiento, inflación baja y controlada, gran solidez fiscal, alto nivel de reservas, buen clima de inversión, entre otros aspectos positivos. Cabe indicar que esta gran fortaleza económica del Perú se refleja en el segundo lugar que el país en el rating crediticio más alto de Latinoamérica compartido con México y unas posiciones debajo de Chile (PRODUCE, 2014).

Los indicadores económicos del Perú destacan a nivel regional como un caso de éxito y estabilidad económica en crecimiento. Muestra de ello, entre los años 2004 y 2013 registró la menor tasa de inflación promedio (2.9%) y entre 2004 y 2011 tuvo la mayor reducción de la pobreza monetaria (cerca de 35 puntos porcentuales). En relación al tipo de cambio del nuevo sol con el dólar americano, en los años 2000 a 2014 la variación fue desde un valor máximo de 3.65 en diciembre del 2002 a un valor mínimo de 2.55 en noviembre del 2012 (ver Figura 34). El tipo de cambio estuvo en función del nivel de inversiones y flujo de dólares a la economía del país. El tipo de cambio se mantuvo casi constante desde el año 2000 a 2004 y luego experimentó una caída hasta finales del 2012 coincidiendo con el alto nivel de inversiones y flujo de capital al Perú. A partir del 2012 en adelante, el nuevo sol ha empezado a devaluarse hasta el tipo de cambio actual de 3.00 a enero 2015. La devaluación del nuevo sol en noviembre de 2012 es coincidente con la especulación sobre el inicio de la reducción de estímulos monetarios en EE.UU. por parte del Sistema de Reserva Federal de EE.UU. (FED) y la recuperación económica de EE.UU. después de la crisis económica del 2008. A enero de 2015 los flujos de capital hacia el Perú han disminuido, presionando al alza el tipo de cambio del nuevo sol en relación del dólar americano.

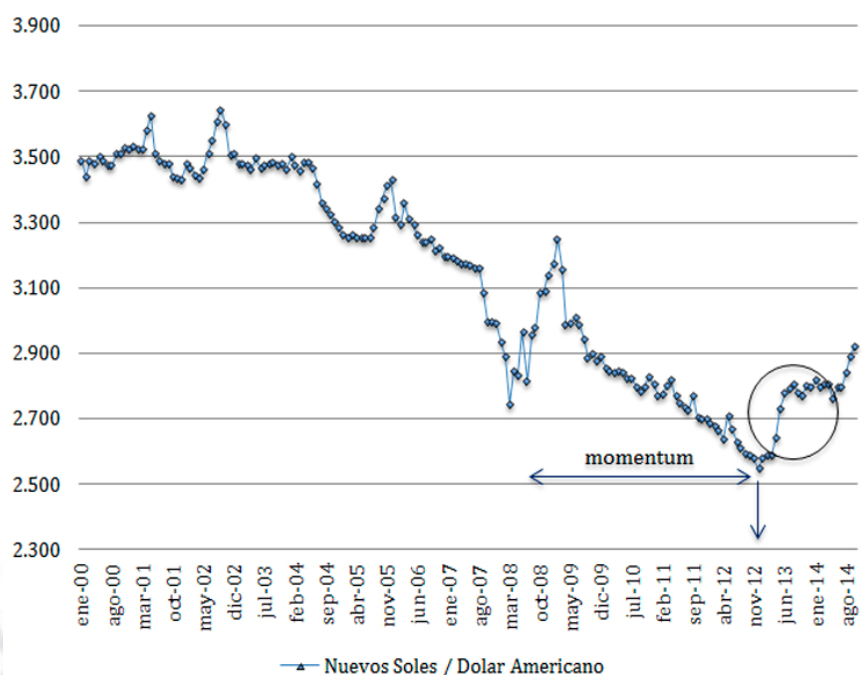


Figura 34. Tipo de cambio de nuevos soles por dólar americano del periodo 2000 a 2014. Tomado de "Aceleración y Volatilidad del Tipo de Cambio," *Gestión*, 2014. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/inversionesglobales/2014/11/aceleracion-y-volatilidad-del-tipo-de-cambio.html>

La economía peruana también registró una de las mayores tasas de crecimiento promedio entre 2004 y 2013 (6.6%), solo menor a la de Argentina (6.7%). En 2013 tuvo uno de los menores ratios de endeudamiento público (19.6% del PBI), solo después de Paraguay y Chile; así como uno de los más altos ratios de reservas internacionales (32.5% del PBI), solo después de Bolivia. Además, ocupa un elevado nivel de rating crediticio de la deuda soberana (Moody's ubica al Perú en el nivel A3). El notable desempeño agregado es ilustrado en la Figura 35. Se puede observar que algunas economías con desempeño homogéneo, tales como Chile, Uruguay, o Colombia, muestran indicadores individuales y conjuntamente inferiores a los de la economía peruana. Las líneas que unen sus indicadores son *envueltas* por las que unen los indicadores de la economía peruana. Asimismo, economías que tienen algunos indicadores de buen desempeño, como Argentina, con alto crecimiento y gran reducción de la pobreza, presentan deuda e inflación relativamente altos y también menores reservas, mientras que Brasil, también exitosa en la reducción de la pobreza, ha tenido menores tasas de crecimiento del PBI (PRODUCE, 2014).

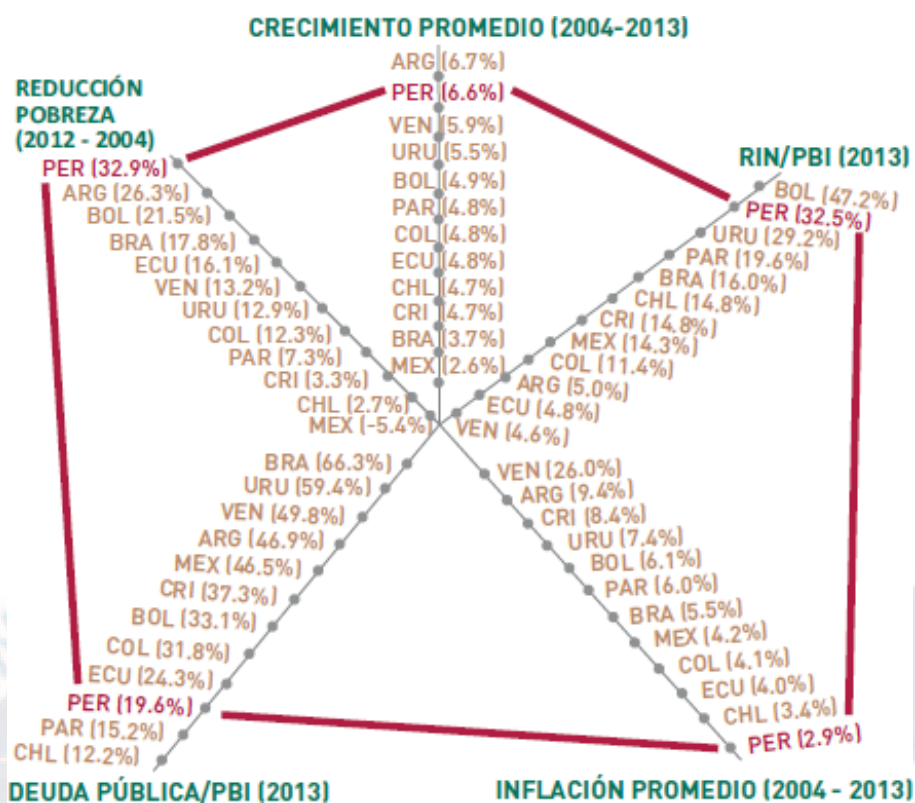


Figura 35. Indicadores macroeconómicos de países seleccionados.

Tomado de “Plan Nacional de Diversificación Productiva (Nuevos Motores para el Desarrollo del País),” por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), p. 31, 2014.

Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/publicaciones/plan-nacional-de-diversificacion-productiva.pdf>

La evolución de la economía peruana resulta menos notable cuando se toman en consideración otros factores en referencia al bienestar de los ciudadanos tales como: la productividad del trabajo, el empleo y la distribución de ingresos, accesos, y oportunidades. Estos problemas están relacionados a la evolución de la política económica, las insuficientes capacidades burocráticas y los débiles fundamentos institucionales del país (ver Figura 36).

Otro indicador muy relacionado a la diversificación productiva es el Índice de Complejidad Económica (ICE), propuesto por Hausmann et al. (como se citó en PRODUCE, 2014) y elaborado a partir de datos de exportaciones. Este índice mide qué tan único es cada bien producido en una economía respecto a lo que se produce en otras economías. Cuando se considera para un único bien, el índice puede ser tomado como un indicador de qué tan sofisticado es dicho bien. El índice también se puede agregar para una economía, con lo cual

se puede interpretar como una medición de la sofisticación de toda su estructura productiva. El ICE puede tomar valores de -2.5 a 2.5, donde un mayor valor implica mayor complejidad económica.

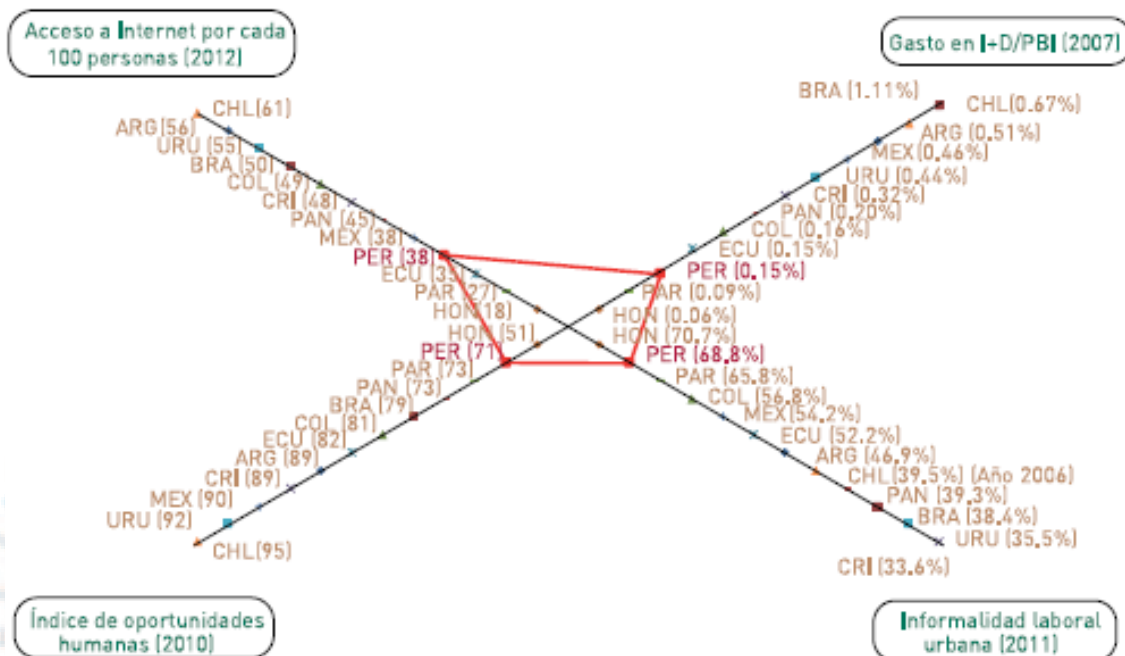


Figura 36. Otros indicadores relevantes de países seleccionados.

Tomado de “Plan Nacional de Diversificación Productiva (Nuevos Motores para el Desarrollo del País),” por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), p. 32, 2014. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/publicaciones/plan-nacional-de-diversificacion-productiva.pdf>

En la Figura 37 se muestra una comparación entre el ICE de los años 1972 y 2012 de una muestra de países seleccionados. Se puede observar que el Perú está ubicado en el cuadrante de los países que en 1972 mostraban un bajo grado de complejidad económica y que 40 años después no ha tenido una mejora sustancial, lo cual puede ser tomado como una evidencia de la poca transformación de sus capacidades productivas.

La globalización de los procesos productivos implica la necesidad de diseñar una estrategia productiva que responda a las características de la economía mundial. Los países desarrollados han mostrado un proceso lento de recuperación de la crisis financiera del 2008 que en conjunto representó una tasa de crecimiento del 1% en el 2014. Mientras que los países en desarrollo crecieron a una tasa de 4% (PRODUCE, 2014).

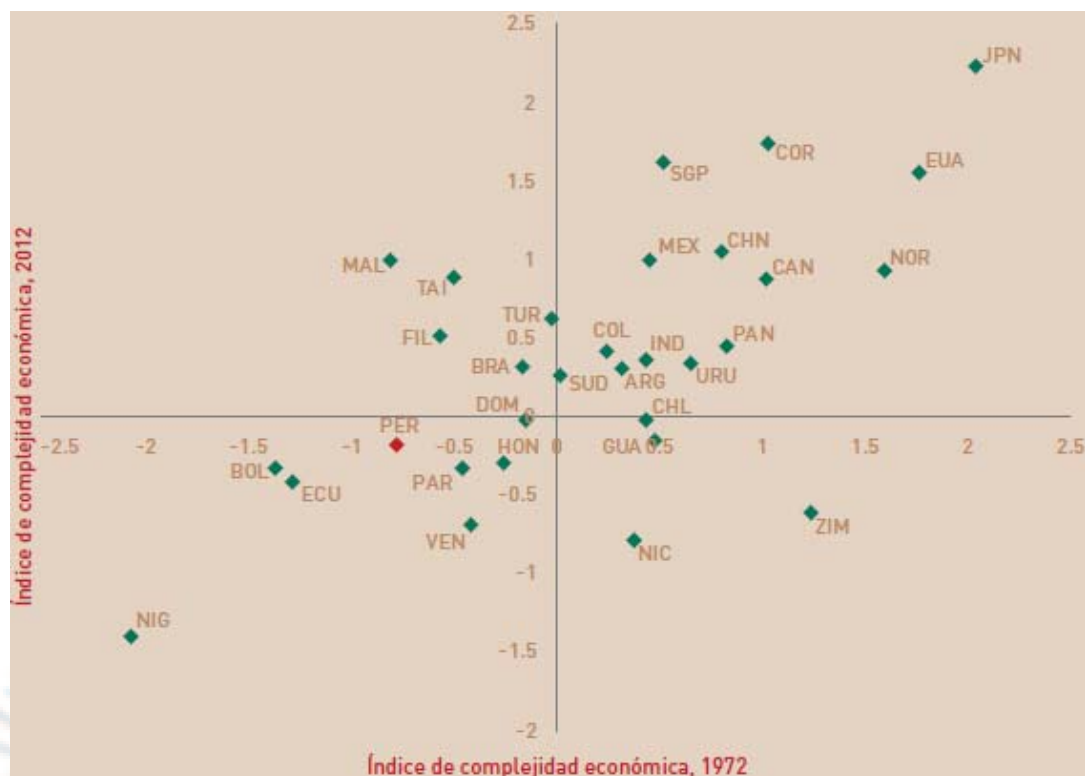


Figura 37. Índice de complejidad económica, 1972 y 2012.

Tomado de “Plan Nacional de Diversificación Productiva (Nuevos Motores para el Desarrollo del País),” por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), p. 46, 2014. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/publicaciones/plan-nacional-de-diversificacion-productiva.pdf>

A pesar de la crisis financiera del año 2008, la economía China ha podido mantener tasas de crecimiento superiores o cercanas a los dos dígitos hasta el 2011. Sin embargo a partir del año 2012, las tasas de crecimiento cercanas al 10% se han revertido a un 7% (ver Figura 38) reflejando ciertos desequilibrios macroeconómicos y fragilidades financieras lo cual constituye un riesgo para el Perú ya que China representa el primer socio comercial y principal comprador de productos tradicionales de nuestro país, además del gran impacto que tiene su menor crecimiento en el precio de los commodities (PRODUCE, 2014).

En el transcurso de la última década, los precios de los commodities se han visto incrementados rápidamente favoreciendo las economías del Perú y de otros países exportadores. En el periodo 2003 -2011 el precio del cobre tuvo un crecimiento de 435%, el precio del oro de 330% y de la plata de 590%. Sin embargo, desde el año 2012 los precios se han reducido en un rango de 10% y 20% (PRODUCE, 2014).

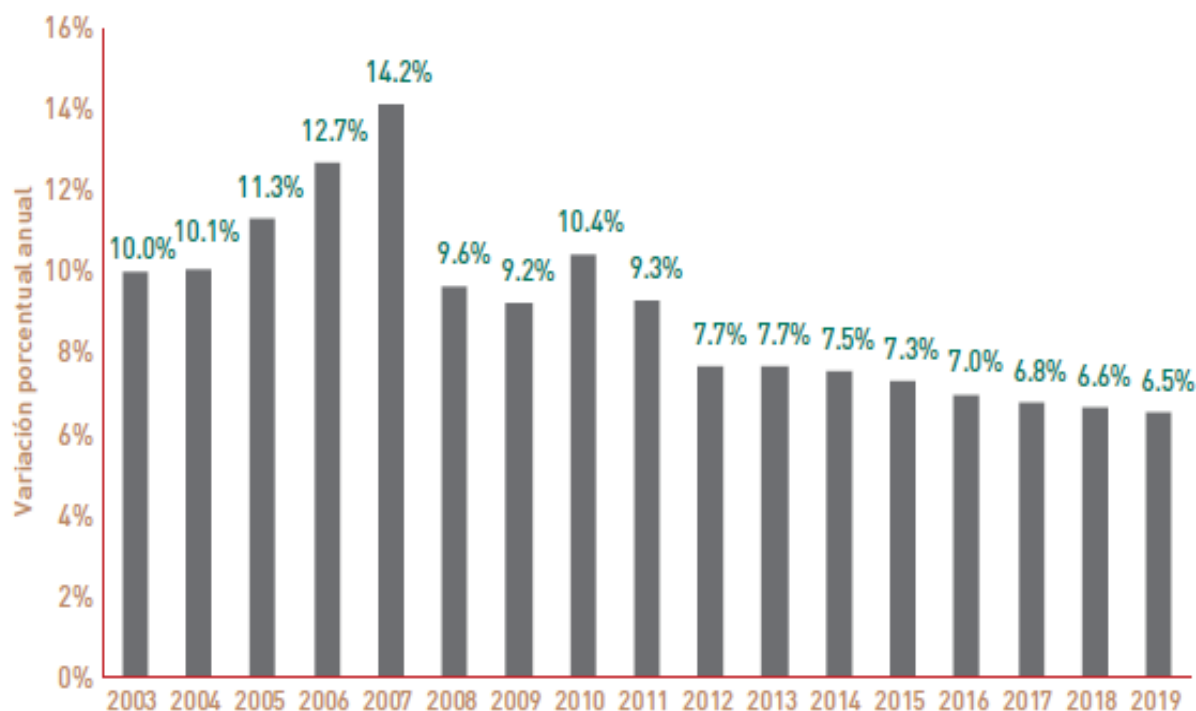


Figura 38. Tasa de crecimiento del PBI de China, 2003-2019.

Tomado de “Plan Nacional de Diversificación Productiva (Nuevos Motores para el Desarrollo del País),” por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), p. 47, 2014. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/publicaciones/plan-nacional-de-diversificacion-productiva.pdf>

El Fondo Monetario Internacional (FMI) afirma que el crecimiento económico de la región puede verse afectado por la caída de los precios de las materias primas o si es que sus precios se mantienen relativamente estables. Dentro de la región, el Perú es uno de los países más afectados por la evolución en los precios de las materias primas. En la Figura 39 se muestra una proyección del crecimiento económico del periodo 2014-2019 para diversos países latinoamericanos exportadores de commodities bajo el escenario de la estabilidad de los precios. Con esta proyección se puede observar que el crecimiento anual del PBI del Perú para el periodo 2014-2019 sería dos puntos porcentuales menos que el periodo 2003-2011, lo cual representa el diferencial más alto entre los países latinoamericanos mostrados en la Figura 39, debido a la dependencia de la economía peruana a los precios de los commodities minerales en comparación con otros países de la región (PRODUCE, 2104).

En relación al intercambio comercial del Perú con el mundo, los principales socios comerciales del Perú son China, EE.UU., Japón y Canadá. Los dos primeros destinos de

nuestras exportaciones al 2012 han sido China (16.9% del total de exportaciones) y EE.UU. (13.3% del total de exportaciones). En relación a las importaciones, los dos primeros socios comerciales son EE.UU. (25.7% del total de importaciones) y China (14.3% del total de importaciones). Las exportaciones del Perú el año 2013 fueron de 41,512 millones de dólares americanos (M-US\$) y el total de importaciones de 43,281 M-US\$ (ver Figura 40). La balanza comercial el año 2011 ha sido positiva en 8,415 M-US\$ y el año 2013 ha sido negativa en 1,769 M-US\$ (MINCETUR, 2013). Se estima que para el año 2005 la balanza comercial sea positiva (SAE, como se citó en Apoyo Consultoría, 2014b).

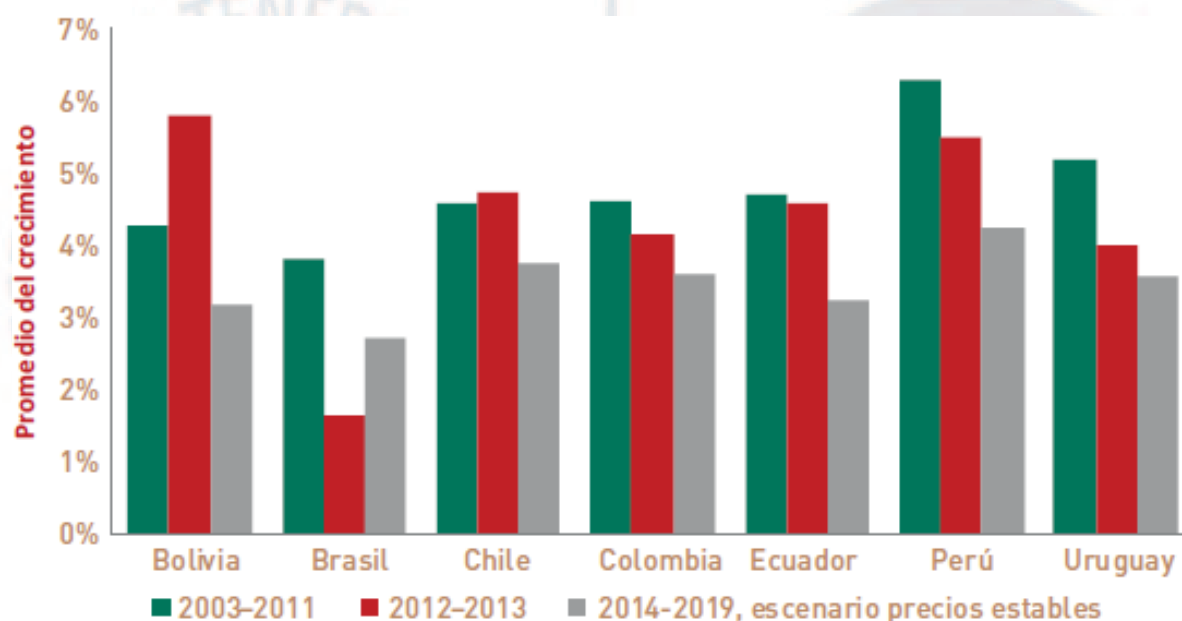


Figura 39. Crecimiento económico de países seleccionados y proyecciones, 2003-2019. Tomado de “Plan Nacional de Diversificación Productiva (Nuevos Motores para el Desarrollo del País),” por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), p. 48, 2014. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/publicaciones/plan-nacional-de-diversificacion-productiva.pdf>

Del total de exportaciones del Perú del año 2013, el 73.6% han sido exportaciones tradicionales y el 26.4% restante han sido no tradicionales. De las exportaciones tradicionales del año 2013, el cobre y el oro representaron el 42.5% del total de exportaciones del Perú, el cobre el 23.6% y el oro el 18.9% del total de exportaciones (MINCETUR, 2013). Las exportaciones del sector agrario representó el año 2013, el 10% del total de exportaciones del país.

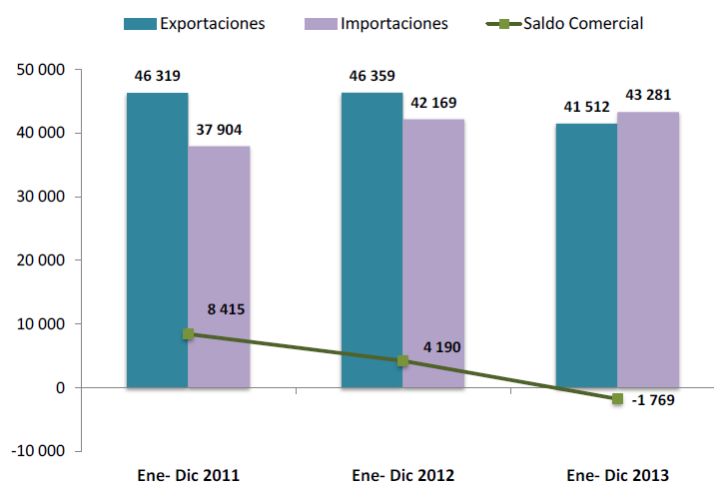


Figura 40. Exportaciones e importaciones del Perú en el periodo 2011 a 2013. Tomado de “Evolución del Saldo e Intercambio Comercial: Diciembre 2013,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2013. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM_Saldo_Diciembre_2013.pdf

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Estas fuerzas determinan el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional, y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes (D’Alessio, 2014). Las variables sociales, culturales, y demográficas consideradas son: (a) tasa de crecimiento poblacional, (b) tasa de empleo y desempleo, (c) tasa de pobreza, (d) tasa de analfabetismo y nivel promedio de la educación, y (e) conflictos sociales.

Tasa de crecimiento poblacional. De acuerdo al último censo de población realizado por el INEI (2008) en el 2007, el Perú tenía 28’220,764 habitantes, con una tasa de crecimiento anual de 1.6%. Del total de la población al 2007, el 49.7% son hombres y el 50.3% mujeres, donde los menores de 15 años representa el 30.5% del total, y 15 y 64 años representa el 63.1%. Del total de la población, el 75.9% vive en zonas urbanas y el 24.1% en zonas rurales.

Al 2025, fecha para la cual se ha desarrollado el Plan Estratégico de la Industria de la Chía para el Perú, la población se estima será de 34’102,668 habitantes, 50% hombres y 50.0% mujeres. No se tienen estadísticas, ni proyecciones futuras de cuál será la relación de

población urbana y rural, al 2007 es 3.15; sin embargo, se estima que la tendencia será que esta proporción se siga incrementando dado que las ciudades tienen las mayores oportunidades de bienestar, ingresos económicos, salud y educación. Entre los índices claves relacionados al crecimiento poblacional al 2013, se tiene (Ernst & Young, 2013):

- Tasa de crecimiento: 1.12% (estimación para el año 2013).
- Tasa de natalidad: 19.4 nacimientos/1,000 personas.
- Tasa de mortalidad: 5.5 muertes/1,000 personas.
- Ratio de sexo: De nacimiento: 1.046 masculino/femenino.

Tasa de empleo y desempleo. De acuerdo a información del INEI (2014a) el total de la Población Económicamente Activa (PEA) al año 2012 fue de 16'142,100 habitantes, 29.2% mayor en relación al 2001. Del total de la PEA, 75% son empleos urbanos y 25% rurales. Por regiones la PEA se distribuye 54.8% en la costa (55.5% hombre y 44.5% mujeres), 32.3% (54.2% hombre y 45.8% mujeres) en la sierra, y 12.9% en la selva (61.2% hombres y 38.8% mujeres). El 31.9% de la PEA está en la ciudad de Lima Metropolitana (ver Tabla 12). Del total del PEA, 55.7% son hombres y 44.3% mujeres.

Tasa de pobreza. La pobreza en nuestro país se redujo a 23.9% en el 2013 (ver Figura 41), cifra menor en 1.9 puntos porcentuales frente al resultado del 2012. La sierra concentra aún la mayor cantidad de personas pobres con una tasa de 37.4%. En la selva y la costa el indicador se ubica en 31.2% y 15.7%, respectivamente. En Lima Metropolitana, el 12.8% se mantiene como pobre. La pobreza extrema en el área urbana rural del Perú bajó 6%, a 4.7% en el 2013 (ver Figura 42). Los Índices claves de empleo y desempleo al 2012 son (INEI, 2014a):

- Población total (PT): 30'135,875 habitantes.
- Población en edad de trabajar (PET) 21'939,900 habitantes.

- Población económicamente activa (PEA): 16'142,100 habitantes.
- Población ocupada (PO): 15'541,500 habitantes.
- Población desempleada (PD): 600,600 habitantes.
- Población Inactiva (PET-PEA): 5'797,800 habitantes.
- Índice de Actividad (PEA/PET): 73.6%.
- Tasa de empleo (PO/PET): 70.8%.
- Tasa de desempleo (PD/PEA): 3.7%.
- Tasa global de empleabilidad (PEA/PT): 53.4%.

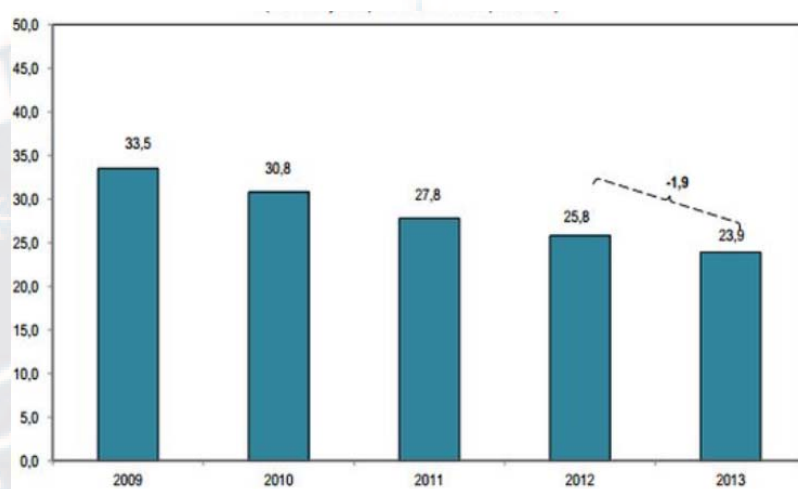


Figura 41. Evolución de la incidencia de la pobreza total: 2009-2013.
Tomado de “La pobreza en el Perú Bajó a 23.9% en 2013, según el INEI,” *ElComercio.pe*, 2014. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inei-pobreza-peru-bajo-239-durante-2013-noticia-1726749>

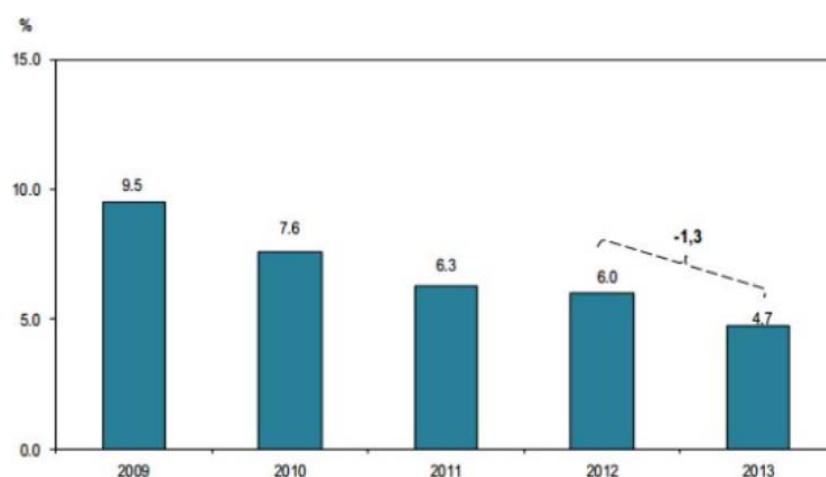


Figura 42. Evolución de la incidencia de la pobreza extrema: 2009-2013.
Tomado de “La pobreza en el Perú Bajó a 23.9% en 2013, según el INEI,” *ElComercio.pe*, 2014. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inei-pobreza-peru-bajo-239-durante-2013-noticia-1726749>

Tabla 12

Población Económicamente Activa del Perú

Ámbito geográfico	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	12,493.2	12,759.6	13,539.1	13,791.1	13,866.8	14,356.0	14,903.3	15,158.2	15,448.2	15,735.7	15,949.1	16,142.1
<i>Área de residencia</i>												
Urbana	8,493.6	8,688.6	9,288.8	9,505.9	9,632.1	10,054.7	10,689.5	10,968.4	11,243.6	11,592.3	11,856.2	12,116.9
Rural	3,999.6	4,071.0	4,250.3	4,285.2	4,234.7	4,301.3	4,213.8	4,189.8	4,204.6	4,143.5	4,092.8	4,025.3
<i>Región natural</i>												
Costa 1/	6,545.9	6,605.3	7,072.7	7,181.3	7,184.5	7,498.1	8,010.5	8,140.5	8,337.3	8,548.4	8,639.1	8,852.6
Resto de Costa (Excluye Lima Metropolitana)	2,766.4	2,773.8	3,009.8	3,071.3	3,164.8	3,243.2	3,422.2	3,418.1	3,552.1	3,606.0	3,609.0	3,708.5
Sierra	4,428.3	4,584.1	4,751.5	4,831.2	4,884.4	5,022.4	4,960.3	5,075.1	5,147.1	5,178.4	5,256.2	5,215.3
Selva	1,519.1	1,570.2	1,714.9	1,778.6	1,798.0	1,835.4	1,932.5	1,942.6	1,963.8	2,009.0	2,053.8	2,074.3
<i>Niveles de urbanización</i>												
Lima Metropolitana 2/	3,779.4	3,831.5	4,062.9	4,110.0	4,019.7	4,301.8	4,588.2	4,722.5	4,785.1	4,942.4	5,030.1	5,144.1
Capitales y grandes ciudades	3,495.2	3,709.0	3,961.2	4,132.6	4,298.3	4,350.4	4,542.1	4,695.4	4,813.3	4,929.0	4,952.5	5,090.3
Otras ciudades	1,219.1	1,148.0	1,264.7	1,263.4	1,314.1	1,402.5	1,559.1	1,550.5	1,645.2	1,720.9	1,873.7	1,882.5
Rural	3,999.6	4,071.0	4,250.3	4,285.2	4,234.7	4,301.3	4,213.8	4,189.8	4,204.6	4,143.5	4,092.8	4,025.3

Nota. 1/ Incluye: Lima Metropolitana y Resto de Costa. 2/ Comprende provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao. Tomado de “Estadística de Empleo,” por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2014a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Tasa de analfabetismo y nivel promedio de la educación. De acuerdo al INEI (2014b), la tasa de analfabetismo al año 2007 fue de 7.1%, donde la relación de analfabetos mujeres es 2.9 veces más en relación al hombre. La tasa de analfabetismo ha disminuido 5.7% en relación al año 1993. De acuerdo al ranking del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA, como se citó en el Ministerio de Educación [MINEDU], 2009), basado en los conocimientos de escolares de 15 años en 65 países, revela que el Perú se encuentra en el puesto 60 de 61. De acuerdo a este índice el Perú tiene uno de los índices de calidad de educación primaria más baja del globo.

Conflictos sociales. En el Perú los conflictos sociales han sido la causa de que grandes proyectos de infraestructura y mineros se hayan detenido, afectando el progreso del país. A diciembre de 2013 (ver Figura 43) se registraron 224 conflictos sociales: 167 activos y 57 latentes (Defensoría del Pueblo, 2013). Del total, el 66.5% son conflictos socio-ambientales (ver Figura 44).



Figura 43. Variación de los conflictos sociales.

Tomado de “Reporte de Conflictos Sociales (N°109),” por la Defensoría del Pueblo, 2013, p. 12. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/admDocumento.php?accion=bajar&docadjunto=3324>

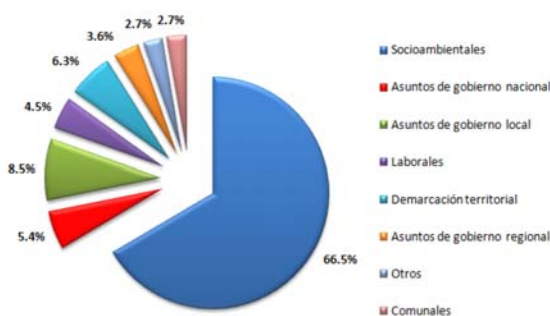


Figura 44. Conflictos sociales según sector.

Tomado de “Reporte de Conflictos Sociales (N°109),” por la Defensoría del Pueblo, 2013, p. 10. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/admDocumento.php?accion=bajar&docadjunto=3324>

Parte del origen de conflictos sociales y daños ambientales en Perú es la deforestación debido a la tala ilegal de bosques, la agricultura y la minería informal, lo que genera la depredación de 150,000 hectáreas de bosques al año. Actualmente el Gobierno Peruano y la Food and Agricultural Organization (FAO, por sus siglas en inglés,) con apoyo financiero de Finlandia, están realizando el primer Inventario Nacional Forestal (INF) en el país para enfrentar el cambio climático y propiciar la reconversión agrícola con la finalidad de aumentar las áreas aptas para la agricultura (“Deforestación en Perú Preocupa al Gobierno Peruano,” 2015).

