

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE ADMINISTRACION Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

**CADENA DE VALOR DE LA CHIA Y COMPETITIVIDAD DE LA
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE
HUAMANPATA DEL DISTRITO DE MOLLEPATA – CUSCO**

PRESENTADO POR:

Br. MIRIAN CCALLE BARRIENTOS

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

ASESOR:

Dr. JORGE LUIS DÍAZ UGARTE

CUSCO - PERÚ
2026



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el Asesor JORGE LUIS DÍAZ UGARTE
..... quien aplica el software de detección de similitud al
trabajo de investigación/tesis titulada: CADENA DE VALOR DE LA CHIA
Y COMPETITIVIDAD DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES
AGROPECUARIOS DE HUAMANPATA DEL DISTRITO DE MOLLEPATA
- CUSCO

Presentado por: MIRIAN CCALLE BARRIENTOS DNI N° 73009238;
presentado por: DNI N°:
Para optar el título Profesional/Grado Académico de LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 02 veces, mediante el
Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de**
Similitud en la UNSAAC y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 04 %.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	☒
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	☐
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	☐

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 11 de JUNIO de 2026

Firma

Post firma Jorge Luis Díaz Ugarte

Nro. de DNI 23985140

ORCID del Asesor 0000-0003-1731-0462

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: oid: 27259:599265813

MIRIAN CCALLE BARRIENTOS

CADENA DE VALOR DE LA CHIA Y COMPETITIVIDAD DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE HUAM...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cuzco

Detalles del documento

Identificador de la entrega:

trn:oid::27259:599265813

270 páginas

Fecha de entrega:

11 jun 2026, 11:55 a.m. GMT-5

54.775 palabras

309.442 caracteres

Fecha de descarga:

11 jun 2026, 11:59 a.m. GMT-5

Nombre del archivo:

CADENA DE VALOR DE LA CHIA Y COMPETITIVIDAD DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROP....pdf

Tamaño del archivo:

4.7 MB

4% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada documento.

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Coincidencias menores (menos de 20 palabras)

Fuentes principales

- 4%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 2%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizarán un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Dedicatoria

La presente Tesis de Investigación para optar el Grado de Licenciada en Administración, la dedico:

A Dios, por estar conmigo en todo momento y lugar.

A mis padres, Ignacia Doris Barrientos Yucra y Nazario Celso Ccalle Meza por ser la razón de mi existencia, mis hermanos “HYDERYS” por ser el pilar que me sostiene y mis abuelos Ana, Sabina y Sixto Alberto que desde el cielo aún velan por nosotros.

Fe, confianza, dedicación, trabajo arduo, orden, disciplina y esperanza.

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por permitirme cumplir una de mis metas académicas.

Agradezco a mis padres y hermanos por acompañarme y apoyarme en cada paso de mi formación profesional.

Agradezco a todos los docentes de mi Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, por contribuir con conocimientos y experiencias académicas en mi formación profesional.

Agradezco a todas las personas del distrito de Mollepata que interactuaron y colaboraron en brindarme información, guía y soporte para el desarrollo de la presente investigación.

Y agradezco especialmente, a mi asesor: Dr. Jorge Luis Díaz Ugarte, por todos los conocimientos brindados, por ser un excelente guía académico, por la confianza en mi persona y sobre todo por la dedicación y paciencia durante todo el proceso del desarrollo de la presente Tesis de Investigación.

Presentación

Señor Decano de la Facultad de Administración y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento de los dispositivos legales del reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Administración y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, pongo a vuestra consideración la tesis intitulada: **“Cadena de Valor de la Chía y Competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del Distrito de Mollepata – Cusco”**, con el fin de optar el Título Profesional de Licenciada en Administración.

La presente investigación nos orienta a la formación integral como individuos a través de la adquisición y/o ampliación de nuestros conocimientos y saberes teóricos y prácticos adquiridos en nuestra vida universitaria; así mismo, permite considerar dichos conocimientos en beneficio de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata, provincia de Anta, región Cusco.

Mirian Ccalle Barrientos

Índice General

Cadena de Valor de la Chía y Competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del Distrito de Mollepata – Cusco

Dedicatoria	I
Agradecimientos	II
Presentación	III
Índice General	IV
Índice de Tablas	IX
Índice de Figuras	XI
Resumen	XVI
Abstract	XVII
Introducción	XVIII

Capítulo I

Marco Teórico Conceptual.....	1
1.1. Bases Teóricas	1
1.1.1. Teoría de la Cadena de Valor	1
1.1.1.1. Origen de la cadena de Valor: La Cadena Productiva.	1
1.1.1.2. Comparación entre Cadena Productiva y Cadena de Valor.	2
1.1.1.3. Conceptos de la Cadena de Valor.	4
1.1.1.4. Cadena de Valor de Michael E. Porter.	6
1.1.1.5. Cadena de Valor Global	19
1.1.1.6. Cadena de Valor Digital.....	22
1.1.1.7. Teoría de la Curva de la Sonrisa	24
1.1.2. Teoría de la Competitividad	27
1.1.2.1. Conceptos de la Competitividad.	27
1.1.2.2. Estrategias Competitivas de Michael Porter.	30
1.1.2.3. La Ventaja Competitiva.	36
1.1.2.4. La Globalización y la Competitividad	40
1.2. Marco Conceptual.....	42
1.2.1. La Chía	42

1.2.2.	Cadena Productiva	42
1.2.3.	Cadena de Valor	43
1.2.4.	Proceso Productivo	43
1.2.5.	Competitividad	44
1.2.6.	Calidad.....	44
1.2.7.	Estrategias Competitivas	44
1.2.8.	Ventaja Competitiva	45
1.2.9.	Mercados Potenciales	45
1.2.10.	Rentabilidad.....	45
1.2.11.	Globalización.....	45
1.2.12.	Exportación.....	46
1.3.	Marco Legal	46
1.3.1.	Ley para el Fortalecimiento de las Cadenas Productivas y Conglomerados - Ley N° 28846, julio 2006	46
1.3.2.	Reglamento de la Ley N° 29337, Ley Procompite, que Establece Disposiciones para Apoyar la Competitividad Productiva, enero 2021	47
1.3.3.	Decreto Supremo N° 203-2024-EF que aprueba la Actualización del Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019 – 2030 y cambio de denominación a “Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2024 – 2030”, octubre del 2024 ...	50
1.4.	Antecedentes de la Investigación.....	53
1.4.1.	Antecedentes Internacionales	53
1.4.2.	Antecedentes Nacionales	56
1.4.3.	Antecedentes Locales	59

Capítulo II

Planteamiento del Problema.....	62
2.1. Situación Problemática	62
2.2. Formulación del Problema.....	66
2.2.1. Problema General	66
2.2.2. Problemas Específicos	67
2.3. Objetivos de la Investigación.....	67
2.3.1. Objetivo General.....	67
2.3.2. Objetivos Específicos	67

2.4.	Justificación de la Investigación	67
2.4.1.	Justificación Teórica.....	68
2.4.2.	Justificación Metodológica.....	69
2.4.3.	Justificación Práctica	69
2.4.4.	Justificación Social	70
2.5.	Delimitaciones de la Investigación	71
2.5.1.	Delimitación Temporal.....	71
2.5.2.	Delimitación Territorial	71

Capítulo III

Hipótesis y Variables	72
3.1. Hipótesis	72
3.1.1. Hipótesis General	72
3.1.2. Hipótesis Específicas	72
3.2. Identificación de Variables	72
3.2.1. Variable 1 - Independiente	72
3.2.2. Variable 2 - Dependiente	72
3.3. Operacionalización de las Variables	73

Capítulo IV

Metodología	75
4.1. Ámbito Geográfico	75
4.1.1. Distrito de Mollepata, Provincia de Anta, Región Cusco.....	75
4.2. Alcance de la Investigación	81
4.2.1. Enfoque de la investigación.....	81
4.2.2. Tipo de Investigación	81
4.2.3. Nivel de Investigación	82
4.2.4. Diseño de la Investigación.....	82
4.2.5. Temporalidad del Diseño la Investigación	83
4.3. Método de la Investigación.....	83
4.4. Unidad de Análisis.....	84
4.5. Población y Muestra	84
4.5.1. Población	84

4.5.2.	Muestra	85
4.5.2.1.	Tamaño de Muestra.....	85
4.5.2.2.	Selección de Muestra	87
4.6.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	87
4.6.1.	Técnica.....	87
4.6.2.	Instrumento.....	87
4.7.	Técnicas Estadísticas de Análisis de datos	88
4.8.	Método estadístico para la Demostración de Hipótesis	89

Capítulo V

Resultados y Discusión	91
5.1. Procesamiento, Análisis y Resultados	91
5.1.1. Procesamiento.....	91
5.1.1.1. Instrumento.	91
5.1.1.2. Validez	92
5.1.1.3. Confiabilidad.....	95
5.1.2. Análisis	96
5.1.2.1. Descripción de la Unidad de Estudio.	96
5.1.2.2. Cadena de Valor de la Chía.....	111
5.1.2.3. Competidores en el mercado de la Chía.....	113
5.1.2.4. Precios de la Chía en el Mercado Nacional.	117
5.1.3. Presentación de Resultados	118
5.1.3.1. Aspectos Generales.	118
5.1.3.2. Variable 1: Cadena de Valor de la Chía.....	122
5.1.3.3. Variable 2: Competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata.	171
5.2. Prueba de Hipótesis.....	197
5.2.1. Prueba de Normalidad: “Test de Kolmogorov-Smirnov”	199
5.2.2. Coeficiente de Correlación r de Pearson	201
5.3. Discusión de Resultados	204
Conclusiones	213
Recomendaciones.....	216

Referencias Bibliográficas	219
Apéndices	229
A. Matriz de Consistencia.....	229
B. Cuestionario	230
C. Sabana de Resultados.....	242

Índice de Tablas

Tabla 1: Comparación entre el enfoque tradicional y la cadena de valor -----	4
Tabla 2: Operacionalización de la Variable 1: Cadena de Valor de la Chía -----	73
Tabla 3: Operacionalización de la variable 2: Competitividad -----	74
Tabla 4: Población referencial por edades del distrito de Mollepata -----	80
Tabla 5: Baremo de interpretación de la Cadena de Valor de la Chía -----	93
Tabla 6: Baremo de interpretación de la variable Competitividad -----	94
Tabla 7: Alfa de Cronbach -----	95
Tabla 8: Junta directiva de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata ---	97
Tabla 9: Composición nutricional de semillas de Chía -----	101
Tabla 10: Organizaciones productoras y comercializadoras de la Chía en el mercado nacional -----	113
Tabla 11: Empresas Agroexportadoras de Chía a nivel nacional -----	114
Tabla 12: Países productores y comercializadores de Chía -----	116
Tabla 13: Precio de la Chía en el mercado nacional -----	117
Tabla 14: Características generales de los socios de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	118
Tabla 15: Logística de entrada de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	122
Tabla 16: Operaciones de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata --	131
Tabla 17: Logística de salida de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	137
Tabla 18: Marketing y ventas de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	144
Tabla 19: Servicio posventa de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	150
Tabla 20: Adquisición de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata---	153
Tabla 21: Desarrollo tecnológico de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	157
Tabla 22: Administración de recursos humanos de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	160

Tabla 23: Infraestructura Organizacional de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata.-----	164
Tabla 24: Índices generales de la cadena de valor de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata. -----	168
Tabla 25: Rentabilidad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata --	171
Tabla 26: Permanencia en el mercado de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	174
Tabla 27: Productividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata-	178
Tabla 28: Participación en el mercado de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	181
Tabla 29: Prestigio de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata-----	185
Tabla 30: Lealtad del cliente de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	188
Tabla 31: Costos de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	190
Tabla 32: Calidad del producto de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	193
Tabla 33: Índices generales de la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	195
Tabla 34: Prueba de Normalidad -----	200
Tabla 35: Correlación de la Cadena de Valor y la Competitividad de la Asociación de Productores -----	203

Índice de Figuras

Figura 1: Esquema simplificado de la cadena productiva-----	2
Figura 2: La cadena genérica de valor -----	8
Figura 3: Marco competitivo de las cinco fuerzas de Porter -----	32
Figura 4: Modelo de tres estrategias genéricas de Michael Porter-----	38
Figura 5: La Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata se encuentra localizada en el Perú, departamento del Cusco, provincia de Anta-----	77
Figura 6: La Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata está localizada en la provincia de Anta, distrito de Mollepata -----	78
Figura 7: La Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata específicamente localizada en la comunidad de Huamanpata -----	78
Figura 8: La planta de chía -----	99
Figura 9: Granos de chía-----	100
Figura 10: Variedad de colores de la Chía -----	103
Figura 11: Preparación del suelo de cultivo-----	104
Figura 12: El guano para la fertilización del suelo-----	105
Figura 13: Siembra por el método de voleo-----	106
Figura 14: Chía sembrada por el método del voleo -----	106
Figura 15: Maleza predominante en los cultivos de la Chía -----	107
Figura 16: Presencia de abejas en plantas de Chía-----	108
Figura 17: Plantas de la Chía semiseca lista para la cosecha-----	109
Figura 18: Corte de las plantas de Chía-----	109
Figura 19: Granos de la Chía seleccionada -----	110
Figura 20: Granos de Chía en sacos-----	111
Figura 21: La cadena de valor de la Chía en el Sistema de Valor de Porter -----	112
Figura 22: La Cadena de Valor de la Chía -----	112
Figura 23: Edad de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	119

Figura 24: Género de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	120
Figura 25: Grado de instrucción de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	121
Figura 26: Disposición de vehículos de transporte para MP e insumos -----	124
Figura 27: Disposición de vehículo para traslado de producción de Chía a depósitos -----	125
Figura 28: Frecuencia de programación de vehículos para todas las etapas de producción	126
Figura 29: Vía de de acceso en el terreno de cultivo -----	126
Figura 30: Lugar específico para guardar herramientas, instrumentos y equipo de trabajo-	127
Figura 31: Condiciones de seguridad del espacio donde se guarda las herramientas, instrumentos y equipos de trabajo -----	128
Figura 32: Algún tipo de inventario de la materia prima, insumos y materiales -----	129
Figura 33: Logística de entrada de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	130
Figura 34: Frecuencia con la que realizan las actividades del proceso productivo de la Chía -----	133
Figura 35: Frecuencia con la que se da mantenimiento a las herramientas, instrumentos y equipos de trabajo-----	134
Figura 36: Frecuencia en la que se realiza pruebas a las herramientas, instrumentos y equipo de trabajo -----	135
Figura 37: Operaciones de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -	136
Figura 38: Disponibilidad de transporte para el traslado de Chía hasta el cliente -----	138
Figura 39: Registro de los sacos de Chía que cosecha -----	139
Figura 40: Frecuencia de compromiso para la entrega de la misma cantidad de Chía al comprador-----	139
Figura 41: Programación para entregar la cantidad de la Chía que piden -----	140
Figura 42: Cumplimiento de entrega de pedidos de Chía-----	141
Figura 43: Disponibilidad en entregar y llevar la Chía a donde los clientes se lo pidan ----	141
Figura 44: Lugar específico y adecuado para almacenar la Chía cosecha-----	142
Figura 45: Logística de salida de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	143

Figura 46: Reconocimiento como productor de la Chía de excelente calidad y orgánico---	145
Figura 47: Invitación a más personas a unirse a la Asociación de productores-----	145
Figura 48: Frecuencia de búsqueda de nuevos compradores -----	146
Figura 49: Buenas relaciones de compraventa con su comprador actual -----	147
Figura 50: Frecuencia con la que se informa sobre los precios de la Chía en el mercado --	147
Figura 51: Participación en la fijación de precios de la chía cosechada -----	148
Figura 52: Participación en la fijación de la cuota del transporte de la Chía-----	149
Figura 53: Marketing y ventas de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	150
Figura 54: Frecuencia de descuentos por no cumplir con requisitos del comprador-----	151
Figura 55: Garantías de la Chía al comprador -----	152
Figura 56: Servicio posventa de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	153
Figura 57: Frecuencia con la que se compra materia prima, insumos o equipos necesarios antes de la producción de Chía -----	154
Figura 58: Compra de MP, insumos o equipos de calidad para producción -----	155
Figura 59: Inconvenientes en adquirir la materia prima, insumos o equipos -----	156
Figura 60: Adquisición de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata--	157
Figura 61: Frecuencia de utilización de métodos empíricos en la producción-----	158
Figura 62: Frecuencia de capacitación para el uso adecuado de la maquinarias y equipos -	159
Figura 63: Desarrollo tecnológico de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	160
Figura 64: Frecuencia de contrata de personal extra para la producción -----	161
Figura 65: Personal extra contratado conoce sobre el trabajo agrícola -----	162
Figura 66: Frecuencia de actualización en las diferentes áreas de la producción -----	162
Figura 67: Recursos humanos de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	163
Figura 68: Frecuencia de planear sus actividades de producción-----	165
Figura 69: Frecuencia de problemas con su terreno de producción -----	165
Figura 70: Recepción de apoyo del gobierno -----	166
Figura 71: Frecuencia de supervisión de la calidad de la chía -----	167

Figura 72: Infraestructura de la Organización de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata-----	168
Figura 73: Índices generales de la cadena de valor de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	169
Figura 74: Consideración de ganancias por cosecha -----	172
Figura 75: Ahorro de ganancias obtenidas -----	173
Figura 76: Rentabilidad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -	173
Figura 77: Antigüedad como productor orgánico -----	175
Figura 78: Migración a otros lugares -----	175
Figura 79: Abandono de terrenos de cultivo -----	176
Figura 80: Actividades económicas complementarias -----	177
Figura 81: Permanencia en el mercado de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	178
Figura 82: Sacos de Chía de (50 kg) obtenidos por hectárea -----	179
Figura 83: Sacos de (50 kg) de Chía cosechada por un trabajador por hectárea-----	180
Figura 84: Productividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	180
Figura 85: Porcentaje de cosecha que se vende al comprador actual -----	182
Figura 86: Calificación de la Chía que produce frente a otros productores -----	182
Figura 87: Frecuencia de venta a nuevos compradores -----	183
Figura 88: Frecuencia de modificaciones a su estructura productiva para mejorar la producción -----	184
Figura 89: Participación en el mercado de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	185
Figura 90: Reconocimiento como un productor de Chía orgánica en el pueblo -----	186
Figura 91: Reconocimiento como un productor de Chía de calidad-----	187
Figura 92: Prestigio de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata-----	187
Figura 93: Frecuencia en ser considerado como un buen productor -----	189
Figura 94: Lealtad del cliente de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	189
Figura 95: Consideración de los costos de la MP e insumos -----	191

Figura 96: Consideración de los costos de almacén de la producción -----	191
Figura 97: Costos de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	192
Figura 98: Consideración personal de la Chía que se produce -----	193
Figura 99: Calidad del producto de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	194
Figura 100: Índices generales de la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata -----	196
Figura 101: Diagrama de dispersión que muestra la relación entre la cadena de valor de la Chía y la Competitividad de la Asociación de Productores -----	204

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la relación existente entre la cadena de valor de la chía y la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, ubicada en el distrito de Mollepata, provincia de Anta, región Cusco. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, un nivel descriptivo-correlacional y un diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo integrada por 202 miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, seleccionándose una muestra de 82 productores. Para la recolección de datos se utilizó la encuesta mediante un cuestionario estructurado. La investigación se fundamenta en la teoría de la Cadena de Valor y las Estrategias Competitivas de Michael Porter para analizar la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata en la cadena productiva de la chía; para ello, se aplicaron técnicas de estadística descriptiva e inferencial, utilizando Microsoft Excel e IBM SPSS Statistics, la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y el coeficiente de correlación r de Pearson. Los resultados evidencian una relación directa y positiva media entre la cadena de valor de la chía y la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, con un coeficiente de correlación $r = 0.401$ y un valor de significancia $p = 0.000 < 0.05$. Se concluye que el fortalecimiento de las actividades de la cadena de valor de la chía contribuye de manera directa y proporcional al incremento de la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata.

Palabras Claves: Cadena de Valor, Actividades Primarias, Actividades de Apoyo, Ventajas Competitivas, Competitividad.

Abstract

The present research aims to determine the relationship between the chia value chain and the competitiveness of the Huamanpata Agricultural Producers Association, located in the district of Mollepata, Province of Anta, Cusco Region. The study follows a quantitative approach, with a descriptive-correlational level and a non-experimental cross-sectional design. The population consisted of 202 members of the Huamanpata Agricultural Producers Association, from which a sample of 82 producers was selected. Data collection was carried out through a survey using a structured questionnaire. The research is based on Michael Porter's Value Chain and Competitive Strategies theory to analyze the competitiveness of the Huamanpata Agricultural Producers Association within the chia production chain. For this purpose, descriptive and inferential statistical techniques were applied using Microsoft Excel and IBM SPSS Statistics, including the Kolmogorov-Smirnov normality test and Pearson's correlation coefficient "r". The results show a direct and moderate positive relationship between the chia value chain and the competitiveness of the Huamanpata Agricultural Producers Association, with a correlation coefficient of $r = 0.401$ and a significance value of $p = 0.000 < 0.05$. It is concluded that strengthening the activities of the chia value chain directly and proportionally contributes to increasing the competitiveness of the Huamanpata Agricultural Producers Association.

Keywords: Value Chain, Primary Activities, Support Activities, Competitive Advantages, Competitiveness.

Introducción

La presente investigación “Cadena de Valor de la Chía y Competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del Distrito de Mollepata – Cusco” resalta la importancia del sector agrícola como parte de uno de los sectores más importantes que mueven la economía de un país se encuentra en constante cambio y adaptación debido a la globalización de la competencia y la gestión de actividades que se desarrollan en un proceso productivo. Vistos también como una gran oportunidad de participar y competir en mercados internacionales de demanda y oferta de productos agrícolas orgánicos.

Es relevante mencionar que la región del Cusco se caracteriza por sus grandes propiedades de tierra para el cultivo orgánico y dentro de ellos se encuentra el distrito de Mollepata, provincia de Anta, con una gran variedad de productos que incluye la Chía, producto originario de Centro América con grandes propiedades proteicas, vitamínicas y de minerales que tienen una creciente demanda en el mercado internacional.

Desde el enfoque de este contexto, se visibiliza una gran oportunidad para la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del Distrito de Mollepata – Cusco, de insertar los productos de la Chía orgánica en nuevos mercados y mantenerse con los que ya cuenta. Para ello es imprescindible conocer cómo se están desarrollando las principales actividades de producción y las actividades de apoyo que contribuyen en la óptima realización del proceso productivo de la Chía. Además, determinar cuál es su posición competitiva de la organización en el mercado con el fin de implementar estrategias que favorezcan su participación en el mercado y la rentabilidad de su actividad económica.

