

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la
Industria de la Kiwicha Peruana**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Mirko Fernando Celis Llave

Víctor Anthony Leyton Molina

Luis Leonardo Ramírez Ramírez

Laura Cristina Salinas Salazar

Andrés Enrique Tejada Yep

Asesora: Giovanna Francesca Di Laura Mendoza

Surco, febrero de 2018

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

La profesora Giovanna Di Laura, nuestra asesora, por el permanente y detallado asesoramiento; y por su guía en el proyecto de investigación.

Todos los profesores de CENTRUM Católica, que con sus grandes conocimientos y experiencias nos permitieron cumplir los objetivos de enseñanza trazados.

Dedicatorias

A mi esposa, Yezhenia, y a mis hijos Miranda y Mateo, con todo mi amor y cariño.

Mirko Celis

A mis padres Maritza y Víctor, y a mi hermana, Wendy, por ser mi motivación constante.

Anthony Leyton

A mis padres, Margarita y Zósimo, a mi esposa e hijos, Diana, Fátima y Adrián, por su amor incondicional, comprensión y gran apoyo.

Luis Ramírez

A mis padres, Teófila y Modesto, a mi hija, Alexia, a mi hermano, Luis, y a mi novio, Freddy, por su apoyo permanente e incondicional.

Laura Salinas

A mis padres, Ella y Mario, y a mi novia, Claudia, por ser mi inspiración y apoyo incondicional.

Andrés Tejada

Resumen Ejecutivo

En el transcurso de su historia, la industria agrícola en el Perú ha experimentado importantes cambios como consecuencia de las reformas implementadas en este sector. Por otro lado, la participación de gran parte de la población económicamente activa en la agricultura refleja la importancia del sector, y su influencia en el desarrollo y la economía del país. En los últimos años, el Perú se ha convertido en uno de los principales países proveedores de alimentos a nivel mundial, impulsado principalmente por los tratados comerciales y la amplia variedad de productos agrícolas. En este contexto, la kiwicha peruana es uno de los alimentos con mayor oportunidad de crecimiento en el mercado local e internacional. Los antecedentes señalados determinan el desarrollo de un plan estratégico de la industria de la kiwicha en el Perú, el cual tiene como principal fin, para el año 2027, la consolidación de este grano en el mercado local, lo cual implica posicionar la kiwicha peruana en los principales mercados a nivel mundial; incrementar la productividad e incentivar el consumo del grano, para lo cual se debe atraer mayor inversión, cuidar el medio ambiente y generar beneficios para los grupos de interés internos y externos. Lograr estos objetivos se requiere un conocimiento integral de la actualidad de la industria, desde los agricultores y asociaciones, para mejorar el rendimiento a través de la capacitación en procesos tecnificados y el uso de buenas prácticas agrícolas, hasta el despliegue de un plan de marketing para afianzar a la kiwicha en el mercado local y extranjero. La visión que se plantea para el año 2027 proyecta que la industria de la kiwicha peruana se consolidará como el primer exportador mundial y como uno de los principales granos andinos de consumo a nivel nacional. La kiwicha será un símbolo peruano ante el mundo.

Abstract

Throughout its history, the agricultural industry in Peru has experienced important changes as a consequence of the reforms implemented in this sector. Additionally, the participation of a big part of the agricultural workforce reflects the importance of the sector, and its influence in the development and the economy of the country. In recent years, Peru has become one of the main food providing countries worldwide, encouraged mainly by the trade agreements and the wide variety of agricultural products. In this context, the Peruvian Amarant or kiwicha is one of the foods with a higher growing opportunity in the local market as well as in the international market. The background described above determines the development of a strategic plan of the kiwicha industry in Peru, which has as its main purpose, for the year 2027, the consolidation of this grain in the local market, which implies positioning the Peruvian kiwicha in the main global markets; increasing its productivity and motivating the consumption of the grain, for which more investment has to be lured, protecting the environment and generating benefits for the internal and external stakeholders. Achieving these objectives takes a comprehensive understanding of the current status of the industry, by the farmers and the associations, in order to improve its yield through the training in modern processes and the application of good agricultural practices, up to the deployment of a marketing plan in order to consolidate the kiwicha in the local and foreign markets. The vision formulated for 2027 envisions that the Peruvian kiwicha industry will consolidate as the top worldwide exporter and as one of the main Andean grains of consumption nationwide. The Amarant or kiwicha will become a Peruvian symbol before the world.

Tabla de Contenidos

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Lista de Tablas..... | vii |
| Lista de Figuras..... | x |
| El Proceso Estratégico: Una Visión General..... | xi |
| Capítulo I: Situación General de la Industria de la Kiwicha Peruana..... | 1 |
| 1.1. Situación General..... | 1 |
| 1.2. Conclusiones..... | 11 |
| Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética..... | 13 |
| 2.1. Antecedentes..... | 13 |
| 2.2. Visión..... | 13 |
| 2.3. Misión..... | 14 |
| 2.4. Valores..... | 14 |
| 2.5. Código de Ética..... | 15 |
| 2.6. Conclusiones..... | 15 |
| Capítulo III: Evaluación Externa..... | 17 |
| 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones..... | 17 |
| 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)..... | 17 |
| 3.1.2. Potencial nacional..... | 18 |
| 3.1.3. Principios cardinales..... | 23 |
| 3.1.4. Influencia del análisis en la kiwicha..... | 24 |
| 3.2. Análisis Competitivo del País..... | 24 |
| 3.2.1. Condiciones de los factores..... | 25 |
| 3.2.2. Condiciones de la demanda..... | 26 |
| 3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas..... | 26 |
| 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo..... | 26 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2.5. Influencia del análisis en la kiwicha..... | 27 |
| 3.3. Análisis del Entorno PESTE..... | 29 |
| 3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)..... | 30 |
| 3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)..... | 35 |
| 3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)..... | 40 |
| 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)..... | 43 |
| 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)..... | 45 |
| 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)..... | 46 |
| 3.5. La Kiwicha Peruana y sus Competidores..... | 47 |
| 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores..... | 47 |
| 3.5.2. Poder de negociación de los compradores..... | 47 |
| 3.5.3. Amenaza de los sustitutos..... | 48 |
| 3.5.4. Amenaza de nuevos entrantes..... | 48 |
| 3.5.5. Rivalidad de los competidores..... | 49 |
| 3.6. La Kiwicha Peruana y sus Referentes..... | 49 |
| 3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)..... | 50 |
| 3.8. Conclusiones..... | 54 |
| Capítulo IV: Evaluación Interna..... | 56 |
| 4.1. Análisis Interno AMOFHIT..... | 56 |
| 4.1.1. Administración y gerencia (A)..... | 56 |
| 4.1.2. Marketing y ventas (M)..... | 59 |
| 4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)..... | 62 |
| 4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)..... | 63 |
| 4.1.5. Recursos humanos (H)..... | 64 |
| 4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)..... | 65 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)..... | 66 |
| 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)..... | 67 |
| 4.3. Conclusiones..... | 68 |
| Capítulo V: Intereses de la Kiwicha y Objetivos de Largo Plazo..... | 69 |
| 5.1. Intereses de la Kiwicha..... | 69 |
| 5.2. Potencial de la Kiwicha..... | 69 |
| 5.3. Principios Cardinales de la Kiwicha..... | 70 |
| 5.4. Matriz de Intereses de la Kiwicha (MIO)..... | 72 |
| 5.5. Objetivos de Largo Plazo..... | 73 |
| 5.6. Conclusiones..... | 75 |
| Capítulo VI: El Proceso Estratégico..... | 76 |
| 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)..... | 76 |
| 6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)..... | 79 |
| 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)..... | 81 |
| 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)..... | 83 |
| 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)..... | 85 |
| 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)..... | 87 |
| 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)..... | 87 |
| 6.8. Matriz de Rumelt (MR)..... | 89 |
| 6.9. Matriz de Ética (ME)..... | 89 |
| 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia..... | 92 |
| 6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo..... | 94 |
| 6.12. Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos..... | 95 |
| 6.13. Conclusiones..... | 95 |
| Capítulo VII: Implementación Estratégica..... | 96 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.1. Objetivos de Corto Plazo..... | 96 |
| 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo..... | 99 |
| 7.3. Políticas de cada Estrategia..... | 102 |
| 7.4. Estructura Organizacional de la Industria de la Kiwicha Peruana..... | 104 |
| 7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social..... | 105 |
| 7.6. Recursos Humanos y Motivación..... | 106 |
| 7.7. Gestión del Cambio..... | 106 |
| 7.8. Conclusiones..... | 107 |
| Capítulo VIII: Evaluación Estratégica..... | 108 |
| 8.1. Perspectivas de Control..... | 108 |
| 8.1.1. Aprendizaje interno..... | 109 |
| 8.1.2. Procesos..... | 109 |
| 8.1.3. Clientes..... | 109 |
| 8.1.4. Financiera..... | 110 |
| 8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)..... | 110 |
| 8.3. Conclusiones..... | 110 |
| Capítulo IX: Competitividad de la Industria de la Kiwicha Peruana..... | 113 |
| 9.1. Análisis Competitivo de la Industria de la Kiwicha Peruana..... | 113 |
| 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de la Kiwicha Peruana..... | 114 |
| 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria de la Kiwicha Peruana..... | 115 |
| 9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres..... | 116 |
| 9.5. Conclusiones..... | 116 |
| Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones..... | 118 |

| | |
|------------------------------------------------|------------|
| 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)..... | 118 |
| 10.2. Conclusiones Finales..... | 118 |
| 10.3. Recomendaciones Finales..... | 120 |
| Referencias..... | 122 |
| Apéndice: Infografía de la Kiwicha..... | 132 |



Lista de Tablas

| | | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. | <i>Hectáreas Cultivadas de Kiwicha en el Periodo 2004-2015</i> | 3 |
| Tabla 2. | <i>Producción en Toneladas de Kiwicha en el Periodo 2004-2015</i> | 3 |
| Tabla 3. | <i>Rendimiento por Hectárea de Kiwicha en el Periodo 2004-2015</i> | 4 |
| Tabla 4. | <i>Precio Promedio en Chacra de Kiwicha en el Periodo 2004-2015</i> | 5 |
| Tabla 5. | <i>Costos de Producción de Kiwicha por Hectárea</i> | 6 |
| Tabla 6. | <i>Valor FOB Exportado de Kiwicha en el Periodo 2012-2016 en US\$</i> | 7 |
| Tabla 7. | <i>Cantidad de Toneladas Exportadas de Kiwicha en el Periodo 2012-2016</i> | 8 |
| Tabla 8. | <i>Valor Unitario en US\$ por Tonelada de Kiwicha en el Periodo 2012-2016</i> | 9 |
| Tabla 9. | <i>Cantidad en Toneladas Exportadas vs. Consumo Local de Kiwicha en el Periodo 2012-2016</i> | 9 |
| Tabla 10. | <i>Principales Exportadores de Cereales/Granos Subpartida 100.890 en Valor FOB y US\$ en el Periodo 2012-2016</i> | 10 |
| Tabla 11. | <i>Principales Importadores de Cereales Subpartida 100.890 en Cantidad de Toneladas en el Periodo 2012-2016</i> | 11 |
| Tabla 12. | <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> | 18 |
| Tabla 13. | <i>Acuerdos Comerciales y Tratados de Libre Comercio Firmados por el Perú</i> ... | 34 |
| Tabla 14. | <i>Distribución de Producción de Kiwicha en el Periodo 2012-2016</i> | 35 |
| Tabla 15. | <i>Producto Bruto Interno según Actividad Económica en el Periodo 2007-2016</i> .. | 37 |
| Tabla 16. | <i>Cantidad Exportada de Kiwicha en el Periodo 2012- 2016</i> | 38 |
| Tabla 17. | <i>Producción de Kiwicha en el Periodo 2004-2015</i> | 39 |
| Tabla 18. | <i>Principales Importadores de Granos en Valor FOB en el Periodo 2012-2016</i> .. | 39 |
| Tabla 19. | <i>Superficie Promedio por Parcela, según Región Natural</i> | 42 |
| Tabla 20. | <i>Distribución de la Población Económicamente Activa Ocupada por Sector de Actividad (en Porcentaje)</i> | 43 |

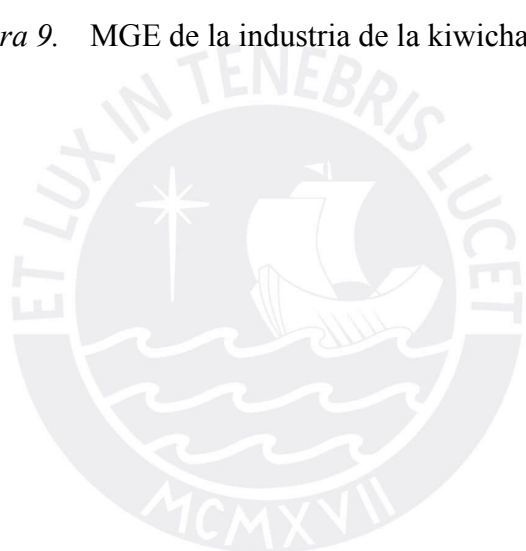
| | | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 21. | <i>Rendimiento de Kiwicha en el Periodo 2004-2015 (en Toneladas)</i> | 44 |
| Tabla 22. | <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> | 46 |
| Tabla 23. | <i>Principales Exportadores Latinoamericanos de Granos Subpartida 100.890 en Valor FOB en el Periodo 2012-2016</i> | 49 |
| Tabla 24. | <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> | 52 |
| Tabla 25. | <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> | 54 |
| Tabla 26. | <i>Hectáreas Cultivadas de Kiwicha en el Periodo 2004-2015</i> | 58 |
| Tabla 27. | <i>Precio Promedio por Hectárea Cultivadas por Tipo de Grano en el Periodo 2011-2015 (en Soles)</i> | 59 |
| Tabla 28. | <i>Cantidad Exportada de Kiwicha en el Periodo 2012-2016 (en Toneladas)</i> | 60 |
| Tabla 29. | <i>Precio Promedio en Chacra de Kiwicha en el Periodo 2004-2015 (en Soles por Tonelada)</i> | 60 |
| Tabla 30. | <i>Precio de la Kiwicha en Comercios de Alemania</i> | 61 |
| Tabla 31. | <i>Precio de la Kiwicha en Comercios de Bélgica</i> | 61 |
| Tabla 32. | <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> | 67 |
| Tabla 33. | <i>Exportadores Mundiales de Kiwicha en el Periodo 2012-2016</i> | 70 |
| Tabla 34. | <i>Matriz de Intereses del Sector de la Kiwicha</i> | 72 |
| Tabla 35. | <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)</i> | 78 |
| Tabla 36. | <i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i> | 80 |
| Tabla 37. | <i>Crecimiento de Mercado de la Industria de la Kiwicha a Nivel Internacional 2016</i> | 83 |
| Tabla 38. | <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> | 86 |
| Tabla 39. | <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> | 88 |
| Tabla 40. | <i>Matriz Rumelt de la Industria de la Kiwicha Peruana</i> | 90 |
| Tabla 41. | <i>Matriz de Ética de la Industria de la Kiwicha Peruana</i> | 91 |

| | | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 42. | <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> | 92 |
| Tabla 43. | <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i> | 93 |
| Tabla 44. | <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Compradores y Sustitutos</i> ... | 94 |
| Tabla 45. | <i>Tablero de Control Balanceado de la Industria de la Kiwicha Peruana</i> | 111 |
| Tabla 46. | <i>Matriz de Plan Estratégico Integral de la Industria de la Kiwicha Peruana</i> ... | 119 |



Lista de Figuras

| | | |
|------------------|--------------------------------------------------------------|----|
| <i>Figura 0.</i> | Modelo secuencial del proceso estratégico..... | xi |
| <i>Figura 1.</i> | Diamante de Porter para el sector kiwicha en el Perú..... | 29 |
| <i>Figura 2.</i> | Ingesta calórica en países de ingresos bajos y medianos..... | 33 |
| <i>Figura 3.</i> | Variación porcentual del PBI en el periodo 2004-2015..... | 36 |
| <i>Figura 4.</i> | Exportaciones de bienes y servicios en el 2016..... | 36 |
| <i>Figura 5.</i> | Unidades agropecuarias 1994 y 2012..... | 41 |
| <i>Figura 6.</i> | MPEYEA de la industria de la kiwicha peruana..... | 81 |
| <i>Figura 7.</i> | MBCG de la industria de la kiwicha peruana..... | 82 |
| <i>Figura 8.</i> | MIE de la industria de la kiwicha peruana..... | 84 |
| <i>Figura 9.</i> | MGE de la industria de la kiwicha peruana..... | 85 |



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

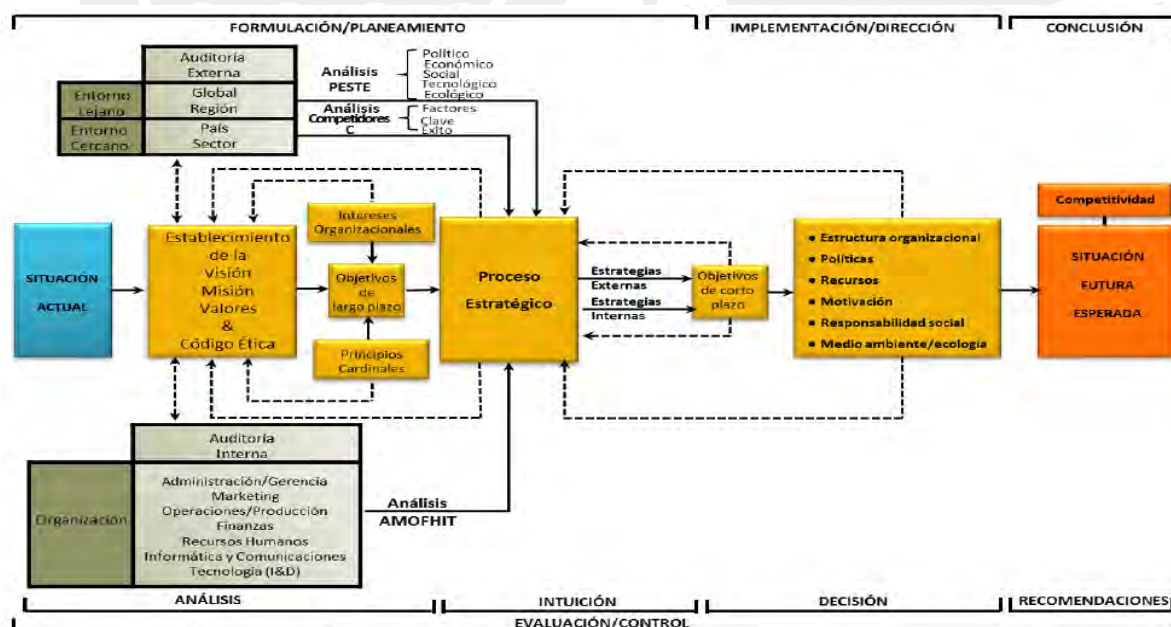


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

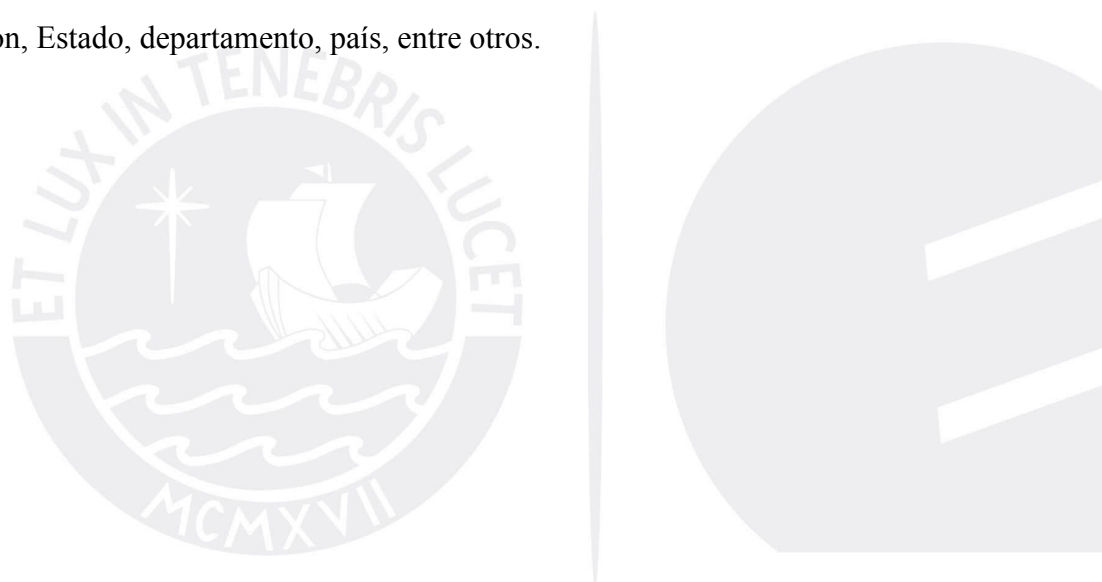
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

Capítulo I: Situación General de la Industria de la Kiwicha Peruana

1.1 Situación General

Según Sierra Exportadora (2013), al género *Amaranthus* pertenecen hasta cuatro especies que fueron cultivadas en América antes de la llegada de los españoles:

hipochondriacus y *cruentus* (Mesoamérica), *caudatus* y *edulis* (Andes) y, al presente, existen 12 especies de este género en el Perú. En la actualidad, la kiwicha se cultiva en África, Asia y América. En este continente, se cultiva específicamente desde México hasta el norte de Argentina, a lo largo de la zona andina. Particularmente, en el Perú, se consideran como subcentros los valles interandinos del Cusco, Apurímac y Ayacucho, debido a que, en estos lugares, se haya una amplia variabilidad fenotípica de esta especie. Cabe añadir que la kiwicha es una planta que mide alrededor de 2.5 metros de altura, y posee los granos comestibles más pequeños del mundo con alrededor de 1.0 a 1.5 milímetros de diámetro.

Entre sus variedades más conocidas está Noel Vietmeyer, Óscar Blanco-Canaan INIAA, Centenario, Kiwicha INIA 413 y Chullpi, que son las más notables a nivel mundial. En el Perú, de acuerdo con Sierra Exportadora (2013), hay especies mejoradas: Ayacuchana-INIA, la cual tiene un rendimiento de 3,000 kg/ha; 10-C; 41-F; San Luis, Otuzco; Rojo Cajamarca; E-13, y E-2008, las cuales son selecciones de kiwicha que han sido desarrolladas en Cusco, Cajamarca y Ayacucho. Sin embargo, no solamente en Perú se ha desarrollado o mejorado esta especie, sino también en Ecuador, Bolivia, Argentina, Chile y México.

Actualmente, los usos de la kiwicha son diversos. Por ejemplo, se emplea en la comida para la preparación de ensaladas, sopas, harinas para panes, pasteles, bebidas, néctares y cereales. También, se le da uso medicinal para combatir la fiebre tifoidea, la enterocolitis, la disminución del colesterol, como laxante, para reducir la glucosa y grasa en la sangre, entre otros. Así mismo, los residuos de la kiwicha son usados como forraje para el ganado.

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2012), un tercio de la población peruana reside en las zonas rurales y el 50% de sus ingresos depende de la agricultura. Específicamente, el 25% de la población económicamente activa (PEA) labora en el sector agropecuario y aporta el 7.1% del PBI y el 10% de las exportaciones del Perú. Adicionalmente, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2012), la inversión en el agro es fundamental para “reducir el hambre y fomentar una producción agrícola sostenible” (p. 2).

En este sentido, se encuentra correlación entre la inversión en la agricultura y la pobreza: aquellos países donde existe menos inversión agrícola son los más pobres. De acuerdo con ello, según el Banco Mundial (2008), la agricultura tiene una capacidad especial para reducir la pobreza en todos los tipos de países. Existen estimaciones realizadas en diversos países que indican que el crecimiento del PBI generado por la agricultura es el doble de eficaz que cualquier otro crecimiento originado por otros sectores, afirmando inclusive que América Latina fue 2.7 veces más eficaz. Estos estudios confirman que la agricultura no solo trae consigo desarrollo económico, sino también social, lo que afecta de manera directa o indirecta a las personas en las zonas rurales.

En el 2004, tal como se aprecia en la Tabla 1 y la Tabla 2, tanto el cultivo de kiwicha como su producción han crecido de forma errática e inconstante. Se llegó a cultivar, en el año 2014, un total de 2,290 hectáreas, con lo cual se alcanzó una producción de 4,848 toneladas (MINAGRI, 2016). Los departamentos que cuentan con mayor superficie de hectáreas cultivadas son Apurímac, Ancash, Cusco, Arequipa, Ayacucho y La Libertad, los cuales representan el 97% de las hectáreas producidas de kiwicha. Estas se ubican principalmente en la región sierra, que alcanza el 99% (4,800 TM) del total de kiwicha producida.

Existen regiones que han incrementado su rendimiento de kiwicha por hectárea. En la Tabla 3, se detalla que Ancash ha incrementado su rendimiento en 85%, lo cual es un gran

avance para esta región. Por otro lado, la región que obtiene mayor rendimiento es Arequipa, que llegó a su pico más alto en el periodo 2014-2015 con 3.6 TM/ha, seguida por Ancash, con 2.1 TM/ha; Cusco, con 2.0 TM/ha, y Apurímac, con 1.6 TM/ha, principalmente. Asimismo, La Libertad ha duplicado su rendimiento desde el 2004 al 2014, pasando de 703 TM/ha a 1,404 TM/ha (MINAGRI, 2016), y se vislumbra que, en unos años, será un gran foco de producción.

Tabla 1

Hectáreas Cultivadas de Kiwicha en el Periodo 2004-2015

| Región | 2004-2005 | 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ancash | 206 | 145 | 221 | 300 | 251 | 164 | 289 | 186 | 202 | 342 | 474 |
| Apurímac | 52 | 178 | 190 | 318 | 363 | 204 | 372 | 467 | 324 | 311 | 777 |
| Arequipa | 150 | 269 | 380 | 578 | 241 | 237 | 296 | 169 | 113 | 165 | 396 |
| Ayacucho | 140 | 106 | 151 | 165 | 121 | 185 | 89 | 115 | 156 | 90 | 108 |
| Cusco | 233 | 322 | 422 | 455 | 370 | 162 | 886 | 665 | 703 | 231 | 396 |
| Huancavelica | 66 | 25 | 36 | 30 | 39 | 39 | 57 | 28 | 46 | 69 | 45 |
| Huánuco | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ica | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| La Libertad | 90 | 147 | 115 | 111 | 107 | 130 | 101 | 93 | 96 | 116 | 93 |
| Lambayeque | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 11 | 1 |
| Crecimiento | | 26.6% | 26.9% | 29.2% | -23.6% | -25.0% | 86.4% | -17.6% | -4.7% | -18.8% | 71.6% |
| Total | 942 | 1,193 | 1,515 | 1,957 | 1,495 | 1,122 | 2,091 | 1,723 | 1,643 | 1,334 | 2,290 |

Nota. Adaptado de “Sistema Integrado de Estadística Agraria: Anuario estadístico de producción agrícola y ganadera 2016 (cuadros en Excel), por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016 (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>).

Tabla 2

Producción en Toneladas de Kiwicha en el Periodo 2004-2015

| Región | 2004-2005 | 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ancash | 249 | 192 | 328 | 401 | 316 | 212 | 333 | 229 | 294 | 606 | 1,003 |
| Apurímac | 57 | 177 | 190 | 328 | 369 | 271 | 327 | 656 | 430 | 484 | 1,281 |
| Arequipa | 442 | 862 | 1,288 | 1,801 | 716 | 657 | 935 | 521 | 359 | 528 | 1,447 |
| Ayacucho | 119 | 98 | 130 | 160 | 117 | 164 | 55 | 113 | 156 | 100 | 128 |
| Cusco | 455 | 724 | 917 | 964 | 732 | 283 | 1,203 | 1,094 | 1,114 | 409 | 811 |
| Huancavelica | 36 | 12 | 19 | 18 | 33 | 25 | 47 | 23 | 31 | 73 | 48 |
| Huánuco | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ica | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 |
| La Libertad | 63 | 201 | 74 | 124 | 105 | 129 | 117 | 116 | 114 | 141 | 130 |
| Lambayeque | 0 | 2 | 0 | 0 | 6 | 1 | 0 | 0 | 0 | 15 | 1 |
| Crecimiento | | 59.2% | 29.8% | 29.0% | -37.0% | -27.2% | 73.1% | -8.8% | -9.0% | -5.9% | 105.7% |
| Total | 1,425 | 2,268 | 2,945 | 3,797 | 2,394 | 1,742 | 3,016 | 2,752 | 2,504 | 2,356 | 4,848 |

Nota. Adaptado de “Sistema Integrado de Estadística Agraria: Anuario estadístico de producción agrícola y ganadera 2016 (cuadros en Excel), por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016 (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>).

Tabla 3

Rendimiento por Hectárea de Kiwicha en el Periodo 2004-2015

| Región | 2004- 2005 | 2005- 2006 | 2006- 2007 | 2007- 2008 | 2008- 2009 | 2009- 2010 | 2010- 2011 | 2011- 2012 | 2012- 2013 | 2013- 2014 | 2014- 2015 |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ancash | 1,209 | 1,324 | 1,482 | 1,336 | 1,257 | 1,292 | 1,214 | 1,139 | 1,456 | 1,772 | 2,116 |
| Apurímac | 1,095 | 1,053 | 1,047 | 1,070 | 1,034 | 1,323 | 1,249 | 1,468 | 1,326 | 1,560 | 1,649 |
| Arequipa | 2,949 | 3,203 | 3,397 | 3,116 | 3,036 | 2,751 | 3,157 | 3,081 | 3,206 | 3,200 | 3,654 |
| Ayacucho | 875 | 925 | 867 | 1,026 | 967 | 953 | 724 | 983 | 1,000 | 1,111 | 1,185 |
| Cajamarca | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cusco | 2,125 | 2,248 | 2,215 | 2,285 | 1,979 | 1,744 | 1,648 | 1,645 | 1,584 | 1,772 | 2,047 |
| Huancavelica | 548 | 500 | 522 | 609 | 855 | 628 | 818 | 839 | 829 | 1,049 | 1,064 |
| Huánuco | 600 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ica | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2,500 | 0 | 0 |
| La Libertad | 703 | 1,364 | 648 | 1,124 | 985 | 994 | 1,156 | 1,246 | 1,191 | 1,220 | 1,404 |
| Lambayeque | 0 | 2,000 | 0 | 0 | 2,000 | 1,000 | 0 | 0 | 0 | 1,364 | 1,000 |

Nota. Adaptado de “Sistema Integrado de Estadística Agraria: Anuario estadístico de producción agrícola y ganadera 2016 (cuadros en Excel), por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016 (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>).

Asimismo, otras regiones que continuamente han cultivado kiwicha, como Huancavelica y Ayacucho, presentan rendimientos muy pobres en comparación con las regiones antes mencionadas, al alcanzar 1.0 TM/ha y 1.1 TM/ha, respectivamente, es decir, menos de la mitad que Arequipa, Cusco o Apurímac. En el 2004, hubo un intento de cultivar este cereal en Huánuco, donde se produjo alrededor de 3 TM, pero solo fue en dicho año. En Ica, en el año 2012, solamente se produjo 8 TM. Otra región con intentos intermitentes de cultivar es Lambayeque, donde se realizó en los años 2005, 2008, 2009, 2013 y 2014.

Otra bondad de la kiwicha es su precio. El precio de compra en la misma chacra, desde el año 2004, se ha incrementado de manera constante. Este ha llegado a duplicarse o triplicarse en casi todas las regiones. En precisión, obtuvo el valor más alto en el periodo

2013-2014, y decayó en el 2014-2015, lo cual fue una motivación para los productores. Tal como se puede apreciar en la Tabla 4, los precios más altos los obtuvieron Arequipa, con S/ 7.7 por kilo, o Ancash, con S/ 6.99 por kilo. En este contexto, el valor más bajo fue el de Huancavelica, con S/ 3.4 por kilo (MINAGRI, 2016), cuando, en el periodo 2015, había alcanzado un precio promedio de S/ 3.99.

Tabla 4

Precio Promedio en Chacra de Kiwicha en el Periodo 2004-2015 (en Soles)

| Región | 2004-2005 | 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ancash | 2.40 | 2.49 | 2.47 | 2.90 | 2.89 | 3.00 | 2.96 | 4.39 | 4.03 | 6.99 | 3.35 |
| Apurímac | 2.27 | 1.94 | 2.00 | 2.60 | 2.72 | 2.54 | 3.02 | 3.42 | 3.24 | 4.85 | 3.82 |
| Arequipa | 2.20 | 2.70 | 2.99 | 2.68 | 3.05 | 3.69 | 3.98 | 3.08 | 3.50 | 7.77 | 5.14 |
| Ayacucho | 1.78 | 1.87 | 1.83 | 2.03 | 2.83 | 3.09 | 3.54 | 3.16 | 4.49 | 5.03 | 4.06 |
| Cusco | 2.15 | 2.21 | 3.06 | 2.89 | 2.70 | 3.33 | 3.02 | 3.79 | 3.24 | 8.39 | 4.74 |
| Huancavelica | 2.07 | 2.09 | 1.82 | 2.46 | 2.30 | 2.54 | 2.25 | 2.72 | 3.93 | 3.40 | 3.25 |
| Huánuco | 2.30 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Ica | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.00 | 0.00 | 0.00 |
| La Libertad | 1.62 | 1.52 | 1.88 | 2.92 | 3.83 | 3.93 | 3.97 | 4.02 | 4.15 | 4.90 | 5.33 |
| Lambayeque | 0.00 | 2.30 | 0.00 | 0.00 | 2.57 | 2.20 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 6.00 | 2.20 |

Nota. Adaptado de “Sistema Integrado de Estadística Agraria: Anuario estadístico de producción agrícola y ganadera 2016 (cuadros en Excel), por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016 (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>).

En la Tabla 5, se observa una proyección de utilidad para una cosecha de kiwicha, realizada por el Gobierno Regional de Arequipa, con una tasa de financiamiento de 12% semianual (pequeña empresa). Por otra parte, también se puede apreciar que la utilidad por kilogramo producido equivale al 90% del costo unitario sin considerar el riesgo de la inversión, lo cual hace bastante atractiva la inversión en una plantación de kiwicha a toda escala. Además, esta utilidad podría mejorar considerando que los precios FOB se ubican alrededor de los US\$ 2.37 en promedio en el 2016, lo cual depende del destino.

Tabla 5

Costos de Producción de Kiwicha por Hectárea

| Rubros | Unidad de medida | Cantidad por (ha) | Precio unitario S/ | Costo total S/ |
|---------------------------------|------------------|-------------------|--------------------|----------------|
| Costos directos | | | | 4,497.00 |
| Insumo | | | | 810.00 |
| Semillas | | | | |
| Seleccionada | kg | 5 | 6 | 30.00 |
| Fertilizantes-abonos | | | | |
| Guano de isla | kg | 600 | 1.3 | 780.00 |
| Mano de obra | | | | 2,675.00 |
| Preparación de terreno | | | | |
| Riego de machaco | J/H | 2 | 25 | 50.00 |
| Canteo | J/H | 3 | 25 | 75.00 |
| Preparación sistema de riego | J/H | 2 | 25 | 50.00 |
| Limpieza | J/H | 3 | 25 | 75.00 |
| Siembra | J/H | 6 | 25 | 150.00 |
| Labores culturales | | | | |
| Riegos | J/H | 8 | 25 | 200.00 |
| Abonamientos | J/H | 2 | 25 | 50.00 |
| Deshierbo | J/H | 24 | 25 | 600.00 |
| Aporque | J/H | 15 | 25 | 375.00 |
| Desajje | J/H | 6 | 25 | 150.00 |
| Cosecha | | | | |
| Siega | J/H | 15 | 25 | 375.00 |
| Recojo | J/H | 21 | 25 | 525.00 |
| Mecanización | | | | 870 |
| Preparación del terreno | | | | |
| Aradura | Tractor/hora | 3 | 75 | 225.00 |
| Cruza rastreo | Tractor/hora | 3 | 75 | 225.00 |
| Surcado | Tractor/hora | 3 | 75 | 225.00 |
| Venteado | Motobomba/hora | 6 | 20 | 120.00 |
| Trilla | Trillador/hora | 3 | 25 | 75.00 |
| Otros gastos | | | | 142.00 |
| Alquiler de tierra | | | | |
| Suministro de agua | Tarifa | 8 | 10.87 | 87.00 |
| Sacos | Sacos | 55 | 1 | 55.00 |
| Costos indirectos | | | | 886.40 |
| Costos financieros (seis meses) | % | 6 meses | 12% | 531.84 |
| Asistencia técnica | % | 6 meses | 8% | 354.56 |
| Costo total por hectárea | | | | 5,383.40 |
| Costo unitario (S/ kg) | | | | 1.99 |
| Precio en chacra | | | | 3.80 |
| Utilidad por kg en S/ | | | | 1.81 |
| Utilidad por ha en S/ | | | | 4,887.00 |

Nota. J/H= Jornada/hombre. Tomado de "Perfil comercial: Kiwicha," por Sierra Exportadora, 2013 (<http://repositorio.minagri.gob.pe/bitstream/handle/MINAGRI/56/KIWICHA%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).

Respecto a la exportación de este producto, según Sierra Exportadora (2013), a partir de inicios de 1990, se empezó el cultivo de este grano en grandes extensiones de Arequipa, con la finalidad de ser exportada. En esta década y hasta la fecha, el monto de exportación de kiwicha se ha incrementado. Como se aprecia en la Tabla 6, en el año 2016, se exportó en valor FOB de US\$ 1'907,000, lo cual significó una recuperación con respecto al 2015. Sin embargo, resultó en una cantidad menor a lo alcanzado en el año 2014, cuando se llegó al valor más alto exportado: US\$ 2'600,000 (Trade Map, 2017a). Cabe resaltar que del año 2012 al 2014 y 2016, se ha duplicado prácticamente el valor exportado.

De acuerdo con TradeMap (2017a), el Perú exportó 803.58 TM de kiwicha durante el año 2016. Ello representó un incremento considerable respecto a las 443 TM alcanzadas en el 2015. Asimismo, según información de AgrodataPerú, el valor de este grano andino exportado en el 2016 sumó US\$ 1'907,000, lo cual significó un aumento del 47% en comparación con el 2015. Tal como puede apreciar en la Tabla 6, el principal destino para ese año fue Japón, que adquirió el 44% del total, seguido de Alemania, con 17%; Brasil, con 11%; Corea del Sur, con 10%; Estados Unidos, con 10%; Reino Unido, con 3%; Costa Rica, con 2%, y otros, con 4% (Trade Map, 2017a).