De acuerdo a la Oficina de las Naciones Unidas Contra las Drogas y el Delito (ONUDD) el área de cultivos de coca en Perú es de 49,800 hectáreas (has) en el 2013. El Gobierno peruano está a cargo de su erradicación y promoción de usos de estas tierras por cultivo alternativos tales como el café y cacao. Más de la mitad de la producción de hoja de coca proviene de la zona del VRAEM, zona bastante convulsionada por bandas terroristas. La Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), tiene como meta erradicar en el 2014 unas 30,000 has de cultivo de hoja de coca en el país, frente a unas 23,000 destruidas del año pasado (“ONU: Perú Reduce Área de Cultivo de Hoja de Coca,” 2014).

Otro aspecto social de gran impacto para el País, es la desnutrición crónica infantil la cual representa un grave problema debido que de sufrirse durante los primeros años de vida, genera impactos irreversibles, aumentando el riesgo de mortalidad infantil y materna, lo cual tiene un alto impacto en el desarrollo social y económico. Según el INEI (2013), el porcentaje de desnutrición crónica infantil en el Perú fue 19.5% al 2011 y 18.1% al 2012 (ver Figura 45). Las regiones con mayores tasas de desnutrición son Cajamarca, Huancavelica, Apurímac y Ayacucho, siendo el ámbito rural y la región de la sierra donde se presenta el mayor nivel de desnutrición (“Desnutrición Infantil: Grave Problema en el Perú,” 2013).

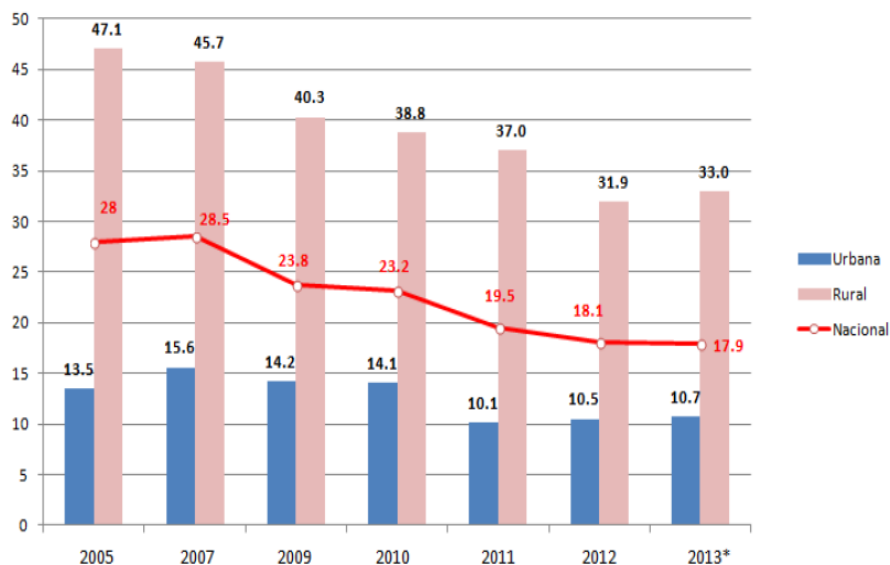


Figura 45. Evolución de la desnutrición crónica infantil (menores de 5 años) en el periodo 2005 a 2013.

Tomado de “Boletín Estadístico Social (Año 1-Nº02,” por el Instituto de Gobierno y Gestión Pública de la Universidad de San Martín de Porres, 2013. Recuperado de http://gobiernoygestionpublica.edu.pe/portal/pdf/boletin/boletin_002.pdf

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Las fuerzas tecnológicas y científicas del Perú se caracterizan por ser uno de los puntos débiles del país, con índices que reflejan una situación por debajo del promedio de países latinoamericanos. El CONCYTEC viene realizando algunos esfuerzos en materia de transferencia tecnológica gracias a un proyecto con la cooperación surcoreana. Se trata primero de identificar a los sectores prioritarios entre los cuales se han identificado proyectos de infraestructura hospitalaria, programas de intercambio de estudiantes de medicina y de biotecnología, así como también en el ámbito de las tecnologías de la información. En este último ámbito, se puso énfasis en la experiencia surcoreana en materia de instalación de fibra óptica que podría ser aprovechada para incrementar el acceso a internet en todo el país. Así lo señalaron los representantes del CONCYTEC (“Perú Puede Aprovechar,” 2012).

En materia de innovación agraria nos encontramos aún rezagados, tanto por la situación del sector agropecuario en general así como debido a que las autoridades no han identificado la Chía como un producto estratégico a desarrollar al mismo nivel que la quinua.

El ser un producto estratégico cuyo desarrollo es prioritario para el país, permite a las instancias correspondientes vinculadas al MINAGRI así como al CONCYTEC, desarrollar programas técnicos de capacitación, además de la investigación tecnológica para fomentar una mayor producción, así como la mejora de la calidad del producto. No se ha detectado ninguna actividad en esa línea por parte de alguna entidad del Estado.

El Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA, 2013), instancia pública adscrita al MINAGRI, es responsable de diseñar y ejecutar la estrategia nacional de innovación agraria. Es una autoridad técnico-normativa en materia de semillas, seguridad de la biotecnología moderna, registro nacional de papa nativa peruana, camélidos sudamericanos domesticos entre otros. El INIA tiene como misión propiciar la innovación tecnológica agraria nacional para incrementar la productividad y mejorar los niveles de competitividad, la puesta en valor de los recursos genéticos, así como la sostenibilidad de la producción agraria en el Perú. Actualmente esta entidad brinda capacitaciones en materia de transferencia tecnológica del manejo integrado de la quinua a los agricultores en la zona de la costa norte del país, entre otros proyectos. Sin embargo, la Chía no se encuentra contemplada a nivel de programa experimental ni tampoco se encuentra en el rubro de semillas disponibles según el sistema de disponibilidad de semillas, plántones, y reproductores de la institución.

Los recursos con los que cuenta la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM), para llevar a cabo la investigación sobre la Chía, son muy precarios, tal como lo señalaron los ingenieros encargados de la investigación sobre el grano, ingeniero Tobaru y el ingeniero Osoreo. Se necesita iniciar la segunda fase de la investigación en base a las conclusiones de la primera fase, e indagar la posibilidad de producir Chía en algunos lugares de la selva del Perú que presenten características climáticas favorables tal como Oxapampa. También se necesitaría comparar el rendimiento en las diferentes zonas e identificar las

fechas más adecuadas para la siembra en cada zona (aunque estas pueden variar según los años, dependiendo de las previsiones climáticas). Para ello el centro de investigación de la UNALM no cuenta con los recursos suficientes para alquilar terrenos para llevar a cabo el cultivo experimental en nuevas regiones del país, ni para pagar viáticos de los practicantes (J. Tobaru, comunicación personal, 15 de agosto, 2014). De hecho existen algunas tesis que se han llevado a cabo sobre la Chía, la mayoría de las cuales no se han podido concluir debido a las interesantes ofertas laborales que los estudiantes reciben y que los lleva a posponer la conclusión de sus tesis. En esta segunda fase, se necesitaría por ejemplo identificar la máquina trilladora más adecuada para la producción de la Chía. En los países productores y exportadores de Chía, tales como Paraguay, Bolivia y Argentina la situación es bastante distinta. Si bien es cierto, la producción de Chía no requiere sistemas complejos, al menos para la siembra de Chía ecológica, se requiere mucha investigación sobre todo en el control de malezas (“La Semilla de Chía,” 2014).

Existen Centros de Innovación Tecnológica (CITEs) que son programas del Ministerio de la Producción (PRODUCE), cuyo objetivo es incrementar substancialmente la productividad de las empresas facilitando el acceso a la tecnología a través de los servicios que brindarán en materia de innovación, capacitación, normalización y calidad. El Ministro de la Producción, Piero Guerzi, anunció que en el marco del plan de diversificación productiva se crearán 34 centros de innovación tecnológica que consolidarán a los que ya existen (“Ministro Guezzi,” 2014).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En mayo de 2008 se creó el Ministerio del Ambiente (MINAM), el cual tiene como misión promover la sostenibilidad ambiental del país conservando, protegiendo, recuperando, y asegurando las condiciones ambientales, los ecosistemas y los recursos naturales (MINAM,

2012), en este contexto y según el CEPLAN (2011), el MINAM conduce la formulación de la Política Nacional del Ambiente, del Plan Nacional de Acción Ambiental (PLANAA) 2011-2021 y el de la Agenda Nacional de Acción Ambiental, supervisando su cumplimiento. La Política Nacional del Ambiente, aprobada en mayo de 2009 orienta la gestión ambiental que es de cumplimiento obligatorio por todas las entidades que conforman el Sistema Nacional de Gestión Ambiental (SNGA) en los tres niveles de gobierno: nacional, regional, y local; constituyendo el marco orientador para la formulación del PLANAA, este sirve como un instrumento de planificación ambiental nacional de largo plazo, el cual se formula a partir de un diagnóstico situacional ambiental y de la gestión de los recursos naturales, así como de las potencialidades del país para el aprovechamiento y uso sostenible de dichos recursos.

Según el CEPLAN (2011), la preocupación por el ambiente y la preferencia por los productos naturales es creciente, la conciencia mundial acerca de los impactos de las actividades humanas sobre la biodiversidad y la naturaleza se intensificará y aumentará el poder de los grupos ambientalistas, situación que limitará las decisiones nacionales de aprovechamiento de los recursos naturales. Al mismo tiempo, la preferencia por los productos orgánicos y naturales como alimentos, medicamentos, calzado, ropa, muebles, adornos, productos de tocador, asociados a una vida más sana y a una producción más limpia que no daña ni contamina el medio ambiente, abrirá nuevas oportunidades de negocios para países como el Perú, caracterizados por su importante riqueza natural, lo cual significará incursionar con marcado éxito en los mercados, impulsando adicionalmente la introducción de otros bienes y servicios propios. En el futuro, el consumo de productos orgánicos crecerá de manera sustantiva y formará parte de nuestra vida cotidiana, al punto de sustituir casi totalmente los productos agropecuarios tradicionales. La exigencia de garantizar la calidad e inocuidad de los alimentos pone de relieve la importancia de los derechos de la propiedad intelectual de los insumos. En el caso peruano, el reciente desarrollo y aceptación de nuestra

gastronomía en el mercado internacional nos brinda más de un ejemplo de lo que se ha hecho y el potencial por desarrollar. Por otro lado, la protección y la recuperación del medio ambiente en las diversas regiones naturales es aún una tarea ardua. Hay que recobrar el espacio perdido por el mayor abandono y desertificación de tierras y laderas causados por la migración a la ciudad, la carencia de manejo forestal en los Andes y la Amazonía que termina en deforestación, la contaminación por el uso inadecuado o la falta de tecnologías limpias en la explotación industrial extractiva (como la minería formal e informal y la pesca a gran escala), y de servicios (transporte con parque automotor obsoleto).

Con respecto al cambio climático que viene experimentando el planeta, caracterizado por los efectos del calentamiento global (alteración de ciclos de lluvias, mayor erosión de suelos, mayor incidencia de desastres naturales, mayor escasez de agua, menor productividad agrícola, inseguridad alimentaria y cambio en los ecosistemas que sustentan la diversidad biológica), es consecuencia del denominado “efecto invernadero”. Todos los países van a sufrir los efectos del cambio climático, pero los más vulnerables son los países tropicales y sus poblaciones rurales. Se considera que este fenómeno traerá un cambio de paradigma y una reducción drástica del consumo de combustibles fósiles, hecho que afectará tanto la política como la economía mundiales. El Perú se verá afectado, en particular por la menor disponibilidad de agua en la costa. Este fenómeno viene siendo motivo de diversos estudios y acciones conjuntas a nivel global en las diversas instancias, donde se le monitorea y se establecen estrategias globales y nacionales para el acondicionamiento y mitigación de sus efectos negativos; entre dichas instancias se encuentra la Comisión Nacional de Cambio Climático, presidida por el MINAM, orientada, entre otros aspectos, al cumplimiento de los compromisos asumidos por el país ante la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el tema, además de la presencia del país en el Panel Intergubernamental ad hoc (CEPLAN, 2011).

Se estima que las alteraciones de los ecosistemas incidirán negativamente en las condiciones de competitividad económica de los países, afectando severamente a la población asentada en las ciudades costeras (dotación de servicios de agua, alcantarillado y salubridad), la productividad agrícola (principalmente la de régimen de secano), la producción de alimentos de origen agrícola, la preservación de la biodiversidad y la generación de energía hidroeléctrica. Estudios recientes estiman una incidencia creciente de los efectos negativos del cambio climático en el PBI. De no adoptarse medidas contingentes, ello podría llegar a significar hasta el 20% anual del mismo para el año 2050, limitando seriamente las metas de crecimiento sostenido del país (CEPLAN, 2011).

Como parte de las alteraciones de los ecosistemas, se tiene a las semillas transgénicas, que son semillas que han sido modificadas mediante prácticas científicas; estas semillas presentan en su genoma ciertos genes que no tenían en su estado natural. En un organismo se pueden insertar, eliminar o modificar genes, el resultado de esta práctica es un organismo transgénico. Lo habitual es que estos cambios sean impulsados para conferir ciertas propiedades o cualidades al organismo en cuestión. Esta es una oportunidad que se puede aprovechar en la semilla de la Chía, aplicar un proceso transgénico para que resulten resistentes a diversos factores que podrían afectar el desarrollo de la planta. La producción de semillas transgénicas se ha vuelto un negocio millonario a nivel mundial; las empresas que actualmente se encargan de su generación sostienen que estas técnicas podrían ayudar a combatir el hambre ya que los alimentos crecen con mayor facilidad y resultan más resistentes, contribuyen al medio ambiente dado que, al resistir diversas enfermedades, no se necesita el uso de agroquímicos (“Semillas Transgénicas,” 2008).

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) permite a los estrategas, resumir y evaluar la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera

(E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica y científica (T); y ecológica y ambiental (E), que se da como resultado del análisis PESTE; para posteriormente cuantificar estos resultados en la identificación de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (D'Alessio, 2014).

La Matriz EFE plantea para la Industria de la Chía en el Perú 13 factores externos determinantes de éxito, de los cuales siete son oportunidades y seis son amenazas (ver Tabla 13). El valor 2.68 indica un resultado ligeramente superior al promedio, 2.5, en la respuesta al entorno para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas. El puntaje obtenido en las oportunidades fue de 1.86 y el de las amenazas fue de 0.82, lo que indica que, en general, las estrategias del sector no están aprovechando las oportunidades que presenta el entorno y que las respuestas de estas estrategias para minimizar las amenazas no están siendo efectivas. Las oportunidades con mayor ponderación son: (a) tendencia mundial al incremento de la demanda por productos nutricionales, orgánicos con comercio justo y alto contenido de Omega 3 y Omega 6; (b) tratados de libre comercio: USA, Canadá, Europa, Asia Pacífico; (c) estabilidad macroeconómica del Perú y crecimiento económico; y (d) variedad de tierras y climas aptos para el cultivo. Las oportunidades de mayor ponderación son las que darán mayor empuje a la producción de Chía a nivel local, regional, y global.

Las amenazas con menor ponderación, es decir aquellas en que la producción de Chía tiene una respuesta pobre son: (a) insuficiente inversión en Innovación e Investigación en desarrollo tecnológico; (b) debilidad institucional y poco apoyo del Estado para la exportación de la Chía; (c) consolidación y crecimiento de la oferta exportable de Bolivia, Paraguay, Argentina y Ecuador; y (d) ingreso potencial de nuevos competidores: países con factores climáticos favorables (Asia, India, África y países andinos). Las amenazas con menor ponderación son las que reflejan donde se tiene baja respuesta del sector en la producción de la Chía.

En Perú la investigación de la Chía liderada por la Universidad Agraria es muy pobre en recursos, por lo tanto la tecnología aplicable a nuestro medio no ha sido desarrollada y nuestra capacidad de respuesta se vuelve menos competitiva ante nuestros competidores actuales (Bolivia, Paraguay, Australia, México y Argentina) y potenciales.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Industria de la Chía en el Perú

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Estabilidad macroeconómica del Perú y crecimiento económico.	0.10	3	0.30
2	Tendencia mundial al incremento de la demanda por productos nutricionales, orgánicos con comercio justo y alto contenido de Omega 3 y Omega 6.	0.10	4	0.40
3	Tratados de libre comercio: EE.UU., Canadá, Europa, Asia Pacífico.	0.08	4	0.32
4	Imagen y posicionamiento de la marca Perú en el exterior como producto de excelente calidad.	0.07	3	0.21
5	Variedad de tierras y climas aptos para el cultivo.	0.08	3	0.24
6	Crecimiento de la inversión privada en el sector agroexportador.	0.08	3	0.24
7	Prioridad del gobierno de reducir los niveles de pobreza en las regiones.	0.05	3	0.15
Subtotal		0.56		1.86
Amenazas				
1	Insuficiente inversión en Innovación e Investigación en desarrollo tecnológico.	0.07	1	0.07
2	Consolidación y crecimiento de la oferta exportable de Bolivia, Paraguay, Argentina y Ecuador.	0.07	2	0.14
3	Conflictos sociales debido al uso de agua, la propiedad de la tierra y salarios bajos en el rubro agropecuario.	0.08	2	0.16
4	El cambio climático, heladas y falta de lluvias (fenómeno del Niño y la Niña).	0.08	3	0.24
5	Ingreso potencial de nuevos competidores: países con factores climáticos favorables: Asia, India, África y países andinos.	0.07	2	0.14
6	Debilidad institucional y poco apoyo del Estado para la exportación de la Chía .	0.07	1	0.07
Subtotal		0.42		0.82
		1.00		2.68

Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.

3.5 La Industria de la Chía y sus Competidores

El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de inicio para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector, así como los mercados que lo componen. En la Figura 46, se aprecia los aspectos relevantes que Porter (2005) detalló como las consideraciones a tomar para el análisis de cada una de las fuerzas competitivas.

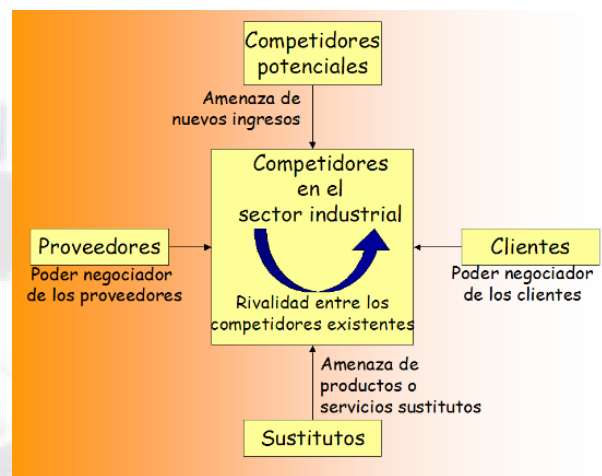


Figura 46. Cinco fuerzas de la competitividad.

Tomado de “Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior (2a ed.),” por M. E. Porter, 2005. México D.F., México: Continental.

Tomando en cuenta a Porter, Mason desarrolló en 1984 una hoja de trabajo (Rowe, Mason, Dickel, Mann, & Mockler, 1994) con 10 aspectos que miden el nivel de la competencia en una industria. En la Tabla 14 se presenta el Análisis Competitivo de la Industria de la Chía el cual ayudará a esta industria a elaborar estrategias para su mejor posicionamiento en relación a sus competidores. De acuerdo a los resultados mostrados en la Tabla 14, la Industria de la Chía es altamente competitiva debido principalmente a su alta tasa de crecimiento (alta demanda), moderada dificultad de entrada a mercados de productos orgánicos, moderado a alto poder de negociación de los consumidores, moderado a poco nivel tecnológico que es requerido para su producción, y poca dependencia con productos y servicios complementarios.

Rowe et al. (1994) presentaron, igualmente, una hoja de trabajo para evaluar la atractividad de la industria, la cual se genera usando la información del análisis de la industria de Porter (2004). El puntaje ideal es 150, valores entre 75 a 120 es el que normalmente se encuentra. Valores inferiores a 75 indican la necesidad de reconsiderar un reposicionamiento de la organización en la Industria

Tabla 14

Análisis Competitivo de la Industria de la Chía

1. Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)	0-3% _____ 3-6% _____	6-9% _____ 9-12% _____	12-15% _____ 15-18% _____	18-21% _____ >21% <u> X </u>				
2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria					Virtualmente imposible de entrar			
Ninguna Barrera	___	: ___	: ___	: ___	: <u> X </u>	: ___	: ___	: ___
3. Intensidad de la competencia entre empresas					Casi ninguna competencia			
Extremadamente competitivo	___	: ___	: ___	: ___	: <u> X </u>	: ___	: ___	: ___
4. Grado de sustitución del producto					Ningún sustituto disponible			
Muchos sustitutos disponibles	___	: ___	: ___	: ___	: <u> X </u>	: ___	: ___	: ___
5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte					Virtualmente independiente			
Altamente dependiente	___	: ___	: ___	: ___	: ___	: ___	: <u> X </u>	: ___
6. Poder de negociación de los consumidores					Productores establecen términos			
Consumidores establecen términos	___	: ___	: ___	: ___	: <u> X </u>	: ___	: ___	: ___
7. Poder de negociación de los proveedores					Compradores establecen términos			
Consumidores establecen términos	___	: ___	: ___	: <u> X </u>	: ___	: ___	: ___	: ___
8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria					Tecnología muy baja			
Tecnología de alto nivel	___	: ___	: ___	: ___	: <u> X </u>	: ___	: ___	: ___
9. Régimen de innovación en la industria					Casi ninguna innovación			
Innovación rápida	___	: ___	: ___	: ___	: <u> X </u>	: ___	: ___	: ___
10. Nivel de capacidad gerencial					Muy pocos gerentes capaces			
Muchos gerentes muy capaces	___	: ___	: ___	: ___	: <u> X </u>	: ___	: ___	: ___

En la Tabla 15 se presenta el Análisis de la Atractividad de la Industria de la Chía que ha obtenido una valoración de 97, valor bastante aceptable que indica que la Industria de la Chía es atractiva de ser desarrollada.

El Análisis de la Atractividad también ayudará a elaborar estrategias para una mejor posición dentro de la industria.

Tabla 15

Análisis de la Atractividad de la Industria de la Chía

Factor	Impulsor	Puntaje seleccionado	Puntaje máximo
1. Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	9	10
2. Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	5	10
3. Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	9	10
4. Vulnerabilidad	Competidores, inflación	5	10
5. Concentración	Número de jugadores	6	10
6. Ventas	Cíclicas, continuas	8	10
7. Especialización	Enfoque, diferenciación, único	4	10
8. Identificación de marca	Facilidad	4	10
9. Distribución	Canales, soporte requerido	7	10
10. Política de Precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	8	10
11. Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	8	10
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	4	10
13. Tecnología	Liderazgo, ser únicos	4	10
14. Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	8	10
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras	8	10
Total		97	150

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores de semillas de Chía en el mercado local y de exportación es elevado si consideramos que la producción mundial en el 2013 está concentrada en pocos países: Bolivia, Paraguay, Australia, México, Argentina, Perú, Ecuador, y Nicaragua (ver Figura 47). La demanda mundial es mayor a la oferta. Los proveedores de la producción de Chía lo conforman los proveedores de semillas, fertilizantes,

asesoramiento técnico, alquiler de maquinaria, insumos para limpieza y embolsado, transporte del producto, y logística hasta su comercialización. El poder de los proveedores de fertilizantes, alquiler de maquinaria, insumo y transporte del producto se estima bajo dado que existe una gran variedad y oferta de proveedores en el mercado. En zonas alejadas es posible que el poder de negociación de estos proveedores sea moderado.

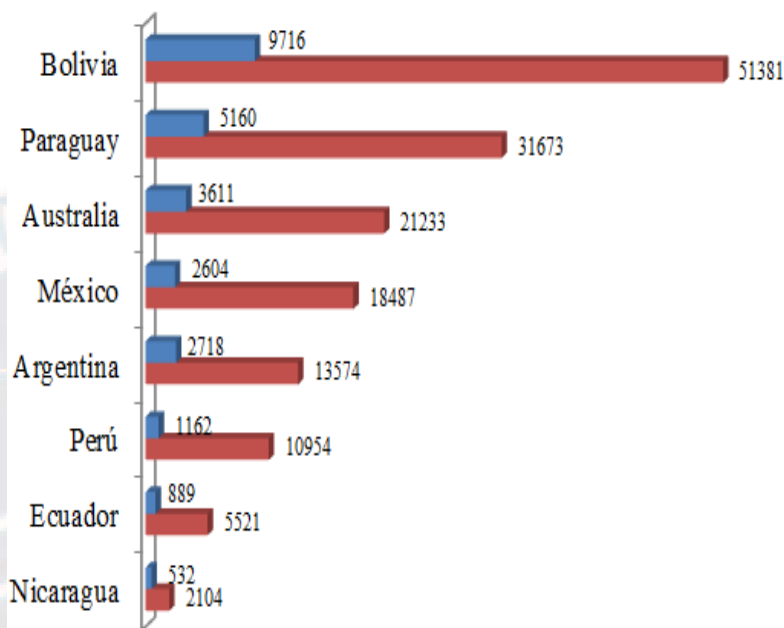


Figura 47. Ranking de países exportadores y productores de Chía en toneladas y miles de dólares.

Tomado de “El Valor de las Exportaciones de Chía Baja por la Caída del Precio,” por A. Quispe, 2014. *La Razón*. Recuperado de http://www.la-razon.com/economia/Producto-valor-exportaciones-chia-caida-precio_0_2192180834.html

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El principal importador de Chía en el mundo para el año 2014 fue los Estados Unidos y la demanda de otros mercados como el europeo y el Latino Americano va en aumento a medida que se conoce de los beneficios nutricionales y de Omega-3 de la Chía. El mercado de la Chía se considera reciente y es notoria su presencia en mercados internacionales a partir del año 2011. Para que este mercado siga con un crecimiento sostenible, la producción y oferta tienen que adecuarse a las especificaciones y legislaciones de sus nuevos mercados. En el caso de la Unión Europea, esta autorizó la comercialización de las semillas de Chía pre-

envasadas, siempre que se indicase en el etiquetado un consumo máximo de 15 gramos por día y aumentar el contenido del 5 al 10% en los productos de panadería, pan, cereales, entre otros. En el caso del mercado de EE.UU. se requiere la certificación de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (ARPCCC).

Considerando la gran tendencia al consumo de productos orgánicos; los productores y exportadores tendrán que obtener la certificación que exige el mercado. La certificación orgánica es un procedimiento por el que se verifica que el proceso de producción se ajuste a ciertas normas, en los que se refiera a la selección de materias primas; procesamiento; empaque y etiquetado; almacenamiento y transporte. Al año 2012 los principales compradores a nivel internacional de la Chía fueron EE.UU., Alemania, República de Corea, Reino Unido, y Países Bajos (ver Tabla 16).

Tabla 16

Ranking de Principales Importadores de Chía en el Mundo

Nº	País	Variación 2012-2011 (%)	Participación (%)	Importación (US\$)
1	EE.UU.	12	17	79,537
2	Alemania	30	16	63,640
3	República de Corea	6	16	39,985
4	Reino Unido	14	16	34,262
5	Países Bajos (Holanda)	20	7	32,405

Nota. Tomado de “II Especialización en Chía y Quinoa Orgánica 2014,” por AgroForum.pe, 2014. Recuperado de <http://www.agroforum.pe/carreras-maestrias-postgrados-cursos-y-capacitaciones/ii-especializacion-chia-y-quinua-organica-2014-a-12359/>

El poder de negociación de los compradores se considera alto cuando la oferta de la semilla de Chía es mayor que la demanda y se tiene gran capacidad de compra. EE.UU. y la Unión Europea son países de alto poder adquisitivo y principales consumidores de Chía a nivel global, por lo que su poder de negociación es alto en relación a otros compradores. Este poder de negociación se incrementa cuando se considera las certificaciones que exigen estos mercados, que son de un estándar elevado y nivel internacional, que no todos los

exportadores de Chía lo pueden acreditar. El poder de negociación de estos compradores está en la selección de proveedores de Chía y la determinación del precio de compra.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Las semillas de Chía son comestibles, provienen de la planta de la Salvia. Las semillas de Chía sin procesar, son un alimento de grano entero, es decir, pueden ser absorbidas por el cuerpo en forma de semillas a diferencia de las semillas de lino. Sus ricas propiedades en Omega-3, hidratos de carbono, proteínas, antioxidantes, y calcio están favoreciendo a una creciente demanda de este producto. Sin embargo, existen otras semillas que han cobrado mayor popularidad durante los últimos años debido a que las personas conocen de los altos contenidos nutricionales y que a su vez son aún más saludables que los frutos secos tales como: (a) Semillas de cáñamo, contienen Omega-3, Omega-6, ácido gamma, y ácido linoleico, con 30% de proteína, un 40% de fibra y fitoesteroles. Estas semillas ayudan a fortalecer el sistema inmunológico previniendo muchas enfermedades en especial relacionadas al corazón (Borghí, 2014); (b) Semillas de girasol, son ricas en vitamina E, ácido fólico, fitoesteroles, magnesio, selenio, y cobre. Ayudan a disminuir el colesterol, reducir el riesgo de cáncer, mejorar la digestión, controlar la hipertensión, y prevenir los dolores de cabeza (Borghí, 2014); (c) Semillas de calabaza, son una gran fuente de vitaminas del grupo B, siendo ricas en Omega-3, zinc, fitoesteroles, y carotenoides (el cual es un antioxidante que fortalece el sistema inmunológico). Ayudan a detener el desarrollo de cáncer en la próstata, mejorar el estado de ánimo, y prevenir los cálculos renales (Borghí, 2014); (d) Semillas de linaza, son ricas en Omega 3, fibra soluble (que ayuda a desintoxicar el cuerpo), ácido alfa linoléico, y lignanos. Estas semillas son antiinflamatorias con propiedades antioxidantes la cuales ayudan a reducir la presión arterial, disminuir el nivel de colesterol, y el riesgo de sufrir ataques cardiacos. Además, ayuda a prevenir el cáncer de próstata y de mama (Borghí, 2014); (e) Semillas de Sacha Inchi, son ricas en ácidos grasos:

con más del 48% de Omega-3, 36% de Omega-6, y 8% de Omega-9. Su digestividad es muy alta (más del 96%); contiene los siguientes antioxidantes vitamina A y vitamina E alfa-tocoferol, más del 60% de almendra desgrasada aportando proteína completa de alta calidad (Inkanatura World Peru Export, 2013).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Actualmente el Perú por su baja producción nacional (menor a 1,000 toneladas por año) es abastecido por Chía de origen boliviano, paraguayo, argentino, nicaragüense y ecuatoriano. Los entrantes ya están y se incrementarán conforme crezca la demanda nacional. Los acuerdos comerciales de MERCOSUR (Argentina, Paraguay) y de la Comunidad Andina (Bolivia) que sostiene el Perú con estos países representan un aspecto favorable para el ingreso de sus productos.

La Comunidad Andina cuenta con un sistema de calidad que incentiva y garantiza la mejora de la calidad de los bienes y servicios que se producen en la Subregión Andina. Entre los organismos acreditados de certificación de productos se encuentran (Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana [CEI-RD], s.f.):

- Sociedad de Asesoramiento Técnico S.A. (SAT);
- Certificaciones del Perú S.A. (CERPER);
- SGS del Perú S.A;
- International Analytical Services S.A. (INASSA);
- Instituto de Certificación, Inspección y Ensayos;
- Bureau Veritas Quality International S.A. (BVQI); y
- SUCERTE Ingenieros S. A.

Por otra parte, para el correcto envasado y etiquetado de los productos existen normativas y reglamentaciones establecidas en la Convergencia Comercial de los Países de América del Sur hacia la Comunidad Sudamericana de Naciones (ALADI, Comunidad

Andina, MERCOSUR, MERCOSUL), siendo obligatorio en el Perú incluir cierta información básica en las etiquetas, especialmente cuando se trata de productos alimenticios, textiles y productos farmacéuticos. A continuación se nombran los productos que están sujetos a reglamentaciones *especiales* en materia de envasado y etiquetado (CEI-RD, s.f.):

- Plaguicidas de uso agrícola terminados e ingrediente activo grado técnico;
- Tableros de madera contrachapados (triplay);
- Algodón absorbente no estéril. Resolución Directoral;
- Productos industriales manufacturados;
- Aceite comestible. Resolución Directoral;
- Productos y aparatos de uso veterinario;
- Calzados; y
- Semillas.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Actualmente la rivalidad de los competidores en el mercado interno no es muy intensa dado que la Chía está siendo recién conocida y la demanda está lejos de ser satisfecha. En el 2013, 22 empresas exportaron Chía según los datos proporcionados por el MINCETUR. Sin embargo podemos hablar de una situación monopolística con respecto a la exportación de Chía ya que la empresa Exportadora Agrícola Orgánica S.A.C. es de lejos la más importante, en el 2013 esta empresa representó el 68% de las exportaciones tal como lo veremos en detalle más adelante en el Capítulo IV.

Las empresas de países con mayor producción de Chía como Bolivia, Paraguay, Argentina, y Nicaragua tienen poca presencia en el medio dado que aún no abastecen a sus consumidores regionales y la mayor demanda aún insatisfecha sigue siendo EE.UU. y la UE. La Chía que se consume en el mercado peruano provendría en su mayoría de Ecuador y de Bolivia (“La Semilla de Chía,” 2014). En julio del 2014 la primera planta procesadora de

Chía fue inaugurada en Santa Cruz, Bolivia por la empresa ChiaCorp S.A. cuya sede se encuentra en Buenos Aires. Esta empresa, dedicada a la investigación, desarrollo, producción, y comercialización de Chía de excelente calidad, decidió abrir esta planta procesadora para brindar un servicio de pre limpieza, post limpieza, clasificación, ensacado, y almacenamiento en ambiente climatizado, lo cual garantizará que el grano llegue en óptimas condiciones al consumidor final. Tal como lo señaló el Director Técnico de la empresa: “El objetivo es que la Chía boliviana se destaque por su calidad a nivel mundial” (Llanos, 2014).

3.6 La Industria de la Chía y sus Referentes

La Industria de la Chía en el Perú tiene un gran potencial debido al crecimiento de la demanda mundial por productos orgánicos, saludables, nutricionales, y de alto contenido de Omega-3. La Industria de la Chía en Perú está en una etapa incipiente que se estima tiene un gran potencial por las ventajas comparativas que posee: suelos y climas, estabilidad económica del país, interés del Perú en las denominadas semillas andinas (quinua, kiwicha, tarwi y kañiwua) y mejor posicionamiento geográfico para el mayor mercado de consumo de Chía a la fecha: EE.UU.

Para la Industria de la Chía se ha considerado tres referentes: (a) la Industria del Banano Orgánico en Perú, (b) la Industria del Café en Colombia, y (c) la Industria de la Quinua en Bolivia. La selección de la Industria del Banano Orgánico en Perú como referente es por ser un producto de producción nacional y porque el Perú es el primer exportador mundial de Banano Orgánico. La Industria del Café en Colombia y de la Quinua en Bolivia es debido a que son líderes regionales en dichas industrias y son referentes mundiales de una cultura de exportación de estos productos y apertura al mercados internacional.

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

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. El propósito de la MPC es

señalar cómo está una organización respecto del resto de los competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial (D'Alessio, 2014).

En la Tabla 17 se presenta la MPC en la que se identificaron 10 factores claves de éxito: (a) rendimiento por hectárea, (b) condiciones climáticas, (c) promoción y difusión, (d) costo de mano de obra, (e) acuerdos comerciales, (f) capacidad tecnológica, (g) cumplimiento de estándares y normativas de calidad, (h) participación del mercado, (i) infraestructura exportadora, y (j) disponibilidad de tierras. Los principales países productores de Chía y competidores a su vez más cercanos a Perú son Bolivia, Paraguay, Argentina, y Nicaragua. De acuerdo a la información mostrada en la Tabla 17, el Perú está en una posición estratégica menos favorable que los otros competidores, y Bolivia está en una mejor posición estratégica seguido de Paraguay, Argentina, y Nicaragua. En el caso del Perú, los factores de menor ponderación que hacen que esté en una posición menos estratégica en relación a los otros tres competidores son: (a) capacidad tecnológica y (b) participación del mercado. Estos factores se dan porque la producción de Chía en el Perú es menor en relación a todos sus competidores y porque están produciendo Chía desde hace más de 5 años antes que la Industria de la Chía en el Perú.

En el caso de Argentina los factores de menor ponderación que hace que esté en una posición menos estratégica en relación a Bolivia y Paraguay, que son sus competidores más cercanos, es su mayor costo de mano de obra y menores relaciones comerciales, siendo ésta última la que está restando competitividad a Argentina. En el caso de Nicaragua las condiciones climáticas y la menor participación del mercado le restan competitividad en relación a Bolivia que es el líder actual en exportación de Chía a nivel mundial. En la Matriz del Perfil Referencial (MPR) para la Industria de la Chía en el Perú se ha considerado tres

referentes: (a) la Industria del Banano Orgánico en Perú, (b) la Industria del Café en Colombia, y (c) la Industria de la Quinoa en Bolivia, todas ellas pertenecen al mismo sector de la agroindustria y no compiten entre sí (ver Tabla 18).