La presente investigación cuenta con Cinco Capítulos que se describen a continuación:

Primer Capítulo: Marco Teórico Conceptual, está compuesto por las bases teóricas, marco conceptual, marco legal y los antecedentes de la investigación.

Segundo Capítulo: Planteamiento del Problema, está compuesto por la situación problemática, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación de la investigación y las delimitaciones de la investigación.

Tercer Capítulo: Hipótesis y Variables, está compuesto por las hipótesis, la identificación de variables y la operacionalización de las variables.

Cuarto Capítulo: Metodología, está compuesto por el ámbito geográfico y el alcance de la investigación donde se encuentra el enfoque, tipo, nivel, diseño y método de investigación; así mismo, la unidad de análisis, población de estudio, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas estadísticas de análisis de datos y el método estadístico para la demostración de hipótesis.

Quinto Capítulo: Análisis y Resultados, está compuesto por el procesamiento, análisis y presentación de resultados de la investigación. Así como también, la prueba de hipótesis y la discusión de resultados.

Por último, se presenta las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los apéndices que incluyen la matriz de consistencia y la encuesta.

Capítulo I

Marco Teórico Conceptual

1.1. Bases Teóricas

A continuación, se presenta los fundamentos teóricos de la cadena de valor y la competitividad.

1.1.1. Teoría de la Cadena de Valor

1.1.1.1. Origen de la cadena de Valor: La Cadena Productiva.

Una cadena productiva es el trabajo unido y coordinado entre productores, compradores de la producción, proveedores de insumos, operadores de crédito (asistentes técnicos) y el agente financiero (Agrobanco, 2015).

Las cadenas productivas constituyen sistemas dinámicos conformados por diversos actores que interactúan y se articulan entre sí a lo largo de las etapas de producción, transformación, comercialización y consumo, generando beneficios para todos los participantes involucrados (Ministerio de Agricultura, 2012, pág. 8).

La Mesa de Desarrollo Económico de la Plataforma RURALTER (2006), señala que una cadena productiva es un sistema conformado por actores interconectados, que participan en una secuencia de procesos que incluyen la producción, transformación y comercialización de uno o varios productos dentro de un contexto específico (pág. 14).

Figura 1

Esquema simplificado de la cadena productiva.



Nota. Adaptado de Mesa de Desarrollo Económico de la Plataforma RURALTER. (2006). Guía Metodológica para el Análisis de las Cadenas Productivas. 2da ed. Pág. 14.

Más adelante Mosqueira (2006), define a la cadena productiva como un conjunto de agentes económicos que intervienen de manera directa en las etapas de producción, transformación y distribución de un mismo producto hasta su comercialización en el mercado final.

1.1.1.2. Comparación entre Cadena Productiva y Cadena de Valor.

Al inicio del estudio de cadenas productivas y cadenas de valor, muchos creen que se trata del mismo concepto; sin embargo, existen diferencias cruciales que independizan a cada uno de ellos.

De acuerdo con Lundy, Gottret, Cifuentes, Ortertag & Best (2004), la cadena productiva se entiende como un proceso económico que transforma un producto inicial en uno final,

haciéndolo llegar al consumidor a través de la intervención coordinada de todos los actores que la integran. En contraste, la cadena de valor se describe como una alianza estratégica de tipo vertical, conformada por organizaciones empresariales independientes que operan dentro de una misma cadena productiva (pág. 12).

Según Hobbs y Bouma (2000) la cadena de valor se distingue de la cadena productiva debido a que:

- ✓ Se establece una perspectiva estratégica de largo plazo entre los actores que integran la cadena.
- ✓ Los participantes reconocen su interdependencia y muestran disposición para colaborar en la definición de objetivos comunes, así como en la distribución de riesgos y beneficios, asegurando el funcionamiento conjunto de la relación.
- ✓ La orientación principal es hacia la demanda, lo que implica una respuesta directa a las necesidades del consumidor, en lugar de centrarse en la oferta.
- ✓ Los integrantes de la cadena comparten el compromiso de garantizar la calidad y uniformidad del producto.
- ✓ Existe un alto grado de confianza entre los participantes, lo cual fortalece la seguridad en las transacciones comerciales y facilita el logro de metas y objetivos compartidos (pág. 11).

La Tabla a continuación presenta de forma específica las diferencias entre la cadena productiva, entendida desde un enfoque tradicional y la cadena de valor.

Tabla 1:

Comparación entre el enfoque tradicional y la cadena de valor.

	ENFOQUE TRADICIONAL	CADENA DE VALOR
<i>Información compartida</i>	Escasa o ninguna	Amplia
<i>Objetivo primario</i>	Costo / precio	Valor / Calidad
<i>Orientación</i>	<u>Commoditie</u>	Producto diferenciado
<i>Relación de poder</i>	Desde la oferta	Desde la demanda
<i>Estructura de la organización</i>	Independiente	Interdependiente
<i>Filosofía</i>	Auto optimización	Optimización de la cadena

Nota. Adaptado de Hobbs y Bouma (2000, pág. 11), en el cual denomina a esta diferencia como: “Traditional vs Value Chain Business Relationships.

El análisis más detallado de la cadena productiva condujo posteriormente al desarrollo del enfoque de la cadena de valor.

1.1.1.3. Conceptos de la Cadena de Valor.

La cadena de valor es una contribución importante en la Administración, debido a ello existen varias definiciones de cadena de valor según autores, los cuales son:

Según Kaplinsky y Morris (2001), la cadena de valor comprende un conjunto de actividades esenciales para transformar un producto o servicio desde su estado inicial hasta su etapa final, lo que incluye su distribución al consumidor, su utilización y eventual disposición, atravesando diversas fases intermedias en el proceso (pág. 4).

Para autores como Iglesias, la cadena de valor resalta la relación entre empresas, relación de poder y enfatiza que la mercancía debe situarse en la atención del cliente e incluso en la post venta de este.

La cadena de valor puede definirse como una forma de colaboración estratégica entre empresas orientada a alcanzar objetivos de mercado a largo plazo, generando beneficios compartidos para todos los actores que conforman sus distintos eslabones. Este concepto alude a una red de alianzas verticales o estratégicas establecidas entre diversas empresas independientes que participan en una misma cadena de productos o servicios (Iglesias, 2002).

Para otros autores que toman el concepto de cadena de valor desde un enfoque de gestión empresarial y con el objeto de mejorar la competitividad de una empresa en un ámbito globalizado, tenemos a Herrera y Porter.

Herrera (2000), conceptualiza la cadena de valor de la siguiente manera:

El concepto de cadena de valor se interpreta en un contexto marcado por cambios y transformaciones constantes, en el cual el conocimiento y la innovación se convierten en factores estratégicos clave para promover un desarrollo económico integrado. En este escenario, las empresas se ven en la necesidad de optimizar tanto sus estructuras de costos como sus capacidades de innovación productiva, con el fin de sostener su competitividad en el mercado (pág. 44).

Finalmente, se abordará la propuesta conceptual de Michael Porter, reconocido como el principal referente en el desarrollo del enfoque de la cadena de valor debido a sus significativas contribuciones en este campo.

Porter, (2012), considera a la cadena de valor como un instrumento fundamental para analizar en detalle las actividades que se llevan a cabo dentro de una empresa y la forma en que estas se interrelacionan. A través de esta herramienta, es posible descomponer estratégicamente la organización con el propósito de comprender el comportamiento de sus costos y de identificar las fuentes de diferenciación que permiten alcanzar una ventaja competitiva en el mercado (pág. 63).

En el desarrollo del presente estudio, se adopta la teoría de Michael Porter como fundamento teórico principal, la cual será abordada con mayor profundidad en los apartados siguientes.

1.1.1.4. Cadena de Valor de Michael E. Porter.

Porter (1990) en su obra “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, introduce el concepto de "cadena de valor" para describir el conjunto de actividades que una empresa realiza al competir dentro de un sector determinado. Estas actividades se dividen en dos grandes grupos: por un lado, las vinculadas directamente con la producción, comercialización, distribución y servicio postventa; por otro, aquellas que proveen los recursos necesarios como el capital humano, la tecnología, los insumos y la infraestructura. Según Porter, cada una de estas actividades involucra la utilización de insumos adquiridos, personal, diversas tecnologías y se apoya en la infraestructura empresarial, incluyendo funciones como la gestión general y financiera (págs. 72-73).

Porter se refiere a la cadena de valor en el contexto interno de la empresa, diferenciándola claramente del concepto de cadena productiva. No obstante, el autor sostiene que la cadena de valor de una firma forma parte de un conjunto más amplio al que denomina "sistema de valor", el

cual integra no solo las cadenas de valor de la propia empresa, sino también las de sus proveedores, distribuidores y clientes. A partir de lo anterior, puede sostenerse que los conceptos de "cadena productiva" y "sistema de valor", según la perspectiva de Porter, presentan una equivalencia conceptual (Porter M. , 1990, pág. 75).

En el marco del sistema de valor, los encadenamientos juegan un papel esencial en el éxito empresarial, ya que facilitan el intercambio de información, bienes y servicios, además de sostener los procesos que impulsan la innovación en las distintas actividades.

Respecto a los vínculos o eslabones, Porter (1990) expone lo siguiente:

La cadena de valor de una empresa se concibe como un sistema interrelacionado o una red de actividades conectadas a través de vínculos. Estos vínculos surgen cuando la ejecución de una actividad influye en los costos o en la eficiencia de otras. A menudo, dichos vínculos generan escenarios en los que es necesario tomar decisiones que implican compensaciones, especialmente en lo relacionado con la optimización de distintas actividades dentro del proceso empresarial. (pág. 74).

Porter (2012) en su obra “Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”, describe la cadena de valor empresarial como un modelo teórico que permite representar las actividades desarrolladas por una organización para generar valor al cliente final. Asimismo, sostiene que toda empresa está compuesta por un conjunto de actividades orientadas al diseño, producción, comercialización, distribución y soporte de sus productos (pág. 64).

Todas estas actividades pueden organizarse y visualizarse mediante el modelo de la cadena de valor, tal como se presenta en la figura 2.

Figura 2
La cadena genérica de valor.



Nota. Adaptado de Michael E. Porter. (2012). Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. 1ra reimpresión. Pág. 67.

1.1.1.4.1. Identificación de las Actividades Relacionadas.

Porter señala que las actividades generadoras de valor pocas veces se alinean con las categorías contables tradicionales y que estas pueden agruparse en dos grandes tipos:

1.1.1.4.1.1. Actividades Primarias.

Estas comprenden las acciones relacionadas con la producción física del bien, su comercialización, entrega al cliente y el soporte brindado después de la venta. Existen cinco categorías genéricas de actividades primarias que son fundamentales para competir dentro de una industria. Porter (2012) indica:

A. Logística de Entrada

Comprende las acciones vinculadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos del producto, incluyendo el manejo de materiales, gestión de almacenes, control de inventarios, programación logística y la devolución de productos a los proveedores.

B. Operaciones

Se refiere a las actividades que permiten convertir las materias primas y otros insumos en el producto terminado, e incluyen procesos como el tratamiento, empaquetado, embalaje, mantenimiento de equipos, pruebas, control de calidad y demás operaciones realizadas en planta.

C. Logística de Salida

Son las actividades encargadas de la obtención, almacenamiento y distribución del producto hacia los clientes, e incluyen el resguardo de los productos terminados, la gestión de materiales, la operación de transporte y distribución, así como el procesamiento y programación de pedidos.

D. Marketing y Ventas

Estas actividades están orientadas a generar las condiciones necesarias para que el cliente adquiera el producto y para que la empresa estimule dicha decisión de compra. Comprenden acciones como la publicidad, promoción, gestión de la fuerza de ventas, elaboración de cotizaciones, selección y gestión de canales de distribución, relaciones con los mismos y estrategias de precios.

E. Servicios Posventa

Engloban aquellas acciones orientadas a mantener o incrementar el valor del producto tras la venta, tales como la instalación, reparación, capacitación al cliente, provisión de repuestos y ajustes necesarios al producto (págs. 68-69).

1.1.1.4.1.2. Actividades de apoyo a la creación de valor.

Estas actividades complementan y respaldan a las actividades primarias, así como entre sí mismas, y se clasifican en cuatro grandes categorías, cada una de las cuales incluye diversas

acciones específicas según las características de cada sector industrial. Porter (2012) afirma lo siguiente:

A. *Adquisición*

Corresponde al proceso de adquisición de los insumos productivos utilizados a lo largo de la cadena de valor. Entre estos se incluyen materias primas, suministros, componentes consumibles y activos fijos como maquinaria, equipos de laboratorio, mobiliario de oficina e instalaciones. Si bien estos recursos suelen vincularse con las actividades primarias, también están estrechamente relacionados con las actividades de apoyo.

B. *Desarrollo Tecnológico*

Toda actividad orientada a la generación de valor involucra el uso de tecnología, procedimientos operativos, metodologías y herramientas tecnológicas aplicadas al procesamiento de información. Las tecnologías empleadas en las empresas son variadas y abarcan desde aquellas utilizadas para la elaboración de documentos y la logística de transporte, hasta las que se integran directamente en el producto final.

C. *Administración de Recursos Humanos*

Esta función comprende las acciones vinculadas al reclutamiento, selección, formación, desarrollo y remuneración del personal en todos los niveles. Su propósito es apoyar tanto a las actividades primarias como a las de soporte. La gestión del talento humano tiene un impacto directo en la ventaja competitiva de la organización, ya que incide en las capacidades, la motivación del personal, así como en los costos asociados a su incorporación y capacitación.

D. *Infraestructura de la Empresa*

Esta categoría abarca un conjunto amplio de funciones, tales como la gestión general, la planificación estratégica, las finanzas, la contabilidad, el manejo legal, las relaciones con entidades gubernamentales y la gestión de calidad. A diferencia de otras actividades de apoyo que respaldan funciones específicas, esta infraestructura suele dar soporte a toda la cadena de valor. Dependiendo del nivel de diversificación de la empresa, dicha infraestructura puede operar de manera autónoma o estar distribuida entre una unidad de negocio específica y la sede central de la organización (págs. 69-72).

1.1.1.4.2. *Tipos de Actividad de la Cadena de Valor.*

Porter (2012), destaca la presencia de tres clases de actividades, tanto en las primarias como en las de apoyo, que inciden de forma diferenciada en la generación de ventaja competitiva. Estas actividades son las siguientes:

1.1.1.4.2.1. Actividades directas.

Se trata de actividades que contribuyen de forma directa a la generación de valor percibido por el cliente, tales como el ensamblaje de productos, la ingeniería de componentes, el trabajo del equipo de ventas, el diseño de productos, las estrategias publicitarias y los procesos de reclutamiento (pág. 73).

1.1.1.4.2.2. Actividades indirectas.

Estas actividades cumplen una función de apoyo constante a las actividades directas, y comprenden, entre otras, el mantenimiento de equipos e instalaciones, la programación operativa, la administración de las instalaciones, la gestión del equipo de ventas, la coordinación

de procesos de investigación y el mantenimiento de registros por parte de los proveedores (pág. 73).

1.1.1.4.2.3. Aseguramiento de la calidad.

Estas actividades se encargan de garantizar la calidad en los procesos, e incluyen acciones como la supervisión, las inspecciones, la ejecución de pruebas, las evaluaciones, la obtención de certificaciones y la implementación de los ajustes necesarios. (pág. 73).

1.1.1.4.3. Alcance Competitivo y la Cadena de Valor.

De acuerdo con Porter (2012), el alcance competitivo ejerce una influencia significativa sobre la ventaja competitiva, ya que afecta directamente la estructura y la eficiencia económica de la cadena de valor. Este alcance puede clasificarse en cuatro tipos principales, los cuales son:

1.1.1.4.3.1. Alcance del segmento.

Se refiere a los diferentes tipos de productos ofrecidos y a los distintos grupos de clientes que se atienden.

1.1.1.4.3.2. Alcance vertical.

Indica hasta qué punto las actividades dentro de la cadena de valor son ejecutadas internamente por la empresa, en lugar de ser tercerizadas a otras entidades.

1.1.1.4.3.3. Alcance geográfico.

Comprende las zonas, países o agrupaciones de países en los que la empresa opera, aplicando una estrategia integrada y coherente.

1.1.1.4.3.4. Alcance de la industria.

Abarca la variedad de sectores relacionados en los que la empresa participa, gestionando una estrategia común y coordinada (pág. 83).

1.1.1.4.4. *La Cadena de Valor y el Análisis de Costes.*

De acuerdo con Porter (2012), tanto los costos como la posición competitiva de una empresa están determinados por las actividades vinculadas al valor que esta genera en el proceso de competencia. En este sentido, cada actividad posee un carácter autónomo; sin embargo, sus costos pueden verse influenciados por las conexiones e interacciones que mantiene con otras actividades, ya sea que estas se desarrollen internamente en la organización o en su entorno externo (pág. 93).

También indica que los costes pueden ser afectados con las decisiones de los insumos comprados los cuales forman parte del coste de cada actividad realizada en una empresa y afectan a los costes operativos (recursos productivos comprados) y a los activos (activos adquiridos). En tales situaciones, Porter propone que resulta adecuado desagregar las actividades con el fin de examinar los costos siguiendo tres principios complementarios que pueden coexistir entre sí (pág. 93).

- El montante y el crecimiento del coste representados por la actividad.
- El comportamiento del coste de la actividad.
- Las diferencias de los competidores en la ejecución de la actividad.

1.1.1.4.4.1. Factores de los costes.

Según Porter (), hay diez determinantes de costos que influyen en cómo se comportan los costos en relación con las actividades generadoras de valor (pág. 98), los cuales son:

1.1.1.4.4.2. Economías o diseconomías de escala.

Dado que las actividades de valor pueden beneficiarse o verse afectadas por economías o diseconomías de escala, su eficiencia puede variar según la capacidad para ejecutarlas de manera diferente en función del volumen; es decir, pueden volverse más eficaces a medida que aumenta la cantidad producida, o menos eficaces si se excede cierta escala (Porter M. E., 2012, págs. 99 - 101).

1.1.1.4.4.3. Aprendizaje y transferencia.

El aprendizaje contribuye a la reducción de costos al aumentar la eficiencia a través de diversos mecanismos, como ajustes en el diseño, optimización de la programación, mayor destreza del personal, rediseño del producto, aumentos en la producción, mejores métodos para aprovechar los activos y una adaptación más efectiva de las materias primas al proceso productivo. Porter también subraya que una ventaja en costos verdaderamente sostenible proviene únicamente del conocimiento patentado adquirido mediante el aprendizaje (2012, págs. 101 - 103).

1.1.1.4.4.4. Patrón de utilización de la capacidad.

El coste fijo de una actividad dentro de la cadena de valor está influenciado por el nivel de utilización de la capacidad de la empresa. Cuando dicha capacidad no se aprovecha plenamente, los costos fijos generan un impacto negativo. La proporción entre costos fijos y variables refleja el grado en que estas actividades dependen del nivel de uso. Por esta razón, la utilización de la capacidad en un momento específico suele estar condicionada por variaciones

en la demanda, ya sean estacionales, cíclicas u originadas por otros factores, así como por alteraciones en la oferta que no necesariamente guardan relación con la competitividad de la empresa (Porter M. E., 2012, págs. 103 - 104).

1.1.1.4.4.5. Nexos.

Se distinguen dos tipos principales de interrelaciones: las que ocurren dentro de la propia cadena de valor y las que se establecen verticalmente con proveedores y canales de distribución. Estas conexiones ofrecen la posibilidad de reducir el costo total de las actividades de valor, ya que son delicadas y exigen una coordinación efectiva entre las distintas funciones de la estructura organizacional (Porter M. E., 2012, págs. 104 - 105).

1.1.1.4.4.6. Interrelaciones.

El hecho de compartir una actividad de valor permite aumentar la escala de producción y reducir los costos. Estas interrelaciones entre distintas unidades de negocio pueden surgir cuando una misma actividad puede ser utilizada por otra unidad relacionada, o cuando se comparten conocimientos técnicos y experiencias entre actividades similares pero separadas, lo que también se conoce como “activos intangibles” (Porter M. E., 2012, págs. 107 - 108).

1.1.1.4.4.7. Integración.

La integración puede reducir los costos al evitar los gastos asociados al uso del mercado, como los relacionados con las compras o el transporte, así como al eliminar la dependencia de proveedores o clientes con un alto poder de negociación (Porter M. E., 2012, págs. 108 - 109).

1.1.1.4.4.8. Oportunidad.

El impacto de la oportunidad en la posición de costos está más relacionado con la alineación con el ciclo económico o con las condiciones del mercado que con una sincronización

estrictamente cronológica. Por esta razón, las empresas pueden obtener beneficios o enfrentar desventajas según si ingresan de forma temprana o tardía en una negociación (Porter M. E., 2012, págs. 109 - 110).

1.1.1.4.4.9. Políticas discrecionales independientes de otros factores.

El costo de una actividad de valor está influenciado constantemente por las decisiones estratégicas que toma la empresa. Estas decisiones pueden abarcar aspectos como el diseño, el desempeño y las características del producto, la diversidad de la oferta, el nivel de servicio, las estrategias de mercadotecnia, los tiempos de entrega, el tipo de clientes atendidos, los canales de distribución, la calidad de los insumos, las políticas salariales, la contratación y capacitación del personal, los planes de producción y la gestión del equipo de ventas, entre otros. (Porter M. E., 2012, págs. 110 - 112).

1.1.1.4.4.10. Ubicación.

La localización geográfica de una actividad de valor influye directamente en los costos asociados a la misma. Aunque en muchos casos esta elección responde a decisiones estratégicas, también puede estar determinada por factores históricos o por la disponibilidad de recursos como materias primas, mano de obra, proveedores y otras facilidades logísticas (Porter M. E., 2012, págs. 112 - 113).

1.1.1.4.4.11. Factores institucionales.

Factores como las normativas gubernamentales, los beneficios fiscales, los estímulos financieros, la presencia de sindicatos, los impuestos aduaneros, las obligaciones tributarias y las exigencias de contenido nacional influyen en los costos asociados a una actividad de valor (Porter M. E., 2012, pág. 113).

1.1.1.4.5. Diferenciación y la Cadena de Valor.

De acuerdo con el concepto Porteriano, la diferencia se obtiene cuando una empresa ofrece un producto especial que aprecian los clientes y estén dispuestos a pagar, puesto que la diferenciación permite imponer un precio elevado en el mercado aparte de que éste facilita un rendimiento sobresaliente si se da el caso en el que el precio supere los costes adicionales de ser especial (Porter M. E., 2012, pág. 152).