Tabla 6

Valor FOB Exportado de Kiwicha en el Periodo 2012-2016 en US\$

| Importadores | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Japón | 437,000 | 595,000 | 202,000 | 564,000 | 832,000 |
| Alemania | 298,000 | 877,000 | 155,600 | 358,000 | 320,000 |
| Brasil | 34,000 | 82,000 | 411,000 | 101,000 | 210,000 |
| Corea del Sur | 0 | 0 | 25,000 | 3,000 | 191,000 |
| EE.UU. | 64,000 | 71,000 | 245,000 | 55,000 | 184,000 |
| Reino Unido | 0 | 19,000 | 50,000 | 12,000 | 58,000 |
| Costa Rica | 29,000 | 35,000 | 53,000 | 36,000 | 32,000 |
| Resto | 209,000 | 171,000 | 131,000 | 169,000 | 80,000 |
| Variación | | 73% | 44% | -51% | 47% |
| Total | 1'071,000 | 1'850,000 | 2'673,000 | 1'298,000 | 1'907,000 |

Nota. Adaptado de “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú. Producto: 1008902000 Kiwicha (amaranthus caudatus),” por TradeMap, 2017a
(https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||1008902000|||8|1|1|2|2|1|2|1|1).

En la Tabla 7, se muestra que la cantidad exportada concuerda con el valor exportado FOB. En el año 2016, se exportó 803.58 toneladas a un valor unitario promedio de US\$ 2,370 por tonelada, que resultó en un total de US\$ 1'907,000. No obstante, en el año 2014, el valor unitario promedio fue de US\$ 4,150 por tonelada, y, a pesar de que la cantidad exportada fue de 644 toneladas, menor al de 2016, el valor exportado FOB fue US\$ 2'600,000, mayor al del año 2016. En el año 2015, hubo un incremento en la producción de kiwicha, lo que generó que el precio baje.

Tabla 7

Cantidad de Toneladas Exportadas de Kiwicha en el Periodo 2012-2016

| Importadores | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Japón | 200.10 | 240.98 | 60.50 | 204.53 | 382.25 |
| Alemania | 139.89 | 309.74 | 366.66 | 118.00 | 139.78 |
| Brasil | 12.75 | 31.00 | 101.00 | 42.30 | 111.01 |
| EE.UU. | 27.71 | 25.31 | 57.80 | 13.41 | 55.33 |
| Corea del Sur | 0 | 0 | 3.53 | 1.00 | 49.63 |
| Reino Unido | 0 | 7.09 | 12.52 | 3.12 | 27.93 |
| Costa Rica | 6.65 | 8.10 | 12.22 | 8.80 | 8.02 |
| Resto | 94.20 | 59.45 | 30.05 | 51.69 | 29.65 |
| Variación | | 42% | -5% | -31% | 81% |
| Total | 481.35 | 681.66 | 644.28 | 442.85 | 803.58 |

Nota. Adaptado de “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú. Producto: 1008902000 Kiwicha (*amaranthus caudatus*),” por TradeMap, 2017a (https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||1008902000||8|1|1|2|2|1|2|2|1).

Asimismo, para el 2016, la superficie cosechada de kiwicha ha sido de 2,316 ha. Por otro lado, el rendimiento promedio fue de 2.09 TM/ha, con una producción total de 4,386 TM. Cabe agregar que el grano de kiwicha se comercializa a nivel local, regional, nacional e internacional.

Por otro lado, el valor unitario de la kiwicha ha ido variando, motivado generalmente por la cantidad producida. Es decir, a mayor producción menor precio de venta. La cantidad exportada representa el 18% del total de kiwicha producida en el año 2016. En este contexto, los años 2013 y 2014 fueron los periodos en que se alcanzaron los valores más altos (ver Tabla 8 y Tabla 9).

Tabla 8

Valor Unitario en US\$ por Toneladas de Kiwicha en el Periodo 2012-2016

| Importadores | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Japón | 2,180 | 2,470 | 3,340 | 2,760 | 2,180 |
| Alemania | 2,130 | 2,830 | 4,240 | 3,030 | 2,290 |
| Brasil | 2,670 | 2,650 | 4,070 | 2,390 | 1,890 |
| Corea del Sur | 0 | 0 | 7,080 | 3,000 | 3,850 |
| EE.UU. | 2,310 | 2,810 | 4,240 | 4,100 | 3,330 |
| Reino Unido | 0 | 2,680 | 3,990 | 3,850 | 2,080 |
| Costa Rica | 4,330 | 4,320 | 4,340 | 4,090 | 3,990 |
| Promedio | 2,230 | 2,720 | 4,150 | 2,930 | 2,370 |

Nota. Adaptado de “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú. Producto: 1008902000 Kiwicha (amaranthus caudatus),” por TradeMap, 2017a
(https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||1008902000|||8|1|1|2|2|1|2|3|1).

Tabla 9

Cantidad en Toneladas Exportada vs. Consumo Local de Kiwicha en el Periodo 2012-2016

| Periodo | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Exportado | 481 | 682 | 644 | 443 | 804 |
| Consumo local | 2,270 | 1,823 | 1,712 | 4,406 | 3,582 |
| Porcentaje exportado del total | 17% | 27% | 27% | 9% | 18% |
| Total | 2,752 | 2,504 | 2,356 | 4,848 | 4,386 |

Nota. Adaptado de “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú. Producto: 1008902000 Kiwicha (amaranthus caudatus),” por TradeMap, 2017a
(https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||1008902000|||8|1|1|2|2|1|2|2|1).

El valor unitario promedio por tonelada de exportación en el año 2015 fue de US\$ 2,930.00, según el tipo de cambio del BCRP del 2015, que en promedio fue de S/ 3.18 por dólar, que en soles equivale a S/ 9,317. Por otro lado, el valor unitario promedio de compra en la chacra en el 2015 fue de S/ 3,990. Si se compara estas cifras, se puede notar que la exportación da 233% de rentabilidad con respecto al precio de compra en chacra. Es decir, la exportación es una buena oportunidad para la industria.

Los principales destinos de los cereales y/o granos a nivel mundial de la subpartida 100.890, en la que se encuentra la kiwicha en valor FOB, son los países de Europa,

especialmente los de la Unión Europea, los cuales totalizan un 51% del total importado. Le siguen Norteamérica, con 10% (Estados Unidos de América 7%, Canadá 3%); África, con 11% (Kenia 6%, Nigeria 5%); Israel, con 5%; Tailandia, con 3%, y el resto, con 20%. Esto denota que los países latinoamericanos no consumen estos productos (ver Tabla 10 y Tabla 11), y que esta región no sería el principal destino de la kiwicha.

Tabla 10

Principales Exportadores de Cereales/Granos Subpartida 100.890 en Valor FOB y US\$ en el Periodo 2012-2016

| Exportadores | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| EE.UU. | 34'007,000 | 39'535,000 | 46'599,000 | 40'148,000 | 35'028,000 |
| Francia | 19'960,000 | 13'669,000 | 12'072,000 | 24'223,000 | 13'994,000 |
| Bélgica | 3'064,000 | 3'836,000 | 5'920,000 | 9'169,000 | 13'884,000 |
| España | 6'896,000 | 14'411,000 | 12'735,000 | 10'465,000 | 10'498,000 |
| China | 17'884,000 | 25'280,000 | 17'073,000 | 13'310,000 | 10'190,000 |
| India | 2'472,000 | 13'298,000 | 9'434,000 | 9'176,000 | 9'097,000 |
| Uganda | 75,000 | 417,000 | 3'372,000 | 12'302,000 | 8'759,000 |
| Tailandia | 7'958,000 | 9'185,000 | 10'046,000 | 9'567,000 | 7'510,000 |
| Suecia | 3'066,000 | 3'749,000 | 5'256,000 | 4'558,000 | 7'383,000 |
| Canadá | 4'979,000 | 3'453,000 | 4'476,000 | 7'767,000 | 6'048,000 |
| Etiopía | 0 | 2'228,000 | 11'844,000 | 5'050,000 | 3'793,000 |
| Reino Unido | 866,000 | 2'381,000 | 4'674,000 | 3'966,000 | 3'769,000 |
| Alemania | 5'591,000 | 6'249,000 | 7'813,000 | 4'728,000 | 3'706,000 |
| Perú | 4'478,000 | 4'124,000 | 7'092,000 | 2'699,000 | 3'598,000 |
| Bolivia | 2'055,000 | 468,000 | 217,000 | 412,000 | 254,000 |
| Ecuador | 2'536,000 | 1'125,000 | 1'856,000 | 468,000 | 56,000 |
| México | 28,000 | 40,000 | 176,000 | 70,000 | 87,000 |
| Resto | 55'862,000 | 60'582,000 | 57'412,000 | 46'805,000 | 23'471,000 |
| Total | 171'777,000 | 204'030,000 | 218'067,000 | 204'883,000 | 161'125,000 |

Nota. Adaptado de “Lista de los exportadores para el producto seleccionado. Producto: 100890 Cereales (excepto trigo y morcajo, centeno, cebada, avena, maíz, arroz, sorgo, trigo sarraceno, mijo, alpiste, digitaria, quinua, trigo y triticale),” por TradeMap, 2017b (https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||100890||6|1|1|2|2|1|2|1|1).

Tabla 11

Principales Importadores de Cereales Subpartida 100.890 en Cantidad de Toneladas en el Periodo 2012-2016

| Importadores | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Kenia | 6,028 | 3,136 | 22,376 | 25,066 | 25,361 |
| Grecia | 3,319 | 4,088 | 4,865 | 10,639 | 19,959 |
| España | 39,105 | 19,458 | 79,402 | 24,158 | 18,612 |
| Italia | 13,465 | 6,828 | 12,772 | 21,726 | 14,748 |
| Tailandia | 13,321 | 15,645 | 6,679 | 14,955 | 9,411 |
| Polonia | 535 | 3,931 | 8,486 | 7,248 | 8,919 |
| Países Bajos | 57,884 | 34,841 | 38,577 | 4,749 | 8,711 |
| Francia | 6,239 | 4,635 | 3,843 | 8,253 | 8,054 |
| Bélgica | 8,472 | 6,433 | 3,190 | 3,759 | 6,872 |
| Austria | 8,038 | 12,296 | 8,403 | 8,614 | 6,869 |
| Portugal | 3,452 | 2,722 | 4,507 | 6,076 | 6,694 |
| Israel | 635 | 4,998 | 4,548 | 4,059 | 5,945 |
| Rumania | 1,150 | 3,880 | 1,102 | 4,790 | 5,454 |
| Alemania | 5,951 | 5,777 | 7,112 | 7,146 | 5,347 |
| Estados Unidos | 6,344 | 2,272 | 3,634 | 4,717 | 4,536 |
| Ghana | 340 | 488 | | | 2,416 |
| Indonesia | 260 | 2,094 | 2,104 | 1,346 | 2,143 |
| Resto | 86,654 | 40,677 | 138,960 | 181,610 | 17,093 |
| Total | 261,192 | 174,199 | 350,560 | 338,911 | 177,144 |

Nota. Adaptado de "Lista de los importadores para el producto seleccionado. Producto: 100890 Cereales (excepto el trigo y morcajo, centeno, cebada, avena, maíz, arroz, sorgo, trigo sarraceno, mijo, alpiste, digitaria, quinua, trigo y triticale)," por TradeMap, 2017c (https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||100890||6|1|1|2|1|2|2|1).

1.2 Conclusiones

La kiwicha es uno de los cereales andinos con mayor potencial de crecimiento a nivel nacional e internacional, debido a su alto valor nutricional y poca participación dentro de las exportaciones no tradicionales. Una de las ventajas que ofrece este cereal es la capacidad de adaptación que presenta, ya que puede crecer en suelos muy secos, climas cálidos, y es capaz de soportar cambios extremos de temperatura por períodos breves. De otro lado, su largo período de cosecha permite tener producción relativamente durante todo el año.

La demanda generada en países como Estados Unidos, la Unión Europea y Asia por productos naturales y beneficiosos para la salud abren un mercado potencialmente importante. Asimismo, países que necesitan vencer la desnutrición, como Brasil y Perú, también se convierten en potenciales clientes susceptibles de invertir recursos en la compra del producto. Ante esto, se debe fomentar el consumo en el mercado interno y externo para generar demanda que incentive la producción del cereal. También, es importante aprovechar el prestigio ganado por la quinua y participar, junto con esta, en los diferentes eventos internacionales y, así, introducir el consumo en nuevos mercados.

Debido a esto, es necesario trabajar en investigación y desarrollo para generar nuevas variedades de kiwicha, que se adecuen de manera óptima a los microclimas de Perú, con la finalidad de que su rendimiento sea más de 3 TM/ha. Además, es preciso articular la cadena de valor de la kiwicha para conectar a los agricultores, principalmente, con los mercados, y para que sus participantes obtengan beneficios en conjunto, como financiamientos más baratos y mejores contratos de compra y venta.

Finalmente, junto con aumentar el cultivo de la kiwicha, también se debe fomentar el desarrollo de la industrialización que dé valor agregado a este producto y genere una ventaja competitiva al Perú. Los productos agroindustrializados derivados de la kiwicha deben ser desarrollados alentando la investigación y potenciando aún más la capacidad nutritiva y energética que brinda este grano. Con estas nuevas presentaciones, se desarrollará el mercado y se logrará ampliar la base de consumidores, con lo cual se ganará nuevos países importadores.

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

2.1 Antecedentes

La kiwicha es un grano andino ancestral, forma parte de los cultivos más antiguos del Perú y se encuentra principalmente en los departamentos de Cusco, Arequipa y Puno, donde se cultiva hasta los 3,000 m.n.s.m. (Bravo, Valdivia, Andrade, Padulosi, & Jager). Además, actualmente, este producto forma parte de la dieta ofrecida en diferentes programas sociales que están dirigidos a mejorar la calidad nutricional de la población peruana. Por otro lado, la tendencia mundial hacia el consumo de productos saludables va en aumento, lo cual es una oportunidad para potenciar el consumo de la kiwicha. Según Sierra Exportadora (2013), la actual demanda de países como Estados Unidos, la Unión Europea y Asia por productos saludables hacen posible una mayor apertura para el desarrollo de nuevos mercados. Por ejemplo, Estados Unidos concentró el 23% del total exportado en el 2012; mientras que Japón, el 40% de las exportaciones.

Asimismo, según Trade Map (2017a), el valor unitario de la kiwicha es variable. Este es motivado por la cantidad producida; es decir, a mayor producción, menor el precio de venta. En precisión, el mínimo valor unitario promedio por tonelada alcanzado fue de US\$ 2,230, en 2012, y el mayor de US\$ 4,150 por tonelada, en 2014. Esta variabilidad muestra un descenso en la producción para el mismo año, lo cual, luego, se convirtió en un incremento y llegó a un precio de venta de US\$ 2,370 por tonelada, en 2016. Por todo lo expuesto, la industria de la kiwicha presenta una gran oportunidad de expansión de mercado externo, y mayor penetración para el consumo interno. Esto hace posible un mayor desarrollo social, económico y cultural para el Perú.

2.2 Visión

En el año 2027, la industria de la kiwicha peruana se consolidará como el primer exportador a nivel mundial y como uno de los principales granos andinos de consumo a nivel

nacional. Con ello, mantendrá una mayor rentabilidad por ventas cada año, con nuevas presentaciones que agregarán valor al producto. De este modo, contribuirá a mejorar la calidad de vida a través de la generación de empleo y la sostenibilidad de los grupos de interés.

2.3 Misión

La industria de la kiwicha peruana produce el grano de más alta calidad para atender al mercado nacional e internacional. Esto se logra gracias al fomento de la investigación y la tecnología que permiten incrementar la productividad e incentivar el consumo del grano. De esta forma, se atrae mayor inversión, se cuida el medio ambiente y se genera beneficios para los grupos de interés internos y externos.

2.4 Valores

El proceso estratégico para la industria de la kiwicha peruana tendrá como lineamientos de acción a los siguientes valores:

- **Compromiso social:** Es la capacidad de tomar conciencia sobre la importancia de ejercer acciones hacia un fin común, orientado al desarrollo del país y al bienestar de los peruanos.
- **Integridad:** Consiste en desempeñarse bajo una conducta adecuada, honesta y en concordancia con la moral y los códigos de ética establecidos, lo cual implica desarrollar un comportamiento que no afecte los derechos e intereses de la sociedad.
- **Innovación:** Consiste en utilizar nuevas técnicas y herramientas en la industria que logren el desarrollo de productos competitivos con valor agregado.
- **Excelencia:** Implica poner a disposición de los consumidores un producto elaborado bajo los más altos estándares de calidad y con cualidades únicas que lo posicionen en el mercado local e internacional.

- Respeto: Consiste en actuar siempre en consideración con la sociedad, el medio ambiente y los involucrados en la industria.

2.5. Código de Ética

Para el éxito del plan estratégico, se plantean los siguientes lineamientos:

1. Conservar el medio ambiente, con ayuda de la tecnología, para un uso eficiente de los recursos naturales, lo cual involucra evitar todo impacto negativo que genere la vulnerabilidad de aquellos.
2. Contribuir en el desarrollo sostenible de las regiones productoras de kiwicha, a través de la generación de empleo para mejorar la calidad de vida de los agricultores.
3. Operar, en todo momento, mediante el estricto cumplimiento de las leyes, regulaciones y normativas del medio local e internacional en el que se comercializa la kiwicha.
4. Participar en el desarrollo de la industria agrícola, a través del respeto, la confianza y el compromiso hacia la comunidad vinculada.
5. Ofrecer al mercado productos de calidad que reduzcan la desnutrición y mejoren la salud de las personas a nivel mundial.
6. Competir, con transparencia, honestidad y lealtad, dentro de la industria, y rechazar todo acto no ético.

2.6 Conclusiones

La visión y la misión cumplen un rol fundamental en la formulación del proceso estratégico, dado que, a partir de una situación actual, se plantea a largo plazo una situación futura deseada. Esta visión plasma los objetivos de largo plazo de la industria, como son el incremento en las ventas, la rentabilidad y la generación de puestos de trabajo. Asimismo, la misión refleja el accionar que tiene la industria frente a sus grupos de interés, con lo cual se

propicia mayores beneficios, y se establece los medios por los cuales logrará sus objetivos. Finalmente, los valores y el código de ética trazan los lineamientos del proceder de los miembros de la organización, como parte del desarrollo del planeamiento estratégico dentro del sector.



Capítulo III: Evaluación Externa

El objetivo de este capítulo es comprender el impacto del contexto global en el desarrollo del Perú. Este se enfoca especialmente en la comprensión de su desempeño como productor de kiwicha. Para ello, se emplean diversos tipos de análisis, los cuales se ejecutan a continuación.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según D'Alessio (2015), todo país busca su bienestar y el crecimiento económico, que, en suma, logren dar integridad a la población que lo conforma. Sin embargo, para que esto sea posible, es necesario analizar las fortalezas y oportunidades que el país tiene para así establecer su plan estratégico y ejecutar las acciones que le permitan lograr sus objetivos. Uno de los principales análisis que se debe realizar es el externo, lo cual implica conocer cómo se encuentra el país actualmente, qué intereses nacionales tiene, cuáles son los recursos para poder identificar su situación actual respecto del resto de países y cómo manejar las oportunidades que el sector ofrece en relación con sus intereses y los intereses de los demás países del mundo. En este sentido, de acuerdo con el Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021 del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), los ejes principales del Perú, y que son la base para sus intereses nacionales, son seis. A continuación se lista cada uno de ellos:

1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas
2. Oportunidades y acceso a los servicios
3. Estado y gobernabilidad
4. Economía, competitividad y empleo
5. Desarrollo regional e infraestructura
6. Recursos naturales y ambiente

El desarrollo agrícola y agroindustrial de la kiwicha se encuentra relacionado con los puntos cuatro, cinco y seis del mencionado documento. Por otro lado, en la Tabla 12, se expone la Matriz de Intereses Nacionales, la cual permite clasificar los intereses en función de su nivel de intensidad: (a) supervivencia, (b) vitales, (c) mayores, y (d) periféricos; y en función a su relación: (a) comunes y (b) opuestos. En el desarrollo de esta matriz, se consideró los principales países que mantienen relación con el Perú, y se categorizó en función de la situación actual y de las relaciones entre los países.

Tabla 12

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

| Matriz Interés Nacional | Supervivencia (Crítico) | Vital (Peligroso) | Importancia (Serio) | Periférico (Molesto) |
|-----------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------|---------------------|----------------------|
| Defensa nacional | Chile (-) Ecuador (-) | | | |
| Bienestar económico | | EE.UU. (+) | | |
| Lucha contra el crimen organizado | | EE.UU. (+) Colombia (+) UE (+) | | |
| Autosuficiencia energética | | Chile (-) Brasil (-) | | |
| Control de daños por anomalías climatológicas | | Chile (-) Ecuador (-) Colombia (+) | | |
| Desarrollo educativo y de salud | | Chile (-) Ecuador (-) Colombia (-) | | |

Nota. El símbolo menos (-) representa interés opuesto.

3.1.2 Potencial nacional

D'Alessio (2015) señaló que el potencial o poder nacional indica qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar sus intereses nacionales. En un sentido más formal, indicó que el potencial nacional es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para

alcanzar sus intereses nacionales. En ese mismo orden de ideas, Hartmann (citado en D'Alessio, 2015) listó siete elementos del poder nacional: (a) demográfico o estructura poblacional, (b) geográfico o el tamaño y la forma del territorio, (c) económico o el material estratégico, (d) desarrollo tecnológico, (e) histórico, psicológico y sociológico o la experiencia pasada, (f) organizacional y administrativo o la forma de Gobierno, y (g) militar o las fuerzas armadas, y el desarrollo del equipamiento que posee.

Demográfico. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016), al 30 de junio, el Perú contaba con 31'488,625 habitantes, de los cuales el 50.1% eran hombres, y el 49.9%, mujeres. El país cuenta con tres regiones naturales y se divide territorialmente en 24 departamentos, cuyo porcentaje de población no necesariamente es equivalente a la superficie habitada. Tanto es así que, en la región costa, reside el 55.9% de habitantes; en la sierra, el 29.6%, y en la selva, el 14.5%. No obstante, la superficie territorial es mayor en la selva, que cuenta con 775 mil 353,84 km², seguido por la sierra, con 353 mil 988,94 km², y la costa, con 150 mil 872,82 km².

Asimismo, de acuerdo con Ipsos Apoyo (2016), los distritos con mayor número de habitantes, en Lima, son San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate, Comas, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores. Entre estos, el de mayor población es el de San Juan de Lurigancho, con más de 1'000,000 de habitantes. Además, Lima Norte y Este concentran más del 50% de la población limeña.

Dominio geográfico. El Perú se encuentra ubicado en el continente americano, en el hemisferio sur occidental de la región sudamericana. Asimismo, limita con cinco países: por el sur, con Chile; por el sureste, con Bolivia; por el este, con Brasil; por el norte, con Ecuador y Colombia, y por el oeste, con el océano Pacífico. Cabe añadir que es el tercer país con mayor territorio de la región. Según el INEI (2013), el Perú cuenta con una superficie total de 128.5 millones de hectáreas divididas en tres regiones geográficas de la siguiente manera: el

12% representa la costa; el 28%, la sierra, y el resto, el 60%, se ubica en la selva. Cada una de estas regiones posee una gran variedad de microclimas, fauna, flora, minerales y recursos energéticos.

D'Alessio (2013) indicó que el Perú se encuentra ubicado asimétricamente en el mundo. En precisión, la distancia del principal puerto de este país, el Callao, con respecto a los puertos del mundo con los que se puede tener comercio internacional, es de al menos 6,000 millas náuticas, que equivalen a 11,000 km de distancia o 30 días promedio de navegación. Además, indicó que existen factores condicionantes en el Perú, como su ubicación asimétrica, su territorio geográficamente adverso, su costa propicia para el desarrollo portuario, su gran riqueza natural no explotada y el relativo poco interés de los países desarrollados por este país.

Económico. En el cuarto trimestre del año 2016, el PBI del Perú, a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 3.0%. Este fue impulsado por el consumo privado en un contexto de recuperación de la economía mundial. Durante este periodo, se ha notado un incremento en las cotizaciones internacionales de los principales productos peruanos de exportación; así como la implementación de medidas para impulsar el crecimiento económico.

En el primer trimestre del año 2017, el PBI igual a precios constantes de 2007, creció 2.1% con respecto al mismo trimestre del año anterior. Incidió, en este resultado, la evolución favorable del consumo final privado, que creció 2.2%, así como la mayor demanda externa de las exportaciones peruanas, que aumentaron en 13.1%. En contraste, el consumo del Gobierno se redujo en 4.0%, y la inversión bruta fija se contrajo en 4.8%, debido principalmente a los escándalos de corrupción. Por otro lado, la actividad económica fue afectada en este trimestre por factores climáticos adversos que se manifestaron en mayor medida en la zona norte y central del país, lo cual generó interrupciones en las principales

carreteras, temporal desabastecimiento de productos, y dificultades logísticas de transporte y comunicaciones (INEI, 2017c).

Dominio tecnológico y científico. En el Perú, el desarrollo científico y tecnológico en general es aún incipiente. Ello ocurre, a pesar de que, por mandato constitucional, en el Artículo 14 de la Constitución Política del Perú (1993), se indica que el Estado debe promover el desarrollo científico y tecnológico del país. En ese sentido, el rol del Estado es fundamental, ya que el sector privado no tiene suficientes incentivos para invertir en ciencia y tecnología, debido a la incertidumbre sobre los resultados de la investigación.

Cabe señalar que, en el año 2015, el Estado peruano, a través de los institutos públicos de investigación, asumió el 41.6% del gasto en investigación y desarrollo. Por su lado, las universidades públicas y privadas asumieron el 46.8%, y las instituciones privadas sin fines de lucro, el 11.4%. Ello suma un total de S/ 517.5 millones, que representó el 0.08% del PBI, el cual es el más bajo de América, donde la media es 0.75% (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2017).

Asimismo, el Estado invirtió solo el 0.15% del PBI en investigación y desarrollo, lo cual representó S/ 500 millones. Además, un aspecto resaltante es que, del 100% asignado a investigación y desarrollo, solamente el 13.3% va dirigido a las ciencias agrícolas (Comex Perú, 2014). Por otro lado, en el Ministerio de la Producción (PRODUCE), existen los Centros de Innovación Tecnológica (CITE), que apoyan a conglomerados de pequeñas empresas. Adicionalmente, algunas universidades realizan esfuerzos para crear incubadoras de empresas y polos tecnológicos, pero estos últimos carecen del apoyo estatal. La postergación de la investigación y el desarrollo en el Perú también se percibe en el bajo número de investigadores dedicados a esta actividad.

Dominio histórico, psicológico y sociológico. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2013), el Perú es reconocido en todo el mundo por su

legado histórico y por ser la cuna de una de las civilizaciones más antiguas del planeta. Se debe tener en cuenta que la actividad turística mejora la calidad de vida de las comunidades que albergan las zonas turísticas y promueve el desarrollo del país. Por su parte, el Perú es un país pluricultural y multilingüe, lo cual hace de esta característica de origen histórico una responsabilidad importante de manejar para el Estado, el cual debe lograr la unidad en medio de la pluralidad y respetar las expresiones socioculturales de cada región del país (Fung, Matos, Mendoza, & Takahashi, 2014).

Dominio organizacional-administrativo. El Perú es un Estado democrático en el que el poder está dividido en tres organismos autónomos: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y (c) Poder Judicial. El Poder Ejecutivo está representado por el Presidente de la República, y es el encargado de promover el desarrollo del país y el bienestar de sus ciudadanos mediante las políticas de Estado, y de hacer respetar las leyes. El Poder Legislativo, conformado por 130 congresistas en una sola cámara, es el encargado de anular, cambiar, crear y establecer las leyes que faciliten la administración del país por parte del Ejecutivo. Por último, el Poder Judicial está conformado por los jueces de las diferentes cortes y juzgados, cuya función principal es administrar justicia. Además, el Perú está conformado por 24 departamentos y una provincia constitucional, cada uno de los cuales cuenta con su propio gobernador regional (Negreiros, Pachas, Ramírez, & Ramos, 2013).

Dominio militar. El Ministerio de Defensa del Perú (MINDEF) es el órgano encargado de administrar y coordinar las acciones de las fuerzas militares conjuntas, las cuales están conformadas por (a) el Ejército, (b) la Marina, y (c) la Fuerza Aérea. Estas fuerzas son las encargadas de la seguridad y la defensa del territorio nacional. Asimismo, cumplen sus funciones mediante el respeto de las políticas de Estado, los derechos de los ciudadanos y los valores de la sociedad. Es de destacar que, actualmente, el Perú mantiene

buenas relaciones con sus países vecinos y no existen conflictos bélicos reales con ninguna de las naciones limítrofes (Negreiros et al., 2013).

3.1.3 Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales permiten reconocer las oportunidades y amenazas que un país experimenta en relación con su entorno. Estos son los siguientes: (a) las influencias de terceras partes; (b) los lazos pasados, presentes y futuros; (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. Por su cercanía geográfica y por los acuerdos firmados, los países de América del Sur son terceras partes que influyen en el Perú. En este grupo, se encuentran especialmente Brasil, Chile y Colombia (Carpeta Pedagógica, 2017). Por otro lado, países como China, Estados Unidos, Suiza y Canadá son los otros terceros que influyen en el Perú, debido al gran intercambio comercial que el país sostiene con estas naciones.

Lazos pasados y presentes. El Perú se ha involucrado en conflictos armados con Colombia, Bolivia, Ecuador y Chile. Además, ha perdido parte del territorio nacional con Brasil, sin haber entrado en guerra con este último. Sin embargo, con Ecuador y Chile, ha mantenido rivalidades muy marcadas. Incluso, pocos años atrás, recién se cerraron las fronteras marítimas con Chile.

Contrabalance de intereses. El Perú tiene como uno de sus principales socios regionales a Chile; sin embargo, al mismo tiempo, perdura un conflicto con el país sureño por el mar de Grau. Cabe señalar que el contrabalance de intereses se produce a través de las relaciones con (a) la Comunidad Andina Naciones (CAN), (b) Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) y (c) el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC). Estas organizaciones tienen como objetivo estimular el intercambio económico, cultural, tecnológico y comercial.

Conservación de los enemigos. Por todo lo registrado en la historia, Chile puede ser etiquetado como el principal enemigo del Perú. La rivalidad entre estos dos países se focaliza

en aspectos geopolíticos, empresariales, culturales y raciales. El desarrollo económico, educativo, de salud y comercial de Chile es más avanzado que el de Perú. Por ello, no es exagerado pensar que el Perú busque estrechar lazos comerciales con ese país con la finalidad de establecer alianzas estratégicas y aprovechar su conocimiento. Asimismo, en torno a los aspectos culturales y raciales, ambos países tienen atributos que los diferencian, por ejemplo, el mestizaje. Mientras el Perú es una mezcla de españoles e incas, Chile es mezcla de migrantes europeos de diversos orígenes sin aporte relevante indígena.

3.1.4 Influencia del análisis en la kiwicha

La producción de la kiwicha está alineada con los ejes estratégicos que el MINAGRI (2012) definió para el Perú. Estos son los siguientes: (a) economía, competitividad y empleo, (b) desarrollo regional e infraestructura y, (c) recursos naturales y ambientes. Por un lado, el país posee historia y costumbres agrícolas que se deben desarrollar, y cuenta con mano de obra y disponibilidad de tierras para incrementar el cultivo de kiwicha; sin embargo, se adolece de investigación y desarrollo en este sector. Por lo tanto, en el cultivo de la kiwicha, se posee poca o nula tecnificación.

En el sector agrícola, a pesar de lo mencionado, se presentó un crecimiento constante del cultivo y la agroexportación de diversos productos, incluyendo la kiwicha, pero como materia prima, sin ningún valor agregado. Las principales regiones que consumen este grano son Norteamérica, Europa y Asia. Por tanto, las crisis financieras, económicas o sociales podrían afectar la producción de este grano.

3.2 Análisis Competitivo del País

En el Global Competitiveness Report 2016-2017 del Foro Económico Mundial, el Perú se ubicó en el puesto 67 (Schawb, 2016), lo que corresponde a un ascenso de dos posiciones con respecto al informe anterior. El país mantiene la tercera posición a nivel de países de Sudamérica, detrás de Chile y Colombia, y continúa en la sexta posición entre los

países de Latinoamérica y El Caribe. Cabe destacar que el Perú mejoró en siete de los 12 pilares. Estos son los que siguen: (a) instituciones (116 a 106), (b) salud y educación básica (100 a 98), (c) educación superior y capacitación (82 a 80), (d) eficiencia del mercado laboral (64 a 61), (e) sofisticación de mercados financieros (30 a 26), (f) preparación tecnológica (92 a 88), y (g) sofisticación empresarial (81 a 78). Sin embargo, retrocedió en dos pilares: (a) eficiencia del mercado de bienes (60 a 65), y (b) innovación (116 a 119). Además, entre los factores más problemáticos para hacer negocios destacan: la burocracia gubernamental, las regulaciones laborales restrictivas, la corrupción, la inadecuada infraestructura, las normas tributarias, los impuestos, la inseguridad, entre otros (Schawb, 2016).

3.2.1 Condiciones de los factores

El grado de eficiencia y efectividad, en el cual se encuentran factores como recursos humanos, recursos naturales, conocimiento, capital e infraestructura, es una pieza clave para la competitividad de una industria. En el caso peruano, se han identificado 10 factores. Estos son los siguientes:

1. Expectante ubicación marítima para desarrollo portuario.
2. Variedad y abundancia de recursos minerales, pesqueros y vegetales.
3. Territorio geográficamente adverso.
4. Deficiente colaboración, y bajo fomento de investigación y desarrollo entre el Gobierno, universidades e instituciones.
5. Poco apoyo del Gobierno a la actividad científica y tecnológica.
6. Costos de financiamiento muy elevados.
7. Mejorar condiciones legales, políticas y sociales para atraer la inversión extranjera directa.
8. Mejora de los procesos (disminuir la burocracia) en el Estado.
9. Falta de saneamiento físico-legal.

10. Infraestructura física deficiente.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Porter (1980) señaló que el ritmo de crecimiento, el grado de sofisticación, y el tamaño y la composición del mercado definen las condiciones de la demanda. Estas, al ser estimuladas por la mejora y la innovación, originan que las condiciones se conviertan en determinantes para la competitividad. Para el caso peruano, queda mucho por hacer respecto de la evolución y modernización de su mercado. Para ello, se debe (a) disminuir la burocracia, (b) actualizar normas y legislaciones para promover y regular los nuevos servicios, (c) proteger al consumidor y al inversionista con reglas claras, (d) incentivar la formalización de las empresas y (d) aplicar estándares medioambientales.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Porter (1980) indicó que existe un contexto en donde se crean, organizan y gestionan las empresas, y así mismo, existe rivalidad entre ellas. También, indicó que la formación y orientación de los líderes, el peso de la iniciativa individual, los medios para la toma de decisiones, la actitud hacia actividades internacionales y la relación entre los trabajadores y los directivos se reproducen fielmente a nivel país. Por otro lado, en lo que se refiere a la rivalidad interna o doméstica de las empresas, señaló que la creación y la persistencia de la ventaja competitiva están asociadas con una intensa rivalidad doméstica en el mercado de origen, lo cual sirve de estímulo a las empresas para que mejoren la calidad de sus productos o servicios, innoven y reduzcan sus precios.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La presencia de proveedores competitivos, capacitados y con presencia global apoya a la ventaja competitiva, torna a las industrias más competitivas, ágiles, y les brinda acceso preferencial a los costos de entrada. En ese sentido, la integración de estas industrias ubicadas en un mismo entorno geográfico, a través de nuevas tecnologías de la información, se

convierte en fuente de ventaja competitiva. Al respecto, D'Alessio (2015) señaló que “los sectores relacionados y de apoyo indican la presencia o ausencia de proveedores y/o afines en el país (si son competitivos internacionalmente, si están capacitados, si tienen presencia local, si brindan los requerimientos necesarios, entre otros)” (p. 110).

Asimismo, Porter (2009) definió los sectores afines y auxiliares. Precisó que estos corresponden a “la presencia o ausencia de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente productivos” (p. 231). Además, señaló que “los proveedores y usuarios finales situados cerca uno de otros, configuran clústeres que, sacan provecho de líneas de comunicación cortas, de un flujo de información rápido y constante y de un intercambio permanente de ideas e innovaciones” (p. 242).

Respecto a los factores afines y auxiliares en el Perú, Porter (2010) resaltó que la disponibilidad de proveedores locales e industrias de apoyo es baja y que la producción peruana se encuentra enfocada en la exportación de productos hechos a base de recursos naturales. Indicó, además, que las empresas no se integran a la economía local a fin de generar eficientemente industrias relacionadas, que a su vez generen valor. Asimismo, señaló que no existen proveedores locales capaces de proveer maquinaria, equipos y servicios que cumplan con los altos estándares demandados por los sectores exportadores.

3.2.5 Influencia del análisis en la kiwicha

El análisis realizado a través de los diferentes factores que pueden influir en el comercio de la kiwicha ha mostrado que hay condiciones y oportunidades propicias para su desarrollo. Asimismo, el crecimiento económico experimentado por el Perú ha elevado el PBI, lo cual se ha hecho notorio con el incremento en el consumo per cápita, principalmente de los habitantes de las ciudades. De otro lado, la clase media ha pasado a ser la mayoría, donde el nivel socioeconómico (NSE) C y D representan el 64.8% de la población (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], 2016); aunque todavía hay

niveles de pobreza que ascienden a 21.8%, y de extrema pobreza, a 4.1% (INEI, 2018a). De igual modo, como en el caso del PBI, este crecimiento se ve reflejado en la mayoría de las ciudades y, principalmente, en los distritos de Lima.

En cuanto al comercio exterior, el Perú ha firmado varios Tratados de Libre Comercio (TLC) con diferentes países y bloques económicos, con lo cual ha incrementado los productos de exportación. Este es el momento en que el Perú tiene la gran oportunidad de ofrecer al mundo la diversidad de productos que posee; y porque, además, a nivel mundial, hay una tendencia positiva hacia la alimentación sana y al consumo, cada vez mayor, de productos naturales y funcionales, cuya promesa es la incorporación de ingredientes que contribuyan a la salud del consumidor o a disminuir el riesgo de padecer alguna enfermedad (Dakduk, 2011). Esta situación debe ser aprovechada por los agricultores de este país para ofrecer al mercado nacional e internacional la gran variedad de sus productos, incluidos los granos andinos. Tal es el caso de la kiwicha, que, por sus cualidades nutritivas, puede ayudar a mejorar las condiciones alimenticias de todo el planeta.