Tabla 17

Matriz del Perfil Competitivo de la Industria de la Chía en el Perú

		Chía Perú			Chía Bolivia		Chía Paraguay		Chía Argentina		Chía Nicaragua	
		Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Rendimiento por hectárea	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39
2	Condiciones climáticas	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42	2	0.28	2	0.28
3	Promoción y difusión	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
4	Costo de mano de obra	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18
5	Acuerdos comerciales	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27
6	Capacidad tecnológica	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18
7	Estándares y normativas de calidad	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
8	Participación del mercado	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36
9	Infraestructura exportadora	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
10	Disponibilidad de tierras	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39
Total		1.00		2.61		3.28		3.15		3.11		2.94

Nota. Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

De acuerdo a la Tabla 18 la Industria del Café en Colombia es la que tiene la mayor ponderación, 3.94, valor que es consistente con su liderazgo de nivel mundial en la producción de café orgánico de alta calidad. La Industria de Quinoa en Bolivia tiene una ponderación algo menor a la Industria del Café de Colombia, 3.84, que es consistente con el hecho de que Bolivia al 2014 es el líder mundial en la producción de Quinoa. La Industria del Banano Orgánico en Perú tiene una ponderación mayor que la Industria de la Chía en el Perú, 3.78, debido al hecho que el Banano Orgánico esta mejor posicionado que la Chía en el mercado peruano e internacional, asociado además, a que el Perú es el primer productor de

banano orgánico a nivel mundial.

Tabla 18

Matriz del Perfil Referencial de la Industria de la Chía en el Perú

	Industria de la Chía en el Perú			Industria del Banano Orgánico en Perú		Industria del Café en Colombia		Industria de la Quinoa en Bolivia	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Rendimiento por hectárea	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52
2 Condiciones climáticas	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
3 Promoción y difusión	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
4 Costo de mano de obra	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24
5 Acuerdos comerciales	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
6 Capacidad tecnológica	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18
7 Estándares y normativas de calidad	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36
8 Participación del mercado	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
9 Infraestructura exportadora	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
10 Disponibilidad de tierras	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52
Total	1.00		2.61		3.78		3.94		3.84

Nota. Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

3.8 Conclusiones

El análisis externo de la Industria de la Chía en el Perú permite identificar oportunidades y amenazas. Las oportunidades actualmente no son aprovechadas por la Industria de la Chía ni las amenazas son neutralizadas, esto se explica porque la Industria de la Chía está en una etapa inicial en comparación con sus competidores más cercanos y más importantes a nivel global como son: Bolivia, Paraguay, Argentina, y Nicaragua, siendo este último el primero en producir Chía e implementar un centro de investigación de la Chía desde inicios de los años 90. Por otro lado, la demanda mundial por productos orgánicos, saludables y ricos en Omega-3 sigue en aumento, en especial en Estados Unidos y Europa.

A mediano plazo, si el gobierno peruano se interesa en apoyar y promover la investigación, producción y comercialización de la Chía, se estima que el sector podrá aprovechar las oportunidades que condicionan el éxito de la producción de este cultivo.

El clima del Perú, la posibilidad de tener dos producciones anuales, un mejor posicionamiento geoestratégico en relación a los competidores y la estabilidad económica crearán las condiciones favorables para potenciar la Industria de la Chía.



Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna se enfoca en definir estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, siendo lo más importante el que una organización identifique sus competencias distintivas que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia (D'Alessio, 2014). En este capítulo se desarrollará la evaluación del ciclo operativo de la organización, Industria de la Chía en el Perú, de acuerdo al análisis AMOFHIT. Como resultado de este análisis, se desarrollará la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En el análisis AMOFHIT, se evalúan los factores internos de la organización tales como: (a) Administración y gerencia (A), (b) Marketing y ventas e investigación de mercado (M), (c) Operaciones y logística e infraestructura (O), (d) Finanzas y contabilidad (F), (e) Recursos humanos y cultura (H), (f) Sistemas de informática y comunicaciones (I), y (g) Tecnología e investigación y desarrollo (T) (D'Alessio, 2014). En la Figura 48 se presenta el ciclo operativo que caracteriza a toda organización, las interrelaciones funcionales que se observan en este, así como las principales variables y los factores clave que deben ser analizados y monitoreados en un proceso de auditoría interna (D'Alessio, 2014).

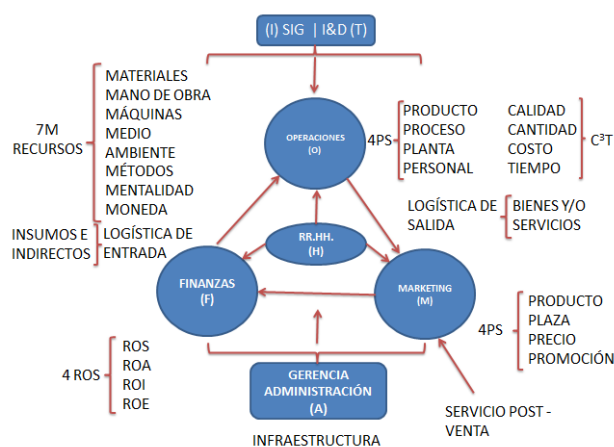


Figura 48. Ciclo operativo de la organización.

Tomado de "Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados," por F. A. D'Alessio, 2014. Lima, Perú: Pearson.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

“El objetivo de la administración es aumentar el rendimiento de la organización para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales” (D’Alessio, 2014, p. 55). “La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización” (D’Alessio, 2008, p. 170).

La Industria de la Chía en el Perú dada la diversidad de su territorio y de climas, y de las condiciones climáticas que requiere para su crecimiento, temperaturas y vientos principalmente, ha hecho que los agricultores nacionales han aprovechado las tierras costeñas en Piura y zonas de sierra en los departamentos de Ayacucho, Cuzco, y Huancavelica para desarrollar este producto. En el reciente evento de Expo Alimentaria de agosto de 2014 realizado en Lima, se han observado diversas empresas, menos de 10, que han mostrado sus productos entre los cuales se tiene: (a) Exportadora Agrícola Orgánica S.A.C., (b) Chi-A Perú, (c) Wari Foods, (d) Wiracocha del Perú, y (e) Sol Orgánico. De estas empresas, la empresa Exportadora Agrícola Orgánica S.A.C. es la única que exporta Chía y abastece el mercado local especialmente al sector retail de grandes mercados. Las demás empresas antes citadas, abastecen al sector retail de pequeños mercados.

La Industria de la Chía en el Perú no cuenta con una organización que administre el tema relacionado a la exportación de Chía; sin embargo, existen organismos relacionados y de apoyo que podrían ayudar a la mejora y crecimiento de esta industria, tales como:

1. Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), que está encargado de conducir el desarrollo agrario del país, promoviendo el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la competitividad y la equidad, en el marco de la modernización y descentralización del Estado, con la finalidad de contribuir al desarrollo rural y el mejoramiento de la calidad de vida de la población. El MINAGRI tiene como ámbito de

competencia las siguientes materias: (a) tierras de uso agrícola y pastoreo, tierras forestales, y tierras eriazas con aptitud agraria; (b) recursos forestales y su aprovechamiento; (c) flora y fauna; (d) recursos hídricos; (e) infraestructura agraria; (f) riego y utilización de agua para uso agrario; (g) cultivos y crianzas; y (h) sanidad, investigación, extensión, y transferencia de tecnología y otros servicios vinculados a la actividad agraria. Los organismos públicos adscritos al MINAGRI son: (a) Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), (b) Autoridad Nacional del Agua (ANA), (c) Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), y (d) Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) (Ley 30048, 2013).

2. El Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) es un organismo descentralizado, con autarquía económico-financiera y técnico-administrativa y dotado de personería jurídica propia, dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería, y Pesca de la Nación, encargado de ejecutar las políticas nacionales en materia de sanidad y calidad animal y vegetal e inocuidad de los alimentos de su competencia, así como verificar el cumplimiento de la normativa vigente en la materia. También es de su competencia el control del tráfico federal y de las importaciones y exportaciones de los productos, subproductos y derivados de origen animal y vegetal, productos agroalimentarios, fármaco-veterinarios y agroquímicos, fertilizantes, y enmiendas. En síntesis, el SENASA es responsable de planificar, organizar y ejecutar programas, y planes específicos que reglamentan la producción, orientándola hacia la obtención de alimentos inocuos para el consumo humano y animal (SENASA, 2013).
3. Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA), es un organismo público adscrito al MINAGRI, responsable de diseñar y ejecutar la estrategia nacional de innovación agraria. Como ente rector del Sistema Nacional de Innovación Agraria (SNIA), en el ámbito de su competencia, el INIA es autoridad técnico normativa en materia de semillas, seguridad de

la biotecnología moderna, registro nacional de papa nativa peruana, camélidos sudamericanos domésticos, entre otros. Asimismo, para el acceso a recursos genéticos es la autoridad en la administración y ejecución; para los derechos de obtentor de variedades vegetales es la autoridad competente en la ejecución de las funciones técnicas; y para el aprovechamiento sostenible de las plantas medicinales, representa al MINAGRI en la formulación de las estrategias, políticas, planes y normas para su ordenamiento, aprovechamiento y conservación (INIA, s.f.).

4. Autoridad Nacional del Agua (ANA), es el organismo encargado de realizar las acciones necesarias para el aprovechamiento multisectorial y sostenible de los recursos hídricos por cuencas hidrográficas, en el marco de la gestión integrada de los recursos naturales y de la gestión de la calidad ambiental nacional estableciendo alianzas estratégicas con los gobiernos regionales. Las funciones del ANA son: (a) elaborar la política, estrategia y el Plan Nacional de Recursos Hídricos; (b) dictar normas y establecer procedimientos para asegurar la gestión integrada y sostenible de los Recursos Hídricos; (c) establecer los lineamientos para la formulación, aprobación, actualización, supervisión de implementación de los Planes de Gestión de Recursos Hídricos en las diferentes cuencas; (d) elaborar el método y determinar el valor de las retribuciones económicas por el derecho de uso de agua y por el vertimiento de aguas residuales tratadas en fuentes naturales de agua; (e) aprobar reservas de recursos hídricos y trasvases de agua de cuenca; (f) otorgar, modificar, y extinguir, previo estudio técnico, derechos de uso de agua, autorizaciones de vertimientos y de reúso de agua residual; (g) conducir, organizar, y administrar el Sistema Nacional de Información de Recursos Hídricos; (h) emitir opinión técnica vinculante para la aprobación de instrumentos de gestión ambiental, que involucren las fuentes naturales de agua; (i) coordinar, organizar, y dirigir acciones necesarias para el funcionamiento del Sistema Nacional de Gestión de Recursos Hídricos;

(j) promover y apoyar la formulación de proyectos y la ejecución de actividades que incentiven el uso eficiente, el ahorro, la conservación, la protección de la calidad, e incremento de la disponibilidad de los recursos hídricos; (k) desarrollar acciones para la gestión integrada del agua por cuencas y la preservación de los recursos en las cabeceras de estas, así como, para la prevención de daños por ocurrencia de eventos hidrológicos extremos; (l) aprobar la demarcación territorial de cuencas hidrográficas, la clasificación de los cuerpos de agua, la delimitación de las fajas marginales y los volúmenes de los caudales ecológicos, estos últimos en coordinación con el Ministerio del Ambiente (MINAM); (m) promover programas de educación, difusión, y sensibilización, sobre la importancia del agua para la humanidad enmarcadas dentro de una Cultura del Agua, que se reconozca el valor social, ambiental y económico de dicho recurso; y (n) coordinar con el Ministerio de Relaciones Exteriores, la suscripción de acuerdos multinacionales que tengan por finalidad la gestión integrada de recursos hídricos en cuencas transfronterizas (ANA, 2014).

5. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), se encarga de definir, dirigir, ejecutar, coordinar y supervisar la política de comercio exterior y de turismo del Perú. Tiene la responsabilidad en materia de la promoción de las exportaciones y de las negociaciones comerciales internacionales, en coordinación con los Ministerios de Relaciones Exteriores y de Economía y Finanzas, y los demás sectores del Gobierno en el ámbito de sus respectivas competencias. Asimismo, está encargado de la regulación del Comercio Exterior. El titular del sector dirige las negociaciones comerciales internacionales del Estado y está facultado para suscribir convenios en el marco de su competencia (MINCETUR, 2014a).
6. La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), es un organismo técnico especializado con personería jurídica de derecho público interno

que goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestaria, y administrativa. Se encuentra adscrita al MINCETUR. Su competencia es formular, aprobar, ejecutar y evaluar las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables, así como de turismo interno y receptivo, promoviendo y difundiendo la imagen del Perú en materia turística y de exportaciones, de conformidad con las políticas, estrategias y objetivos sectoriales (PROMPERÚ, 2014). La Marca Perú es uno de los logros de esta institución como medio de impulsión de sectores comerciales con mayor proyección internacional.

7. Ministerio de la Producción (PRODUCE) que tiene como finalidad diseñar, establecer, ejecutar, y supervisar, en armonía con la política general y los planes de gobierno, políticas nacionales y sectoriales aplicables a los sectores de pesquería y de MYPE e industria, asumiendo rectoría respecto de ellas. Las funciones de PRODUCE son: (a) formular, aprobar, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar, y evaluar la política y los planes nacionales de desarrollo de los subsectores pesquería e industria; (b) fomentar e incorporar la investigación, innovación y transferencia tecnológica, así como el planeamiento estratégico en los procesos productivos bajo el ámbito de su competencia, con la participación activa del sector privado, universidades, y centros de investigación; (c) mejorar y consolidar el sistema sectorial de gestión ambiental, proponiendo las políticas y normas de protección ambiental y de conservación de los recursos naturales, a través de la supervisión, monitoreo, y control del aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en el ámbito de los subsectores pesquería e industria, en el marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental; (d) establecer el marco normativo para el desarrollo de las actividades extractivas, productivas y de transformación de los subsectores pesquería e industria; (e) identificar oportunidades, difundir, y promover el

crecimiento de las inversiones, en el ámbito de los subsectores pesquería e industria, propiciando la descentralización productiva y el aprovechamiento de las ventajas comparativas y competitivas para el desarrollo de actividades y proyectos de pesquería e industria; (f) conducir y ejecutar en el ámbito sectorial las acciones referidas a los programas, actividades y proyectos de desarrollo social, en el marco de las políticas y planes nacionales sobre el particular; (g) establecer los objetivos y la política del sector de la micro y pequeña empresa y cooperativas, en función de la política general del Gobierno y en coordinación con los sectores e instituciones vinculados a su ámbito, así como con los Gobiernos Regionales y Locales, supervisando su correcta aplicación; y (h) formular, concertar, y establecer las políticas de promoción y el acceso de la pequeña y mediana empresa, a los servicios financieros, de tecnología, y de desarrollo empresarial que favorezcan su competitividad (PRODUCE, s.f.).

8. Asociación de Exportadores (ADEX), la cual se encarga de promover la competitividad de sus asociados en el mercado mundial a través de la defensa gremial, asesoría, capacitación e innovación, formulando permanentes propuestas para el desarrollo del comercio exterior peruano. ADEX tiene un compromiso con el país en el fomento de la cultura exportadora contribuyendo así con el desarrollo de la nación. Asimismo, sus principales objetivos estratégicos son: (a) crecimiento de asociados, (b) promover y apoyar medidas que aumenten la ventaja competitiva exportadora y productividad del sector exportador, y (c) contribuir a la formación de una cultura exportadora (ADEX, s.f.).

4.1.2 Marketing y ventas e investigación de mercado (M)

Según la información proporcionada por PROMPERÚ referente a las exportaciones de Chía en el 2013, encontramos que hubieron 22 empresas peruanas que exportaron 1,173 t

de Chía, siendo la empresa Exportadora Agrícola Orgánica S.A.C. la productora y exportadora más importante con 68% de las exportaciones. La empresa Vínculos Agrícolas y el Grupo San Nicolás representan ambos 5% de las exportaciones; mientras que las empresas Inversiones Alfar y Peruvian Heritage representan ambas 4% de las exportaciones. El resto de las empresas representan entre 1 y 2% de las exportaciones (MINCETUR, 2014b), ver Figura 49.



Figura 49. Principales empresas exportadoras de Chía.

Adaptado de “Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX),” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2014b. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000

En cuanto a los principales destinos de exportación: encontramos a los Estados Unidos que representan 68% de las exportaciones, Alemania 26%, Australia 1.63%, son los países más representativos como se muestra en la Figura 50.

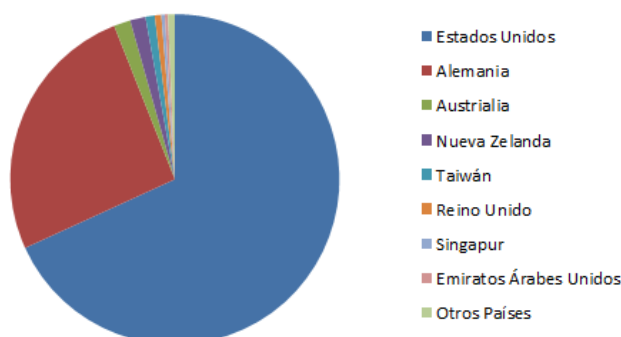


Figura 50. Principales destinos de las exportaciones de Chía.

Adaptado de “Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX),” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2014b. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000

Tal como ya lo hemos mencionado, en el Perú existe conocimiento cada vez más amplio de las altas propiedades nutritivas de la Chía, así como sus propiedades adelgazantes. Es por ello que cada vez es más usual ver el producto en venta en algunos mercados puestos ambulantes y supermercados como Wong, siendo el formato más común en los supermercados las bolsitas de Chía Orgánica de 250 gramos de la empresa Exportadora Agrícola Orgánica S.A.C. a S/.54.90. En el mismo supermercado se encuentran barras de Chía con mango como para consumir en snacks a S/12.50 de la empresa colombiana Dipsa Food (Dipsa Food, 2014). La bebida Chía Cool Instantánea de la empresa Exportadora Agrícola Orgánica S.A.C. también se encuentra en algunos sitios como en grifos a S/.10. Cabe resaltar que la Chía también se encuentra en los mercados distritales a S/.25 el kilo y en los puestos ambulantes se encuentran bolsitas de 100 gr por S/.6, según los vendedores la procedencia de esta Chía es del interior del país de las zonas de Andahuaylas, Cuzco, y Arequipa.

Desde hace algunos años, se vienen desarrollando una serie de esfuerzos para promover los productos naturales, orgánicos del comercio justo y del biocomercio y que pueda contribuir al desarrollo económico del Perú. En ese contexto se llevan a cabo ferias de alcance internacional como PERUNATURA en el marco de la Expoalimentaria, la feria agraria que cada vez cobra más importancia a nivel regional (“ADEX: Expoalimentaria,” 2014). PERUNATURA se lleva a cabo desde el 2006 y se ha convertido en “la principal plataforma para la promoción de ingredientes y productos naturales derivados de la biodiversidad peruana bajo los principios de sostenibilidad ambiental, social y económica naturales orgánicos, de comercio justo y sostenibles”. En el 2012, participaron 30 expositores y alcanzaron un volumen de negocios de US\$17.7 millones (PROMPERÚ, 2014b).

La Expoalimentaria 2013 contó con un total de 21 países expositores: 624 expositores, de los cuales 468 fueron nacionales y 156 internacionales. El énfasis se puso en la Quinoa y otras semillas andinas y en sus derivados por haber sido el año internacional de la Quinoa. En el *Informe Ejecutivo de Ferias de 2014* elaborado por PROMPERÚ no se hace ninguna mención a la Chía, pese a que estuvieron presentes empresas que producen y exportan Chía tales como Peruvian Heritage (PROMPERÚ, 2014b). Esto se debe a varias razones: (a) la Chía empezó a tener mayor visibilidad en el país desde el 2013; (b) las autoridades todavía no han identificado la Chía como producto importante y exportable para el país; y (c) la oferta que este tipo de eventos busca promocionar es la oferta de semillas andinas o productos nativos, oriundos del país, esto podría explicar porque las autoridades no han identificado a la Chía como un cultivo de importancia para el país.

Cabe resaltar que en la edición de la Expoalimentaria 2014, se identificaron más de cinco empresas que ofrecían Chía, siendo una de ellas Exportadora Agrícola Orgánica S.A.C., la principal productora y exportadora de Chía; sin embargo, en el marco de la conferencia sobre Seguridad Alimentaria APEC Asia-Pacífico que se llevó a cabo el 15 de agosto de 2014, la Chía fue presentada en el stand peruano así como otras semillas y frutos andinos, tales como la quinoa, la lúcuma, café orgánico, y harina de maca. Esta presentación suscitó el interés de las autoridades del Ministerio de Agricultura así como la autoridad administradora de granos de China (“Quinoa, Chía, Lúcuma y Café Orgánico,” 2014).

Las características de la Chía ponen énfasis en el alto contenido nutricional (fuente de Omega-3 y Omega-6) así como en sus propiedades adelgazantes, lo cual se enmarca dentro de la tendencia de los consumidores por los alimentos saludables. Según los informes de Euromonitor Internacional, el mercado mundial de productos naturales y saludables registró un volumen de negocios de US\$717, 245 millones en el año 2012. Esta misma fuente estima

que el crecimiento para el periodo 2013-2017 será de 3.7%, en un mercado con 673 millones de nuevos consumidores. A nivel de bloques económicos, el mercado del consumo de productos naturales es liderado por Asia Pacífico, seguido de Norte América y Europa Occidental, con un tamaño de mercado en 2012 de US\$196,320 millones, US\$180,078 millones y US\$172,099 millones respectivamente. América Latina pese a aparecer en cuarta posición con US\$83,966 millones, presenta un crecimiento proyectado al año 2017 de 6.5% (PROMPERÚ, 2014b).

Por otro lado, el mercado de productos orgánicos alcanzó los US\$29.2 billones en el 2012 (PROMPERÚ, 2014b), lo cual presentaría igualmente nuevas oportunidades comerciales en materia ingredientes y productos de la biodiversidad orientados hacia la industria alimentaria, cosmética y farmacéutica. Existe una demanda con tendencia positiva hacia el consumo de productos naturales, suplementos dietéticos, nutricionales. La Chía y sus productos derivados están dentro de esta tendencia a nivel mundial con una gran oportunidad para el desarrollo del cultivo en el Perú.

4.1.3 Operaciones y logística e infraestructura (O)

En el Perú ya tenemos zonas en la costa y sierra dedicadas a la producción de semillas de Chía con buena adaptación y rendimientos que van de 800 a 1,150 kg/ha. El período vegetativo generalmente es de 3.5 a 4 meses. El tallo es cuadrado y presenta muchas hojas opuestas, de 4 a 8 cm de largo y 3 a 5 cm de ancho, tienen un alto contenido de aceites esenciales, los cuales actúan como un repelente de insectos lo cual evita la necesidad de utilizar muchos químicos para proteger los cultivos (Andina, 2014a).

La temperatura óptima del ambiente para el crecimiento de la Chía es de entre 15 a 25°C, no es resistente a las heladas y no fructifica en la sombra. En el Perú contamos con una diversidad de clima lo cual es una ventaja competitiva con respecto a los países

competidores ya que se puede cosechar más de una vez al año. En el Norte del Perú ya existe interés por formar asociaciones de agricultores que se dediquen a este cultivo (“Gobierno Regional de Piura,” 2014).

El inicio de la producción de Chía comienza con una buena selección y preparación del suelo para la siembra, la Chía crece bien en suelos franco-arenosos y también en aquellos de moderada fertilidad; es tolerante a la acidez de los suelos. En cuanto al nivel de humedad, la Chía es también tolerante a la sequía, no necesitando de muchas lluvias para su crecimiento y posterior desarrollo. La preparación del suelo se puede hacer en forma convencional con arada y rastreada; o bien con enfoque de labranza mínima para siembra directa, que es lo más recomendable, pues contribuye a la conservación del suelo. Si se aplica la siembra directa, se prepara la cobertura; se abren pequeños surcos y se depositan las semillas en forma superficial, las semillas tienen un tamaño de 2 a 3 milímetros. La siembra se hace “a chorrillo”. En un metro lineal deben distribuirse de 20 a 25 semillas; y entre hileras, hay que dejar una distancia de 60 cm. Para una hectárea serían suficientes 2 kg de semillas. Pero como se está en una etapa de conocimiento y experimentación del rubro, hoy día, se emplean 3 kg de semillas. Con referencia a cuidados culturales, el cultivo necesita del control de malezas mediante dos o tres carpidas según el estado de enmalezamiento del suelo. Para el control de hormigas e insectos cortadores, se pueden usar algunos productos naturales, como caldo biosulfocálcico, biofertiliser, que son insecticidas y fertilizantes. Se trata de un rubro que no requiere de la aplicación de agro defensivos, dado que no cuenta aún con el ataque de plagas y enfermedades, por lo que se obtiene un producto inocuo (AgroNegociosPerú, 2014).

La cosecha inicia con el corte de plantas alrededor del cuarto mes de la siembra, de acuerdo al estado de madurez de las mismas; la cosecha es intensiva y en pequeñas superficies, se realiza se realiza en forma manual con machete. Las semillas se desarrollan en

ramilletes, que normalmente siguen floreciendo, cada planta debe tener entre 30 a 50 ramilletes con longitud de 15 a 20 cm para una óptima cosecha. Luego del corte se debe dejar secar las plantas en el mismo cultivo por lo menos 1 a 2 días al sol; una vez secas se inicia el trillado y luego se realiza la limpieza para eliminar todas las impurezas (AgroNegociosPerú, 2014). Debido a que es una semilla de consumo directo, debe contar con un riguroso control de calidad en los procesos de producción el cual debe asegurar la conservación de su alto contenido nutricional, una baja carga microbiológica, la integridad de las semillas y el mínimo contenido de materias extrañas.

Según J. Tobaru (comunicación personal, 15 de agosto, 2014), la Chía está considerada como un cultivo de bajo costo y fácil manejo que considerando las tendencias del mercado con una demanda a nivel internacional aún no satisfecha, se puede considerar como una gran oportunidad de negocio. En la Tabla 19 se muestra la productividad de los principales países productores de Chía. En la Tabla 20 se detallan los costos referenciales en base a la producción hecha en la universidad agraria en una hectárea considerando un rendimiento de 800 a 1,200 kg/ha.

Tabla 19

Rendimiento por Hectárea de Chía en los Principales Países Productores

País	Rendimiento (kg/ha)
Bolivia	600 a 1,000
Paraguay	1,000
México	750 a 1,100
Argentina	500 a 1,500
Perú	700 a 1,100

Nota. Tomado de “II Especialización en Chía y Quinoa Orgánica 2014,” por AgroForum.pe, 2014. Recuperado de <http://www.agroforum.pe/carreras-maestrias-postgrados-cursos-y-capacitaciones/ii-especializacion-chia-y-quinua-organica-2014-a-12359/>

Considerando que el Perú cuenta con una amplia diversidad biológica esta ventaja se ve amenazada con el uso inadecuado de los recursos existentes generando niveles críticos de

deterioro de ciertas zonas del país. La situación de pobreza de los pequeños productores explica en parte el uso inadecuado y degradación de la base productiva de los recursos naturales. Es necesaria una reforma del sector con inversión por parte del gobierno para capacitar a los pequeños productores y promover acciones para el manejo y uso productivo de los recursos naturales; generar una transferencia tecnológica mejorada e infraestructura rural para lograr una agricultura sostenible (MINAGRI, 2014a).

La agricultura peruana constituye una economía de parceleros en la cual el 85% de los agricultores tiene parcelas con menos de 10 ha predominando las unidades productivas con un área entre 3 y 10 ha (33%). El fraccionamiento de las parcelas en pequeños minifundios y su gran dispersión representan un límite a la eficiencia productiva al tiempo que eleva los costos del transporte.

La actividad agraria se caracteriza por el desorden en la producción y la disminución de su rentabilidad y competitividad. Asimismo, los procesos de post cosecha y de mercadeo están sumamente desordenados por la falta de una infraestructura vial adecuada y la ausencia de un sistema de mercados mayoristas, lo cual incide en los altos costos de comercialización que afectan a los productores agrarios (MINAGRI, 2014a).

Dentro de la cadena productiva y canales de distribución existen diversos intermediarios lo cual genera una distorsión de precios. Según Cannock y Gonzales-Zúñiga (1994) en su libro *Economía Agraria*, mencionan al menos siete eslabones de intermediación: (a) *el productor*, quien normalmente mercadea un escaso volumen de producción, no están organizados para comercializar sus productos; (b) *el acopiador*, es el comerciante local; (c) *el transportista*, que actúa como rescatista; (d) *el mayorista*, generalmente está especializado por producto; (e) *el distribuidor*, que reparte el producto a través de sus canales de minoristas; (f) *los minoristas*, quienes están generalmente muy dispersos en los mercados públicos, de barrio, y en las calles; y (g) *el consumidor*.

Tabla 20

Costo de Producción para Una Hectárea de Cultivo de Chía (T/C 2.88)

Concepto		Unidad de medida	Precio unitario (US\$.)	Cantidad	Valor (US\$.)
A. Insumos					454.00
1. Semilla		kg	14.00	3.00	42.00
2. Fertilizantes	2.01. Suelo organico	kg	1.50	110.00	165.00
	2.02. Follar organico	kg	1.00	95.00	95.00
3. Insecticidas	3.01. Lorsban	l	20.00	4.00	80.00
4. Herbicidas	4.01. Glifosato	l	5.00	11.00	55.00
	4.02. Flurocioridona	l	1.00	17.00	17.00
B. Maquinaria					393.25
5. Preparación de terreno	5.01. Aplicación de herbicida pre siembra	h-Maq	145.00	0.20	29.00
	5.02. Aradura	h-Maq	70.00	0.20	14.00
	5.03. Rastraje	h-Maq	110.00	0.50	55.00
	5.04. Preparación cama de semilla	h-Maq	122.50	0.50	61.25
	5.05. Acequiadura	h-Maq	122.50	0.10	12.25
	5.06. Surcadura	h-Maq	122.50	0.50	61.25
	5.07. Siembra / Fertilización	h-Maq	50.00	1.00	50.00
	5.08. Cosecha	h-Maq	55.00	1.00	55.00
	5.09. Selección de semillas	h-Maq	55.50	1.00	55.50
C. Mano de obra directa					155.00
6. Preparación de terreno	6.01. Junta de palos, troncos, raíces, limpieza	Jornal	12.50	2.00	25.00
7. Siembra	7.01. Método chorreo	Jornal	12.50	1.00	12.50
8. Herbicidas	8.01. Aplicación de herbicidas post siembra	Jornal	12.50	1.00	12.50
9. Control de maleza		Jornal	12.50	2.00	25.00
10. Aplicación de insecticidas		Jornal	12.50	1.00	12.50
11. Riego		Jornal	12.50	4.00	50.00
12. Cosecha		Jornal	12.50	1.00	12.50
13. Terreno		ha	1,000.00	1.00	1,00.00
		Total (US\$. / Hectárea)			2,002.25
		Imprevisto (3%)			60.07
		Costo total (US\$. / Hectárea)			2,062.75
		Costo total (\$ / Hectárea)			5,939.47

Nota. Tomado de "Comunicación Personal," por J. Tobaru, 15 de agosto de 2014.

Se puede considerar un proceso interno ineficiente debido a que enfrenta altos costos, mermas, problemas de producción en escala, carencia de infraestructura con lo cual no tiene un adecuado sistema de comercialización que genere una correcta formación de precios y una equitativa distribución de la ganancia. A pesar de las oportunidades que tiene en el manejo interno de la agricultura, el Perú es considerado por los exportadores un buen canal de distribución internacional por su ubicación geográfica para la salida de productos al Pacífico Sudamericano desde el Atlántico Sudamericano, esto es considerado como una de las ventajas competitivas con respecto a los principales competidores. De igual manera es necesario mejorar las carreteras longitudinales de la sierra y ceja de selva, zona en donde puede seguir creciendo la producción de esta semillas aprovechando el clima y los tipos de suelo con los que cuenta. En la Figura 51 se presenta la cadena de valor del Sector Agro-Industrial. En la Figura 52 se presenta en detalle los canales de distribución reconocidos en el Sector Agrícola.

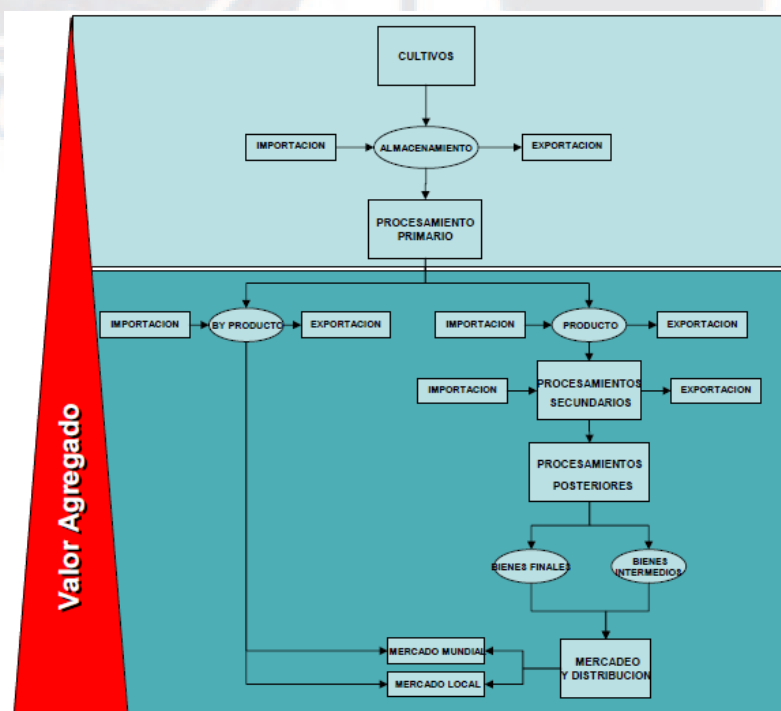


Figura 51. Flujo de la cadena de valor del sector Agro-Industrial. Tomado de “Procesos Logísticos en el Sector Agroindustrial,” por el Centro de Documentación para la Innovación de la Cadena de Suministro, 2012. Recuperado de <http://innovasupplychain.pe/articulos/5574-procesos-logisticos-en-el-sector-agroindustrial>

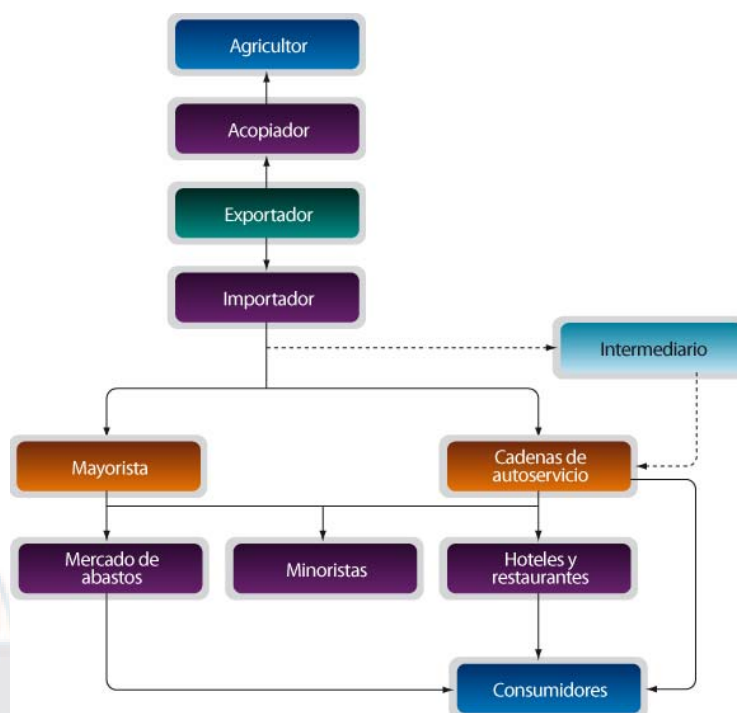


Figura 52. Canales de distribución del Sector Agrícola.

Tomado de “Sector Agrícola, Agroindustrial, y Pecuario: 6. Canales de Distribución,” por Valle Internacional, 2014. Recuperado de <http://valleinternacional.com/tlc-con-estados-unidos/estados-unidos-y-el-valle-del-cauca/comercio-bilateral/sectores-potenciales-para-el-valle/sector-agricola-agroindustrial-y-pecuario-vi-canales-de-distribucion/>

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El crédito representa uno de los cuellos de botella del Sector Agrícola. Actualmente la entidad financiera para el Perú rural es AGROBANCO que fue creado en el año 2001, que es integrante del sistema financiero nacional encargado de otorgar créditos al sector agropecuario. AGROBANCO prioriza sus operaciones de crédito hacia los medianos y pequeños productores agropecuarios asociados, comunidades campesinas y comunidades nativas, empresas comunales, y empresas multicomunales de servicios agropecuarios, siendo el directorio el que establece los lineamientos para el otorgamiento de créditos otorgados destinados a los pequeños productores agropecuarios (AGROBANCO, 2014a).

Para acceder a la oferta crediticia se requiere calificar con ciertos requisitos solicitados por la entidad financiera; para los pequeños agricultores (crédito de primer piso) pueden acceder a un crédito máximo de 15 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) por producto; para ello se requiere tener buenos antecedentes crediticios y conocimiento de la

actividad a desarrollar. La tasa de interés varía entre 16% a 22% en moneda nacional, podemos observar la evolución de las tasas de interés del primer piso en la Figura 53.