De este modo, la diferenciación surge dentro de la cadena de valor y se genera a partir de cualquier actividad específica llevada a cabo por la empresa que impacte en la experiencia o percepción del cliente (Porter M. E., 2012, pág. 152).

1.1.1.4.5.1. Factores de la singularidad.

A. Decisiones políticas

Las compañías definen políticas respecto a las actividades que llevarán a cabo y la forma en que las ejecutarán. Esto incluye decisiones sobre las propiedades de los productos, los servicios ofrecidos, la intensidad y alcance de cada actividad, la tecnología empleada, la calidad de los recursos utilizados, el nivel de habilidades y experiencia del personal, así como la información utilizada para supervisar dichas actividades (Porter M. E., 2012, pág. 156).

B. Nexos

Dado que una actividad puede impactar a otra, los nexos suelen dar lugar a características diferenciadoras. Estos vínculos se presentan dentro de la cadena de valor al coordinar actividades relacionadas; también existen nexos con los proveedores mediante una alineación conjunta, y nexos con los canales al optimizar en conjunto la distribución de funciones (Porter M. E., 2012, pág. 156).

C. Oportunidad

La diferenciación también puede originarse por el momento en que una empresa comienza a desarrollar una actividad; por ejemplo, al ser pionera en lanzar un producto específico. Alternativamente, una empresa que ingresa más tarde al mercado puede obtener ventaja si emplea tecnología avanzada. En ambas situaciones, estas circunstancias ofrecen oportunidades estratégicas favorables (Porter M. E., 2012, pág. 156).

D. Localización

Con frecuencia, la ubicación estratégica o de fácil acceso puede otorgar a una empresa un rasgo distintivo frente a sus competidores (Porter M. E., 2012, pág. 158).

E. Interrelaciones

Una actividad de valor puede volverse única al ser compartida con otras unidades de negocio dentro de la empresa (Porter M. E., 2012, pág. 158).

F. Aprendizaje y transferencia

La exclusividad de una actividad puede originarse a partir del aprendizaje sobre cómo ejecutarla de manera más eficiente, siendo recomendable optar por un conocimiento protegido o patentado (Porter M. E., 2012, pág. 158).

G. Integración

La incorporación de nuevas actividades de valor permite mejorar el control sobre su ejecución y facilita la coordinación con otras actividades. Esta integración no solo incluye las funciones realizadas por los proveedores o los canales de distribución, sino también aquellas que, en la actualidad, son llevadas a cabo por el cliente (Porter M. E., 2012, pág. 158).

H. Escala

Una escala amplia posibilita realizar una actividad de manera diferenciada, algo que no se puede lograr cuando el volumen es reducido (Porter M. E., 2012, pág. 158).

I. Factores institucionales

Las organizaciones deben analizar cada una de sus áreas para identificar los factores en los que se fundamentan, ya que estos determinarán en gran medida la naturaleza de la empresa (Porter M. E., 2012, pág. 159).

1.1.1.5. Cadena de Valor Global

La teoría de la Cadena de Valor Global - CVG surge como un enfoque que permite analizar la organización de la producción y el comercio en un contexto de globalización económica. Esta perspectiva sostiene que la elaboración de un bien o servicio no se desarrolla necesariamente dentro de una sola empresa o país, sino que involucra una serie de actividades interrelacionadas ejecutadas por diversos actores ubicados en diferentes regiones del mundo. Dichas actividades abarcan desde el diseño y abastecimiento de insumos hasta la producción, transformación, distribución y comercialización del producto final (Fernandez-Stark & Gereffi, 2019, págs. 54-58).

Según Gereffi (2018), las cadenas de valor globales constituyen redes de empresas y organizaciones que participan en la creación, transformación y distribución de bienes y servicios a escala internacional. Este enfoque permite comprender cómo se genera el valor económico, cómo se distribuyen los beneficios entre los participantes de la cadena y cuáles son los mecanismos de coordinación que determinan la competitividad de los distintos actores involucrados (Gereffi, 2018, págs. 305 -312).

Asimismo, el análisis de las cadenas de valor globales facilita la identificación de oportunidades de mejora para los productores y organizaciones, permitiéndoles fortalecer sus capacidades productivas, acceder a nuevos mercados y aumentar su competitividad mediante procesos de innovación, aprendizaje y articulación comercial. En consecuencia, esta teoría se ha convertido en una herramienta relevante para estudiar sectores productivos agropecuarios que buscan insertarse de manera eficiente en mercados cada vez más exigentes y competitivos (Gereffi, 2018, págs. 325-334).

1.1.1.5.1. *Elementos fundamentales de la Cadena de Valor Global.*

a. Secuencia de actividades de la cadena

La cadena de valor global está conformada por un conjunto de actividades que agregan valor al producto a lo largo de todo el proceso productivo. Estas actividades incluyen la investigación y desarrollo, el diseño, el abastecimiento de insumos, la producción, la transformación, el empaque, la distribución y la comercialización. El análisis de esta secuencia permite identificar los actores que intervienen en cada etapa y determinar dónde se genera mayor valor dentro de la cadena (Fernandez-Stark & Gereffi, 2019, págs. 58-61).

b. Gobernanza de la cadena

La gobernanza se refiere a los mecanismos mediante los cuales se coordinan y controlan las relaciones entre los participantes de la cadena. Este elemento permite comprender cómo determinados actores, generalmente empresas líderes o compradores de gran escala, establecen estándares de calidad, requisitos técnicos, condiciones de producción y criterios de comercialización que deben cumplir los demás integrantes de la cadena. De esta manera, la gobernanza influye directamente en la distribución de responsabilidades, riesgos y beneficios entre los diferentes eslabones productivos (Gereffi, 2018, págs. 313-320).

c. Escalamiento productivo - Upgrading

El escalamiento productivo constituye la capacidad de los actores de la cadena para mejorar su desempeño y avanzar hacia actividades con mayor valor agregado. Este proceso puede manifestarse mediante la optimización de los procesos productivos, la mejora de la calidad de los productos, la incorporación de nuevas funciones dentro de la cadena o la diversificación hacia nuevos mercados. El escalamiento es considerado un factor clave para incrementar la competitividad y fortalecer la posición de los productores dentro de la cadena de valor global (Fernandez-Stark & Gereffi, 2019, págs. 62-69).

d. Desarrollo y competitividad

La participación en cadenas de valor globales puede contribuir significativamente al desarrollo económico y al fortalecimiento competitivo de las organizaciones. A través de estas redes, los productores tienen la posibilidad de acceder a conocimientos especializados, nuevas tecnologías, mejores prácticas de gestión y mercados de mayor alcance. Como resultado, se favorece el incremento de la productividad, la generación de valor agregado y la consolidación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Gereffi, 2018, págs. 325-334).

1.1.1.5.2. *Relación entre la Cadena de Valor Global y la Cadena de Valor de Porter.*

La teoría de la Cadena de Valor Global complementa la propuesta de Porter al ampliar el análisis desde una perspectiva organizacional hacia una dimensión internacional. Mientras Porter se centra en las actividades internas que permiten generar valor dentro de una empresa, Gereffi analiza las relaciones que se establecen entre múltiples actores que participan en distintas etapas de la producción y comercialización a nivel global. Por ello, ambas teorías pueden utilizarse de manera complementaria para comprender cómo una organización genera valor internamente y

cómo se articula con otros actores para mejorar su competitividad en mercados nacionales e internacionales.

1.1.1.6. Cadena de Valor Digital

La teoría de la Cadena de Valor Digital surge como una evolución de los enfoques tradicionales de creación de valor, incorporando el papel de las tecnologías digitales en los procesos empresariales. Este enfoque sostiene que el valor no solo se genera mediante actividades físicas de producción y comercialización, sino también a través del uso estratégico de datos, tecnologías de información, plataformas digitales, sistemas de comunicación y redes interconectadas que facilitan la creación, intercambio y captura de valor dentro de las organizaciones (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013, págs. 471-474).

De acuerdo con Bharadwaj, El Sawy, Pavlou y Venkatraman (2013), la digitalización ha transformado significativamente la forma en que las empresas diseñan sus estrategias, gestionan sus procesos y se relacionan con clientes, proveedores y demás actores de su entorno. En este contexto, la estrategia empresarial y la estrategia tecnológica dejan de funcionar de manera independiente para integrarse en una estrategia digital orientada a generar ventajas competitivas sostenibles mediante el uso de tecnologías digitales (págs. 474-476).

Asimismo, la Cadena de Valor Digital se caracteriza por la utilización intensiva de datos, sistemas de información y plataformas tecnológicas que permiten optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones, incrementar la eficiencia operativa y fortalecer las relaciones con los diferentes participantes de la cadena de valor. Como resultado, las organizaciones pueden generar nuevas fuentes de valor y responder con mayor rapidez a las exigencias de mercados dinámicos y altamente competitivos (Miao, 2021, págs. 4342-4347).

1.1.1.6.1. *Actividades de la Cadena de Valor Digital.*

a. Digitalización de Procesos

La digitalización de procesos consiste en la incorporación de tecnologías digitales en las actividades operativas y administrativas de la organización. Esto permite automatizar tareas, optimizar recursos, reducir costos y mejorar la eficiencia de los procesos productivos y comerciales. La transformación digital facilita además el acceso a información en tiempo real para apoyar la toma de decisiones estratégicas (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013, págs. 474-477).

b. Gestión y aprovechamiento de datos

Los datos constituyen uno de los principales activos dentro de la cadena de valor digital. La recopilación, procesamiento y análisis de información permiten conocer mejor las necesidades de los clientes, identificar oportunidades de mejora y desarrollar estrategias más efectivas para incrementar el valor generado por la organización. En este enfoque, los datos se convierten en un recurso estratégico para la competitividad (Miao, 2021, págs. 4344-4348).

c. Conectividad e integración de actores

La cadena de valor digital favorece la integración de proveedores, productores, distribuidores y clientes mediante plataformas tecnológicas y sistemas de información compartidos. Esta conectividad permite una mayor coordinación de actividades, mejora la comunicación entre los participantes y facilita el flujo de información a lo largo de toda la cadena de valor (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013, págs. 477-479).

d. Innovación y generación de valor

La adopción de tecnologías digitales impulsa la innovación en productos, servicios y modelos de negocio. Las organizaciones pueden desarrollar nuevas formas de interacción con los clientes, implementar servicios digitales y crear propuestas de valor diferenciadas que fortalezcan su posición competitiva en el mercado (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013, págs. 479-481).

e. Competitividad digital

La competitividad digital hace referencia a la capacidad de una organización para utilizar tecnologías digitales con el fin de mejorar su desempeño, incrementar su productividad y adaptarse a los cambios del entorno. La incorporación efectiva de herramientas digitales permite fortalecer la eficiencia operativa, ampliar el acceso a mercados y generar ventajas competitivas sostenibles (Miao, 2021, págs. 4350-4355).

1.1.1.6.2. *Relación entre la Cadena de Valor Digital y la Cadena de Valor de Porter.*

La Cadena de Valor Digital complementa el modelo tradicional de Porter al incorporar la influencia de las tecnologías digitales en cada una de las actividades generadoras de valor. Mientras Porter se centra en las actividades primarias y de apoyo que permiten a una empresa alcanzar ventajas competitivas, el enfoque digital analiza cómo las herramientas tecnológicas, los datos y las plataformas digitales potencian dichas actividades, mejorando la eficiencia, la innovación y la capacidad de respuesta frente a las demandas del mercado.

1.1.1.7. Teoría de la Curva de la Sonrisa

La teoría de la Curva de la Sonrisa “Smile Curve” fue propuesta por Stan Shih en la década de 1990 para explicar la distribución del valor agregado a lo largo de una cadena

productiva. Este enfoque sostiene que las actividades ubicadas en los extremos de la cadena, tales como la investigación, el desarrollo, el diseño, la innovación y la comercialización, generan un mayor valor económico que las actividades de manufactura o producción, las cuales suelen ubicarse en la parte central de la cadena (Shih, 1996, págs. 3-7).

La representación gráfica de esta teoría adopta la forma de una sonrisa, donde los extremos de la curva muestran niveles elevados de valor agregado, mientras que la parte central presenta una menor capacidad para generar beneficios económicos. Desde esta perspectiva, las organizaciones que participan únicamente en actividades productivas tienden a capturar una proporción menor del valor total generado por el producto, en comparación con aquellas que intervienen en procesos de innovación, gestión de marca, marketing o desarrollo tecnológico (Shih, 1996, págs. 5-8).

Posteriormente, diversos estudios sobre cadenas globales de valor ampliaron esta propuesta, señalando que la competitividad de las empresas y organizaciones depende no solo de su capacidad productiva, sino también de su participación en actividades intensivas en conocimiento, innovación y comercialización. Por ello, la Curva de la Sonrisa se ha convertido en una herramienta relevante para analizar la distribución del valor agregado dentro de las cadenas productivas modernas (Mudambi, 2008, págs. 699-701).

- **Actividades previas a la producción**

El primer extremo de la curva está constituido por las actividades relacionadas con la investigación y desarrollo, la innovación, el diseño de productos y la generación de conocimiento. Estas actividades se caracterizan por requerir altos niveles de especialización y

capacidad tecnológica, razón por la cual generan una proporción significativa del valor agregado dentro de la cadena productiva (Mudambi, 2008, págs. 701-703).

- **Actividades de producción o manufactura**

La parte central de la curva corresponde a las actividades de producción, ensamblaje o transformación física de los bienes. Aunque estas actividades son indispensables para la obtención del producto final, suelen enfrentar una mayor competencia y menores márgenes de rentabilidad, lo que limita la capacidad de capturar valor dentro de la cadena (Shih, 1996, págs. 6-7).

- **Actividades posteriores a la producción**

El segundo extremo de la curva comprende las actividades vinculadas a la comercialización, distribución, marketing, gestión de marca y servicios posventa. Estas funciones permiten diferenciar los productos, fortalecer la relación con los consumidores y generar ventajas competitivas sostenibles, contribuyendo significativamente a la creación y captura de valor (Mudambi, 2008, págs. 703-705).

- **Generación de valor agregado**

La teoría plantea que el valor agregado no se distribuye de manera uniforme a lo largo de la cadena productiva. Las actividades intensivas en conocimiento, innovación y comercialización tienden a concentrar mayores beneficios económicos que las actividades exclusivamente productivas. En consecuencia, las organizaciones buscan desplazarse hacia los extremos de la curva para incrementar su competitividad y rentabilidad (Shih, 1996, págs. 5-8).

- **Escalamiento competitivo**

La Curva de la Sonrisa también resalta la importancia del escalamiento hacia actividades de mayor valor agregado. Esto implica que los productores no se limiten únicamente a la producción primaria, sino que incorporen procesos de transformación, diferenciación, certificación, desarrollo de marca o comercialización directa para mejorar su posición dentro de la cadena de valor (Mudambi, 2008, págs. 704-706).

1.1.2. Teoría de la Competitividad

1.1.2.1. Conceptos de la Competitividad.

La competitividad tuvo diferentes acepciones a lo largo de la historia económica, entre los cuales encontramos los siguientes:

Müller (1995) en la revista de la CEPAL, afirma lo siguiente:

Desde el ángulo económico, comprender la competitividad no exige sólo un examen de la participación en los mercados internos y externos, sino también el estudio de los precios y costos comparativos de producción, las tasas de cambio e interés, el poder de mercado y las dimensiones "no precios", como la información sobre los mercados, el diseño de los productos, el empaque, el control de calidad, la atención a los clientes, la comercialización y la distribución: incluye, en fin, la eficiencia de la economía (sector, firma, país) que exporta (pág. 139).

Otras definiciones sobre la competitividad se muestran en el trabajo de investigación: “Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso”, realizado por Lizeth Danitza Gómez Hernández (2011), quien recopila los aportes de diversos autores sobre este concepto.

En ese sentido, Clark (1998, como se citó en Gómez Hernández, 2011), sostiene que la competitividad se refiere a la capacidad permanente de una organización para generar beneficios y mantener una posición favorable dentro del mercado.

Por su parte, Tamames (1998, como se citó en Gómez Hernández, 2011), define la competitividad como la capacidad de una empresa para expandirse, incrementar su participación en el mercado y mejorar sus niveles de rentabilidad.

La competitividad Según Metcalf (2002) se ha vuelto un aspecto prioritario para los gobiernos y sectores económicos, dado que influye directamente en variables como el ingreso, el empleo, la inversión y el comercio. Asimismo, se considera una estrategia clave para responder a los efectos de la liberalización comercial, los ajustes estructurales y los procesos de reconversión productiva (págs. 409-443).

Ruesga y Da Silva (2007), conceptualizan la competitividad como la capacidad de las organizaciones para desenvolverse eficazmente en los mercados, incrementar su participación, mejorar sus niveles de rentabilidad y mantener un crecimiento sostenido en el tiempo. Desde esta perspectiva, los principales indicadores de competitividad están representados por la cuota de mercado, los beneficios obtenidos, los dividendos generados y el volumen de inversiones realizadas.

Los elementos que influyen en el desarrollo de la competitividad a nivel microeconómico se dividen, esencialmente, en dos grandes grupos: por un lado, los precios y los costos de los insumos destacando especialmente el costo del trabajo, y por otro, los aspectos tecnológicos y organizativos. Dentro de este segundo grupo, sobresalen factores como la calidad del producto, la existencia de economías de escala, la innovación tecnológica tanto en procesos como en

productos, la eficiencia en la organización de la producción, la eficacia del sistema de distribución, la prestación de servicios postventa y la capacidad de incentivar al personal. El uso o implementación más eficaz de estos recursos repercute favorablemente en los indicadores de competitividad, fortaleciendo así la posición competitiva de las empresas.

De acuerdo con Ten Kate (1993), los elementos que influyen en la competitividad de las empresas individuales pueden clasificarse en tres grandes grupos: a) aquellos que afectan los costos de los insumos utilizados en la producción, b) los que inciden en la eficiencia o productividad con la que dichos insumos son empleados, y c) factores vinculados a los precios, la calidad y la diferenciación de los productos que las empresas ofrecen en el mercado.

Para Márquez (1994), la competitividad se entiende como la habilidad de una empresa o región para insertarse en el mercado nacional o internacional. Una mejora en la competitividad se refleja cuando dicha unidad logra incrementar su presencia en el mercado interno o en el comercio exterior (pág. 101).

Porter (1990), sostiene que la competitividad se refiere a la capacidad de una organización, ya sea del ámbito público o privado y con o sin fines de lucro, para adquirir y conservar ventajas competitivas que le permitan posicionarse favorablemente, mantenerse y progresar dentro del contexto socioeconómico. Esta ventaja competitiva se fundamenta en los recursos, habilidades, conocimientos y cualidades que posee la entidad, los cuales no están disponibles, o lo están en menor grado, para sus competidores, lo que posibilita generar rendimientos superiores (pág. 535).

En los análisis sobre competencia y competitividad, la relevancia del lugar geográfico ha sido en gran medida subestimada, e incluso se considera que su influencia está disminuyendo.

Según Porter (2013), la globalización ha posibilitado que las empresas accedan a capital, tecnología y bienes desde cualquier parte del mundo, así como localizar sus operaciones en las regiones que resulten más rentables desde el punto de vista económico (pág. 265).

1.1.2.2. Estrategias Competitivas de Michael Porter.

Porter sostiene que el nivel de competencia influye directamente en el éxito o fracaso de una empresa, destacando que la efectividad de sus actividades; como la innovación, una cultura organizacional sólida o una correcta implementación puede contribuir a un mejor desempeño. De acuerdo con el autor, las estrategias competitivas buscan posicionarse de manera rentable y sostenible frente a las fuerzas del entorno competitivo. Estas estrategias no solo se adaptan a las condiciones del mercado, sino que también procuran transformarlas a favor de la empresa (Porter M. E., 2012, págs. 29 - 30).

De acuerdo con Porter, el estudio de la competitividad comienza con un análisis estructural del sector, utilizando el modelo de las cinco fuerzas que influyen en la competencia dentro de una industria. Este enfoque permite identificar el nivel de atractivo del sector, las razones que lo sustentan y los factores que pueden variar con el tiempo o ser influenciados estratégicamente. A partir de este diagnóstico, se plantean tres estrategias genéricas que permiten a las empresas alcanzar una ventaja competitiva mediante su adecuada ubicación dentro del sector.

1.1.2.2.1. El Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter.

Este enfoque analítico permite comprender el entorno industrial considerando diversos elementos como la cantidad de proveedores y compradores, el alcance geográfico del mercado, la influencia de los costos asociados a las economías de escala, los canales de distribución para llegar al consumidor, el ritmo de crecimiento del mercado y el impacto de los avances

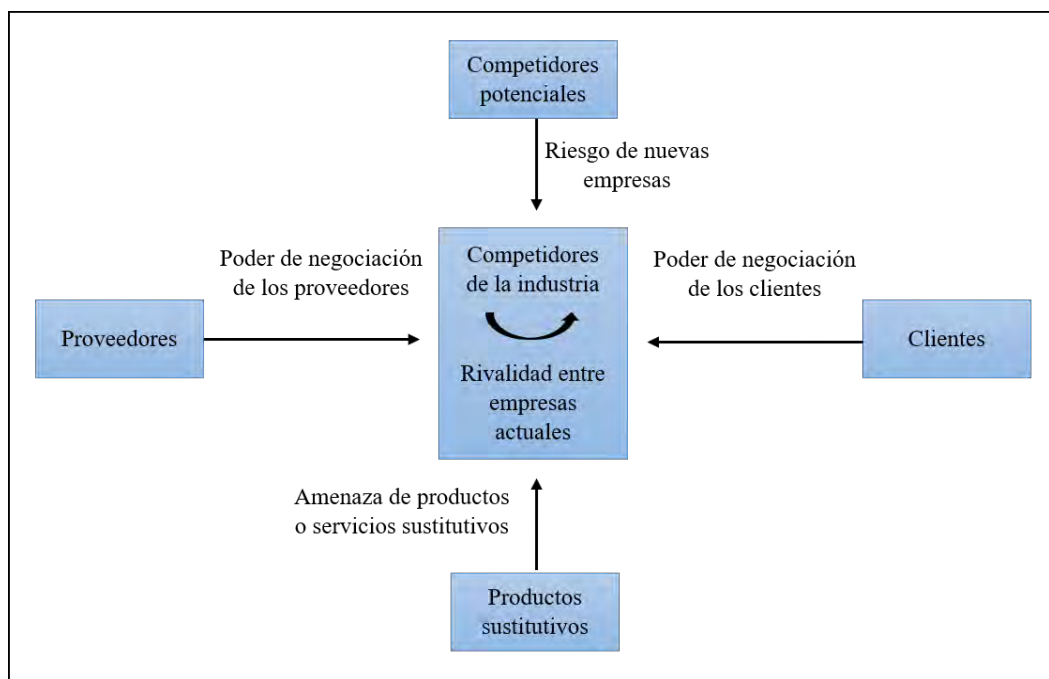
tecnológicos. Estos aspectos ayudan a identificar la intensidad de las variables que determinan la competencia, precio, calidad del producto, servicio e innovación, dado que en algunos sectores el factor predominante puede ser el precio, mientras que en otros puede enfocarse en la calidad, el servicio al cliente o la colaboración con proveedores y consumidores

Este modelo contempla diversos factores competitivos, entre los que se encuentran la posibilidad de entrada de nuevos participantes al mercado, la intensidad de la rivalidad entre las empresas existentes, la amenaza que representan los productos sustitutos, así como el nivel de influencia que ejercen tanto los proveedores como los consumidores en las negociaciones.