La investigación y desarrollo, y la infraestructura vial son otros aspectos importantes que, en el Perú, se deben revisar. Ello debe realizarse con la intención de ayudar a los agricultores nacionales de kiwicha para motivarlos e incentivarlos a cultivar este grano, ya que es necesario para ellos poseer información actualizada y relevante, así como contar con carreteras que le den las facilidades para transportar los productos desde sus lugares de cultivo. Cabe señalar que, en cuanto a la infraestructura sanitaria, todavía en el Perú hay muchos hogares que no cuentan con agua ni electricidad, es decir, al menos 19.4% de la población presenta alguna necesidad básica insatisfecha (INEI, 2018b).

Dentro del marco para apoyar a los agricultores andinos del Perú, se ha creado el programa Sierra Exportadora, que apoya diferentes cultivos para que estos puedan mejorar su competitividad en el mercado interno y externo. Dentro del programa, el año 2013 fue

declarado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2013) como el Año Internacional de la Quinua. Con ello, se favoreció su consumo y se la incorporó como una opción más dentro de la dieta. A este fin contribuyeron diferentes promociones que dieron a conocer las bondades de este producto andino.

Para el caso de la kiwicha, la implementación de un programa similar permitiría definitivamente incrementar su consumo nacional y mundial. Sin embargo, cabe señalar que la kiwicha es un cultivo que no es exclusivo de los andes peruanos, y, por tanto, existen otros productores a nivel global que compiten por abastecer el consumo internacional de este grano andino. En la Figura 1, se observa el Diamante de Porter para el sector kiwicha en el Perú.

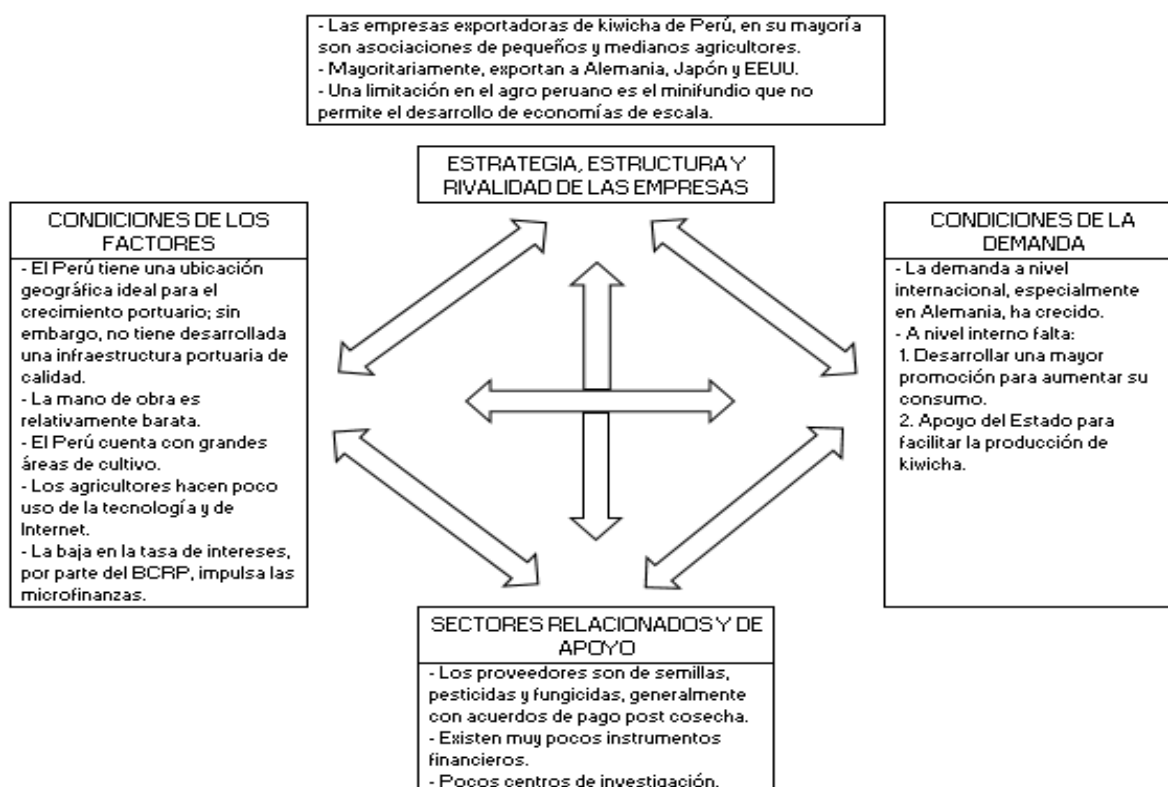


Figura 1. Diamante de Porter para el sector kiwicha en el Perú. Adaptado de *Ser competitivo* (5a ed., pp. 10-20), por M. Porter, 2009, Bilbao, España: Deusto.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Conocer el entorno en el que una organización y/o sector se desarrolla permite tener elementos de juicio para realizar la toma de decisiones de forma estratégica. Además, posibilita considerar los factores del entorno de una manera ordenada y estructurada. El

análisis PESTE, evaluación externa o auditoría de la gestión estratégica, está enfocado en la exploración del entorno y el análisis de la industria. Con este procedimiento, se busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la organización. En este análisis, se contempla analizar la relación que establece con los factores (a) políticos, (b) económicos, (c) sociales, (d) tecnológicos y (e) ecológicos, a partir de los cuales las empresas podrán elaborar las estrategias para poder adaptarse a las nuevas tendencias del mercado (D'Alessio, 2015).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Como es conocido, la micro y pequeña empresa (MYPE) cumple un rol importante en el desarrollo económico y social del Perú, dado que es la mayor fuente generadora de empleo. Sin embargo, el acceso formal a este y los abusos que se presentan cuando existe informalidad dificultan el desarrollo de la empresa. Por ello, el Estado es el gran promotor de las MYPES.

En el Artículo 58 de la Constitución Política del Perú (1993), se indicó que el país se rige bajo una economía social de mercado, donde se actúa en base a los principios de libertad y promoción de la igualdad material dentro de un orden democrático. De acuerdo con ello, el Estado estableció un régimen laboral especial para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Con este, se busca ayudar a este sector económico y que no sea frenado por los sobrecostos laborales, los costos de transacción y la carga tributaria.

Este régimen laboral especial de la MYPE, instaurado con la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente (Decreto Legislativo N° 1086, 2008), es un cuerpo normativo integral que no solo regula el aspecto laboral, sino también los problemas administrativos, tributarios y de seguridad social que por más de 30 años se habían convertido en barreras burocráticas que impedían la formalización de este importante sector de la economía nacional. Esta acción del

Estado permitirá que las PYMES agrícolas puedan formalizarse, eviten sobre costos innecesarios y comercialicen sus productos a nivel interno o externo, a través de las entidades como Sierra Exportadora. La kiwicha o amaranto (*Amaranthus caudatus*), originaria de los Andes, ha sido incorporada en la lista de productos bandera de Perú desde el 2009, y engrosa la lista que hasta la fecha la incluye, por otro lado, la meta del sector agricultura para los próximos cinco años es incrementar el consumo de granos andinos en la población (MINAGRI, 2017b).

Otro ejemplo de ayuda gubernamental es la que realiza el Gobierno Regional de Apurímac, que, en su rol de promover el desarrollo económico de su localidad, fomenta la organización de los productores. Para ello, estructura y une la cadena productiva con la finalidad de abastecer el mercado local, regional y nacional, a través de proyectos que la promueven. Asimismo, el Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMACHCS) impulsa la articulación comercial, y el MINAGRI brinda asistencia técnica de forma esporádica (Gobierno Regional de Apurímac, 2009).

De igual forma, el Estado, a través de sus múltiples instituciones, busca promover el desarrollo agrícola. Entre estas, cuenta con el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), que es la autoridad nacional y el organismo oficial del Perú en materia de sanidad agraria, cuya función es mantener un sistema de vigilancia fito y zoonosanitaria para proteger al país del ingreso de plagas y enfermedades (SENASA, 2017). También, se dispone de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), institución que, en los últimos años, viene realizando actividades de difusión y capacitación a las empresas a través de su Oficina de Promoción Empresarial.

Por otro lado, el Perú es miembro del Codex Alimentarius, el organismo encargado de compilar las directrices y normas, entre otros referidos a los alimentos. Este es una subsidiaria de la FAO y de la Organización Mundial de la Salud (OMS). La ventaja de

pertenecer a este organismo es que permite a los países acceder al comercio exterior, dado que es un requisito solicitado en los TLC (Toma-Bianov, 2013).

Otro punto importante es que el Perú no permite el uso de semillas transgénicas, debido a que es probable que ocasionen efectos negativos sobre la diversidad genética o que contaminen la fauna silvestre o vegetal (Lu, 2013). En el gobierno del presidente Ollanta Humala, se aprobó la moratoria para el uso de estas semillas hasta el año 2022, lo cual es favorable para el sector agrícola. Así mismo, en el Artículo 88 de la Constitución Política del Perú (1993), se indicó que el Estado apoya preferentemente el desarrollo agrario.

Por otro lado, la Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura (Decreto Ley N° 25902, 1992), en su Artículo 2, indicó que el MINAGRI, dentro del ámbito de una economía de mercado, tiene por finalidad promover el desarrollo sostenido del sector agrario. Además, el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura (Decreto Supremo N° 017-2001-AG, 2001), en su Artículo 3, detalló la misión del MINAGRI. Este ministerio busca promover el desarrollo de los productores organizados en cadenas productivas, para lograr una agricultura desarrollada en términos de sostenibilidad económica, social y ambiental.

Otra institución que promueve los granos andinos es el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), que pertenece al MINAGRI, el cual, a través del Programa Nacional de Innovación Agraria en Cultivos Andinos, formuló estrategias y planes de acción en base a las demandas tecnológicas de las cadenas agroalimentarias más importantes en cultivos de interés para la seguridad alimentaria de la población rural y el mercado externo, entre ellos, los de quinua, kiwicha, cañihua, trigo, cebada, haba y frijol. Todo ello se realizó con el propósito de desarrollar tecnologías sostenibles y rentables para lograr la competitividad de las cadenas productivas. De esta forma, se contribuyó con la mejora de la

canasta familiar en las poblaciones de bajos recursos económicos y a posicionar al Perú como país productor-exportador de productos de calidad.

A nivel social, también vale mencionar que, según la FAO (2017), a pesar de que hay disponibilidad de alimentos, la ingesta de cada persona no es adecuada, debido, en primer lugar, a la desigualdad de ingresos o al acceso de los alimentos; y, en segundo lugar, a que los hogares más pobres no tienen acceso a instalaciones de almacenaje, utensilios de cocina, agua potable ni a servicios médicos o de educación, lo que impide una alimentación apropiada. Además, hay una transición dietética, debido a que tienen mejor acceso a alimentos nutritivos como la carne, los productos lácteos, las frutas y las hortalizas, pero no necesariamente en las proporciones adecuadas. Esta tendencia, junto con la aceleración en el consumo de alimentos procesados, que contienen exceso de azúcar, sal y conservantes, ha suscitado preocupación por el cambio hacia dietas con ingesta de alimentos saludables (ver Figura 2).

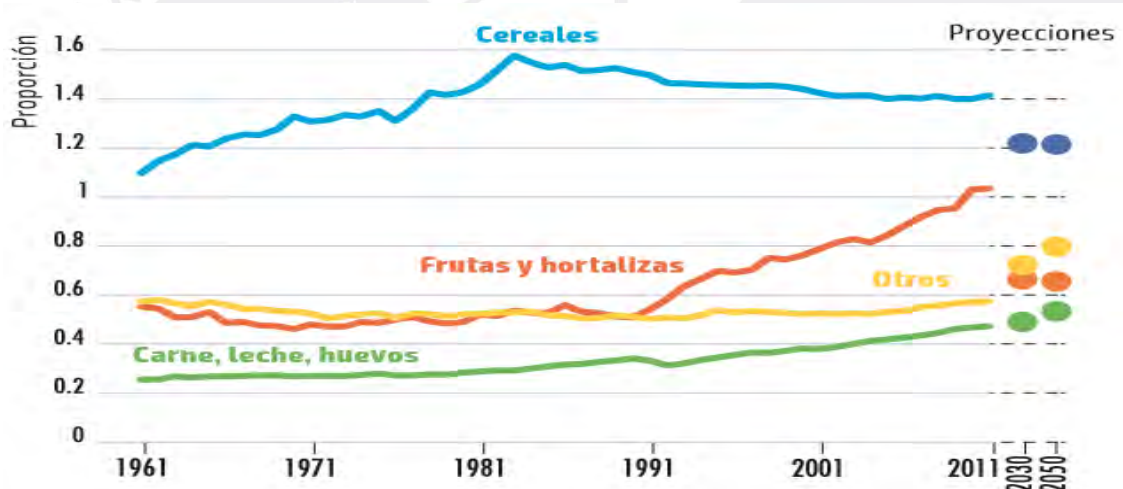


Figura 2. Ingesta calórica en países de ingresos bajos y medianos. Tomado de “El futuro de la alimentación y la agricultura. Tendencias desafíos,” por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2017 (<http://www.fao.org/3/a-i6881s.pdf>).

Por otro lado, los TLC y los acuerdos comerciales que benefician a la kiwicha se muestran en la Tabla 13. Como se observa, existen varios destinos comerciales para este grano, donde la tasa arancelaria es de 0% en todos los casos. Ello implica una gran ventaja para su difusión y comercialización a nivel internacional.

Tabla 13

Acuerdos Comerciales y Tratados de Libre Comercio Firmados por el Perú, en Vigencia

| Acuerdo comercial | Subpartida equivalente | Derecho arancelario | Preferencia arancelaria (%) | Arancel a pagar 2013 (%) | Observaciones |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Comunidad Andina (CAN) | 1008.90.92.00 | 10% - Bolivia | 100 | 0 | (*) Tasa para el Fondo de Desarrollo a la Infancia |
| | 1008.90.92.00 | 15% - Colombia | | | |
| | 1008.90.92.00 | 0% - Ecuador + 0.5% (*) | | | |
| Acuerdo de Complementación Económica Perú - Cuba (ACE N°50) | 1008.90.00 | 5% | No otorga | 3* | * Tratamiento OMC, cláusula de Nación más Favorecida (NMF) |
| Acuerdo de Complementación Económica Perú - Mercosur (ACE N°58) | 1008.90.00 | 8% - Argentina + 0.5% (*) | 100 | 0 | (*) Tasa por Servicio de Estadística |
| | 1008.90.00 | 8% - Brasil | 100 | 0 | |
| | 1008.90.00 | 8% - Paraguay | 100 | 0 | |
| | 1008.90.00 | 8% - Uruguay | 100 | 0 | |
| Acuerdo de Integración Comercial Perú - México TLC Perú - Chile | 1008.90.99 | 15% | 100 | 0 | - |
| | 1008.90.00 | 6% | 100 | 0 | - |
| TLC Perú - Tailandia | 1008.90.00 | 2.75 Baht/Unit | Desgravación en seis años | La tasa Ad/v se calcula: (Derecho cobrado / valor de importación imponible) * 100 | Liberado al 100% a partir del 1° de enero del 2016 |
| TLC Perú - Singapur | 1008.90.00 | 0% | 100 | 0 | - |
| TLC Perú - Canadá | 1008.90.00 | 0% | 100 | 0 | - |
| TLC Perú - China | 1008.90.90 | 3% | 100 | 0 | - |
| | 1008.90.09 | 0% - Islandia | 100 | 0 | - |
| TLC Perú - EFTA (Asociación Europea de Libre Comercio: Suiza, Islandia, Liechtenstein y Noruega) | 1008.90.00 | 347% - Noruega | - | 10 | - |
| | 1008.90.99 | 0% - Suiza | 100 | 0 | - |
| | 1008.90.99 | 0% - Liechtenstein | 100 | 0 | - |
| TLC Perú - Estados Unidos | 1008.90.00 | 1.10% | 100 | 0 | - |
| TLC Perú - Corea del Sur | 1008.90.00.00 | 800.30% | Desgravación en 16 años | 650.24 | Liberado al 100% a partir del 1° de enero del 2026 |
| TLC Perú - Panamá | 1008.90.00 | 10% | 100 | 0 | - |
| Acuerdo de Asociación Económica Perú - Japón | 1008.90.01.00 | 0% | 100 | 0 | Siembra por tratamiento químico |
| | 1008.90.09.00 | 5% | 100 | 0 | Otros |
| TLC Perú - Unión Europea | 1008.90.90 | 37 euros por tonelada | 100 | 0 | - |

Nota. Tomado de "Perfil comercial: Kiwicha," por Sierra Exportadora, 2013

(<http://repositorio.minagri.gob.pe/bitstream/handle/MINAGRI/56/KIWICHA%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).

Por último, cabe mencionar que el Estado, dentro de sus programas sociales de alimentación, como Qali Warma, Vaso de Leche, Alimentación Escolar, Cuna Más y apoyo a comedores, da prioridad a la compra y abastecimiento de la kiwicha. Por ello, actualmente, la mayoría de la producción de kiwicha se deriva al consumo interno. En la Tabla 14, se evidencia las cifras correspondientes.

Tabla 14

Distribución de Producción de Kiwicha en el Periodo 2012-2016

| | Cantidad exportada vs. consumo local en TM | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Importadores | | | | | |
| Exportado | 481 | 682 | 644 | 443 | 804 |
| Consumo local | 2,270 | 1,823 | 1,712 | 4,406 | 3,582 |
| Porcentaje exportado del total | 17% | 27% | 27% | 9% | 18% |
| Total | 2,752 | 2,504 | 2,356 | 4,848 | 4,386 |

Nota. Adaptado de “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú. Producto: 1008902000 Kiwicha (*amaranthus caudatus*),” por TradeMap, 2017a (https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604||||1008902000|||8|1|2|2|1|2|2|1).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

A nivel mundial, la economía se ha reajustado después de la crisis económica y financiera del 2009, por lo que el Perú experimentó un crecimiento leve o moderado de alrededor de 3% entre el 2012 y el 2016 (INEI, 2017d). Esto ha originado que la productividad de ciertos sectores y países de América Latina haya sido escasa, debido a que China, con sus reformas, crece menos que antes y América Latina experimenta una contracción, principalmente por la fuerte caída de la inversión y el consumo. En este contexto, la economía nacional, reflejada en el PBI, registró un crecimiento de 3.9% en el año 2016, tasa mayor a la obtenida el año anterior (3.3%).

A pesar de lo comentado anteriormente, el Perú, en los últimos 17 años, ha mostrado crecimiento económico. Esto ha sucedido gracias a la política económica social de mercado, cuya consigna es crear una economía que combina la libre iniciativa con el progreso social asegurado por la capacidad económica. En la Figura 3, se expone este proceso.



Figura 3. Variación porcentual del PBI en el periodo 2004-2015. Tomado de “Panorama de la economía peruana 1950-2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Lib1424/libro.pdf).

Asimismo, el crecimiento del PBI, en el año 2016, ha sido impulsado principalmente por las exportaciones, que representaron un 12.9%. Le siguen el consumo del gobierno, con 4.9%; el consumo final privado, con 3.5%; las importaciones, con 0.3% destinado para las compras de insumos para la producción y la reducción de la inversión bruta fija en 4.2% (INEI, 2017d). También, se puede comentar que, dentro del crecimiento de las exportaciones, la exportación de conservas de frutas y vegetales, y el café pilado representaron el 26.8% del total. En este contexto, la uva experimentó una contracción de 9.8% (ver Figura 4).

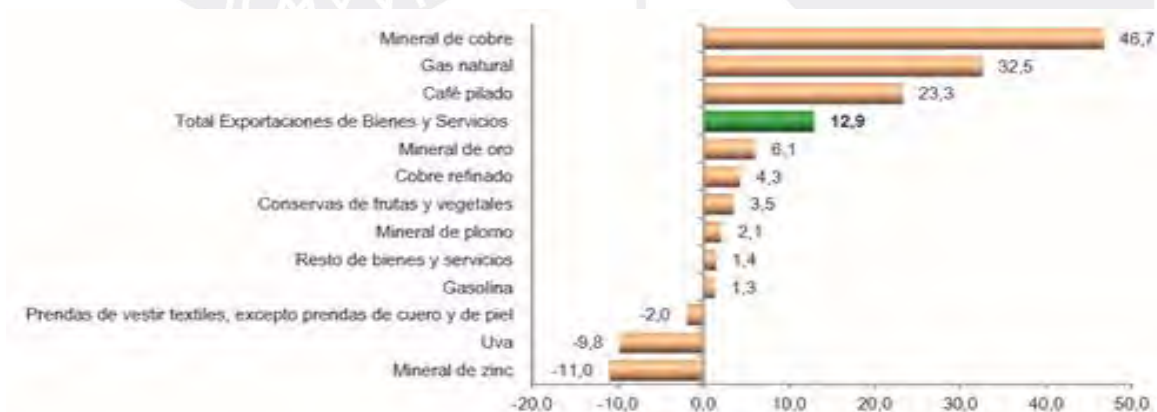


Figura 4. Exportaciones de bienes y servicios, 2016 (Variación porcentual del índice de volumen físico). Año base 2007=100. Tomado de “Panorama de la economía peruana 1950-2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Lib1424/libro.pdf).

A pesar de que el rubro agropecuario no es el que más aporte ha brindado al PBI, es el que siempre se ha mantenido positivo y sin contracción, así como el que más trabajo genera a la PEA ocupada (alcanza el 25% de esta). Son pocos los rubros que, a través de los últimos 10 años, se han mantenido positivos. En este contexto, el sector de extracción de petróleo, gas y minerales es uno de los que más aportan, y el agropecuario, el que menor valor ha aportado en el 2016 (ver Tabla 15).

Tabla 15

Producto Bruto Interno según Actividad Económica en el Periodo 2007-2016

| Actividad | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------------------------------------------------|------|------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|
| Economía Total (PBI) | 8.5 | 9.1 | 1.1 | 8.3 | 6.3 | 6.1 | 5.9 | 2.4 | 3.3 | 3.9 |
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura | 3.3 | 8.0 | 0.9 | 4.2 | 4.0 | 6.3 | 1.1 | 1.3 | 3.0 | 1.8 |
| Pesca y acuicultura | 9.3 | 3.0 | -4.7 | -27.8 | 61.7 | -36.2 | 23.0 | -28.7 | 15.9 | -10.1 |
| Extracción de petróleo, gas y minerales | 4.2 | 8.1 | 0.6 | 1.4 | 0.3 | 1.8 | 5.1 | -1.6 | 9.5 | 16.3 |
| Manufactura | 10.6 | 8.5 | -6.5 | 10.1 | 8.3 | 1.3 | 5.2 | -1.1 | -1.7 | -1.6 |
| Electricidad, gas y agua | 9.2 | 8.0 | 1.0 | 8.7 | 8.2 | 5.9 | 3.4 | 5.2 | 6.0 | 7.3 |
| Construcción | 16.6 | 16.9 | 6.5 | 17.0 | 3.6 | 15.9 | 9.4 | 1.8 | -5.8 | -3.1 |
| Comercio | 10.3 | 10.7 | -0.8 | 11.9 | 8.6 | 8.5 | 4.9 | 1.9 | 4.0 | 1.8 |
| Transporte, almacenamiento, correo y mensajería | 10.2 | 9.0 | -0.9 | 13.2 | 11.4 | 7.0 | 6.6 | 2.2 | 2.7 | 3.4 |
| Alojamiento y restaurantes | 9.1 | 10.3 | 0.6 | 7.4 | 11.1 | 10.8 | 6.8 | 5.2 | 3.0 | 2.6 |
| Telecomunicaciones y otros servicios de información | 31.7 | 17.1 | 8.1 | 10.1 | 11.5 | 12.2 | 8.7 | 8.6 | 9.3 | 8.1 |
| Servicios financieros, seguros y pensiones | 12.8 | 6.4 | 8.1 | 10.0 | 10.8 | 9.6 | 9.7 | 12.8 | 9.7 | 5.4 |
| Servicios prestados a empresas | 15.0 | 12.3 | 2.5 | 11.6 | 9.3 | 7.2 | 7.3 | 4.6 | 4.6 | 2.2 |
| Administración pública y defensa | 1.8 | 7.7 | 18.2 | 8.1 | 4.3 | 8.1 | 3.9 | 5.3 | 3.9 | 4.6 |
| Otros servicios | 5.0 | 4.0 | 2.8 | 3.6 | 4.0 | 4.6 | 4.5 | 4.1 | 4.5 | 4.1 |
| Total industrias (VAB) | 8.6 | 8.7 | 1.2 | 7.7 | 6.5 | 5.8 | 5.6 | 2.3 | 3.5 | 4.0 |
| DM - Otros impuestos a los productos | 7.5 | 13.5 | 0.3 | 14.9 | 4.8 | 9.5 | 7.9 | 2.8 | 0.4 | 2.4 |

Nota. Tomado de "Panorama de la economía peruana 1950-2016," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf).

Por otro lado, de acuerdo con Moody's Ratings (2017), el Perú mantiene una calificación A3 por su deuda de largo y corto plazo, lo cual significa que está en un grado medio superior y al nivel de países como Malasia, México, Irlanda e Islandia y esto lo hace muy atractivo para los inversionistas a nivel mundial. Por otro lado, según el Banco Central de Reserva (BCRP, 2017), el encaje bancario en los últimos años ha ido disminuyendo con la

finalidad de fomentar que las entidades financieras y bancarias disminuyan sus tasas de interés activas para créditos de consumo, PYMES, entre otras. De este modo se pretende dinamizar la economía que se ha estado contrayendo debido a la crisis, tan es así que la tasa en el 2014 era de 10.5%, y desde abril del 2017 hasta la actualidad, es de 5%.

En el aspecto económico, existen instituciones como Sierra Exportadora que han apoyado el cultivo de la kiwicha, a través de financiamiento, asesoría, asistencia técnica y articulación comercial a las asociaciones que solamente estén organizadas y formalizadas. Es decir, promueve la formalización de los pequeños agricultores (Sierra Exportadora, 2013). En el periodo 2008-2009, la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) financió, con un monto de S/ 50,400, a 55 productores de kiwicha para que puedan sembrar 45 hectáreas, con la finalidad de que solventen los gastos de mano de obra. Por su parte, PRONAMACHCS aportó con S/55,000 para que los agricultores puedan solventar los gastos de compra de insumos y fertilizantes para la kiwicha.

Estas acciones económicas y financieras han permitido ayudar de cierta manera a la kiwicha para que incremente su producción y exportación. En la Tabla 16, Tabla 17 y Tabla 18 se expresa esta realidad. En estas, se observa un incremento en la producción y exportación de este grano a las regiones de Norteamérica, Europa y Asia.

Tabla 16

Cantidad Exportada de Kiwicha en el Periodo 2012-2016

| | Cantidad de kilos exportados por periodo | | | | |
|---------------|------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Importadores | | | | | |
| Japón | 200,100 | 240,975 | 60,500 | 204,531 | 382,248 |
| Alemania | 139,890 | 309,744 | 366,661 | 118,003 | 139,775 |
| Brasil | 12,750 | 31,000 | 101,000 | 42,300 | 111,010 |
| EE.UU. | 27,714 | 25,311 | 57,802 | 13,406 | 55,330 |
| Corea del Sur | 0 | 0 | 3,530 | 1,001 | 49,629 |
| Reino Unido | 0 | 7,089 | 12,521 | 3,116 | 27,925 |
| Costa Rica | 6,696 | 8,096 | 12,217 | 8,800 | 8,018 |
| Resto | 94,196 | 59,445 | 30,047 | 51,691 | 29,646 |
| Variación | | 42% | -5% | -31% | 81% |
| Total | 481,346 | 681,660 | 644,278 | 442,848 | 803,581 |

Nota. Adaptado de “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú. Producto: 1008902000 Kiwicha (amaranthus caudatus),” por TradeMap, 2017a (https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||1008902000||8|1|1|2|2|1|2|2|1).

Tabla 17

Producción de Kiwicha en el Periodo 2004-2015

| Región | Producción en TM por periodo | | | | | | | | | | |
|--------------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2004-2005 | 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 |
| Ancash | 249 | 192 | 328 | 401 | 316 | 212 | 333 | 229 | 294 | 606 | 1,003 |
| Apurímac | 57 | 177 | 190 | 328 | 369 | 271 | 327 | 656 | 430 | 484 | 1,281 |
| Arequipa | 442 | 862 | 1,288 | 1,801 | 716 | 657 | 935 | 521 | 359 | 528 | 1,447 |
| Ayacucho | 119 | 98 | 130 | 160 | 117 | 164 | 55 | 113 | 156 | 100 | 128 |
| Cusco | 455 | 724 | 917 | 964 | 732 | 283 | 1,203 | 1,094 | 1,114 | 409 | 811 |
| Huancavelica | 36 | 12 | 19 | 18 | 33 | 25 | 47 | 23 | 31 | 73 | 48 |
| Huánuco | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ica | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 |
| La Libertad | 63 | 201 | 74 | 124 | 105 | 129 | 117 | 116 | 114 | 141 | 130 |
| Lambayeque | 0 | 2 | 0 | 0 | 6 | 1 | 0 | 0 | 0 | 15 | 1 |
| Crecimiento | | 59.20% | 29.80% | 29.00% | -37.00% | -27.20% | 73.10% | -8.80% | -9.00% | -5.90% | 105.70% |
| Total | 1,425 | 2,268 | 2,945 | 3,797 | 2,394 | 1,742 | 3,016 | 2,752 | 2,504 | 2,356 | 4,848 |

Nota. Adaptado de "Sistema Integrado de Estadística Agraria: Anuario estadístico de producción agrícola y ganadera 2016 (cuadros en Excel), por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016 (<http://sica.minagri.gob.pe/sica/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>).

Tabla 18

Principales Importadores de Granos en Valor FOB en el Periodo 2012-2016

| Importadores | Valor FOB exportado en miles US\$ | | | | |
|--------------|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Italia | 5,423 | 5,323 | 7,634 | 14,316 | 11,679 |
| Bélgica | 6,425 | 5,730 | 5,313 | 6,356 | 10,819 |
| EE.UU. | 7,127 | 5,275 | 9,545 | 13,339 | 9,956 |
| Alemania | 8,887 | 8,873 | 11,925 | 9,636 | 8,335 |
| Kenia | 4,422 | 594 | 5,220 | 11,695 | 8,325 |
| Países Bajos | 18,022 | 11,037 | 11,362 | 8,270 | 7,735 |
| Israel | 753 | 5,420 | 5,842 | 4,810 | 6,647 |
| Nigeria | 0 | 0 | 2,389 | 2,436 | 6,351 |
| Reino Unido | 3,272 | 4,253 | 4,261 | 6,079 | 5,841 |
| España | 10,730 | 9,222 | 25,510 | 6,780 | 5,703 |
| Francia | 4,279 | 5,625 | 3,676 | 4,450 | 4,763 |
| Austria | 4,847 | 8,958 | 6,810 | 5,206 | 4,403 |
| Grecia | 921 | 1,117 | 1,317 | 2,700 | 4,232 |
| Polonia | 524 | 2,407 | 3,975 | 3,252 | 4,208 |
| Canadá | 4,459 | 8,019 | 9,543 | 5,078 | 3,662 |
| Tailandia | 2,385 | 3,587 | 3,449 | 5,294 | 3,441 |
| Portugal | 1,030 | 1,205 | 2,045 | 2,597 | 2,535 |
| Resto | 81,718 | 79,299 | 111,747 | 101,296 | 26,901 |
| Total | 165,224 | 165,944 | 231,563 | 213,590 | 135,536 |

Nota. Adaptado de "Lista de los importadores para el producto seleccionado. Producto: 100890 Cereales (excepto el trigo y morcajo, centeno, cebada, avena, maíz, arroz, sorgo, trigo sarraceno, mijo, alpiste, digitaria, quinua, trigo y triticale)," por TradeMap, 2017c (https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3|||||100890||6|1|1|1|2|1|2|1|1).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

La pobreza en el Perú disminuyó de 58.7%, en el 2004, a 21.8%, en el 2016, con una extrema pobreza de 4.1%. Asimismo, el 71% de la población culminó el nivel educativo de secundaria, porcentaje que ha disminuido respecto al 80% del año 2000. Además, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2015), en el informe del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA), ubicó al Perú en la posición 64 de 70 países participantes, con lo cual se identificó un importante *gap* por cubrir a nivel educativo.

Por otro lado, el 2015, el 73% de la población contaba con algún tipo de seguro de salud, lo cual fue una mejoría respecto del 2004, año en que solo el 37.3% lo tenía. Del total de la población, el 74% estuvo conformada por la población en edad de trabajar (PET). De esta, el 71.6% lo conformó la PEA, con un 96.5% de ocupados, y el ingreso promedio mensual real con base al 2015 pasó de S/ 1,049, en el 2004, a S/ 1,445, en el 2015. Asimismo, de acuerdo con el MINAGRI (2012), la tercera parte de la población peruana se ubica en zonas rurales y aporta el 7.1% del PBI a través de la agricultura, la cual es un componente importante en la sociedad como generador de empleo.

A nivel cultural, el Perú posee una gran riqueza tanto a nivel de festividades, música, arquitectura, gastronomía y un gran pasado cultural. La mayoría del pueblo peruano está formado por diferentes razas como la mestiza, amerindias, europeas, africanas, japonesas y chinas. A nivel gastronómico, el Perú es uno de los países con mejor arte culinario, con influencia española, francesa, china, japonesa e italiana, principalmente. Además, predomina la religión cristiana, y el catolicismo, en particular.

A nivel agropecuario, el número de productores, de acuerdo con el IV Censo Nacional Agropecuario, fue de 2'260,973 (INEI, 2013). Esta cifra significó un incremento de 496,000 respecto del año 1994. En precisión, son los departamentos de Cajamarca, Puno y Cusco los

que tienen el mayor número de productores, y Madre de Dios, Tumbes y Moquegua los que tienen menos. El mayor número de unidades agropecuarias se encuentran en la sierra con 63.9%, y le siguen la selva (20.3%) y la costa (15.8%). El 81.8% del total de unidades son pequeñas con hasta 5 hectáreas (ver Figura 5); el 68% de estas unidades se encuentran en la sierra, y el 16.4%, en la costa.

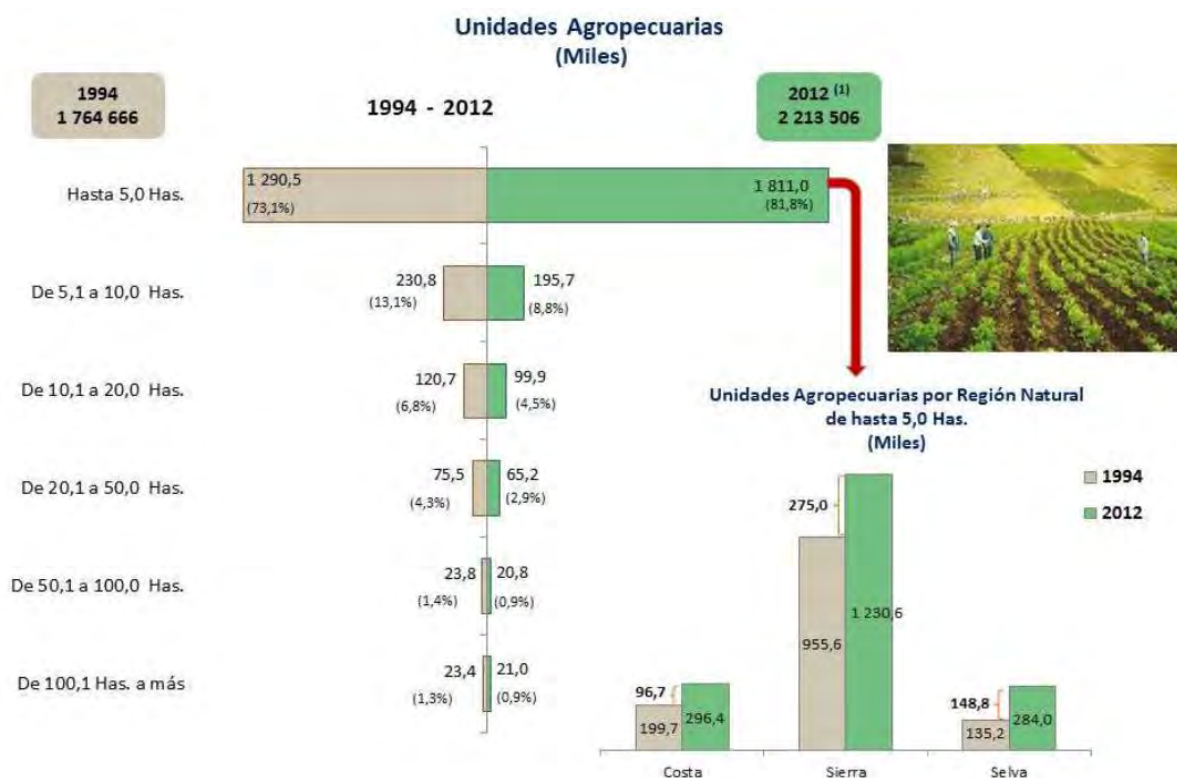


Figura 5. Unidades agropecuarias 1994 y 2012. Tomado de “Resultados definitivos. IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013

(<http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>).

Otro dato importante en el sector agropecuario es que, al 2012, había 5'191,000 parcelas a nivel nacional. En promedio por región, cada unidad agropecuaria tiene, en la costa, 1.6 parcelas; en la sierra, 2.8 parcelas, y en la selva, 1.4 parcelas. Asimismo, el promedio de superficie por parcela y región es de 3 hectáreas en la costa; 0.8 hectáreas, en la sierra, y 3.3 hectáreas, en la selva; es decir, cada unidad agropecuaria, de acuerdo con la región, posee, en la costa, 5.1 hectáreas; en la sierra, 2.4 hectáreas, y la selva, 4.8 hectáreas (ver Tabla 19).

Tabla 19

Superficie Promedio por Parcela, según Región Natural

| Región natural | Número de parcelas | Superficie agrícola | |
|----------------|--------------------|---------------------|------------------------------------|
| | | Superficie (ha) | Promedio de superficie por parcela |
| Costa | 566,012 | 1'686,778 | 3.0 |
| Sierra | 3'979,194 | 3'296,008 | 0.8 |
| Selva | 646,449 | 2'142,222 | 3.3 |
| Total | 5'191,655 | 7'125,008 | 1.4 |

Nota. Tomado de “Resultados definitivos. IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>).