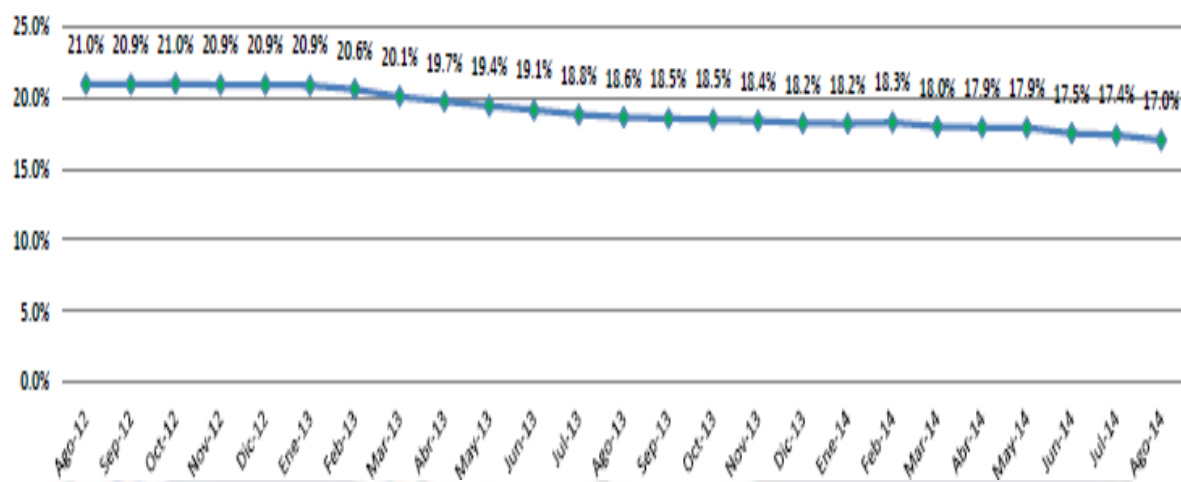


Figura 53. Tasa de interés promedio–primer piso.

Tomado de “Tasa de Interés Promedio,” por AGROBANCO, 2014b. Recuperado de http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdf_cpc/201408TITotal.pdf

Comparando con el promedio de las tasas bancarias de otros sectores es un costo alto de crédito debido al riesgo inherente al Sector Agropecuario, adicionalmente los pequeños agricultores no llegan a cumplir con todos los requisitos para ser considerados sujeto de crédito; para los medianos productores agropecuarios existen los créditos de segundo piso en el cual pueden acceder a préstamos mayores a 15 UIT sin límites expuestos. La tasa de interés varía entre 8% a 11%. En la Figura 54 se presenta la evolución de las tasas de segundo piso para el Sector Agropecuario (AGROBANCO, 2014b).

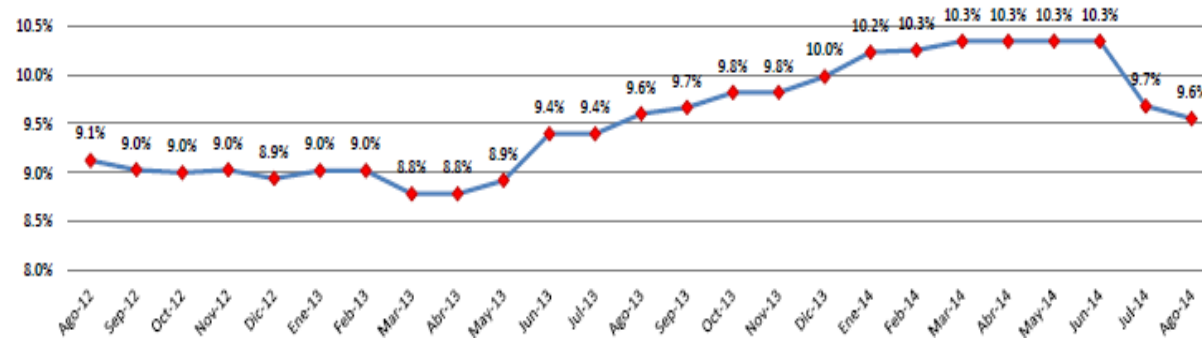


Figura 54. Tasa de interés promedio–segundo piso.

Tomado de “Tasa de Interés Promedio,” por AGROBANCO, 2014b. Recuperado de http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdf_cpc/201408TITotal.pdf

No obstante lo expuesto, en el último decenio se observó un incremento de los créditos bancarios destinados al Sector Agropecuario del Perú. El saldo de colocación del Sector Agropecuario creció en más de 400% entre diciembre 2003 a agosto 2014 (Morisaki, 2014). El tema de financiamiento agrario deberá enfrentar numerosos retos en la búsqueda por una agricultura en expansión sostenida en el tiempo.

Un aspecto importante que podría facilitar el acceso al crédito, es que la rentabilidad promedio de la Industria de la Chía en el Perú en el año 2013 se estima fue de 30 a 40% para precios FOB de la semilla de Chía de 8 a 9 US\$/kg. El precio para el cual se estima no es rentable es del orden de 5 a 6 US\$/kg (IPEX, 2014).

4.1.5 Recursos humanos y cultura (H)

“El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (D’Alessio, 2014, p. 61). En la Industria de la Chía no existen datos estadísticos de la cantidad de trabajadores que laboran en esta industria, y si están organizados en cooperativas, asociaciones, comités, y empresas comunales.

En los últimos diez años el Sector Agropecuario ha registrado un crecimiento real promedio de 4% y al 2013 representa el 8% del PBI total. Cuatro millones de personas que conforman la Población Económicamente Activa (PEA) pertenecen al Sector Agropecuario, aunque su productividad es 4.3 veces menor que el resto de los sectores productivos (Andina, 2014a). La agricultura peruana muestra bajos niveles de productividad de la mano de obra, explicados en parte por la atomización y fragmentación de la tierra, la escasa dotación de activos públicos y privados a los que acceden los productores, la pobreza rural, y el limitado desarrollo de los mercados agrarios (e.g., trabajo, crédito, asistencia técnica, información, seguro, entre otros). La agricultura es, además, el sector con la mayor incidencia de pobreza, alcanzó el 53.8% de la PEA total ocupada agrícola en el año 2010, mientras que a nivel de la

PEA ocupada no agraria llegó a 16.4%. Según el censo del 2007, el 65.5% de la PEA proviene del área rural (J. R Velazco & Velazco, 2012).

En la Tabla 21 se muestra la evolución de los ocupados en la agricultura por categoría ocupacional. En el periodo 1997 a 2010 la variación del total de ocupados ha sido del 11%, siendo el PEA total ocupado agrícola de 3'798,056 personas. El 74% del PEA ocupado está conformado por independientes y familiares no remunerados, menos del 20% son empleados asalariados.

Tabla 21

Evolución de los Ocupados en la Agricultura por Categoría Ocupacional (en %)

Categoría	1997	2002	2006	2010
Empleador o patrono	6.8	7.4	6.8	7.0
Trabajador independiente	40.8	39.0	36.5	40.6
Empleado	0.3	0.4	0.5	0.4
Obrero	16.0	15.1	17.9	18.2
Trabajador familiar no remunerado	36.1	37.9	37.6	33.2
Otro	0.0	0.2	0.7	0.6
Total relativo	100.0	100.0	100.0	100.0
Total absoluto	3'416,534	3'946,417	4'313,538	3'798,056

Nota. Tomado de "Parte 3: Características del Empleo Agrícola en el Perú," por J. R. Velazco y J. G. Velazco, 2002. En C. Garavito e I. Muñoz (Eds.), *Empleo y Protección Social*, p. 171. Recuperado de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2012-01-06.pdf>

Debido a los índices de pobreza, el bajo nivel educativo, la falta de presencia del Estado en las zonas más alejadas y los índices de analfabetismo, se tiene un bajo nivel de productividad de la mano de obra en labores agrícolas en las zonas rurales. La mayoría de los agricultores peruanos no se encuentran bien calificados. El empleo de mano de obra no calificada es intenso en la cosecha y trilla, debido a la poca tecnificación en la producción de la Chía. Entre los países sudamericanos que son competencia del Perú en la Industria de la Chía, Argentina, y Paraguay tienen sueldos mínimos de US\$609 y US\$395 respectivamente, mayores al del Perú que es de US\$291. El sueldo mínimo de Bolivia es de US\$172 (ver Figura 55). Estas variaciones de sueldos mínimos son una referencia del nivel de ingreso de los recursos humanos que emplea la Industria de la Chía.

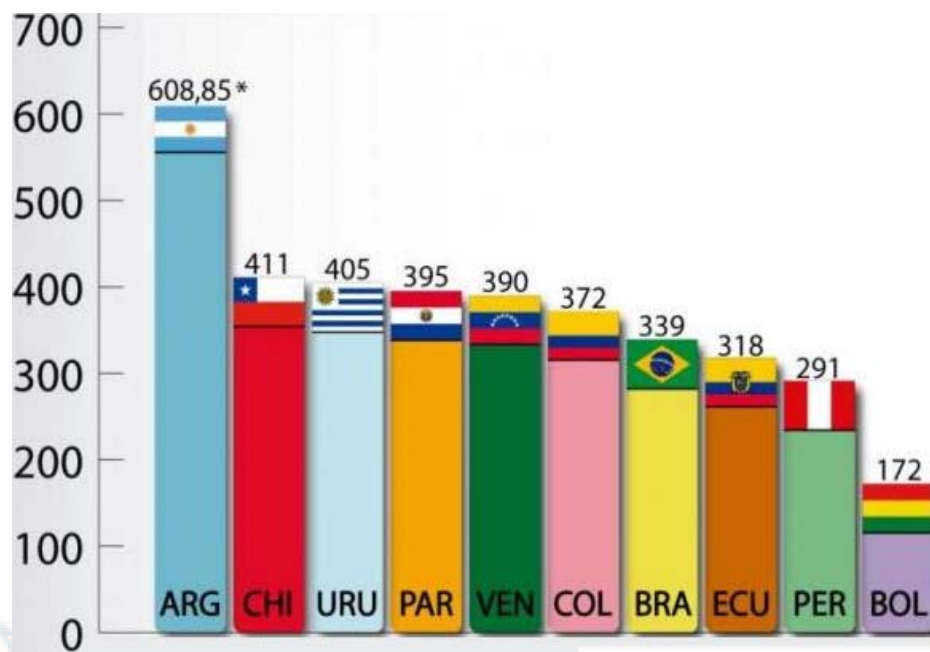


Figura 55. Sueldo mínimos vitales de países sudamericanos.

Ranking expresado en US\$. (*) Una vez hecho efectivo el primer tramo del anuncio, el sueldo mínimo argentino equivaldrá a US\$608.85 al tipo de cambio oficial actual y será el más alto de Sudamérica. (2013). Tomado de “Argentina Tiene el Salario Mínimo Más Alto de Latinoamérica,” 2013. *Infonews*. Recuperado de <http://www.infonews.com/2013/07/26/economia-88427-argentina-tiene-el-salario-minimo-mas-alto-de-latinoamerica.php>

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicaciones representan un elemento clave para la toma de decisiones gerenciales y ejecución de las mismas en los procesos productivos ya que a partir de la información que se obtenga se podrá ejecutar las actividades productivas de manera más efectiva debido al pleno conocimiento de la información que puede servir como una oportunidad para reforzar la fortaleza de la Organización o prevenir a la Organización de los problemas que pudieran afectarla. En el Perú, a través de sus Ministerios, se cuenta favorablemente con instituciones que brindan información de soporte técnico, informático, y estadístico para el sector agroindustrial.

El MINAGRI cuenta con un Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias (SIEA), el cual está conformado por diversas instituciones tales como la Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos (OEEE) la cual cuenta con dos unidades orgánicas que son la Unidad Estadística y la Unidad de Análisis Económico las cuales tienen como misión generar

información estadística agraria de calidad y desarrollar estudios de investigación en referencia al sector público agrario (MINAGRI, s.f.-a). La Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) se encarga de asesorar, hacer seguimiento, evaluar las políticas sectoriales y el gasto público, promover procesos de planificación, inversión y gestión institucional de forma descentralizada en los tres niveles de gobierno: Nacional, Regional, y Local (MINAGRI, s.f.-b). La Dirección General de Competitividad Agraria (DGCA) se encarga de proponer y ejecutar políticas públicas, estrategias, planes nacionales que generen la competitividad y permitan la sostenibilidad económica–social–ambiental del sector agrario (MINAGRI, s.f.-c). La Unidad de Imagen Institucional (UII) se encarga de informar al público en general acerca de las principales actividades que realiza el Ministerio y los Organismos Públicos Descentralizados (OPDS) a fin de promover el desarrollo del sector agrario, foresta, y pecuario generando mayor competitividad y la apertura de nuevos mercados para los productores nacionales (MINAGRI, s.f.-d). El Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (AGRORURAL) se encarga de diseñar, promover y gestionar modelos de desarrollo agrario rural a fin de promover las inversiones público–privadas (MINAGRI, s.f.-e). El Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) se encarga de incorporar el conocimiento tecnológico al sector agrario–agroindustrial generando mayor competitividad y sostenibilidad de la agricultura nacional (MINAGRI, s.f.-f). El Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) se encarga de proteger la sanidad agraria controlando la calidad de los insumos, producción orgánica e inocuidad de agroalimentaria (MINAGRI, s.f.-g). La Dirección General de Infraestructura Hidráulica (DGIH) se encarga de promover la inversión privada proyectos de irrigación para ampliar la frontera agrícola (MINAGRI, s.f.-h). El Ministerio del Ambiente a través del Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA) facilita la sistematización, el acceso y la divulgación de la información ambiental integrando las áreas tecnológicas, humanas e institucionales a fin de servir de soporte para la toma de decisiones en la gestión ambiental (MINAGRI, s.f.-i). La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) a través del Instituto Nacional de Estadística e

Informática (INEI) tiene como misión brindar información estadística oficial de calidad a fin de que sirva de soporte para la toma de decisiones de los agentes socioeconómicos, sector público, y comunidad en general (INEI, s.f.).

Por otro lado, se cuenta con diversos sistemas de comunicación tales como el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX) el cual se encarga de brindar información actualizada relevante para la comunidad empresarial, en particular para los exportadores peruanos, a fin de integrar sus negocios con el mundo (MINCETUR, s.f.). La herramienta del Sistema de Abastecimiento y Precios (SISAP) permite la consulta de precios de los principales productos tanto en mercados mayoristas, minoristas y ciudades a nivel nacional con una frecuencia inter-diaria dirigida a los agentes económicos que comercializan productos agropecuarios. La herramienta del Sistema de Agrocostos (AGROCOSTOS) permite la consulta de estimación de costos de la producción de los cultivos de mayor importancia económica en la región, así mismo se puede estimar la rentabilidad del cultivo, está a disposición de los productores agrarios del país. La herramienta del Sistema Agrícola (SISAGRI WEB) permite la consulta de las principales variables de la dinámica productiva en referencia a la superficie sembrada, superficie cosechada, producción, rendimientos, y precio en chacra a nivel de producto. La herramienta del Sistema Agro Hidrológico y Meteorológico (AGROHIDROMET) permite la consulta de datos relacionados a la temperatura, humedad, niveles, y volúmenes de aguas almacenadas en represas a nivel nacional. La herramienta de Series Históricas de Producción Agrícola–Compendio Estadístico (SISCA) permite la consulta de las principales variables agrarias tales como producción, precio, superficie cosechada, rendimiento y precios en chacra con información desde 1950 al 2007.

La herramienta Sistema de Intenciones de Siembra (SRIS) permite orientar a los proveedores de insumos en la programación de su abastecimiento y al productor agrícola en la orientación de las siembras de la campaña agrícola. La herramienta AGROALDIA brinda

información agraria en siembras y cosechas de los distintos cultivos, precios de productos e insumos, productividad de los cultivos, mercados nacionales e internacionales; integrando las distintas estadísticas e información por cadenas productivas y territorios de los principales cultivos del país (MINAGRI, s.f.-j).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El poco avance en tecnología e investigación en el Sector Agrícola del Perú es una de las limitantes y una de las causas de la pérdida del nivel de competitividad a nivel general. En lo referente al sector público, las pocas instituciones que podrían o deberían promover la tecnología de punta en productos y procesos, las innovaciones, la adopción de nuevas tecnologías, así como los planes pilotos tal como el INIA, no se encargan de la Chía. En el caso del INIA, esta instancia solo promueve la investigación y la conservación de los recursos genéticos oriundos del país como las papas nativas y la quinua. La Chía, al no presentar tal característica no está siendo considerada, lo cual dadas las características del cultivo muestra una carencia de visión a largo plazo (INIA, 2014).

Otra de las instancias del sector público a considerar en este rubro sería el Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FINCyT) funciona desde el 2007 gracias a un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para promover el programa de Ciencia y Tecnología. Este programa financia proyectos de innovación tecnológica en empresas, proyectos de investigación y desarrollo tecnológico en universidades y centros de investigación, fortalecimiento de capacidades mediante becas y pasantías. Actualmente el fondo para la innovación, no tiene ningún proyecto relacionado con la Chía (M. Pinto, comunicación personal, 18 de setiembre, 2014). En el ámbito del sector privado, al 2014, la empresa Exportadora Agrícola Orgánica S.A.C. es la empresa más importante en materia de cultivo y de exportación de Chía orgánica en base a semillas provenientes del país y de Paraguay. Su producto a base de Chía, la bebida Chía Cool ganó por segundo año consecutivo el premio del producto más innovador en la reciente edición de la

Expoalimentaria 2014 que se llevó en el mes de agosto. El objetivo de este concurso era reconocer el ingenio empresarial en la elaboración de productos que buscan llegar a consumidores con un estilo de vida más moderno. Este premio le otorgó la posibilidad de mostrar su producto en la Feria Summer Fancy Food Show que se desarrollará en Nueva York en junio del 2015 (“Chía Cool Instantánea,” 2014).

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas (D’Alessio, 2014). Las fortalezas y debilidades son factores controlables que pueden ser manejados por la gerencia.

El objetivo de la Matriz MEFI de la Industria de la Chía es identificar las debilidades de este sector, para luego poder desarrollar estrategias internas que ayuden a disminuirlas; así mismo, las fortalezas deben ser utilizadas para maximizar el crecimiento y desarrollo del sector. Tanto a las fortalezas como a las debilidades se les asigna un peso entre cero a uno, según el grado de importancia que le da el investigador a cada uno de los factores. Luego se les da a los factores de éxito que son débiles un valor entre uno (debilidad mayor) y dos (debilidad menor). En el caso de las fortalezas se les asigna una calificación entre tres (fortaleza menor) y cuatro (fortaleza mayor).

De acuerdo al análisis interno de la Industria de la Chía, en la Tabla 22, se observan los factores más importantes. La matriz cuenta con 11 factores determinantes de éxito, cinco fortalezas y seis debilidades. La calificación ponderada, que se obtuvo, para la Matriz MEFI fue de 2.67; valor que se halla ligeramente por encima del promedio de la calificación que es de 2.5, lo que significa que la Industria de la Chía no ha capitalizado adecuadamente sus fortalezas, ni a neutralizado adecuadamente sus debilidades para competir con éxito de forma

global, por lo tanto, hay aspectos que pueden llegar a ser potencializados para mejorar la producción de la Chía. Dentro de los factores de éxito más débiles se encuentra: (a) los pequeños productores no cuentan con calificación para acceder a créditos financieros, (b) baja participación del mercado, y (c) limitada información de los agentes de la cadena productiva en comercialización y exportación de la Chía.

Tabla 22

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Industria de la Chía

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Disponibilidad de tierras cultivables.	0.09	4	0.36
2	Menor distancia entre los centros de producción y puertos para exportación a países asiáticos y EE.UU., en relación a competidores.	0.09	4	0.36
3	Dos cosechas anuales.	0.09	4	0.36
4	Principal fuente natural de Omega-3 y Omega-6, alto valor nutricional y antioxidantes.	0.11	4	0.44
5	Alta calidad de la Chía peruana	0.10	3	0.30
Subtotal		0.48		1.82
Debilidades				
1	Poca promoción por parte de las empresas que producen, comercializan y exportan.	0.10	2	0.20
2	Limitada información de los agentes de la cadena productiva en comercialización y exportación.	0.07	2	0.14
3	Pequeños productores no cuentan con calificación para acceder a créditos financieros.	0.09	1	0.09
4	Distribución desigual de los ingresos entre los participantes de la cadena productiva.	0.08	2	0.16
5	Existencia de pocas asociaciones que vinculen a los agricultores en un esfuerzo sostenido de competitividad	0.08	2	0.16
6	Baja participación del mercado.	0.10	1	0.10
Subtotal		0.52		0.85
Total		1.00		2.67

Nota. Valor: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor.

Entre las fortalezas principales se encuentran: (a) la Chía es la principal fuente natural de Omega-3 y Omega-6, contiene un alto valor nutricional y antioxidante; (b) menor distancia entre los centros de producción de la Chía y puertos para exportación a países asiáticos y USA, en relación a competidores; (c) dos cosechas anuales; y (d) disponibilidad

de tierras cultivables para la Chía. De las cuatro fortalezas antes citadas, la infraestructura portuaria del Perú y su cercanía a los centros de producción, es nuestra fortaleza mayor en relación a los competidores más importantes de Chía, Bolivia, Paraguay, y Argentina, para los cuales el transporte desde las zonas de producción a los puertos para exportación representan mayores tiempos y costos; así como nuestra estabilidad económica y capacidad financiera.

4.3 Conclusiones

La Industria de la Chía en el Perú ha crecido en los últimos 3 años, y desde el año 2013 se puede encontrar productos de la Chía en los grandes mercados de retail. De acuerdo a información de PROMPERÚ, existen al menos cinco empresas exportadoras, con una producción total de aproximadamente 1,100 t, de las cuales la empresa líder de exportación es la empresa Exportadora Agrícola Orgánica S.A.C., la cual exporta el 68% del total de exportaciones de este sector.

Existe una marcada tendencia al consumo de productos saludables a nivel mundial, oportunidad que debe ser aprovechada considerando que la Chía es el producto orgánico de mayor contenido de Omega-3 y Omega-6, contiene un alto valor nutricional y antioxidante. La Matriz MEFI de la Industria de la Chía en el Perú cuenta con cinco fortalezas y seis debilidades. El valor promedio obtenido fue de 2.67, con un valor de 1.82 en sus fortalezas y 0.85 en sus debilidades, lo que indica que la Industria de la Chía no ha capitalizado adecuadamente sus fortalezas, ni ha neutralizado adecuadamente sus debilidades.

Una de las mayores amenazas de la Industria de la Chía en el Perú es que al año 2014 existe una insuficiente inversión en Innovación e Investigación en desarrollo tecnológico, y la debilidad institucional y poco apoyo del Estado para la exportación de la Chía. La Universidad Nacional Agraria La Molina, único ente estatal del que se conoce se está realizando investigaciones, presenta una infraestructura poco desarrollada y con recursos muy limitados.

No se conoce de gremios que organicen a los productores de Chía. Solo se conoce, por comunicación oral de la empresa Exportadora Agrícola Orgánica S.A.C., que es esta empresa la que hace asesoría técnica y labores de difusión para estandarizar la siembra, cosecha y manipuleo de la Chía, de manera de lograr un producto uniforme y un precio justo para los productores.

El Estado debe invertir en infraestructura física como carreteras, ferrovías, y puertos para hacer más atractivo al país para la inversión extranjera y ayude al desarrollo del sector agroexportador, de igual forma se requiere mayor inversión en tecnología, desarrollo e investigación que permita aprovechar los climas en el Perú y el potencial de tener hasta dos cosechas al año, es necesaria una reforma del sector con inversión por parte del Estado en capacitaciones a los pequeños productores generando transferencia tecnológica mejorada e infraestructura rural para lograr una agricultura sostenible.

Siendo que la mayor producción se concentra en regiones como Ayacucho, Cuzco, Huancavelica, y Huancayo, las mejoras en la carretera longitudinal de la sierra y el mejoramiento de la línea de tren que conecte longitudinalmente la sierra sur y luego hacia los puertos de Matarani e Ilo se considera una necesidad. La carretera internacional que conecta a Bolivia con los puertos del Sur del Perú ya es un modelo a seguir, infraestructura que está aprovechando Bolivia, uno de los líderes en la exportación de Chía a nivel mundial.

Es necesario considerar una reforma del sector en el cual el Estado promueva la asociación de productores para evitar el fraccionamiento de parcelas generando una producción en escala que permita minimizar los costos de producción y transporte. En cuanto a Recursos Humanos se requiere que el Estado incentive al sector privado a contratar formalmente a trabajadores del sector agrario en zonas andinas, de manera de disminuir la informalidad y mejorar la calidad de vida de los trabajadores de este sector. Aunque el jornal que reciben los trabajadores formales del sector agroexportador es uno de los más altos en

comparación con otros países latinoamericanos, el jornal del trabajador informal sigue siendo muy bajo.

En relación al financiamiento para agricultores, se tiene acceso limitado por la falta de títulos de propiedad en muchos casos, por lo que se le hace difícil al agricultor invertir en la mejora de sus tierras y cultivos. El tener cooperativas que agrupen a los productores y establecer relaciones más fuertes entre el productor y el exportador y el Estado, facilitaría el acceder a financiamiento y capacitación técnica.



Capítulo V: Intereses de la Industria de la Chía y Objetivos de Largo Plazo

“Los intereses organizacionales son los fines que la Organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria que compite” (D’Alessio, 2014, p. 83). De acuerdo a Hartmann (1957/1983) los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una Organización le interesa fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo. “La Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) permitirá conocer y describir esos intereses, si la organización tiene intereses comunes u opuestos con otras organizaciones, y la intensidad del interés” (D’Alessio, 2014, p. 83).

“Los Objetivos de Largo Plazo (OLP) representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias escogidas, que la conducen a la visión establecida” (D’Alessio, 2014, p. 83).

5.1 Intereses de la Industria de la Chía

La Industria de la Chía en el Perú es una industria reciente y se puede establecer que el principal interés es que el Perú se posicione entre los primeros tres países exportadores de Chía a nivel mundial al 2025. Estos objetivos podrán ser alcanzados mejorando las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis AMOFHIT.

Los intereses de la Industria de la Chía son los fines que este sector intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados que compite. Los intereses de la Industria de la Chía son los siguientes:

1. Aprovechar el clima favorable y aumentar las áreas destinadas al cultivo.
2. Incrementar la exportación a nivel mundial.
3. Desarrollar una industria altamente competitiva.
4. Mejorar los estándares de calidad, prácticas de cultivo, y gestión social y ambientalmente responsable.
5. Mejorar la calidad de vida de los miembros de la cadena productiva y sus familias.

6. Crear alianzas entre productores, industria y Estado.

5.2 Potencial de la Industria de la Chía

Son las competencias distintivas de la industria y se determinan respondiendo a las siguientes preguntas: ¿en qué es fuerte el sector industrial? y ¿en qué es débil el sector industrial?. Es por ello necesario analizar los siete dominios desarrollados en el potencial nacional, enfocados en el sector: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional administrativo, y (g) militar (D'Alessio, 2014).

Demográfico. En la actualidad, la producción de este cultivo es incipiente y no se tiene un número oficial de las personas que dependen de la producción de la chía en el Perú. La agricultura es la actividad más importante de nuestra población rural, ocupa el 21% de la PEA y aporta alrededor del 9% del PBI.

De acuerdo al último censo agropecuario en el 2012, el Perú llegó a 2'260,973 habitantes incrementado en un 28% con respecto al censo de 1994. En la Figura 56 se puede ver la evolución de los productores agropecuarios en los últimos 50 años (INEI & MINAGRI, 2013).

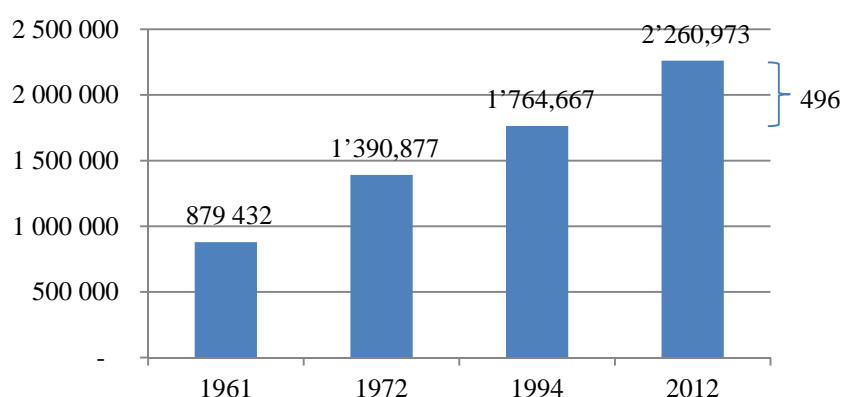


Figura 56. Evolución de productores agropecuarios en el Perú.

Tomado de "IV Censo Nacional Agropecuario 2012 (Resultados Definitivos)," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2013, p. 10. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Se necesita determinar el número de familias agrícolas que viven de este cultivo con el fin de poder planificar la oferta del sector. Hay muchas familias que ahora producen hoja de coca, cultivo ilegal, que pueden tomar este cultivo como una alternativa de fácil adaptabilidad a nuestros climas y suelos.

Geográfico. Del total de la superficie del territorio nacional (1'285,215.60 km²), según el *IV Censo Nacional Agropecuario 2012*, el 30.1% (38'742,465 ha) está dedicado al desarrollo de la actividad agropecuaria y ha tenido un incremento de 9.5% en los últimos 18 años. De esta superficie, solo el 18.5% se considera como superficie agrícola (7'125,008 Has) el 81.5% es superficie no agrícola. La superficie agrícola bajo cultivos alcanza el 58% del área productiva, el restante 42% se encuentra en barbecho 20%, descanso 11%, y no trabaja 11% como se observa en la Figura 57 (INEI & MINAGRI, 2013).

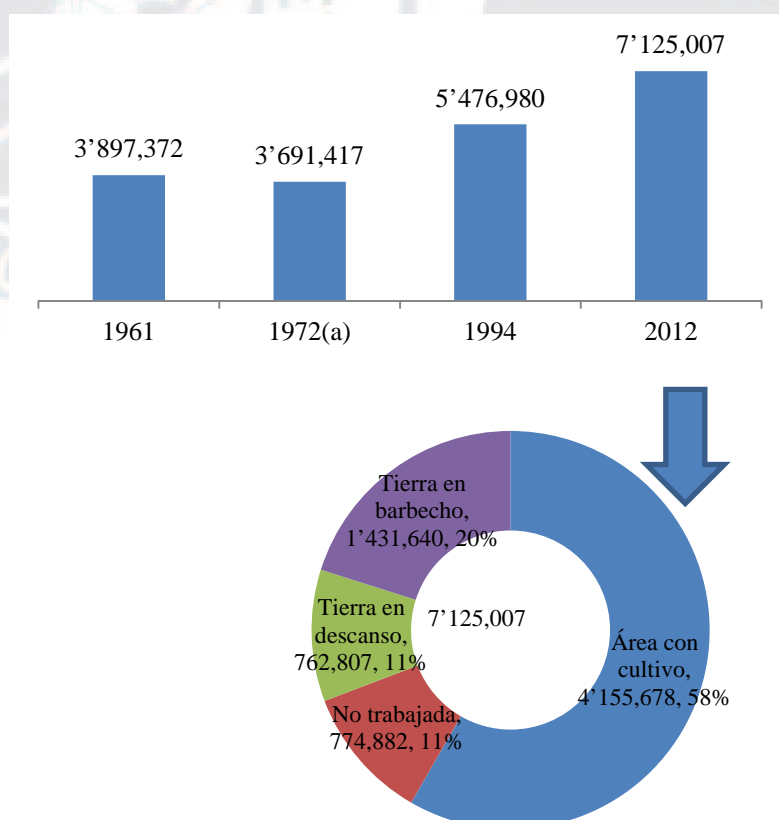


Figura 57. Evolución y repartición de hectáreas de la superficie agrícola. Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012 (Resultados Definitivos),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2013, p. 4. Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Del total de la superficie agrícola (7'125,008 ha), el 46.3% lo absorbe la región de la Sierra, el 30.1% la región de la selva, y el 23.7% la región de la costa. A nivel geográfico se tiene un alto potencial ya que gran parte de la superficie que no trabaja se encuentra en la costa, zona donde se puede cultivar la Chía. Las dos principales razones por la cual esta superficie no está siendo utilizada son la falta de agua y la falta de crédito agrícola, temas que están siendo tratados por el MINAGRI.

Económico. El MEF autorizó una transferencia de partidas a favor del MINAGRI hasta por S/.100 millones para financiar la instalación de cultivos competitivos y alternativos a la coca en el Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) (“MINAGRI Recibirá,” 2014). Se tiene una gran oportunidad para considerar a la Industria de la Chía como una industria de gran potencial por tratarse de una producción de corto periodo vegetativo y de bajo costo, adicional a su adaptación a las zonas como Cusco, Ayacucho, y Huancavelica por el clima y los suelos requerido por este cultivo.

En cuanto al potencial económico de los compradores norteamericanos existe un incremento de la demanda. Por otro lado, hay una demanda inmensa que satisfacer si se desarrolla el consumo en el mercado chino; ya que se sabe del gran interés de esta semilla en las economías del APEC. El potencial económico del sector se vería completamente garantizado si se comienza a posicionar la Chía peruana en estos mercados.

Tecnológico y científico. La Industria de la Chía en el Perú es aún incipiente y muestra un desarrollo aún pobre en el ámbito tecnológico y científico en comparación con otros cultivos como quinua para el cual se ha incrementado el desarrollo tecnológico en la producción en los últimos 10 años gracias a la demanda externa que exige sostenibilidad en la cantidad, calidad y continuidad en el tiempo. Existe una gran oportunidad para el Estado en el desarrollo de tecnología e investigación para la agricultura en general, de acuerdo a lo publicado en el MINAGRI se creará un Centro de Investigación y Desarrollo en Ciencia y

Tecnología Agrícola en el Perú. Este centro tendrá como objetivo la investigación, el fomento, aplicación y promoción de tecnología agrícola, lo cual también permitirá ejecutar un programa integral de cooperación que incluya la realización en nuestro país de actividades de conservación e investigación conjunta en áreas de la agro biodiversidad, con énfasis en cultivos como la quinua y otros granos andinos (MINAGRI, 2014b).

Histórico-psicológico-sociológico. En la época Precolombina, la Chía era uno de los alimentos básicos para las civilizaciones que se asentaron en América Central y México. En el imperio azteca era un medio de pago de tributos y transacciones. La Chía era su alimento, medicina y como base para sus pinturas corporales, con fines decorativos y ofrenda a los dioses. Era fuente de energía para travesías prolongadas y alimento para los guerreros, por eso es conocida como el alimento de las caminatas. La Chía podía ser almacenada mucho tiempo debido a los antioxidantes que posee, soportaba viajes largos y era utilizada como medio de pago. Los antiguos consideraban a la Chía como un tónico energético que da mayor resistencia a cualquier actividad física y potenciador sexual en los varones. Durante la conquista se intentó eliminar las tradiciones y por ello se destruyó la producción agrícola intensiva; debido a la importancia espiritual y económica de la Chía fue uno de los cultivos que casi fue desterrado, sobre todo por su estrecha asociación con la religión. Durante la colonia, el cultivo de la Chía casi desapareció, solo sobrevivió en zonas montañosas escarpadas del sur de México y Guatemala.

Organizacional-administrativo. El Poder Ejecutivo que comprende al jefe de Estado en conjunto con el Ministerio de Agricultura son las entidades que tienen que hacer frente a los grandes problemas que enfrenta el crecimiento y el desarrollo de la agricultura en nuestro país. Dentro de los problemas que se debe abordar tenemos por un lado la fragmentación de la propiedad, que representa un límite a la eficiencia productiva y eleva los costos por la gran

dispersión que existe. Por otro lado tenemos el mal funcionamiento de los servicios agrarios referente al financiamiento, capacitación, difusión de tecnología, información e investigación; limitada capacidad de respuesta del Sector Público Agrario; y escaso capital humano organizacional e institucional, todo lo cual con-lleva a un bajo nivel de calidad de vida del agricultor.

Según Villar (2014), el gobierno ya ha formulado una política agraria que consiste en tres grandes objetivos (a) la competitividad y modernización de la agricultura, (b) desarrollo rural, y (c) uso sostenible de los recursos, esto hace frente al nuevo contexto en el que se debe orientar la agricultura, en la Figura 58 vemos el esquema de los objetivos estratégicos basados en cinco criterios orientadores (a) enfoque de desarrollo rural, (b) enfoque de territorialidad, (c) rol subsidiario del estado, (d) modernización del estado y descentralización, y (e) enfoque de cadenas productivas.