El propósito fundamental consiste en estimar la rentabilidad de la organización, con el objetivo de determinar su valor presente y anticipar su desempeño futuro.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter explica cómo aplicar estrategias competitivas y permite identificar el nivel de rentabilidad que una empresa puede alcanzar en el mercado a largo plazo. Las cuatro primeras fuerzas interactúan con diversos factores previamente mencionados, lo que da lugar al surgimiento de la quinta fuerza.

Figura 3
Marco competitivo de las cinco fuerzas de Porter.



Nota. Adaptado de Michael E. Porter. (2013). *Ser Competitivo Edición actualizada y Aumentada*. 6ta ed. pág. 32

1.1.2.2.1.1. Amenaza de entrada.

Según Porter (2013), la entrada de nuevos competidores en un sector introduce capacidades adicionales y una intención clara de captar parte del mercado, lo que genera presión sobre los precios, los costos y las inversiones requeridas para competir. Esta situación se intensifica especialmente cuando los nuevos participantes provienen de otros sectores y optan por diversificarse, ya que pueden afectar la capacidad instalada y los flujos de capital, impulsando así un aumento en la competencia (pág. 37).

Cuando existe una amenaza concreta de nuevos competidores, las empresas ya posicionadas en el sector suelen verse obligadas a disminuir sus precios o a aumentar sus inversiones con el propósito de disuadir la entrada. El nivel de esta amenaza está condicionado

tanto por la magnitud de las barreras de entrada como por la posible respuesta que los nuevos actores anticipen de parte de las empresas ya establecidas.

Según Porter tenemos las siguientes barreras de entrada:

- ✓ Economías de escala por arte de la oferta.
- ✓ Beneficios de escala por parte de la demanda.
- ✓ Costes por el cambio de clientes.
- ✓ Requisitos de capital.
- ✓ Beneficios para los miembros independientemente del tamaño.
- ✓ Acceso desigual a los canales de distribución.

1.1.2.2.1.2. La influencia de los proveedores.

Los proveedores ejercen un papel clave dentro de una industria, ya que su poder puede afectar significativamente su dinámica. Según Porter (2013), aquellos proveedores con alto poder de negociación tienden a apropiarse de un mayor valor al imponer precios elevados, restringir la calidad o los servicios ofrecidos, o trasladar sus propios costes a las empresas del sector. Esta situación se vuelve particularmente crítica cuando las compañías no logran transferir dichos aumentos de coste al consumidor final, permitiendo así que los proveedores maximicen sus beneficios (pág. 43).

Un conjunto de proveedores adquiere poder e influencia cuando presenta una mayor concentración que la industria a la que abastece, cuando no depende significativamente de dicha industria para generar ingresos, y cuando los actores del sector enfrentan variaciones en los costos o se ven expuestos a proveedores poco fiables. Además, el poder del proveedor se incrementa si los productos que ofrece están claramente diferenciados, no tienen sustitutos disponibles en el mercado, y si existe una amenaza creíble de que dicho grupo pueda integrarse verticalmente y competir directamente dentro del sector.

1.1.2.2.1.3. La influencia de los compradores.

De acuerdo con Porter (2013), los consumidores dentro de un sector industrial pueden adquirir una posición de poder en las negociaciones cuando hay disponibilidad de productos sustitutos en el mercado, así como cuando exigen altos estándares de calidad, mejor atención y precios competitivos. Estas demandas generan una presión entre los proveedores, quienes deben competir entre sí para satisfacerlas. El poder de los compradores se manifiesta especialmente bajo ciertas condiciones específicas como:

- ✓ Adquieren un porcentaje significativo del volumen total de productos que produce la industria.
- ✓ Las compras que realizan constituyen una proporción considerable de los ingresos anuales que obtienen los proveedores.
- ✓ Los productos que adquiere para el sector industrial carecen de diferenciación o son prácticamente homogéneos.
- ✓ Enfrenta bajos costos al momento de sustituir a un proveedor por otro.
- ✓ Los clientes representan una amenaza realista de asumir directamente las actividades que actualmente realizan sus proveedores.
- ✓ Los clientes poseen un conocimiento sólido acerca de los precios y costos de los productos que ofrecen los proveedores.

1.1.2.2.1.4. La amenaza de los sustitutos.

En esta etapa, una compañía enfrenta dificultades significativas cuando los productos sustitutos se vuelven viables, eficientes y más económicos que los que ofrece originalmente. Esta situación obliga a la empresa a reducir sus precios, lo que conlleva una disminución en sus ingresos.

Porter (2013) señala que una alta amenaza de productos sustitutos afecta negativamente la rentabilidad de la industria, ya que impone un límite superior a los precios que se pueden cobrar (pág. 47).

La amenaza de un producto sustituto aumenta cuando este presenta una relación favorable entre costo y beneficios en comparación con los ofrecidos por la industria, y cuando el comprador puede cambiar a dicho sustituto con un costo mínimo.

1.1.2.2.1.5. Rivalidad entre competidores existentes

Según Porter (2013), la competencia entre las empresas ya establecidas se manifiesta a través de diversas estrategias, como la reducción de precios, la incorporación de mejoras en los productos, la implementación de campañas publicitarias y el perfeccionamiento del servicio ofrecido. Una alta intensidad en esta rivalidad tiende a restringir la rentabilidad del sector.

El impacto que tiene la rivalidad sobre la rentabilidad potencial de una industria está condicionado tanto por la intensidad con la que las empresas compiten como por los factores en los que basan dicha competencia. Esta rivalidad se intensifica cuando existen numerosos competidores o cuando estos son similares en tamaño e influencia; cuando el crecimiento del sector es limitado; cuando las barreras para salir del mercado son altas; cuando los rivales están fuertemente comprometidos con el sector y buscan el liderazgo, especialmente si sus metas exceden el beneficio económico; y cuando las empresas tienen dificultades para interpretar las acciones de sus competidores debido a la falta de conocimiento mutuo, enfoques estratégicos divergentes u objetivos distintos (pág. 48).

1.1.2.3. La Ventaja Competitiva.

Según Porter (2012), en su obra “Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”, la ventaja competitiva se refiere a la capacidad de una empresa para generar valor para sus clientes, ya sea mediante precios más bajos que los de sus competidores ofreciendo beneficios similares, o a través de productos diferenciados cuyo ingreso generado excede sus costos. Para el autor, el valor representa la cantidad que un cliente está dispuesto a pagar por lo que recibe de la empresa. Así, una organización logra ser rentable cuando el valor percibido por los compradores es mayor al costo incurrido en la producción. En este sentido, el objetivo principal de cualquier estrategia empresarial es desarrollar productos cuyo valor supere su costo de elaboración. Para evaluar dicha creación de valor, Porter introduce el concepto de cadena de valor, que describe el conjunto de actividades que realiza la empresa y en las que se genera dicho valor (pág. 63).

La ventaja competitiva representa un elemento clave que permite a una empresa establecer una posición sólida para competir eficazmente. Según Porter (2012), la capacidad de una organización para competir está determinada tanto por las condiciones locales como por las estrategias que implemente (pág. 64).

En este sentido, la estrategia competitiva se entiende como el conjunto de acciones que adopta una empresa con el propósito de superar a sus competidores y lograr una posición ventajosa en el mercado. Estas estrategias pueden adoptar un carácter ofensivo o defensivo, dependiendo de las dinámicas del entorno competitivo. A nivel global, las empresas han aplicado una diversidad de enfoques con el objetivo de superar a sus rivales y consolidar una ventaja dentro del mercado.

Es así como Porter (2009) señala que una empresa posee una ventaja competitiva cuando se encuentra en una posición más favorable que sus competidores para atraer y conservar a sus clientes, así como para enfrentarse de manera efectiva a las presiones del entorno competitivo. Esta ventaja puede originarse a partir de diversas fuentes, tales como la producción de bienes con estándares de calidad superiores, la oferta de un servicio al cliente destacado, la optimización de costos por debajo de los de la competencia, una ubicación estratégica más conveniente o el diseño de productos con un desempeño superior al de otras marcas disponibles en el mercado.

1.1.2.3.1. *El Modelo de Estrategias Genéricas de Michael Porter.*

El modelo de las estrategias genéricas de Michael Porter ofrece una buena perspectiva para desarrollar un enfoque estratégico que ayude a competir a las empresas atacando los vacíos de valor dejado por sus competidores.

Porter sostiene que, al margen de las fortalezas o debilidades frente a los competidores, las empresas pueden alcanzar una ventaja competitiva a través de dos vías fundamentales: la reducción de costos o la diferenciación. Estas ventajas se derivan directamente de la estructura y las condiciones particulares del sector industrial en el que operan. En este sentido, Porter (2012) señala que “cada estrategia implica un método específico para alcanzar la ventaja competitiva, lo cual incluye seleccionar el tipo de ventaja deseada y definir el ámbito en el que se aplicará el objetivo estratégico” (pág. 39). En cuanto a las estrategias de enfoque o segmentación, estas pueden orientarse ya sea hacia la reducción de costos (enfocada en costos) o hacia la diferenciación (enfocada en diferenciación) dentro de un nicho de mercado específico. Las medidas necesarias para implementar estas estrategias dependen de las características particulares del sector y de las posibilidades reales que este ofrece.

Figura 4

Modelo de tres estrategias genéricas de Michael Porter.

		Coste más bajo	Diferenciación
Ámbito Competitivo	Objetivo amplio	1. Liderazgo en costes	2. Diferenciación
	Objetivo estrecho («Enfoque»)	3 A . Segmentación de costes	3 B. Segmentación de Diferenciación

Nota. Adaptado de Michael Porter. (2012). Ventaja Competitiva Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento superior. Pág. 40

Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

1.1.2.3.1.1. Liderazgo en costes.

La estrategia se basa en que la empresa busca posicionarse como el productor con los costos más bajos dentro de su sector. Esta estrategia abarca un mercado amplio, atendiendo a múltiples segmentos e incluso puede extenderse a industrias relacionadas. La cobertura amplia suele ser clave para lograr reducciones de costos. Las bases de esta ventaja son variadas y dependen de las condiciones específicas del sector; entre ellas se incluyen la obtención de economías de escala, el uso de patentes, el acceso privilegiado a insumos y otros elementos que contribuyen a reducir los costos de producción (Porter M. E., 2012, pág. 40).

1.1.2.3.1.2. Diferenciación.

Esta segunda estrategia genérica implica que la empresa busca diferenciarse dentro de su industria destacándose en ciertos aspectos que los consumidores valoran significativamente. Para ello, selecciona uno o más atributos que considera relevantes y adopta un enfoque particular para

satisfacer esas preferencias. Esta diferenciación le permite justificar un precio más elevado debido al valor percibido por el cliente.

La estrategia de diferenciación se basa en que la empresa debe elegir atributos que la distingan claramente de sus competidores. Para poder establecer precios más altos, es necesario que logre una autenticidad real o al menos una percepción clara de singularidad en algún aspecto. A diferencia de la estrategia de liderazgo en costos, en este enfoque pueden coexistir múltiples propuestas exitosas dentro de una misma industria, siempre que haya diversos atributos valorados por distintos grupos de clientes (Porter M. E., 2012, pág. 42).

1.1.2.3.1.3. Segmentación.

Esta tercera estrategia genérica se distingue notablemente de las anteriores, ya que se fundamenta en la selección de un ámbito competitivo reducido dentro de una industria (enfoque). La empresa decide concentrarse en un segmento específico o en un conjunto limitado de segmentos del mercado, desarrollando una estrategia especialmente diseñada para satisfacer sus necesidades, dejando de lado al resto del mercado. Al especializarse en ese nicho, busca alcanzar una ventaja competitiva, incluso si no cuenta con una superioridad generalizada en toda la industria.

La estrategia de segmentación presenta dos enfoques principales: uno orientado al coste y otro a la diferenciación. En el primero, la empresa intenta obtener una ventaja en términos de costos dentro del segmento elegido; en el segundo, busca destacar mediante atributos únicos que valoren los clientes de ese segmento. Ambas estrategias se basan en que el segmento seleccionado tiene características o necesidades distintas del resto del mercado. La segmentación por costes se enfoca en aprovechar diferencias en el comportamiento de costos, mientras que la

segmentación por diferenciación responde a demandas específicas no bien atendidas por competidores más generalistas. Aunque esta estrategia puede generar ventajas competitivas al concentrarse en un nicho, no garantiza necesariamente un alto rendimiento, ya que su éxito depende de una correcta identificación y atención del segmento (Porter M. E., 2012, pág. 43).

1.1.2.4. La Globalización y la Competitividad

La competitividad a nivel internacional tiene gran importancia e impacto en la medida de la gestión de una organización o estado; es así como, el Índice de competitividad mundial (2024) nos indica que:

La competitividad se sustenta en la valoración de diversos factores clave que definen la habilidad de una economía para generar bienestar. Entre estos se encuentran: la eficiencia gubernamental, relacionada con la calidad institucional y la efectividad en la implementación de políticas públicas; la eficiencia empresarial, que contempla la capacidad de las organizaciones para optimizar su productividad y competitividad a través de la innovación y una gestión adecuada; la infraestructura, que abarca la disponibilidad y calidad de servicios esenciales como el transporte, la energía y las telecomunicaciones; y el desempeño económico, entendido como la habilidad del país para sostener un crecimiento económico estable y equilibrado, evitando impactos externos significativos.

La competitividad no se reduce exclusivamente al incremento del producto económico, sino que también abarca aspectos relacionados con la sostenibilidad ambiental y la equidad en la distribución de los beneficios del desarrollo (pág. 8).

Así mismo, tenemos factores que intervienen fuertemente en el mercado dinámico de la competitividad, por ello es necesario estar preparados como micro, pequeñas y grandes empresas nacionales, ya que un mercado globalizado requiere de negocios globalizados, por ello citamos a Emprendedor Sublime quien nos indica:

Los consumidores, en la actualidad, tienden a uniformarse a escala global, lo que hace que la segmentación de clientes dentro de cada país se base principalmente en criterios sociales, culturales y económicos. Estos consumidores modernos actúan como ciudadanos globales, sin una identidad nacional marcada, y requieren ser atendidos de forma prioritaria. Esta realidad ha intensificado la competencia entre las empresas, generando dos desafíos clave: la rápida obsolescencia de los productos y la disminución de los márgenes de ganancia.

La homogeneización de los consumidores, la demanda constante de innovación tecnológica, la aceleración de los ciclos de negocio y el incremento de los costos obligan a las empresas a modificar sus características culturales.

Las empresas enfrentan una constante presión por adaptarse a un entorno sumamente competitivo, donde alcanzar el éxito requiere altos niveles de productividad y eficiencia. La internacionalización se convierte así en una estrategia clave para construir una cadena de valor con mayor competitividad.

Anteriormente, las empresas operaban en diversos mercados nacionales, diseñando estrategias específicas para cada país desde su sede principal. En contraste, las organizaciones actuales planifican sus operaciones con una visión global, implementando una estrategia unificada para desenvolverse eficazmente en un entorno internacionalizado.

La competencia se fundamenta en la reducción de costos o en la diferenciación de los productos, lo cual ha dado lugar a una novedosa forma de división del trabajo. En este nuevo esquema, los países ya no se enfocan en especializarse en productos completos o sectores específicos, sino en componentes individuales de un bien, es decir, en aportes de valor agregado que, sumados al costo aceptado por el mercado, determinan el precio final del producto.

Estamos en la era de los productos globales, los cuales deben adaptarse tanto a las demandas de los consumidores como a las particularidades de los canales de distribución en cada región. Actuar en el ámbito internacional requiere adoptar una mentalidad y estrategias globales. Por esta razón, las compañías tienden a integrar sus estructuras con otras organizaciones ubicadas en regiones donde pueden generar o captar mayor valor (Emprendedor Sublime, 2011).

1.2. Marco Conceptual

1.2.1. *La Chía*

“La chía (Salvia hispánica) es una planta herbácea de la familia de las lamiáceas; es nativa del centro y sur de México, Guatemala y Nicaragua¹ y junto con el lino (*Linum usitatissimum*), es una de las especies vegetales con la mayor concentración de ácido graso alfa-linolénico omega 3 conocidas hasta 2006 (Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias México , 2017).

1.2.2. *Cadena Productiva*

Una cadena productiva se define como un conjunto de actores vinculados entre sí que participan en un proceso continuo de producción, transformación y comercialización de un bien o conjunto de bienes dentro de un contexto específico.

Dentro de una cadena productiva participan diversos agentes que realizan tareas y mantienen vínculos entre sí con el propósito de hacer llegar un producto al consumidor final. Algunos de estos actores están directamente involucrados en las etapas de producción, procesamiento y comercialización, mientras que otros ofrecen servicios de apoyo. Todos estos participantes operan bajo la influencia del entorno, el cual incluye factores como el clima, la normativa vigente y las políticas públicas (Mesa de Desarrollo Económico de la Plataforma RURALTER, 2006, pág. 10).

1.2.3. Cadena de Valor

La cadena de valor de una empresa se entiende como un conjunto de actividades interrelacionadas que forman un sistema, donde cada una está conectada con las demás a través de vínculos. Estos vínculos surgen cuando la manera en que se realiza una actividad influye en los costos o en la eficiencia de otras. A menudo, dichos vínculos implican decisiones que requieren sacrificar una opción para favorecer otra, especialmente al buscar la mejor forma de ejecutar distintas tareas dentro del proceso (Porter M. , 1990, pág. 74).

1.2.4. Proceso Productivo

Este concepto alude a cualquier procedimiento o sistema mediante el cual los insumos, como la materia prima, y/o el propio cliente, se transforman con el propósito de producir bienes destinados a satisfacer las necesidades de quienes los demandan.

Todo proceso productivo consta de una entrada que puede ser el cliente o las materias primas, una salida representada por los bienes generados, y un mecanismo de transformación que utiliza los recursos disponibles de la empresa, como el capital y la mano de obra (Muñoz Negrón, 2009, pág. 2).

1.2.5. Competitividad

La competitividad hace referencia a la capacidad de una organización ya sea del ámbito público o privado, con fines de lucro o sin ellos para desarrollar y sostener ventajas competitivas que le permitan alcanzar, consolidar y mejorar su posición dentro del entorno socioeconómico. Dichas ventajas provienen de los recursos, habilidades, conocimientos y atributos que la entidad posee en mayor medida que sus competidores, lo que le otorga la posibilidad de generar mejores resultados (Porter M. , La Ventaja Competitiva de las Naciones, 1990, pág. 535).

1.2.6. Calidad

Según Deming (1989), la calidad se entiende como un nivel constante y previsible de uniformidad y confiabilidad, proporcionado a bajo costo y en sintonía con las exigencias del mercado. El autor plantea que el objetivo esencial de una empresa debe ser su permanencia en el mercado, la protección de las inversiones, la obtención de beneficios y la seguridad del empleo. Para alcanzar estos fines, la clave está en priorizar la calidad, lo cual implica mejorar tanto el producto como la conformidad del servicio con las especificaciones, minimizando la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

1.2.7. Estrategias Competitivas

Porter (2012) definió la estrategia competitiva como el conjunto de medidas ofensivas o defensivas que adopta una empresa con el fin de establecer una posición sólida dentro de su sector. Estas acciones responden a las cinco fuerzas competitivas que, según el autor, determinan la intensidad y características de la competencia que enfrenta una organización, con el objetivo de lograr una rentabilidad significativa sobre su inversión.

1.2.8. Ventaja Competitiva

Porter (2012) en su obra “Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”, Porter define la ventaja competitiva como la capacidad de una empresa para generar valor para sus clientes, ya sea ofreciendo precios más bajos que los de la competencia con beneficios similares, o mediante productos diferenciados que generan ingresos superiores a los costos.

1.2.9. Mercados Potenciales

El mercado potencial incluye a todas las personas e instituciones que presentan o podrían presentar en el futuro, la necesidad que el producto busca satisfacer. Aunque algunos de estos consumidores actualmente recurran a la competencia para cubrir esa necesidad, no se descarta que eventualmente opten por cambiar de marca (Santoyo, s.f.).

1.2.10. Rentabilidad

Se refiere a la aptitud de un bien para generar beneficios y a su evaluación en términos cuantitativos al ser comparado con la inversión que lo generó.

La obtención del mayor beneficio posible es el fin básico de la empresa; de hecho, si no hay beneficios cualquier otro objetivo a largo plazo no se podrá cubrir. Así pues, accionistas, empleados, clientes, proveedores y cualquier otro participante en el riesgo no verán cubiertas sus expectativas si no hay beneficios”. (Tres Conceptos Financieros: Liquidez, Solvencia y Rentabilidad, s.f.).

1.2.11. Globalización

Según el Banco Mundial, la globalización se refiere al rápido crecimiento de las interacciones económicas entre personas, regiones y naciones, manifestándose principalmente a

través del comercio exterior, la inversión foránea, la expansión internacional de las actividades económicas y los flujos de capital entre países.

El Fondo Monetario Internacional señala que la globalización económica es un fenómeno histórico impulsado por la innovación y los avances tecnológicos. Este proceso implica una creciente interconexión entre las economías del mundo, principalmente mediante el comercio internacional y los movimientos financieros. En ocasiones, también se refiere a la migración de trabajadores y al intercambio de conocimientos tecnológicos a nivel global. Además, la globalización puede involucrar dimensiones culturales, políticas y ambientales, aunque estas no se abordan en este contexto específico.

1.2.12. Exportación

La exportación definitiva, también denominada simplemente exportación, es un régimen aduanero que autoriza la salida de mercancías de origen nacional o previamente nacionalizadas fuera del territorio aduanero, con el propósito de ser utilizadas o consumidas de forma permanente en el extranjero, sin estar sujeta al pago de tributos (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT, 2013, pág. 2).