La mayoría de los productores agropecuarios del país son personas naturales. Estos representan el 99.4%, en tanto que las personas jurídicas solo alcanzan el 0.6%. Destaca, en este tipo de organización, la comunidad campesina, la sociedad anónima cerrada y la comunidad nativa. Según la región natural, la sierra concentra más productores agropecuarios, con 63.9%. De este total, el 99.1% son personas naturales, y el 0.9%, personas jurídicas. La selva y la costa concentran el 20.3% y 15.8% de productores agropecuarios respectivamente, y la organización jurídica de cada una de estas regiones muestra el mismo comportamiento que la sierra.

Por otro lado, la PEA ocupada en el sector agropecuario, representa un cuarto del total en el Perú. La PEA agropecuaria se encuentra en las actividades primarias (agricultura, ganadería y silvicultura), que representan 25.6%; los servicios no personales, 27.6%, y los personales, 8.9%. Cabe precisar que solo 9.4% se ubica en la industria manufacturera, la cual muestra una reducción de 0.4% respecto del 2014 (Red Latinoamericana de Investigaciones sobre Compañías Multinacionales [RedLat], 2016). Ello refleja la pérdida de aproximadamente 70,000 empleos formales (ver Tabla 20).

Según el Gobierno Regional de Apurímac (2009), los cultivos andinos contribuyen, en la actualidad, de manera importante y selectiva en la alimentación cotidiana de las familias. Sin embargo, su cultivo y consumo a nivel nacional tiende a disminuir por el efecto de la competencia de otros cultivos, y la importación y el subsidio de alimentos no andinos. Es

claro que el Estado, con el fin de promover otros cultivos, deja de lado a la kiwicha, a pesar de que esta posee propiedades nutricionales muy beneficiosas.

Tabla 20

Distribución de la Población Económicamente Activa Ocupada por Sector de Actividad (en Porcentajes)

| Sectores o actividad económica | 2005 | 2010 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 32.9 | 26.9 | 24.6 | 24.9 | 25.6 |
| Minería | 0.9 | 1.1 | 1.3 | 1.2 | 1.3 |
| Industria de bienes de consumo | 7.8 | 8.2 | 7.7 | 7.0 | 7.2 |
| Industria de bienes intermedio y de capital | 2.2 | 2.7 | 2.7 | 2.9 | 2.2 |
| Construcción | 3.5 | 5.0 | 6.2 | 6.4 | 6.6 |
| Comercio | 17.8 | 17.3 | 18.4 | 18.0 | 18.2 |
| Servicios no personales | 22.1 | 25.9 | 26.8 | 27.4 | 27.6 |
| Servicios personales | 9.0 | 9.6 | 9.7 | 9.9 | 8.9 |
| Hogares | 3.7 | 3.2 | 2.6 | 2.3 | 2.5 |
| Total | 13,120.4 | 15,089.9 | 15,683.6 | 15,796.9 | 15,918.9 |

Nota. Tomado de “Trabajo decente en América Latina: Perú,” por la Red Latinoamericana de Investigaciones sobre Compañías Multinacionales (RedLat), 2016 (<http://www.redlat.net/site/wp-content/uploads/2016/01/peru-3.pdf>).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El cultivo de kiwicha en la región Apurímac se realiza con técnicas de cultivo tradicionales, con la utilización de herramientas tradicionales y animales para el cultivo. Asimismo, se emplea maquinarias y equipos para la cosecha y poscosecha como trilladoras, ventiladores, cosechadora eléctrica, entre otros. Estos fortalecen la actividad del cultivo y representan una ventaja competitiva con la que cuentan los productores (Gobierno Regional de Apurímac, 2009).

Sin embargo, tal como se indicó en el perfil comercial de la kiwicha de Sierra Exportadora (2012), existen deficiencias en el control de plagas y enfermedades que afectan a la kiwicha, lo cual es un factor de riesgo para la producción. Asimismo, los fenómenos climatológicos influyen en la producción. Se cuenta, además, con un programa de mejoramiento llamado el Programa Nacional de Cultivos Andinos y con el Banco de Germoplasma para realizar estudios del material genético, los cuales tienen por finalidad

estudiar, y trasladar el conocimiento y tecnología a los agricultores para que sean más productivos. Sin embargo, tal como se aprecia en la Tabla 21, el rendimiento de la kiwicha varía desde una tonelada por hectárea en Lambayeque hasta 3.65 toneladas por hectárea en Arequipa, lo cual evidencia la falta de un adecuado estudio y del traslado de conocimiento a los agricultores para obtener un mejor rendimiento.

Tabla 21

Rendimiento de Kiwicha en el Periodo 2004-2015 (en Toneladas)

| Región | Rendimiento en toneladas por hectárea por periodo | | | | | | | | | | |
|--------------|---------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2004-2005 | 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 |
| Ancash | 1.209 | 1.324 | 1.482 | 1.336 | 1.257 | 1.292 | 1.214 | 1.139 | 1.456 | 1.772 | 2.116 |
| Apurímac | 1.095 | 1.053 | 1.047 | 1.070 | 1.034 | 1.323 | 1.249 | 1.468 | 1.326 | 1.560 | 1.649 |
| Arequipa | 2.949 | 3.203 | 3.397 | 3.116 | 3.036 | 2.751 | 3.157 | 3.081 | 3.206 | 3.200 | 3.654 |
| Ayacucho | 0.875 | 0.925 | 0.867 | 1.026 | 0.967 | 0.953 | 0.724 | 0.983 | 1.000 | 1.111 | 1.185 |
| Cajamarca | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cusco | 2.125 | 2.248 | 2.215 | 2.285 | 1.979 | 1.744 | 1.648 | 1.645 | 1.584 | 1.772 | 2.047 |
| Huancavelica | 0.548 | 0.500 | 0.522 | 0.609 | 0.855 | 0.628 | 0.818 | 0.839 | 0.829 | 1.049 | 1.064 |
| Huánuco | 0.600 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ica | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2.500 | 0 | 0 |
| La Libertad | 0.703 | 1.364 | 0.648 | 1.124 | 0.985 | 0.994 | 1.156 | 1.246 | 1.191 | 1.220 | 1.404 |
| Lambayeque | 0 | 2.000 | 0 | 0 | 2.000 | 1.000 | 0 | 0 | 0 | 1.364 | 1.000 |

Nota. Adaptado de “Sistema Integrado de Estadística Agraria: Anuario estadístico de producción agrícola y ganadera 2016 (cuadros en Excel), por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016 (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>).

En el área andina, se dispone de una gran variedad de germoplasma del *Amaranthus caudatus*, la cual se encuentra conservada en bancos activos y bancos de base, y disponible en más de 600 accesiones para su uso y desarrollo. Estos germoplasmas son un grupo de agentes que son transmitidos a través de la reproducción por células reproductoras y son conservados, ya sea en forma de tubérculos o semillas, según sea el caso, con la finalidad de ubicarlos, recolectarlos, conservarlos y caracterizarlos para su beneficio en la agricultura. Sin

embargo, por falta de recursos e interés del Estado u organizaciones privadas, el estado de conservación de estas accesiones para su uso inmediato no es el óptimo.

De acuerdo con Sierra Exportadora (2013), en el Perú existen bancos de germoplasma o de semillas, tanto de base como activos. Los principales se encuentran en la sierra del país en las siguientes locaciones: (a) Estación Experimental Kayra-Cusco, (b) Centro de Investigación de Cultivos Andinos (CICA), (c) Estación Experimental Andenes-Cusco, (d) Estación Experimental Canaán-Ayacucho, (e) Estación Experimental Baños del Inca-Cajamarca, (f) Estación Experimental Santa Ana-Huancayo, (g) Estación Experimental Tingua-Huaraz, (h) Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM), (i) Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (Ayacucho), (j) Universidad Nacional del Centro (Huancayo), (k) Universidad Nacional de Cajamarca (Cajamarca).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Dentro de las alternativas para el mejoramiento de los suelos se encuentra el cultivo de las amarantáceas, de la familia de la kiwicha, especies en las que se reporta la existencia de genotipos tolerantes a sequías y sales, y que poseen además alta calidad alimenticia y buen potencial de rendimiento. La kiwicha, por sus características agronómicas y por su alto rendimiento, puede ser utilizada directamente por los agricultores; además, ante la demanda real de las nuevas variedades de kiwicha y el interés de adquirir una semilla mejorada, diversas organizaciones de diferente tipo promueven el cultivo de este grano nativo, especialmente aquella producida orgánicamente, y lo destinan a la exportación.

Asimismo, el cuidado del medioambiente en estos tiempos es una obligación para todas las organizaciones. Para lograr este fin, se han establecido normas de calidad y cuidado del medio ambiente. Para hacer efectivo este cuidado, se debe desarrollar capacidades transformadoras en los factores sociales involucrados en el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y ambientales.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE permite identificar las principales oportunidades y amenazas, así como valorarlas y calificarlas para establecer la situación actual del sector, e ir orientando la situación existente hacia donde se deben encaminar las estrategias. En la Tabla 22, se muestra la MEFE de la producción de kiwicha. Los factores se obtienen del análisis político, legal, económico, social, tecnológico, ecológico y ambiental, obtenido del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno. Se aprecia que se han considerado 11 factores divididos en siete oportunidades y cuatro amenazas. A partir de ello, se obtuvo un valor ponderado total de 2.06. Este indica que la kiwicha está debajo del promedio en su capacidad de aprovechar las oportunidades y no responder adecuadamente para neutralizar las amenazas que el entorno presenta.

Tabla 22

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

| Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Pond. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|
| Oportunidades | | | |
| O1: Aumento de la tendencia mundial para una alimentación sana (Health Care). | 0.1 | 2 | 0.2 |
| O2: TLC Perú-UE del 0% y TLC Perú -EEUU, con condiciones favorables a los granos andinos. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| O3: Existencia de ferias internacionales especializadas en productos alimenticios. | 0.09 | 2 | 0.18 |
| O4: Desarrollo de programas sociales para erradicar la desnutrición infantil. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| O5: Disponibilidad de superficie para cultivo. | 0.09 | 2 | 0.18 |
| O6: El avance potencial de la biotecnología para el mejoramiento de los rendimientos, domesticación y características del grano de kiwicha. | 0.09 | 1 | 0.09 |
| O7: Existencia de una adecuada infraestructura vial, que facilita el acceso a las zonas agrícolas de kiwicha. | 0.09 | 3 | 0.27 |
| Subtotal | 0.62 | | 1.32 |
| Amenazas | | | |
| A1: Existencia de otros productos de agro exportación con gran demanda y atractivo económico para agricultores e inversionistas. | 0.1 | 1 | 0.1 |
| A2: Conflictos sociales en las zonas productoras de kiwicha que pueden impactar directamente en su abastecimiento. | 0.1 | 2 | 0.2 |
| A3: Aparición de nuevos países productores de kiwicha | 0.1 | 2 | 0.2 |
| A4: Susceptible a las plagas e insectos. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Subtotal | 0.38 | | 0.74 |
| Total | 1.00 | | 2.06 |

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

3.5 La Kiwicha Peruana y sus Competidores

Para el análisis de la composición competitiva de las empresas productoras y exportadoras de kiwicha en el Perú, se tomará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Este autor indicó que las ventajas comparativas no son suficientes por sí solas para competir, y es necesario incluir tecnología y altos estándares de calidad para poder afrontar a los competidores. El mencionado análisis considera como fuerzas a las siguientes: (a) amenaza de nuevos entrantes, (b) amenaza de los sustitutos, (c) poder de negociación de los proveedores, (d) intensidad de la rivalidad, y (e) poder de negociación de los compradores (Porter, 1980).

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En este caso, los proveedores de los productores de kiwicha son principalmente los que proveen con semillas, maquinaria, fertilizantes, entre otros. Estos son varios y dispersos, así como también se encuentran aquellos que tienen pequeñas parcelas. Para mejorar su poder de negociación, es importante que los productores se asocien para realizar volúmenes de compra, y de este modo, buscar mejores precios e insumos de mejor calidad con un adecuado servicio como tiempos de entrega, créditos, tasas más bajas de financiamiento y demás.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los principales países compradores de kiwicha peruana ejercen un poder de negociación muy fuerte, ya que representan el 82% de las exportaciones en valores Free On Board (FOB). Estos países son Japón, con 44%; Alemania, con 17%; Brasil, con 11%, y Corea del Sur, con 10%. Por la importante cantidad comprada, Japón constituye un mercado atractivo para los competidores de kiwicha peruana. Es por ello que la India considera a Japón un buen destino para exportar su kiwicha; a pesar de que el Perú sigue siendo el principal exportador de kiwicha a nivel mundial y con gran diferencia. Sin embargo, no es difícil que algunos de los países rivales puedan ingresar con precios más competitivos como la India, que se encuentra mucho más cerca que el Perú al principal socio comercial.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los sustitutos de los productos, sean bienes o servicios, vinculados con la industria de la kiwicha peruana son todos aquellos que pueden satisfacer o reemplazar los requerimientos, necesidades o gustos de los clientes objetivo. En ese sentido, si bien es cierto que el consumo de kiwicha ha ido aumentando significativamente durante los últimos años, también lo es que, debido a su insuficiente promoción y difusión, la kiwicha puede ser sustituida por la quinua y la cañihua, principalmente en los sectores socioeconómicos A y B. Esto se debe a su mayor nivel de instrucción, conocimiento y valoración de las bondades, propiedades nutricionales y, por ende, mayor disposición a pagar precios más altos, como el de la quinua. Adicionalmente, la poca versatilidad gastronómica de la kiwicha frente a la quinua, así como la gran difusión y consumo a nivel internacional de esta última, inciden en la posibilidad de que la quinua sea el principal sustituto de la kiwicha.

3.5.4 Amenaza de nuevos entrantes

Para el caso de la kiwicha, el Perú es el principal exportador a nivel mundial y con ventaja significativa sobre sus competidores más cercanos como son Bolivia o Ecuador. El riesgo se considerará medio-alto, debido a que los actuales países que cultivan la kiwicha, especialmente los de la zona andina que cuentan con el clima, geografía, variedades, entre otros, para que este grano se produzca, pueden promover nuevas zonas de cultivo. Hasta el 2012, Bolivia y Ecuador representaban un gran riesgo, dado los volúmenes de exportación que tuvieron, pero, en los últimos cuatro años, sus producciones han decaído sustancialmente, lo cual no reduce la posibilidad que en cualquier momento estos países pongan su foco en este producto o cambien su estrategia exportadora, dando énfasis a los cultivos andinos y en un mediano plazo puedan incrementar sustancialmente su producción (ver Tabla 23).

Una manera de sacar provecho de la situación actual consiste en mejorar la productividad por hectárea en todas las regiones para incrementar la rentabilidad de los

productores. Asimismo, es necesario invertir en investigación y desarrollo de este grano para trasladar dicha productividad a la costa peruana. En esta zona ya ha habido intenciones de cultivarlo, pero con una productividad de tres o más toneladas por hectárea.

Tabla 23

Principales Exportadores Latinoamericanos de Granos Subpartida 100.890 en Valor FOB en el Periodo 2012-2016

| Exportadores | Valor FOB en miles US\$ de exportaciones por país, periodo 2012-2016 | | | | |
|--------------|----------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Perú | 4,478 | 4,124 | 7,092 | 2,699 | 3,598 |
| Bolivia | 2,055 | 468 | 217 | 412 | 254 |
| Ecuador | 2,536 | 1,125 | 1,856 | 468 | 56 |
| México | 28 | 40 | 176 | 70 | 87 |

Nota. Adaptado de “Lista de los exportadores para el producto seleccionado. Producto: 100890 Cereales (excepto trigo y morcajo, centeno, cebada, avena, maíz, arroz, sorgo, trigo sarraceno, mijo, alpiste, digitaria, quinua, trigo y triticale),” por TradeMap, 2017b (https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||15||100890||6|1|1|2|1|3|1|1).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Los productores actuales de kiwicha se encuentran dispersos en varias regiones andinas, y son los de la región de Apurímac, Ancash, Arequipa y Cusco los mayores productores de este grano. La región Arequipa es la que tiene mejor rendimiento por hectárea, lo cual le permite obtener mejores ganancias. A nivel mundial, actualmente, la India es el principal competidor comercial de este grano en Japón. En Sudamérica, el principal competidor es Bolivia que, sin embargo, ha disminuido su producción. La competencia no es muy fuerte, pero se tiene que evaluar el riesgo de que, en un corto plazo, pueda volverse un competidor significativo.

3.6 La Kiwicha Peruana y sus Referentes

Los conglomerados de empresas productoras y exportadoras de kiwicha peruana buscan integrar a todas las empresas que conforman la cadena de valor a nivel de todas las regiones del país. De esta forma, se podrá tener mayor capacidad de producción y participación de mercado. Asimismo, aquellos buscan generar mayor inversión en el

desarrollo sostenible de la kiwicha para captar un mayor número de potenciales clientes. De acuerdo con esto, ofrecen productos de calidad en presentación natural e industrializada, de tal forma que los consumidores locales y globales cuenten con una diversidad de presentaciones y con una adecuada información sobre los alcances, beneficios y ventajas de comprar kiwicha para usos alimenticios y cosméticos.

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

La Matriz Perfil Competitivo identifica a los principales competidores de una organización o industria local, y presenta alguna de sus fortalezas y debilidades. Asimismo, relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar el estado de una organización o industria local con respecto al resto de competidores asociados con el mismo sector, para que, a partir de esa información, se pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores. Por ello, es importante el análisis previo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. Por su parte, la Matriz Perfil Referencial permite identificar las mejores prácticas de las organizaciones de referencia, *benchmarking*, a nivel global que se encuentran en la misma industria o similar, pero con las cuales no se compete (D'Alessio, 2015).

Según el Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2017), para el 2016 se reportó que el volumen de producción nacional de amaranto en México fue de 6,000 toneladas, destinándose casi 5,000 hectáreas para su cultivo en ocho estados de la república, cuyos principales productores fueron los estados de Tlaxcala y Puebla con 2,341 y 2,102 toneladas respectivamente. De acuerdo con la misma fuente, la producción nacional de amaranto en México fue suficiente para satisfacer la demanda interna, lo cual permitió que para el 2016 se exporten 41 toneladas de este grano, teniendo como principal destino el mercado chileno con poco más del 60% de las exportaciones totales realizadas. Cabe destacar

que el amaranto mexicano posee cualidades de adaptación a condiciones adversas que permiten su desarrollo en diversas circunstancias de suelo, humedad y temperatura.

Uno de los competidores más importantes de la kiwicha en el Perú es la quinua. Este grano andino tiene un alto contenido de macronutrientes, aminoácidos y minerales; y representa la base de la dieta alimenticia de los pobladores de las zonas andinas desde hace más de 5000 años, especialmente del Antiguo Perú, que comprendía a los países de Bolivia, parte de Ecuador, Chile y Argentina. Cabe destacar que la quinua se adecua a diversos suelos y pisos ecológicos desde el nivel del mar hasta los 4000 m.s.n.m. Es por ello que, en los últimos años, está siendo cultivada en ciertas regiones de la costa donde antes no se había producido, tales como Arequipa (en la parte de su costa), Lambayeque, La Libertad, Tacna, Lima e Ica. Asimismo, se amplió y consolidó su producción en las regiones de la sierra como Ayacucho, Junín y Huánuco (MINAGRI, 2017a).

La producción de quinua en el Perú hasta el 2012 provenía en un 96% de la sierra; sin embargo, en el 2013, esta producción cae a 89%. Es, entonces, que la diferencia se empieza a abastecer desde la costa de Arequipa y la Libertad (MINAGRI, 2017a). En el 2012, el Banco Agropecuario (Agrobanco), como entidad de desarrollo, financió la instalación de semilleros usando alta tecnología que garantice la mejora de los rendimientos con la finalidad de aumentar las exportaciones e incrementar el consumo per cápita de este grano que estaba entre 1 y 1.3 kilos, focalizado en las zonas productoras (Agencia Peruana de Noticias, 2012).

El apoyo tecnológico incluyó una serie de beneficios, tales como el uso de semillas de calidad, un mejor manejo de los costos de producción, la instalación de centros de almacenamiento modernos, la consolidación de las organizaciones de productores. Todo ello, finalmente, permitió incrementar la producción de quinua hasta en 40% (Agraria, 2012).

Es así que, para el 2013, la producción de este grano alcanzó la cifra record de 52,000 toneladas y “es en esta coyuntura, que este año es denominado “Año Internacional de la

Quinoa”, por las Naciones Unidas y la FAO, lo cual permite mostrar al mundo que la quinua es uno de los alimentos más completos del planeta” (MINAGRI, 2017a). Cabe señalar que, para el 2016, el Perú se mantenía como el principal productor mundial de quinua con 79,269 toneladas registradas, las cuales representaron el 53.3% del volumen de ese grano andino, seguido por Bolivia y Ecuador, que contribuyeron con el 44% y 2.7%, respectivamente, conforme a estadísticas de la FAO (MINAGRI, 2017c). En la Tabla 24, se muestra la consolidación de estos datos.

Tabla 24

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

| Factores claves de éxito | Peso | Valor | Pond. | Valor | Pond. | Valor | Pond. | Valor | Pond. |
|----------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|-------------------|------------------|---------------|-------|-------|-------|-------|
| | | Kiwicha (Perú) | Kiwicha (Bolivia) | Kiwicha (México) | Quinua (Perú) | | | | |
| Tecnificación de la cosecha y procesamiento del grano. | 0.12 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 |
| Conocimiento de la kiwicha a nivel nacional e internacional. | 0.12 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 1 | 0.12 | 4 | 0.48 |
| Investigación y desarrollo de kiwicha y quinua (variedades y versatilidad). | 0.12 | 3 | 0.36 | 1 | 0.12 | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 |
| Posicionamiento del producto en consumidores actuales. | 0.08 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Acceso a financiamiento. | 0.10 | 1 | 0.10 | 1 | 0.10 | 1 | 0.10 | 1 | 0.10 |
| Organización y asociación de productores. | 0.12 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 |
| Cultivo resistente a factores climatológicos (tolerante a la sequía y el calor). | 0.05 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 |
| Acceso a recursos hídricos. | 0.10 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 |
| Rendimiento por hectárea. | 0.10 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 1 | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Participación de organizaciones privadas. | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 |
| Total | 1.00 | | 1.93 | | 1.61 | | 1.72 | | 2.69 |

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

Por otro lado, según la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC, 2016), el consumo de la industria del café, en exportaciones, experimentó un 3.1% de crecimiento con respecto al 2015. Este fue impulsado principalmente por el café arábigo, el cual

representó un crecimiento del 4%, destacando el café arábigo de Colombia como el principal exportador. Este crecimiento y sostenibilidad de la industria del café colombiano se debe principalmente a las acciones estratégicas de la FNC, entidad que administra la mayor parte de la industria del café colombiano. Los recursos administrados los obtiene del Fondo Nacional del Café (FoNC), el cual gestiona e implementa los programas estratégicos que seguirá la industria para ampliar su cobertura y lograr los financiamientos necesarios para la sostenibilidad de la producción cafetera.

Cabe añadir que la contribución cafetera y las regalías de marca Juan Valdez son las principales fuentes de ingresos de la industria de café colombiano. Su estrategia de marca ha logrado incrementar puestos laborales y ha permitido sostenibilidad para más de 500 mil familias colombianas. Los ingresos por contribución representaron, al año 2016, US\$ 104,040'000,00. y el valor de marca por regalías administradas por el FoNC representa ingresos de US\$ 4,921'840,000. Sus principales acciones estratégicas para lograr estos resultados son las siguientes: (a) inversión pública en investigación y desarrollo, (b) promoción y control de calidad, (c) servicio de extensión, (d) gestión institucional, (e) desarrollo de programas de bienestar al productor, entre otras acciones que han logrado su desarrollo y sostenibilidad.

Por otro lado, la industria del cacao ecuatoriano se ha consolidado en los últimos años. Ecuador ocupa el primer lugar como país productor y exportador de cacao fino de aroma a nivel mundial, y su producción satisface el 60% de la demanda internacional de este producto. Este país cuenta con 354,000 hectáreas de tierras para el cultivo del cacao ("Ecuador lidera," 2016). El proceso de cultivo del cacao en Ecuador, en su variedad CCN-51, ha sido desarrollado a través de la manipulación genética. Este tipo de cacao se caracteriza por tener un mayor rendimiento en relación con la variedad conocida como nacional, de aroma fino, y el desarrollo de sus árboles de menor altura, que facilitan la cosecha de la mazorca (Paspuel, 2016). Cabe destacar que el desarrollo de la industria del

cacao en el Ecuador es soportado por una política de Estado. Esta vela por el financiamiento para la producción, el mejoramiento de la infraestructura física en las zonas de producción para el manejo poscosecha del cacao y la comercialización de este fruto. Además, se fomenta la organización y fortalecimiento gremial, y se mejora la productividad y la calidad a través de técnicas de cultivo y poscosecha (Urrutia, 2007).

La MPR, presentada en la Tabla 25, cuenta con 10 factores clave de éxito y los pesos son algo subjetivos. La kiwicha se encuentra posicionada en el último lugar con respecto a otros dos productos vegetales de la región, que tienen un gran éxito. Esto indica que, a pesar de que en la MPC se está por encima del resto, aún queda mucho por hacer para desarrollar este producto.

Tabla 25

Matriz Perfil Referencial (MPR)

| Factores claves de éxito | Peso | Valor | | Pond. | | Valor | | Pond. | |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------|-------|-------------|-------|--|
| | | Kiwicha (Perú) | Café (Colombia) | Cacao (Ecuador) | | | | | |
| Tecnificación de la cosecha y procesamiento del grano de kiwicha | 0.12 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | | |
| Conocimiento de la kiwicha a nivel nacional e internacional | 0.12 | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | | |
| Investigación y desarrollo de kiwicha (variedades y versatilidad) | 0.12 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | | |
| Posicionamiento del producto en consumidores actuales | 0.08 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | | |
| Acceso a financiamiento | 0.10 | 1 | 0.10 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | | |
| Organización y asociación de productores. | 0.12 | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | | |
| Cultivo resistente a factores climatológicos (tolerante a la sequía y el calor) | 0.05 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | | |
| Acceso a recursos hídricos | 0.10 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | | |
| Rendimiento por hectárea | 0.10 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | | |
| Participación de organizaciones privadas | 0.09 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | | |
| Total | 1.00 | | 1.93 | | 3.41 | | 3.64 | | |

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

3.8. Conclusiones

En el planeamiento estratégico, es importante definir cuáles son las oportunidades y amenazas que presenta el mercado. Ello se obtiene analizando el entorno y, dentro de este

análisis, se debe revisar el Diamante de Porter, con el cual se definen las fortalezas con las que cuenta un país y los factores PESTE, con los que se busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control de la industria. En ese mismo sentido, el análisis de la MEFE permite identificar y valorar las oportunidades y amenazas, y hace posible orientar las estrategias. Además, se analizan las Cinco Fuerzas de Porter, las cuales identifican a los competidores actuales, a los posibles nuevos entrantes, y permiten identificar el poder que ejercen, en la industria, los proveedores y compradores.



Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna se enfoca en elaborar estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades (D'Alessio, 2015). A partir de ello, es posible argumentar que su análisis se enfoca en el estudio de siete variables: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnologías e investigación y desarrollo (AMOFHIT). Finalmente, se elabora la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) para evaluar las fortalezas y las debilidades del negocio en sus diversas funciones.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En la actualidad, se han elaborado estrategias que incentivan el cultivo de kiwicha, su comercialización y consumo tanto a nivel nacional como internacional: (a) Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013, (b) Plan Estratégico Nacional de Exportaciones (PENX), y (c) planes estratégicos regionales, tales como los de Puno, Cusco, Arequipa, entre otros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2004). Lo importante es poner en práctica estas estrategias ya desarrolladas para evitar duplicidad de esfuerzos y alcanzar la mejora de la capacidad del agricultor.

Durante el 2012 y 2013, el Gobierno, en su afán de mejorar el sector, reactivó la cadena productiva de los granos andinos mediante Sierra Exportadora y el desarrollo de planes de exportación. Dentro de la Unión Europea, destacan Alemania y Reino Unido como principales importadores; en Asia, sobresalen Japón y Corea del Sur; y en Latinoamérica, Brasil y Costa Rica. Uno de los criterios de selección más importantes para proveedores de países de la Unión Europea es el trato justo con los agricultores, según el cual las empresas trabajan muy de cerca con los agricultores y les pagan según sus ventas. Asimismo, existen

dos grupos importantes dentro del sector agrícola de la kiwicha: (a) las asociaciones de productores y exportadores de kiwicha, y (b) las empresas productoras y exportadoras de kiwicha.

El Gobierno peruano, con la participación de los Gobiernos regionales, fomenta la creación de asociaciones como parte del PENX para brindar capacitaciones a las comunidades. Asimismo, aunque aún se percibe cierta desconfianza por parte de los agricultores, estos son conscientes de la importancia de agruparse en asociaciones para obtener mayor poder en la cadena productiva. No obstante, dentro de las asociaciones existen las siguientes debilidades de gestión: (a) la planeación es empírica, con decisiones a corto plazo y sin elaboración de planes operativos ni estratégicos; (b) no existen instrumentos de gestión, ya sean manuales o reglamentos internos; (c) deficiencias en los instrumentos de gestión administrativa; (d) estructura organizacional inadecuada, y (e) estructura centralizada con características verticales y matriciales, lo cual dificulta la atención de los requerimientos que se necesiten.

Por otro lado, entre las fortalezas de la industria, sobresale la amplia red de contactos de empresas productoras y exportadoras a nivel nacional e internacional, lo cual permite una mejor coordinación entre agricultores y empresas productoras. Esto facilita el intercambio de conocimiento entre ellos; conlleva al crecimiento en la imagen de los gremios, e incrementa el deseo de superación de sus integrantes. Además, las asociaciones manejan un estilo de liderazgo participativo, en el cual tanto el personal ejecutivo y operativo son convocados para proponer y debatir sobre mejoras que permitirán guiar a la asociación.

El Perú, en los últimos seis años, ha exhibido a Apurímac como la región con la mayor superficie cosechada de kiwicha, seguida por Ancash, Arequipa y Cusco. Se destaca que esta última región ha disminuido considerablemente su superficie cultivada; en cambio, las tres regiones restantes han crecido en los últimos dos años (MINAGRI, 2016). Por otro

lado, se puede observar que el periodo de recuperación en el incremento de la producción es de un año aproximadamente. Como se muestra en la Tabla 26, la región Ancash pasó de 342 hectáreas cultivadas en el periodo 2013-2014 a 474 hectáreas en el periodo 2014-2015.

Ocurrió de modo similar en las regiones de Apurímac, Arequipa, Ayacucho y Cusco.

Tabla 26

Hectáreas Cultivadas de Kiwicha en el Periodo 2004-2015

| Región | Hectáreas cultivadas por periodo | | | | | | | | | | |
|--------------|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2004-2005 | 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 |
| Ancash | 206 | 145 | 221 | 300 | 251 | 164 | 289 | 186 | 202 | 342 | 474 |
| Apurímac | 52 | 178 | 190 | 318 | 363 | 204 | 372 | 467 | 324 | 311 | 777 |
| Arequipa | 150 | 269 | 380 | 578 | 241 | 237 | 296 | 169 | 113 | 165 | 396 |
| Ayacucho | 140 | 106 | 151 | 165 | 121 | 185 | 89 | 115 | 156 | 90 | 108 |
| Cusco | 233 | 322 | 422 | 455 | 370 | 162 | 886 | 665 | 703 | 231 | 396 |
| Huancavelica | 66 | 25 | 36 | 30 | 39 | 39 | 57 | 28 | 46 | 69 | 45 |
| Huánuco | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ica | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| La Libertad | 90 | 147 | 115 | 111 | 107 | 130 | 101 | 93 | 96 | 116 | 93 |
| Lambayeque | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 11 | 1 |
| Total | 942 | 1,193 | 1,515 | 1,957 | 1,495 | 1,122 | 2,091 | 1,723 | 1,643 | 1,334 | 2,290 |
| Crecimiento | | 26.6% | 26.9% | 29.2% | -23.6% | -25.0% | 86.4% | -17.6% | -4.7% | -18.8% | 71.6% |

Nota. Adaptado de “Sistema Integrado de Estadística Agraria: Anuario estadístico de producción agrícola y ganadera 2016 (cuadros en Excel), por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016 (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>).

Cabe resaltar que, en los últimos cinco años, el valor de venta promedio de la kiwicha en chacra ha sido mayor que la mayoría de los granos que son producidos en el Perú. Esto representa un gran incentivo para que los pequeños agricultores, PYMES y otros relacionados con los granos andinos se animen a producir este producto. En la Tabla 27, se aprecia este incremento.

Tabla 27

Precio Promedio por Hectárea Cultivadas por Tipo de Grano en el Periodo 2011-2015 (en Soles)

| Producto | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Promedio |
|----------------------|-------|-------|-------|--------|-------|----------|
| Trigo | 1,852 | 1,960 | 2,058 | 2,253 | 2,338 | 2,092 |
| Maíz amarillo duro | 4,131 | 3,936 | 4,082 | 4,096 | 4,348 | 4,119 |
| Maíz amiláceo | 2,437 | 2,862 | 3,240 | 3,237 | 3,055 | 2,966 |
| Maíz morado | 6,210 | 6,052 | 7,072 | 7,113 | 6,906 | 6,670 |
| Arroz con cascarilla | 7,964 | 6,852 | 6,714 | 8,298 | 8,634 | 7,693 |
| Cebada grano | 1,322 | 1,533 | 1,696 | 1,846 | 1,904 | 1,660 |
| Avena grano | 1,484 | 1,633 | 1,742 | 1,999 | 1,834 | 1,739 |
| Quinua | 4,271 | 4,457 | 7,312 | 13,259 | 7,481 | 7,356 |
| Kiwicha | 5,633 | 5,752 | 5,623 | 11,519 | 8,917 | 7,489 |
| Cañihua | 2,014 | 2,381 | 2,953 | 3,787 | 4,132 | 3,054 |

Nota. Adaptado de “Sistema Integrado de Estadística Agraria: Anuario estadístico de producción agrícola y ganadera 2016 (cuadros en Excel), por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016 (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El sector productor de kiwicha se maneja dentro de un ámbito comercial nacional e internacional. En este contexto, presenta a Japón y Alemania como los mayores importadores de kiwicha en el mundo, según la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT, 2017), pero también se está abriendo nuevos mercados en Asia y África (ver Tabla 28). Al respecto, durante el año 2010, el MINCETUR realizó diversos estudios de mercado en algunos países de la Unión Europea en lo referente al consumo de la quinua y la kiwicha, los cuales permitieron dar a conocer la demanda y su tendencia de crecimiento por la comida sana.

Específicamente, con respecto a los canales de distribución en Alemania, se estima que el 20.9% comprende a tiendas de comida saludable y orgánica, cuyo principal consumidor se encuentra en un rango de edad de 35 a 50 años. Cabe resaltar que, en el año 2011, el 100% de la kiwicha consumida en dicho país fue de procedencia peruana. Asimismo, el precio de chacra por cada tonelada de kiwicha varía en un rango de S/ 2,200 a S/ 5,330 (ver Tabla 29).

Tabla 28

Cantidad Exportada de Kiwicha en el Periodo 2012-2016 (en Toneladas)

| Importadores | Cantidad de toneladas exportadas por periodo | | | | |
|---------------|----------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Japón | 200.10 | 240.98 | 60.50 | 204.53 | 382.25 |
| Alemania | 139.89 | 309.74 | 366.66 | 118.00 | 139.78 |
| Brasil | 12.75 | 31.00 | 101.00 | 42.30 | 111.01 |
| EE.UU. | 27.71 | 25.31 | 57.80 | 13.41 | 55.33 |
| Corea del Sur | 0.00 | 0.00 | 3.53 | 1.00 | 49.63 |
| Reino Unido | 0.00 | 7.09 | 12.52 | 3.12 | 27.93 |
| Costa Rica | 6.70 | 8.10 | 12.22 | 8.80 | 8.02 |
| Resto | 94.20 | 59.45 | 30.05 | 51.69 | 29.65 |
| Total | 481.35 | 681.66 | 644.28 | 442.85 | 803.58 |
| Variación | | 42% | -5% | -31% | 81% |

Nota. Adaptado de “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú. Producto: 1008902000 Kiwicha (*amaranthus caudatus*),” por TradeMap, 2017a (https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604||||1008902000||8|1|1|2|2|1|2|2|1).

Tabla 29

Precio Promedio en Chacra de Kiwicha en el Periodo 2004-2015 (Expresado en Soles por Tonelada)

| Región | Precio promedio en chacra en nuevos soles por tonelada por periodo | | | | | | | | | | |
|--------------|--------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2004-2005 | 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 |
| Ancash | 2,400 | 2,490 | 2,470 | 2,900 | 2,890 | 3,000 | 2,960 | 4,390 | 4,030 | 6,990 | 3,350 |
| Apurímac | 2,270 | 1,940 | 2,000 | 2,600 | 2,720 | 2,540 | 3,020 | 3,420 | 3,240 | 4,850 | 3,820 |
| Arequipa | 2,200 | 2,700 | 2,990 | 2,680 | 3,050 | 3,690 | 3,980 | 3,080 | 3,500 | 7,770 | 5,140 |
| Ayacucho | 1,780 | 1,870 | 1,830 | 2,030 | 2,830 | 3,090 | 3,540 | 3,160 | 4,490 | 5,030 | 4,060 |
| Cusco | 2,150 | 2,210 | 3,060 | 2,890 | 2,700 | 3,330 | 3,020 | 3,790 | 3,240 | 8,390 | 4,740 |
| Huancavelica | 2,070 | 2,090 | 1,820 | 2,460 | 2,300 | 2,540 | 2,250 | 2,720 | 3,930 | 3,400 | 3,250 |
| Huánuco | 2,300 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Ica | - | - | - | - | - | - | - | - | 2,000 | - | - |
| La Libertad | 1,620 | 1,520 | 1,880 | 2,920 | 3,830 | 3,930 | 3,970 | 4,020 | 4,150 | 4,900 | 5,330 |
| Lambayeque | - | 2,300 | - | - | 2,570 | 2,200 | - | - | - | 6,000 | 2,200 |

Nota. Adaptado de “Sistema Integrado de Estadística Agraria: Anuario estadístico de producción agrícola y ganadera 2016 (cuadros en Excel), por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016 (<http://sica.minagri.gob.pe/sica/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>).