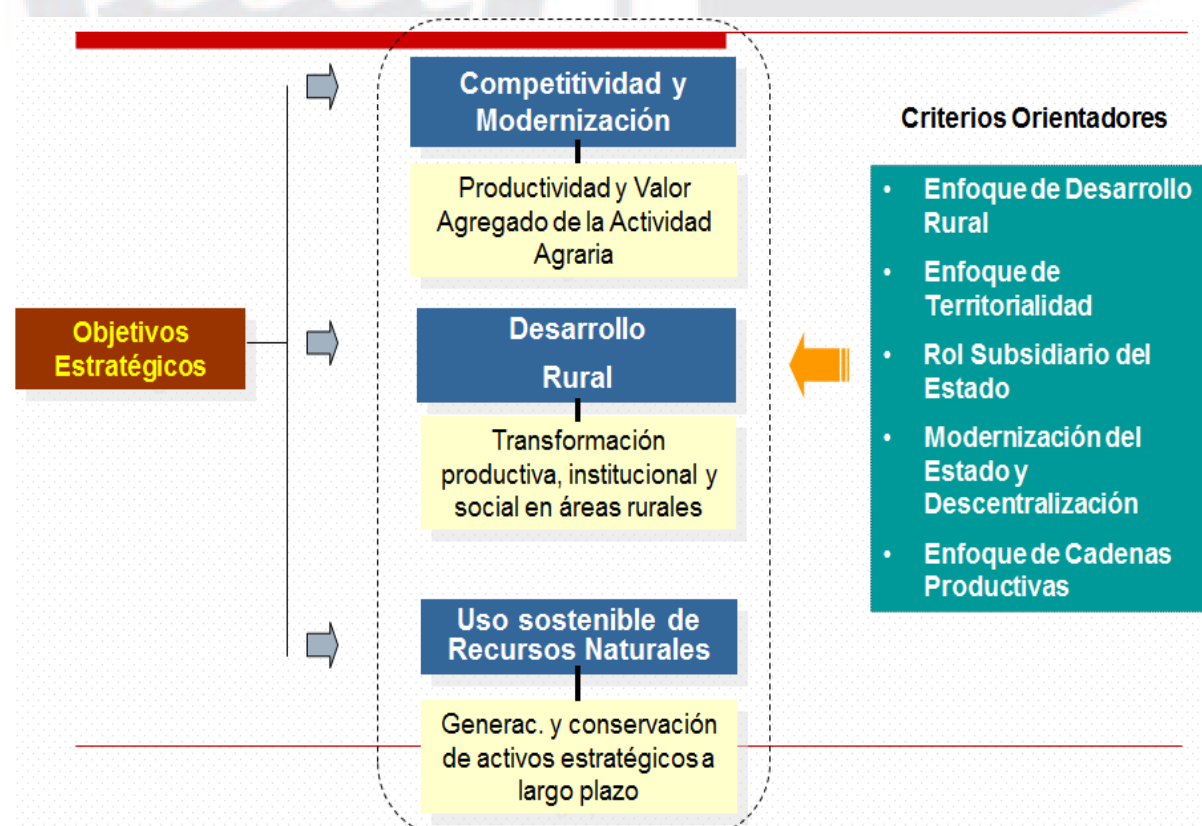


Figura 58. Formulación de una política agraria consistente. Tomado de "La Agricultura Peruana: Enfrentado el Reto al Cambio," por F. Villar, 2014, p. 22. Recuperado de <http://es.slideshare.net/gueste6de23/agricultura-peruana>

El Perú cuenta con una gran ventaja comparativa para el desarrollo del cultivo de la Chía por la disponibilidad de tierras y la diversidad del clima. El Estado debe aprovechar estos tipos de cultivos para abandonar gradualmente cultivos poco competitivos y rentables a mediano plazo.

Militar. En el contexto de la guerra contra el terrorismo en la zona del VRAE, las fuerzas armadas han conseguido revertir la situación de la derrota a la ofensiva por parte de los grupos narcoterroristas en menos de dos años. Algunas de estas zonas que constituyen el VRAE tienen una importancia estratégica por sus condiciones climatológicas y calidad de suelos, ya que serían propicias para el desarrollo de cultivos alternativos como la Chía. El MINAGRI está desarrollando diversos programas con el objetivo de promover los cultivos alternativos brindando asistencia técnica para cultivos como el café y el cacao con gran demanda en los mercados internos y externos (Vargas, 2014). Por otra parte el gobierno regional de Ayacucho en colaboración con el gobierno central viene elaborando proyectos de desarrollo de infraestructura tales como la construcción y asfaltado de 290 kilómetros de carreteras con un presupuesto de 160 millones de nuevos soles lo cual resulta esencial desenclavar esas zonas y promover un mayor acceso al mercado (Ayacucho propondrá, 2012).

5.3 Principios Cardinales de la Industria de la Chía

Influencia de terceras partes. La economía peruana ha sido sostenible en los últimos años generando mayor confianza en la población para la producción, comercialización y exportación de nuestros productos permitiendo de esta manera una mayor aceptación a nivel mundial.

En el marco de la política económica social del gobierno nacional, el programa Sierra Exportadora tiene como propósito promover la inclusión productiva de la sierra peruana mediante la formulación de proyectos productivos y planes de negocios con recursos propios,

fondos concursales no reembolsables como PROCOMPITE, AGROIDEAS, FINCYT, Fondo Empleo, AGROBANCO, y otras entidades financieras públicas y privadas. La Sierra Peruana representa una gran oportunidad de atracción de inversionistas nacionales y extranjeros, por ello Sierra Exportadora impulsa planes de negocio para la variedad de los granos andinos que posee nuestro país, entre ellos la Chía. En el Foro Temático de Economía y Comercio agrícola realizado del 9 al 17 de junio del 2013 en la ciudad de Beijing, se generaron oportunidades de inversión en la Sierra Peruana según lo indicado por el presidente de Sierra Exportadora, Alfonso Velásquez Tuesta. De esta manera, la alianza que sostiene Sierra Exportadora con los gobiernos regionales andinos, constituyen un atractivo portafolio de productos andinos para los inversionistas (Velásquez, 2013).

Lazos pasados y presentes. En la época precolombina, la Chía fue uno de los alimentos básicos para las civilizaciones ubicadas en México y Centro América. Este producto debido a que es una gran fuente de energía, sirvió como alimento y medicina para los guerreros. Sin embargo, debido a la conquista española, se generó la represión de los nativos suprimiendo sus tradiciones, costumbres y destruyendo gran parte de su producción agrícola (Chía Perú, 2014).

Jorge Tobaru, jefe del campo agrícola de la Universidad Agraria, indicó que este producto proviene de Centroamérica y que casi desapareció tras la llegada de los españoles a esa zona (Andina, 2014a). Debido a la falta de adaptación a las condiciones climáticas europeas y su fuerte relación con la religión es que muchos cultivos fueron eliminados, entre ellos la Chía, siendo reemplazados por otros cultivos foráneos tales como el trigo, la cebada, etc. (Chía Perú, 2014).

Jorge Tobaru indicó que actualmente la semilla de Chía se distribuye en la capital de forma masiva y a diferentes precios, lo que motiva a la Universidad Agraria a seguir con los trabajos de investigación para promover su consumo. Esto último, explicó Tobaru, solo

podrá lograrse promoviendo que el público busque opciones más saludables de alimentación y desarrollando mejoras en los campos de cultivo de este grano en el país (Andina, 2014a).

“Gran parte de la chía consumida actualmente es traída desde Ecuador. Mejorando las condiciones de los campos de este grano en el país se podría generar un mercado que se autoabastezca y beneficie a todo un círculo de personas, pasando por los productores y consumidores”, dijo finalmente. (Andina, 2014a, párr. 11)

Contrabalance de intereses. Realizando un análisis de intereses comunes entre la Industria de la Chía en el Perú y nuestros competidores se puede evidenciar que ambos pretenden formar alianzas estratégicas de tal forma de dar apertura a nuevos mercados. Esto lo demuestra la realización de ferias Expoalimentarias realizadas en cada país cada año con el fin de entrar en contacto en forma directa con otras contrapartes potencialmente interesadas en los productos ofrecidos facilitando su ingreso y/o ventas en dicho mercado.

Se tiene previsto para este año que nuestro país participe en 11 ferias internacionales las cuales se realizarán en China esperándose contar con la participación de 100 empresas peruanas y que esto represente ventas mayores de 40 millones de dólares (“Perú Participará,” 2014). En la Expoalimentaria 2013 celebrada en nuestro país entre el 15 al 17 de octubre participaron 468 expositores locales y 156 expositores internacionales con una representación de 13 países (PROMPERÚ, 2013). Para el 2014, los países bajos estuvieron presentes exitosamente en la Expoalimentaria celebrada entre el 27 al 29 de agosto en nuestro país, siendo caracterizada esta feria como la más importante de América del Sur (Embajada del Reino de los Países Bajos en Lima, 2014). Así mismo, las cooperativas de agricultores de los países Argentina, Brasil y Uruguay tuvieron una notable participación en la feria de alimentos más grande del continente (Agraria.pe, 2014).

No solo la participación de empresas extranjeras en la feria realizada en nuestro país sino también la presencia de nuestras empresas peruanas como invitados en ferias realizadas

en dichos países, representa una gran oportunidad para evaluar las reacciones ante la oferta, investigar el potencial de mercado, las características de la competencia, realizar un significativo número de contactos en un tiempo muy corto. De esta forma se busca no afectar los planes de la organización creando y manteniendo una imagen empresa-país con presencia fuerte dentro de un ámbito global.

Conservación de los enemigos. Bolivia, vive un ciclo económico de crecimiento muy elevado. Según lo indicado por Álvaro García, vicepresidente de Bolivia, la economía boliviana ha pasado de 8,000 millones de dólares a 33,000 millones de dólares en los últimos 7 años con un crecimiento económico del 6.8% en el 2013. Su participación en la feria Expoalimentaria 2014 en Barcelona celebrada entre el 31 de marzo al 3 de abril, le ha permitido presentar productos que se producen y procesan en La Paz, El Alto, Tarija y Santa Cruz por pequeñas y medianas empresas. En dicha feria participaron seis empresas bolivianas ofreciendo productos tales como camu camu, carne de soya con quinua, harinas de soya, gelatina fortificada productos derivados de amaranto y chía; siendo una muy buena oportunidad su presencia en la feria más importante del mercado español y una puerta para el mercado europeo (Embajada del Estado Plurinacional de Bolivia ante el Reino de España, 2014). Actualmente Bolivia se encuentra dentro de los países más representativos en la producción y exportación de Chía, lo cual representa para nuestro país un aliciente para mejorar, ser más competitivos y tener mayor presencia a nivel mundial ofreciendo nuestros productos de mayor calidad.

5.4 Matriz de Intereses de la Industria de la Chía (MIO)

La matriz de intereses de la Industria de la Chía en el Perú incluye los intereses que esta industria intenta alcanzar para tener éxito en los mercados donde compite, e incluye los intereses comunes u opuestos que tenga con sus competidores actuales, sustitutos y entrantes (ver Tabla 23).

Tabla 23

Matriz de Intereses de la Industria de la Chía en el Perú

Intereses de la Industria Peruana de la Chía	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Aprovechar el clima favorable y aumentar las hectáreas destinadas al cultivo de la Chía	Agricultores*, empresas productoras y exportadoras*	Estados Unidos* UE*, Asia*	Consumo interno*, Narcotráfico**
2 Incrementar la exportación de la Chía a nivel mundial	Agricultores*, empresas productoras y exportadoras*	PROMPERU*, MINAGRI*, ADEX*, SENASA*, PRODUCE*, INIA*	Gobierno*, CONFIEP*, MEF*, Bolivia**, Paraguay**, Argentina**, Nicaragua**
3 Desarrollar una industria altamente competitiva	Estado y Agro-exportadores*	MEF*, ADEX*, MINAGRI*, PRODUCE*, PROMPERÚ*, ADEX*, FINCYT*, INIA*, U.AGRARIA*	Bolivia*, Paraguay*, Argentina*, Narcotráfico**
4 Mejorar los estándares de calidad, prácticas de cultivo, y gestión social y ambientalmente responsable	Agricultores*, empresas productoras y exportadoras*, clientes*	INIA*, SENASA*, PRODUCE*, PROMPERÚ*, MINAM*, ANA*	ADEX*
5 Mejorar la calidad de vida de los miembros de la cadena productiva y sus familias.	Agricultores*	Empresas productoras y exportadoras*, Estado*, MINAGRI*, PRODUCE*	
6 Crear alianzas entre productores, industria y Estado.	Agricultores*, Agro-exportadores*	PROMPERÚ*, MINAGRI*, PRODUCE*	ADEX*, Narcotráfico**

Nota. *comunes, **opuestos.

Estos intereses se clasifican de acuerdo con el grado de intensidad en vital, importante y periférico: vital indica si el hecho de no alcanzarlo genera serios daños al sector, importante, si afecta de manera adversa y periférico, si solo tiene consecuencias marginales (D'Alessio, 2014).

En la Matriz MIO sea ha identificado seis intereses de la Industria de la Chía: (a) aprovechar el clima favorable y aumentar las hectáreas destinadas al cultivo de la Chía; (b) incremento de la exportación de la Chía a nivel mundial; (c) desarrollo de una industria altamente competitiva; (d) mejora de estándares de calidad, prácticas de cultivo, y gestión social y ambientalmente responsable; (e) mejorar la calidad de vida de los miembros de la cadena productiva y sus familias; y (f) alianzas entre productores, industria y Estado (marca Perú). Todos estos intereses están alineados con la visión de la Industria de la Chía de ser uno de los tres mayores productores a nivel mundial de la Chía para el 2025. Actualmente Bolivia, Paraguay, Argentina, y Nicaragua son nuestros principales competidores y líderes mundiales en la producción de Chía.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la industria espera lograr luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión propuesta (D'Alessio, 2013). El horizonte de tiempo para todos los objetivos de largo plazo (OLP) está planteado hacia 10 años, teniendo como meta el 2025.

Visión. Para el 2025, el Perú pasará de ser un país con una producción incipiente a ser reconocido entre los tres primeros productores y exportadores de Chía a nivel mundial, caracterizándose por una alta productividad y competitividad, logrando que los agentes que participan en la cadena productiva obtengan una alta rentabilidad, con una oferta atractiva que genere valor para nuestros clientes a través de productos de alta calidad que contribuyan con una alimentación y nutrición saludable, con responsabilidad social.

En ese sentido, los objetivos de largo plazo de la industria de la Chía (OLP) son los siguientes:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1). Incrementar las exportaciones de Chía de 1,100 toneladas el 2013 a 15,000 toneladas el 2025.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2). Maximizar el rendimiento por hectárea, de 900 kg/ha el 2013 a 1,500 kg/ha en promedio el 2025.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3). Incrementar el área cultivable de Chía de 1,200 ha el 2013 a 10,000 ha el 2025.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4). Incrementar penetración en los mercados existentes al 2013: EE.UU, UE, y Canadá, y desarrollo de nuevos mercados de exportación de Chía al 2025: Sudeste Asiático, China, Japón, e India.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP 5). Crear al 2025 un centro de investigación y desarrollo tecnológico de la Chía que sea líder en Latinoamérica. Al 2013 no existe un centro I+D.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP 6). Implementar el plan de responsabilidad social orientado a incrementar el porcentaje de satisfacción de los consumidores en relación a sus hábitos alimenticios pasando de 22% en el 2013 a 100% en el 2025 a fin de fomentar el consumo de una nutrición saludable que reduzca riesgos para la salud.

5.6 Conclusiones

El principal interés de la Industria de la Chía es posicionar al Perú dentro de los tres mayores exportadores a nivel mundial, aumentando su productividad y aprovechando las características de la Chía peruana como son su calidad, diferenciación y que es una semilla rica en Omega-3 y Omega-6.

El incremento de la demanda internacional de la Chía motiva el aumento de la producción nacional de esta semilla. Por otro lado la competitividad de la industria está estrechamente relacionada con la productividad, para la cual se requiere tomar acciones en los distintos eslabones de la cadena de producción de la Chía. Para la Industria de la Chía en el Perú se ha considerado seis intereses organizacionales, los cuales indican qué es lo que quiere el sector y en qué se quiere convertir a nivel macro. Al desagregar estos intereses

debemos obtener los objetivos de largo plazo, los cuales al agruparse deberán permitir alcanzar la visión a la industria.

Los intereses organizacionales considerados para la Industria de la Chía en el Perú son: (a) aprovechar el clima favorable y aumentar las hectáreas destinadas al cultivo de la Chía; (b) incrementar la exportación de la Chía a nivel mundial; (c) desarrollar una industria altamente competitiva; (d) mejorar los estándares de calidad, prácticas de cultivo, y gestión social y ambientalmente responsable; (e) mejorar la calidad de vida de los miembros de la cadena productiva y sus familias; y (f) crear alianzas entre productores, industria y Estado.

La Industria de la Chía en el Perú debe aprovechar al máximo sus ventajas comparativas: (a) condiciones climáticas; (b) tipo de suelos; (c) disponibilidad de tierras para el cultivo de esta semilla; (d) la oferta exportable durante todo el año; y (e) infraestructura para exportación, caminos de penetración, y puertos.

Existen diversas organizaciones tales como el INIA, Agro-exportadores, IPEX, ADEX, Gobiernos Regionales, etc. con nivel de potencial influencia dentro del marco de las actividades de la Industria de la Chía, pero no hay una suerte de coalición sólida entre ellas. Es importante considerar una mejor interacción entre todas estas organizaciones que se pueda traducir en la formación de un clúster de semillas andinas, y considerar en el largo plazo, la creación de un clúster exclusivo para la Industria de la Chía. Asimismo, es importante que el gobierno tenga un rol proactivo y pueda tener una presencia significativa en todos los sectores económicos a través de regulaciones para mitigar todas las actividades informales que se llevan a cabo en el país y afectan a la Industria de la Chía.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El objetivo de este capítulo es establecer las estrategias que permitirán alcanzar los Objetivos de Largo Plazo (OLP). La formulación del Proceso Estratégico incluye las etapas de Análisis (Insumos), Intuición (Proceso) y Decisión (Productos). Las matrices desarrolladas en los capítulos anteriores (etapa de Análisis), matrices MEFE, MPC, MIN, MPR, MEFI, y MIO proporcionan los insumos fundamentales para las etapas de Intuición y Decisión. La etapa de Intuición se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento, es decir, la combinación de recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos, para ello, se usarán como herramienta a cinco matrices: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) Matriz de la Gran Estrategia (MGE). En la etapa de Decisión, se seleccionan las estrategias más atractivas definidas en la etapa de Intuición, para ello, se usarán como herramienta a cuatro matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz de Rumelt (MR), y (d) Matriz de Ética (ME). Al final de este proceso de formulación del Proceso Estratégico se determinan las “estrategias retenidas” las cuales son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas y serán las consideradas en la etapa de implementación del Plan Estratégico (D’Alessio, 2013).

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

La Matriz FODA es muy conocida y posiblemente es la más importante de todas las matrices utilizadas en el proceso de planeamiento estratégico. Se atribuye su creación a Wehrich (1982), y es considerada como una herramienta de análisis situacional. Su

aplicación exige a los analistas cualidades intuitivas (D'Alessio, 2013). En esta matriz se desarrollará el emparejamiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, generando las estrategias que permitan aprovechar al máximo la situación de la Industria de la Chía (ver Tabla 24).

La Matriz FODA permite generar cuatro tipo de estrategias: (a) Estrategias FO-Explotar, que permite generar estrategias usando las fortalezas internas de la organización para sacar ventaja de las oportunidades externas; (b) Estrategias FA-Confrontar, que permite generar estrategias usando las fortalezas internas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas; (c) Estrategias DO-Buscar, que permite generar estrategias mejorando las debilidades internas de la organización para sacar ventaja de las oportunidades externas; y (d) Estrategias DA-Evitar, que permite generar estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas de la organización evitando las amenazas del entorno (D'Alessio, 2013). Para la Industria de la Chía se ha identificado seis estrategias tipo FO, tres tipo FA, cuatro tipo DO y tres tipo DA. Estas 16 estrategias se presentan en la Tabla 24.

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

La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA) es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva). Estas cuatro posiciones forman un marco de cuatro cuadrantes o plano cartesiano, donde se asocia cada cuadrante con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva (D'Alessio, 2013).

Tabla 24

Matriz FODA de la Industria de la Chía

		Fortalezas		Debilidad	
	F1	Disponibilidad de tierras cultivables para la Chía.	D1	Poca promoción de la Chía peruana por parte de las empresas que producen, comercializan y exportan.	
	F2	Menor distancia entre los centros de producción de la Chía y puertos para exportación a países asiáticos y USA, en relación a competidores.	D2	Limitada información de los agentes de la cadena productiva en comercialización y exportación de la Chía.	
	F3	Dos cosechas anuales.	D3	Pequeños productores no cuentan con calificación para acceder a créditos financieros.	
	F4	La Chía es la principal fuente natural de Omega-3 y Omega-6, contiene un alto valor nutricional y antioxidante.	D4	Distribución desigual de los ingresos entre los participantes de la cadena productiva.	
	F5	Alta calidad de la Chía Peruana.	D5	Existencia de pocas asociaciones que vinculen a los agricultores en un esfuerzo sostenido de competitividad.	
			D6	Baja participación del mercado.	
Oportunidad	F.O. Explote		D.O. Busque		
O1 Estabilidad macroeconómica del Perú y crecimiento económico.	FO1	Aumentar la producción incrementando las áreas de cultivo orgánico: F1, F3, O1, O2, O5..	DO1	Invertir en investigación y desarrollo tecnológico de la Chía en cooperación con el INIA y la Universidad Agraria: D1, O1, O2, O3, O6.	
O2 Tendencia mundial al incremento de la demanda por productos nutricionales, orgánicos con comercio justo y alto contenido de Omega 3 y Omega 6.	FO2	Desarrollar nuevos mercados: Sudeste Asiático, China, Japón e India participando en ferias internacionales para promocionar el Perú como productor de Chía: F2, F4, F5, O2, O3.	DO2	Informar sobre los beneficios de la Chía en pro de una vida saludable y dinámica para las personas con apoyo de los grupos de interés: D1, D6, O2, O3, O4, y O6.	
O3 Tratados de libre comercio: USA, Canadá, Europa, Asia Pacífico.	FO3	Incrementar la penetración en el mercado nacional e internacional mediante la certificación como producto orgánico: F4, F5, O2, O3.	DO3	Crear una asociación de productores de Chía que facilite el acceso a créditos de bajo costo: D3, D4, D5, O1, O4, O6, y O7.	
O4 Imagen y posicionamiento de la marca Perú en el exterior como producto de excelente calidad	FO4	Desarrollar nuevos productos con mayor valor agregado: bebidas energizantes, bebidas nutricionales y snacks: F4, F5, O1, O2, O6.	DO4	Invertir en capacitación de buenas prácticas en procesos de producción y comercialización a los productores de Chía: D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5, O6 y O7.	
O5 Variedad de tierras y climas aptos para el cultivo.	FO5	Incluir a la Chía dentro del Grupo de Semillas Andinas vinculada a la marca Perú e Incluya a las asociaciones de productores: F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6, O7.			
O6 Crecimiento de la inversión privada en el sector agroexportador.	FO6	Incrementar el rendimiento por hectárea: F1, F3, O1, O2, O3, O5, O6.			
O7 Prioridad del gobierno de reducir los niveles de pobreza en las regiones.					
Amenaza	F.A. Confronte		D.A. Evite		
A1 Insuficiente inversión en Innovación e Investigación en desarrollo tecnológico.	FA1	Aprovechar las nuevas ferrovías a ser implementadas en la sierra-centro-sur: Ayacucho, Huancavelica y Huancayo, la carretera transoceánica del sur: Bolivia-Perú, y los puertos del Sur del Perú como medio de potenciar la facilidad de exportaciones: F2, A2, A5	DA1	Otorgar la titulación de tierras a los productores de Chía para facilitar su acceso a créditos: D3, D6, A3, y A6.	
A2 Consolidación y crecimiento de la oferta exportable de Bolivia, Paraguay, Argentina y Ecuador.	FA2	Establecer una alianza estratégica entre el Estado, asociaciones de productores y exportadores de Chía para la uniformización de la calidad de la semilla: F4, F5, A1, A2, A3, A5, A6.	DA2	Establecer alianzas estratégicas entre el Gobierno Central, Gobiernos Regionales y la industria para desarrollar la infraestructura vial y portuaria: D2; D5, D6 y A2, A5, A6.	
A3 Conflictos sociales debido al uso de agua, la propiedad de la tierra y salarios bajos en el rubro agropecuario.	FA3	Importar semillas mejoradas de Chía para satisfacer la demanda ante cambios climáticos extremos: F4, F5, A2, A4, A5.	DA3	Crear las condiciones para la creación del clúster de la Industria de Chía que promueva su competitividad e innovación: D1, D2, D3, D4,D5, D6, A1, A2 y A5.	
A4 El cambio climático, heladas y falta de lluvias (fenómeno del Niño y la Niña).					
A5 Ingreso potencial de nuevos competidores: países con factores climáticos favorables (Asia, India, África y países andinos).					
A6 Debilidad institucional y poco apoyo del Estado para la exportación de la Chía .					

Para la evaluación de la Industria de la Chía se evaluaron los cuatro factores determinantes que son: (a) La estabilidad del entorno (EE), (b) La fortaleza de la industria (FI), (c) La ventaja competitiva (VC), y (d) La fortaleza financiera (FF). Con el resultado de esta evaluación se construirá el polígono y vector resultante en los cuatro cuadrantes que determinan la postura estratégica básica como la agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. En la Tabla 25 se muestra la MPEYEA de la Industria de la Chía.

De acuerdo al resultado de la evaluación podemos concluir que la posición estratégica de la Industria de la Chía tiene muy buena fortaleza financiera, con un valor de 4.11; una aceptable ventaja competitiva obteniendo un valor de -2.78; considerando la posición externa tiene una muy buena fortaleza de la industria, con un valor de 3.22 y una buena estabilidad del entorno (EE) con un valor de -2.38. Estos valores determinarán el vector el cual se muestra en el Figura 59 (polígono y vector PEYEA).

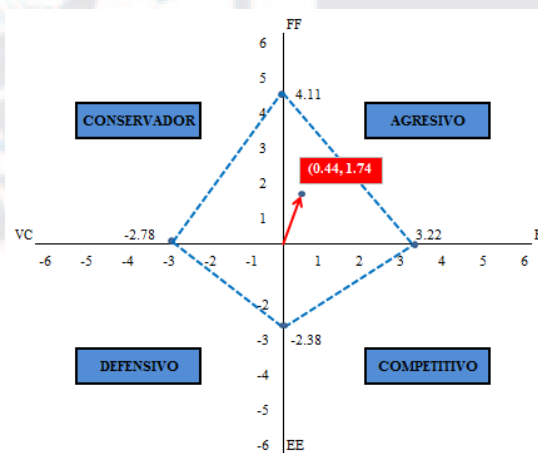


Figura 59. Polígono y vector PEYEA de la Industria de la Chía.

El vector resultante de la Industria de la Chía se ubica en el cuadrante agresivo, lo cual indica que es una industria atractiva y con poca turbulencia del entorno, goza de una clara ventaja competitiva, la cual la puede proteger con su fortaleza financiera, tiene un factor crítico que es la entrada de nuevos competidores. La Industria de la Chía en esta posición debe explotar su posición favorable. Las estrategias externas alternativas a considerar son: (a) diversificación concéntrica, (b) integración vertical, y (c) liderazgo en costos.

Tabla 25

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción de la Industria de la Chía

Posición estratégica interna										
A. Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	4
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	5
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3
										4.11
B. Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
										-2.78
Posición estratégica externa										
C. Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	4
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	2
5. Barrera de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
6. Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
										-2.38
D. Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
										3.22

6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz de portafolio del BCG tiene como base la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. El eje X indica la posición de la participación relativa de la industria, es decir la participación de mercado respecto al rival más grande de la industria. El eje Y indica la tasa de crecimiento de las ventas de la industria en porcentajes, cuando la tasa de crecimiento sea alta requerirá mayor aporte económico para no perder la participación de mercado a manos de sus competidores (D'Alessio 2013).

En la Figura 47 se muestra el tonelaje de exportación de Chía del Perú el año 2013, 1,162 t, y las exportaciones de Bolivia para ese mismo año, 9,716 t, que es el rival más grande de la industria de la Chía. La participación del mercado de la Industria de la Chía en el Perú es de 12% para el año 2013. En relación a las tasas de crecimiento de ventas de la Industria de la Chía del Perú del año 2013 en comparación con el 2012 fue de 350%, pasó de ventas de US\$3.1 millones el año 2012 hasta US\$10.9 millones el año 2013 (PRODUCE, 2014).

La aplicación de la MBCG en la Industria de la Chía se observa en la Figura 60. De acuerdo a la tasa de crecimiento en ventas y la participación en el mercado relativa a la industria líder, determinó la ubicación de la Industria de la Chía del Perú en el cuadrante de interrogación.

El enfoque para el desarrollo de la Industria de la Chía será ubicarlo en el cuadrante estrella a través de estrategias intensivas de desarrollo de mercados, desarrollo de productos y penetración en el mercado. Las estrategias específicas propuestas son:

1. Desarrollar nuevos productos con mayor valor agregado.
2. Desarrollar nuevos mercados: Sudeste Asiático, China, Japón, e India.

3. Incrementar la penetración en el mercado americano y europeo.

Al aplicar la matriz a la Industria de la Chía, se considera como productos de su portafolio las tres presentaciones que se comercializan actualmente: Chía convencional, Chía orgánica, y productos derivados de la Chía. Esta información se obtuvo del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), que proporciona los datos acerca de la partida arancelaria de la Chía (SIICEX, 2012). En la Tabla 26 se detalla el % de participación de cada presentación.

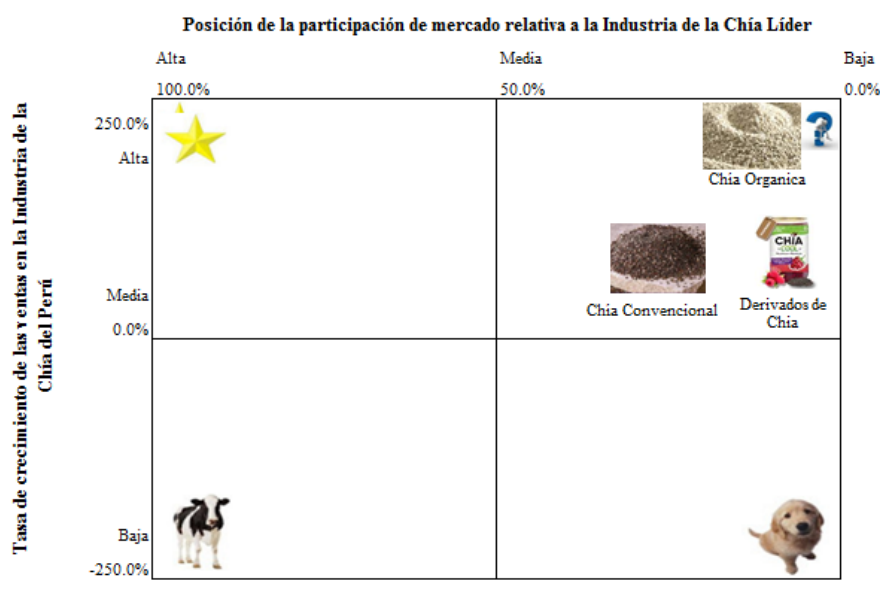


Figura 60. Matriz del Boston Consulting Group de la Industria de la Chía.

Tabla 26

Lista de Productos de la Matriz BCG de la Industria de la Chía

Productos	Ingreso (US\$)	Participación de mercado (%)	Tasa de crecimiento (%) 2012 vs. 2013
Chía convencional	2'132,204	20	70
Chía orgánica	8'422,207	79	244
Productos derivados	106,610	1	120
Total	10'661,022	100	

Nota. Tomado de "Partidas Arancelarias del Producto, Exportadas en los Últimos Años," por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/SIICEX/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=%201207999900%20&pnomproducto

6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

De acuerdo con D'Alessio, la MIE, es una matriz de portafolio porque en ella se grafican cada una de las divisiones del sector, ubicándolos en una de las nueve celdas por

medio de dos dimensiones que corresponden a los puntajes ponderados resultantes de las matrices EFI y EFE de la Industria de la Chía. La matriz está compuesta de dos ejes con tres vectores cada uno, que forman nueve celdas que se agrupan en tres regiones, cada una de ellas implican estrategias distintas a seguir. La región uno sugiere crecer y construir, la región dos propone retener y mantener y la región tres plantea cosechar o desinvertir.

En el caso de la Industria de la Chía, se obtuvieron puntajes de 2.67 y de 2.68 en los ejes de abscisas y ordenadas respectivamente tal como se muestra en la Figura 61. La ubicación de la Industria de la Chía corresponde al Cuadrante V correspondiente a la región 2. La prescripción recomendada para este cuadrante es: penetración en el mercado y desarrollo de productos. Este resultado se encuentra alineado con la situación actual y la visión de la industria para lo cual se tendrá que ampliar el portafolio de productos existentes incrementando una oferta exportable para la penetración en los mercados.

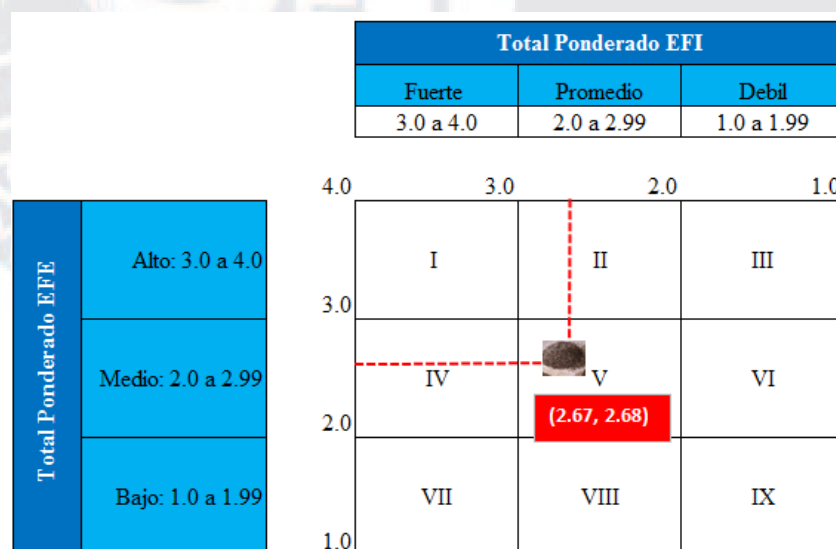


Figura 61. Matriz Interna-Externa de la Industria de la Chía.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia (MGE) ayuda a evaluar y afinar la selección apropiada de estrategias para la organización (D'Alessio, 2013). En esta matriz se evalúan el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la industria y se recomiendan las alternativas de estrategias a seguir en función al cuadrante en que se encuentre el sector.

En la Figura 62 se muestra que la Industria de la Chía se encuentra en el Cuadrante II, debido que esta industria se encuentra con una posición competitiva aún débil en comparación con sus principales competidores en un mercado de rápido crecimiento, según esto, se sugiere seguir las estrategias para el incremento de competitividad y estrategias intensivas tales como: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de productos, (c) desarrollo de nuevos mercados, y (d) integración horizontal mediante la incorporación de áreas de cultivo destinadas a otros cultivos.

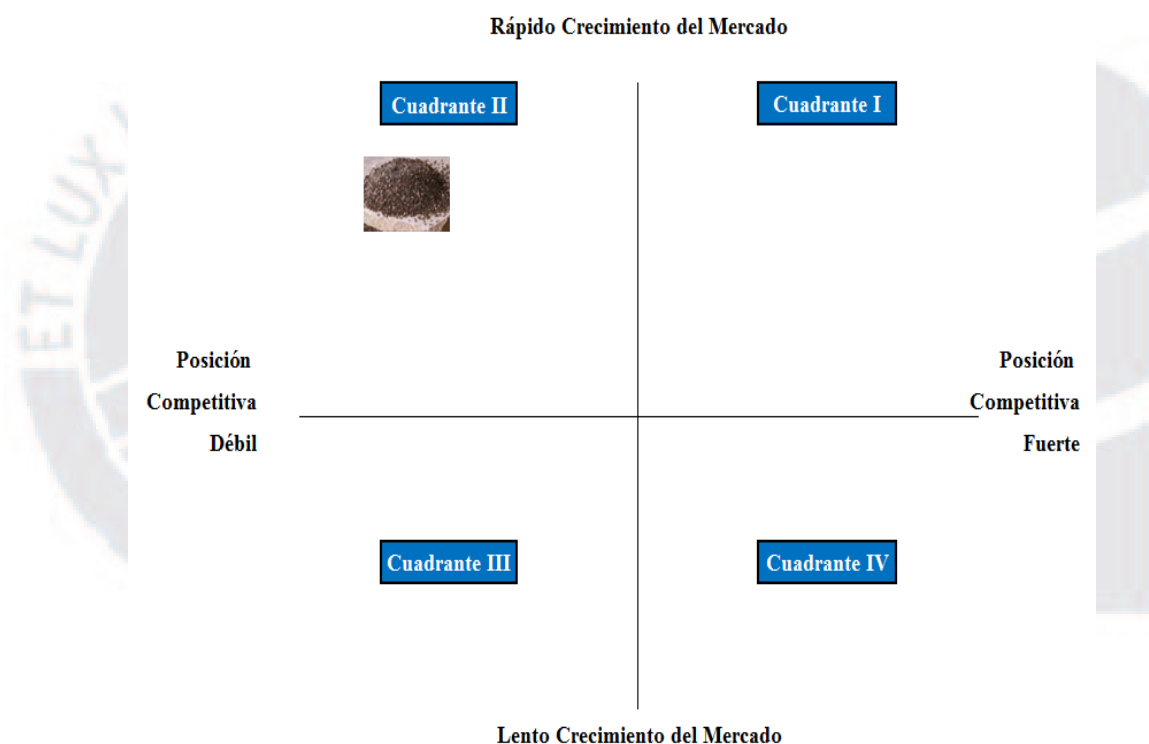


Figura 62. Matriz de la Gran Estrategia de la Industria de la Chía.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica (MDE) permite agrupar las estrategias que se obtienen de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE reteniendo las estrategias de mayor repetición. Las estrategias que tienen menor puntaje se considerarán estrategias de contingencia sin descartarlas en nuestro proceso estratégico (D'Alessio, 2013).