1.3. Marco Legal

1.3.1. Ley para el Fortalecimiento de las Cadenas Productivas y Conglomerados - Ley N° 28846, julio 2006

Esta Ley tiene como finalidad establecer una base normativa e institucional que impulse el fortalecimiento y crecimiento de las Cadenas Productivas y los Conglomerados, fomentando la colaboración, el diálogo y la articulación empresarial entre los diversos actores económicos y

entidades públicas, privadas y académicas, con el objetivo de mejorar la competitividad (El Congreso de la República del Perú, 2006).

El alcance de esta Ley abarca todas las etapas de producción, comercialización y prestación de servicios en las que participan las Cadenas Productivas y los Conglomerados. Se destaca lo establecido en los artículos 2 y 4, los cuales abordan elementos esenciales relacionados con la cadena productiva, se detallan a continuación los puntos más relevantes.

Una cadena productiva es un conjunto de actores económicos organizados y conectados por el mercado que colaboran en actividades que generan valor, desde el suministro de insumos hasta la comercialización y consumo final, tanto a nivel nacional como internacional. Un conglomerado, por su parte, es un grupo de empresas ubicadas en una misma zona que comparten una actividad económica, cooperan entre sí y se relacionan con diversos actores para fortalecer la competitividad regional o nacional. Ambos modelos se rigen por principios como la eficiencia, transparencia, equidad, unidad y solidaridad, sostenibilidad, adaptabilidad y el enfoque de mercado, buscando una producción integrada, justa y orientada al desarrollo sostenible. En línea con el Plan Nacional de Competitividad, el estado promueve la integración competitiva de cadenas y conglomerados a los mercados, apoyando con recursos públicos a los agentes involucrados para mejorar su desempeño y acceso comercial (El Congreso de la República del Perú, 2006).

1.3.2. Reglamento de la Ley N° 29337, Ley Procompite, que Establece Disposiciones para Apoyar la Competitividad Productiva, enero 2021

El Reglamento de la Ley N° 29337 (El peruano, 2009), aprobado mediante el Decreto Supremo N° 001-2021-PRODUCE y modificado posteriormente por el D.S. N° 020-2021-

PRODUCE constituye el marco normativo que operacionaliza la Ley Procompite, orientada a fortalecer la competitividad productiva a través del cofinanciamiento de iniciativas empresariales impulsadas por Agentes Económicos Organizados (AEO). Este reglamento se encuentra plenamente vigente al año 2025, siendo la base legal que regula los procesos técnicos, administrativos y financieros a cargo de los gobiernos regionales y locales para la ejecución de Procompite (Ministerio de la Producción, 2021).

a) Objeto y alcance del reglamento

El reglamento establece las disposiciones necesarias para implementar las Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva (IACP) mediante procesos concursables, transparentes y orientados a elevar el nivel de productividad de las cadenas priorizadas en cada territorio. El alcance comprende la definición de actores, requisitos, fases, competencias institucionales y mecanismos de seguimiento que permiten el desarrollo estructurado del programa Procompite.

b) Principios rectores

La aplicación del reglamento se sustenta en principios como competitividad, eficiencia, transparencia, sostenibilidad, complementariedad, asociatividad y territorialidad. Estos principios orientan la formulación, evaluación y ejecución de los planes de negocio, así como la asignación de recursos públicos bajo criterios técnicos y de impacto económico.

c) Agentes Económicos Organizados (AEO)

Los beneficiarios directos del programa son los AEO, entre ellos asociaciones, cooperativas, micro y pequeñas empresas formalmente constituidas. Para acceder al cofinanciamiento, estos actores deben demostrar capacidad organizativa, sostenibilidad económica y pertenencia a una cadena productiva priorizada por el gobierno regional o local.

d) *Naturaleza del cofinanciamiento*

El reglamento precisa que Procompite no otorga subsidios ni transferencias monetarias directas, sino cofinanciamiento no reembolsable en bienes, equipos, maquinaria, insumos, infraestructura productiva y servicios especializados. Este apoyo se orienta a promover transferencia tecnológica, innovación, mejora de procesos productivos y fortalecimiento empresarial. Asimismo, los AEO deben aportar una contrapartida que demuestre su compromiso económico y organizativo.

e) *Competencias de los gobiernos regionales y locales*

Los gobiernos subnacionales son los responsables de diseñar, financiar, ejecutar y supervisar las iniciativas Procompite. El reglamento establece que deben destinar un mínimo de 5% y hasta 15% de su presupuesto institucional de inversiones para los concursos Procompite, excluyendo recursos de endeudamiento, donaciones o transferencias condicionadas. Asimismo, deben garantizar la alineación de estas iniciativas con los instrumentos de planificación territorial, como el Plan de Desarrollo Concertado y el Presupuesto Institucional de Apertura.

f) *Fases del proceso Procompite*

Las Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva IACP deben desarrollarse en fases claramente reguladas por el reglamento:

- ✓ Identificación y priorización de cadenas productivas.
- ✓ Elaboración y publicación de bases del concurso.
- ✓ Presentación, evaluación técnica y selección de planes de negocio.
- ✓ Cofinanciamiento, adquisición de bienes y servicios, y transferencia a los AEO.
- ✓ Seguimiento, monitoreo y evaluación del impacto económico y productivo.

El reglamento exige que las propuestas seleccionadas demuestren que los beneficios obtenidos superan los costos de inversión y operación.

g) Mecanismos organizativos y entidades ejecutoras

Las modificaciones recientes a la ley incorporan la figura de los núcleos ejecutores, especialmente a nivel regional, como entidades responsables de ejecutar parte de las iniciativas, de acuerdo con normas específicas que se encuentran bajo adecuación permanente. Estos núcleos facilitan la adquisición y transferencia de activos productivos hacia los beneficiarios.

h) Supervisión, control y rendición de cuentas

El reglamento establece mecanismos de supervisión y auditoría interna, así como obligaciones de rendición de cuentas por parte de las entidades ejecutoras. Los gobiernos deben documentar avances, impactos y el uso adecuado de los recursos públicos. Las instancias responsables deben realizar monitoreo permanente para asegurar el cumplimiento de objetivos y la sostenibilidad de las iniciativas (El peruano, 2009).

1.3.3. Decreto Supremo N° 203-2024-EF que aprueba la Actualización del Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019 – 2030 y cambio de denominación a “Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2024 – 2030”, octubre del 2024

A lo largo de distintas administraciones, el Estado ha mantenido una política gubernamental orientada a fomentar, respaldar y coordinar iniciativas que fortalezcan la competitividad nacional, tanto en el ámbito público como privado, con el propósito de facilitar la inserción del Perú en los mercados internacionales y mejorar su capacidad para competir en ellos.

En la actualidad, está vigente el Decreto Supremo N.º 203-2024-EF, mediante el cual se aprueba la actualización del Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019–2030, y se establece su nueva denominación como “Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2024–2030” (Ministerio de Economía y Finanzas , 2024). Este documento es el resultado de un proceso iniciado en 2002, que ha contado con la participación de ministros de Estado, representantes del sector privado, del ámbito académico y de la sociedad civil.

a) *Objetivos prioritarios*

El decreto identifica nueve objetivos prioritarios que reflejan los grandes retos para el periodo 2024–2030. Entre ellos destacan:

- ✓ Dotar al país de infraestructura económica y social de calidad.
- ✓ Fortalecer el capital humano.
- ✓ Desarrollar capacidades para la innovación, transferencia y adopción de tecnología.
- ✓ Impulsar mecanismos de financiamiento tanto local como externo.
- ✓ Promover un mercado laboral dinámico y competitivo con empleo digno.
- ✓ Crear un ambiente de negocios propicio y productivo.
- ✓ Facilitar el comercio exterior de bienes y servicios.
- ✓ Fortalecer la institucionalidad del Estado.
- ✓ Promover la sostenibilidad ambiental en las actividades económicas.

b) *Relevancia estratégica*

- ✓ La actualización del Plan Nacional de Competitividad y Productividad refleja un cambio de énfasis desde la fase reactiva post-pandemia hacia una visión más estructural y de largo plazo para la productividad nacional.
- ✓ Busca alinear las acciones de competitividad con la recuperación económica, la transformación productiva y la sostenibilidad, reconociendo la necesidad de modernizar

la infraestructura, mejorar la educación, dinamizar el empleo y fortalecer la institucionalidad.

- ✓ La articulación con otros planes estratégicos (nacional, regional, sectorial) refuerza la idea de que la competitividad no es un objetivo aislado, sino parte integral de la gobernanza del desarrollo, lo cual es esencial en un enfoque de política pública coherente.

c) *Estructura*

El Modelo Conceptual de la Política Nacional de Competitividad y Productividad del Perú establece un marco para mejorar la productividad mediante la articulación entre entidades públicas y entre el sector público y privado, con enfoque ciudadano. Esta política se estructura en tres etapas:

Etapas 1: Nivelación de condiciones básicas: El estado crea las condiciones fundamentales para el desarrollo de los actores económicos.

Etapas 2: Acciones coordinadas: Sector público y privado actúan conjuntamente para aprovechar ventajas comparativas, aumentando la productividad mediante sinergias y coordinación.

Etapas 3: Crecimiento sostenido: La mayor productividad impulsa salarios, retorno del capital, innovación e investigación, lo que eleva el ingreso per cápita y la recaudación fiscal. Esto permite al estado ofrecer mejores servicios públicos y reiniciar el ciclo de mejora.

Este modelo busca generar un círculo virtuoso que fortalezca institucionalmente al país y promueva un desarrollo sostenible y competitivo (Ministerio de Economía y Finanzas , 2024).

1.4. Antecedentes de la Investigación

Existe una limitada disponibilidad de estudios sobre las cadenas de valor y la competitividad de la producción agrícola de chía en nuestro contexto local. Sin embargo, se dispone de algunas investigaciones previas que, si bien no abordan directamente el tema, presentan vínculos temáticos relevantes.

1.4.1. Antecedentes Internacionales

A. Chávez Martínez (2012), quien realizó el trabajo de investigación cuyo tema es: “Cadena de Valor, Estrategias Genéricas y Competitividad: El Caso de los Productores de Café Orgánico del Municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca”. Con el fin de obtener el grado de Magíster en Ciencias con mención en Desarrollo Regional y Tecnológico, otorgado por la División de Estudios de Posgrado e Investigación del Instituto Tecnológico de Oaxaca, México. Su objetivo general fue el de analizar la producción de Café orgánico, teniendo como estudio de caso, a los productores de la organización Yeni Navan Local de San Juan Tanetze del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca, México, a través de la relación existente entre las variables: cadena de valor, estrategias genéricas y la competitividad, el tipo de investigación es descriptivo – correlacional, teniendo como muestra no probabilística la cantidad de 25 productores que constituyen la organización. Esta investigación se plantea como una propuesta orientada a identificar los elementos que conforman el sistema de valor en la producción de café, con el objetivo de reconocer los principales factores críticos que limitan la competitividad de este producto agrícola y facilitar así el desarrollo de estrategias a nivel del sistema de valor. Finalmente, las principales conclusiones alcanzadas fueron las siguientes: el sistema de valor del café enfrenta diversos desafíos, entre ellos la presencia de intermediarios que reducen el valor real del producto al pagar precios bajos a los productores. Las organizaciones cafetaleras

presentan dificultades principalmente en la tecnificación del campo, la falta de maquinaria y en las áreas de mercadotecnia y comercialización. Las actividades primarias más vulnerables en la cadena de valor son la logística de entrada (0.47), la mercadotecnia y ventas (0.39), y el servicio posventa (0.39), mientras que en las actividades de apoyo destacan las adquisiciones (0.32) y el desarrollo tecnológico (0.50) como áreas prioritarias de mejora. En cuanto a las estrategias genéricas, es fundamental atender la concentración o enfoque (0.25), y dentro de la diferenciación, los subindicadores de nexos (0.50) y oportunidad (0.47); así como la concentración en costos (0.44) y la diferenciación centrada (0.06). Finalmente, la competitividad como variable de resultado refleja que es necesario mejorar la rentabilidad (0.40), productividad (0.56), participación en el mercado (0.45), control de costos (0.36) y calidad del producto (0.54) (Chávez Martínez, 2012, pág. 170).

B. Ortega Bastidas (2015), quien realizó el trabajo de investigación titulada: “Potencial del aguacate Hass, desde la cadena de valor, para contribuir a su competitividad en el Departamento de Nariño”. Para optar el título profesional de Magíster en Administración y Competitividad en la Universidad Mariana, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia. Este estudio tiene como finalidad plantear una opción de diversificación agropecuaria que fortalezca la competitividad regional mediante el impulso del desarrollo agrario y la incorporación del aguacate Hass como un cultivo emergente dentro del subsector hortofrutícola. La investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo, trabajando con una muestra de 28 productores. Su objetivo principal es demostrar que el cultivo de aguacate Hass en el departamento de Nariño no solo es técnica y agroecológicamente factible, sino que también constituye una alternativa comercial con amplio potencial en los mercados internacionales, sostenible en el mediano y largo plazo. La variedad Hass se ha consolidado como una de las más

demandadas a nivel global debido a sus cualidades organolépticas, su valor nutricional y su elevado rendimiento por superficie cultivada. La demanda internacional registra un crecimiento constante tanto para el consumo de fruta fresca como para productos derivados utilizados en las industrias alimentaria y de la salud. Los principales países importadores de Estados Unidos, México y la Unión Europea que representan mercados altamente atractivos por su volumen de consumo y la tendencia ascendente de los precios. En Colombia, aunque la producción de Hass aún se encuentra en una etapa inicial, el país ya destaca entre los principales productores mundiales por su volumen y rendimiento. En este contexto, el departamento de Nariño posee condiciones agroecológicas particularmente favorables, junto con proyecciones alentadoras de productividad y rentabilidad. Por ello, el aguacate Hass se perfila como una alternativa estratégica para diversificar la actividad agropecuaria regional, contribuyendo a incrementar los ingresos y mejorar la calidad de vida de los productores.

C. Girma Bayu (2017), quien realizó la investigación titulada “Analysis of Determinants of Coffee Value Chain Performance in Ethiopia” en español: “Análisis de los determinantes del desempeño de la cadena de valor del café en Etiopía” para optar el grado de Maestría en Artes en Logística y Gestión de la Cadena de Suministro de la Escuela de Comercio de la Universidad “Addis Ababa University” en Etiopía, África. La investigación, de carácter descriptivo y explicativo, empleó técnicas de muestreo multietápico, por áreas y aleatorio para seleccionar las unidades de análisis. El estudio examina los factores que influyen en el rendimiento de la cadena de valor del café en Etiopía, cultivo que posee un alto valor socioeconómico tanto para el mercado interno como para el comercio exterior. Desarrollado en 13 woredas del suroeste del país mediante encuestas y fuentes secundarias, el estudio demuestra que las prácticas agronómicas, las políticas y regulaciones estatales, así como el respaldo de las instituciones

financieras, contribuyen al aporte del café al PBI y a la generación de divisas. Sin embargo, se identifican limitaciones vinculadas a la eficiencia productiva, el entorno comercial, el acceso al financiamiento, los servicios de mercado y el apoyo institucional; aspectos que requieren ser fortalecidos para optimizar el desempeño de la cadena de valor. El cultivo del café constituye, además, una alternativa para elevar los ingresos de los pequeños productores, siempre que dispongan de insumos adecuados y conocimientos técnicos que les permitan atender mercados de mayor valor. En síntesis, entre los factores clave que determinan el funcionamiento de la cadena de valor del café en Etiopía sobresalen las prácticas agrícolas, las políticas públicas y el papel del sistema financiero. Estos elementos influyen positivamente en variables como el PBI, la obtención de divisas, el volumen de ventas y el empleo, aunque su efecto estadístico, si bien significativo, resulta limitado. Asimismo, la disponibilidad de insumos, la mecanización y el acceso a variedades de plántulas de alta demanda contribuyen a mejorar el desempeño global de la cadena.

1.4.2. Antecedentes Nacionales

A. Álvarez, Hará, Munárriz & Lara (2015), quienes realizaron la investigación titulada: “Planeamiento Estratégico de la Industria de la Chía en el Perú” en la Pontificia Universidad Católica del Perú y Tulane University para optar el grado de Magister en Administración de Negocios Globales y Master in Business Management. El propósito de esta investigación fue reconocer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más relevantes dentro de la industria analizada. Además, busca analizar el entorno competitivo, identificar los factores críticos de éxito y las competencias diferenciadoras que permitan el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. Las conclusiones a las que se arribó son: la industria de la chía en el Perú presenta fortalezas como la disponibilidad de tierras, cercanía a puertos, posibilidad de

dos cosechas anuales y su alto valor nutricional. Sin embargo, enfrenta debilidades como la escasa información sobre su cadena productiva, desigual distribución de ingresos y baja participación en el mercado internacional. Entre las oportunidades destacan la creciente demanda global por productos saludables, los tratados de libre comercio y la diversidad de suelos aptos para el cultivo. Las amenazas incluyen la falta de inversión en investigación y desarrollo y la posible entrada de nuevos competidores con condiciones climáticas favorables. Para posicionarse como uno de los tres mayores productores mundiales al 2025, la industria busca aprovechar sus ventajas comparativas frente a países como Bolivia y México, incrementando la superficie cultivada, fortaleciendo la competitividad, mejorando la calidad del producto y creando alianzas estratégicas entre productores, industria y estado. Se definieron 14 estrategias clave centradas en penetración de mercados, desarrollo de productos y mejora de procesos productivos, además de establecer alianzas interinstitucionales que potencien la investigación, infraestructura y estandarización de la semilla (Álvarez, Jara, Munárriz, & Lara, 2015, pág. 186).

B. Coronado Torrejón (2017), realizó el Plan de Negocio titulado: “Exportación de Harina de Chía Orgánica Instantánea hacia el Mercado de San Francisco - Estados Unidos” Lima, Perú en la Universidad de San Martín de Porres en la Facultad de Ciencia Administrativas y Recursos Humanos para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Negocios Internacionales. El objetivo del Plan de Negocios es realizar la exportación de harina de chía orgánica instantánea, en presentaciones de 8 gramos, al mercado de San Francisco, Estados Unidos, con el propósito de atender las necesidades y gustos particulares de los consumidores de dicha localidad. Al finalizar la investigación se llegó a las siguientes conclusiones: el proyecto de exportación de harina de chía orgánica instantánea en presentaciones individuales representa una oportunidad de negocio viable y rentable, ya que el

producto ofrece valor agregado por su practicidad, valor nutricional y fácil preparación. El mercado estadounidense es ideal debido a la creciente demanda de alimentos naturales y ancestrales como las semillas. Además, la tercerización del proceso productivo permite reducir costos y enfocar esfuerzos en una comercialización internacional eficiente. Los indicadores financieros del proyecto, como el VAN y la TIR, confirman su rentabilidad y sostenibilidad económica a través de la empresa Peruvian Qolqa S.A.C. (Coronado Torrejón, 2017, pág. 145).

C. Casafranca Ramos & Pahuachón Risco (2014), quienes realizaron la investigación: “Factores que Limitan la Competitividad de las Asociaciones de Productores Quinua Orgánica” Lima, Perú. El estudio tiene como objetivo analizar las principales limitaciones en la producción de quinua orgánica en grano en los distritos de Cabana e Ilave, en Puno, región que representa el 75% de la producción nacional, utilizando el modelo del Diamante de la Competitividad de Michael Porter adaptado a este contexto. La investigación se enfoca únicamente en las etapas productivas, desde la obtención de semillas hasta el almacenamiento postcosecha, excluyendo los procesos de transformación y distribución, ya que las asociaciones estudiadas se dedican exclusivamente a actividades agrícolas y no a la industria ni comercialización especializada. Se utilizó un enfoque exploratorio con un diseño cualitativo de tipo etnográfico. Su muestreo fue no probabilístico de tipo intencional. Al finalizar, se llegó a las siguientes conclusiones que la baja competitividad de la producción de quinua orgánica en las asociaciones de Cabana e Ilave se debe a múltiples limitaciones presentes en todos los determinantes del diamante de Porter. Destacan la escasez de riego tecnificado, deficiencias en infraestructura y telecomunicaciones, falta de capacitación, escaso acceso a tecnología y semillas de calidad, condiciones climáticas adversas y suelos degradados. También se identifican dificultades en el acceso a financiamiento por parte de los productores, altos costos de certificación orgánica, desinterés por la

asociatividad y una marcada informalidad laboral. Además, la participación del gobierno es desarticulada e ineficaz, con planes de desarrollo poco coordinados y escasa difusión de políticas que apoyen efectivamente la producción orgánica.

D. Inocente Vera y Lara Baldeón (2019), realizaron la investigación “Análisis de la cadena de valor de las empresas exportadoras de quinua orgánica de Puno” para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales en la Facultad de Negocios de la Universidad Peruana de Ciencia Aplicadas, Lima, Perú. Se realizó del 2012 al 2017. El diseño metodológico es mixto que concierne el cualitativo y cuantitativo; donde la muestra está conformada por 12 empresas exportadoras de quinua orgánica de Puno. El objetivo de la investigación es analizar cómo mejorar la eficiencia de la cadena de valor y la competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán (2012–2017), concluyendo que factores como la infraestructura, el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque son claves para lograrlo. Se destaca la necesidad de contar con plantas de producción adecuadas, optimizar procesos logísticos, reducir intermediarios, asegurar la calidad del producto y aplicar estrategias basadas en modelos como el de la cadena de valor y las 5 fuerzas de Porter, así como el modelo de Heckscher-Ohlin, para aprovechar ventajas comparativas y responder eficazmente a las demandas del mercado internacional.

1.4.3. Antecedentes Locales

A. Nahuamel Jacinto (2013), quién realizó el trabajo de investigación “Competitividad de la Cadena Productiva de Café Orgánico en la Provincia de la Convención, Región Cusco” Lima, Perú. Para optar el grado de Magister Scientiae en Agronegocios en la Escuela de Post grado, maestría en Agronegocios de la Universidad Nacional Agraria La Molina. El objetivo de la investigación es analizar la cadena productiva del café orgánico y su competitividad. El

estudio empleó la metodología CADIAC propuesta por el IICA y recopiló información mediante 285 encuestas dirigidas a productores de café orgánico. Asimismo, incorporó el enfoque de cadenas de valor de Michael Porter para examinar los principales elementos que intervienen en la cadena productiva, tales como la tecnología, el mercado, la asistencia técnica, la capacitación, el financiamiento y la organización social. La competitividad del café orgánico en la provincia de La Convención se sustenta en la coordinación entre todos los participantes de la cadena productiva. Esta provincia concentra el 94% de la producción regional y reúne a más de 5,500 agricultores, además de diversas organizaciones exportadoras, siendo COCLA la más representativa. A pesar de contar con condiciones agroecológicas propicias, la zona enfrenta elevados costos de producción, limitaciones de mano de obra y deficiencias en su infraestructura. Entre los principales elementos que fortalecen su competitividad destacan la calidad del producto, el alto grado de asociatividad y la denominación de origen “Café Machupicchu-Huadquiña”. No obstante, las inadecuadas prácticas de beneficio y secado, sumadas a restricciones logísticas, repercuten negativamente en la calidad del café y en su capacidad productiva. Las certificaciones orgánicas, por su parte, contribuyen a obtener mejores precios y mayor estabilidad en los mercados, favoreciendo el desempeño competitivo del sector.