Por otro lado, en Bélgica, se conoce muy poco de la kiwicha, lo cual explica su bajo consumo en la mesa familiar; sin embargo, el 70% de la kiwicha consumida en el país es de procedencia peruana. Al mismo tiempo, Bélgica ha venido cultivando una variante de la

kiwicha, aunque en pocas cantidades, y ha negociado transacciones con productores de la India. Asimismo, en Francia, los vegetarianos son los principales consumidores de kiwicha, a su vez, la cadena de abastecimiento son las tiendas de productos orgánicos, quienes han experimentado un crecimiento de 13%. En este país, la kiwicha de procedencia boliviana es la más consumida, y se emplea como sustituto del arroz y de las pastas. Por otra parte, en Inglaterra, el consumo de kiwicha es poco significativo, y es percibida como un producto exclusivo, pero de precio accesible. Como referencia, se muestra el precio de venta en el mercado alemán (ver Tabla 30) y el belga (ver Tabla 31). Estos se encuentran entre € 6.00 por kilogramo (S/ 20.58) y € 9.38 por kilogramo (S/ 32.17), respectivamente.

Tabla 30

Precio de la Kiwicha en Comercios de Alemania

| Canal | Nombre | Segmento | Peso (g) | Precio (EUR) | Formato | Procedencia |
|-------------|-------------|----------|----------|--------------|----------|-----------------|
| Saludables | Neufrom | Semillas | 500 | 2.99 | Empacado | No especific. |
| Saludables | Verde | Semillas | 500 | 2.99 | Empacado | Bolivia |
| Internet | Pure Nature | Otros | 125 | 2.49 | Empacado | América del Sur |
| Internet | Natur | Semillas | 500 | 2.79 | Empacado | Bolivia |
| Otro | Natur | Semillas | 500 | 1.69 | Empacado | No especific. |
| Otro | Dm Drgmkt | Otros | 125 | 0.95 | Empacado | No especific. |
| Hiper/Súper | Rewe | Semillas | 375 | 2.29 | Empacado | No especific. |

Nota. Tomado de “Estudio de mercado para la quinua y la kiwicha en Alemania,” por la Agencia Peruana de Cooperación Internacional Comunidad Europea, 2010 (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/46.pdf).

Tabla 31

Precio de la Kiwicha en Comercios de Bélgica

| Canal | Nombre | Segmento | Peso (g) | Precio (EUR) | Formato | Procedencia |
|------------|------------|----------|----------|--------------|----------|---------------|
| Saludables | Het Natuur | Semillas | 500 | 2.49 | Empacado | Perú |
| Saludables | Het Natuur | Popped | 125 | 1.99 | Empacado | Perú |
| Saludables | Het Natuur | Hong Ps | 300 | 3.99 | Empacado | Perú |
| Saludables | Het Natuur | Museli | 400 | 4.59 | Empacado | Perú |
| Saludables | Het Natuur | Museli | 400 | 4.69 | Empacado | Perú |
| Saludables | Het Natuur | Museli | 500 | 4.39 | Empacado | Perú |
| Saludables | Het Natuur | Museli | 500 | 4.19 | Empacado | Perú |
| Saludables | Het Natuur | Museli | 500 | 3.99 | Empacado | Perú |
| Saludables | Het Natuur | Semillas | 500 | 2.99 | Empacado | No especific. |
| Internet | Bio Planet | Copos | 350 | 3.59 | Empacado | Perú |

Nota. Tomado de “Estudio de mercado para la quinua y la kiwicha en Alemania,” por la Agencia Peruana de Cooperación Internacional Comunidad Europea, 2010 (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/46.pdf).

En el Perú, el consumo de kiwicha es bajo en comparación con otros granos. Es consumida principalmente por habitantes de la serranía peruana, habituales consumidores de quinua o cañihua en el desayuno. No obstante, la Asociación de Productores y Exportadores de Kiwicha intenta impulsar la imagen de este grano a nivel internacional, a través de alianzas estratégicas con entidades extranjeras, y con la aplicación de nuevas técnicas de cultivo para mejorar la producción. Al respecto, el diagnóstico que se obtuvo del estudio de investigación de mercado aplicado a la kiwicha hace mención de los siguientes aspectos: (a) disminución del valor unitario respecto a los últimos tres años, (b) limitaciones en canales de distribución en cantidad, control y cobertura; (c) falta de una adecuada atención y servicio al cliente, (d) no existe creatividad en la oferta del producto, y (e) no existe un valor agregado en el producto final.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La kiwicha presenta la ventaja de no requerir ningún tratamiento especial para el uso directo del grano; solo de una limpieza para retirar la tierra y otros elementos que se impregnan durante el proceso de cultivo y cosecha. De acuerdo con Sierra Exportadora (2013), este grano se puede cosechar entre cinco a siete meses después de la siembra, lo cual depende de los cultivadores y la localidad. Es importante cumplir con todas las fases dentro de una cadena de producción en la que intervienen los grupos de interés, como proveedores, productores, acopiadores y consumidores; para, finalmente, producir un producto de valor agregado, cuyo precio será fijado por la oferta y la demanda del mercado nacional e internacional.

Los productores de kiwicha venden su producción de manera directa a las empresas exportadoras o mediante asociaciones agrícolas. Por su lado, los consumidores se dividen en dos grandes grupos: (a) mercado nacional, en el que sobresale la venta a granel, y (b) mercado extranjero. La infraestructura de este sector ha experimentado diversas dificultades para la obtención de maquinarias agrícolas, lugares de almacenajes, centros de

procesamiento, transporte y riego. A esto se añaden los cambios constantes en las condiciones climáticas como consecuencia del calentamiento global.

A continuación, se hace mención de los requisitos específicos existentes para la exportación de kiwicha: (a) etiquetado, (b) control sanitario, (c) control de los residuos de plaguicidas, (d) control de los contaminantes alimenticios, (e) reglamento para productos orgánicos, en cuyo contexto el Perú es uno de los países que no se encuentra en la lista de países con autorización para etiquetar sus productos y distinguirlos como orgánicos; y (f) alta de semilla certificada. Asimismo, en el área de operaciones, se realiza la ejecución de los procesos productivos de bienes y servicios, los cuales involucran las labores de logística, producción, mantenimiento y calidad. Los procesos actuales presentan deficiencias que originan pérdidas, y una de sus causas es la duplicidad de funciones al no contar con un mando integral de toda la cadena productiva.

Finalmente, se observa un planeamiento inadecuado de parte de los productores. Estos se abastecen de insumos, maquinarias y equipos según la necesidad del momento, sin llevar un control adecuado del inventario y la calidad del producto. Ello ocasiona duplicidades, desperdicios, materiales inutilizados, costos incrementados en logística, e interrupción del proceso productivo por falta de un abastecimiento adecuado.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Desde el año 2011, la tasa de interés de referencia del BCRP ha disminuido de febrero de 2016 (4.25%) a julio de 2017 (3.75%). Sin embargo, en función de la capacidad de respuesta de la economía, cabe la posibilidad de que el BCRP opte por incluir más recortes en su tasa de interés de referencia. Este hecho generaría que los bancos oferten en el mercado tasas más uniformes para sus créditos. Por otro lado, las empresas productoras de kiwicha se encuentran, en su mayoría, en un nivel de MYPE. En este contexto, lo más preocupante es la exposición de estas en el sistema financiero a tasas que van en promedio desde 22.1% hasta 40%.

Adicionalmente, se puede apreciar que la utilidad por kilogramo producido equivale al 90% del costo unitario, sin considerar el riesgo de la inversión (ver Tabla 5). Esto hace bastante atractiva la inversión en sembríos de kiwicha a toda escala. No obstante, la utilidad podría mejorar teniendo en cuenta que los precios FOB se ubicaron alrededor de los US\$ 2.37 en promedio en el 2016, dependiendo del destino. Referente a los estados financieros, se ha considerado a las principales empresas exportadoras de kiwicha en el Perú, las cuales comprenden más del 94% de las exportaciones en el periodo 2011-2012. Por otro lado, la información financiera y contable de las empresas proporcionada por la SUNAT y diversas entidades financieras permite un análisis de la estructura financiera del sector. En base a este análisis, se concluye que las ventas totales de las empresas alcanzaron S/ 74'221,000; además, los costos de venta representaron el 80% de los ingresos totales al cierre del 2012.

Por otro lado, aún se evidencia un déficit en el acceso al financiamiento para el pequeño y mediano agricultor. Esto representa uno de los principales problemas por el cual la industria agrícola no ha despegado significativamente. Además, “la extrema desconfianza y la diferencia de intereses entre los productores, impone numerosos obstáculos a la organización para la gestión eficiente, generar economías de escala y mejorar la productividad de las unidades de producción agraria” (MINAGRI, 2012, p. 55).

Finalmente, los costos se incrementaron por la especulación de los agricultores, a raíz del incremento de la demanda interna de los granos andinos. Adicionalmente, los gastos administrativos de ventas alcanzaron el 15%. No obstante, las empresas reportan una utilidad neta de 5.3% y una utilidad operativa de 7.2%. Esto evidencia la reducción de las ventas totales, debido a la poca demanda de los países que conforman la Unión Europea.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Existe muy poca mano de obra calificada en el cultivo de la kiwicha, debido a que, en las zonas de producción, hay una serie de restricciones, tales como: (a) falta de acceso al

crédito en condiciones adecuadas, (b) falta de saneamiento físico legal de la propiedad y, por ende, al crédito, y (c) los derechos sobre el agua. Estos factores son los que frenan el crecimiento y alejan al poblador nativo de las zonas de producción. Adicionalmente, se evidencia que, en el contexto de la agricultura rural, el productor agrario se caracteriza por contar con un bajo nivel educativo, lo cual dificulta el uso de herramientas agrícolas y la selección de insumos de calidad que le permitan incrementar su productividad.

Asimismo, la falta de planeamiento de las asociaciones productoras no contribuye al desarrollo de la gestión de recursos. La gestión del personal directivo y ejecutivo se enfoca en la producción, y no valora la importancia de los procesos de recursos humanos, aunado a que no existen guías de acción a nivel general como es el plan estratégico y los planes operativos de recursos humanos. Ello se debe a la desorganización y a la falta de conocimientos del responsable del área administrativa de estas organizaciones.

No obstante, un aspecto favorable de los recursos humanos es que existen empresas que vienen obteniendo resultados positivos y crecimiento sostenido, como es la empresa Sierra y Selva e Interamsa Agroindustrial S.A.C., que fue la empresa con mayor participación durante el año 2012, logrando el 47% de participación en valor FOB (MINAGRI, 2013).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Las asociaciones productoras y exportadoras de kiwicha presentan un bajo sistema de información y comunicación en sus procesos productivos. Ello origina que dependan del apoyo de entidades gubernamentales, así como de las empresas exportadoras, las cuales tratan de canalizar la información y comunicación para beneficios propios. Muestra de ello es la fijación de precios en el mercado internacional y las leyes vigentes en el sector. Además, el acceso a la información es bastante limitado aún, básicamente por la falta de infraestructura y medios de comunicación en las áreas rurales donde se desarrollan los cultivos de kiwicha. A

ello se añade la dificultad geográfica, la centralización de las fuentes económicas en la capital y la insuficiente inversión en las regiones agrícolas (MINAGRI, 2012).

Por otro lado, los sistemas de información presentan diferentes problemas, entre los cuales se encuentran: (a) *software* de logística, recursos humanos y marketing deficiente; y (b) carencia de procesos informáticos administrativos razonables. Si bien ya se ha comenzado la construcción de ciertos sistemas, estos evidencian un nivel de inversión muy bajo, en un marco económico general restringido. Por otro lado, de manera parcial se utilizan sistemas informáticos genéricos, los cuales no están integrados entre sí y muestran un nivel asimétrico. Específicamente, en relación con los sistemas de información y comunicaciones existen las siguientes deficiencias: (a) la inexistencia del resguardo de datos genéricos, (b) la falta de datos de gestión económica en línea, (c) la presencia de problemas con las rendiciones de cuentas y cierre de ejercicios contables, y (d) el uso de formularios no estandarizados.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En esta sección, se desarrollan nuevos productos y procesos, con lo cual es posible anticiparse a la competencia para generar una ventaja competitiva. En la industria de la kiwicha, no existe una adecuada capacidad de adopción de nuevas tecnologías; por el contrario, se observa una significativa resistencia al cambio para innovar en la producción y en la creación de nuevos modelos de gestión entre las asociaciones de productores y exportadores de kiwicha. Según el MINAGRI (2012), “la ausencia de créditos impide que los productos puedan acceder al uso de la tecnología adecuada u otras herramientas que le permitan incrementar productividad y competitividad que exige hoy en día el mercado” (p. 58).

La investigación y desarrollo en el sector se ubica en un nivel rudimentario. Si bien el Estado, en conjunto con los gobiernos regionales y ONG, brindan capacitación constante acerca de las nuevas tecnologías de operación y gestión, en la actualidad, esta sigue siendo

insuficiente en materia de investigación y transferencia agraria, la cual incluye asistencia técnica y la capacidad de innovación. Ello genera, en la industria, una baja adopción de tecnologías por parte de los agricultores. Por último, la agricultura peruana, en general, se ha caracterizado por el exiguo valor agregado que proporciona a la producción, lo cual se evidencia en que la gran mayoría de los productos exportados se comercializan en un estado primario.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A continuación en la Tabla 32, se presenta la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz ayudará a determinar y valorar las fortalezas y debilidades de la kiwicha peruana.

Tabla 32

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

| Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Pond. |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------|-------------|
| Fortalezas | | | |
| F1: Gran valor nutricional. Contiene múltiples proteínas y minerales | 0.06 | 4 | 0.24 |
| F2: Cultivo resistente a factores climatológicos (tolerante a la sequía y al calor) | 0.05 | 3 | 0.15 |
| F3: Baja inversión para su cultivo | 0.06 | 3 | 0.18 |
| F4: Investigación y desarrollo de kiwicha (variedades y versatilidad) | 0.08 | 3 | 0.24 |
| F5: Posicionamiento del producto en consumidores actuales | 0.07 | 4 | 0.28 |
| F6: Organización y asociación de productores | 0.09 | 3 | 0.27 |
| F7: El Perú es el primer exportador de kiwicha | 0.06 | 4 | 0.24 |
| Subtotal | 0.47 | | 1.60 |
| Debilidades | | | |
| D1: Tecnificación de la cosecha y procesamiento del grano de kiwicha | 0.09 | 2 | 0.18 |
| D2: Acceso a recursos hídricos | 0.09 | 2 | 0.18 |
| D3: Conocimiento de la kiwicha a nivel nacional e internacional | 0.09 | 2 | 0.18 |
| D4: Rendimiento por hectárea | 0.08 | 2 | 0.16 |
| D5: Acceso a financiamiento. | 0.09 | 1 | 0.09 |
| D6: Participación de organizaciones privadas. | 0.09 | 2 | 0.18 |
| Subtotal | 0.53 | | 0.97 |
| Total | 1 | | 2.57 |

Nota. Los valores indican: 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad mayor; y 1 = Debilidad menor.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 184-185), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

4.3 Conclusiones

La kiwicha tiene la fortaleza de poder adaptarse a diversos microclimas y suelos del territorio peruano; sin embargo, la poca domesticación del cultivo afecta el rendimiento por hectárea. Es por ello que se deberá desarrollar un grano o variedad que se adapte a las localidades con un importante potencial para su producción. El cultivo de kiwicha se realiza durante todo el año, lo cual convierte su poca estacionalidad en una ventaja, ya que disminuye el riesgo de desabastecimiento en el mercado. No obstante, las anomalías climatológicas afectan seriamente este grano, especialmente por la presencia de fuertes heladas, a lo cual se le suma la ausencia de recursos hídricos.

En los últimos cinco años, el precio de venta promedio por hectárea de la kiwicha ha sido uno de los más altos dentro del grupo de granos, lo cual lo torna muy atractivo para los productores. El proceso de producción, desde el cultivo hasta la habilitación de la kiwicha para su comercialización, se realiza de manera artesanal. Sin embargo, se resalta la existencia de algunos agricultores que utilizan máquinas para la limpieza del grano cultivado.

Por otro lado, existe un moderado apoyo por parte del Estado para fomentar y difundir este grano, el cual no es suficiente para considerar a la kiwicha como un producto bandera. Asimismo, las asociaciones de agricultores que se dedican a su cultivo no se encuentran alineadas en todos sus niveles, y no reúnen esfuerzos para lograr el acceso a beneficios de mayor escala. Finalmente, la poca difusión a nivel nacional e internacional de los beneficios de la kiwicha, así como la falta de identificación de mercados potenciales para este producto, han generado que la industria no haya despegado en los últimos años.

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

5.1. Intereses de la Kiwicha

El principal interés del sector de la kiwicha es consolidarla como una de las mejores alternativas a nivel nacional e internacional de consumo de especies de origen andino. Las propiedades nutritivas de la kiwicha, en el contexto actual de reducción del hambre en el mundo, además de la búsqueda de fuentes de alimentación saludable en los países desarrollados, la posicionan como un producto con alto potencial de exportación. Este potencial debe ser aprovechado para optimizar el desempeño de todos los actores de la cadena productiva y así aumentar el valor del sector, además de generar una mayor rentabilidad para los agricultores, que son el inicio de esta cadena. Asimismo, es importante dar a conocer al Perú como el principal exportador de kiwicha en el mundo. Para concluir, el sector presenta los siguientes intereses: (a) la rentabilidad, (b) el mejor posicionamiento a nivel nacional e internacional, y (d) el trato justo a los agricultores.

Los intereses de la industria siempre han considerado las metas del sector, es decir, la misión, visión y valores, enmarcados en la cohesión de todas las empresas y asociaciones que lo constituyen. De este modo, las fortalezas de todas las empresas y asociaciones de productores y exportadores de kiwicha trabajarán para lograr los objetivos trazados. Así también, la identificación adecuada de los competidores y la situación del sector, además de la importancia de los agricultores, será relevante para determinar las estrategias que deben ser empleadas.

5.2. Potencial de la Kiwicha

El sector Agricultura de los granos andinos del Perú está recibiendo el apoyo del Estado, mediante campañas que resaltan sobre todo su valor nutricional. Por esta razón, los granos son los productos bandera del Perú a nivel internacional. De la misma forma, se están creando leyes y programas que buscan incentivar su producción y consumo a nivel local e internacional. Es decir, La kiwicha viene incrementando su consumo interno, en tanto que, a nivel

internacional, es percibida como un producto de comida sana, orientada al segmento de conocedores de comida orgánica y saludable. El país es el principal exportador de kiwicha en el mundo: su participación es del 90% versus el 9% de Bolivia. No obstante, no se debe dejar de tomar en consideración a los nuevos exportadores, como La India por ejemplo (ver Tabla 33). La mayor producción de kiwicha se presenta en la región de Arequipa, seguida por Apurímac y Ancash. Las empresas exportadoras compran el grano en la chacra a los agricultores y también forman asociaciones, pero estas son más ineficientes en el manejo administrativo y financiero.

Tabla 33

Exportadores Mundiales de Kiwicha en el Periodo 2012-2016

| Exportadores | Valor FOB en miles de US\$ en exportaciones por país (Periodo 2012-2016) | | | | |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Perú | 4,478 | 4,124 | 7,092 | 2,699 | 3,598 |
| Bolivia | 2,055 | 468 | 217 | 412 | 254 |
| Ecuador | 2,536 | 1,125 | 1,856 | 468 | 56 |
| México | 28 | 40 | 176 | 70 | 87 |

Nota. Adaptado de “Lista de los exportadores para el producto seleccionado. Producto: 100890 Cereales (excepto trigo y morcajo, centeno, cebada, avena, maíz, arroz, sorgo, trigo sarraceno, mijo, alpiste, digitaria, quinua, trigo y triticale),” por TradeMap, 2017b (https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||15||100890||6|1|1|2|2|1|3|1|1).

5.3. Principios Cardinales de la Kiwicha

Son los ejes directrices que permiten identificar y analizar las amenazas y oportunidades que posee una industria, de tal manera que puedan, mediante estrategias, anticiparse al mercado dentro de un ambiente globalizado.

Intereses comunes y opuestos. Este sector tiene como interés común producir kiwicha que pueda ser exportada al mercado internacional y consumida a nivel nacional a precios competitivos, que generen una mejor calidad de vida para los agricultores. El Perú es reconocido por sus cultivos andinos, así como Bolivia o Ecuador; sin embargo, el producto bandera, que corresponde a granos andinos de Perú y Bolivia, es la quinua. En este sentido, es importante señalar que Perú, a partir de 2012, tiene como estrategia para el sector impulsar el

consumo interno de los granos andinos y posicionarse como uno de sus principales productores mundiales.

Influencia de terceras partes. En la relación que el sector tiene con sus clientes, intervienen organismos gubernamentales e internacionales que establecerán los marcos regulatorios para que el producto llegue de manera óptima a los mercados nacionales e internacionales. Entre estos organismos, se encuentran los siguientes: (a) Ministerio de Salud, (b) Ministerio de Agricultura y Riego, (c) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (d) el Ministerio del Ambiente, (e) SENASA, y (f) instituciones reglamentarias del país importador. Por otra parte, se observa muy baja infraestructura rural, así como pocos canales de irrigación, reservorios, telecomunicaciones, drenajes y laboratorios de mejoramiento genético. Además, existe un bajo nivel de educación de parte de los agricultores, que resulta en la poca capacidad de innovación y el bajo aprovechamiento de las oportunidades que se presentan a nivel comercial (MINAGRI, 2012).

Lazos pasados-presentes. El comercio internacional de la kiwicha se ha incrementado en los últimos años, debido al interés despertado por su valor nutricional. Es un cultivo andino que ha sobrevivido al paso del tiempo. Su consumo es tradicional en el Perú, Bolivia y Ecuador, y se hizo más conocido cuando la National Aeronautics and Space Administration (NASA) lo seleccionó como parte de la dieta de los astronautas junto con la quinua. Por otro lado, debe recordarse que los grandes competidores de los granos andinos son el arroz y el maíz, los cuales son consumidos en diversos lugares. Además, los precios de estos productos son más económicos, porque su cultivo se realiza a gran escala. Este hecho constituye una desventaja para el cultivo de la kiwicha, debido a que el producto no es ampliamente cultivado y tiene un menor rendimiento por hectárea; por ende, sus precios de comercialización son mayores.

Contrabalance de intereses. El sector productor de kiwicha tiene la necesidad de ser reconocido como un alimento de alto valor nutricional para incrementar su demanda. Por otro

lado, este sector debe integrarse de tal forma que se fortalezca y tenga un mayor poder de negociación en el mercado internacional. Su integración también debe ser efectiva para mejorar las condiciones de los cultivos y generar un mejor rendimiento por hectárea.

Conservación de los enemigos. Se identifica como enemigos en este sector a aquellos que originan la sana competencia. A nivel internacional, se encuentran los países que tradicionalmente exportan granos andinos y que tienen una posición ya ganada (Bolivia y Ecuador) y los nuevos competidores que ingresan al mercado con precios más atractivos, como la India. Como productos sustitutos, figuran la quinua, la cañihua, el trigo y el arroz, debido a que son consumidos masivamente; mientras que la kiwicha es consumida a nivel internacional por un sector interesado en una alimentación saludable.

5.4. Matriz de Intereses de la Kiwicha (MIO)

En la Tabla 34, se presenta la Matriz de Intereses de la Industria de la Kiwicha.

Tabla 34

Matriz de Intereses del Sector de la Kiwicha Peruana

| N ^o | Interés de la organización | Intensidad del Interés | | |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------|
| | | Vital (Peligroso) | Importancia (Serio) | Periférico (Molesto) |
| 1 | Incrementar la presencia y participación en los mercados internacionales y posicionar la industria de la kiwicha peruana como el primer productor y exportador en el mundo. | Productor de kiwicha (+) Exportadores mexicanos, ecuatorianos y bolivianos (-) | | |
| 2 | Buscar el mayor retorno sobre la inversión de los agricultores a través de prácticas de comercialización y precio justo que beneficien a todos los <i>stakeholders</i> de la industria. | Productor de kiwicha (+) Exportadores mexicanos, ecuatorianos y bolivianos (-) | | |
| 3 | Generar desarrollo social, cultural y económico a través de la generación de nuevas plazas laborales. | Productor de kiwicha (+) | Exportadores mexicanos, ecuatorianos y bolivianos (-) | |

Nota. (+) Intereses comunes, (-) intereses opuestos. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 217), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la industria alcanzará en un período máximo de 10 años a través de las estrategias planteadas. La suma de los objetivos de largo plazo llevará a la industria a su situación futura deseada, la cual ha sido planteada en la visión. Para la industria de la kiwicha en el Perú, se establecen los siguientes objetivos:

Objetivo de largo plazo 1. En el año 2027, se facturará US\$ 104 millones en la industria. En el año 2016, la industria facturó un total de US\$ 9.5 millones.

Este objetivo se logrará de forma progresiva a lo largo de los próximos 10 años, mediante la implementación de estrategias que coadyuven al incremento del consumo y, por ende, de las ventas a nivel local e internacional. En ese sentido, se plantea la aplicación de estrategias para el desarrollo de mercados, a través de la participación en ferias internacionales y la creación de una plataforma tecnológica que permita comercializar dentro de la industria de la kiwicha peruana, así como el desarrollo de nuevos mercados y productos derivados de la kiwicha para sectores como alimentación, salud y belleza, lo que involucra la diversificación concéntrica.

Para incentivar el desarrollo de nuevos productos, se debe realizar estudios de investigación de mercado cuyo público objetivo sea los consumidores existentes de kiwicha, a efectos de evaluar alternativas de innovación (por ejemplo, productos *premium*) a partir del cambio en sus hábitos de consumo. Adicionalmente, se busca crear una marca que asocie a los agricultores para que puedan mejorar su capacidad de negociación. Además, se requiere la elaboración de catálogos informativos para la difusión de los beneficios de la industria para los importadores de kiwicha en el extranjero, así como de un plan de comunicación de las características y beneficios de la kiwicha peruana para lograr posicionarla como el grano andino más nutritivo.

Objetivo de largo plazo 2. En el año 2027, se obtendrá un retorno del 60% sobre las ventas realizadas por la industria. En el año 2016, la industria obtuvo un retorno de 40%.

Para incrementar la rentabilidad de la industria, durante los próximos 10 años, se buscará obtener certificaciones de los productos que los agricultores produzcan, ya que ello significará que se ha logrado un mejor y mayor aprovechamiento de los recursos disponibles. Asimismo, mediante el empleo de protocolos en el uso de insumos naturales para el cultivo de la kiwicha (biocidas naturales para el control de plagas por ejemplo), se logrará mejoras en los procesos productivos que significarán mayor eficiencia en la producción.

Como estrategia adicional y parte de las buenas prácticas agrícolas, se plantea alternar la siembra de kiwicha con productos complementarios para su consumo, debido a que esto permitirá reducir significativamente la aparición de plagas, lo que evitará sobrecostos en plaguicidas que afectarían su rentabilidad. Aunado a ello, se determina utilizar semillas con las que se obtenga un mayor rendimiento por hectárea, así como capacitar a los agricultores en las mejores técnicas de cultivo y gestión del negocio. Otra estrategia de suma importancia es la optimización del empleo de los recursos hídricos disponibles, como el acopio del agua producto de las lluvias.

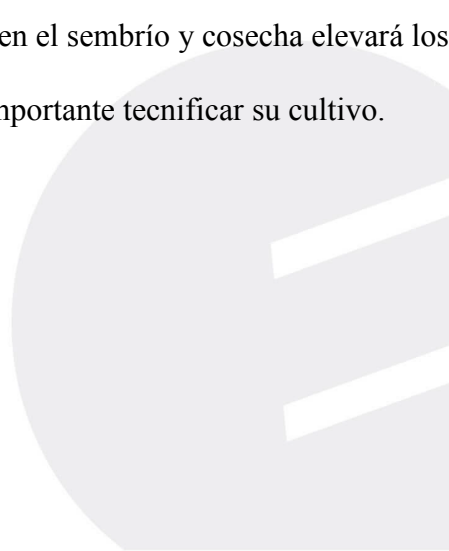
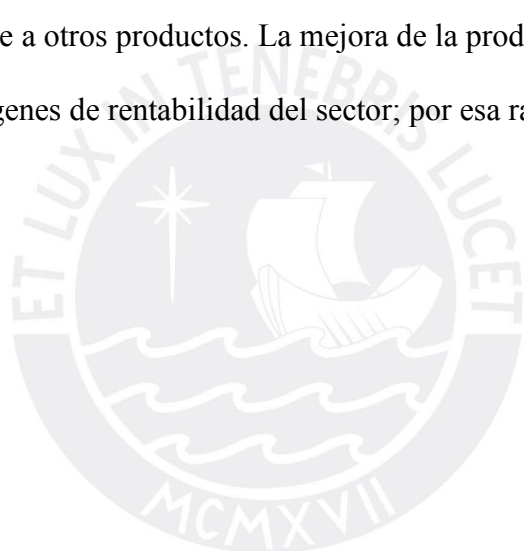
Objetivo de largo plazo 3. En el año 2027, se generará 98,000 empleos formales y directos dentro de la industria, incluyendo los 9,000 que se crearon en el año 2016.

La generación de empleo es uno de los objetivos principales de la industria, debido a que a través de los puestos de trabajo se creará valor compartido y riqueza en los grupos de interés. En ese sentido, se busca ampliar la capacidad de la producción de kiwicha, mediante el uso de una mayor cantidad de áreas de cultivo identificadas durante los empadronamientos. Así mismo, se busca lograr el involucramiento de miembros de las comunidades, a efectos de que participen en la industria de la kiwicha y se genere valor compartido para obtener beneficios mutuos. Finalmente, mediante la fundación de organizaciones provenientes de las

comunidades involucradas directa e indirectamente con la industria, se incentivará la creación de empleos formales directos o indirectos que las provean de los insumos necesarios.

5.6. Conclusiones

El sector de la kiwicha tiene como principal interés convertirse en una de las mejores alternativas, a nivel nacional e internacional, de consumo de granos andinos. Analizando el entorno y los mercados, se observa que el sector tiene factores clave que le permitirán alcanzar los objetivos planteados. Los objetivos de largo plazo (OLP) establecidos están destinados a incrementar la demanda del producto en el mercado nacional e internacional. Para ello, es necesario el apoyo del Estado en el posicionamiento de la kiwicha en el mercado externo, gracias a sus propiedades nutritivas, lo cual le brindará una ventaja competitiva frente a otros productos. La mejora de la productividad en el sembrío y cosecha elevará los márgenes de rentabilidad del sector; por esa razón, es importante tecnificar su cultivo.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo, para la generación y elección de las estrategias, se utilizarán la MEFI, MEFE y MPC como insumo. Como resultado de su tratamiento, se obtendrán las siguientes matrices: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) Boston Consulting Group (MBCG), (d) Interna-Externa (MIE), (e) Decisión Estratégica (MDE), y (f) Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE); estas sugerirán cuáles son aquellas estrategias que se debe seguir y que serán filtradas en la Matriz de Ética (ME).

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Luego de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas obtenidas del análisis interno y externo, se establecieron estrategias que permitirán lo siguiente:

Estrategias FO – Explotar.

- FO1: Participar en ferias internacionales.
- FO2: Realizar investigación de mercado entre los consumidores existentes para replantear el consumo de productos *premium* de la industria, de acuerdo a los nuevos hábitos de los clientes.
- FO3: Crear una plataforma tecnológica que permita documentar y comercializar dentro de la industria.
- FO4: Desarrollar nuevos mercados y productos agroindustriales derivados de la kiwicha para el sector alimentación, salud y belleza, tanto para el mercado nacional como internacional.
- FO5: Lograr certificaciones de productos orgánicos para los agricultores.
- FO6: Crear una marca que asocie a los agricultores para mejorar su capacidad de negociación.
- FO7: Ampliar la capacidad de producción utilizando nuevos terrenos de cultivo identificados mediante empadronamientos.

Estrategias DO – Buscar.

- DO1: Estandarizar la utilización de semillas de kiwicha con mayor rendimiento por hectárea para lograr un incremento en su producción.
- DO2: Desarrollar un plan de comunicación de las características y beneficios de la kiwicha peruana para su posicionamiento como el grano andino más nutritivo, aprovechando las iniciativas gubernamentales y programas privados existentes, como las ONG.
- DO3: Capacitar a los agricultores en nuevas técnicas de cultivo y gestión de negocio.
- DO4: Desarrollar proyectos de acopio de agua por lluvia en zonas productoras de kiwicha, respaldados por empresas públicas y privadas.

Estrategias FA – Confrontar.

- FA1: Documentar y elaborar un catálogo informativo para la difusión de los beneficios de la industria a los importadores y consumidores.
- FA2: Emplear protocolos en el uso de biocidas naturales para combatir ecológicamente las plagas en el cultivo de la kiwicha y cumplir con los estándares de productos naturales y orgánicos.
- FA3: Involucrar a los miembros de las comunidades para su participación dentro de la industria, creando valor compartido para obtener beneficio mutuo.
- FA4: Alternar la siembra de kiwicha con productos que complementen su consumo como parte de las buenas prácticas agrícolas que evitan la aparición de plagas.

Estrategias DA – Evitar.

- DA1: Constituir empresas proveedoras procedentes de las comunidades mediante asociaciones.

En la Tabla 35, se presenta la MFODA de la industria de la kiwicha en el Perú.

Tabla 35

MFODA de la Industria de Kiwicha

| | Fortalezas (F) | Debilidades (D) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | F1 Gran valor nutricional, ya que contiene múltiples proteínas y minerales F2 Cultivo resistente a factores climatológicos (tolerante a la sequía y el calor) F3 Baja inversión para su cultivo F4 Investigación y desarrollo de kiwicha (variedades y versatilidad) F5 Posicionamiento del producto en consumidores actuales F6 Organización y asociación de productores F7 Perú como primer exportador de kiwicha | D1 Tecnificación de la cosecha y procesamiento del grano de kiwicha D2 Acceso a recursos hídricos D3 Conocimiento de la kiwicha a nivel nacional e internacional D4 Rendimiento por hectárea D5 Acceso a financiamiento D6 Participación de organizaciones privadas |
| Oportunidades (O) | Estrategias FO: Explote | Estrategias DO: Busque |
| O1 Aumento de la tendencia mundial para una alimentación sana (<i>health care</i>) | FO1: Participar en ferias internacionales (F1, F5, F7, O1, O2, O3) | DO1: Estandarizar la utilización de semillas de kiwicha con mayor rendimiento por hectárea para lograr un incremento en su producción (D1, D4, O2, O5, O6) |
| O2 TLC Perú-UE del 0% y TLC Perú-EE.UU. con condiciones favorables para los granos andinos | FO2: Realizar investigación de mercado entre los consumidores existentes para replantear el consumo de productos <i>premium</i> de la industria, de acuerdo a los nuevos hábitos de los clientes (F4, F5, O1, O3). | DO2: Desarrollar un plan de comunicación de las características y beneficios de la kiwicha peruana para su posicionamiento como el grano andino más nutritivo, aprovechando las iniciativas gubernamentales y programas privados existentes, como las ONG (D3, D5, D6, O2, O3, O4, O5) |
| O3 Existencia de ferias internacionales especializadas en productos alimenticios | FO3: Crear una plataforma tecnológica que permita documentar y comercializar dentro de la industria (F4, F5, F6, O2, O3, O5) | DO3: Capacitar a los agricultores en nuevas técnicas de cultivo y gestión de negocio (D1, D4, D6, O2, O6) |
| O4 Desarrollo de programas sociales para erradicar la desnutrición infantil | FO4: Desarrollar nuevos mercados y productos agroindustriales derivados de la kiwicha para el sector alimentación, salud y belleza, tanto para el mercado nacional como internacional (F1, F4, F5, F7, O1, O3) | DO4: Desarrollar proyectos de acopio de agua por lluvia en zonas productoras de kiwicha, respaldados por empresas públicas y privadas (D2, O5) |
| O5 Disponibilidad de superficie para cultivo | FO5: Lograr certificaciones de productos orgánicos para los agricultores (F4, F5, F7, O1, O3) | |
| O6 Avance potencial de la biotecnología para el mejoramiento de los rendimientos, domesticación y características del grano de kiwicha | FO6: Crear una marca que asocie a los agricultores para mejorar su capacidad de negociación (F5, F6, O2, O3) | |
| O7 Existencia de una adecuada infraestructura vial, que facilita el acceso a zonas agrícolas de kiwicha | FO7: Ampliar la capacidad de producción utilizando nuevos terrenos de cultivo identificados mediante empadronamientos (F3, F6, O5, O7) | |
| Amenazas (A) | Estrategias FA: Confronte | Estrategias DA: Evite |
| A1 Existencia de otros productos de agroexportación con gran demanda y atractivo económico para agricultores e inversionistas | FA1: Documentar y elaborar un catálogo informativo para la difusión de los beneficios de la industria a los importadores y consumidores (F1, F4, F5, F7, A1, A3) | DA1: Constituir empresas proveedoras procedentes de las comunidades mediante asociaciones (D5, D6, A2) |
| A2 Conflictos sociales en las zonas productoras de kiwicha que pueden impactar directamente en su abastecimiento | FA2: Emplear protocolos en el uso de biocidas naturales para combatir ecológicamente las plagas en el cultivo de la kiwicha y cumplir con los estándares de productos naturales y orgánicos (F2, F4, A4) | |
| A3 Aparición de nuevos países productores de kiwicha | FA3: Involucrar a los miembros de las comunidades para su participación dentro de la industria, creando valor compartido para obtener beneficio mutuo (F6, F7, A2) | |
| A4 Susceptibilidad a las plagas e insectos | FA4: Alternar la siembra de kiwicha con productos que complementen su consumo como parte de las buenas prácticas agrícolas que evitan la aparición de plagas (F6, A4) | |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 270-272), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) para la industria de la kiwicha peruana se presenta en la Tabla 36. De acuerdo con D'Alessio (2015), esta matriz diseñada por Rowe, Mason y Dickel es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. Dentro de su estructura, posee cuatro ejes, los cuales están divididos en dos que poseen factores relacionados con la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos que contienen factores referidos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva).

Combinando estos ejes, se forman cuatro cuadrantes; cada uno de estos posee una de las siguientes posturas estratégicas básicas: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva o (d) competitiva. Luego de considerar y valorar todos estos factores, el resultado de este proceso proporcionará la posición de la industria, evaluada en uno de sus cuadrantes. Por ende, se elegirá la postura estratégica más básica.

Postura agresiva: Alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la industria (FI).

De acuerdo con la valuación de los factores de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), el resultado fue una postura estratégica agresiva, pero muy débil. El entorno posee poca turbulencia; no obstante, la industria presenta una ventaja competitiva media con una baja fortaleza financiera para protegerse, debido a que se tiene una buena rentabilidad, pero no se cuenta con la liquidez necesaria para apalancarse. El factor crítico se encuentra en la posición que tienen los productos sustitutos peruanos principalmente. Las industrias u organizaciones que se hallan en esta situación deben realizar lo siguiente: (a) sacar ventaja a las oportunidades, (b) buscar candidatos para adquirirlos en su propia industria o industrias relacionadas, (c) aumentar su participación en el mercado, y (d) concentrar recursos en los productos que marquen una clara ventaja competitiva. En la Figura 6 se presenta la MPEYEA de la industria de la kiwicha peruana.