En la MDE de la Industria de la Chía se observa que de las 16 estrategias específicas consideradas, ocho estrategias tuvieron repeticiones en todas las matrices, cuatro estrategias

tuvieron cuatro repeticiones, cuatro estrategias tuvieron tres repeticiones y dos estrategias tuvieron dos repeticiones. Considerando el criterio de solo considerar las estrategias con un puntaje mayor o igual a tres repeticiones, se han definido 14 estrategias retenidas y dos estrategias de contingencia (ver Tabla 27).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE utiliza la técnica analítica para determinar objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores. Con esta herramienta se busca evaluar la atractividad de cada estrategia en relación a los factores críticos internos (fortaleza y debilidad) y factores críticos externos (oportunidad y amenaza) (D'Alessio, 2013).

En la Tabla 28 se presenta los resultados de la MCPE, observándose que las 14 estrategias han obtenido una calificación superior a cinco, lo cual las clasifica como *estrategias específicas* atractivas. Si bien en este análisis no se ha obtenido estrategias con valoración inferior a cinco, existen dos estrategias que quedaron en segundo orden de consideración en la MCPE que son consideradas *estrategias de contingencia*. Es decir, en caso exista inconveniente en poder aplicar alguna de las 14 estrategias específicas, podrían utilizarse alguna de estas dos estrategias de contingencia.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La aplicación de esta matriz comprende la evaluación de cuatro criterios propuestos por Rumelt los cuales son: (a) *consistencia*, se busca que la estrategia sea consistente y guarde relación con la política y objetivos; (b) *consonancia*, se busca que la estrategia sea adaptable al cambio y al entorno; (c) *ventaja*, se busca que la estrategia cree una ventaja competitiva; y (d) *factibilidad*, se busca que la estrategia no cree sobre costo ni problemas sin solución. Cabe indicar, que el cumplimiento de este último criterio es el restrictivo para la aprobación de una estrategia (D'Alessio, 2013).

La MR construida a partir de las estrategias retenidas utilizando la MCPE, muestra que todas las estrategias han pasado el filtro final, es decir, han superado las pruebas que comprenden los cuatro criterios de Rumelt (ver Tabla 29).

6.9 Matriz de Ética (ME)

La ME es una herramienta utilizada para verificar que las estrategias seleccionadas no violen aspectos relacionados a los derechos y a la justicia. Esta matriz presenta tres clasificaciones o conceptos claves los cuales son: (a) derechos, (b) justicia, y (c) utilitarismo. Se busca identificar el impacto de cada estrategia en cada clasificación dándoles una calificación.

En la Tabla 30 se puede observar que las estrategias seleccionadas tienen un impacto neutro o de promoción de los derechos, una calificación de consideración justa para la clasificación justicia y una calificación de consideración excelente para la clasificación utilitarismo. Por consiguiente, las estrategias seleccionadas son retenidas ya que no violan los derechos, son justas y no son perjudiciales para los resultados estratégicos.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En esta sección se muestra un resumen de todas las estrategias propuestas clasificadas como: (a) estrategias retenidas y (b) estrategias de contingencia. Las estrategias retenidas provienen de la MCPE, y servirán para desarrollar los OLP. Las estrategias de contingencia son también las denominadas secundarias y se dividen en tres grupos que son: (a) las que no alcanzaron tres o más veces en la MDE pertenecen al primer grupo, (b) las que no alcanzaron el valor mínimo de cinco en la MCPE pertenecen al segundo grupo, y (c) las que no pasaron alguna de las pruebas de la matriz de Rumelt pertenecen al tercer grupo.

El modelo iterativo secuencial nos permite hacer uso de las estrategias de contingencia en caso de que alguna de las estrategias retenidas tuviera un problema en su implementación, permitiendo hacer ajustes y correcciones en todo momento según los cambios que observemos en el entorno interno o externo (D'Alessio, 2013). En la Tabla 31 se presenta en detalle las estrategias retenidas y las de contingencia.

Tabla 27

Matriz de Decisión Estratégica de la Industria de la Chía

Número	Tipo de estrategia	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	Intensiva - Penetración en el mercado	FO3 Incrementar la penetración en el mercado nacional e internacional mediante la certificación como producto orgánico: F4, F5, O2, O3.	X	X	X	X	X	5
2	Intensiva - Desarrollo de productos	FO4 Desarrollar nuevos productos con mayor valor agregado: bebidas energizantes, bebidas nutricionales y snacks: F4, F5, O1, O2, O6.	X	X	X	X	X	5
3	Intensiva - Desarrollo de mercados	FO2 Desarrollar nuevos mercados: Sudeste Asiático, China, Japón e India participando en ferias internacionales para promocionar el Perú como productor de Chía: F2, F4, F5, O2, O3.	X	X	X	X	X	5
4	Interna - Mejoramiento de procesos	FO6 Incrementar el rendimiento por hectárea: F1, F3, O1, O2, O3, O5, O6.	X	X	X	X	X	5
5	Interna - Calidad Total (TQM)	DO4 Invertir en capacitación de buenas prácticas en procesos de producción, comercialización y exportación para los productores de Chía: D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7.	X	X	X	X	X	5
6	Interna - Mejoramiento de procesos	FO1 Aumentar la producción incrementando las áreas de cultivo orgánico: F1, F3, O1, O2, O5.	X	X	X	X	X	5
7	Interna - Tecnología de Comunicación y Rediseño de producto	DO2 Informar sobre los beneficios de la Chía en pro de una vida saludable y dinámica para las personas con apoyo de los grupos de interés. D1, D6, O2, O3, O4, O6.	X	X	X	X	X	5
8	Modalidad: Alianza Estratégica	DA3 Crear las condiciones para la creación del clúster de la Industria Chía que promueva su competitividad e innovación: D1, D2, D3, D4, D5, D6, A1, A2, A5.	X	X	X	X	X	5
9	Modalidad: Alianza Estratégica	FO5 Incluir a la Chía dentro del Grupo de Semillas Andinas vinculada a la marca Perú e Incluya a las asociaciones de productores: F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6, O7.	X	X	X	X		4
10	Modalidad: Alianza Estratégica	DO1 Invertir en investigación y desarrollo tecnológico de la Chía en cooperación con el INIA y la Universidad Agraria: D1, O1, O2, O3, O6.	X	X	X	X		4
11	Modalidad: Alianza estratégica	FA2 Establecer una alianza estratégica entre el Estado, asociaciones de productores y exportadores de Chía para la uniformización de la calidad de la semilla: F4, F5, A1, A2, A3, A5, A6.	X	X	X	X		4
12	Modalidad: Alianza estratégica	DA2 Establecer alianzas estratégicas entre el gobierno central, gobiernos regionales y la industria para desarrollar la infraestructura vial y portuaria: D2, D5, D6, A2, A5, A6.	X	X	X	X		4
13	Integración Vertical hacia adelante	FA1 Aprovechar las nuevas ferrovías a ser implementadas en la Sierra-Centro-Sur: Ayacucho, Huancavelica y Huancayo, la carretera transoceánica del sur: Bolivia-Perú, y los puertos del Sur del Perú como medio de potenciar la facilidad de exportaciones: F2, A2, A5.	X	X	X			3
14	Integración Vertical hacia atrás	FA3 Importar semillas mejoradas de Chía para satisfacer la demanda ante cambios climáticos extremos: F5, A2, A4, A5.	X	X	X			3
15	Integración Vertical hacia atrás	DA1 Otorgar la titulación de tierras a los productores de Chía para facilitar su acceso a créditos: D3, D6, A3, y A6.	X	X				2
16	Modalidad: Alianza Estratégica	DO3 Crear una asociación de productores de Chía que facilite el acceso a créditos de bajo costo: D3, D4, D5, O1, O4, O6, O7.	X		X			2

Tabla 28

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)



Tabla 29

Matriz de Rumelt de la Industria de la Chía

Estrategias Retenidas		Pruebas				
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
Intensivas						
E1	Incrementar la penetración en el mercado nacional e internacional mediante la certificación como producto orgánico.	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E2	Desarrollar nuevos productos con mayor valor agregado: bebidas energizantes, bebidas nutricionales y snacks.	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E3	Desarrollar nuevos mercados: Sudeste Asiático, China, Japón e India participando en ferias internacionales para promocionar el Perú como productor de Chía.	Si	Si	Si	Si	Se acepta
Interna						
E4	Incrementar el rendimiento por hectárea.	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E5	Invertir en capacitación de buenas prácticas en procesos de producción, comercialización y exportación para los productores de Chía.	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E6	Aumentar la producción incrementando las áreas de cultivo orgánico.	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E7	Informar sobre los beneficios de la Chía en pro de una vida saludable y dinámica para las personas con apoyo de los grupos de interés.	Si	Si	Si	Si	Se acepta
Alianza Estratégica						
E8	Crear las condiciones para la creación del clúster de la Industria Chía que promueva su competitividad e innovación.	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E9	Incluir a la Chía dentro del Grupo de Semillas Andinas vinculada a la marca Perú e Incluya a las asociaciones de productores.	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E10	Invertir en investigación y desarrollo tecnológico de la Chía en cooperación con el INIA y la Universidad Agraria.	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E11	Establecer una alianza estratégica entre el Estado, asociaciones de productores y exportadores de Chía para la uniformización de la calidad de la semilla.	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E12	Establecer alianzas estratégicas entre el gobierno central, gobiernos regionales y la industria para desarrollar la infraestructura vial y portuaria.	Si	Si	Si	Si	Se acepta
Integración						
E13	Aprovechar las nuevas ferrovías a ser implementadas en la Sierra-Centro-Sur: Ayacucho, Huancavelica y Huancayo, la carretera transoceánica del sur: Bolivia-Perú, y los puertos del Sur del Perú como medio de potenciar la facilidad de exportaciones.	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E14	Importar semillas mejoradas de Chía para satisfacer la demanda ante cambios climáticos.	Si	Si	Si	Si	Se acepta

Tabla 30

Matriz de Ética de la Industria de la Chía

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	
Derechos															
1. Impacto en el derecho a la vida.	N	N	N	N	P	N	P	N	N	N	N	N	N	N	
2. Impacto en el derecho a la propiedad.	N	P	P	N	P	N	N	P	N	N	P	P	P	P	
3. Impacto en el derecho al libre pensamiento.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
4. Impacto en el derecho a la privacidad.	N	N	N	N	N	N	N	P	N	P	N	N	P	N	
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	P	P	P	N	N	N	N	N	N	N	P	P	N	N	
6. Impacto en el derecho a hablar libremente.	N	N	N	N	P	N	N	P	N	N	P	P	N	N	
7. Impacto en el derecho al debido proceso.	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
Justicia															
8. Impacto en la distribución.	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	
9. Equidad en la administración.	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	
10. Normas de compensación.	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	
Utilitarismo															
11. Fines y resultados estratégicos.	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
12. Medios estratégicos empleados.	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Derechos	V: Viola				N: Neutral				P: Promueve						
Justicia	J: Justo				N: Neutro				I: Injusto						
Utilitarismo	E: Excelente				N: Neutro				P: Perjudicial						

Tabla 31

Matriz de las Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Industria de la Chía

Tipo	Estrategia genérica	Estrategia	Descripción
Estrategias retenidas	Intensiva - Penetración en el mercado	E1	Incrementar la penetración en el mercado nacional e internacional mediante la certificación como producto orgánico.
	Intensiva - Desarrollo de productos	E2	Desarrollar nuevos productos con mayor valor agregado: bebidas energizantes, bebidas nutricionales y snacks.
	Intensiva - Desarrollo de mercados	E3	Desarrollar nuevos mercados: Sudeste Asiático, China, Japón e India participando en ferias internacionales para promocionar el Perú como productor de Chía.
	Interna - Mejoramiento de procesos	E4	Incrementar el rendimiento por hectárea.
	Interna - Calidad Total (TQM)	E5	Invertir en capacitación de buenas prácticas en procesos de producción, comercialización y exportación para los productores de Chía.
	Interna - Mejoramiento de procesos	E6	Aumentar la producción incrementando las áreas de cultivo orgánico.
	Interna - Tecnología de Comunicación y Rediseño de producto	E7	Informar sobre los beneficios de la Chía en pro de una vida saludable y dinámica para las personas con apoyo de los grupos de interés.
	Modalidad: Alianza Estratégica	E8	Crear las condiciones para la creación del clúster de la Industria Chía que promueva su competitividad e innovación.
	Modalidad: Alianza Estratégica	E9	Incluir a la Chía dentro del Grupo de Semillas Andinas vinculada a la marca Perú e Incluya a las asociaciones de productores.
	Modalidad: Alianza Estratégica	E10	Invertir en investigación y desarrollo tecnológico de la Chía en cooperación con el INIA y la Universidad Agraria.
	Modalidad: Alianza Estratégica	E11	Establecer una alianza estratégica entre el Estado, asociaciones de productores y exportadores de Chía para la uniformización de la calidad de la semilla.
	Modalidad: Alianza Estratégica	E12	Establecer alianzas estratégicas entre el gobierno central, gobiernos regionales y la industria para desarrollar la infraestructura vial y portuaria.
	Integración Vertical hacia adelante	E13	Aprovechar las nuevas ferrovías a ser implementadas en la Sierra-Centro-Sur: Ayacucho, Huancavelica y Huancayo, la carretera transoceánica del sur: Bolivia-Perú, y los puertos del Sur del Perú como medio de potenciar la facilidad de exportaciones.
	Integración Vertical hacia atrás	E14	Importar semillas mejoradas de Chía para satisfacer la demanda ante cambios climáticos.
Estrategias de contingencia	Integración Vertical hacia atrás	E15	Otorgar la titulación de tierras a los productores de Chía para facilitar su acceso a créditos.
	Modalidad: Alianza Estratégica	E16	Crear una asociación de productores de Chía que facilite el acceso a créditos de bajo costo.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Debe verificarse qué OLP se alcanzará con las estrategias finales retenidas que se presentan en una matriz con el fin de encontrar estas relaciones. Podría darse el caso de que alguna estrategia no alcance ninguno de los OLP trazados, lo cual es poco probable. En ese caso, pasa a ser una estrategia de contingencia más (D'Alessio, 2013).

La finalidad de la matriz de Estrategias versus OLP es verificar si las 14 estrategias retenidas al final guardan correspondencia con los seis OLP que se han planteado, asegurándose que ningún OLP esté fuera del alcance de una estrategia. La totalidad de las estrategias alcanzaron dos objetivos como mínimo, tal como se pueden apreciar los resultados obtenidos en la Tabla 32.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La Matriz de posibilidades de los Competidores permite analizar la posibilidad que tienen los competidores del Sector para hacer frente a las estrategias retenidas para el sector Industrial de la Chía (D'Alessio, 2013). Un adecuado análisis ayudará a una mejor y más efectiva implementación de las estrategias al detectar las posibles acciones de los competidores. En la Tabla 33 se muestran las posibles respuestas que podrían tener los principales competidores tal cual aparecen en el Capítulo III en la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de la Industria de la Chía en el Perú: Bolivia, Paraguay, Argentina, y Nicaragua, los principales países productores y exportadores de Chía. Hay que tener en cuenta que estos países nos llevan algunos años de ventaja en la producción y exportación de Chía lo cual se ve reflejado en su posicionamiento en la industria. El Perú deberá aprovechar de sus ventajas comparativas, la variedad de climas y suelos aptos, la posibilidad de tener cosechas dos veces al año, el alto rendimiento por hectárea, una imagen atractiva en el exterior, crear una oferta exportable en el sector que pueda competir y superar a los competidores (ver Tabla 33).

Tabla 32

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Industria de la Chía

		Visión						
		Para el 2025, el Perú pasará de ser un país con una producción incipiente a ser reconocido entre los tres primeros productores y exportadores de Chía a nivel mundial, caracterizándose por una alta productividad y competitividad, logrando que los agentes que participan en la cadena productiva obtengan una alta rentabilidad, con una oferta atractiva que genere valor para nuestros clientes a través de productos de alta calidad que contribuyan con una alimentación y nutrición saludable, con responsabilidad social.						
		Objetivos						
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	
Estrategias		Incrementar las exportaciones de Chía de 1,100 toneladas el 2013 a 15,000 toneladas el 2025.	Maximizar el rendimiento por hectárea, de 900 kg/ha el 2013 a 1,500 kg/ha en promedio el 2025.	Incrementar el área cultivable de Chía de 1,200 ha el 2013 a 10,000 ha el 2025.	Incrementar penetración en los mercados existentes al 2013: EE.UU, UE y Canadá, y desarrollo de nuevos mercados de exportación de Chía al 2025: Sudeste Asiático, China, Japón e India.	Crear al 2025 un centro de investigación y desarrollo tecnológico de la Chía que sea líder en Latinoamérica. Al 2013 no existe un centro I+D.	Implementar el plan de responsabilidad social orientado a incrementar el porcentaje de satisfacción de los consumidores en relación a sus hábitos alimenticios pasando de 22% en el 2013 a 100% en el 2025 a fin de fomentar el consumo de una nutrición saludable que reduzca riesgos para la salud.	Total
E1	Incrementar la penetración en el mercado nacional e internacional mediante la certificación como producto orgánico.	X			X		X	3
E2	Desarrollar nuevos productos con mayor valor agregado: bebidas energizantes, bebidas nutricionales y snacks.	X			X		X	3
E3	Desarrollar nuevos mercados: Sudeste Asiático, China, Japón e India participando en ferias internacionales para promocionar el Perú como productor de Chía.	X		X	X	X	X	5
E4	Incrementar el rendimiento por hectárea.	X	X	X	X	X		5
E5	Invertir en capacitación de buenas prácticas en procesos de producción, comercialización y exportación para los productores de Chía.	X	X	X	X	X	X	6
E6	Aumentar la producción incrementando las áreas de cultivo orgánico.	X	X	X	X	X		5
E7	Informar sobre los beneficios de la Chía en pro de una vida saludable y dinámica para las personas con apoyo de los grupos de interés.	X		X	X		X	4
E8	Crear las condiciones para la creación del clúster de la Industria Chía que promueva su competitividad e innovación.	X	X	X	X	X	X	6
E9	Incluir a la Chía dentro del Grupo de Semillas Andinas vinculada a la marca Perú e Incluya a las asociaciones de productores.	X		X	X		X	4
E10	Invertir en investigación y desarrollo tecnológico de la Chía en cooperación con el INIA y la Universidad Agraria.	X				X	X	3
E11	Establecer una alianza estratégica entre el Estado, asociaciones de productores y exportadores de Chía para la uniformización de la calidad de la semilla.	X	X	X	X	X	X	6
E12	Establecer alianzas estratégicas entre el gobierno central, gobiernos regionales y la industria para desarrollar la infraestructura vial y portuaria.	X			X			2
E13	Aprovechar las nuevas ferrovías a ser implementadas en la Sierra-Centro-Sur: Ayacucho, Huancavelica y Huancayo, la carretera transoceánica del sur: Bolivia-Perú, y los puertos del Sur del Perú como medio de potenciar la facilidad de exportaciones.	X			X			2
E14	Importar semillas mejoradas de Chía para satisfacer la demanda ante cambios climáticos.	X			X		X	3

Tabla 33

Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Chía

Estrategias retenidas	Posibilidades competitivas			
	Bolivia	Paraguay	Argentina	Nicaragua
E1 Incrementar la penetración en el mercado nacional e internacional mediante la certificación como producto orgánico.	Incrementar la producción y exportación de Chía orgánica.	Incrementar la producción y exportación de Chía orgánica.	Incrementar la producción y exportación de Chía orgánica.	Incrementar la producción y exportación de Chía orgánica.
E2 Desarrollar nuevos productos con mayor valor agregado: bebidas energizantes, bebidas nutricionales y snacks.	Producir y comercializar nuevos productos en base a Chía en mercados actuales y nuevos.	Producir y comercializar nuevos productos en base a Chía en mercados actuales y nuevos.	Producir y comercializar nuevos productos en base a Chía en mercados actuales y nuevos.	Desarrollar nuevos productos en base a chía en sus mercados actuales.
E3 Desarrollar nuevos mercados: Sudeste Asiático, China, Japón e India participando en ferias internacionales para promocionar el Perú como productor de Chía.	Desarrollar nuevos mercados en China, Sudeste Asiático y Japón.	Desarrollar nuevos mercados en China, Sudeste Asiático y Japón.	Desarrollar nuevos mercados en China, Sudeste Asiático y Japón.	Desarrollar nuevos mercados en China, Sudeste Asiático y Japón.
E4 Incrementar el rendimiento por hectárea.	Invertir en investigación y tecnología para aumentar el rendimiento por hectárea.	Invertir en investigación y tecnología para aumentar el rendimiento por hectárea.	Invertir en investigación y tecnología para aumentar el rendimiento por hectárea.	Invertir en investigación y tecnología para aumentar el rendimiento por hectárea.
E5 Invertir en capacitación de buenas prácticas en procesos de producción, comercialización y exportación para los productores de Chía.	Consolidar las asociaciones público-privadas en la Industria.	Consolidar las asociaciones público-privadas en la Industria.	Consolidar las asociaciones público-privadas en la Industria.	Consolidar las asociaciones público-privadas en la Industria.
E6 Aumentar la producción incrementando las áreas de cultivo orgánico.	Incrementar la producción y exportación de Chía orgánica.	Incrementar la producción y exportación de Chía orgánica.	Incrementar la producción y exportación de Chía orgánica.	Incrementar la producción y exportación de Chía orgánica.
E7 Informar sobre los beneficios de la Chía en pro de una vida saludable y dinámica para las personas con apoyo de los grupos de interés.	Desarrollar un marketing agresivo sobre los beneficios de la Chía vinculado a la marca país.	Desarrollar un marketing agresivo sobre los beneficios de la Chía vinculado a la marca país.	Desarrollar un marketing agresivo sobre los beneficios de la Chía vinculado a la marca país.	Desarrollar un marketing agresivo sobre los beneficios de la Chía vinculado a la marca país.
E8 Crear las condiciones para la creación del clúster de la Industria Chía que promueva su competitividad e innovación.	Creación del Clúster Boliviano para Exportación en Ilo.	Creación del Clúster de Paraguay para Exportación en Montevideo.	Creación del Clúster Argentino-Chileno para Exportación en Antofagasta.	Creación del Clúster Nicaragüense para Exportación en Managua.
E9 Incluir a la Chía dentro del Grupo de Semillas Andinas vinculada a la marca Perú e Incluir a las asociaciones de productores.	Incluir la Chía como producto de bandera de exportación.	Incluir la Chía como producto de bandera de exportación.	Incluir la Chía como producto de bandera de exportación.	Incluir la Chía como producto de bandera de exportación.
E10 Invertir en investigación y desarrollo tecnológico de la Chía en cooperación con el INIA y la Universidad Agraria.	Invertir en investigación y tecnología.	Invertir en investigación y tecnología.	Invertir en investigación y tecnología.	Invertir en investigación y tecnología.
E11 Establecer una alianza estratégica entre el Estado, asociaciones de productores y exportadores de Chía para la uniformización de la calidad de la semilla.	Consolidar las asociaciones público-privadas en la Industria.	Consolidar las asociaciones público-privadas en la Industria.	Consolidar las asociaciones público-privadas en la Industria.	Consolidar las asociaciones público-privadas en la Industria.
E12 Establecer alianzas estratégicas entre el gobierno central, gobiernos regionales y la industria para desarrollar la infraestructura vial y portuaria.	Consolidar las asociaciones público-privadas en la Industria.	Consolidar las asociaciones público-privadas en la Industria.	Consolidar las asociaciones público-privadas en la Industria.	Consolidar las asociaciones público-privadas en la Industria.
E13 Aprovechar las nuevas ferrovías a ser implementadas en la Sierra-Centro-Sur: Ayacucho, Huancavelica y Huancayo, la carretera transoceánica del sur: Bolivia-Perú, y los puertos del Sur del Perú como medio de potenciar la facilidad de exportaciones.	Desarrollar infraestructura vial y portuaria en Bolivia Mar.	Desarrollar infraestructura vial a puertos en Antofagasta y Arica.	Desarrollar infraestructura vial a puertos en Antofagasta y Arica.	Desarrollar infraestructura vial a puertos en el Pacífico y Atlántico.
E14 Importar semillas mejoradas de Chía para satisfacer la demanda ante cambios climáticos.	Invertir en investigación y tecnología.	Invertir en investigación y tecnología.	Invertir en investigación y tecnología.	Invertir en investigación y tecnología.

6.13 Conclusiones

En este capítulo se ha obtenido y validado 16 estrategias a través de la aplicación de matrices. Durante el proceso de análisis ninguna ha contravenido los intereses, ni el utilitarismo de las estrategias ni ha violado los derechos o la justicia. Finalmente se han retenido 14 estrategias, las dos restantes se han convertido en estrategias de contingencia.

Las estrategias retenidas que se han obtenido como resultado del proceso de análisis incluyen estrategias intensivas: desarrollo de productos, desarrollo de nuevos mercados y penetración en el mercado; estrategias internas: mejoramiento de procesos, calidad total, tecnología de comunicación y rediseño de producto, estrategias de integración vertical y alianzas estratégicas.

La Industria de la Chía es una industria reciente en el Perú, y considerando la creciente demanda internacional y el posicionamiento de los competidores en el mercado mundial, su desarrollo requiere no solo de estrategias intensivas sino también de alianzas estratégicas entre productores, exportadores, comercializadores, instituciones públicas, empresas, y las asociaciones privadas que fomenten la asociatividad. Si bien el auge de la Chía a nivel mundial es relativamente reciente, se ha podido observar que países como Bolivia y Paraguay han logrado posicionarse muy bien en menos de diez años, gracias al fuerte componente de asociatividad que los caracteriza así como al impulso de las alianzas entre las instituciones públicas implicadas, la empresa privada, y las asociaciones.

Las fortalezas con que cuenta la Industria de la Chía son la calidad de los suelos, las tierras disponibles, el factor climatológico, el mayor rendimiento por hectárea, la imagen del país en el exterior, deberán ser potenciadas con estrategias que impliquen el fomento de la infraestructura portuaria y ferroviaria, la capacitación de los productores, un modelo de negocios basado en el comercio justo que facilite la sostenibilidad a largo plazo de una oferta exportadora competitiva. Solo así podremos alcanzar los objetivos planteados a largo plazo.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. La aplicación de la estrategia demanda cuatro insumos principales: (a) un liderazgo comprometido de la alta dirección, (b) una cultura organizacional que soporte a las estrategias y apoye su implementación, (c) una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias con la modernidad requerida en una economía global, y (d) la innovación y creatividad (D'Alessio, 2013). La implementación estratégica requiere de cuatro elementos claves: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional. Adicionalmente están la responsabilidad social, el manejo del medio ambiente y la ecología, y la gestión del cambio (D'Alessio, 2013).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los Objetivos de Corto Plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los Objetivos de Largo Plazo (OLP). Los OCP deben ser desafiantes, medibles y realistas, cuantitativos y temporales, congruentes, comprensibles y alcanzables, y jerarquizados (D'Alessio, 2013). El desarrollo en conjunto de todos los OCP planteados, permitirá el desarrollo y crecimiento de la Industria de la Chía de acuerdo con la visión deseada al 2025. Para cada OLP se han desarrollado los OCP que se detallan en la Tabla 34.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2013), la correcta asignación de los recursos permite ejecutar las estrategias seleccionadas y permite determinar el plan a seguir. Los recursos se dividen en tres grupos (a) *recursos tangibles*, correspondientes a activos financieros, maquinarias, materiales, y procesos; (b) *recursos intangibles*, correspondientes a tecnología, reputación, y comportamiento organizacional; y (c) *recursos humanos*. En la Tabla 34 se detallan los recursos asignados para cada OCP y los actores involucrados que ayudarán a realizar los planes de acción planteados para la Industria de la Chía.

Tabla 34

Objetivos a Corto Plazo, Plan de Acción, Recursos Asignados e Indicadores



7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la organización. En resumen, son las “reglas de juego” y son posibles de ser cumplidas después de haberse definido los valores de la organización (D’Alessio, 2013). Las políticas asignadas a cada estrategia planteada para la Industria de la Chía se detallan en la Tabla 35. Las políticas consideradas han sido 18, las cuales han servido para diseñar el camino que orienta las estrategias hacia la posición futura de la Industria de la Chía.

7.4 Estructura de la Industria de la Chía

Según D’Alessio (2013) la estructura organizacional es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas, para ello, es necesario definir si la estructura actual de la organización es la adecuada, o si es necesario realizar modificaciones en la estructura para lograr una implementación exitosa.

En general se considera que es un gran error intentar implementar nuevas estrategias con una estructura organizacional antigua. Para el caso de la Industria de la Chía no existe una organización conocida que agrupe a esta industria. En la Figura 63 se propone una estructura organizacional para la Industria de la Chía que considera un Consejo Directivo como ente rector que toma las decisiones sobre las estrategias y objetivos a ser alcanzados. En un siguiente nivel se encuentra la Gerencia encargada de la administración e implementación del Plan Estratégico.

La Industria de la Chía agrupa a los principales actores de la cadena productiva que son: (a) agricultores, (b) acopiadores y distribuidores, (c) exportadores, y (d) productores de productos derivados. Como áreas funcionales se ha considerado: (a) Investigación y desarrollo tecnológico, (b) Informática y comunicaciones, (c) Comercio exterior, (d) Certificación y calidad, (e) Asesoría legal y tributaria, (f) Asesoría técnica y logística, (g) Marketing y relaciones internacionales-institucionales, y (h) Finanzas e inversión.

Tabla 35

Políticas Asignadas a cada Estrategia Planteada para la Industria de la Chía

Políticas	Estrategias													
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
P1 Participar en ferias internacionales en coordinación con PROMPERU y las cooperativas agremiadas.	X	X	X			X	X	X	X		X	X	X	
P2 Desarrollar la marca Chía Perú con la finalidad de mejorar su posicionamiento en el ámbito nacional e internacional.	X	X	X		X		X	X	X		X			
P3 Los medios de comunicación utilizados serán masivos y de buena reputación, manteniendo la comunicación abierta, transparente y bajo principios éticos con los grupos de interés.	X	X	X				X	X			X			
P4 Aplicar buenas prácticas en la producción y comercialización de la Chía.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X
P5 Desarrollar programas de capacitación para que los agricultores se vinculen de manera activa con las actividades y progresos del sector.	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X			
P6 Desarrollo de productos derivados de la Chía.	X	X	X				X	X	X	X				
P7 Establecer estándares de calidad de la Chía.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X
P8 Participación del Estado y del sector privado en temas de investigación, desarrollo tecnológico, y desarrollo de la infraestructura logística.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
P9 Enfocarse en los cultivos y productos orgánicos, orientados a un mercado selecto que quiere productos naturales y de alta calidad.	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X			
P10 Las fuentes de financiamiento serán a través de capital propio, recursos del estado, financiamiento de terceros y entidades financieras.	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X			
P11 Alianzas entre las empresas agroindustriales y entidades de educación técnica y universidades.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
P12 Innovación tecnológica para el incremento de la productividad, rentabilidad de la Industria de la Chía sin afectar al medio ambiente y responsabilidad social.	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
P13 Buscar la constante mejora de la productividad en la cadena productiva.	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
P14 Libre competencia entre las empresas miembros del clúster.	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	
P15 Ofrecer condiciones dignas de trabajo a los pequeños agricultores con la finalidad de contribuir a su desarrollo y mejora en la calidad de vida de las áreas rurales.			X	X	X	X	X	X	X			X	X	
P16 Respetar los acuerdos de comercio establecidos con los diferentes países con los cuales existen TLC vigentes.	X	X	X		X		X	X	X		X			X
P17 Apoyo de las entidades financieras para invertir en tecnología y ampliación de tierras con el fin de mejorar la competitividad de la producción nacional de Chía.	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X			
P18 Cumplir con las Normas Técnicas establecidas en el país de origen y las certificaciones de conformidad de producto y del sistema de gestión de calidad.	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X			X

Las instituciones de apoyo relacionadas con la Industria de la Chía que se han considerado son: ADEX, COMEX PERÚ, Universidad Agraria, INIA, MINCETUR, PROMPERÚ, PROINVERSIÓN, COFIDE, Banca Comercial, y Gobiernos Regionales. Las instituciones reguladoras relacionadas con la Industria de la Chía son: MINAGRI, SENASA, SUNAT, Aduanas, MINAM, y DIGESA.

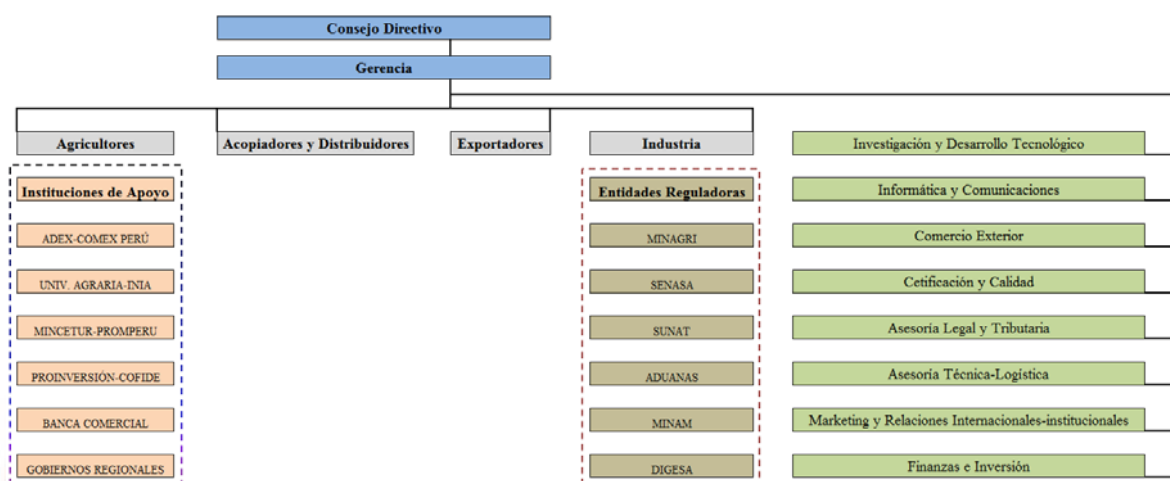


Figura 63. Estructura organizacional de la Industria de la Chía en el Perú.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El planeamiento estratégico propuesto para la Industria de la Chía considera estrategias y políticas alineadas con la protección, cuidado del medio ambiente y la ecología, así como el desarrollo económico y social de todas las personas involucradas y/o relacionadas con la Industria de la Chía.

La responsabilidad social implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable. Todo ello debe ser desarrollado en un ambiente ético e integrado con la comunidad en general (D'Alessio, 2013). La responsabilidad por el medio ambiente consiste en el cuidado y responsabilidad por preservar los recursos, como el agua, el aire, el mar, los océanos, los bosques, y los ecosistemas, entre otros.

En el caso de la Industria de la Chía se ha considerado la producción de productos orgánicos, lo que implica buenas prácticas en todo el proceso productivo y de

comercialización, esto implica, el empleo de productos químicos que no afecten la salud humana durante la siembra y proceso de limpieza y empaçado. Las buenas prácticas incluyen el respeto al medio ambiente, el uso de agua en forma racional, el trato justo a los empleados y uso cuidadoso de la infraestructura. Las políticas propuestas para la Industria de la Chía, se basan fundamentalmente en las buenas prácticas, responsabilidad social y prácticas amigables con el medio ambiente; como modelo económico sostenible y oferta de productos sanos y de alta calidad.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El logro de los objetivos y la implementación adecuada de las estrategias, depende en gran medida del recurso humano y su motivación, por ello es uno de los factores más importantes en el proceso de implementación de un plan estratégico, ya que son las personas las que realizan los cambios y estrategias programadas, por ello es fundamental contar con el personal idóneo para el proceso de implementación. El personal que formará parte de la estructura organizacional de la Industria de la Chía debe cumplir con el perfil requerido para el puesto de trabajo, además de considerar las siguientes competencias: liderazgo, creatividad, capacidad de análisis, madurez emocional, deseo de superación, trabajo en equipo, capacidad para asumir retos y riesgos, y actuar éticamente. También es importante que estén capacitados y actualizados en temas agrícolas, exportación, certificación y calidad, competitividad, sostenibilidad, y responsabilidad social.

Siendo la visión de la Industria de la Chía muy retadora para posicionar al Perú dentro de los primeros tres productores globales de Chía, se considera fundamental el rol del líder quien debe tener una visión clara y considerar que la transición del estado actual del posicionamiento de esta industria requerirá cambios y ajustes, y afrontar las realidades de la transición dado que se espera que un gran número de personas se resistan al cambio. Se anticipa un camino difícil, el pasar de sistemas de producción y comercialización

convencionales a sistemas productivos de productos orgánicos basados en buenas prácticas y respeto a la sociedad y el medio ambiente.