B. Alccamari Ccahuana (2023), quien realizó el proyecto de investigación “Análisis de la competitividad de las exportaciones de Palta Hass: Valle de Limatambo (2021)”; Cusco, Perú. Para optar el título profesional de Economista en la Escuela Profesional de Economía, Facultad de Economía de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023. La investigación tuvo como finalidad caracterizar el nivel de competitividad de la palta Hass en el valle de Limatambo durante el año 2021. Para ello, se adoptó una metodología de tipo básico, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y corte transversal, bajo un alcance descriptivo

y sustentada en el método hipotético-deductivo. La población estuvo compuesta por 89 productores asociados, de los cuales se seleccionaron 22 en función de criterios de inclusión y exclusión. La recolección de información se realizó mediante entrevistas guiadas. Los hallazgos evidencian que la mayor parte de la producción se comercializa a través de acopiadores; el 13,6% de productores vende aproximadamente 450 kg, mientras que solo entre el 1% y el 40% se destina al mercado local. Los resultados permiten concluir que las exportaciones de palta Hass no alcanzan un nivel competitivo, debido a que los volúmenes producidos son insuficientes, las parcelas son reducidas y existe un uso limitado de tecnologías agrícolas. Además, solo una empresa exportadora opera en la zona. En relación con la oferta exportable, esta no se consolida porque la producción no cumple con los mínimos exigidos para exportación ni con los estándares de calidad vinculados al tamaño, peso y precio del producto. Asimismo, la asociación de productores no presenta ventajas competitivas que la distingan de otras organizaciones de la región del Cusco o de departamentos con mayor producción. Finalmente, aunque la actividad resulta rentable a partir del tercer año con una relación beneficio-costos de 1,64, la falta de un responsable contable limita el seguimiento formal y constante de los precios y costos.

Capítulo II

Planteamiento del Problema

2.1. Situación Problemática

En la actualidad, dentro de un mundo globalizado, la competitividad no depende únicamente de una empresa u organización individual, sino del conjunto del sector al que pertenece y de las condiciones que ofrece el país para que sus sectores productivos puedan competir eficazmente y mantenerse en mercados que son cada vez más abiertos y exigentes.

Según el Informe Global de Competitividad 2018 realizada por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum – WEF) que evalúa y compara el desempeño de 140 economías, anuncia que el Perú se ubica en el puesto 63, ocupando el cuarto lugar en Sud América y el sexto lugar en Latinoamérica y el Caribe. (Centro de Desarrollo Industrial (CDI), 2018).

En el contexto nacional, aproximadamente un tercio de la población habita en zonas rurales, donde cerca del 50 % de los ingresos familiares se genera a partir de actividades agrícolas. Asimismo, el 25 % de la Población Económicamente Activa ocupada se encuentra vinculada al sector agropecuario, el cual tiene una participación del 7,1 % en el Producto Bruto Interno (PBI) nacional y representa el 10 % del total de las exportaciones del país. (Ministerio de Agricultura, 2012, pág. 6).

Según el Ministerio de Agricultura (2012), la región Cusco se sitúa en el cuarto lugar a nivel nacional en cuanto a población dedicada a actividades agrarias, desempeñando un papel clave en la producción agropecuaria destinada tanto al consumo interno como a la exportación (pág. 18).

La provincia de Anta posee un gran potencial en el desarrollo del sector agropecuario debido a su ubicación geográfica y diversas propiedades climatológicas, hidrológicas y suelos que son aptos para la agricultura; sin embargo, estos beneficios no se vienen aprovechando al máximo.

Los agricultores del distrito de Mollepata producen diversos productos orgánicos entre los cuales encontramos a la Chía, que es un suplemento dietético que tiene altos contenidos de proteínas y la combinación de vitaminas y minerales que proporcionan energía, regulan los niveles de azúcar, actúan como antioxidante y ayudan a la prevención del envejecimiento.

La existencia de la cadena de valor de la chía en el distrito de Mollepata se dio con el inicio de su producción, el cual se vino realizando desde el año 2011, incrementándose cada año hasta el 2015 y disminuyendo su producción en los subsiguientes años. Esta disminución se debió a la sobreproducción y la alta oferta competitiva existente en el mercado nacional e internacional, ocasionando una disminución drástica de precios, puesto que anteriormente el precio por kilo oscilaba en 120.00 soles bajando posteriormente a 70.00 soles y quedando finalmente en 12.00 soles (La República, 2015).

Para el 2015 la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata, había producido de 180 a 190 hectáreas de terreno esperando obtener en la cosecha 475 toneladas aproximadamente, con el objeto de vender su producción en el mercado interno y externo a un precio rentable; no obstante, esto no pudo suceder debido a la alta competencia que vendrían afrontando desde entonces.

Actualmente, la demanda de la Chía no ha cesado, por el contrario, su fama a nivel mundial se sigue expandiendo, rompiendo fronteras y manteniendo su popularidad en países

como Los Estados Unidos, La Unión Europea, Canadá, Australia, China y países sudamericanos que priorizan el consumo de productos orgánicos (Universidad Nacional de San Martín, 2014, pág. 35). Un claro ejemplo de esta popularidad es la reciente demanda en Turquía que, gracias a sus altas propiedades nutricionales, hacen de la Chía un importante ingrediente de diferentes platos, ensaladas y bebidas. Y es conveniente mencionar que la Chía que los turcos vienen adquiriendo es producción peruana (Diario Correo, 2017). Así mismo, según la Agencia Agraria de Noticias (Agraria.Pe, 2024), en agosto del 2024, las exportaciones de Chía incrementaron de 14 a 17 países destino generando un incremento en valor y volumen de exportación.

La participación del Perú en la comercialización de la Chía a nivel mundial es solo del 4% del total de exportaciones (Universidad Nacional de San Martín, 2014, pág. 32) con 480,696 kilos en el año 2016 información que muestra que se viene desaprovechando grandes oportunidades en el mercado, oportunidades que vienen tomando ventaja países productores de la Chía como; México, Bolivia, Paraguay, Argentina, Ecuador, Nicaragua, Guatemala y Australia (Agrodata Perú, 2017).

De igual manera, según el Índice de Competitividad Regional del Perú, las regiones de los andes y la selva son las regiones menos competitivas en productividad comparadas con las de la costa (Centrum PUCP, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2024). Por ello, es necesario conocer los componentes de una cadena de valor y los factores que intervienen en la reducción de la competitividad de los productores agrícolas de los andes, en especial de la región del Cusco.

Es así como, este desconocimiento de la cadena de valor de la Chía y la relación que este tiene con el nivel de competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco tienen las siguientes causas:

- Limitada identificación de los componentes de la cadena de valor de la chía por parte de los productores.
- Falta de información actualizada o ausencia de estudios actualizados sobre la situación de la cadena de valor en el distrito de Mollepata, el Cusco y el Perú, lo que limita el conocimiento sistemático del sector.
- Limitado aprovechamiento del potencial agrícola del distrito de Mollepata, pese a sus condiciones geográficas y climatológicas favorables.
- Desconocimiento del nivel de competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, lo que limita la toma de decisiones estratégicas.
- Escaso conocimiento del mercado nacional e internacional de la chía, sus tendencias, precios y exigencias de calidad.
- Insuficiente apoyo institucional en programas de diversificación, articulación comercial o fortalecimiento de cadenas productivas.
- Dependencia económica de cultivos tradicionales, lo que reduce la prioridad de invertir en cadenas de valor emergentes como la chía.
- Bajo nivel de ingresos y recursos de los productores, que limita su capacidad de inversión en mejoras tecnológicas o de gestión.

Así mismo, el desconocimiento de la cadena de valor de la Chía y la relación que tiene con el nivel de competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco, podría provocar efectos tales como; la limitación del desempeño productivo, organizacional y comercial de los agricultores. Tales como: la baja productividad y calidad del cultivo, así como en una reducción de la competitividad y de la capacidad de negociación de la asociación, lo que restringe su acceso a mercados de mayor

valor. Además, producen inestabilidad en los ingresos de los productores, dependencia de intermediarios y pérdida de oportunidades comerciales. A nivel organizacional, provocan un debilitamiento institucional y dificultades para gestionar mejoras o proyectos. En el plano socioeconómico y territorial, estos efectos contribuyen al estancamiento del desarrollo agropecuario, afectando la sostenibilidad económica de las familias rurales y limitando el potencial productivo del distrito de Mollepata.

Por esta razón, resulta de gran relevancia analizar el papel de una asociación agropecuaria como actor clave en la oferta de un producto tradicional, tanto en el mercado nacional como internacional, especialmente en un contexto de alta competitividad.

La presente investigación tiene como objetivo fundamental el estudio de la cadena de valor de la Chía, como herramienta básica de análisis y su relación con la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco. En este contexto, los productores son considerados actores centrales del estudio, dada la limitada información existente sobre la situación actual de la cadena de valor de la chía y el desconocimiento del nivel de competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata en el distrito de Mollepata de la región Cusco, lo que justifica la pertinencia y relevancia del estudio.

2.2. Formulación del Problema

2.2.1. Problema General

¿Qué relación existe entre la cadena de valor de la Chía y la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco?

2.2.2. Problemas Específicos

PE1: ¿Cuál es la situación actual de la cadena de valor de la Chía en la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco?

PE2: ¿Cuál es el nivel de competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco, en función de la producción de Chía?

2.3. Objetivos de la Investigación

2.3.1. Objetivo General

Determinar la relación entre la cadena de valor de la Chía y la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco.

2.3.2. Objetivos Específicos

OE1: Analizar la situación actual de la cadena de valor de la Chía en la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco.

OE2: Determinar el nivel de competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco, en función de la producción de Chía.

2.4. Justificación de la Investigación

A lo largo de los años, el sector primario de la producción ha sido escasamente estudiado en comparación con los sectores secundario y terciario. En este contexto, la actividad agrícola, como componente esencial del sector primario, adquiere una especial relevancia en la presente investigación.

El territorio agrícola de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco, destaca por sus favorables condiciones climatológicas y geográficas, que permiten la producción de diversos cultivos agrícolas, entre los cuales la chía constituye un producto de alto potencial. No obstante, dicho territorio ha sido poco abordado desde un enfoque de agronegocios, lo que evidencia la necesidad de investigaciones que analicen su desempeño productivo y competitivo para lo cual resaltamos las siguientes justificaciones:

2.4.1. Justificación Teórica

La investigación se justifica desde el punto de vista teórico en tanto aporta al desarrollo del conocimiento académico relacionado con el análisis de la cadena de valor en productos agrícolas de origen andino, centrándose específicamente en la chía, cultivo emergente que ha experimentado un creciente posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales. El estudio adopta como base el modelo de la cadena de valor propuesto por Porter, el cual permite analizar de manera estructurada las actividades primarias y de apoyo que conforman el proceso productivo, facilitando la identificación de los elementos que generan valor y contribuyen a la obtención de ventajas competitivas.

De igual manera, la investigación contribuye a la literatura sobre competitividad en el sector agrario al relacionar el análisis de la cadena de valor con el desempeño organizacional de una asociación conformada por pequeños productores rurales, un contexto que ha sido escasamente explorado en estudios anteriores. En este sentido, el estudio amplía el marco conceptual existente al demostrar cómo la adecuada articulación de las actividades productivas, logísticas, organizacionales y comerciales influye directamente en el nivel de competitividad de las organizaciones agrarias en los territorios rurales andinos.

2.4.2. Justificación Metodológica

Desde el enfoque metodológico, la presente investigación se justifica por la aplicación y adaptación del análisis de la cadena de valor en un contexto rural andino, caracterizado por limitaciones productivas, organizacionales y de acceso a los mercados. El estudio adopta un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo–correlacional, lo que permite analizar de manera sistemática la relación entre la cadena de valor de la chía y el nivel de competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco.

Asimismo, la investigación propone una forma estructurada de medición de las variables, mediante la adecuada operacionalización de la cadena de valor y la competitividad, así como el diseño y validación de un instrumento de recolección de datos “el cuestionario” adaptado a las características socioproductivas de los productores. Para la validación del instrumento, la comprobación de las hipótesis y el análisis de las relaciones entre variables, se emplea la estadística descriptiva y la estadística inferencial, los cuales permiten identificar las correlaciones existentes y los indicadores que explican en mayor medida el comportamiento de las variables estudiadas.

La metodología propuesta presenta un carácter replicable, lo que posibilita su aplicación en otras asociaciones agrícolas y en diferentes cultivos emergentes, contribuyendo al fortalecimiento de la investigación aplicada en el sector agrario a nivel local, regional y nacional.

2.4.3. Justificación Práctica

La justificación práctica del estudio radica en que sus resultados permitirán identificar de manera objetiva las fortalezas y debilidades de cada eslabón de la cadena de valor de la chía, desde la producción primaria hasta la comercialización. A partir de este diagnóstico, se podrán

formular estrategias de mejora orientadas a incrementar la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del Distrito de Mollepata – Cusco.

Los hallazgos servirán como una herramienta de apoyo para la toma de decisiones de los directivos y productores de la asociación, facilitando la optimización de procesos productivos, el fortalecimiento organizacional, la mejora de la calidad del producto y el acceso a mercados más rentables. Asimismo, la investigación podrá ser utilizada como insumo técnico por entidades públicas, privadas o de cooperación que promuevan el desarrollo agrario en el distrito de Mollepata.

2.4.4. *Justificación Social*

Desde una perspectiva social, la investigación se justifica porque contribuirá al fortalecimiento socioeconómico de las familias productoras de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del Distrito de Mollepata - Cusco, al promover una gestión más eficiente de la cadena de valor de la chía. El incremento de la competitividad del producto permitirá mejorar los ingresos de los productores, reducir su vulnerabilidad económica y fortalecer su seguridad alimentaria.

Asimismo, el estudio contribuye al desarrollo rural local del distrito de Mollepata, al impulsar la valorización de cultivos alternativos y sostenibles, fomentando la asociatividad, la generación de empleo y la permanencia de la población en el ámbito rural. De esta manera, la investigación se alinea con los objetivos de desarrollo territorial y la promoción de una agricultura inclusiva y sostenible.

2.5. Delimitaciones de la Investigación

2.5.1. Delimitación Temporal

El presente trabajo de investigación se delimitó al análisis de los datos e información obtenidos durante el año 2023, periodo en el cual se venía desarrollando la producción agrícola de chía en el distrito de Mollepata – Cusco.

2.5.2. Delimitación Territorial

La investigación se realizó en el distrito de Mollepata, perteneciente a la provincia de Anta, en la región Cusco – Perú; área en la que los integrantes de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata se dedican a la producción agrícola de chía.

Capítulo III

Hipótesis y Variables

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General

Existe una relación directa y significativa entre la cadena de valor de la Chía y la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco.

3.1.2. Hipótesis Específicas

HE1: La situación actual de la cadena de valor de la Chía en la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco se encuentra en un grado de desarrollo insipiente en función a las actividades primarias y de apoyo.

HE2: El nivel de competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco es mínima en los índices de: Rentabilidad, permanencia en el mercado, productividad, participación en el mercado, prestigio, lealtad del cliente, costos y calidad del producto en función de la producción de chía.

3.2. Identificación de Variables

3.2.1. Variable 1 - Independiente

X = Cadena de valor de la Chía

3.2.2. Variable 2 - Dependiente

Y = Competitividad de la Asociación de Productores

3.3. Operacionalización de las Variables

Tabla 2

Operacionalización de la Variable 1: Cadena de Valor de la Chía

Variable 1	Dimensión	Índice	Subíndice	Ítems
Cadena de valor de la Chía	Actividades primarias	Logística de entrada	Manejo o transporte de materiales	1,2 y 4
			Almacenaje	5 y 6
			Inventario	7
			Programación de vehículo	3
		Operaciones o producción	Preparación de suelos	8 a
			Siembra	8 b
			Germinación	8 c
			Control manual de maleza	8 d
			Floración	8 e
			Control de plagas	8 f
			Maduración	8 g
			Cosecha	8 h
			Corte y trilla	8 i
			Carga y transporte a depósito	8 j
			Limpieza	8 k
			Clasificación	8 l
			Embolsado	8 m
			Mantenimiento de equipos	9
			Realización de pruebas	10
		Logística de salida	Almacén de productos terminados	12 y 17
			Manejo o transporte de materiales	11
			Procesamiento de pedidos	13
			Programación	14 y 15
		Mercadotecnia y ventas	Distribución a los clientes	16
			Publicidad	18 Y 19
			Cotizaciones	22
			Selección de canales	20
			Relaciones con el canal	21
			Fijación de precios	23 y 24
		Post-venta (servicio)	Ajustes del producto	25 y 26
	Actividades de apoyo	Adquisición	Compra de insumos	27, 28 y 29
		Desarrollo tecnológico	Procesamientos prácticos	30
			Tecnología integrada al equipo de procesos	31
		Administración de recursos humanos	Contratación	32 y 33
			Capacitación	34
			Planeación	35
		Infraestructura organizacional	Aspectos legales	36
			Asuntos de gobierno	37
			Administración de la calidad	38

Nota. Basado en la revisión de la literatura de Michael E. Porter (Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, 2012) y Chávez Martínez (Cadena de Valor, Estrategias Genéricas y Competitividad: El Caso de los Productores de Café Orgánico del Municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca, 2012)

Tabla 3

Operacionalización de la variable 2: Competitividad.

Variable 2	Índice	Ítems
Competitividad de la Asociación de productores	Rentabilidad	39 y 40
	Permanencia en el mercado de la Chia	41,42,43 y 44
	Productividad	45 y 46
	Participación en el mercado	47, 48, 49 y 50
	Prestigio	51 y 52
	Lealtad del cliente	53
	Costos	54 y 55
	Calidad del producto	56

Nota. Basado en la revisión de la literatura correspondiente de Michael Porter (Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, 2009) y Chávez Martínez (Cadena de Valor, Estrategias Genéricas y Competitividad: El Caso de los Productores de Café Orgánico del Municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca, 2012)

Capítulo IV

Metodología

4.1. Ámbito Geográfico

4.1.1. *Distrito de Mollepata, Provincia de Anta, Región Cusco*

Mollepata es una localidad de origen incaico, cuyo nombre deriva de dos términos en quechua: "molle", que hace referencia a un tipo de árbol característico de la región, y "pata", que significa elevación o altura. De esta manera, el nombre "Mollepata" se interpreta como una zona elevada donde predominan los árboles de molle, conocidos por sus troncos retorcidos y agrietados, hojas pequeñas y racimos de vistosos frutos rojos que crecen en abundancia en el lugar (Ugarte Casafranca & Portocarrero Chavéz, 2017, pág. 32).

En la actualidad, Mollepata constituye uno de los nueve distritos que conforman la provincia de Anta, posee una superficie territorial de 822,65 kilómetros cuadrados (Ugarte Casafranca & Portocarrero Chavéz, 2017, pág. 32) y está ubicado a 2800 msnm. El distrito fue establecido el 29 de junio de 1929 a través de la Ley N.º 6623, promulgada durante el mandato del presidente Augusto Leguía (Municipalidad Distrital de Mollepata, 2015, pág. 76). Mollepata está situada en el sector occidental de la provincia de Anta, perteneciente al departamento del Cusco, en la zona sur del territorio nacional, y se ubica dentro de las cuencas hidrográficas de los ríos Vilcanota y Apurímac (Gobierno Regional del Cusco: Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, 2016, pág. 2).

Los límites territoriales que presenta son:

- Limita al norte con las provincias de La Convención y Urubamba, pertenecientes al departamento del Cusco.

- Limita al sur con la provincia de Paruro y con la provincia de Cotabambas, ubicada en el departamento de Apurímac.
- Limita al este con las provincias de Urubamba y Cusco.
- Limita al oeste con la provincia de Abancay, perteneciente al departamento de Apurímac.

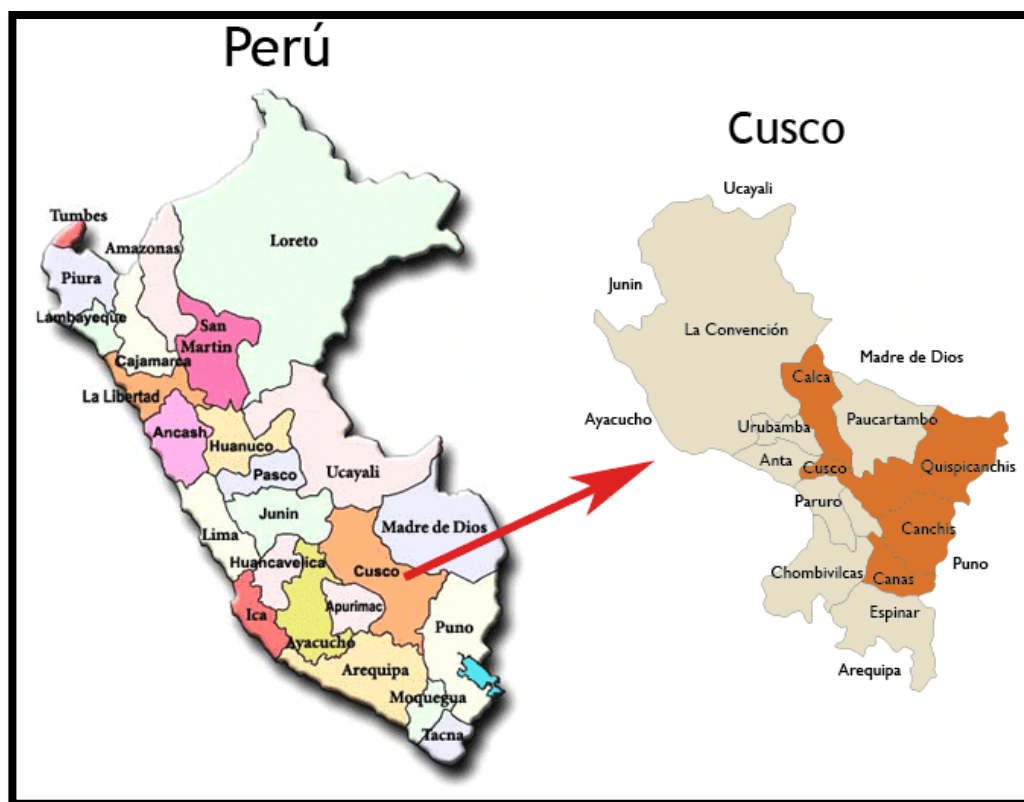
Territorialmente el distrito de Mollepata comprende los sectores (Cusi Laura, 2010, pág. 3):

- | | |
|--------------|----------------|
| ✓ Abuela | ✓ Huaychi |
| ✓ Accobamba | ✓ La Estrella |
| ✓ Antabamba | ✓ Marcahuasi |
| ✓ Auquiorcco | ✓ Mallau |
| ✓ Ayrancca | ✓ Marcahuaylla |
| ✓ Bellavista | ✓ Parobamba |
| ✓ Ccotamarca | ✓ Soray |
| ✓ Cisal | ✓ Tantay |
| ✓ Huayrurani | ✓ Tillca |
| ✓ Huamanpata | |

La Asociación de Productores Agropecuarios está ubicada en la comunidad de Huamanpata, perteneciente al distrito de Mollepata, ubicación que se puede visualizar en las figuras que se presentan a continuación.