Tabla 36

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

| Calificación de factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) | | Puntaje | Calificación de factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) | | Puntaje | | |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------|--------------------------|------|
| Cambios tecnológicos | Muchos | 0 1 2 3 4 5 6 Pocos | 5 | Participación en el mercado | Pequeña | 0 1 2 3 4 5 6 Grande | 6 |
| Tasa de inflación | Alta | 0 1 2 3 4 5 6 Baja | 5 | Calidad del producto | Inferior | 0 1 2 3 4 5 6 Superior | 6 |
| Variabilidad de la demanda | Grande | 0 1 2 3 4 5 6 Pequeña | 3 | Ciclo de vida del producto | Avanzado | 0 1 2 3 4 5 6 Temprano | 5 |
| Rango de precios de productos competitivos | Amplio | 0 1 2 3 4 5 6 Estrecho | 4 | Ciclo de reemplazo de producto | Variable | 0 1 2 3 4 5 6 Fijo | 6 |
| Barreras de entrada al mercado | Pocas | 0 1 2 3 4 5 6 Muchas | 4 | Lealtad del consumidor | Baja | 0 1 2 3 4 5 6 Alta | 2 |
| Rivalidad/Presión competitiva | Alta | 0 1 2 3 4 5 6 Baja | 4 | Conocimiento tecnológico | Bajo | 0 1 2 3 4 5 6 Alto | 1 |
| Elasticidad de precios de la demanda | Elástica | 0 1 2 3 4 5 6 Inelástica | 1 | Integración vertical | Baja | 0 1 2 3 4 5 6 Alta | 1 |
| Presión de productos sustitutos | Alta | 0 1 2 3 4 5 6 Baja | 1 | Velocidad introducción nuevos productos | Lenta | 0 1 2 3 4 5 6 Rápida | 1 |
| Promedio | | | -2.63 | Promedio | | | -2.5 |
| Calificación de factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) | | Puntaje | Calificación de factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) | | Puntaje | | |
| Potencial de crecimiento | Bajo | 0 1 2 3 4 5 6 Alto | 4 | Retorno de la inversión | Bajo | 0 1 2 3 4 5 6 Alto | 5 |
| Potencia de utilidades | Bajo | 0 1 2 3 4 5 6 Alto | 5 | Apalancamiento | Desbalanceado | 0 1 2 3 4 5 6 Balanceado | 3 |
| Estabilidad financiera | Baja | 0 1 2 3 4 5 6 Alta | 1 | Liquidez | Débil | 0 1 2 3 4 5 6 Sólida | 1 |
| Conocimiento tecnológico | Simple | 0 1 2 3 4 5 6 Complejo | 2 | Capital requerido vs. capital disponible | Alto | 0 1 2 3 4 5 6 Bajo | 2 |
| Utilización de recursos | Ineficiente | 0 1 2 3 4 5 6 Eficiente | 3 | Flujo de caja | Bajo | 0 1 2 3 4 5 6 Alto | 4 |
| Intensidad de capital | Baja | 0 1 2 3 4 5 6 Alta | 1 | Facilidad de salida del mercado | Difícil | 0 1 2 3 4 5 6 Fácil | 5 |
| Facilidad de entrada al mercado | Fácil | 0 1 2 3 4 5 6 Difícil | 3 | Riesgo involucrado en el negocio | Alto | 0 1 2 3 4 5 6 Bajo | 1 |
| Productividad/Utilización de la capacidad | Baja | 0 1 2 3 4 5 6 Alta | 3 | Rotación de inventarios | Lento | 0 1 2 3 4 5 6 Rápido | 3 |
| Poder de negociación de los productos | Bajo | 0 1 2 3 4 5 6 Alto | 1 | Economías de escala y de experiencias | Bajas | 0 1 2 3 4 5 6 Altas | 2 |
| Promedio | | | 2.56 | Promedio | | | 2.89 |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 278-280), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

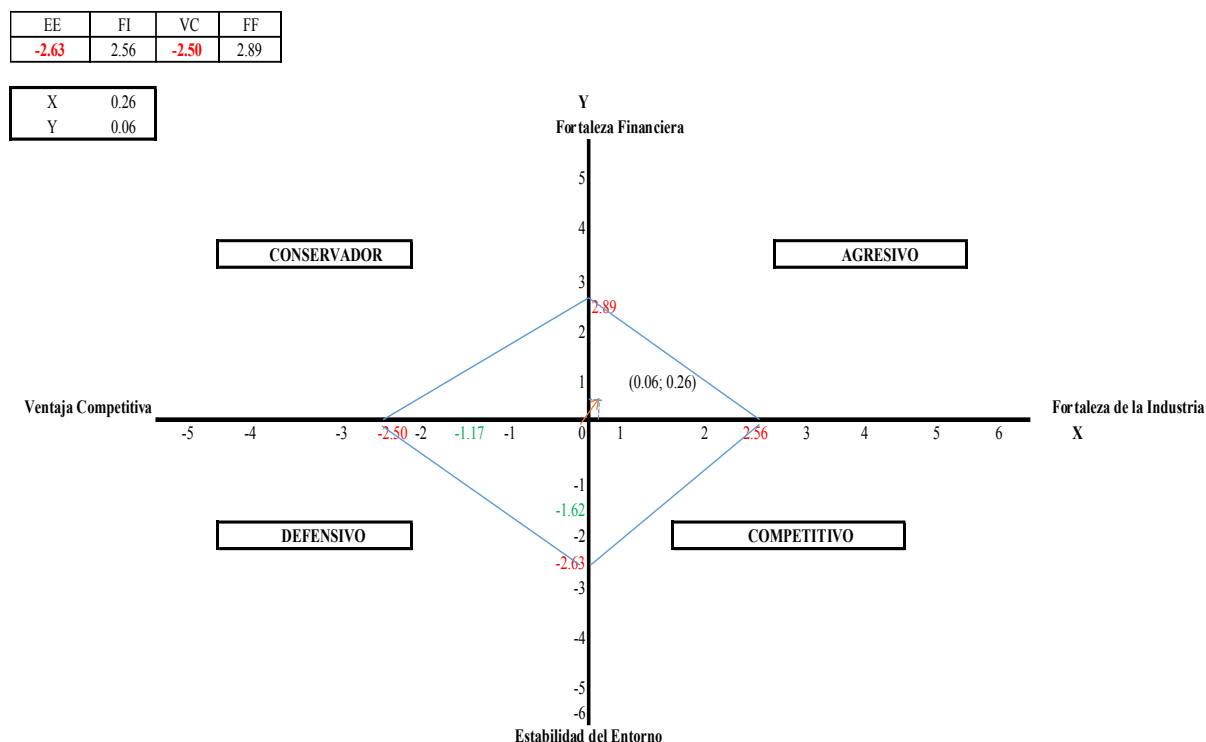


Figura 6. Gráfico de la MPEYEA de la industria de la kiwicha peruana. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 282), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

De acuerdo con lo analizado, las estrategias recomendadas para el sector de la kiwicha son las siguientes: (a) penetrar en mercados de Asia (Japón y Corea del Sur), Estados Unidos, Brasil y Europa, con los que actualmente se tiene convenios comerciales; (b) penetrar en el mercado interno, ya que es necesario incrementar el consumo per cápita de kiwicha en el Perú, el cual es muy bajo actualmente (120 g); (c) realizar la apertura de nuevos mercados, especialmente el asiático (Malasia, Hong Kong, Dubái y Emiratos Árabes Unidos); (d) promover la investigación, el desarrollo y la transferencia tecnológica a los agricultores; (e) desarrollar productos para el mercado local y externo; y (f) crear y desarrollar la asociación de los productores y la articulación de todos los participantes de la cadena de valor hacia el mercado para facilitarles conocimientos técnicos, financieros y comerciales del sector.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG permite identificar la participación de mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas del portafolio de productos ofrecidos en la industria.

La matriz cuenta con cuatro cuadrantes: (a) el cuadrante signos de interrogación está relacionado con los productos que poseen una alta tasa de crecimiento de las ventas, pero que no cuentan con una participación significativa en el mercado; (b) el cuadrante estrellas presenta una alta tasa de crecimiento de las ventas en la industria y tiene una alta participación en el mercado; (c) el cuadrante vacas lecheras muestra una alta participación en el mercado, pero en una industria cuyas ventas disminuyen o son de bajo crecimiento; y (d) el cuadrante perros exhibe una baja participación en el mercado en una industria cuyas ventas disminuyen o son de bajo crecimiento.

La kiwicha se encuentra en el cuadrante signo de interrogación, debido a que en los últimos años sus ventas hacia el mercado interno y externo se han elevado considerablemente. Asimismo, ha logrado el primer lugar en exportación a nivel mundial e incrementado su producción ampliamente. No obstante, su posición o participación en el mercado de los granos, donde todos son productos sustitutos (especialmente, la quinua peruana), es muy baja. Por esta razón, su situación es de incertidumbre (ver Figura 7).

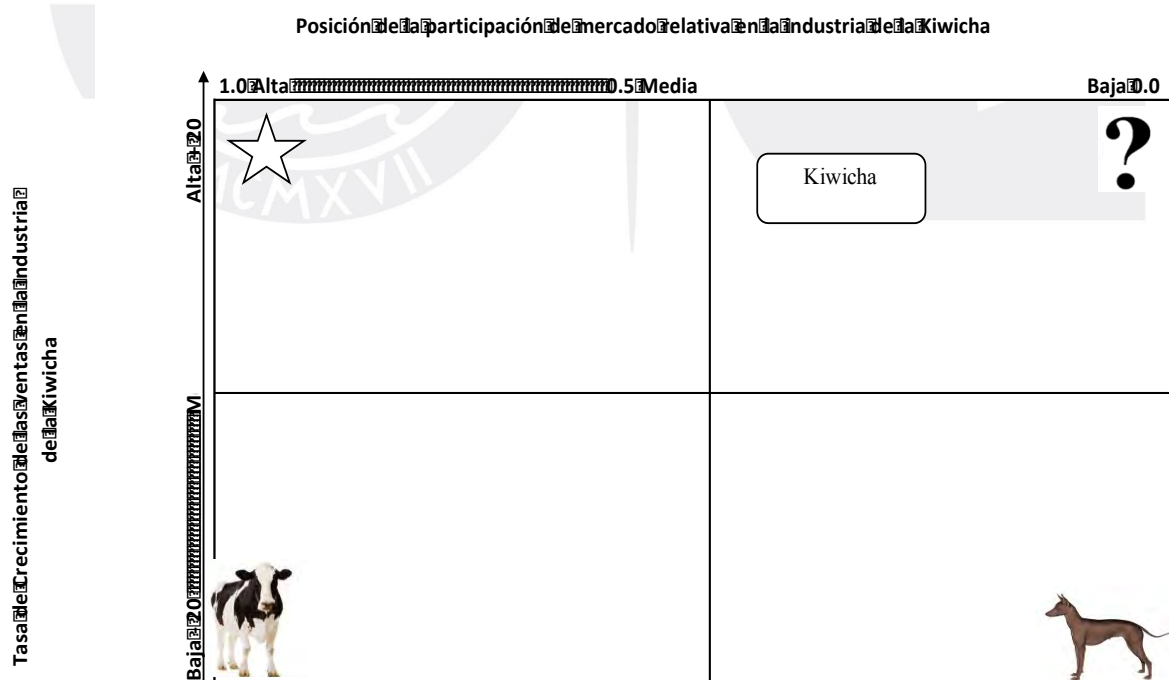


Figura 7. MBCG de la industria de la kiwicha peruana. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 289), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tal como se muestra en la Tabla 37, la posición de la kiwicha peruana como líder en el mercado internacional se ha consolidado en el 2016. Es decir, su participación se ha incrementado de 59.6% a 86.02%; de esta manera, se ha alejado cada vez más de sus competidores. De igual forma, la kiwicha peruana es la única que ha registrado crecimiento; por ello, serán elegidas estrategias intensivas para esta industria.

Tabla 37

Crecimiento de Mercado de la Industria de la Kiwicha a Nivel Internacional 2016

| Industria de la Kiwicha | Participación de Ingresos 2015 (US\$) | Participación de Ingresos 2015 (%) | Participación de Ingresos 2016 (US\$) | Participación de Ingresos 2016 (%) | Participación de Mercado | Crecimiento de Mercado (%) |
|-------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Kiwicha Perú | 1,298 | 59.60 | 1,907 | 86.02 | 86 | 47 |
| Kiwicha Bolivia | 412 | 18.92 | 254 | 11.46 | 11 | -38 |
| Kiwicha Ecuador | 468 | 21.49 | 56 | 2.53 | 3 | -88 |
| Total | 2,178 | 100.00 | 2,217 | 100.00 | 100 | |

Por ello, las estrategias que deberían seguirse son las siguientes: (a) penetrar en mercados de Asia (Japón y Corea del Sur), Estados Unidos, Brasil y Europa, con los que actualmente se tienen convenios comerciales; (b) promover la investigación, el desarrollo y la transferencia tecnológica a los agricultores; (c) desarrollar productos para el mercado local y externo; (d) crear y desarrollar la asociación de los productores y la articulación de todos los participantes de la cadena de valor hacia el mercado para facilitarles conocimientos técnicos, financieros y comerciales del sector.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa (MIE) ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes, en donde se encuentra la combinación de puntajes de la matriz EFE (2.06) y de la matriz EFI (2.57), tal como se muestra en la Figura 8.

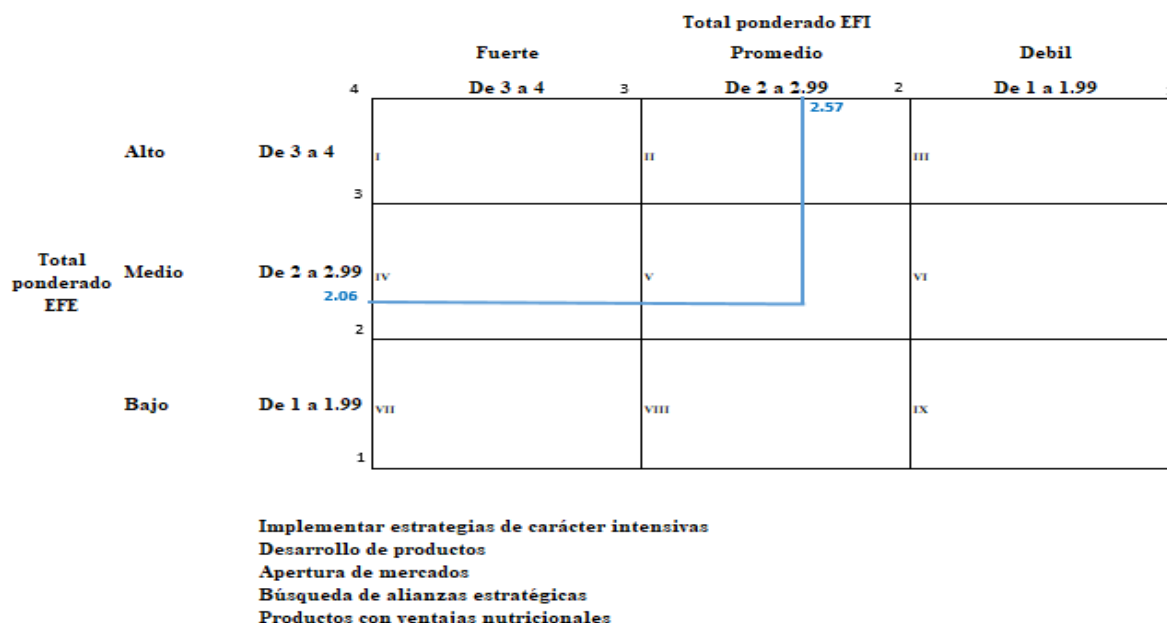


Figura 8. MIE de la industria de la kiwicha peruana. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

La kiwicha se encuentra ubicada en el Cuadrante V, lo que indica que este sector debe tomar la postura de potenciarse a sí mismo, mediante la penetración y desarrollo de mercados y el desarrollo de productos. Tal como se afirmó anteriormente, la penetración de mercados puede ocurrir en los destinos o países donde actualmente se tiene presencia, tales como Japón, Alemania, Brasil, Corea del Sur y Canadá. No se puede dejar de lado mercados como Estados Unidos o China, con quienes Perú mantiene Tratados de Libre Comercio. Realizar el desarrollo de productos e incrementar el mercado a través de nuevas presentaciones de kiwicha como pan, galletas, harina, complemento de puré de papa, entre otros, busca satisfacer la demanda de los diferentes estilos de vida y de las distintas culturas.

En resumen, las estrategias que se plantean son las siguientes: (a) desarrollar productos, (b) penetrar en los mercados, (c) buscar alianzas estratégicas con los exportadores de granos andinos (la quinua por ejemplo), a fin de abrir o penetrar dichos mercados; (d) crear y desarrollar la asociación de los productores y la articulación de todos los participantes de la cadena de valor para facilitarles conocimientos técnicos, financieros y comerciales del sector; y (e) desarrollar mercados para incrementar la oferta exportable.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Los ejes de esta matriz son la posición competitiva y el crecimiento en el mercado. Esta matriz es útil porque ayuda a los estrategas a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. Se ha considerado que la industria de la kiwicha se encuentra en el Cuadrante I, debido a que cuenta con una posición competitiva fuerte en el mercado local y externo, en relación a los otros granos, y tiene un crecimiento rápido que se ha mantenido en los últimos años (ver Figura 9).

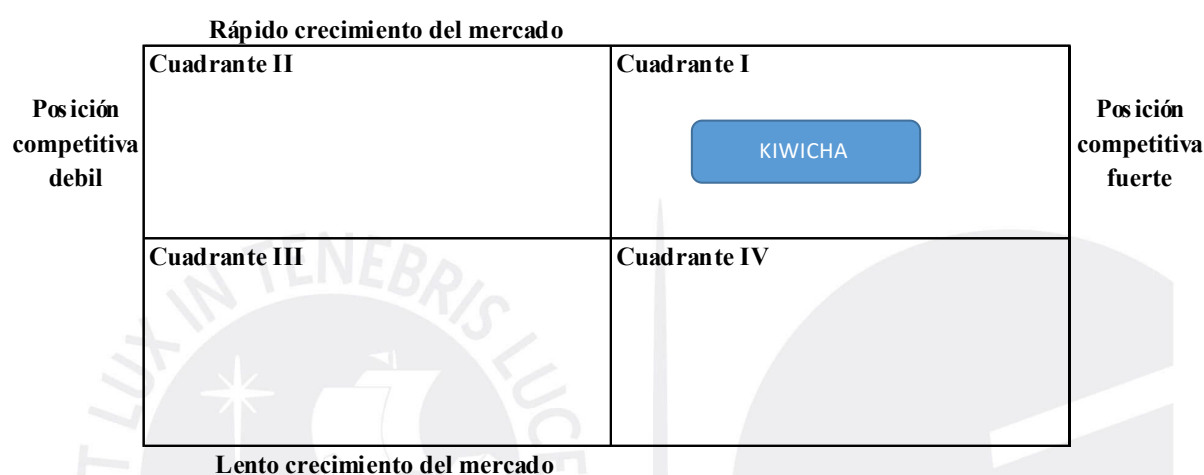


Figura 9. MGE de la industria de la kiwicha peruana. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 297), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

La estrategia para esta matriz es similar a las estrategias de las matrices anteriores. Es decir, se debe desarrollar nuevos productos como harina, hojuelas, barras, puré, suplemento, entre otros, con la finalidad de incrementar la oferta. También, se necesita penetrar en mercados en los que la kiwicha ya tiene presencia fuerte, como Japón y Corea del Sur, y abarcar el resto de Asia. A través de Alemania, se puede ingresar al mercado europeo. Otra estrategia consiste en que las asociaciones de agricultores busquen vender directamente realizando una integración hacia adelante, e inclusive puedan producir y comercializar sus nuevos productos. Así mismo, se debe crear y desarrollar la asociación de productores y la articulación de todos los participantes de la cadena de valor para facilitarles conocimientos técnicos, financieros y comerciales del sector.

Tabla 38

Matriz de Decisión Estratégica de la Industria de la Kiwicha Peruana

| Estrategias Específicas | Tipo de Estrategia | Estrategias Alternativas Externas | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | Total |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------|-------|-----|----|----|-------|
| FO1: Participar en ferias internacionales (F1, F5, F7, O1, O2, O3). | Externas | Intensiva: desarrollo de mercado | 1 | 1 | 1 | | 1 | 4 |
| FO2: Realizar investigación de mercado entre los consumidores existentes para replantear el consumo de productos <i>premium</i> de la industria, de acuerdo a los nuevos hábitos de los clientes (F4, F5, O1, O3). | Externas | Intensiva: desarrollo de producto | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| FO3: Crear una plataforma tecnológica que permita documentar y comercializar dentro de la industria (F4, F5, F6, O2, O3, O5). | Externas | Intensiva: desarrollo de mercado | 1 | 1 | 1 | | 1 | 4 |
| FO4: Desarrollar nuevos mercados y productos agroindustriales derivados de la kiwicha para el sector alimentación, salud y belleza, tanto para el mercado nacional como internacional. (F1, F4, F5, F7, O1, O3). | Externas | Diversificación concéntrica, desarrollo de producto y desarrollo de mercado | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| FO5: Lograr certificaciones de productos orgánicos para los agricultores (F4, F5, F7, O1, O3). | Internas | | 1 | | | | | 1 |
| FO6: Crear una marca que asocie a los agricultores para mejorar su capacidad de negociación (F5, F6, O2, O3). | Internas | | 1 | | | | | 1 |
| FO7: Ampliar la capacidad de producción utilizando nuevos terrenos de cultivo identificados mediante empadronamientos (F3, F6, O5, O7). | Internas | | 1 | | | | | 1 |
| FA1: Documentar y elaborar un catálogo informativo para la difusión de los beneficios de la industria a los importadores y consumidores (F1, F4, F5, F7, A1, A3). | Externas | Intensiva: penetración de mercado | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| FA2: Emplear protocolos en el uso de biocidas naturales para combatir ecológicamente las plagas en el cultivo de la kiwicha y cumplir con los estándares de los productos naturales y orgánicos (F2, F4, A4). | Internas | | 1 | | | | | 1 |
| FA3: Involucrar a los miembros de las comunidades para su participación dentro de la industria, creando valor compartido para obtener beneficio mutuo (F6, F7, A2). | Internas | | 1 | | | | | 1 |
| FA4: Alternar la siembra de kiwicha con productos que complementen su consumo como parte de las buenas prácticas agrícolas que evitan la aparición de plagas (F6, A4). | Internas | | 1 | | | | | 1 |
| DO1: Estandarizar la utilización de semillas de kiwicha con mayor rendimiento por hectárea para lograr un incremento en su producción (D1, D4, O2, O5 O6). | Internas | | 1 | | | | | 1 |
| DO2: Desarrollar un plan de comunicación de las características y beneficios de la kiwicha peruana para su posicionamiento como el grano andino más nutritivo, aprovechando las iniciativas gubernamentales y programas privados existentes, como las ONG (D3, D5, D6, O2, O3, O4, O5). | Externas | Intensivas: penetración de mercado | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| DO3: Capacitar a los agricultores en nuevas técnicas de cultivo y gestión de negocio (D1, D4, D6, O2, O6). | Internas | | 1 | | | | | 1 |
| DO4: Desarrollar proyectos de acopio de agua por lluvia en zonas productoras de kiwicha, respaldados por empresas públicas y privadas (D2, O5). | Internas | | 1 | | | | | 1 |
| DA1: Constituir empresas proveedoras procedentes de las comunidades mediante asociaciones (D5, D6, A2). | Externas | Integración vertical hacia atrás | 1 | 1 | 1 | | 1 | 4 |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 298-299), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Tabla 38 se presenta la MDE de la industria de la kiwicha peruana. Esta matriz resume las estrategias específicas y alternativas desarrolladas en cada una de las matrices. Cada estrategia alternativa está asociada con la respectiva estrategia específica. El objetivo de esta herramienta es identificar las estrategias que más se repiten en todas las matrices. Se observa que existen cuatro estrategias específicas con el valor de 5 puntos, tres con el valor de 4, y nueve con el valor de 1. Las siete estrategias que serán retenidas son las que se repiten más y tienen valores de 5 y 4. Adicionalmente, se incluyeron siete estrategias con el valor de 1. En total, son 14 las estrategias que van a ser analizadas.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Considerando los resultados de la MDE, se elaboró la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE). De acuerdo con D'Alessio (2015), esta matriz ayuda en la evaluación, de manera objetiva, de las estrategias según los factores críticos de éxito internos y externos, que previamente se identificaron. En la Tabla 39, se muestra el resultado de la evaluación cuantitativa de las estrategias seleccionadas.

- FO1: Participar en ferias internacionales.
- FO2: Realizar investigación de mercado entre los consumidores existentes para replantear el consumo de productos *premium* de la industria, de acuerdo a los nuevos hábitos de los clientes.
- FO3: Crear una plataforma tecnológica que permita documentar y comercializar dentro de la industria.
- FO4: Desarrollar nuevos mercados y productos agroindustriales derivados de la kiwicha para el sector alimentación, salud y belleza, tanto para el mercado nacional como internacional.

Tabla 39

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

| Factores claves de éxito | FO1: Participar en ferias internacionales (F1, F5, F7, O1, O2, O3). | | FO2: Realizar investigación de mercado entre los consumidores existentes para replantear el consumo de productos <i>premium</i> de la industria, de acuerdo a los nuevos hábitos de los clientes (F4, F5, O1, O3). | | FO3: Crear una plataforma tecnológica que permita documentar y comercializar dentro de la industria (F4, F5, F6, O2, O3, O5). | | FO4: Desarrollar nuevos mercados y productos agroindustriales derivados de la kiwicha para el sector alimentación, salud y belleza, tanto para el mercado nacional como internacional (F1, F4, F5, F7, O1, O3). | | FA1: Documentar y elaborar un catálogo informativo para la difusión de los beneficios de la industria a los importadores y consumidores (F1, F4, F5, F7, A1, A3). | | DA1: Constituir empresas proveedoras procedentes de las comunidades mediante asociaciones (D5, D6, A2). | | FO5: Lograr certificaciones de productos orgánicos para los agricultores (F4, F5, F7, O1, O3). | | FO6: Crear una marca que asocie a los agricultores para mejorar su capacidad de negociación (F5, F6, O2, O3). | | DO1: Estandarizar la utilización de semillas de kiwicha con mayor rendimiento por hectárea para lograr un incremento en su producción (D1, D4, O2, O5, O6). | | DO2: Desarrollar un plan de comunicación de las características y beneficios de la kiwicha peruana para su posicionamiento como el grano andino más nutritivo, aprovechando las iniciativas gubernamentales y programas privados existentes, como las ONG (D3, D5, D6, O2, O3, O4, O5). | | DO4: Desarrollar proyectos de acopio de agua por lluvia en zonas productoras de kiwicha, respaldadas por empresas públicas y privadas (D2, O5) | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------|
| | Peso | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA |
| Oportunidades (O) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| O1. Aumento de la tendencia mundial para una alimentación sana (<i>health care</i>) | 0.1 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 |
| O2. TLC Perú-UE del 0% y TLC Perú-EE.UU. con condiciones favorables a los granos andinos | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 |
| O3. Existencia de ferias internacionales especializadas en productos alimenticios | 0.09 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 1 | 0.09 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 |
| O4. Desarrollo de programas sociales para erradicar la desnutrición infantil. | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 |
| O5. Disponibilidad de superficie para cultivo | 0.09 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 |
| O6. Avance potencial de la biotecnología para el mejoramiento de los rendimientos, domesticación y características del grano de kiwicha | 0.09 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 1 | 0.09 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 |
| O7. Existencia de una adecuada infraestructura vial, que facilita el acceso a zonas agrícolas de kiwicha | 0.09 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 |
| Amenazas (A) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1. Existencia de otros productos de agroexportación con gran demanda y atractivo económico para agricultores e inversionistas | 0.1 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 |
| A2. Conflictos sociales en las zonas productoras de kiwicha que pueden impactar directamente en su abastecimiento | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 |
| A3. Aparición de nuevos países productores de kiwicha | 0.1 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 |
| A4. Susceptibilidad a las plagas e insectos | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 |
| Fortalezas (F) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F1. Gran valor nutricional, ya que contiene múltiples proteínas y minerales | 0.06 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 |
| F2. Cultivo resistente a factores climatológicos (tolerante a la sequía y el calor) | 0.05 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 1 | 0.05 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 |
| F3. Baja inversión para su cultivo | 0.06 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 |
| F4. Investigación y desarrollo de kiwicha (variedades y versatilidad) | 0.08 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 |
| F5. Posicionamiento del producto en consumidores actuales | 0.07 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 |
| F6. Organización y asociación de productores | 0.09 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 |
| F7. Perú como primer exportador de kiwicha | 0.06 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 |
| Debilidades (D) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D1. Tecnificación de la cosecha y procesamiento del grano de kiwicha | 0.09 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 1 | 0.09 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 |
| D2. Acceso a recursos hídricos | 0.09 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 1 | 0.09 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 |
| D3. Conocimiento de la kiwicha a nivel nacional e internacional | 0.09 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 |
| D4. Rendimiento por hectárea | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 |
| D5. Acceso a financiamiento | 0.09 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 |
| D6. Participación de organizaciones privadas | 0.09 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 |
| Total: | 2.00 | | 5.54 | | 5.35 | | 5.36 | | 5.47 | | 3.98 | | 4.69 | | 5.85 | | 5.25 | | 5.55 | | 5.35 | | 4.91 |

Nota. PA=Puntaje de atractividad. TPA=Total del puntaje de atractividad. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 300-304), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- FA1: Documentar y elaborar un catálogo informativo para la difusión de los beneficios de la industria a los importadores y consumidores.
- DA1: Constituir empresas proveedoras procedentes de las comunidades mediante asociaciones.
- FO5: Lograr certificaciones de productos orgánicos para los agricultores.
- FO6: Crear una marca que asocie a los agricultores para mejorar su capacidad de negociación.
- DO1: Estandarizar la utilización de semillas de kiwicha con mayor rendimiento por hectárea para lograr un incremento en su producción.
- DO2: Desarrollar un plan de comunicación de las características y beneficios de la kiwicha peruana para su posicionamiento como el grano andino más nutritivo, aprovechando las iniciativas gubernamentales y programas privados existentes, como las ONG.
- DO4: Desarrollar proyectos de acopio de agua por lluvia en zonas productoras de kiwicha, respaldadas por empresas públicas y privadas.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 40, se muestra la Matriz de Rumelt (MR). En esta, se han agrupado las estrategias retenidas en la MCPE, las cuales se han puesto a prueba con los criterios de consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja. De acuerdo con los resultados obtenidos, se aceptan todas las estrategias.

6.9. Matriz de Ética (ME)

En la Tabla 41, se muestra la Matriz de Ética (ME). Con esta matriz, se verifica que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a derechos y justicia (D'Alessio, 2008). Se concluye que las estrategias elegidas cumplen con la auditoría ética; por ello, es viable proceder con su implementación.

Tabla 40

Matriz de Rumelt de la Industria de la Kiwicha Peruana

| Estrategias específicas | Consistencia | Consonancia | Factibilidad | Ventaja | Se acepta |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|--------------|---------|-----------|
| FO1: Participar en ferias internacionales (F1, F5, F7, O1, O2, O3). | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| FO2: Realizar investigación de mercado entre los consumidores existentes para replantear el consumo de productos <i>premium</i> de la industria, de acuerdo a los nuevos hábitos de los clientes (F4, F5, O1, O3). | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| FO3: Crear una plataforma tecnológica que permita documentar y comercializar dentro de la industria (F4, F5, F6, O2, O3, O5). | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| FO4: Desarrollar nuevos mercados y productos agroindustriales derivados de la kiwicha para el sector alimentación, salud y belleza, tanto para el mercado nacional como internacional (F1, F4, F5, F7, O1, O3). | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| FO5: Lograr certificaciones de productos orgánicos para los agricultores (F4, F5, F7, O1, O3). | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| FO6: Crear una marca que asocie a los agricultores para mejorar su capacidad de negociación (F5, F6, O2, O3). | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| DA1: Constituir empresas proveedoras procedentes de las comunidades mediante asociaciones (D5, D6, A2). | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| DO1: Estandarizar la utilización de semillas de kiwicha con mayor rendimiento por hectárea para lograr un incremento en su producción (D1, D4, O2, O5 O6). | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| DO2: Desarrollar un plan de comunicación de las características y beneficios de la kiwicha peruana para su posicionamiento como el grano andino más nutritivo, aprovechando las iniciativas gubernamentales y programas privados existentes, como las ONG (D3, D5, D6, O2, O3, O4, O5). | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| DO4: Desarrollar proyectos de acopio de agua por lluvia en zonas productoras de kiwicha, respaldadas por empresas públicas y privadas (D2, O5). | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 304-305), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 41

Matriz de Ética de la Industria de la Kiwicha Peruana

| Ítem | Derecho | FO1: Participar en ferias internacionales (F1, F5, F7, O1, O2, O3). | | | FO2: Realizar investigación de mercado entre los consumidores existentes para replantear el consumo de productos <i>premium</i> de la industria, de acuerdo a los nuevos hábitos de los clientes (F4, F5, O1, O3). | | | FO3: Crear una plataforma tecnológica que permita documentar y comercializar dentro de la industria (F4, F5, F6, O2, O3, O5). | | | FO4: Desarrollar nuevos mercados y productos agroindustriales derivados de la kiwicha para el sector alimentación, salud y belleza, tanto para el mercado nacional como internacional (F1, F4, F5, F7, O1, O3). | | | DA1: Constituir empresas proveedoras procedentes de las comunidades mediante asociaciones (D5, D6, A2). | | | FO5: Lograr certificaciones de productos orgánicos para los agricultores (F4, F5, F7, O1, O3). | | | FO6: Crear una marca que asocie a los agricultores para mejorar su capacidad de negociación (F5, F6, O2, O3). | | | DO1: Estandarizar la utilización de semillas de kiwicha con mayor rendimiento por hectárea para lograr un incremento en su producción (D1, D4, O2, O5, O6). | | | DO2: Desarrollar un plan de comunicación de las características y beneficios de la kiwicha peruana para su posicionamiento como el grano andino más nutritivo, aprovechando las iniciativas gubernamentales y programas privados existentes, como las ONG (D3, D5, D6, O2, O3, O4, O5). | | | DO4: Desarrollar proyectos de acopio de agua por lluvia en zonas productoras de kiwicha, respaldadas por empresas públicas y privadas (D2, O5). | | | Se Acepta |
|------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|-----------|
| | | V | N | P | V | N | P | V | N | P | V | N | P | V | N | P | V | N | P | V | N | P | V | N | P | V | N | P | | | | |
| 1 | Impacto en el derecho a la vida | | X | | | X | | | X | | | | X | | X | | | X | | | X | | | X | | | | X | Sí | | | |
| 2 | Impacto en el derecho a la propiedad | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | | X | Sí | | | |
| 3 | Impacto en el derecho al libre pensamiento | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | | X | Sí | | | |
| 4 | Impacto en el derecho a la privacidad | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | | X | Sí | | | |
| 5 | Impacto en el derecho a la libertad de conciencia | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | | X | | | X | Sí | | | |
| 6 | Impacto en el derecho de hablar libremente | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | | X | Sí | | | |
| 7 | Impacto en el derecho al debido proceso | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | | X | Sí | | | |
| | Justicia | J | N | I | J | N | I | J | N | I | J | N | I | J | N | I | J | N | I | J | N | I | J | N | I | J | N | I | J | N | I | Se Acepta |
| 8 | Impacto en la distribución | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | | X | Sí | | | |
| 9 | Equidad en la administración | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | | X | Sí | | | |
| 10 | Normas de compensación | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | | X | Sí | | | |
| | Utilitarismo | E | N | P | E | N | P | E | N | P | E | N | P | E | N | P | E | N | P | E | N | P | E | N | P | E | N | P | E | N | P | Se Acepta |
| 11 | Fines y resultados estratégicos | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | | X | Sí | | | |
| 12 | Medios estratégicos empleados | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | | X | Sí | | | |

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; Justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; Utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 308), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Según D’Alessio (2015), un buen proceso estratégico debe tener planes o cursos de acción alternos. Una estrategia es un curso de acción, un camino del presente al futuro, limitado por las políticas. Este camino puede fallar por muchas razones tales como cambios radicales en el entorno, situaciones traumáticas en la organización o cambios radicales en la competencia o en la demanda. Por ello, es necesario encontrarse preparado para poder actuar. En la Tabla 42, se presentan las 10 estrategias retenidas que van a ser implementadas y las seis estrategias de contingencia que podrían implementarse en caso de que ocurran cambios en el entorno.