7.7 Gestión del Cambio

La gran problemática que existe en las organizaciones se debe a la gran resistencia al cambio por parte de sus colaboradores. Manejar sabiamente esta situación requiere la participación de los líderes comprometidos en apoyar la gestión del cambio a todo nivel, cuidando no afectar abruptamente intereses individuales y fomentando el aporte de los colaboradores de forma activa; por ello es importante puntualizar que el liderazgo debe guiar la iniciativa para efectuar el cambio en la Organización que permitirá una implementación exitosa de las estrategias (D'Alessio, 2013), sin embargo, resulta contraproducente cuando no se cuenta con el apoyo de los líderes en la adopción de estrategias y planes de acción, o cuando éstos no son comunicados oportunamente a toda la Organización.

Considerando un enfoque optimista, el cambio organizacional es bueno en la medida que se maneje adecuadamente. Este cambio representa una transformación significativa de estrategias, modelos de negocio, sistemas, procedimientos, y/o prácticas de trabajo. El objetivo de este cambio es generar un valor agregado a las actividades ya existentes. Existen diversas acciones que al ser implementadas permiten que la Organización genere cambios estructurados y una planificación más adecuada (D'Alessio, 2013):

- Planear la estrategia del cambio: se considera darle una prioridad a las estrategias obtenidas y retenidas conforme a su relevancia buscando minimizar la resistencia al cambio.
- Establecer un sentido de urgencia: para esto es importante concientizar a todos los integrantes de la cadena productiva y grupos de interés en las medidas a adoptar en las distintas etapas del proceso.

- Conformar un grupo director facultado: se busca formar un equipo que soporte y forme parte del Sistema Interno de Control, el cual permita garantizar el manejo orgánico de cada productor en un grupo de productores asegurando la certificación de los mismos.
- Crear una visión para el cambio: el cambio va a estar alineado con la visión de la Industria de la Chía, la cual va a replantearse conforme a las necesidades y coyunturas del medio.
- Comunicar esta visión del cambio: es importante que la visión sea comunicada a todo nivel fomentando el sentido de compromiso y participación de todos los grupos de interés para el desarrollo de la Industria de la Chía.
- Facultar a otros para lograr la visión del cambio: significa dar poder a otros integrantes de la cadena productiva, por ejemplo: los agricultores, de tal forma que se motiven y puedan hacer suya la visión para el alcance de los objetivos.
- Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores: una gran herramienta es contar con tecnologías de información y comunicación, no solo para los procesos productivos sino para la búsqueda constante de la certificación y cumplimiento de estándares y requisitos de exportación.
- Usar permanentemente la referenciación: es importante adoptar buenas prácticas de otros países a manera de realizar un benchmarking que permita mejorar procesos, reducir costos, mejorar la calidad, y satisfacer al cliente.
- Tercerizar cuando sea posible: se considera mantener el control de los procesos *core* del negocio, pero a su vez tercerizar aquellos que sean de soporte tales como tecnología de información, auditorías.
- Planear resultados y crear éxitos tempranos: se considera establecer cada cierto tiempo la identificación de los resultados logrados en plazos establecidos. Por ejemplo: se puede realizar un Gantt con las actividades a ejecutar para la certificación de los productos orgánicos estableciendo fechas de cumplimiento.

- Consolidar mejoramientos y producir más cambios: se considera que en base a los resultados obtenidos se debe evaluar las mejoras logradas y evaluar los cambios a realizar a manera de ajustar las estrategias. Por ejemplo: en caso existan nuevas normativas o requisitos por país de exportación, se debe modificar las acciones a realizar.
- Institucionalizar los nuevos enfoques: los nuevos cambios deben ser comunicados y planteados guardando relación con la visión y objetivos a lograr.

7.8 Conclusiones

En este capítulo, se han desarrollado los OCP en base a los OLP, los cuales nos ayudarán a alcanzar la visión de la Industria de la Chía. Por otra parte, una adecuada asignación de recursos permitirá implementar las estrategias seleccionadas así como el plan a seguir, los cuales estarán a su vez enmarcados por las políticas adecuadas que ayudarán a guiarnos hacia la realización de la visión.

En esta etapa hemos puesto énfasis en los elementos que apoyen al nacimiento de oferta exportable de Chía orgánica de alta calidad, así como de sus derivados; en ese sentido la sinergia fomentada por las asociaciones entre los productores, las instancias del Estado y el sector privado son elementos imprescindibles para el desarrollo del sector. Vincular la Industria de la Chía con la industria de los granos andinos, la gastronomía peruana, la marca Perú; conjuntamente con un plan comercial para penetrar en mercados en los cuales ya estamos presentes y desarrollar nuevos mercados como los asiáticos apoyaría fuertemente a posicionar la oferta exportable.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera etapa del proceso estratégico, después de la formulación/planeamiento (etapa 1) y de la implementación/dirección (etapa 2), es la de evaluación y control (etapa 3), etapa que se efectúa permanentemente durante todo el proceso estratégico, a pesar que se considera en tercera instancia en el proceso del plan estratégico. La evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. La evaluación y control debe hacerse en forma permanente monitoreando los dos grandes males endémicos que se da en toda organización que son el cortoplacismo y una falta de visión integral teniendo muy en cuenta la influencia del desarrollo de clústeres, la digitalización y la tecnología que ocasionan cambios radicales en la manera de hacer negocios (D'Alessio, 2013).

Para la evaluación y monitoreo de las estrategias y OCP del Plan Estratégico de la Industria de la Chía se utilizará el Balance Scorecard [Tablero de Control Balanceado] (BSC, por sus siglas en inglés), que es una herramienta que permitirá a la Industria de la Chía mantener una visión holística de su situación actual y permitirá controlar el desempeño de los 25 OCP propuestos.

8.1 Perspectiva de Control

El Tablero de Control Balanceado (TCB) es una gran herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificada por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico (D'Alessio, 2013). El TCB es una herramienta de control estratégico que traduce la visión y la estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: (a) perspectiva financiera; (b) perspectiva del cliente, referente a los clientes de la organización; (c) perspectiva interna, referente a los procesos; y (d) perspectiva de aprendizaje y crecimiento, referente al personal de la organización (Kaplan & Norton, 2009).

Kaplan y Norton (2001) describieron y desarrollaron cinco principios comunes observados en diversas organizaciones al aplicar exitosamente el Tablero de Control Balanceado: (a) Primer principio, trasladar la estrategia a elementos de medición en términos operacionales; (b) Segundo principio, alinear la organización a la estrategia para lograr sinergias; (c) Tercer principio, hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos; (d) Cuarto principio, hacer de la estrategia un proceso continuo; y (e) Quinto principio: movilizar el cambio mediante el liderazgo de los ejecutivos. En la Figura 64 se muestra el Mapa Estratégico de la Industria de la Chía

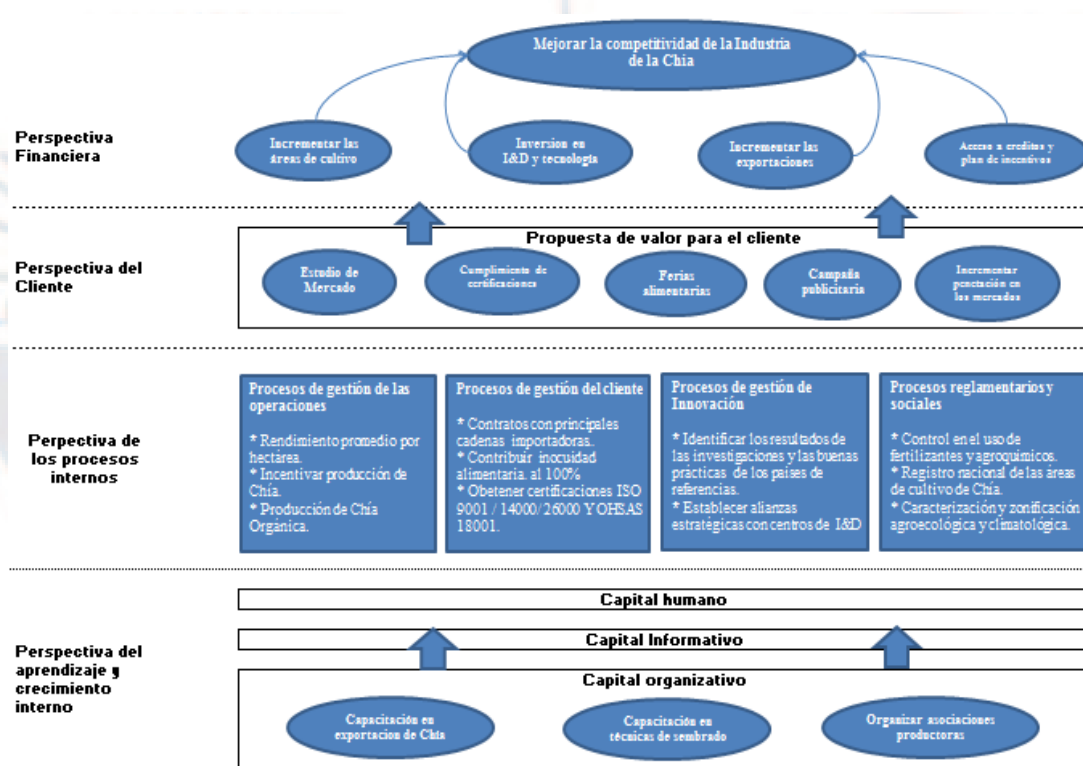


Figura 64. Mapa estratégico de la Industria de la Chía Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.)” por F. A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

8.1.1 Financiera

La perspectiva financiera responde a la siguiente pregunta: ¿Cómo se ve a la organización ante los ojos de los accionistas?, por lo que considera indicadores financieros que resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. La perspectiva financiera analiza el rendimiento sobre inversiones y el valor

añadido a la organización (Kaplan & Norton, 2009) y se concentra en las necesidades de los accionistas quienes son un componente importante para toda organización pues proporcionan el apoyo económico necesario para que esta viva, por ello, se deben estudiar las ganancias, el rendimiento económico, el desarrollo organizacional, así como su rentabilidad.

En la Industria de la Chía, se identificaron dos OCP relacionados con la perspectiva financiera, que hacen referencia a lo siguiente: (a) Las exportaciones crecerán a 5,000 t anual en el periodo 2016–2018 a 15,000 t al 2025; (b) Crear un plan de incentivos a los integrantes de la cadena en función al aumento de la productividad de las tierras; (c) Acceso fácil a créditos con bajos intereses para los productores; (d) Alcanzar 2,000 ha cultivables de chía en el 2016 y llegar a 10,000 ha al 2025; e (e) Inversión en investigación y desarrollo tecnológico de la semilla de la Chía. En la Tabla 36 se presentan los cinco OCP que guardan relación con la perspectiva financiera.

8.1.2 Clientes

Esta perspectiva responde a la siguiente pregunta: ¿cómo ven al sector los clientes? De acuerdo con Kaplan y Norton (2001), una vez identificados los segmentos de clientes y de mercado, se competirá en cuanto a la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. En la Industria de la Chía, se identificaron cinco OCP relacionados con esta perspectiva, que hacen referencia al aumento de mercado a través de los clientes actuales y al desarrollo de clientes futuros. Estos objetivos acompañan al resto para alcanzar la visión. La perspectiva del cliente se muestra en la Tabla 36.

Según Kaplan y Norton (2009) la perspectiva del cliente es la parte más importante de la organización ya que sin clientes ni consumidores no existe ningún tipo de mercado. Entonces, toda organización requiere de clientes leales y satisfechos que generen un óptimo desempeño financiero. Por ello, en esta perspectiva se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes, quienes son los que adquieren la Chía en el mundo.

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la organización en el mercado. El indicador principal es la percepción que tienen los clientes con respecto al servicio que se brinda en la organización. Esta perspectiva permite a las organizaciones mejorar los indicadores relacionados con el mercado objetivo, tales como participación del mercado, adquisición de nuevos clientes, satisfacción, y fidelización del cliente (Kaplan & Norton, 2009).

Entre los OCP de la Industria de la Chía relacionados con la perspectiva del cliente se tiene: (a) realizar un estudio de mercado a nivel mundial para definir el posicionamiento y plan comercial; (b) participar en ferias alimentarias alrededor del mundo; (c) lograr el cumplimiento de las certificaciones requeridas para las exportaciones; (d) elaborar una campaña publicitaria de alto impacto a nivel internacional; y (e) incrementar la penetración en los mercados de EE.UU., UE, y Asia. En la Tabla 36 se presenta en detalle los cinco OCP relacionados con la perspectiva del cliente, incluyendo el detalle de las acciones e indicadores para cada OCP.

8.1.3 Procesos internos

Esta perspectiva responde a la siguiente pregunta: ¿En qué se debe sobresalir? Según Kaplan y Norton (2001), es necesario identificar los procesos críticos, que permitan a la organización entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Según Kaplan y Norton (2009), la perspectiva de los procesos internos se refiere a la forma en la que la organización debe mejorar los procesos que le permitan alcanzar su visión. Por ello, se analizan los procesos internos con respecto a la obtención de la satisfacción de los clientes y expectativas de rendimiento financiero de los accionistas. Todo esto como parte de un proceso de creación de valor. Los procesos internos, identifican cuatro tipo de procesos:

(a) los procesos de gestión de operaciones, tales como suministro, producción y distribución; (b) los procesos de gestión de clientes, tales como selección del cliente, nuevos clientes y retención de clientes existentes; (c) los procesos de gestión de innovación, tales como identificar nuevas oportunidades, selección de portafolio de I&D, diseño, y desarrollo; y (d) los procesos reglamentarios y sociales, tales como medio ambiente, salud y seguridad, empleo, y comunidad.

Entre los OCP de la Industria de la Chía relacionados con la perspectiva de los procesos internos se tiene: (a) Establecer un control en el uso de fertilizantes y agroquímicos; (b) Alcanzar un rendimiento promedio por hectárea llegando a 2,000kg/ha al 2025; (c) Registro nacional de las áreas de cultivo; (d) Caracterización y zonificación agroecológica y climatológica de la zonas productoras de Chía; (e) Campaña para incentivar la producción de la Chía a nivel nacional; (f) Tener zonas productoras de Chía con saneamiento físico y titulación; (g) Contratos con las principales cadenas importadoras; (h) Identificar los resultados de las investigaciones, aplicaciones y las buenas prácticas del Centro de Investigación de la Chía de Argentina; (i) Establecer alianzas estratégicas con diversos centros de investigación y desarrollo tecnológico; (J) Garantizar la producción orgánica de las semillas de la Chía; (k) Contribuir con la inocuidad alimentaria de las semillas de la Chía; y (l) Obtener la certificación ISO 9001, 14001 y 26000. En la Tabla 36 se encuentran los 12 OCP orientados a la mejora de los procesos internos con las acciones e indicadores desarrollos para cada OCP.

8.1.4 Aprendizaje y crecimiento interno

Las perspectivas de aprendizaje y crecimiento interno, determinan como una organización puede seguir mejorando y añadiendo valor. Esta perspectiva analiza el recurso humano ya que es clave para desarrollar la organización con una visión de largo plazo (Kaplan & Norton, 2008), y analiza el capital de información y el capital organizativo. Algunos de los principales indicadores que analiza esta perspectiva son: (a) la satisfacción de

la fuerza laboral, (b) la retención de la fuerza laboral, (c) la capacitación laboral, (d) las actitudes culturales corporativas, y (e) la capacidad de los sistemas de información.

Entre los OCP de la Industria de Chía relacionadas con la perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno se tiene: (a) capacitación a pequeñas empresas y productores en materia de procedimientos para la exportación, (b) implementar un programa de capacitaciones anuales a agricultores en técnicas de sembrado, y (c) organizar a pequeños y medianos productores en asociaciones en las áreas del país identificadas como aptas para el cultivo de la Chía. En la Tabla 36 se presenta en detalle los tres OCP relacionados con la perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno, con las acciones e indicadores para cada una de ellas.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado (TCB) es una excelente herramienta para el control estratégico, el tablero no formula, sino es un medio de control de gestión utilizando todas las perspectivas. “El tablero de control sirve para saber que con todo lo que se hizo en la formulación estratégica se puede llegar a lograr ese objetivo, que va a ser un objetivo más para alcanzar la visión” (D’Alessio, 2013, p. 522). El Tablero de Control Balanceado para la Industria de la Chía se muestra en la Tabla 36. La elaboración del TCB se ha realizado siguiendo las perspectivas siguientes: (a) aprendizaje y crecimiento interno, (b) procesos internos, (c) clientes, y (d) financiera. En la Figura 64 se muestran los principales componentes de las cuatro perspectivas analizadas para lograr el éxito de la organización.

En el TCB planteado para la Industria de la Chía se han considerado 25 OCP, los cuales consideran 69 planes de acción con sus respectivos indicadores (métricas) con el objetivo de llevar el control de las acciones ejecutadas para lograr los OCP, y en base a ello, tomar las medidas correctivas pertinentes que nos lleven a la visión planteada anteriormente para la Industria de la Chía.

Tabla 36

Tablero de Control Balanceado de la Industria de la Chía



Los resultados del análisis del TCB dieron mayor porcentaje a los indicadores con perspectiva de procesos internos con un 48%, clientes con un 20%, aprendizaje y crecimiento interno con un 12%, y finanzas con un 20%. Las perspectivas con menor porcentaje no significa que no sean relevantes, por ello se deben atender las cuatro perspectivas por igual, ya que están directa e indirectamente relacionadas.

8.3 Conclusiones

El TCB permite a la Industria de la Chía peruana obtener una visión más amplia. Nos ayuda a ubicar donde se encuentra cada uno de nuestros OCP propuestos e identificar si se están cumpliendo; de no ser así brinda la oportunidad de tomar las medidas pertinentes para mantener alineados los OCP y OLP a la estrategia y lograr alcanzar la visión propuesta del planeamiento estratégico para el 2025.

La creación de asociaciones de la Industria de la Chía es fundamental para crear el vínculo entre todos los agentes de la cadena de valor de manera que se genere un flujo de trabajo sincronizado, coherente en tiempos y esfuerzos. El TCB será el soporte para medir el flujo de los procesos y los aprendizajes necesarios.

Las mediciones de los indicadores y el proceso de evaluación de los mismos deberán hacerse de forma oportuna, ya que de ello dependerá el dinamismo de este proceso para garantizar el cumplimiento pertinente de los OCP que nos llevarán a los OLP, adaptando los cambios que ocurran en el desarrollo de este plan.

Es importante que la Industria de la Chía minimice los riesgos asociados con la resistencia al cambio de los agricultores, acopiadores, y exportadores, y el Estado brinde las condiciones necesarias para que la industria se desarrolle y movilice hacia la visión al 2025, el TCB será el que brinde las alertas necesarias para tomar medidas correctivas del plan estratégico.

Capítulo IX: Competitividad de la Industria de la Chía

No existe un consenso único de la definición de competitividad. La Organization for Economic Co-operation and Development [Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico] (OECD, 1992) define la competitividad como el grado en que una nación puede, bajo condiciones de libre mercado, producir productos que enfrentan las competencias de los mercados internacionales, mejorando los ingresos reales de la población. Porter (2005), define la competitividad como la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Aunque los conceptos de competitividad hacen referencia al país, este mismo concepto de competitividad se puede aplicar según el nivel de competitividad a: (a) nivel país, región, o localidad; (b) nivel sectorial; y (c) nivel empresarial.

La competitividad establece el nivel de crecimiento económico soportado por su infraestructura, productividad, tecnología, política, institucional y calidad educativa, social e intelectual de su población acompañado de una evolución constante y sostenible de estos factores a largo plazo.

Según Porter (2005), la ventaja competitiva se origina fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos, este valor corresponde a lo que las personas están dispuestas a pagar y alcanza su expresión superior en la medida que los precios de la oferta son más bajos que los ofrecidos por la competencia, en tanto que las personas obtienen beneficios equivalentes.

La Industria de la Chía pertenece al sector agroindustrial, cuya competitividad depende de la capacidad que tienen los agricultores y el resto de la cadena productiva de esta industria para competir en igualdad de condiciones con cualquier empresa a nivel mundial en precio, calidad y servicio. Para impulsar el desarrollo de la Industria de la Chía será necesario comprometer a todas las organizaciones vinculadas directa o indirectamente con el comercio exterior.

El liderazgo y políticas serias del Estado en favor de la agricultura, el uso de la tecnología e investigación, capacitación de los agricultores, acceso al sistema financiero y las alianzas estratégicas permitirán elevar la productividad de la Industria de la Chía y como consecuencia su competitividad.

En este capítulo se realizará el análisis competitivo de la Industria de la Chía, la identificación y análisis de los potenciales clústeres de esta industria, siendo clave el desarrollo de clústeres porque es el camino que llevará a los países en desarrollo hacia una economía de avanzada.

9.1 Análisis Competitivo de la Industria de la Chía

Según Rowe, Mason, Dickel, y Snyder (1980), el análisis de entornos competitivos se puede llevar a cabo con la Matriz de Ventajas de Boston Consulting Group (ver Figura 65). Esta matriz distingue cuatro tipos de ventajas en función a: (a) la magnitud de la ventaja que puede ser ganada por un competidor (pequeño o grande), y (b) la cantidad de medios (pocos o muchos) mediante los que un competidor puede ganar el liderazgo de la industria.



Figura 65. Matriz de ventajas de Boston Consulting Group. Adaptado de “La Matriz de Entornos Estratégicos de The Boston Consulting Group,” por G. Mata, 2010. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1011024/La-Matriz-de-Entornos-Estrategicos-de-The-Boston-Consulting-Group.html>

Para desarrollar un análisis del entorno en el que se desarrollará la Industria de la Chía en el país se utilizará la matriz mostrada en la Figura 65. Según esta se puede ubicar al entorno entre el cuadrante Concentración y el cuadrante de Especialización. El cuadrante de

Concentración sugiere que las empresas tendrán que buscar competir basando su propuesta en economías de escala con lo cual las empresas que ya estén posicionadas tendrán una ventaja gracias a la curva de aprendizaje. El segundo cuadrante de Especialización sugiere que las empresas compitan utilizando sus respectivas ventajas competitivas con el objetivo de lograr ser percibidas como exclusivas gracias a una propuesta diferenciada por un cierto tipo de clientes.

Dada las características que tendría la Industria de la Chía en el país, de implementarse el plan estratégico propuesto, esta buscaría desarrollarse gracias a elementos que le permitan una diferenciación como el hecho de ser un producto orgánico de alta calidad, con una marca específica *Chía Perú* vinculada a los productos andinos así como a la marca Perú. Sin embargo, paralelamente el objetivo sería incrementar la participación en el mercado así como una mayor rentabilidad.

9.2 Identificación de las ventajas Competitivas de la Organización

- En materia de productividad: La industria de la Chía en el Perú presenta una ventaja competitiva con respecto a sus competidores ya que tal como se muestra en la Tabla 19 el rendimiento de la Chía por hectárea en el Perú sería de 700 a 1,100 kg, teniendo en cuenta que en Bolivia este sería de 600 a 1,000 kg, mientras que en Paraguay este sería de 1,000 kg.
- En materia de innovación: Si bien este ámbito constituye actualmente uno de los puntos débiles de la industria de la Chía en el Perú, de implementarse la propuesta correspondiente al OLP 5 de este plan estratégico, se tendría un Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Chía que será líder en Latinoamérica al 2025, lo que permitirá posicionar a esta industria a la vanguardia en materia de investigación, ciencia y tecnología de la semilla de la Chía y de sus derivados.
- En el ámbito de las marcas: Gracias a la Alianza Estratégica entre el programa Sierra Exportadora e INDECOPI presentada el 27 de enero de 2015, ambas instituciones

buscarán impulsar la utilización (uso y registro) de marcas para los productos andinos como herramientas de desarrollo sostenible. Las marcas que fueron presentadas son: la marca colectiva *Terrandina* utilizada por los productores de quesos, la marca *Andean Trout* para la trucha, *Cori Quinoa*, *Peru Berries*, la *Tiendecita Andina*, entre otras. El objetivo es posicionar estas marcas en el inconsciente del consumidor en el exterior, así como enfocar al pequeño productor andino hacia la calidad y la asociatividad. La creación de la marca *Chía Perú* permitiría para promocionar la Chía peruana vinculada a la intensa campaña de publicidad de las marcas de productos andinos presentados, así como a la marca Perú, la cual está empezando a posicionarse en el mundo (Sierra Exportadora, 2015).

- En cuanto a los canales de distribución: Según se puede ver en el Capítulo IV de este documento, y como se aprecia en detalle en la Figura 47, existe una gran cantidad de eslabones de intermediación: el productor, el acopiador, el transportista, el mayorista, el distribuidor, los minoristas, el consumidor, lo cual no solo no permite una remuneración justa a los productores sino que también encarece el producto destinado al consumidor final. Los canales de distribución existentes actualmente no representarían una ventaja competitiva para la organización (IPEX, 2014).

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización

Un Clúster es un conglomerado de organizaciones pertenecientes a un sector industrial en el cual el todo es mayor que la suma de las partes y está establecido dentro de una zona geográfica en donde hay una gran concentración de empresas e instituciones conexas pertenecientes a un campo de interés, unidos por rasgos comunes y complementarios entre sí. Un clúster puede tener un alcance urbano, regional, nacional o incluso supranacional (Porter, 1998). Aspectos relevantes a considerar es que un Clúster permite: (a) incrementar la productividad, (b) incrementar la capacidad de innovar, y (c) estimular la creación de empresas.

Para el nacimiento y desarrollo de un Clúster es clave la participación y apoyo del Estado y del sector privado. En este contexto, el Estado peruano viene desarrollando la Agenda de Competitividad 2012-2013 con el propósito de promover la competitividad y mejorar el entorno de los negocios en el Perú, a través del incremento de la productividad y de la mejora de la eficiencia del Estado, siendo una de sus metas el “Identificar y priorizar Clústeres”. Como parte de este estudio, se han identificado nueve Clústeres del sector agroexportador: (a) Hortofrutícola de la costa, (b) Cacao y chocolates del Perú, (c) Café Junín; (d) Pisco y Vino en Ica/Lima, (e) Café del Norte, (f) Conservas y Congelados Hortalizas de La Libertad/Lima; (g) Banano Orgánico del Norte, (h) Café Del Sur, y (i) Mango del Valle de San Lorenzo y Chulucanas (Consortio Cluster Development, 2013).

El Perú se encuentra dividido en macro regiones los cuales serán los ejes para el desarrollo geográfico de los clústeres: (a) Macro región norte, el cual tiene al puerto de Paita y Salaverry como principal vía para la agro exportación; (b) Macro región centro, siendo su principal vía de salida de sus productos al exterior el puerto del Callao y Pisco; y (c) Macro región sur, con su salida internacional por el puerto de Matarani en Ilo.

Las regiones actualmente productoras de Chía son Arequipa, Cuzco, Apurímac, Ayacucho, y Junín, todas ellas con potencial de salida de sus productos en los puertos del sur, por lo tanto una ubicación geográfica primera a ser considerada como Clúster podría ser Matarani con un potencial de ser una zona receptora de productos de Chía y de agro exportación provenientes de Bolivia y Argentina. Alrededor de estas zonas, donde también habrá una sobreoferta de gas y energía, se podría crear las condiciones necesarias para fortalecer la Industria de la Chía para exportación y producción de productos derivados. Una segunda zona geográfica para la creación de un Clúster sería la zona norte en el área del puerto de Paita, el cual estaría en una potencial zona de cultivo de Chía como lo son Cajamarca, Piura, y Lambayeque. Al puerto de Paita se espera que llegue la segunda carretera binacional entre Perú y Brasil, lo que crearía la infraestructura necesaria para

exportar productos derivados de Chía a Brasil. Estos Clústeres no serían los únicos asociados a la Chía, se considera que pueden ser ampliados al resto de granos andinos: Quinoa, Kiwicha, Amaranto, y Tarwi, así como a otros productos de agro exportación tales como la palta, café, cacao, mango, banano orgánico y espárragos que tienen servicios relacionados tales como: (a) proveedores de fertilizantes; (b) fabricantes de equipos para la siembra y cosecha; y (c) centros de investigación tecnológica, innovación, y capacitación.

En la Figura 67 se presenta una propuesta del Clúster de la Industria de la Chía la cual estaría compuesta por: (a) las empresas productoras, acopiadoras, empacadoras y exportadoras de Chía; (b) las instituciones de apoyo conformadas por ADEX, COMEX PERÚ, MINCETUR, PROMPERÚ, PROINVERSIÓN, COFIDE, Banca Comercial, y Gobiernos Regionales; y (c) las entidades reguladoras conformadas por: MINAGRI, SUNAT, ADUANAS, MINAM, DIGESA, y SENASA; y (d) los centros de investigación conformado por UNALM e INIA.

En el mapa del clúster (Figura 66) también se muestra a los proveedores de bienes y servicios más importantes tales como: fuentes de financiamiento, operadores logísticos, maquinaria y equipos, fertilizantes y agroquímicos, y envases de cartón y plásticos. Las industrias relacionadas serían los viveros, la biotecnología, y el transporte local.

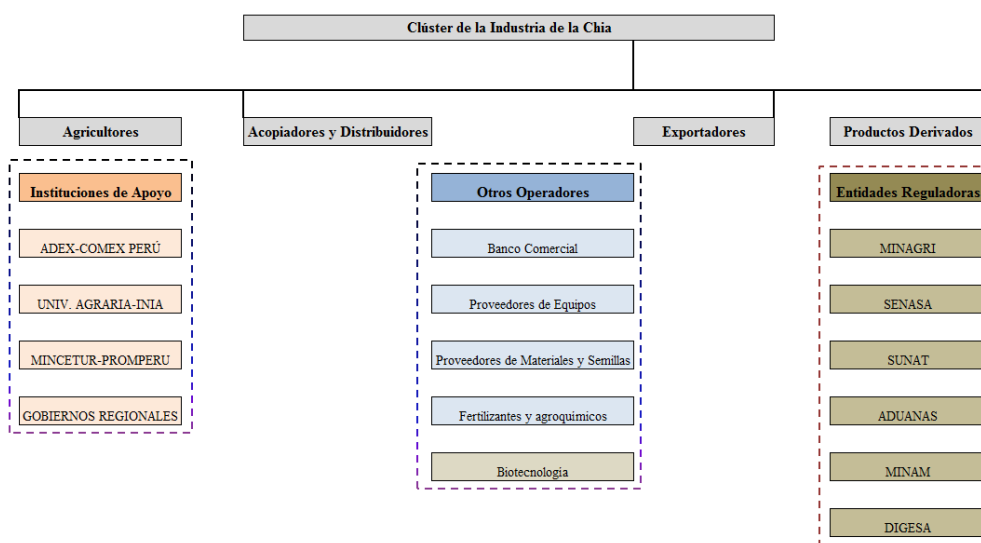


Figura 66. Mapa del Clúster de la Industria de la Chía.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Considerando la visión, misión, los OLP, y las estrategias planteadas; los aspectos estratégicos a considerar en la formación de los potenciales Clústeres son:

- La constitución de Clústeres consagraría a la Chía como producto peruano estratégico de exportación vinculado al Clúster de granos andinos, y más precisamente a la Quinoa, lo cual facilitaría que se de prioridad a la investigación en ciencia y tecnología del producto y sus derivados en instituciones del Estado como el INIA. Este aspecto es esencial ya que contribuiría a dar mayor valor agregado al producto final lo cual permitiría incrementar las alternativas para los clientes finales.
- El desarrollo de la asociatividad de los pequeños productores es esencial para la creación de una cadena productiva equilibrada entre sus distintos componentes, y facilitaría la implementación del modelo de negocios del Comercio Justo. Este elemento es indispensable para la formación de una oferta exportable de alta calidad así como el posicionamiento del producto y sus derivados en los mercados internacionales. En el Perú tenemos el referente de las asociaciones existentes en la industria del banano orgánico, en el cual somos los primeros exportadores a nivel mundial.
- El Estado tendría que cumplir un papel de impulsor importante debido a las reformas e iniciativas en materia de política agrícola e inversión en infraestructura indispensables para el desarrollo de Clústeres de la Chía. Las iniciativas en materia de fomento de acceso al crédito, titulación de tierras, desarrollo de infraestructura gracias al esquema de inversiones público privadas deben ser una prioridad en materia de política gubernamental.

9.5 Conclusiones

Para mejorar la competitividad de la Industria de la Chía será necesario mejorar como prioridad la infraestructura logística e involucrar a instituciones públicas y privadas en la

cadena productiva, elevar el nivel educativo de la mano de obra, aumentar la inversión en investigación y desarrollo entre otros factores que harán que la competitividad de la industria aumente en forma continua. El clúster propuesto para la Industria de la Chía permitirá aumentar la productividad debido a: (a) el acceso a mano de obra especializada, insumos, e información; (b) la colaboración entre las empresas asociadas; (c) competencia leal; y (d) mayor innovación facilitando la transferencia de tecnología.

En el Perú no existe un clúster de la Industria de la Chía, pero se tiene un gran potencial de crecimiento y demanda internacional el cual generaría un impacto económico y social en las zonas rurales. Es muy importante el desarrollo de clústeres porque es el camino que llevará al Perú hacia una economía de avanzada. También se evidencia la existencia de una competitividad relativa, debido a que existen diferentes niveles de integración horizontal y/o vertical entre los agentes de la cadena productiva, donde los pequeños productores disminuyen la competitividad, siendo la falta de capacidad financiera una de las limitaciones de este eslabón.

Tomando en cuenta las ventajas comparativas del Perú en otros sectores donde el país tiene una participación importante a nivel internacional como la Quinoa, la formación de un clúster de granos andinos peruanos consolidaría el esfuerzo de cada sector en una optimización de recursos, mejores negociaciones con el Estado y con los proveedores, y mejores ventajas competitivas de todos los sectores respecto al resto de los países.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones del Plan Estratégico de la Industria de la Chía en el Perú, así como la situación futura que se espera alcanzar como resultado de la aplicación del mismo al año 2025.

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral (PEI) permite visualizar y controlar cómo se desarrolla el plan estratégico, tomar las medidas correctivas oportunas si ameritara el caso, puesto que es un proceso interactivo e iterativo según la coyuntura y los cambios que puedan ocurrir, además ofrece un panorama holístico de todo el proceso (D'Alessio, 2013).

Una visión holística del PEI es imprescindible, al igual que una estructura organizacional que la pueda soportar, monitoreada mediante un Tablero de Control Balanceado (TCB) que es una herramienta de *control estratégico*, que en algunos casos es incorrectamente identificada como una de *planeamiento estratégico*. El TCB permite tener una visión integral de la organización, y además facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación. El PEI de la Industria de la Chía en el Perú se presenta en la Tabla 37.

10.2 Conclusiones Finales

1. Las principales fortalezas de la Industria de la Chía en el Perú son: (a) disponibilidad de tierras para el cultivo de la Chía; (b) menor distancia entre los centros de producción de la Chía y puertos para exportación a países asiáticos y EE.UU., en relación a competidores; (c) dos cosechas anuales; y (d) la Chía es la principal fuente natural de Omega-3 y Omega-6, y posee alto valor nutricional y antioxidante.
2. Las principales debilidades de la Industria de la Chía son: (a) limitada información de los agentes de la cadena productiva, comercialización y exportación de la Chía; (b) distribución desigual de los ingresos entre los participantes de la cadena productiva; y (c) baja participación del mercado internacional, menor a 5%.