Figura 5

La Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata se encuentra localizada en el Perú, departamento del Cusco, provincia de Anta.



Nota. Adaptado de Municipalidad Distrital de Mollepata. (2015). Mejoramiento y Ampliación de la Oferta del Servicio Educativo de la I.E. Integrada N° 50115 Nivel Primaria y David Samanez Ocampo Nivel Secundaria del Distrito de Mollepata - Anta – Cusco. Pág. 7.

Figura 6

La Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata está localizada en la provincia de Anta, distrito de Mollepata



Nota. Adaptado de Gobierno Regional del Cusco: Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial. (2016). *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Anta*. Pág. 11

Figura 7

La Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata específicamente localizada en el sector de Huamanpata.



Nota. Adaptado de Centro Bartolomé de las Casas. (2004). *INDUSTRIAS CULTURALES Desarrollo Regional y Rural*, Pág. 7.

4.1.1.1. Orografía.

El relieve es accidentado debido a la presencia de ramales de la cordillera de los Andes; la quebrada presenta un trazo estrecho desde Sauceda y Moyoc hasta los límites con la provincia de La Convención. (Cusi Laura, 2010, pág. 5).

4.1.1.2. Ríos.

El principal río de Mollepata es el río Blanco, el cual se origina en los nevados de Humantay y desemboca en el río Apurímac; asimismo, el río Camas nace en el nevado del mismo nombre. Además, en el territorio se encuentran otros ríos como San Francisco y Acobamba (Cusi Laura, 2010, pág. 5).

4.1.1.3. Clima.

El clima de Mollepata es diverso y se caracteriza por la presencia de tres zonas climáticas: frígido en las áreas de nevados, templado en la zona central y cálido en las riberas del río Apurímac.

4.1.1.4. Suelo.

El suelo es un recurso clave para la producción agrícola en Huamanpata; en Mollepata es moderadamente fértil, bien drenado, requiere riego y presenta problemas de erosión por la pendiente del terreno (Municipalidad Distrital de Anta, 2006, págs. 18 - 22).

4.1.1.5. Flora y Fauna.

La localidad de Huamanpata cuenta con una flora diversa asociada a distintos pisos ecológicos, la cual cumple funciones ambientales clave como la protección del suelo y el mantenimiento del ciclo hidrológico. Asimismo, posee una fauna variada; sin embargo, muchas especies se encuentran amenazadas por la contaminación, el uso de pesticidas, las quemadas y la

caza, lo que ha generado desequilibrios ecológicos que afectan a la actividad agrícola (Municipalidad Distrital de Anta, 2006).

4.1.1.6. Población de Mollepata.

De acuerdo con los datos obtenidos en el Censo Nacional llevado a cabo por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en 2017 y publicados en (2018), el distrito de Mollepata posee una población total de 3,111 personas, compuesta por 1,537 mujeres y 1,574 hombres. La tabla N° 4 presenta la distribución de la población según los diferentes grupos etarios.

Tabla 4

Población referencial por edades del distrito de Mollepata.

CATEGORÍA	CASOS	%
Menores de 19 años	1 003	32.2%
De 20 a 39 años	791	25.4%
De 40 a 59 años	745	23.9%
De 60 a 79 años	443	14.2%
Mayores de 80 años	129	4.1%
Total	3 111	100%

Nota. Adaptado de los Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de comunidades Indígenas por el INEI - (Instituto Nacional de Estadística e Infomática).

4.1.1.7. Actividades Económicas.

La agricultura es la principal actividad económica del distrito de Mollepata, complementada por la ganadería, el turismo, la artesanía y el comercio. La zona cuenta con una amplia superficie agrícola, donde el uso de tierras con riego resulta fundamental para asociaciones productoras como Huamanpata, y se caracteriza por una producción diversificada de cultivos andinos, cereales, hortalizas y frutales. Asimismo, la actividad pecuaria ocupa una parte significativa del territorio y constituye una fuente importante de ingresos, mientras que el

turismo, apoyado en atractivos naturales, arqueológicos y su conexión con el Qhapaq Ñan, junto con el comercio local, contribuye de manera creciente al desarrollo económico del distrito. (Municipalidad Distrital de Mollepata - Gestión 2019-2022, 2021).

4.2. Alcance de la Investigación

4.2.1. Enfoque de la investigación

La investigación tiene un “enfoque cuantitativo”, porque se emplea la recopilación de información para verificar hipótesis mediante la cuantificación de datos y el uso de análisis estadístico, con el propósito de identificar patrones de comportamiento y validar teorías (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014, pág. 4).

Se recopilaron datos e información de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, ubicada en el distrito de Mollepata, Cusco; con el objetivo de analizar y comprender la cadena de valor que desarrolla esta organización.

4.2.2. Tipo de Investigación

La presente investigación se enmarca en la “investigación básica”, la cual tiene como propósito fundamental la generación de conocimiento científico. Este tipo de investigación se orienta al estudio de las relaciones entre variables o constructos, al diagnóstico de realidades empresariales o de mercado, a la contrastación y adaptación de teorías, a la generación de nuevas formas de comprensión de los fenómenos organizacionales y al desarrollo o adecuación de instrumentos de medición (Vara Horna A. , 2012, pág. 202).

Por ende, el presente estudio se orienta a analizar y explicar la relación existente entre la cadena de valor de la chía y la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata. En este sentido, la investigación busca generar

conocimiento científico sobre la interacción de estas variables dentro del contexto de una organización de productores agropecuarios, contribuyendo a una mejor comprensión de los factores que influyen en su competitividad. Asimismo, los resultados permitirán ampliar el conocimiento teórico y empírico sobre la gestión de la cadena de valor y su vinculación con la competitividad en asociaciones productivas del ámbito rural, constituyéndose en un referente para futuras investigaciones relacionadas con el desarrollo agroempresarial.

4.2.3. Nivel de Investigación

El nivel de la investigación es “descriptivo – correlacional” (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014, págs. 92 - 93). Porque busca detallar las cualidades y atributos relevantes de cualquier fenómeno que se examine. Y relaciona variables siguiendo un patrón previsible dentro de un grupo o población determinada.

Alcance descriptivo, debido a que se desarrolló y analizó las características de la situación actual de la cadena de valor de la Chía con el objeto de determinar cómo es y cómo se manifiestan los fenómenos o hechos ocurridos.

Alcance correlacional, esto se debe a que su propósito es conocer la relación, grado o nivel de asociación entre el análisis de la cadena de valor de la Chía y la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del Distrito de Mollepata – Cusco.

4.2.4. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es “no experimental”, esto se debe a que no se interviene intencionalmente en las variables del estudio e indica que la variable independiente ya ocurrió. En este tipo de diseño, se limita a observar y analizar los fenómenos. (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014, pág. 152).

En la presente investigación, los datos fueron recopilados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, organización que ya venía desarrollando el cultivo y el proceso productivo de la chía. No se efectuó intervención ni manipulación alguna sobre la variable independiente “Cadena de Valor de la Chía”, limitándose el estudio a la observación y análisis de la realidad existente.

4.2.5. *Temporalidad del Diseño la Investigación*

De acuerdo con la dimensión temporal, el diseño de la investigación es de “corte transeccional o transversal”, ya que la recolección de datos se realizó en un único momento, con la finalidad de describir las variables de estudio y analizar la relación e influencia existente entre ellas. Este tipo de diseño es comparado por los autores con una “fotografía”, debido a que permite observar la realidad en un instante específico del tiempo (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014, pág. 154).

En ese sentido, en la presente investigación la recopilación de datos se efectuó en un solo momento, específicamente el domingo 03 de diciembre de 2023, fecha en la cual se aplicó el instrumento de recolección de información “la encuesta”.

4.3. *Método de la Investigación*

El método de investigación empleado es el analítico-deductivo (Bernal, 2010, pág. 59), ya que el estudio parte de un enfoque general hacia aspectos específicos, utilizando información primaria y secundaria de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, ubicada en el distrito de Mollepata – Cusco. Este enfoque permite analizar el comportamiento del conjunto para luego centrarse en una de las partes involucradas, con el fin de realizar un análisis

detallado y obtener conclusiones que puedan ser sistematizadas y publicadas como conocimiento válido.

4.4. Unidad de Análisis

Sampieri (2014), en su libro Metodología de la Investigación nos indica que la unidad de análisis se trata de “qué o quienes” se va a estudiar, se puede tratar de individuos, organizaciones, periodos, comunidades, situaciones, piezas producidas, eventos, objetos o sucesos (págs. 172-173).

Vara Horna (2012), define a la unidad de análisis como “Quiénes o qué va a ser estudiado”. Menciona que para identificar la población si o si primero debemos definir la unidad de análisis (pág. 221).

En este estudio, la unidad de análisis está constituida por los productores de Chía, miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del Distrito de Mollepata – Cusco.

4.5. Población y Muestra

4.5.1. Población

La población está conformada por los productores agropecuarios de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del Distrito de Mollepata – Cusco, de la provincia de Anta, departamento del Cusco, que vienen a ser un total de 202 asociados.

Los criterios de inclusión y exclusión según Vara Horna, “Son características que sirven para diferenciar quién participa como población en la investigación y ayudan a identificar los

límites que discriminan entre los que serán parte del estudio y los que no lo serán” (Vara Horna A. A., 2010, pág. 222).

Los parámetros utilizados para definir la población objeto de estudio en esta investigación, tanto de inclusión como de exclusión, son los que se detallan a continuación:

- Ocupación: Agricultores
- Producto que cultiva: La chía
- Género: Masculino y femenino
- Residencia: El distrito de Mollepata
- Edades: mayores de 18 años

4.5.2. Muestra

4.5.2.1. Tamaño de Muestra.

De acuerdo con el muestreo probabilístico – Muestreo Aleatorio Simple, se determinó la muestra a partir de la población conformada por los productores agropecuarios de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata - Cusco, garantizando que cada socio tuviera la misma probabilidad de ser seleccionado para participar en el estudio (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014).

La fórmula empleada fue la siguiente:

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{E^2(N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

N = Población o número total

P = Probabilidad de que el evento ocurra.

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra.

NC = Nivel de confianza o Z: margen de confiabilidad.

E = Error muestral.

n = Muestra.

Mediante la fórmula designada se prosigue a calcular la muestra, habiendo con anticipación realizado una prueba piloto para determinar P (probabilidad de que el evento ocurra) y Q (probabilidad de que el evento no ocurra).

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{E^2(N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.9)(0.1)(202)}{(0.05)^2(202 - 1) + (1.96)^2(0.9)(0.1)}$$

$$n = 82$$

Dónde:

N = 202; productores agrícolas de la Chía.

P = 0.9 = 90%; proporción esperada del atributo en estudio. Proporción de productores considerados competitivos y que tienen un manejo adecuado de la cadena de valor de la chía. (Probabilidad de que el evento ocurra).

Q = 0.1 = 10%; proporción de la población que no posee el atributo. (Probabilidad de que el evento no ocurra).

NC = 95% (**Z** = 1.96); nivel de confianza.

E = 0.05 = 5%; error muestral.

n = 82 productores agropecuarios.

De una población de 202 productores de la Chía de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del Distrito de Mollepata, de la provincia de Anta, departamento de Cusco, se llegó a determinar que el tamaño de muestra es 82.

4.5.2.2. Selección de Muestra

El muestreo aplicado fue de tipo probabilístico, específicamente el Muestreo Aleatorio Simple - MAS, ya que todos los elementos que conforman la población tuvieron igual probabilidad de ser incluidos en la muestra (Anderson, Sweeney, & Williams, 1999, pág. 250). Donde 82 productores agropecuarios fueron seleccionados al azar de un total de 202 que tienen condiciones similares en la producción agrícola de Chía.

4.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

4.6.1. Técnica

La técnica utilizada en la investigación fue la encuesta. “La encuesta”, se define como un modo o forma de obtener información mediante la elaboración de un instrumento denominado “cuestionario”.

Se aplicó una encuesta a los miembros seleccionados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco, utilizando como instrumento un cuestionario.

4.6.2. Instrumento

El instrumento utilizado para recopilar datos en esta investigación fue el “Cuestionario”, un documento en formato impreso compuesto por una serie de preguntas que permitió recolectar la información necesaria.

Chasteauneuf (como se citó en Hernández Sampieri et al., 2014, pág. 217), define el cuestionario como un instrumento conformado por una serie de preguntas orientadas a evaluar una o varias variables específicas. Además, un cuestionario puede estar compuesto de “preguntas cerradas” aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas o “preguntas

abiertas” no delimitan las alternativas de respuestas (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014, pág. 220).

4.7. Técnicas Estadísticas de Análisis de datos

En la presente investigación se utilizó la estadística descriptiva y la estadística inferencial como técnicas estadísticas para el análisis de datos obtenidos de la muestra de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco.

Se conoce por teorías que la Estadística descriptiva, viene a ser un conjunto de técnicas y procedimientos que ayudan a describir, mostrar y resumir la información de un conjunto de datos mediante el uso de números, tablas y gráficas. La estadística inferencial realiza mediante técnicas y procedimientos afirmaciones sobre una población de estudio en base a los resultados de una muestra. Con la estadística inferencial podemos atribuir causas, establecer diferencias, predecir resultados, correlacionar variables entre otros. La afirmación de una realidad que se obtiene de la estadística inferencial es lo más aproximado posible y no con una totalidad certera. Según Sampieri, la estadística inferencial es la “Estadística para probar hipótesis y estimar parámetros (estadísticas de la población)” (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014, pág. 299).

Tomando las técnicas de la estadística descriptiva, en la presente investigación se hizo uso de tablas, histogramas y gráficas circulares para el análisis de los datos. Dentro de los instrumentos utilizados para la organización y análisis fue una hoja de cálculo de Microsoft Excel.

Así mismo, para la estadística inferencial, se utilizó la herramienta “Statistical Package for The Social Sciences o Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales – IBM SSPS” (International Business Machines Corporation, 2022).

IBM SPSS Statistics v29 es un software estadístico potente y versátil ampliamente utilizado para realizar análisis cuantitativos. Actualmente, sus siglas hacen referencia a Statistical Product and Service Solutions (Departament de Fonaments Clínics - UB, 2024). En la presente investigación, este programa fue empleado para llevar a cabo diferentes procedimientos.

4.8. Método estadístico para la Demostración de Hipótesis

Primero, se realizó la “prueba de hipótesis” que, según Sampieri, consiste en determinar si la hipótesis poblacional es congruente con los datos obtenidos en la muestra. Para ello se necesita conocer cómo es la distribución muestral que viene a ser un conjunto de valores sobre una estadística calculada de todas las muestras posibles de una población y su nivel de significancia que es el nivel de la probabilidad de equivocarse y que fija de manera a priori el investigador (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014, págs. 299-302).

Descrito lo anterior, se realizó la prueba de normalidad con el fin de identificar y asegurar que los datos de la presente investigación cuentan con una distribución normal (existen dos tipos de distribución: distribución normal y la distribución no normal). Luego, se contrastó las hipótesis mediante el “Test de Kolmogorov-Smirnov” cuyo fin es establecer si los instrumentos corresponden a la estadística paramétrica o a la no paramétrica.

Test o Prueba de “Kolmogorov-Smirnov”, es una prueba de significación estadística para verificar si los datos de la muestra proceden de una distribución normal. Se emplea para variables cuantitativas continuas y cuando el tamaño de muestra es mayor de 50 (Romero Saldaña, 2016).

Hipótesis nula (H_0): La muestra proviene de una población con distribución normal.

Hipótesis alterna (H_a): La muestra no proviene de una población con distribución normal.

* Para aceptar H_0 el valor de p (nivel de significancia) deberá ser mayor a 0.05.

Seguidamente se realizó la “Prueba Paramétrica de Correlación r de Pearson”; así mismo, se grafica el diagrama de dispersión para medir el grado de relación entre las variables: variable 1 o independiente “Cadena de valor de la Chía” y la variable 2 o dependiente “Competitividad de la Asociación de productores” y así lograr la comprobación de las hipótesis.

El “Coeficiente de Correlación r de Pearson”, es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014, pág. 304).

Sampieri (2014), también señala que el coeficiente de correlación r de Pearson se determina utilizando los valores obtenidos de una muestra en dos variables, estableciendo una relación entre dichas puntuaciones (pág. 305).

Finalmente, con base en los análisis y resultados obtenidos, se prosigue a realizar la discusión de resultados donde se contrastó con las teorías y los antecedentes de la investigación. Culminado con las conclusiones y recomendaciones orientadas al beneficio de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, en el distrito de Mollepata – Cusco.

Capítulo V

Resultados y Discusión

5.1. Procesamiento, Análisis y Resultados

5.1.1. *Procesamiento*

El procesamiento de los datos constituyó una etapa previa al análisis de resultados, comprendiendo la organización, codificación y sistematización de la información obtenida mediante la aplicación del cuestionario. Asimismo, se evaluaron las propiedades métricas del instrumento, específicamente su validez y confiabilidad, con el propósito de asegurar la pertinencia y consistencia de los datos empleados en la investigación.

5.1.1.1. Instrumento.

En la presente investigación se utilizó el cuestionario como instrumento (Apéndice B) que fue elaborado y validado por Juan Carlos Chávez Martínez en su investigación denominado Cadena de Valor, Estrategias Genéricas y Competitividad: El Caso de los Productores de Café Orgánico del Municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca (2012) el cual fue adecuado y contextualizado al sector agrícola de la producción de la Chía en el distrito de Mollepata y nuevamente validado.

El cuestionario de la presente investigación cuenta con preguntas cerradas para la muestra seleccionada de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco, los cuales ayudan a la medición de las escalas de las variables seleccionadas.

5.1.1.2. Validez

La validez del baremo se fundamenta en la consistencia entre la escala de medición empleada, los intervalos de puntuación establecidos y el marco teórico de la Cadena de Valor y las Estrategias Competitivas de Michael Porter, lo cual permite una interpretación clara, objetiva y coherente de los resultados obtenidos. Asimismo, la distribución de frecuencias observada en las alternativas de respuesta evidencia una adecuada variabilidad de los datos, lo que confirma la pertinencia de los rangos definidos para clasificar de manera precisa los niveles de desempeño de la cadena de valor y el nivel de competitividad de la organización estudiada. En este sentido, el baremo contribuye a fortalecer la validez interna del instrumento y garantiza una correcta categorización de los resultados, facilitando el análisis e interpretación de las variables de estudio (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014, págs. 200 - 205).

Se utilizó una escala tipo Likert de cinco categorías, donde cada ítem fue valorado del 1 al 5, siendo:

1 = Nunca

2 = La mayoría de las veces no

3 = Algunas veces sí, algunas veces no

4 = La mayoría de las veces sí

5 = Siempre

El instrumento con referencia a la cadena de valor de la chía está conformado por 38 ítems, distribuidos en las dimensiones de actividades primarias (logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, servicio posventa) y actividades de apoyo (adquisición, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa).

Tabla 5*Baremo de interpretación de la Cadena de Valor de la Chía*

Intervalo de puntaje	Categoría	Nivel	Descriptor
38 – 68	Nunca	Muy bajo	La cadena de valor de la chía presenta serias deficiencias en la ejecución de las actividades primarias y de apoyo, evidenciándose una escasa planificación, limitada articulación entre procesos y un bajo aprovechamiento de los recursos productivos, lo que restringe significativamente la generación de valor y la competitividad de la asociación.
69 – 99	La mayoría de las veces no	Bajo	La cadena de valor de la chía muestra un desarrollo incipiente, con prácticas productivas y de apoyo parcialmente estructuradas; sin embargo, existen debilidades en la coordinación de actividades, uso limitado de tecnología y deficiencias en la gestión administrativa, lo que afecta el desempeño competitivo de la asociación.
100 – 130	Algunas veces sí, algunas veces no	Medio	La cadena de valor de la chía presenta un nivel de desarrollo moderado, con actividades primarias y de apoyo ejecutadas de manera regular; no obstante, persisten oportunidades de mejora en la eficiencia productiva, la articulación entre procesos y la implementación de estrategias orientadas a la diferenciación y sostenibilidad.
131 - 160	La mayoría de las veces sí	Alto	La cadena de valor de la chía evidencia un adecuado nivel de desarrollo, caracterizado por una gestión eficiente de las actividades primarias y de apoyo, una mejor coordinación organizacional y un uso pertinente de recursos y tecnologías, lo que contribuye al fortalecimiento de la competitividad de la asociación.
161 - 190	Siempre	Muy alto	La cadena de valor de la chía alcanza un nivel óptimo de desarrollo, con actividades primarias y de apoyo plenamente integradas, altos estándares de eficiencia productiva, innovación constante y una gestión estratégica orientada a la generación sostenible de valor y ventaja competitiva.

Nota. Cálculo realizado mediante la hoja de cálculo de Microsoft Excel.

El instrumento con referencia a la competitividad de la Asociación de productores está conformado por 18 ítems, distribuidos en las dimensiones rentabilidad, permanencia en el mercado, productividad, participación en el mercado, prestigio, lealtad al cliente, costos, calidad del producto.