Tabla 42

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

| Estrategia Retenidas |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FO1: Participar en ferias internacionales (F1, F5, F7, O1, O2, O3). |
| FO2: Realizar investigación de mercado entre los consumidores existentes para replantear el consumo de productos <i>premium</i> de la industria, de acuerdo a los nuevos hábitos de los clientes (F4, F5, O1, O3). |
| FO3: Crear una plataforma tecnológica que permita documentar y comercializar dentro de la industria (F4, F5, F6, O2, O3, O5). |
| FO4: Desarrollar nuevos mercados y productos agroindustriales derivados de la kiwicha para el sector alimentación, salud y belleza, tanto para el mercado nacional como internacional (F1, F4, F5, F7, O1, O3). |
| DA1: Constituir empresas proveedoras procedentes de las comunidades mediante asociaciones (D5, D6, A2). |
| FO5: Lograr certificaciones de productos orgánicos para los agricultores (F4, F5, F7, O1, O3). |
| FO6: Crear una marca que asocie a los agricultores para mejorar su capacidad de negociación (F5, F6, O2, O3). |
| DO1: Estandarizar la utilización de semillas de kiwicha con mayor rendimiento por hectárea para lograr un incremento en su producción (D1, D4, O2, O5, O6). |
| DO2: Desarrollar un plan de comunicación de las características y beneficios de la kiwicha peruana para su posicionamiento como el grano andino más nutritivo, aprovechando las iniciativas gubernamentales y programas privados existentes, como las ONG (D3, D5, D6, O2, O3, O4, O5). |
| DO4: Desarrollar proyectos de acopio de agua por lluvia en zonas productoras de kiwicha, respaldadas por empresas públicas y privadas (D2, O5). |
| Estrategias de Contingencia |
| Segundo grupo |
| FA1: Documentar y elaborar un catálogo informativo para la difusión de los beneficios de la industria a los importadores y consumidores (F1, F4, F5, F7, A1, A3). |
| Tercer grupo |
| FO7: Ampliar la capacidad de producción utilizando nuevos terrenos de cultivo identificados mediante empadronamientos (F3, F6, O5, O7). |
| FA2: Emplear protocolos en el uso de biocidas naturales para combatir ecológicamente las plagas en el cultivo de la kiwicha y cumplir con los estándares de productos naturales y orgánicos (F2, F4, A4). |
| FA3: Involucrar a los miembros de las comunidades para su participación dentro de la industria, creando valor compartido para obtener beneficio mutuo (F6, F7, A2). |
| FA4: Alternar la siembra de kiwicha con productos que complementen su consumo como parte de las buenas prácticas agrícolas que evitan la aparición de plagas (F6, A4). |
| DO3: Capacitar a los agricultores en nuevas técnicas de cultivo y gestión de negocio (D1, D4, D6, O2, O6). |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 418-423), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 43

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Industria de la Kiwicha Peruana

| | | Visión | | |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Intereses Organizacionales | | OLP 1 | OLP 2 | OLP 3 |
| 1 | Incrementar las ventas y participación en los mercados internacionales y posicionar la industria de la kiwicha peruana como el primer productor y exportador en el mundo. | | | |
| 2 | Promover y desarrollar la investigación científica y tecnológica con el fin de lograr nuevas variedades más productivas y resistentes y tecnificar los procesos de siembra y cultivo. | En el año 2027, se facturará US\$ 104 millones en la industria. En el año 2016, la industria facturó un total de US\$ 9.5 millones. | En el año 2027, se obtendrá un retorno del 60% sobre las ventas realizadas por la industria. En el año 2016, la industria obtuvo un retorno de 40%. | En el año 2027, se generará 98,000 empleos formales y directos dentro de la industria, incluyendo los 9,000 que se crearon en el año 2016. |
| 3 | Mejorar la competitividad aprovechando las condiciones geográficas y climatológicas favorables, buscando estar presentes en los Tratados de Libre Comercio y generando alianzas con el Gobierno y el sector privado. | | | |
| Estrategias | | | | |
| FO1 | Participar en ferias internacionales (F1, F5, F7, O1, O2, O3). | X | X | |
| FO2 | Realizar investigación de mercado entre los consumidores existentes para replantear el consumo de productos <i>premium</i> de la industria, de acuerdo a los nuevos hábitos de los clientes (F4, F5, O1, O3). | X | X | |
| FO3 | Crear una plataforma tecnológica que permita documentar y comercializar dentro de la industria (F4, F5, F6, O2, O3, O5). | X | X | |
| FO4 | Desarrollar nuevos mercados y productos agroindustriales derivados de la kiwicha para el sector alimentación, salud y belleza, tanto para el mercado nacional como internacional (F1, F4, F5, F7, O1, O3). | X | X | |
| DA1 | Constituir empresas proveedoras procedentes de las comunidades mediante asociaciones (D5, D6, A2). | | | X |
| FO5 | Lograr certificaciones de productos orgánicos para los agricultores (F4, F5, F7, O1, O3). | X | | |
| FO6 | Crear una marca que asocie a los agricultores para mejorar su capacidad de negociación (F5, F6, O2, O3). | X | | |
| DO1 | Estandarizar la utilización de semillas de kiwicha con mayor rendimiento por hectárea para lograr un incremento en su producción (D1, D4, O2, O5, O6). | X | X | |
| DO2 | Desarrollar un plan de comunicación de las características y beneficios de la kiwicha peruana para su posicionamiento como el grano andino más nutritivo, aprovechando las iniciativas gubernamentales y programas privados existentes, como las ONG (D3, D5, D6, O2, O3, O4, O5). | X | | |
| DO4 | Desarrollar proyectos de acopio de agua por lluvia en zonas productoras de kiwicha, respaldadas por empresas públicas y privadas (D2, O5). | X | X | X |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 424-440), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Para el caso de la industria de la kiwicha peruana, se puede observar en esta matriz, detallada en la Tabla 43, que se ha rescatado las mejores estrategias identificadas en la MCPE, las cuales coadyuvarán a alcanzar los OLP. Las demás estrategias, que no lograron una calificación relevante, pasarán a formar parte de las estrategias de contingencia. Estas estrategias, que se encuentran profundamente arraigadas con los OLP, buscan crear nuevos productos y mercados, los cuales lograrán incrementar la facturación, la rentabilidad y la cantidad de puestos de trabajo.

Tabla 44

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Compradores y Sustitutos

| Estrategias/Competidores | Ecuador | Bolivia | México |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------|
| FO1: Participar en ferias internacionales (F1, F5, F7, O1, O2, O3). | Estará presente | Estará presente | Estará presente |
| FO2: Realizar investigación de mercado entre los consumidores existentes para replantear el consumo de productos <i>premium</i> de la industria, de acuerdo a los nuevos hábitos de los clientes (F4, F5, O1, O3). | Buscará realizarlo | Buscará realizarlo | Buscará realizarlo |
| FO3: Crear una plataforma tecnológica que permita documentar y comercializar dentro de la industria (F4, F5, F6, O2, O3, O5). | Buscará realizarlo | Buscará realizarlo | Buscará realizarlo |
| FO4: Desarrollar nuevos mercados y productos agroindustriales derivados de la kiwicha para el sector alimentación, salud y belleza, tanto para el mercado nacional como internacional. (F1, F4, F5, F7, O1, O3). | Buscará realizarlo | Desarrollará productos derivados de la kiwicha | Buscará realizarlo |
| DA1: Constituir empresas proveedoras procedentes de las comunidades mediante asociaciones (D5, D6, A2). | Buscará realizarlo | Recibirá apoyo gubernamental y de las ONG | Presentará interés en las asociaciones |
| FO5: Lograr certificaciones de productos orgánicos para los agricultores (F4, F5, F7, O1, O3). | Indiferente | Indiferente | Indiferente |
| FO6: Crear una marca que asocie a los agricultores para mejorar su capacidad de negociación (F5, F6, O2, O3). | Buscará realizarlo | Buscará realizarlo | Buscará realizarlo |
| DO1: Estandarizar la utilización de semillas de kiwicha con mayor rendimiento por hectárea para lograr un incremento en su producción (D1, D4, O2, O5, O6). | Buscará realizarlo | Forma parte de sus objetivos | Buscará realizarlo |
| DO2: Desarrollar un plan de comunicación de las características y beneficios de la kiwicha peruana para su posicionamiento como el grano andino más nutritivo, aprovechando las iniciativas gubernamentales y programas privados existentes, como las ONG (D3, D5, D6, O2, O3, O4, O5). | Buscará realizarlo | Forma parte de sus objetivos | Buscará realizarlo |
| DO4: Desarrollar proyectos de acopio de agua por lluvia en zonas productoras de kiwicha, respaldadas por empresas públicas y privadas (D2, O5). | Buscará realizarlo | Buscará realizarlo | Buscará realizarlo |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 310-311), por F. A. D' Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

En la Tabla 44, se presentó la Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos. Esta matriz lista las posibles acciones que realizarían estos actores como reacción a la ejecución de las estrategias escogidas.

6.13. Conclusiones

Según D'Alessio (2015), el proceso estratégico consiste en realizar actividades que combinen insumos para producir aquellas estrategias que llevarán a la organización de una situación presente a una situación futura deseada. En una primera etapa de este proceso de formulación, se desarrollaron las matrices PEYEA, BCG, IE y GE, con la finalidad de realizar el planeamiento estratégico de largo plazo. Luego de tener estas matrices desarrolladas y definidas, se obtienen las estrategias resultantes de todo este análisis que servirán a los objetivos establecidos para la kiwicha peruana.

Para finalizar, la kiwicha se encuentra en un mercado lleno de oportunidades, lo cual se ve reflejado en las matrices desarrolladas. En estas, se puede observar que la industria se posiciona en un mercado competitivo y con posibilidades de crecimiento. Por último, las estrategias planteadas lograrán presentar a la kiwicha peruana como una industria atractiva para los consumidores nacionales e internacionales.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

El consumo de alimentos sanos y naturales se ha convertido en una tendencia que se presenta no solo a nivel nacional sino a escala mundial. Hoy más que nunca, las personas buscan alimentos que les permitan cuidar su salud y que mantengan sus propiedades originales. Por ello, las empresas del rubro de alimentos sanos se ven beneficiadas por la demanda de los consumidores, quienes representan mayores ventas. Para mantener este contexto, se deben fortalecer todos los eslabones de la cadena, y esto incluye a las asociaciones que reúnen a los agricultores con un trato y precio justo de acuerdo con una visión holística del sector. Por todas estas razones, se definen los objetivos de corto plazo (OCP), los cuales permitirán lograr el posicionamiento esperado.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los OCP son los hitos que posibilitarán lograr los objetivos de largo plazo. A continuación, se presentan los OCP, los cuales contribuirán al logro de los OLP.

OLP 1. En el año 2027, se facturará US\$ 104 millones en la industria. En el año 2016, la industria facturó un total de US\$ 9.5 millones.

- OCP 1.1: Para el 2020, el consumo per cápita se duplicará de 0.10 kg a 0.20 kg. En el 2023, se incrementará a 0.40 kg; en el 2026 a 0.80 kg; y en el 2027 a 1 kg.
- OCP 1.2: Para el 2018, el volumen exportado de kiwicha pasará de 804 TM a 1,020 TM. En el 2023, aumentará a 3,352 TM; en el 2026, a 6,844 TM; y en el 2027, a 8,683 TM.
- OCP 1.3: A partir del 2018, se lanzará y desarrollará una campaña internacional de promoción de la kiwicha cada año, con el propósito de difundir la oferta exportable e informar sobre las propiedades nutricionales y demás características del grano, como también de su versatilidad para el desarrollo de nuevos productos

derivados de la planta de kiwicha, aprovechando el respaldo de la marca Superfoods Perú.

- OCP 1.4: En el 2020, se habrá desarrollado dos líneas de productos derivados de la kiwicha, las cuales se comercializarán en, por lo menos, dos supermercados con alcance nacional. Para el 2027 se habrán desarrollado nuevas líneas de productos que se comercializarán con cobertura nacional.
- OCP 1.5: Se participará anualmente en, al menos, dos ferias gastronómicas nacionales y tres internacionales, que incentiven el consumo del grano y derivados de la kiwicha. Esto se hará desde el 2017 hasta el 2027.
- OCP 1.6: Para el 2018, el volumen de kiwicha destinado al consumo interno pasará de 3,238 TM a 4,108 TM. En el 2023, se acrecentará a 13,499 en el 2026, a 27,563 TM; y en el 2027, a 34,968 TM.
- OCP 1.7: Se incorporará a cinco países del top 10 de los principales importadores de granos (por lo menos, un país cada dos años) cada año hasta el 2027.
- OCP 1.8: A partir del 2018, se desarrollará la plataforma web integrada para las personas vinculadas al sector de la kiwicha, la cual será lanzada a inicios del año 2019 para la promoción de la oferta exportable, documentación agrícola, calendarización de siembra y visibilidad satelital de las hectáreas cultivadas. La investigación y desarrollo de la industria de la kiwicha para la actualización del contenido web y el dinamismo de la interfaz se realizarán anualmente desde el año 2019. Al 2027 la plataforma reunirá al 100% de agricultores asociados.
- OCP 1.9: Para el 2023, se logrará exportar por un valor FOB de US\$ 7,944; mientras que para el 2026, el valor FOB será de US\$ 16,221.08; al 2027 el valor FOB será de US\$ 55,769.

OLP 2. En el año 2027, se obtendrá un retorno del 60% sobre las ventas realizadas por la industria. En el año 2016, la industria obtuvo un retorno de 40%.

- OCP 2.1: Para el 2018, se establecerán alianzas estratégicas con, por lo menos, cinco ONG especializadas en manejo de recursos hídricos cuyo propósito será obtener terrenos para la agricultura en la zona Quechua. Para el 2027 se contará con el recurso hídrico necesario para el desarrollo de la industria.
- OCP 2.2: Para el 2020, se incrementará a 27.41% las hectáreas cultivadas; para el 2023, a 47.73%; y para el 2027, a 83.12%.
- OCP 2.3: Para el 2018, aumentará la productividad de 1.765 TM/ha en promedio a 1.86 TM/ha. En el 2023, llegará a 2.43 TM/ha; y en el 2027, a 3 TM/ha.
- OCP 2.4: Para el 2020, el 30% de la producción de kiwicha será de la variedad centenario. En el 2023, el 40%; en el 2026, el 60%; y en el 2027, el 80%.

OLP 3. En el año 2027, se generará 98,000 empleos formales y directos dentro de la industria, incluyendo los 9,000 que se crearon en el año 2016.

- OCP 3.1: Para el 2020, se automatizará el proceso de producción y cosecha de la kiwicha, así como la producción de sus derivados. Con esta automatización, se debe capacitar en los nuevos empleos generados en la industria. Para el 2027 el proceso de siembra, cosecha y trilla se habrá tecnificado.
- OCP 3.2: Para el 2020, se deben generar convenios con organizaciones que funcionen en las zonas en donde se desarrolla la industria, a fin de capacitar al 100% de los participantes, así como asegurar la continuidad de las nuevas tecnologías a implementar. Para el 2027 se debe tener calendario de capacitación y manual de procesos.

- OCP 3.3: En el 2016, el nivel de asociatividad de los agricultores es del 35%. Para el 2020, el nivel de asociatividad ascenderá a 45%; mientras que para el 2027, el nivel llegará a 70%. Esto permitirá asegurar empleo formal al 100% de asociados.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Después de definir los objetivos de corto plazo, será necesario definir los recursos que se usarán para alcanzarlos.

OCP 1.1. Para el 2020, el consumo per cápita se duplicará de 0.10 kg a 0.20 kg. En el 2023, se incrementará a 0.40 kg; en el 2026, a 0.80 kg; y en el 2027, a 1 kg.

- Recursos humanos: Comunicadores y nutricionista para promover el consumo

OCP 1.2. Para el 2018, el volumen exportado de kiwicha pasará de 804 TM a 1,020 TM. En el 2023, aumentará a 3,352 TM; en el 2026, a 6,844 TM; y en el 2027, a 8,683 TM.

- Recursos humanos: Personal experto en exportaciones
- Recursos financieros: Créditos para exportación

OCP 1.3. A partir del 2018, se lanzará y desarrollará una campaña internacional de promoción de la kiwicha cada año, con el propósito de difundir la oferta exportable e informar sobre las propiedades nutricionales y demás características del grano, como también de su versatilidad para el desarrollo de nuevos productos derivados de la planta de kiwicha, aprovechando el respaldo de la marca Superfoods Perú.

- Recursos humanos: Personal especialista en campañas de comunicación
- Recursos financieros: Créditos para comunicación y promoción
- Recursos tecnológicos: Desarrollo plataforma web

OCP 1.4. En el 2020, se habrá desarrollado dos líneas de productos derivados de la kiwicha, las cuales se comercializarán en, por lo menos, dos supermercados con alcance nacional. Para el 2027 se habrán desarrollado nuevas líneas de productos que se comercializarán con cobertura nacional.

- Recursos humanos: Personal especialista en industrias alimentarias
- Recursos financieros: Créditos para investigación y desarrollo de nuevos productos
- Recursos tecnológicos: Maquinarias

OCP 1.5. Se participará anualmente en, al menos, dos ferias gastronómicas nacionales y tres internacionales, que incentiven el consumo del grano y derivados de la kiwicha. Esto se hará desde el 2017 hasta el 2027.

- Recursos humanos: Personal especialista en exportaciones y traductores
- Recursos financieros: Logística y financiamiento para el transporte

OCP 1.6. Para el 2018, el volumen de kiwicha destinado al consumo interno pasará de 3,238 TM a 4,108 TM. En el 2023, se acrecentará a 13,499; en el 2026, a 27,563 TM; y en el 2027, a 34,968 TM.

- Recursos humanos: Comunicadores y nutricionista para promover el consumo

OCP 1.7. Se incorporará a cinco países del top 10 de los principales importadores de granos (por lo menos, un país cada dos años) cada año hasta el 2027.

- Recursos humanos: Expertos en comunicaciones

OCP 1.8. A partir del 2018, se desarrollará la plataforma web integrada para las personas vinculadas al sector de la kiwicha, la cual será lanzada a inicios del año 2019 para la promoción de la oferta exportable, documentación agrícola, calendarización de siembra y visibilidad satelital de las hectáreas cultivadas. La investigación y desarrollo de la industria de la kiwicha para la actualización del contenido web y el dinamismo de la interfaz se realizarán anualmente desde el año 2019. Al 2027 la plataforma reunirá al 100% de agricultores asociados.

- Recursos humanos: Ingeniero de sistemas
- Recursos tecnológicos: Compra de dominio y diseño web

OCP 1.9. Para el 2023, se logrará exportar por un valor FOB de US\$ 7,944; mientras que para el 2026, el valor FOB será de US\$ 16,221.08; al 2027 el valor FOB será de US\$ 55,769.

- Recursos humanos: Experto en exportaciones
- Recursos financiero: Financiamiento para exportaciones

OCP 2.1. Para el 2018, se establecerán alianzas estratégicas con, por lo menos, cinco ONG especializadas en manejo de recursos hídricos cuyo propósito será obtener terrenos para la agricultura en la zona Quechua. Para el 2027 se contará con el recurso hídrico necesario para el desarrollo de la industria.

- Recursos humanos: Ingenieros agrónomos
- Recursos tecnológicos: Tecnología para manejo hídrico, pozos y lagunas artificiales

OCP 2.2. Para el 2020, se incrementará a 27.41% las hectáreas cultivadas; para el 2023, a 47.73%; y para el 2026, a 83.12%.

- Recursos humanos: Capacitación a los agricultores en mejores técnicas de cultivo
- Recursos tecnológicos: Maquinaria especializada para los procesos de cultivos

OCP 2.3. Para el 2018, aumentará la productividad de 1.765 TM/ha en promedio a 1.86 TM/ha. En el 2023, llegará a 2.43 TM/ha; y en el 2027, a 3 TM/ha.

- Recursos humanos: Capacitación a los agricultores
- Recursos tecnológicos: Uso de semillas certificadas

OCP 2.4. Para el 2020, el 30% de la producción de kiwicha será de la variedad centenario. En el 2023, el 40%; en el 2026, el 60%; y en el 2027, el 80%.

- Recursos humanos: Capacitación a los agricultores
- Recursos tecnológicos: Uso de semillas certificadas

OCP 3.1. Para el 2020, se automatizará el proceso de producción y cosecha de la kiwicha, así como la producción de sus derivados. Con esta automatización, se debe capacitar

en los nuevos empleos generados en la industria. Para el 2027 el proceso de siembra, cosecha y trilla se habrá tecnificado.

- Recursos humanos: Técnicos y capacitadores
- Recursos físicos: Locales de capacitación, instalaciones de universidades u organizaciones
- Recursos tecnológicos: PC, material audiovisual y escrito

OCP 3.2. Para el 2020, se deben generar convenios con organizaciones que funcionen en las zonas en donde se desarrolla la industria, a fin de capacitar al 100% de los participantes, así como asegurar la continuidad de las nuevas tecnologías a implementar. Para el 2027 se debe tener calendario de capacitación y manual de procesos.

- Recursos humanos: Abogados para asesoramiento legal
- Recursos físicos: Guías e instructivos vinculados a la industria
- Recursos tecnológicos: Cursos en línea

OCP 3.3. En el 2016, el nivel de asociatividad de los agricultores es del 35%. Para el 2020, el nivel de asociatividad ascenderá a 45%; mientras que para el 2027, el nivel llegará a 70%. Esto nos permitirá asegurar empleo formal al 100% de asociados.

- Recursos humanos: Asistentes sociales
- Recursos físicos: Cartilla con información de los beneficios de la asociatividad agrícola
- Recursos tecnológicos: Desarrollo plataforma web

7.3. Políticas de cada Estrategia

En este punto, se analizan las políticas que se proponen para cada estrategia, las cuales se describen a continuación.

- Participar en ferias internacionales.

- La política consiste en incrementar la participación de la kiwicha en los mercados internacionales, soportada por la comunicación, difusión y tendencia de comer sano. Asimismo, se debe buscar abrir nuevos mercados.
- Realizar investigación de mercado entre los consumidores existentes para replantear el consumo de productos *premium* de la industria, de acuerdo a los nuevos hábitos de los clientes.
 - La política se basa en realizar investigaciones periódicas a fin innovar en las presentaciones de acuerdo a los cambios en los hábitos de consumo de los clientes.
- Crear una plataforma tecnológica que permita documentar y comercializar dentro de la industria.
 - La política se enfoca en mantener los datos en un repositorio disponible para los miembros de la industria, que facilite el comercio. Todo miembro de la industria debe conservar sus datos actualizados en la plataforma.
 - La política se centra en documentar información relevante para el agricultor, así como promocionar la oferta exportable mediante una interfaz amigable para el exportador.
- Constituir empresas proveedoras provenientes de las comunidades mediante asociaciones.
 - La política es desarrollar empresas conexas a la industria para que le puedan brindar sus servicios.
- Lograr certificaciones de productos orgánicos para los agricultores.
 - La política busca cuidar los procesos de cultivo y cosecha, de manera que se logre la certificación y permita obtener mejores precios en el mercado nacional e internacional.

- Estandarizar la utilización de semillas de kiwicha con mayor rendimiento por hectárea para lograr un incremento en su producción.
 - La política propone estandarizar el uso de la semilla centenario para el cultivo de kiwicha.
- Desarrollar nuevos mercados y nuevos productos agroindustriales derivados de la kiwicha para el sector alimentación, salud y belleza, tanto para el mercado nacional como el internacional.
 - La política propone incrementar la oferta exportable e interna de kiwicha.
- Crear una marca que asocie a los agricultores para mejorar su capacidad de negociación.
 - La política se concentra en agrupar a todos aquellos participantes de la industria en una gran asociación dentro de una marca que permita dar mayor poder de negociación y, por ende, diferenciación a la industria.
- Desarrollar un plan de comunicación de las características y beneficios de la kiwicha peruana para su posicionamiento como el grano andino más nutritivo, aprovechando las iniciativas gubernamentales y programas privados existentes, como las ONG.
 - La política es aumentar los volúmenes de venta mediante una mayor difusión de las propiedades y un mejor posicionamiento en los mercados.
- Desarrollar proyectos de acopio de agua por lluvia en zonas productoras de kiwicha, respaldadas por empresas públicas y privadas.
 - Velar por el buen uso del agua y que esto se traslade a las comunidades colindantes, a los campos y a todos los participantes de la cadena de valor.
 - Procurar que todos los participantes de la cadena de valor sean responsables del cuidado y buen uso del recurso.

7.4. Estructura Organizacional de la Industria de la Kiwicha Peruana

Todos los actores de la cadena de valor de la kiwicha y entidades públicas tienen diferentes intereses. Lo que se busca es que cada uno aporte positivamente al sector. A continuación, se listan los interesados en el sector:

1. Asociaciones de productores de kiwicha: Grupos de productores asociados.
2. PYMES: Sector privado que abarca empresas que comercializan con la kiwicha, como exportadores, distribuidores e industria alimentaria.
3. Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA): Organismo que vela, inspecciona, verifica y certifica todo lo relacionado con sanidad en el sector agrario.
4. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ): Realiza actividades para promocionar comercialmente los productos y servicios del Perú en el mundo.
5. Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI): Define las políticas del sector agrario. Busca el desarrollo agrícola y de la gente que tiene contacto directo e indirecto con las actividades agrícolas.
6. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR): Organismo que se encarga de definir la política de comercio exterior y de turismo, así como de las regulaciones del comercio exterior en el país.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

En la agricultura, el tema medioambiental es crítico, debido a que el mal uso de los insumos químicos puede causar problemas en el ecosistema. Por ello, se debe considerar el uso adecuado y oportuno de los fertilizantes, pesticidas y de cualquier otro que sea necesario para la producción de la kiwicha. Las empresas exportadoras son conscientes de que deben cumplir con los estándares internacionales que les exigen usar buenas prácticas agrícolas.

Con ello, generan beneficios tanto a la economía, porque se puede vender la kiwicha como producto natural a un precio mayor, como a la sociedad de la zona de influencia de los agricultores, puesto que no se contamina y reciben parte de los beneficios todos los participantes de la cadena de valor.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La mano de obra que se encuentra en la zona de influencia donde se produce la kiwicha se ve beneficiada con el incremento de la producción porque obtiene beneficios económicos por su trabajo. Las empresas y el Estado contribuirán con la implementación de servicios básicos en dichas zonas, debido a la actividad económica.

7.7. Gestión del Cambio

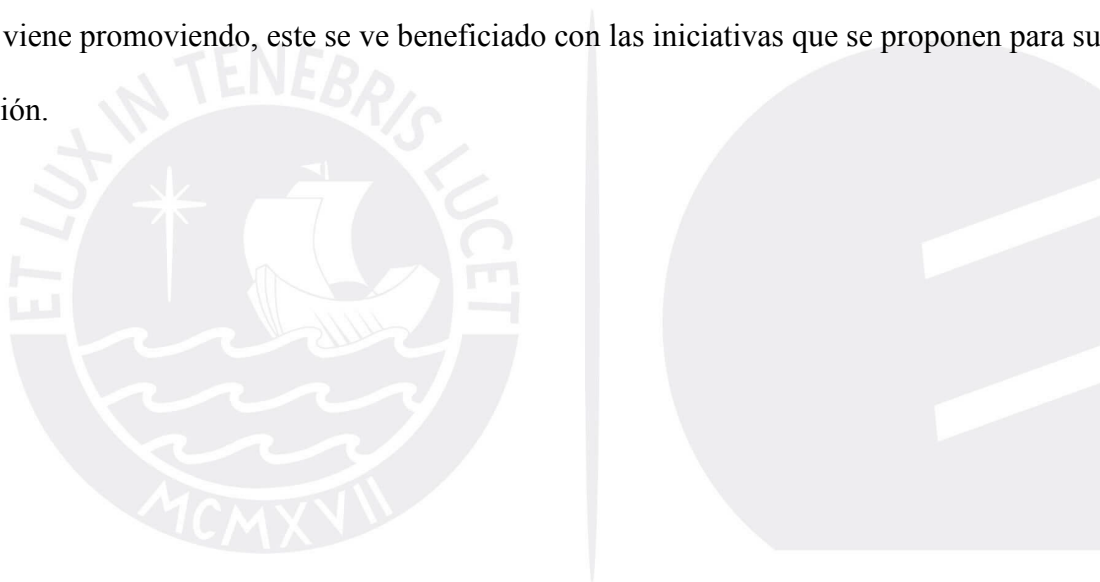
Para este punto, se propone una lista de acciones que se necesitan llevar a cabo para que los involucrados puedan gestionar el cambio y minimizar los riesgos. Estas son las siguientes:

1. Definir el buen uso de las actividades comerciales, evitando que inescrupulosamente se puedan aprovechar de la falta de información o de la voluntad o necesidad de los participantes.
2. Definir las buenas prácticas agrícolas, mediante el cumplimiento mínimo de exigencias que permitan que la barrera de ingreso a este negocio no sea baja y disuada a estafadores o interesados informales que quieren beneficiarse.
3. Difundir las normas HACCP.
4. Definir el acceso a financiamiento barato, aprovechando la asociación formada por los agricultores.
5. Delimitar la transferencia de tecnología a las asociaciones, estipulando, cómo, cuándo, quién, dónde, entre otros, para evitar su mal uso.
6. Definir normas de trabajo agrícola que permitan tener claras las condiciones.

7. Precisar y difundir una cultura de servicio al cliente, tanto a los actores de la cadena de valor como a los clientes o mercado para tener *feedback* constante y tomarlo como oportunidades de mejora.

7.8. Conclusiones

Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Cada uno de estos hitos son metas de corto plazo que conforme se van consiguiendo, van sumando para lograr el objetivo a largo plazo. Son claros, medibles y tienen una fecha definida. Los recursos provienen principalmente del sector privado; sin embargo, la presencia de entidades públicas relacionadas cumple un rol inherente al sector. Para terminar, debido a que la kiwicha forma parte de los granos andinos que el Perú viene promoviendo, este se ve beneficiado con las iniciativas que se proponen para su difusión.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El presente capítulo constituye la última etapa del proceso estratégico y se considera una fase más del planeamiento. No obstante, este ha sido desarrollado a lo largo de todo el proceso estratégico. La etapa de evaluación y control es un proceso que se debe tener en consideración, así como la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, y la competencia y la demanda, que muestran la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2015). Los ambientes internos y externos de las organizaciones son dinámicos. En estos, se analizan tres cuestiones. Estas son las siguientes: (a) la raíz para examinar la base subyacente de la estrategia de la organización, (b) los resultados actuales para contrastarlos con los esperados, y (c) las acciones correctivas para completar los vacíos en el desempeño.

La retroalimentación debe ser adecuada y oportuna. En primer lugar, tiene que ser adecuada porque es importante poder medir exactamente; y, en segundo lugar, debe ser oportuna puesto que se tiene que hacer en el momento propicio. Asimismo, la evaluación estratégica debe tener enfoques de corto plazo y de largo plazo; es decir, los objetivos de corto plazo tendrían que ser considerados hitos menores y los objetivos de largo plazo hitos mayores. Por otro lado, el proceso de evaluación de estrategias debe realizar lo siguiente: (a) iniciar un cuestionamiento gerencial sobre expectativas y supuestos, (b) generar una revisión de objetivos y valores, y (c) estimular la creatividad en la generación de alternativas y criterios de evaluación.

8.1. Perspectivas de Control

Las perspectivas de control son cuatro: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos internos, y (d) aprendizaje continuo. Kaplan y Norton (2000) plantearon el uso del Tablero de Control Integral de tal forma que se pueda hacer el seguimiento a las iniciativas estratégicas planteadas y observar su avance.

8.1.1. Aprendizaje interno

En el Perú, el sector de la kiwicha se encuentra desarticulado. Actualmente, no existe una planificación en el sector. De esta forma, los productores, las empresas procesadoras y las instituciones del Estado relacionadas coordinarán acciones para elevar la competencia del sector. Para ayudar a mejorarlo, se plantea la formación de asociaciones de productores de kiwicha, con la participación de los gobiernos regionales y el apoyo de las ONG vinculadas. Así, las asociaciones cumplirán con elevar el nivel de los productores en la capacitación, la negociación y la producción con alta calidad y rendimiento. Además de la formación de asociaciones, se propone brindar capacitación en temas relacionados con la gestión y administración para elevar la capacidad de estas asociaciones en estos temas y poder alcanzar las metas trazadas en todas las demás perspectivas.

8.1.2. Procesos

Para poder competir en el mercado interno y externo, es necesario que se incremente la producción de la kiwicha. Esto será posible conseguir aumentando las áreas de cultivo e incrementando el rendimiento promedio por hectárea. Se plantea que los productores tengan acceso a semillas que generen buenos rendimientos. Además, se tiene que iniciar las certificaciones en BPA, las cuales a futuro podrán encaminar a las empresas para conseguir la certificación orgánica. La preferencia mundial actual es consumir productos orgánicos y naturales, los cuales se encuentran relacionados con una vida sana y una producción limpia (CEPLAN, 2011).

8.1.3. Clientes

La kiwicha es un producto cuyo valor nutricional debe tener mayor difusión para que este sea cada vez más conocido y solicitado. Al lograr una mayor producción, se debe incentivar el consumo en el mercado interno y externo, de acuerdo con las necesidades que el mercado requiere. Para ello, se planea realizar estudios de mercado y desarrollar una variedad

de productos a base de kiwicha, que puedan suplir las necesidades detectadas. También, se tiene que facilitar su ubicación en los diferentes puntos de venta. A su vez, es importante promover su consumo a nivel del gobierno central y de los gobiernos regionales en programas sociales y en las Fuerzas Armadas. De esta forma, se mejorará la calidad nutricional de la alimentación que se brinda, sin que se afecte el precio.

8.1.4. Financiera

Con el fin de poder ser más competitivos en el mercado, se debe reducir los costos de la producción de la kiwicha. Además, para facilitar el comercio desde los lugares de producción, un aspecto muy importante es mejorar las vías de acceso y la infraestructura que es usada por el sector. Para esto, el gobierno central y el regional deberán invertir para el beneficio de los diferentes sectores. Por otra parte, las exportaciones deben incrementarse año tras año, apoyadas en la promoción del producto con una mejor oferta. Así mismo, el sector debe tener mayor presencia a nivel nacional e internacional. Es importante su participación en ferias mundiales para promover su consumo y poder conseguir una mayor cantidad de clientes en el exterior.

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

Con el uso del Tablero de Control Balanceado, presentado en la Tabla 45, se logra obtener cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas compensados al volverse ricos; (b) clientes contentos por poder satisfacer sus necesidades; (c) procesos productivos eficientes para producir y vender productos de buena calidad y costo; y (d) empleados motivados para mover a la organización. Con su uso, se podrá realizar un seguimiento ordenado de los objetivos con indicadores y métricas que se utilizarán para ello.

8.3. Conclusiones

Para efectuar un adecuado control y evaluación del avance de los objetivos determinados en el proceso del planeamiento estratégico, se propone el uso de indicadores,

Tabla 45

Tablero de Control Balanceado de la Industria de la Kiwicha Peruana

| Perspectiva | N° Objetivo de corto plazo | Objetivos de corto plazo | Mediciones | Unidades | Ejecutor | |
|-------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------|------------------------|
| Financiera | OCP 1.2 | Para el 2018, el volumen exportado de kiwicha pasará de 804 TM a 1,020 TM. En el 2023, se incrementará a 3,352 TM de kiwicha; y en el 2026 llegará a 6,844 TM. Finalmente, el 2027 se logrará alcanzar un volumen exportado de 8,683 TM. | Volumen exportado | TM | Empresas exportadoras | |
| | OCP 1.6 | Para el 2018, el volumen de kiwicha destinada al consumo interno pasará de 3,238 TM a 4,108 TM. En el 2023, se incrementará a 13,499 TM de kiwicha; y en el 2026 llegará a 27,563 TM. Finalmente, el 2027 se logrará alcanzar un volumen de 34,968 TM de kiwicha para consumo interno. | Volumen de producción | TM | Todos los actores de la cadena de valor | |
| | OCP 1.9 | Para el 2023, lograr exportaciones por un valor FOB de USD 7,944. Para el 2026 un valor FOB de USD 16,221.08. Al 2027 el valor FOB será de USD 55,769. | Unidades FOB | USD | Asociación de productores de kiwicha | |
| Cliente | OCP 1.1 | Para el 2020, el consumo per cápita se duplicará de 0.10 kg a 0.20 kg. En el 2023, se incrementará a 0.40 kg; y en el 2026 llegará a 0.80 kg. Finalmente, el 2027 se logrará alcanzar un consumo per cápita de 1 kg. | Consumo per cápita | Kilos por peruano | Todos los actores de la cadena de valor | |
| | OCP 1.5 | Participar anualmente en por lo menos 02 ferias gastronómicas nacionales para incentivar el consumo del grano y derivados de la kiwicha y 03 ferias internacionales. Esto se hará desde el 2017 hasta el 2027. | Número de ferias | Cantidad | Entidades públicas y privadas | |
| | OCP 1.7 | Incorporar a 05 países del top 10 de los principales países importadores de granos. Por lo menos un país cada 02 años hasta el 2027. | Número de países top | Cantidad | PYMES | |
| Proceso | OCP 1.3 | A partir del 2018 desarrollar y lanzar una campaña anual internacional de promoción de la kiwicha para difundir la oferta exportable, informando las propiedades nutricionales y características del grano, como también su versatilidad para el desarrollo de nuevos productos derivados de la planta de kiwicha, aprovechando el respaldo de la Marca Perú - SuperFood | Número de campañas | Cantidad | Entidades privadas y PromPerú | |
| | OCP 1.4 | En el 2020, se habrán desarrollado dos líneas de producto derivados de la kiwicha, y a su vez, se comercializarán en por lo menos 02 supermercados con alcance nacional. Para el 2027 se habrán desarrollado nuevas líneas de producto, que se comercializarán con cobertura nacional. | Número de supermercados | Cantidad | PYMES | |
| | OCP 1.8 | A partir del 2018 desarrollar la plataforma web integrada para las personas vinculadas al sector de la kiwicha, la cual será lanzada a inicios del año 2019, para la promoción de la oferta exportable, documentación agrícola, calendarización de siembra y visibilidad satelital de las hectáreas cultivadas. La investigación y desarrollo de la industria de la kiwicha para la actualización del contenido web y dinamismo de la interfaz, se realizará anualmente a partir del año 2019. Al 2027 la plataforma reunirá al 100% de agricultores asociados. | Número de transacciones | Cantidad | Asociación de productores de kiwicha | |
| | OCP 2.1 | Para el 2018, realizar alianzas estratégicas con por lo menos cinco ONGs especializadas en manejo de recursos hídricos, para ganar terrenos para la agricultura en la zona Quechua. Para el 2027, se contará con el recurso hídrico necesario para el desarrollo de la industria. | Número de ONGs especializadas | Cantidad | Productores de kiwicha | |
| | OCP 2.2 | Para el 2020, incrementar el 27.41% de hectáreas cultivadas, para el 2023 el 47.73% y para el 2027, lograr el 83.12% de hectáreas cultivadas. | Hectáreas cultivadas | Porcentaje | Productores de kiwicha | |
| | OCP 2.4 | Para el 2020, el 30% de la producción de kiwicha será de la variedad Centenario. En el 2023, representará el 40%; y en el 2026 llegará a 60%. Finalmente, el 2027 el 80% de la producción de kiwicha será de la variedad Centenario. | Participación de la kiwicha tipo centenario en la producción total | Porcentaje | Todos los actores de la cadena de valor | |
| | OCP 3.1 | Para el 2020, se automatizará el proceso de producción y cosecha de la kiwicha, así como la producción de sus derivados. Con esta automatización, se debe capacitar en los nuevos empleos generados en la industria. Para el 2027 el proceso de siembra, cosecha y trilla se habrá tecnificado. | Porcentaje de agricultores capacitados de la zona Quechua | Porcentaje | Asociación de productores y empresa privada | |
| | OCP 3.2 | Para el 2020, se deben generar convenios con organizaciones que funcionen en las zonas en donde se desarrolla la industria, a fin de capacitar al 100% de los participantes, así como asegurar la continuidad de las nuevas tecnologías a implementar. Para el 2027 se debe tener calendario de capacitación y manual de procesos. | Nivel de asociatividad | Porcentaje | Asociación de productores de kiwicha | |
| | Aprendizaje interno | OCP 2.3 | Para el 2018 se incrementará la productividad pasando de 1.765 TM/ha en promedio a 1.86 TM/ha. En el 2023 se llegará a 2.43 TM/ha; y en el 2027 a 3 TM/ha. | Productividad por hectárea | Toneladas por hectáreas | Agricultores |
| | | OCP 3.3 | En el 2016, el nivel de asociatividad de los agricultores es del 35%. Para el 2020, el nivel de asociatividad ascenderá a 45%; mientras que para el 2027, el nivel llegará a 70%. Esto nos permitirá asegurar empleo formal al 100% de asociados. | Nivel de empleabilidad | Porcentaje | Productores de kiwicha |

metas planteadas y frecuencias para hacer las revisiones respectivas. Todo ello, se puede observar dentro del Tablero de Control Balanceado. Mediante el uso de este tablero, se hace posible examinar el avance de los objetivos de corto plazo. Con estos objetivos cumplidos, será posible que el sector pueda alcanzar los OLP que se ha propuesto y, de esta forma, cumpla con el plan estratégico diseñado para la kiwicha en el Perú.