3. Las principales oportunidades de la Industria de la Chía son: (a) tendencia mundial al incremento de la demanda por productos nutricionales, orgánicos con comercio justo y alto contenido de Omega-3.; (b) tratados de libre comercio: USA, Canadá, Europa, Asia Pacífico.; y (c) variedad de tierras y climas aptos para el cultivo.
4. Las principales amenazas de la Industria de la Chía son: (a) insuficiente inversión en investigación y desarrollo tecnológico; y (b) ingreso potencial de nuevos competidores que son países con factores climáticos favorables (i.e., Asia, India, África, y Brasil).
5. Los intereses de la Industria de la Chía en el Perú que se han planteado para tener éxito en los mercados donde competirá son: (a) aprovechar el clima favorable y aumentar las hectáreas destinadas al cultivo de la Chía; (b) incrementar la exportación de la Chía en el ámbito mundial; (c) desarrollar una industria altamente competitiva; (d) mejorar los estándares de calidad, prácticas de cultivo, y gestión social y ambientalmente responsable; (e) mejorar la calidad de vida de los miembros de la cadena productiva y sus familias; y (f) crear alianzas entre productores, industria y Estado (marca Perú). Todos estos intereses están alineados con la visión de la Industria de la Chía en el Perú de ser uno de los tres mayores productores en el ámbito mundial para el año 2025.
6. El Perú cuenta con ventajas comparativas en relación a los principales países productores de Chía que son Bolivia, Paraguay, Australia, México y Argentina. Estas ventajas comparativas son el *clima* y *suelo* para producir Chía de buena calidad, con alto rendimiento por hectárea, y con el potencial de producir dos cosechas anuales.
7. Se definieron inicialmente 16 estrategias que luego del análisis quedaron 14 estrategias retenidas y dos de contingencia. Las estrategias retenidas son principalmente intensivas enfocadas en penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados; estrategias de integración horizontal para integrar nuevas tierras utilizadas en otros tipos de cultivo, de integración vertical para incorporar las ferrovías y facilidades portuarias como parte de la cadena productiva; estrategias internas para la capacitación en buenas

prácticas en procesos de producción y comercialización, y estrategias internas para mejorar los procesos internos que aumente el rendimiento por hectárea cultivada. Se ha considerado la modalidad de alianzas estratégicas de la Industria de la Chía con otros sectores relacionados que permita la formación de: clúster, alianzas de la Industria de la Chía con el Estado para investigación y desarrollo tecnológico, alianzas entre el MINAGRI, MTC, MINAM, Gobiernos Regionales, y Locales para desarrollar proyectos de infraestructura vial y portuaria, y establecer una alianza entre el Estado, asociaciones de productores y exportadores de Chía para la uniformización de la calidad de la semilla.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar el Plan Estratégico propuesto.
2. Adoptar la Organización propuesta para la Industria de la Chía.
3. Hacer que el Estado peruano incluya a la Chía como parte del “Paquete agroexportador de Semillas Andinas, marca Perú”, que lo conforman al año 2015, la Quinoa, el Tarwi, la Kiwicha, y el Amaranto.
4. Hacer que los Gobiernos Regionales y Locales establezcan una alianza estratégica para desarrollar proyectos de inversión en infraestructura que facilite la salida rápida de las semillas de Chía desde las zonas de producción hacia los puertos de exportación.
5. Conformar asociaciones de productores de Chía patrocinados por los mismos productores, apoyados por los Gobiernos Locales y asesorados por ADEX e IPEX.
6. Firmar TLC con la India y países emergentes del Este Asiático así como promocionar la Chía en ferias internacionales a través de las oficinas comerciales del Perú en el exterior.
7. Hacer que el sector privado cree un Instituto de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Chía y semillas Andinas, el cual sería independiente del INIA y estaría a cargo de la difusión de avances tecnológicos en cooperación con ADEX e IPEX.
8. Capacitar a los productores y comercializadores de Chía en la obtención de certificaciones de inocuidad emitidas por DIGESA y SENASA, así como también la capacitación para cumplir con las normas de organismos internacionales como CODEX

Alimentarias, y la obtención de la certificación de productos orgánicos emitida por Flo Fair Trade (Bio Latina).

9. Hacer que el Estado asigne una partida presupuestaria para el registro y titulación de tierras agrícolas que a 2014 son utilizadas para la producción de Chía. Esta información se recomienda que esté en la base de datos de MINAGRI y PROMPERÚ con fácil acceso al sector crediticio para facilitar la aprobación de créditos por parte de los bancos comerciales y/o Banco Agrario.
10. Desarrollar clústeres en la Zona Sur y Norte del Perú donde se puede asociar la Industria de la Chía con el resto de la industria agroexportadora. Se recomienda priorizar el Clúster del Sur que es donde se concentran las mayores zonas productoras de Chía y donde ya existe infraestructura de caminos que conecta Cuzco y Arequipa con los puertos de San Juan de Marcona, Matarani, e Ilo, y la línea férrea que conecta Arequipa, Cuzco, y Puno con el puerto de Matarani.

10.4 Futuro de la Industria de la Chía

1. La Industria de la Chía en el Perú al año 2025 estará entre los tres primeros productores y exportadores de Chía en el ámbito mundial, habiendo ampliado su frontera agrícola en el año 2014 de 1,100 ha a más de 10,000 ha, con un incremento del rendimiento promedio en el año 2014 de 900 kg/ha a más de 1,500 kg/ha, y con un incremento de su producción anual de Chía de 1,100 t a 15,000 t.
2. La Industria de la Chía en el Perú al año 2025 tendrá demanda en los mercados más exigentes de Norteamérica, Europa, y Asia del Este por ser un producto orgánico de alta calidad, en la que los productores estarán comprometidos con buenas prácticas, *fair trade* [comercio justo], y el respeto al medioambiente y la sociedad, donde el 100% de las exportaciones serán producidas bajo las certificaciones fitosanitaria del SENASA y cuenten con certificación para su comercio en EE.UU. y Europa según las normativas de la FDA.
3. La Industria de la Chía será reconocida como parte de la marca Perú y será reconocida como un producto de exportación rentable y considerada como un cultivo alternativo

donde el Estado peruano esté altamente comprometido con la promoción y difusión de la Industria de la Chía a través de ferias nacionales e internacionales, y en sus oficinas comerciales en el exterior como parte de los productos de Agroexportación del Perú.

4. Al año 2025 se habrá desarrollado el Clúster del Sur ubicado en Matarani (Figura 67), con una industria conectada a puertos e infraestructura ferroviaria y vial conectada con los centros productores de las regiones de Arequipa, Cuzco, Ayacucho, Huancavelica, Apurímac, y Tacna. El Clúster del Norte, ubicado en Paita, será una industria conectada a infraestructura vial conectada con los centros productores de las regiones de Cajamarca, Lambayeque, y Piura. Ambos Clústeres serán potenciados por la presencia de otros productos de agro exportación tales como: café, espárragos, uvas frescas, paltas, mango, alcachofa, paprika, y banano orgánico, principalmente.
5. La Industria de la Chía tendrá al año 2025 asociaciones que permita a todos los miembros de la cadena productiva, productores, y comercializadores, poder desarrollarse con una visión única que permita el crecimiento sostenible de esta industria a través de un comercio justo y de alta calidad.
6. El Estado peruano al año 2025 tendrá un centro de investigación y desarrollo tecnológico de la Chía, líder en América Latina, que será un medio de avance tecnológico y de difusión de conocimiento de este cultivo a toda la cadena productiva de esta industria.



Figura 67. Cluster del Sur y del Norte de la Industria de la Chía al año 2025.

Tabla 37

Plan Estratégico Integral de la Industria de la Chía en el Perú



Referencias

A comenzar desde el principio [Editorial de Gestión]. (2014, 19 de agosto). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/movil/noticia/2106048>

Aceleración y Volatilidad del Tipo de Cambio. (2014, 21 de noviembre). *Gestión*.

Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/inversionesglobales/2014/11/aceleracion-y-volatilidad-del-tipo-de-cambio.html>

ADEX: Expoalimentaria abre las puertas al desarrollo de marcas. (2014, 27 de agosto).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/adex-expoalimentaria-abre-puertas-al-desarrollo-marcas-2106848>

Agencia EFE. (2013, 19 de setiembre). Nicaragua prevé exportar 8.6 millones de dólares en

semilla de Chía para 2013. *Lainformación.com*. Recuperado de http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/cultivos-agricolas/nicaragua-preve-exportar-8-6-millones-de-dolares-en-semilla-de-chia-para-2013_Ob6Gp1x0zc9kT9pWx1HJT/

Agraria.pe. (2014, 2 de setiembre). *En el marco del Año Internacional de la Agricultura*

Familiar FAO y Gobierno de Brasil promovieron participación de agricultores familiares en Expoalimentaria [Noticias]. Recuperado de

<http://agraria.pe/noticias/fao-y-gobierno-de-brasil-promovieron-participacion-de-agricultores-familiares-en-expoalimen>

AGROBANCO. (2014a). *Tarifario general (código 015_28-OM-11-2002)*. Recuperado de

http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdf_cpc/015_27_Reglamento_Tarifario_General.pdf

AGROBANCO. (2014b). *Tasa de interés promedio*. Recuperado de

http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdf_cpc/201408TITotal.pdf

- AgroForum.pe. (2014). *II especialización en Chía y quinua orgánica 2014*. Recuperado de <http://www.agroforum.pe/carreras-maestrias-postgrados-cursos-y-capacitaciones/ii-especializacion-chia-y-quinua-organica-2014-a-12359/>
- AgroNegociosPerú. (2014). Chía: La oportunidad es ahora. *AgroNegociosPerú*, 7(39), 38-40. Recuperado de http://issuu.com/normarm/docs/edici_n_n_39
- Ainia Centro Tecnológico. (2013, 10 de diciembre). Auge de la Chía: La semilla del crecimiento alimentario. *Marketing4foof.com*. Recuperado de <http://www.marketing4food.com/auge-de-la-chia-la-semilla-del-crecimiento-alimentario/>
- Análisis: La Corte de La Haya “dio un fallo salomónico”. (2014, 27 de enero). *ElComercio.pe*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/analisis-corte-haya-dio-fallo-salomonico-noticia-1705438>
- Andina. (2012, 13 de febrero). Embajador de México: Alianza del Pacífico superó comercialmente al Mercosur. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/embajador-de-mexico-alianza-del-pacifico-supero-comercialmente-al-mercosu>
- Andina. (2014a, 10 de febrero). Buscan expandir la producción de la Chía en el Perú. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/buscan-expandir-la-produccion-de-chia-en-el-peru>
- Andina. (2014b, 31 de enero). Bolivia espera concretar mega puerto en Ilo con Perú. *Radio Programas del Perú [RPP]*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2014-01-31-bolivia-espera-concretar-mega-puerto-en-ilo-con-peru-noticia_666346.html
- APEN Nicaragua. (2013, 15 de julio). I Foro Nacional de la Chía para consolidar producción y mercado de la semilla [Actualización de Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/apen.nicaragua/posts/532540910148327>

Apostando por el conocimiento y la innovación: En busca del crecimiento continuo e inclusivo. (2012, 2 de setiembre). *La Tierra es Plana*. Recuperado de <http://latierraesflat.wordpress.com/2012/09/02/innovacion-y-conocimiento-en-peru/>

Apoyo Consultoría. (2014a, Agosto). *Situación económica y proyecciones*. Lima, Perú: Autor.

Apoyo Consultoría. (2014b, Noviembre). *Situación económica y proyecciones*. Lima, Perú: Autor.

Arellano, R. (2010). *Al medio hay sitio*. Lima, Perú: Planeta.

Arellano R. (2014, 11 de febrero). Yendo contra el sentido de la historia". Recuperado de : <http://elcomercio.pe/opinion/rincon-del-autor/yendo-contra-sentido-historia-rolando-arellano-c-noticia-1708667>

Arellano R. (2015, 2 de febrero). Perú y Chile, raíces y frutos distintos. El Comercio. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/el-peru-y-chile-raices-y-frutos-distintos/>

Argentina tiene el salario mínimo más alto de Latinoamérica. (2013, 26 de julio). *Infonews*. Recuperado de <http://www.infonews.com/2013/07/26/economia-88427-argentina-tiene-el-salario-minimo-mas-alto-de-latinoamerica.php>

Asociación de Exportadores [ADEX]. (s.f.). *Misión y visión*. Recuperado de http://www.adexperu.org.pe/Web_Adex/Mision_Vision_Objetivos/Mision_Vision.html

Atauchi, L., Bazán, N., Morvelí, C., & Tipula, R. (2013). *Planeamiento estratégico de la quinua* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú).

Autoridad Nacional del Agua [ANA]. (2014). *Quiénes somos: Nuestra actividad funcional*. Recuperado de <http://www.ana.gob.pe/quienes-somos/nuestra-actividad-funcional.aspx>

- Ayerza, R. (2009). The seed's protein and oil content, fatty acid composition, and growing cycle length of a single genotype of Chia (*Salvia hispánica* L.) as affected by environmental factors [Proteína y contenido de aceite de la semilla, la composición de ácidos grasos, y la creciente longitud de ciclo de un solo genotipo de Chía (*Salvia hispánica* L.) como afectada por factores ambientales]. *Journal of Oleo Science*, 58(7), 347-354.
- Ayerza, R., & Coates, W. (2005). *Chía: Rediscovering a forgotten crop of the Aztecs* [Chía: Redescubriendo un cultivo olvidado de los Aztecas]. Tucson, AZ: The University of Arizona Press.
- Belaunde, S., & Falen, J. (201). Rankings de socios comerciales potenciales. *Perueconómico*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/84/articulos/1505>
- Benexia. (2014). *Producción sustentable: Proceso productivo*. Recuperado de <http://industry.benexia.com/producto-sustentable/?elem=16>
- Borghi, A. (2014, 8 de agosto). Los increíbles beneficios de las semillas [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://blog.codeconutriline.com/nutricion/mejores-semillas-para-la-salud/>
- Cannock, G., & Gonzales-Zúñiga, A. (1994). *Economía agraria*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Centro de Documentación para la Innovación de la Cadena de Suministro. (2012). *Procesos logísticos en el sector agroindustrial*. Recuperado de <http://innovasupplychain.pe/articulos/5574-procesos-logisticos-en-el-sector-agroindustrial>
- Centro de Estudios de la Competitividad de CENTRUM Católica (2014). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Lima, Perú: CENTRUM Católica Graduate Business School.

- Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana [CEI-RD]. (s.f.). *Perfil comercial del Perú*. Recuperado de https://www.cei-rd.gov.do/ceird/estudios_economicos/perfiles/america/peru.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/PLAN_BICENTENARIO_CEPLAN.pdf
- Chía Cool Instantánea es el producto más innovador de la Expoalimentaria 2014. (2014, 31 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/chia-cool-instantanea-producto-mas-innovador-expoalimentaria-2014-2107149>
- Chía Perú. (2014). *Historia de la Chía*. Recuperado de <http://chiaperu.com/historia/>
- Coates, W., & Ayerza, R. (1996). Production potential of Chia in northwestern Argentina [El potencial de producción de la Chía en el noroeste de Argentina]. *Industrial Crops and Products*, 1996(5), 229-233.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo del Perú [PROMPERÚ]. (2013, noviembre). *Informe ejecutivo de ferias*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/42964616rad06C7D.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo del Perú [PROMPERÚ]. (2014a). *Institucional: ¿Quiénes somos?*. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo del Perú [PROMPERÚ]. (2014b). *Informe ejecutivo de ferias 2014*. Lima, Perú: Autor.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [CNUCYD]. (2012). *Examen de las políticas de ciencia, tecnología e innovación del Perú: Logros y desafíos de las políticas públicas de CTI Perú*. Recuperado de http://unctad.org/meetings/en/Presentation/ecn162012_p26_ES.pdf

Congreso Constituyente Democrático. (1993). *Constitución Política del Perú*. Lima, Perú:

Autor.

Consortio Cluster Development. (2013). *Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú*.

(Preparado para el Consejo Nacional de la Competitividad del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú). Lima, Perú: Autor.

Corporación Latinobarómetro. (2011). *Informe 2011*. Recuperado de

http://www.infoamerica.org/primeralib_2011.pdf

Cruz, E. (2004, 7 de marzo). Ejército aprobó su “Plan Bolognesi”. *La República.pe*.

Recuperado de <http://www.larepublica.pe/07-03-2004/ejercito-aprobo-su-plan-bolognesi>

D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson. Primera edición.

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson. Segunda edición, primera reimpresión.

D'Alessio, F. A. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. Lima, Perú: Pearson.

De Kartzow, A. C. (2013). *Estudio de Pre factibilidad técnico-económico del cultivo de Chía (Salvia hispánica L.) en Chile: Informe final*. Recuperado de

<http://www.fia.cl/Portals/0/UCP/Documentos/Informe%20Est%20Tec%20Econ%20de%20Chia%20en%20Chile.pdf>

Defensoría del Pueblo. (2013, marzo). *Reporte de conflictos sociales (N°109)*. Recuperado de

<http://sinia.minam.gob.pe/admDocumento.php?accion=bajar&docadjunto=3324>

Deforestación del Perú preocupa al Gobierno Peruano. (2015, 29 de enero). *Perú 21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/deforestacion-peru-preocupa-fao-2136320>

Desnutrición infantil: Grave problema en el Perú. (2013, 4 de mayo). *Expreso*. Recuperado de <http://www.planteamientosperu.com/2013/05/desnutricion-infantil-grave-problema-en.html>

Dipsa Food. (2014). *Acerca de Dipsa*. Recuperado de <http://www.dipsafood.com/acerca-de-dipsa.html>

Dr. Madaus Laboratorios. (s.f.). *Una semilla extraordinaria*. Recuperado de http://www.chiatotal.com.ar/chia_propiedades.php

Dra. Reina. (2013, 28 de marzo). Descubra todo sobre las semillas de Chía [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://blog.codeconutrilife.com/nutricion/descubra-todo-sobre-las-semillas-de-chia/>

El Perú en el mundo: Ingresos por turismo 2012. (2013, 1 de setiembre). *Desarrollo Peruano*. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.com/2013/09/el-peru-en-el-mundo-ingresos-por.html>

Embajada del Estado Plurinacional de Bolivia ante el Reino de España. (2014, abril). *Pachakuti: Retorno al Equilibrio* (Boletín Informativo N°25). Recuperado de <http://www.embajadadebolivia.es/pdf/Boletines/BOLETIN%20PACHAKUTI%20N26%20%20ABRIL%202014.pdf>

Embajada del Reino de los Países Bajos en Lima. (2014, 2 de setiembre). *Los Países Bajos se muestran en la Expoalimentaria 2014* [Noticias]. Recuperado de <http://peru.nlembajada.org/noticias/2014/08/los-paises-bajos-se-muestran-en-la-expoalimentaria-2014.html>

Ernst & Young. (2013). *Guía de negocios e inversión en el Perú: 2013/2014*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/guia-negocios2013MINISTERIO-RREEbaja.pdf>

Establecen requisitos fitosanitarios para importación de granos de Chía de EE.UU. (2014, 5 de mayo). *Andina*. Recuperado de http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-establecen-requisitos-fitosanitarios-para-importacion-granos-chia-ee-uu-504715.aspx#.VAzC1_mSyoM

Foro Económico Mundial [FEM]. (2012). *The global competitiveness report 2012–2013* [El reporte de competitividad global 2012-2013]. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

Foro Económico Mundial [FEM]. (2013). *The global competitiveness report 2013–2014* [El reporte de competitividad global 2013-2014]. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

Fuerza Aérea del Perú [FAP]. (s.f.). *Mision y capacidades*. Recuperado de <http://www.fap.mil.pe/wrdp/>

Galarza, G. (2013, 19 de enero). No sabemos cuántos investigadores tenemos en el país. *ElComercio.pe*. Recuperado de http://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/no-sabemos-cuantos-investigadores-tenemos-pais_1-noticia-1525211

General Bathymetric Chart of the Oceans [GEBCO]. (2004). *Mapa mundial topográfico*. Recuperado de <http://www.mapadaamerica.com/mapa-mundi-mapa-del-mundo.html>

Gobierno de Ollanta Humala duplica el presupuesto para el sector agrícola. (2011, 5 de septiembre). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/05-09-2011/gobierno-de-ollanta-humala-duplica-presupuesto-para-el-sector-agropecuario#>

- Gobierno Regional de Piura comenzó a sembrar Chía en Huancabamba para evitar monocultivo (2014, 15 de abril). *AgroNegocioPerú.org*. Recuperado de http://www.agronegociosperu.org/noticias/140413_n2.htm
- Google Inc. (2014). *Google Earth* [Software de posicionamiento global].
- Hartmann, F. H. (1983). *The relations of nations* [Las relaciones de las naciones] (6th ed.). New York, NY: The Macmillan. (Trabajo original publicado en 1957).
- HealthFocus International. (2010). *Tendencias mundiales en salud y bienestar*. Recuperado de <http://www.enfasis.com/Presentaciones/FTSMX/2010/Summit/BarbaraKatz.pdf>
- Incentivo tributario para invertir en innovación no atrae aun a empresas. (2014, 13 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/impresa/incentivo-tributario-invertir-innovacion-no-atrae-aun-empresas-2105539>
- Inkanatura World Peru Export. (2013). *Inicio*. Recuperado de http://www.sachainchi-inkanat.com/es/index_es.html#
- Instituto Boliviano de Comercio Exterior [IBCE]. (2014). *Bolivia: Exportación de Chía*. Boletín Electrónico Bisemanal N° 345. Recuperado de http://ibce.org.bo/images/ibcecifras_documentos/CIFRAS-345-Bolivia-exportacion-chia.pdf
- Instituto de Gobierno y Gestión Pública de la Universidad de San Martín de Porres. (2013). *Boletín estadístico social (Año 1-N°02)*. Recuperado de http://gobiernoygestionpublica.edu.pe/portal/pdf/boletin/boletin_002.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s.f.). *Misión y visión*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/mision-y-vision/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2007: Primeros resultados* (Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda). Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2014a). *Estadísticas de empleo*.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2014b). *Estadísticas sociales*.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] & Ministerio de Agricultura y Riego

[MINAGRI]. (2013). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012 (Resultados definitivos)*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCEN-AGRO.pdf>

Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (s.f.). *¿Quiénes somos?*. Recuperado de

<http://www.inia.gob.pe/nosotros/quienes-somos>

Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2014). *Sistema de disponibilidad de*

semillas, plantones y reproductores. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/productos-servicios/semillas/>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2014). *Índice de competitividad regional INCORE*

2014. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2014>

Instituto Peruano de Exportadores [IPEX]. (2014). *Curso de como producir y exportar*

exitosamente quinua y Chía orgánica (Auspiciado por ADEX). Lima, Perú, Autor.

Ixtaina, V. Y., Martínez, M. L., Spotorno, V., Mateo, C. M., Maestri, D. M., & Diehl, B.W.

K. (2011). Characterization of Chia seed oils obtained by pressing and solvent extraction [Caracterización de aceites de semillas de Chía obtenidos por prensado y extracción por solvente]. *Journal of Food Composition and Analysis*, 24(2), 166-174.

Jamboonsri, W., Philips T. D., Geneve R. L., Cahill, J. P., & Hildebrandt, D. F. (2012).

Extending the range of an ancient crop, *Salvia hispanica* L.: A new Omega 3 source [La ampliación de la gama de un cultivo antiguo, *Salvia hispánica* L.: Una nueva fuente de Omega 3]. *Genetic Resources and Crop Evolution*, 2012(59), 171-178. doi: 10.1007/s10722-011-9673-x

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How Balanced*

Scorecard companies thrive in the new business environment [La estrategia centrada en la organización: ¿Cómo el Tablero de Control Balanceado prospera en el nuevo entorno empresarial?]. Boston, MA: Harvard Business School.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to*

operations for competitive advantage [La ejecución premium: Vinculación de la estrategia en las operaciones para la ventaja competitiva]. Boston, MA: Harvard Business School.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *Balanced Scorecard: Translating strategy into action*

[Tablero de Control Balanceado: Traslado de la estrategia hacia la acción].

Boston, MA: Harvard Business School Press.

La pobreza en el Perú bajó a 23.9% en 2013, según el INEI. (2014, 2 de mayo).

ElComercio.pe. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inei-pobreza-peru-bajo-239-durante-2013-noticia-1726749>

La semilla de Chía debe ser de la mejor calidad. (2014, 17 de enero). *La Gaceta*. Recuperado

de <http://www.lagaceta.com.ar/nota/575996/economia/semilla-chia-debe-ser-mejor-%20calidad.html>

Ley 30048. Ley que modifica el Decreto Legislativo N°997, que aprueba la Ley de

Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura. Congreso de la República del Perú. (2013).

Llanos, O. (2014, 20 de julio). La Chía el producto estrella abre primera planta procesadora.

El Mundo. Recuperado de

<http://www.elmundo.com.bo/elmundo/noticia.php?id=3015#>

Marca País: Especial 2013. (2013, 27 de diciembre). *América Economía*. Recuperado de

<http://rankings.americaeconomia.com/marca-pais-2013/ranking/>

Mariluz, O. (2010, 13 de noviembre). Porter: Economía peruana no es un éxito total. *La*

República.pe. Recuperado de [http://www.larepublica.pe/13-11-2010/porter-](http://www.larepublica.pe/13-11-2010/porter-economia-peruana-no-es-un-exito-total)

[economia-peruana-no-es-un-exito-total](http://www.larepublica.pe/13-11-2010/porter-economia-peruana-no-es-un-exito-total)

Marina de Guerra del Perú [MGP]. (s.f.). *Misión y capacidades*. Recuperado de

<http://www.marina.mil.pe/page/misionvision>

Mata, G. (2010). *La matriz de entornos estratégicos de The Boston Consulting Group*.

Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1011024/La-Matriz-de-Entornos-Estrategicos-de-The-Boston-Consulting-Group.html>

MINAGRI recibirá S/.100 millones para implementar cultivos alternativos a la coca en el

VRAEM. (2014, 17 de junio). *Gestión*. Recuperado de

http://gestion.pe/economia/minagri-recibira-s-100-millones-implementar-cultivos-alternativos-coca-vraem-2100470?href=nota_rel

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (s.f.-a). Desarrollo Institucional para la

Inversión. Recuperado de [http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/rlc/](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/rlc/utf017arg/valles_calchaquies/08.pdf)

[utf017arg/valles_calchaquies/08.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/rlc/utf017arg/valles_calchaquies/08.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (s.f.-a). *Oficina de Estudios Económicos y*

Estadísticos. Recuperado de [http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=acerca-de-](http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=acerca-de-siea/instituciones-que-conforman-el-siea/oficina-de-estudios-econ%C3%B3micos-y-estad%C3%ADsticos)

[siea/instituciones-que-conforman-el-siea/oficina-de-estudios-](http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=acerca-de-siea/instituciones-que-conforman-el-siea/oficina-de-estudios-econ%C3%B3micos-y-estad%C3%ADsticos)

[econ%C3%B3micos-y-estad%C3%ADsticos](http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=acerca-de-siea/instituciones-que-conforman-el-siea/oficina-de-estudios-econ%C3%B3micos-y-estad%C3%ADsticos)

- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (s.f.-b). *Oficina de Planificación y Presupuesto - OPP*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=acerca-de-siea/instituciones-que-conforman-el-siea/oficina-de-planificaci%C3%B3n-y-presupuesto-opp>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (s.f.-c). *Dirección General de Competitividad Agraria – DGCA*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=acerca-de-siea/instituciones-que-conforman-el-siea/direcci%C3%B3n-general-de-competitividad-agraria-dgca>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (s.f.-d). *Unidad de Imagen Institucional - UII*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=acerca-de-siea/instituciones-que-conforman-el-siea/unidad-de-imagen-institucional-iii>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (s.f.-e). *Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural - AGRORURAL*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=acerca-de-siea/instituciones-que-conforman-el-siea/programa-de-desarrollo-productivo-agrario-rural-a>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (s.f.-f). *Instituto Nacional de Innovación Agraria - INIA*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=acerca-de-siea/instituciones-que-conforman-el-siea/instituto-nacional-de-innovaci%C3%B3n-agraria-inia>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (s.f.-g). *Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=acerca-de-siea/instituciones-que-conforman-el-siea/servicio-nacional-de-sanidad-agraria-senasa>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (s.f.-h). *Dirección General de Infraestructura Hidráulica – DGIH*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=acerca-de-siea/instituciones-que-conforman-el-siea/direcci%C3%B3n-general-de-infraestructura-hidr%C3%A1ulica-d>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (s.f.-i). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/index.php?accion=generalidades&idseccion=1>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (s.f.-j). *Sistemas de información*. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=sistemas-de-informacion>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014a). *Problemas de la agricultura peruana*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola/vision-general/problemas-en-la-agricultura-peruana?limitstart=0>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014b). *Se creará en el Perú un Centro de Investigación y Desarrollo de Ciencia y Tecnología Agrícolas*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/notas-de-prensa/notas-de-prensa-2014/11500-se-creara-en-el-peru-un-centro-de-investigacion-y-desarrollo-de-ciencia-y-tecnologia-agricolas>

Ministerio de Ambiente [MINAM]. (2012). *Misión y visión*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/?el-ministerio=mision-y-vision>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f.). *¿Qué es SIICEX?*
Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=254.00000

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013). *Evolución del saldo e intercambio comercial: Diciembre 2013*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM_Saldo_Diciembre_2013.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014a). *Institucional*.
Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=120>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014b). *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX)*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Partidas arancelarias del producto, exportadas en los últimos años*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/SIICEX/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%201207999900%20&pnomproducto
- Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2002). *Libro blanco de la defensa nacional*. Recuperado de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_VI.pdf
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2009). *Evaluación PISA 2009*. Recuperado de http://www2.minedu.gob.pe/umc/PISA/PISA_Peru_FASCICULO.pdf
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (s.f.). *El Ministerio*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/ministerio/acerca-del-ministerio>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2014). *Plan nacional de diversificación productiva* (Nuevos motores para el desarrollo del país). Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/publicaciones/plan-nacional-de-diversificacion-productiva.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores [RREE]. (2012). *Inteligencia de mercados: EE.UU.* (Boletín N° 5). Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/Documents/Boletines/boletinIMercadomay2012.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores [RREE]. (2014). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php>
- Ministro Guezzi “En el 2016 funcionarán 46 CITE en el país”. (2014, 16 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/ministro-ghezzi-2016-funcionaran-46-cite-pais-noticia-1764591>

- Miranda, F. (2012). *Guía técnica para el manejo del cultivo de Chía (Salvia hispánica) en Nicaragua*. Recuperado de http://cecoopsemein.com/Manual_de_produccion_de_CHIA_SALVIA_HISPANICA.pdf
- Morisaki, A. (2014, 25 de septiembre). Comportamiento del financiamiento para el sector agropecuario. *Gestión*, A8.
- ONU: Perú reduce área de cultivo de hoja de coca a 49,800 hectáreas. (2014, 11 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/onu-peru-reduce-area-cultivo-hoja-coca-al-mayor-ritmo-ocho-anos-2099994>
- Organic Sierra & Selva. (s.f.). *Acerca de Organic Sierra & Selva*. Recuperado de <http://www.sierrayselva.com/index-esp.php>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO]. (2007). *Entornos favorables para el desarrollo del sector agroindustrial*. Recuperado de http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/EE_Latin%20America.pdf
- Organization for Economic Cooperation and Development [OECD]. (1992). *Technology and the economy: The key relationship* [Tecnología y la economía: Las relaciones claves]. Paris, Francia: Autor.
- Paraguay encabeza la lista de los 5 países productores de Chía más grandes del mundo, según productor. (2014, 7 de enero). *La Nación*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.py/articulo/152299-paraguay>
- Perú participará este año en 11 ferias internacionales que se harán en China. (2014, 29 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-participara-este-ano-11-ferias-internacionales-que-se-haran-china-2095880>
- Perú puede aprovechar transferencia tecnológica con Corea del Sur, en salud, biotecnología y TIC. (2012, 24 de mayo). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-peru-puede-aprovechar-transferencia-tecnologica-corea-del-sur-salud-biotecnologia-y-tic-413584.aspx>

Population Reference Bureau [PRB]. (2007). *Cuadro de la población mundial 2007*.

Recuperado de http://www.prb.org/pdf07/wpds07_sp.pdf

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations* [La ventaja competitiva de las naciones]. New York, NY: The Free Press.

Porter, M. E. (1998). *Clusters and the New Economics for Competition* [Clusters y la Nueva Economía para la Competencia]. Harvard Business Review. New York, NY: The Free Press.

Porter, M. E. (2004). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D. F., México Continental.

Porter, M. E. (2005). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2a ed.). México D.F., México: Continental.

Producción de Chía aumentó 20 veces más en Paraguay. (2013, 10 de julio). *Vanguardia*.

Recuperado de <http://www.vanguardia.com.py/v1/index.php/edicion-impresa/economia/item/6631-produccion-de-chia-aument-20-veces-mas-en-paraguay>

Productos agrícolas peruanos generan gran interés en economías de APEC. (2014, 15 de agosto). *Gestión*. Recuperado de http://gestion.pe/economia/productos-agricolas-peruanos-generan-gran-interes-economias-apec-2105808?href=nota_rel

Quinoa, chía, lúcuma y café orgánico despiertan interés en economías de APEC. (2014, 16 de agosto). *LaRepública.pe*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/16-08-2014/quinoa-chia-lucuma-y-cafe-organico-despiertan-interes-en-economias-de-apec>

Quispe, A. (2015, 4 de enero). El valor de las exportaciones de la Chía bajó por la caída del precio. *La Razón*. Recuperado de http://www.la-razon.com/economia/Producto-valor-exportaciones-chia-caida-precio_0_2192180834.html

- Red de Inversiones y Exportaciones de Paraguay [REDIEX]. (2014). Productos de Exportación. Recuperado de <http://www.rediex.gov.py/productos-de-exportacion-exp4>
- Resolución Directoral N°0028-2012-AG-SENASA-DSV-SARVF. Establecen requisitos fitosanitarios de necesario cumplimiento en la importación de granos de Chía de origen y procedencia Bolivia. Servicio Nacional de Sanidad Agraria. (2012).
- Rojas, F. (2013, 16 de junio). Argentinos incursionan en la cadena productiva de la Chía. *El Deber*. Recuperado de <http://www.eldeber.com.bo/argentinos-incursionan-en-la-cadena-productiva-de-la-chia/130615185431>
- Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel K. E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (1994). *Strategic management: A methodological approach* (4th edition) [Dirección estratégica: Un acercamiento metodológico]. Reading, MA: Addison-Wesly.
- Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., & Snyder, N. (1980). *Strategic management: A methodological approach* [Dirección estratégica: Un acercamiento metodológico]. Jacksonville, FL: Addison-Wesley Publishing Company.
- Santa Cruz prevé cultivar 140,000 ha de Chía en la campaña 2014. (s.f.). *El Deber Rural*. Recuperado de <http://www.eldeber.com.bo/EL-DEBER-Rural/edr.php?id=140120095957>
- Sector agropecuario peruano registró crecimiento promedio de 4% en los últimos diez años (2013, 21 de julio). *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-agropecuario-peruano-registro-crecimiento-promedio-de-4-en-los-ultimos-di>
- Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Vegetal y de Semillas [SENAVA]. (2013). *Anuario Estadístico 2013*. Recuperado de <http://www.senave.gov.py/>
- Semillas de Chía. (2014). *Inicio*. Recuperado de <http://www.semillasdechia.com/>

Semillas Transgénicas. (2008). En *Definición.De*. Recuperado de

<http://definicion.de/semillas-transgenicas/>

SENASA establece requisitos fitosanitarios para importación de granos de Chía de Ecuador.

(2010, 3 de diciembre). *Andina*. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/espanol/Noticia.aspx?id=cnP/uC3qcPo=#.VAzACvmSyoM>

Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (s.f.). *¿Qué es SENANA?* Recuperado de

http://www.senasa.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=88

Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (2013). *¿Quiénes somos?*. Recuperado de

<http://www.senasa.gov.ar/contenido.php?to=n&in=1855&io=28499>

Sierra Exportadora. (2015, 27 de enero). *Sierra Exportadora e INDECOPI firman acuerdo para promover el desarrollo de las regiones andinas* [Nota de prensa].

Recuperado de <http://www.sierraexportadora.gob.pe/sierra-exportadora-e-indecopi-firman-acuerdo-para-promover-el-desarrollo-de-las-regiones-andinas/>

Silvera, J. (2013, 9 de octubre). Guillén afirma que el Nodo Energético complementará el

futuro polo petroquímico. *LaRepública.pe*. Recuperado de

<http://www.larepublica.pe/09-10-2013/arequipa-guillen-afirma-que-el-nodo-energetico-complementara-polo-petroquimico>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEXPERU]. (2013) Turismo: El impulso no es suficiente semanario. *Semanario COMEXPERU*. Recuperado de

<http://semanariocomexperu.wordpress.com/turismo-el-impulso-no-es-suficiente/#>

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo, y Energía [SNMPE]. (2014). *Posición de la minería peruana a nivel mundial*. Recuperado de

<http://www.exploradores.org.pe/mineria/la-mineria-en-el-peru/posicion-de-la-mineria-peruana-a-nivel-mundial.html>

- Transparencia Internacional: Perú continúa con alto índice de corrupción. (2013, 3 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/transparencia-internacional-peru-continua-alto-indice-corrupcion-2082677>
- Universidad Nacional Agraria La Molina [UNALM]. (s.f.). *Bienvenida*. Recuperado de http://www.lamolina.edu.pe/portada/html/acerca/bienvenidos_new.htm
- Valderrama, M. (2010). *Gastronomía, desarrollo e identidad cultural el caso peruano*. Recuperado de http://www.culturande.org/Upload/2010721161434gastronomia_cultura.pdf
- Valle Internacional. (2014). *Sector agrícola, agroindustrial, y pecuario: 6. Canales de distribución*. Recuperado de <http://valleinternacional.com/tlc-con-estados-unidos/estados-unidos-y-el-valle-del-cauca/comercio-bilateral/sectores-potenciales-para-el-valle/sector-agricola-agroindustrial-y-pecuario-vi-canales-de-distribucion/>
- Vargas, R. (2014, 14 de julio). Ofensiva al terrorismo. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/columnistas/ofensiva-al-terrorismo-ruben-vargas-noticia-1742763>
- Velásquez, A. (2013). *La riqueza exportadora de nuestra Sierra*. Recuperado de http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdf_cpc/sierra-exportadora.pdf
- Velazco, J. R., & Velazco, J. G. (2002). Parte 3: Características del empleo agrícola en el Perú. En C. Garavito, & I. Muñoz (Eds.), *Empleo y protección social* (pp. 161-211). Recuperado de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2012-01-06.pdf>
- Villar, F. (2014). *La agricultura peruana: Enfrentando el reto del cambio*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/gueste6de23/agricultura-peruana>
- Yaipén, R. (2011, 4 de enero). Corea sería el nuevo mercado para la Chía en 2012. *Agraria.pe*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/corea-seria-el-nuevo-mercado-para-la-chia-en-2012>

Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix: A tool for situational analysis [La Matriz TOWS: Una herramienta para el análisis de la situación]. *Long Range Planning*, 15(2), 54-56.