Capítulo IX: Competitividad de la Industria de la Kiwicha Peruana

9.1 Análisis Competitivo de la Industria de la Kiwicha Peruana

La competitividad surgió en el marco de los negocios como una manera de definir el entorno empresarial, sectorial y nacional que asegura el desempeño exitoso de los negocios. Para la medición de la competitividad, debe considerarse los factores internos, externos, sistémicos y sectoriales asociados con la actividad de la producción y comercialización de la kiwicha en el Perú. Para ello, se debe clasificar aquellos factores en controlables o no dentro del entorno estratégico empresarial (Rojas, Romero, & Sepúlveda, 2000).

Partiendo de este término y asumiendo las variables tratadas en el presente plan estratégico, se puede establecer el desempeño de la empresa y el sector productivo de la kiwicha. Para ello, se debe considerar diferentes ángulos de enfoque, asociados con el concepto de competitividad: (a) desde un punto de vista empresarial, que comprende lo relacionado con la capacidad de reducción de costos, la innovación tecnológica en el proceso de cosecha y siembra del grano andino, así como la eficiencia en la economía de redes o de cadena productiva, y (b) desde el punto de vista de la competitividad de la cadena productiva de la kiwicha, que incluye el nivel de integración al comercio exterior, su proceso de innovación, así como el conjunto de actores y políticas de desarrollo asociados con la búsqueda de la competitividad.

Existe, en la literatura sobre la búsqueda de competitividad, otras acciones que permiten mejorar este criterio del sector productor de la kiwicha. En primer lugar, se debe promover y mejorar el financiamiento para las actividades de desarrollo e investigación en la mejora de la semilla para establecer una estrategia respecto del ciclo de cosecha y siembra a nivel departamental. En segundo lugar, se debe fomentar la profundización de la cadena productiva, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con la industria relacionada con el uso de la kiwicha como insumo, así como fomentar los convenios con las organizaciones

que puedan permitir un crecimiento sostenido de la producción y comercialización del grano de kiwicha, tanto para el consumo directo como para el industrial.

En tercer lugar, mediante una propuesta de política de competitividad del sector, coordinada con los actores involucrados, se debe aprovechar que la kiwicha ha despertado el interés de los diferentes mercados donde ha logrado ingresar, y que, por sus características nutricionales, ha incrementado su apreciación a nivel internacional. En tal sentido, para que sea cada vez más competitivo este sector, se debe coordinar esfuerzos, incrementar productividad, y mejorar las prácticas de siembra, cultivo y cosecha. De este modo, es posible obtener un producto que cumpla con los estándares de calidad.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de la Kiwicha Peruana

Después de haber estudiado el sector de la kiwicha en el Perú, se puede afirmar que se dispone de varias oportunidades para que todos los actores de esta cadena puedan incrementar sus ingresos. Por ello, el propósito que persiguen los actores del sector productivo de la kiwicha es orientarse, como unidades productivas de PYME, hacia el logro de la competitividad internacional, atraídos por la oportunidad de los negocios que generan los Tratados de Libre Comercio. Por esta razón, este sector tiene el gran desafío de crecer para atender al creciente mercado interesado en productos naturales, de alto valor nutricional, que sean cultivados respetando el medio ambiente y la biodiversidad, con inclusión social. Por ello, a continuación se detallan las principales ventajas competitivas del sector productivo de la kiwicha:

1. Las regiones donde se desarrolla la agroexportación de kiwicha poseen una visión estratégica coordinada con los actores de la cadena productiva. En tal sentido, vienen implementando planes de coordinación entre actores y mercado, en la búsqueda de la competitividad internacional del producto regional respectivo.

2. En estas regiones, existe una actividad ancestral en el cultivo de la kiwicha, así como condiciones geográficas y naturales propicias para el desarrollo de la actividad agrícola relacionada con el sector productivo de la kiwicha.
3. La producción de kiwicha tiene demanda en los departamentos donde se produce, y participa en la canasta familiar de las familias productoras. Es consumida por la familia productora de la zona rural, y forma parte de la canasta de consumo de productos orgánicos de las familias de la zona urbana.

Asimismo, un aspecto determinante de la competitividad del sector productor de kiwicha, frente al reto de la globalización, está asociado con el desarrollo del capital humano. Esto se encuentra relacionado con un problema que experimenta el sector. Este consiste en encontrar el personal calificado para el proceso de cosecha y siembra con el uso de técnicas tradicionales.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria de la Kiwicha Peruana

Los cúmulos o clústeres, que son agrupaciones de empresas que se encuentran en zonas geográficas cercanas y de forma coordinada, mantienen características económicas, sociales y tecnológicas similares. Dentro de esta articulación, se ubican todos los actores asociados con la producción de kiwicha a nivel regional y departamental. El fortalecimiento de las economías de escala se debe relacionar con estas asociaciones, mediante la conformación de clústeres altamente competitivos. Esto significa que se debe propiciar la mejor utilización de los recursos naturales según los siguientes factores: (a) ubicación geográfica, (b) clima, (c) suelos, (d) dotación de agua, y (e) otros asociados con la búsqueda de competitividad regional del clúster productivo de la kiwicha. Por otro lado, en cuanto a la investigación y desarrollo de tecnologías productivas que modernicen el clúster productivo, debe hacerse hincapié en la necesidad de una política de promoción y colaboración

permanente entre las instituciones públicas asociadas con la investigación en el sector agrario, las universidades locales, los gobiernos regionales y locales.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para lograr el posicionamiento en el mercado internacional del grano de kiwicha, debe mejorarse el proceso de producción con tecnología agrícola que minimice los bajos rendimientos, y mejore la capacidad exportadora y competitiva del sector. En consecuencia, para ello, se recomienda un adecuado planeamiento que busque la mejora e incremento de la productividad. Ello implica identificar las líneas estratégicas que permitan contar con los elementos necesarios para la elaboración y comercialización del grano de la kiwicha y sus derivados, tanto para el sector industrial como para el agrícola.

Por otro lado, es también fundamental que se involucre, en el tema del desarrollo del sector productivo de la kiwicha, de forma estratégica, a los gobiernos regionales, locales, a las asociaciones de productores, así como al gobierno central. El objetivo consiste en optimizar el acceso al crédito y lograr la mejora legal que habilite a la industria agrícola del sector. Además, se busca su integración horizontal y vertical dentro de las cadenas productivas regionales y nacionales correlativas.

9.5 Conclusiones

El sector productivo de la kiwicha en el país se encuentra concentrado geográficamente de forma significativa en Cusco, Apurímac y Arequipa. Esto provoca que la producción moderna se focalice en pocas hectáreas a nivel nacional, mientras que la mayor parte se encuentra localizada en la producción artesanal. Para el desarrollo de la industria asociada con la kiwicha, se hace necesario el planteamiento estratégico de la actividad industrial, y que se asuma un enfoque de asociatividad y desarrollo en red. Para ello, se debe involucrar a las autoridades regionales, locales, gremios de productores y otras instituciones, que permitan

mejorar la competitividad, así como la investigación y desarrollo, para incrementar de forma sustentable la producción de kiwicha con fines de consumo interno y exportación.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo, se plantean las conclusiones y las recomendaciones del Plan Estratégico de la Industria de la Kiwicha Peruana. Asimismo, se desarrolla un plan estratégico integral que resume el proceso estratégico empleado. Para ello, se expone, más adelante, la matriz del plan estratégico.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

La Tabla 46 muestra el Plan Estratégico Integral en su conjunto. Este plan consolida y exterioriza, desde una perspectiva totalizada, la interrelación entre la visión, misión y objetivos de largo plazo. Asimismo, las relaciona con las estrategias, las políticas vinculadas a cada una de estas y los objetivos de corto plazo. De acuerdo con D'Alessio (2015), este plan posibilitará mantener un adecuado control del proceso estratégico y, de darse el caso, realizar ajustes en el camino para alinear las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos del plan.

10.2 Conclusiones Finales

1. La kiwicha, a pesar de ser un grano con un alto valor nutricional, no se comercializa en los niveles de otros granos. Esto representa una gran oportunidad en el mercado internacional.
2. El cultivo de kiwicha se adapta a diversos entornos, y es resistente a climas áridos y secos, lo cual lo convierte en una opción atractiva para los agricultores.
3. Con la ejecución de este planeamiento estratégico, se potenciará al Perú como el primer exportador mundial de kiwicha, lo cual incrementará su participación en nuevos mercados.
4. Los actuales agricultores de kiwicha han desarrollado buenas prácticas de cultivo, lo cual implica alternar la siembra con otros productos como maíz u otros cultivos, con la intención de evitar las plagas y el uso de plaguicidas. Estas buenas prácticas agregan valor al producto y le generan una ventaja competitiva.

Tabla 46

Plan Estratégico Integral de la Industria de la Kiwicha Peruana

| | | Visión | | | | Valores |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Misión</p> <p>La industria de la kiwicha peruana produce el grano de más alta calidad para atender al mercado nacional e internacional. Esto se logra gracias al fomento de la investigación y tecnología que permita incrementar la productividad e incentivar el consumo del grano, atrayendo mayor inversión, cuidando el medio ambiente y generando beneficios para los grupos de interés internos y externos.</p> | | <p>En el año 2027, la industria de la kiwicha peruana se consolidará como el primer exportador mundial y como uno de los principales granos andinos de consumo a nivel nacional, manteniendo una mayor rentabilidad por ventas cada año, con nuevas presentaciones que agregarán valor al producto, contribuyendo a mejorar la calidad de vida a través de la generación de empleo y la sostenibilidad de los grupos de interés.</p> | | | | <p>• Compromiso social: Tener la capacidad para tomar conciencia de la importancia de ejercer acciones hacia un fin común, orientadas al desarrollo del país y bienestar de los peruanos.</p> <p>• Integridad: Desempeñarse bajo una conducta adecuada, honesta y en concordancia con la moral y los códigos de ética establecidos, de modo que el comportamiento no afecte los derechos e intereses de la sociedad.</p> <p>• Innovación: Utilizar nuevas técnicas y herramientas en la industria que logren el desarrollo de productos competitivos con valor agregado.</p> <p>• Excelencia: Poner a disposición de los consumidores un producto elaborado bajo los más altos estándares de calidad y con cualidades únicas, que lo posicionen en el mercado local e internacional.</p> <p>• Respeto: Actuar siempre en consideración con la sociedad, el medio ambiente y los involucrados en la industria.</p> |
| | | <p>Intereses Organizacionales</p> <p>1 Incrementar la presencia y participación en los mercados internacionales y posicionar a la Industria de la Kiwicha peruana como el primer productor y exportador en el mundo.</p> <p>2 Buscar el mayor retorno sobre la inversión de los agricultores a través de prácticas de comercialización y precio justo que beneficie a todos los stakeholders de la industria.</p> <p>3 Generar desarrollo social, cultural y económico a través de la generación de nuevas plazas laborales.</p> | <p>OLP 1</p> <p>En el año 2027, se facturará US\$ 104 millones en la industria. En el año 2016, la industria facturó un total de US\$ 9.5 millones.</p> | <p>OLP 2</p> <p>En el año 2027, se obtendrá un retorno del 60% sobre las ventas realizadas por la industria. En el año 2016, la industria obtuvo un retorno de 40%.</p> | <p>OLP 3</p> <p>En el año 2027, se generará 98,000 empleos formales y directos dentro de la industria, incluyendo los 9,000 que se crearon en el año 2016.</p> | <p>Principios Cardinales</p> <p>1 Influencia de terceras partes</p> <p>2 Lazos pasados y presentes</p> <p>3 Contra balance de los Interes</p> <p>4 Conservación de los enemigos</p> |
| <p>Estrategias</p> <p>FO1 Participar en ferias internacionales (F1, F5, F7, O1, O2, O3).</p> <p>FO2 Realizar investigación de mercado entre los consumidores existentes para replantear el consumo de productos <i>premium</i> de la industria, de acuerdo a los nuevos hábitos de los clientes (F4, F5, O1, O3).</p> <p>FO3 Crear una plataforma tecnológica que permita documentar y comercializar dentro de la industria (F4, F5, F6, O2, O3, O5).</p> <p>FO4 Desarrollar nuevos mercados y productos agroindustriales derivados de la kiwicha para el sector alimentación, salud y belleza, tanto para el mercado nacional como internacional (F1, F4, F5, F7, O1, O3).</p> <p>DA1 Constituir empresas proveedoras procedentes de las comunidades mediante asociaciones (D5, D6, A2).</p> <p>FO5 Lograr certificaciones de productos orgánicos para los agricultores (F4, F5, F7, O1, O3).</p> <p>FO6 Crear una marca que asocie a los agricultores para mejorar su capacidad de negociación (F5, F6, O2, O3).</p> <p>DO1 Estandarizar la utilización de semillas de kiwicha con mayor rendimiento por hectárea para lograr un incremento en su producción (D1, D4, O2, O5, O6).</p> <p>DO2 Desarrollar un plan de comunicación de las características y beneficios de la kiwicha peruana para su posicionamiento como el grano andino más nutritivo, aprovechando las iniciativas gubernamentales y programas privados existentes, como las ONG (D3, D5, D6, O2, O3, O4, O5).</p> <p>DO4 Desarrollar proyectos de acopio de agua por lluvia en zonas productoras de kiwicha, respaldados por empresas públicas y privadas (D2, O5).</p> | | <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> | <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> | <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> | <p>Políticas</p> <p>• Incrementar la participación de la kiwicha en los mercados internacionales, soportada por la comunicación, difusión y tendencia de comer sano. Asimismo, se debe buscar abrir nuevos mercados.</p> <p>• Realizar investigaciones periódicas a fin de innovar en las presentaciones de acuerdo a los cambios en los hábitos de consumo de los clientes.</p> <p>• Mantener los datos en un repositorio disponible para los miembros de la industria, que facilite el comercio. Todo miembro de la industria debe conservar sus datos actualizados en la plataforma.</p> <p>• Documentar información relevante para el agricultor, así como promocionar la oferta exportable mediante una interfaz amigable para el exportador.</p> <p>• Desarrollar empresas conexas a la industria para que le puedan brindar sus servicios.</p> <p>• Cuidar los procesos de cultivo y cosecha, de manera que se logre la certificación y permita obtener mejores precios en el mercado nacional e internacional.</p> <p>• Estandarizar el uso de semilla centenario para el cultivo de kiwicha.</p> <p>• Incrementar la oferta exportable e interna de kiwicha.</p> <p>• Agrupar a todos aquellos participantes de la industria en una gran asociación dentro de una marca que permita dar mayor poder de negociación y, por ende, diferenciación a la industria.</p> <p>• Aumentar los volúmenes de venta mediante una mayor difusión de las propiedades y un mejor posicionamiento en los mercados.</p> <p>• Velar por el buen uso del agua y que esto se traslade a las comunidades colindantes, a los campos y a todos los participantes de la cadena de valor.</p> <p>• Hacer a todos los participantes de la cadena de valor responsables del cuidado y buen uso del recurso.</p> | <p>Tablero de Control</p> <p>1. Perspectiva financiera</p> <p>2. Perspectiva del cliente</p> <p>3. Perspectiva interna/procesos</p> <p>4. Aprendizaje de la organización</p> |
| <p>Tablero de Control</p> <p>1. Perspectiva financiera</p> <p>2. Perspectiva del cliente</p> <p>3. Perspectiva interna/procesos</p> <p>4. Aprendizaje de la organización</p> | | <p>OCP 1.1: Para el 2020, el consumo per cápita se duplicará de 0.10 kg a 0.20 kg. En el 2023, se incrementará a 0.40 kg; y en el 2026 llegará a 0.80 kg. Finalmente, el 2027 se logrará alcanzar un consumo per cápita de 1 kg.</p> <p>OCP 1.2: Para el 2018, el volumen exportado de kiwicha pasará de 804 TM a 1,020 TM. En el 2023, se incrementará a 3,352 TM de kiwicha; y en el 2026 llegará a 6,844 TM. Finalmente, el 2027 se logrará alcanzar un volumen exportado de 8,683 TM.</p> <p>OCP 1.3: A partir del 2018 desarrollar y lanzar una campaña anual internacional de promoción de la kiwicha para difundir la oferta exportable, informando las propiedades nutricionales y características del grano, como también su versatilidad para el desarrollo de nuevos productos derivados de la planta de kiwicha, aprovechando el respaldo de la Marca Perú – SuperFood.</p> <p>OCP 1.4: En el 2020, se habrán desarrollado dos líneas de producto derivados de la kiwicha, y a su vez, se comercializarán en por lo menos 02 supermercados con alcance nacional. Para el 2027 se habrán desarrollado nuevas líneas de producto, que se comercializarán con cobertura nacional.</p> <p>OCP 1.5: Participar anualmente en por lo menos 02 ferias gastronómicas nacionales para incentivar el consumo del grano y derivados de la kiwicha y 03 ferias internacionales. Esto se hará desde el 2017 hasta el 2027.</p> <p>OCP 1.6: Para el 2018, el volumen de kiwicha destinada al consumo interno pasará de 3,238 TM a 4,108 TM. En el 2023, se incrementará a 13,499 TM de kiwicha; y en el 2026 llegará a 27,563 TM. Finalmente, el 2027 se logrará alcanzar un volumen de 34,968 TM de kiwicha para consumo interno.</p> <p>OCP 1.7: Incorporar a 05 países del top 10 de los principales países importadores de granos. Por lo menos un país cada 02 años hasta el 2027.</p> <p>OCP 1.8: A partir del 2018 desarrollar la plataforma web integrada para las personas vinculadas al sector de la kiwicha, la cual será lanzada a inicios del año 2019, para la promoción de la oferta exportable, documentación agrícola, calendarización de siembra y visibilidad satelital de las hectáreas cultivadas. La investigación y desarrollo de la industria de la kiwicha para la actualización del contenido web y dinamismo de la interfaz, se realizará anualmente a partir del año 2019. Al 2027 la plataforma reunirá al 100% de agricultores asociados.</p> <p>OCP 1.9: Para el 2023, lograr exportaciones por un valor FOB de USD 7,944. Para el 2026 un valor FOB de USD 16,221.08. Al 2027 el valor FOB será de USD 55,769.</p> | <p>OCP 2.1: Para el 2018, realizar alianzas estratégicas con por lo menos cinco ONGs especializadas en manejo de recursos hídricos, para ganar terrenos para la agricultura en la zona Quechua. Para el 2027, se contará con el recurso hídrico necesario para el desarrollo de la industria.</p> <p>OCP 2.2: Para el 2020, incrementar el 27.41% de hectáreas cultivadas, para el 2023 el 47.73% y para el 2027, lograr el 83.12% de hectáreas cultivadas.</p> <p>OCP 2.3: Para el 2018 se incrementará la productividad pasando de 1.765 TM/ha en promedio a 1.86 TM/ha. En el 2023 se llegará a 2.43 TM/ha; y en el 2027 a 3 TM/ha.</p> <p>OCP 2.4: Para el 2020, el 30% de la producción de kiwicha será de la variedad Centenario. En el 2023, representará el 40%, y en el 2026 llegará a 60%. Finalmente, el 2027 el 80% de la producción de kiwicha será de la variedad Centenario.</p> | <p>OCP 3.1: Para el 2020, se automatizará el proceso de producción y cosecha de la kiwicha, así como la producción de sus derivados. Con esta automatización, se debe capacitar en los nuevos empleos generados en la industria. Para el 2027 el proceso de siembra, cosecha y trilla se habrá tecnificado.</p> <p>OCP 3.2: Para el 2020, se deben generar convenios con organizaciones que funcionen en las zonas en donde se desarrolla la industria, a fin de capacitar al 100% de los participantes, así como asegurar la continuidad de las nuevas tecnologías a implementar. Para el 2027 se debe tener calendario de capacitación y manual de procesos.</p> <p>OCP 3.3: En el 2016, el nivel de asociatividad de los agricultores es del 35%. Para el 2020, el nivel de asociatividad ascenderá a 45%; mientras que para el 2027, el nivel llegará a 70%. Esto nos permitirá asegurar empleo formal al 100% de asociados.</p> | <p>Tablero de Control</p> <p>1. Perspectiva financiera</p> <p>2. Perspectiva del cliente</p> <p>3. Perspectiva interna/procesos</p> <p>4. Aprendizaje de la organización</p> | <p>Código de Ética</p> <p>• Conservar el medio ambiente, con ayuda de la tecnología, para un uso eficiente de los recursos naturales, evitando todo impacto negativo que tenga como consecuencia su vulnerabilidad.</p> <p>• Contribuir en el desarrollo sostenible de las regiones productoras de kiwicha, a través de la generación de empleo para mejorar la calidad de vida de los agricultores.</p> <p>• Operar, en todo momento, mediante el estricto cumplimiento de las leyes, regulaciones y normativas del medio local e internacional donde se comercializa la kiwicha.</p> <p>• Participar en el desarrollo de la industria agrícola a través del respeto, la confianza y el compromiso hacia la comunidad vinculada.</p> <p>• Ofrecer al mercado productos de calidad, que reduzcan la desnutrición y mejoren la salud de las personas a nivel mundial.</p> <p>• Competir con transparencia, honestidad y lealtad dentro de la industria, rechazando todo acto no ético.</p> |

5. La kiwicha, por su gran composición química, rica en proteínas, vitaminas y minerales, tiene todo el potencial para sustituir otros alimentos como la leche y la carne.
6. El Perú cuenta con la semilla de kiwicha Centenario, que tiene un rendimiento promedio de tres toneladas por hectárea, con lo que se estandarizará su producción.
7. Con la participación en ferias y eventos internacionales, se fomentará las estrategias de penetración en el mercado y de desarrollo de mercados.
8. No se cuenta con recursos hídricos suficientes que permitan incrementar las tierras de cultivo.
9. En los últimos 10 años, las hectáreas cultivadas han incrementado de 942 ha a 2,290 ha, lo cual representa un 71% de crecimiento. Esto se debió al aumento del consumo interno y externo.
10. Las exportaciones han crecido en 81% en los últimos cinco años.
11. En los últimos cinco años, el valor de venta por hectárea de la kiwicha en chacra se ha incrementado de S/ 5,633 a S/ 7,489.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente plan estratégico. La Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú - AGAP es una asociación sin fines de lucro que surge por la necesidad de contar con una institución que represente al sector agroexportador nacional ante el gobierno peruano y las entidades extranjeras. Esta entidad promueve el desarrollo del sector agrario nacional, buscando mejorar su competitividad y defendiendo los intereses de la cadena agroexportadora como fuente generadora de trabajo, riquezas y divisas para el país; en virtud con lo indicado, se implementará el plan estratégico de la kiwicha con el apoyo de la

AGAP. Con esta asociación se buscará desarrollar y dotar a la industria de la kiwicha de identidad propia, mejorar su competitividad, consolidar su consumo a nivel nacional e incrementar su consumo en el mercado internacional. Todo ello es posible por la tendencia mundial a la alimentación sana y porque la kiwicha es un producto con características nutricionales únicas (AGAP, 2018).

Asimismo, el presente plan se apoyará en el programa Sierra y Selva Exportadora del MINAGRI ya que la misma promueve, fomenta y desarrolla negocios inclusivos con innovación tecnológica, emprendimiento y diversificación de los productores organizados de la Sierra y Selva; todo ello en el entendido que el cultivo de la kiwicha es realizado mayoritariamente por pequeños agricultores con precarios recursos económicos y tecnologías deficientes (MINAGRI, 2018).

2. Emplear la tecnología agrícola en la siembra, cultivo y cosecha, para generar mayor productividad.
3. Aprovechar, para la kiwicha, las tierras de cultivo de la zona quechua que no están siendo utilizadas.
4. Se debe emplear soluciones tecnológicas que permitan al agricultor ofertar su producción en el mercado local y global.
5. Capacitar a los agricultores en nuevas técnicas de cultivo y en el uso de tecnología aplicada a la agricultura para incrementar la productividad por hectárea cultivada.
6. Fomentar la formación de lagunas artificiales para acopiar el agua de las lluvias y utilizarla en el cultivo de la kiwicha.

Referencias

- Agencia Agraria de Noticias. (2012, 22 de agosto). Apuesta por la tecnificación de la quinua. *Agraria.pe*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/apuesta-por-la-tecnificacion-de-la-quinua-3366>
- Agencia Agraria de Noticias. (2017, 24 de marzo). Despachos de Kiwicha crecieron 89% en volumen el 2016. *Agraria.pe*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/despachos-de-kiwicha-crecieron-89-en-volumen-el-2016-13472>
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional Comunidad Europea. (2010). *Estudio de mercado para la quinua y la kiwicha en Alemania*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/46.pdf
- Agencia Peruana de Noticias (2012, 21 de agosto). Agrobanco aumentará en 90% financiamiento al cultivo de la quinua en próxima campaña. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-agrobanco-aumentara-90-financiamiento-al-cultivo-de-quinua-proxima-campana-425299.aspx>
- Acción Cultural Loyola. (2016, 04 de julio). Se incrementa comercialización de amaranto en mercados de La Paz y Chuquisaca. *Noticias de la Red ACLO*. Recuperado de <http://aclo.org.bo/bolivia/index.php/historial-aclo-chuquisaca/6626-se-incrementa-comercializaci%C3%B3n-de-amaranto-en-mercados-de-la-paz-y-chuquisaca.html>
- Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú. (2018). Recuperado de <http://www.agapperu.org/nosotros/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Recuperado de [http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf)

- Ayala, A., Rivas, P., Cortes, L., De la O, M., Escobedo, D., & Espitia, E. (2014). La rentabilidad del cultivo de amaranto (*Amaranthus* spp.) en la región centro de México. *Ciencia Ergo Sum*, 21(1), 47-54.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Tasas de interés*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tasas-de-interes>
- Banco Mundial. (2008). *Informe sobre el desarrollo mundial 2008: Agricultura para el desarrollo*. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2008/Resources/2795087-1192111580172/FINAL_WDR-OV-Spanish-text_9.26.07.pdf
- Bravo, R., Valdivia, R., Andrade, K., Padulosi, S., Jager, M., (Eds.). (2010). *Granos andinos. Avances, logros y experiencias desarrolladas en quinua, cañihua y kiwicha en Perú*. Roma, Italia: Bioversity International.
- Carpeta Pedagógica. (2017). *Fronteras del Perú*. Recuperado de <http://carpetapedagogica.com/fronterasdelperu>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- Comex Perú. (2014, 27 de enero). ¿Cómo estamos en I+D? *Semanario Comex Perú*, (737), 5-9.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2017). *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente del Perú (1993).

- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.
- Dakduk, S. (2011, octubre-diciembre). El consumo saludable. *Debates IESA*, 16(4), 59-63.
- Decreto Legislativo N° 1086. Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente. Presidencia de la República del Perú (2008).
- Decreto Ley N° 25902. Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura. Presidencia de la República del Perú (1992).
- Decreto Supremo N° 017-2001-AG. Aprueban el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura. Presidencia de la República del Perú (2001).
- Ecuador lidera la producción de cacao fino de aroma. (2016, 24 de julio). *El Telégrafo*. Recuperado de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/ecuador-lidera-la-produccion-de-cacao-fino-de-aroma>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2016). *Comportamiento de la industria cafetera colombiana*. Recuperado de https://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/Informe_Industria_2016.pdf
- Fung, A., Matos, S., Mendoza, D., & Takahashi, M. (2014). *Plan estratégico del sector agricultura* (Tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Gobierno Regional de Apurímac. (2009). *Plan de negocio: Producción y comercialización de kiwicha*. Recuperado de <http://siar.regionapurimac.gob.pe/documentos/plan-negocios-produccion-comercializacion-kiwicha>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Resultados definitivos. IV Censo nacional agropecuario 2012*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016, 11 de julio). El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes. *INEI Nota de Prensa*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n127-2016-inei-2.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre de 2016* (Informe Técnico N° 01). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Comportamiento de la economía peruana en el primer trimestre de 2017* (Informe Técnico N° 02). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017c). *Economía: PBI de las actividades económicas, por país 2007-2016*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017d). *Panorama de la economía peruana 1950-2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018a). *Series nacionales: Pobreza: Incidencia de la pobreza extrema*. Recuperado de <http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018b). *Series nacionales: Pobreza: Población con al menos una necesidad básica insatisfecha*. Recuperado de <http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>
- Instituto Nacional de Innovación Agraria. (2017). *PNIA en cultivos andinos*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/programas/cultivos-andinos>
- Ipsos Apoyo (2016). *Estadística poblacional 2016*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Estadistica_Poblacional_2016.pdf
- Lescano, J. L. (1994). *Genética y mejoramiento de cultivos altoandinos: Quinua, kañihua, tarwi, kiwicha, papa amarga, olluco, mashua y oca*. Puno, Perú: PIWA.
- Lu, B. (2013). Introgression of transgenic crop alleles: Its evolutionary impacts on conserving genetic diversity of crop wild relatives. *Journal of Systematics & Evolution*, 51(3), 245-262.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2012). *Plan estratégico sectorial multianual 2012-2016*. Recuperado de http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/pesem2012-2016.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2013). *Perfil comercial 2012*. Recuperado de <http://repositorio.minagri.gob.pe/handle/MINAGRI/56>
- Ministerio de Agricultura y Riego del Perú. (2015a). *Anuario de producción agrícola del 2005 al 2014*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=actividades-estad%C3%ADsticas-del-sistema/agr%C3%ADcola>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2015b). *Series históricas de producción agrícola - Compendio estadístico*. Recuperado de <http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). *Sierra y Selva Exportadora*. Recuperado de <https://www.sierraexportadora.gob.pe/>

- Ministerio de Agricultura y Riego del Perú. (2016). *Sistema Integrado de Estadística Agraria: Anuario estadístico de producción agrícola y ganadera 2016* (cuadros en Excel). Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2017a). *La Quinua: Producción y comercio en el Perú* (Perfil Técnico N° 2). Lima, Perú: Dirección General de Políticas Agrarias.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2017b, 03 de julio). MINAGRI impulsa duplicar el consumo de granos andinos en los próximos cinco años. *Noticias MINAGRI*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/noticias-antiores/notas-2017/19529-minagri-impulsa-duplicar-el-consumo-de-granos-andinos-en-los-proximos-cinco-anos>
- Ministerio de Agricultura y Riego (2017c, 26 de diciembre). Perú se mantiene como primer productor y exportador mundial de quinua superando a Bolivia. *Noticias MINAGRI*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/noticias-antiores/notas-2017/20566-peru-se-mantiene-como-primer-productor-y-exportador-mundial-de-quinua-superando-a-bolivia>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). *PENTUR: Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012-2021*. Recuperado de http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/839/Pentur_plan_estrategico_nacional_turismo_2012_2021_consolidando_turismo_sostenible_resumen_ejecutivo_2012_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Memoria sectorial: Sector comercio exterior y turismo, periodo 2011-2016*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/transferencia_gestion/Memoria_Sectorial_Informe_TransferenciaGobierno_PCM.pdf

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Informe de actualizaciones de proyecciones económicas*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf
- Negreiros, J., Pachas, O., Ramírez, J., & Ramos, Y. (2013). *Planeamiento estratégico de la kiwicha* (Tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2012). *The state of food insecurity in the world: Economic growth is necessary but not sufficient to accelerate reduction of hunger and malnutrition*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/016/i3027e/i3027e.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2013, 20 de febrero). Lanzamiento del año internacional de la quinua. *FAO Press Room*. Recuperado de <http://www.fao.org/quinoa-2013/press-room/news/detail/es/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2016). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i6030s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2017). *El futuro de la alimentación y la agricultura. Tendencias desafíos*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i6881s.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2016). *PISA 2015: Resultados clave*. Recuperado de <https://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus-ESP.pdf>
- Paspuel, W. (2016, enero). La Península tecnifica su cacao. *Revista Líderes*. Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/emprendedores-cacao-exportacion-santaelena.html>

- Peru Opportunity Fund. (2011). *Diagnóstico de la agricultura en el Perú*. Recuperado de http://www.peruopportunity.org/uploads/posts/34/Diagnostico_de_la_Agricultura_en_el_Peru_-_web.pdf
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D. F., México: CSSA.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo* (5a ed.). Madrid, España: Deusto.
- Porter, M. (2010, noviembre). A strategy for sustaining growth and prosperity for Peru. En *Presentación CADE, Instituto de Estrategia y Competitividad de Urubamba* (pp. 1-83). Cusco, Perú: CADE.
- Moody's Ratings. (2017). Calificación de Deuda. *DatosMacro*. Recuperado de <https://www.datosmacro.com/ratings>
- Red Latinoamericana de Investigaciones sobre Compañías Multinacionales. (2016). *Trabajo decente en América Latina: Perú*. Recuperado de <http://www.redlat.net/site/wp-content/uploads/2016/01/peru-3.pdf>
- Rojas, P., Romero, S., & Sepúlveda, S. (2000). *Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad* (Cuaderno Técnico N° 14). Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B0241e/B0241e.pdf>
- Schawb, K. (Ed.). (2016). *Global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Servicio Nacional de Inspección y Certificación de Semillas (2017). *Amaranto (Amaranthus spp.)*. Recuperado de <https://www.gob.mx/snics/acciones-y-programas/amaranto-amaranthus-spp>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria. (2017b). *Qué es SENASA*. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/que-es-senasa/>

- Sierra Exportadora. (2013). *Perfil comercial: Kiwicha*. Recuperado de <http://repositorio.minagri.gob.pe/bitstream/handle/MINAGRI/56/KIWICHA%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera. (2017). *Atlas agroalimentario 2017*. Recuperado de http://nube.siap.gob.mx/gobmx_publicaciones_siap/
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2017a). *Cuadro N° 64: Régimen aduanero de exportación: Exportación definitiva, principales subpartidas nacionales por sector económico, 2000- 2017 (Valor FOB en miles de US\$)*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/regimen_definitivo.html
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2017b). *Exportaciones FOB por sectores económicos, 1998-2016 (Millones de USD)*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda_comercio_exterior.html
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2017c). *Exportaciones FOB por sectores económicos, 1998-2016 (Variación porcentual nominal respecto del mismo mes del año anterior)*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda_comercio_exterior.html
- Tapia, M., & Fries, A. (2007). *Guía de campo de los cultivos andinos*. Lima, Perú: FAO.
- Trade Map. (2017a). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú. Producto: 1008902000 Kiwicha (amaranthus caudatus)*. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||1008902000||8|1|1|2|2|1|2|2|1
- Trade Map. (2017b). *Lista de los exportadores para el producto seleccionado. Producto: 100890 Cereales (excepto trigo y morcajo, centeno, cebada, avena, maíz, arroz, sorgo, trigo sarraceno, mijo, alpiste, digitalia, quinua, trigo y triticale)*. Recuperado de

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||100890||6|1|1|2|2|1|2|1|1

Trade Map. (2017c). *Lista de los importadores para el producto seleccionado. Producto:*

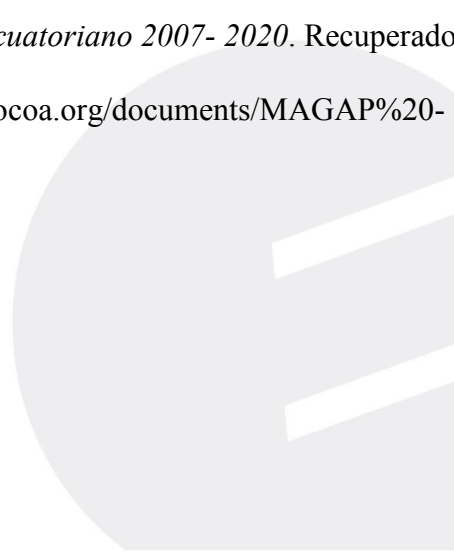
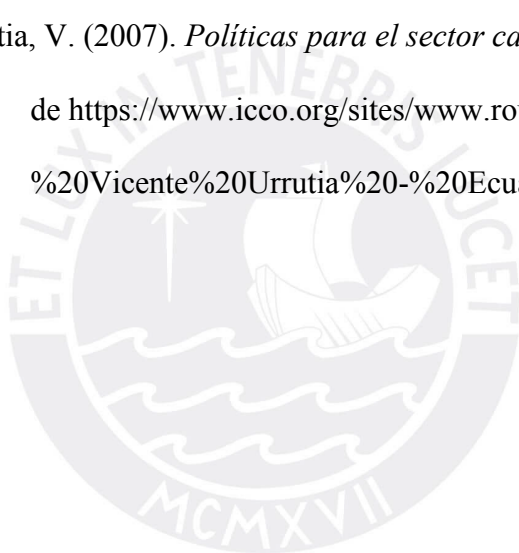
100890 Cereales (excepto el trigo y morcajo, centeno, cebada, avena, maíz, arroz, sorgo, trigo sarraceno, mijo, alpiste, digitaria, quinua, trigo y triticale). Recuperado de

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||100890||6|1|1|1|2|1|2|1|1

Toma-Bianov, A. (2013). Codex Alimentarius Commission and the World Trade

Organization Legal Order. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series VII: Social Sciences. Law*, 6(1), 191-196.

Urrutia, V. (2007). *Políticas para el sector cacaoero ecuatoriano 2007- 2020.* Recuperado de <https://www.icco.org/sites/www.roundtablecocoa.org/documents/MAGAP%20-%20Vicente%20Urrutia%20-%20Ecuador.pdf>



Apéndice: Infografía de la Kiwicha

2017

2027

Se desarrollarán nuevas áreas de cultivo para la kiwicha peruana y así poder atender el incremento de la demanda.



En el año 2027 se multiplicarán los empleos formales derivados de la industria de la kiwicha.



Se utilizarán máquinas para desarrollar la agricultura de la industria de la kiwicha.



Se implementarán aplicaciones tecnológicas que permitan facilitar la gestión de la industria.