Tabla 6

Baremo de interpretación de la variable Competitividad

Intervalo de puntaje	Categoría	Nivel	Descriptor
18 - 32	Nunca	Muy bajo	La asociación presenta un nivel muy bajo de competitividad; las acciones vinculadas a la rentabilidad, productividad, participación en el mercado, control de costos y calidad del producto son escasas o inexistentes, limitando significativamente su desempeño competitivo.
33 - 46	La mayoría de las veces no	Bajo	El nivel de competitividad es bajo; las actividades orientadas a fortalecer los factores competitivos se desarrollan de manera insuficiente, afectando la permanencia en el mercado y la fidelización de los clientes.
47 - 60	Algunas veces sí, algunas veces no	Medio	La asociación presenta un nivel medio de competitividad; los factores competitivos se ejecutan de forma irregular, evidenciándose avances parciales en productividad, calidad del producto y posicionamiento en el mercado.
61 - 74	La mayoría de las veces sí	Alto	El nivel de competitividad es alto; la asociación gestiona de manera constante la rentabilidad, el prestigio, la participación en el mercado y el control de costos, logrando un desempeño competitivo favorable.
75 - 90	Siempre	Muy alto	La asociación alcanza un nivel muy alto de competitividad; los factores impulsores se gestionan de forma eficiente, articulada y sostenible, consolidando una ventaja competitiva sólida en el mercado.

Nota. Cálculo realizado mediante la hoja de cálculo de Microsoft Excel.

5.1.1.3. Confiabilidad.

En la presente investigación la confiabilidad del instrumento se estima mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual debe su nombre a J. L. Cronbach, quien lo desarrolló. Este coeficiente oscila entre 0 y 1; donde el valor más cercano a 1 representa a la mayor fiabilidad. Este coeficiente mide exactamente la consistencia interna o intercorrelación entre ítems o indicadores.

En relación con la confiabilidad del instrumento de la presente investigación, la Tabla 5 presenta los coeficientes Alfa de Cronbach calculados mediante el paquete estadístico SPSS. Como se puede observar, la variable cadena de valor de la chía obtuvo un coeficiente de 0.832, mientras que la variable competitividad de la Asociación de productores alcanzó un valor de 0.858. Estos resultados permiten concluir que el instrumento utilizado posee un alto nivel de confiabilidad.

Tabla 7

Alfa de Cronbach

<i>Alfa de Cronbach</i>		
Variable	N de elementos	Alfa de Cronbach
Cadena de Valor de la Chía	38	0.832
Competitividad de la Asociación de productores	18	0.858

Nota. Cálculo realizado mediante el paquete estadístico SPSS.

Así mismo, el análisis de confiabilidad se realizó a todos los ítems que componen la variable cadena de valor de la chía y la variable competitividad de la Asociación de productores el cual muestra la validez requerida del presente instrumento.

5.1.2. Análisis

5.1.2.1. Descripción de la Unidad de Estudio.

Con el propósito de contextualizar el ámbito en el que se desarrolló la investigación, se presenta una descripción de la unidad de estudio, representada por la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata. Esta organización constituye el objeto de análisis de la presente investigación debido a su participación en la producción y comercialización de productos agropecuarios, particularmente de la chía. En ese sentido, se exponen los principales antecedentes y características institucionales de la asociación.

5.1.2.1.1. *Reseña Histórica de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata.*

La Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, es una organización que se dedica a la agricultura orgánica de diferentes productos tradicionales desde hace 22 años en el Distrito de Mollepata.

La asociación es fundada el 25 de junio de 2002, desde ese entonces viene desarrollando sus actividades productivas agrícolas con el apoyo de organizaciones públicas y privadas siendo por ejemplo participes del Plan Meris, y también ser asesorados por Sierra Exportadora entidad que les brinda asistencia técnica, proporciona semillas organizas para el cultivo y apoya para canalizar sus productos en el mercado internacional.

La Asociación comenzó la producción de chía en 2011 con baja intensidad, alcanzando un auge en los años siguientes gracias al alto precio internacional de S/ 120.00 por kilo. Sin embargo, en 2015, la sobreproducción mundial redujo su valor a S/ 70.00. Durante la pandemia del COVID-19, el precio cayó a S/ 10.00 en mercados internos, y tras la reactivación económica

se estabilizó en S/ 12.00 por kilo, con descuentos de S/ 1.00 a S/ 2.00 en ventas al por mayor. Sin embargo, por su popularidad y grandes propiedades del producto tiene un alcance global y su demanda ha incrementado considerablemente, lo que hace de la chía un producto rentable para la producción.

La asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, también se dedica al cultivo de Kiwicha, quinua y palta orgánica en variedades hass y fuerte.

5.1.2.1.2. Organización de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata.

La Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata cuenta con 202 productores asociados que se dedican a producción de paltas orgánicas, kiwicha, quinua y la chía orgánica.

El tipo de organización que la Asociación maneja es la tradicional, desarrollando sus actividades en función a esta. Renuevan su junta directiva cada 2 años y para conocer la junta directiva periodo 2023 – 2024 se elaboró la siguiente Tabla 8 en base a la información proporcionada.

Tabla 8

Junta directiva de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata

Cargo	Miembros
Presidente	Antonio Estrada Paz
Secretario	David Silva Almirón
Tesorero	Marina Sotelo Almirón
Fiscal	Donato Chara Gutierrez
Vocal 1	Honorato Chávez Estrada
Vocal 2	Roxana Taboada Chacón

Nota. Elaborado en base a los datos proporcionados por los miembros de la Asociación.

5.1.2.1.3. *Características de la Chía de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata.*

La Asociación se dedica a la producción de chía tradicional, debido a que la venta es en granos y no de manera industrializada. Su producción es vendida directamente a terceros mediante el acopio de Sierra y Selva Exportadora en el mismo distrito de Mollepata para luego direccionarlo a terceros quienes hacen la exportación a diferentes países como Japón y países europeos.

La chía producida por los agricultores de la Asociación consiguió varios certificados cumpliendo los estándares de calidad orgánica requerida por los países europeos y asiáticos como Japón y Los Estados Unidos de Norte América.

La chía forma parte de los Superfoods mediante la “campana Peru Super Foods” desde entonces es parte de los alimentos más saludables a nivel mundial superado tan solo por la Quinoa y la Kiwicha. Debido a sus grandes propiedades para la salud se ha insertado en diferentes industrias alimenticias y cosméticas (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Dirección de las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior, 2020).

5.1.2.1.3.1. *La Chía.*

Morfológicamente, es una planta herbácea de la familia de las lamiáceas, de hojas anchas con ramificaciones opuestas, tallo hueco y cuadrado. Tiene una altura aproximada entre 1.20 m hasta 1.60 m y un ancho aproximado de 0.40 hasta 0.60 m. “sus hojas opuestas tienen bordes acerrados y sus flores son hermafroditas de uno azul o blanco”. La Chía como semilla carece de gusto, por ser insípida e inodora; “poseen un color pardo grisáceo con manchas irregulares

castaño oscuro” y también las hay de colores blanquecinas. (Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias México , 2017).

Figura 8

La planta de Chía



La Chía cultivada por la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata tienen características similares tanto en su forma de planta y semillas. Los granos de chía vienen generalmente entremezclados entre los colores castaño plomo oscuro y los blanquecinos lo que le da un tono bicolor.

5.1.2.1.3.2. Origen de la Chía.

La Chía, tiene su origen en Centro América en las áreas montañosas de México y Guatemala desde hace 3500 años a. de c. Fue considerada uno de los alimentos básicos y de vital importancia por los mayas en la época antes de la invasión europea debido a sus grandes propiedades alimenticios y medicinales. Llamada la “Salvia Hispánica L.” por los españoles desde que se la llevaron y cultivaron en tierras españolas. (Sosa, y otros, 2016, pág. 2)

“Para los Aztecas y Mayas representó un grano importante, usado: en alimentación, preparación de pinturas, elaboración de medicinas y en uso ceremonial mediante ofrendas”
Hernandez y Colín, 2008 citados en (Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias México , 2017).

Figura 9
Granos de Chía



Posteriormente, la chía empezó a cultivarse en diferentes países de América del Centro y Sur que no lo hacían antes y en Europa desde la invasión española. Hoy en día, este alimento se cultiva en diferentes países a nivel mundial incluyendo América, Europa y Asia.

5.1.2.1.3.3. Propiedades de la Chía.

La chía es uno de los productos con grandes propiedades alimenticias, compuesta de nutrientes, vitaminas, antioxidantes y ácidos grasos propicios para la alimentación (Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias México , 2017, pág. 1625).

En cuanto a su contenido mineral, la chía sobresale notablemente. Contiene 631 mg de calcio por cada porción de semilla entera y 1,180 mg en su forma parcialmente desgrasada

(harina); en comparación, la leche aporta solo 125 mg, lo que representa entre 6 y 10 veces menos. Además, la chía es una excelente fuente de hierro, magnesio, potasio y fósforo, y también aporta cantidades significativas de zinc y manganeso, mientras que su contenido de sodio es muy bajo (Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias México , 2017).

Tabla 9

Composición nutricional de semillas de Chía.

(100 g de porción comestible)		
Nutriente	Unidad	Valor
Proteína	(%)	15 a 25
Lípido total (grasa)	(%)	30 a 33
Hidratos de carbono	(%)	26 a 41
Fibra dietética	(%)	18 a 30
Ceniza	(%)	4 a 5
Calcio	mg	631
Potasio	mg	407
Magnesio	mg	335
Fósforo	mg	860
Selenio	µg	55.2
Cobre	µg	0.924
Hierro	µg	7.72
Manganeso	µg	2.72
Molibdeno	µg	0.2
Sodio	µg	16
Zinc	µg	4.58
Niacina	µg	6.13
Tiamina	µg	0.18
Riboflavina	µg	0.04
Vitamina A	IU (Unidad internacional)	44
Ácido α -linolénico	(%)	64.9 a 65.6

Ácido linoleico	(%)	19.8 a 20.3
Ácido palmítico	(%)	6.2 a 6.7
Ácido oleico	(%)	5 a 5.5
Ácido esteárico	(%)	2.7 a 3
Ácido margárico	(%)	0.1
Ácido nonadecanoico	(%)	0.1
Ácido nonadecenoico	(%)	0.2
Ácido araquidico	(%)	0.3
Ácido gadoleico	(%)	0.2
Ácidos grasos saturados	(%)	9.3
Ácidos grasos poliinsaturados	(%)	85.4
Ácidos grasos poliinsaturados (PUFAs)	(%)	8.7

Nota. Adaptado de Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias México. (2017). *Chía (Salvia Hispanica L.) Situación Actual y Tendencias Futuras*. Vol. 8. Pág. 1 625.

La chía posee diversas propiedades terapéuticas, entre las que destacan sus efectos antioxidantes, antiagregantes plaquetarios, antiinflamatorios, anti mutagénicos, anticancerígenos, antivirales, laxantes, hipotensores, reductores del colesterol, reguladores de la glucosa, inmunoestimulantes y tónicos tanto para el sistema cardíaco como nervioso. En conjunto, estos beneficios contribuyen a la prevención de enfermedades cardiovasculares, trastornos inflamatorios y afecciones del sistema nervioso (Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias México , 2017).

5.1.2.1.3.4. Variedad de colores de la Chía.

Existen dos variedades de color de Chía, el oscuro y el claro. Los tonos de color de la chía que la Asociación de Productores de Huamanpata cultiva varían del pardo grisáceo con manchas marrones en su mayoría al color blanco. El color oscuro tiene preferencia por la Asociación debido a su mayor concentración de propiedades benéficas para la salud.

Figura 10
Variedad de colores de la Chía



Nota. Adaptado de (Pngtree, 2025)

5.1.2.1.3.5. El Proceso Productivo de la Chía de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata.

La Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata cultiva la chía orgánica de manera semi tradicional, conservando aún las costumbres de cultivo de sus ancestros y mediante el uso de algunas técnicas e instrumentos de la actualidad, para lo cual realizan el siguiente proceso que dura aproximadamente entre 5 a 6 meses:

a) Preparación de Suelo de Cultivo y Control de Malezas en Etapa de Pre-siembra

La preparación del suelo inicia desde mediados de setiembre y todo octubre a más tardar a inicios de noviembre, mediante el acto de remover la tierra y sacar la maleza de las áreas de cultivo. Esta actividad es muy importante para que el suelo esté suave y listo para brindar sus propiedades a las próximas semillas que caerán sobre éste. Además, el acto de deshierbar ayuda a que el terreno esté limpio tanto en la parte interna y en los bordes evitando la proliferación de la mala hierba como el tikuyo, tréboles y arbustos propios de la localidad.

Esta actividad se puede realizar mediante el uso de un tractor agrícola para áreas grandes y con acceso y el uso tradicional y milenario de la “chaquitaclla” para áreas sin acceso y algo empinados.

Figura 11

Preparación del suelo de cultivo



b) Fertilización del Suelo de Cultivo

Los agricultores de la Asociación de Productores de Huamanpata mencionan que para la fertilización del suelo de cultivo se utiliza una combinación de restos orgánicos, “el guano” que está compuesto por guano de isla, guano de corral de vaca, cuy, entre otros. Este componente es un fertilizante natural para su producción orgánica. Además, las áreas de cultivo descansan una vez cosechada la producción, haciendo que los minerales naturales fluyan y se alimenten con minerales que son generados por yerbas como el trébol.

Figura 12*El guano para la fertilización del suelo*

c) Selección de Semilla

La selección de los granos a sembrar es de vital importancia para la Asociación de Productores de Huamanpata porque la utilización de buenos granos garantiza que los granos de cosecha sean buenos también debido a las óptimas condiciones de sus características.

Desde el 2011, los productores agropecuarios de Huamanpata, han obtenido los granos de chía de la organización Sierra Exportadora, quienes cuentan con ingenieros agrónomos quienes hacen una selección óptima para garantizar una buena producción.

d) Siembra

Para la asociación de productores agropecuarios de Huamanpata, la siembra de chía inicia aproximadamente entre los meses de noviembre y diciembre. Se utiliza el método del voleo o el chorreo para la siembra; el primero, consiste en tirar la semilla sobre el terreno con la mano de manera distribuida; el segundo es el más utilizado y consiste en tirar de manera equitativa en surcos; estos métodos son generalmente utilizados después de una lluvia anterior o fuertes lluvias de hace dos o 3 días.

Figura 13
Siembra por el método de voleo



Nota. Adaptado de (Flickr, 2025)

Figura 14
Chía sembrada por el método del voleo



e) Control de Maleza Después de la Siembra

La Asociación de productores de Huamanpata menciona que a medida que la planta de la chía va creciendo, la maleza también lo hace; sin embargo, esta última duplica su crecimiento quitándole los beneficios del suelo si no se le realiza el control de maleza correspondiente a tiempo.

El control de maleza se realiza 2 veces durante el sembrío. El primer desyerbe se realiza 1 mes y medio después de la siembra y el otro 2 meses y medio después de la siembra aproximadamente. Se necesitan entre 15 a 20 personas para chacras de 3 a 4 hectáreas de cultivo.

Figura 15

Maleza predominante en los cultivos de la Chía

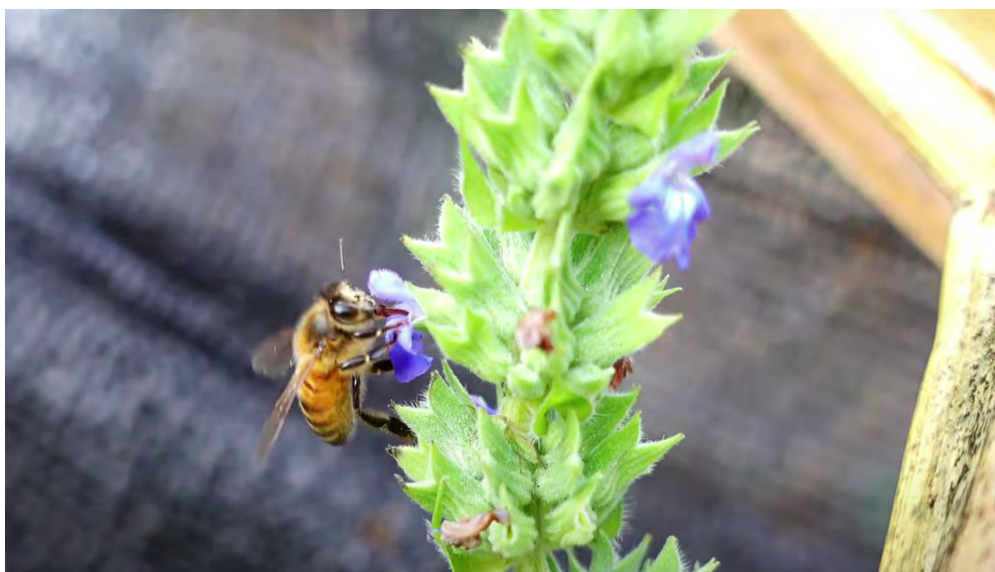


f) Control de Plagas

Las plagas en las plantaciones de chía en Mollepata no son comunes, pero durante estos años de cultivo se ha registrado presencia de muchas abejas que son favorables, algunas hormigas, gusanos peludos, algunas bacterias; sin embargo, ninguno con riesgo debido a que esta planta se insertó a estos espacios de cultivo recién desde el 2011.

La Asociación de productores de Huamanpata controla el exceso de insectos o bacterias mediante la fumigación con agua de rocoto que son totalmente naturales y conservan de manera orgánica las plantas.

Figura 16
Presencia de abejas en plantas de Chía



g) Cosecha

La cosecha es la etapa final de asentamiento de las plantas de chía en los terrenos. En esta etapa las plantas de chía ya han pasado a la madures conteniendo los granos de chía que se encuentran aptas para ser cortadas.

La madures de las plantas de chía es dispareja, se pueden encontrar plantas ya secas listas para la trilla; así como, plantas aún en flor que necesitan terminar de madurar y secar. Por este motivo los productores de Huamanpata amarran en conjunto en forma de moño la parte superior de las plantas o los cortan y forman pequeños arcos para ayudar al secado completo de las plantas. Esta etapa se realiza generalmente en el mes de mayo e inicios de abril.

Figura 17

Plantas de la Chía semiseca lista para la cosecha



h) Corte y Trilla

Las plantas que se amarraron en forma de arcos y moños, una vez bien secos se prosigue a trillarlas con pequeñas máquinas trilladoras que actualmente les facilita la obtención de los granos. Esta actividad se realiza generalmente en la misma chacra.

Figura 18

Corte de las plantas de Chía



i) *Selección*

La selección es la acción de separar pequeños trozos de paja que se encuentran entremezcladas con los granos para la obtención de la chía garantizada para el consumo. Se realiza mediante el proceso de una maquina “Seleccionadora vibratoria” que sacude la chía y esta acción hace que los mejores granos queden abajo y se vayan; así mismo, tiene incorporado ventiladores que ayudan a retirar las pajillas y restos de arena, tierra o pequeños trozos de piedra.

Este proceso es muy importante para seleccionar los granos de primera calidad y las de segunda, el cual determinará el precio de la chía en el mercado. La máquina siempre es alquilada puesto que la mayoría de los agricultores no cuenta con una propia.

Figura 19
Granos de la Chía seleccionada



j) *Embolsado*

La Asociación de Productores de Huamanpata realiza el embolsado en sacos de diferentes tamaños en función a los kilos que contiene cada saco. Pero, generalmente se empaquetan en sacos de 50 kilos, lo que facilita el transporte.

Figura 20
Granos de Chía en sacos



5.1.2.2. Cadena de Valor de la Chía.

Tomando en cuenta las teorías citadas de Michael Porter, se procede a construir el sistema de valor dentro del cual se encuentra la cadena de valor de la producción de Chía de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata, Cusco y se observa la interrelación que presenta con otras cadenas de valor como la de proveedores, canales y clientes.

Figura 21

La cadena de valor de la Chía en el Sistema de Valor de Porter

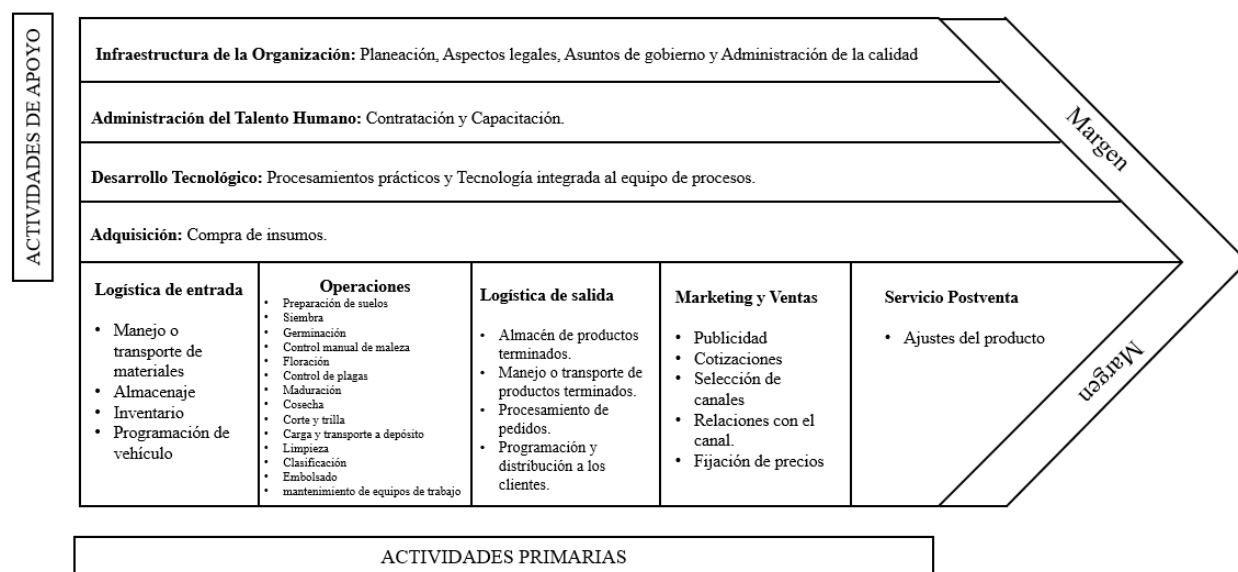


Nota. Elaborado en base a la teoría de Sistemas de Valor de Michael Porter.

Se presenta a la cadena de valor de la Chía de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata, Cusco y las actividades de valor que se desarrollan.

Figura 22

La Cadena de Valor de la Chía.



Nota. Elaborado en base a la teoría de la Cadena de Valor de Michael E. Porter en su libro “Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior” del 2012.

5.1.2.3. Competidores en el mercado de la Chía.

Competidores Nacionales

La Tabla 10 muestra las principales organizaciones vinculadas a la producción y comercialización de chía en el Perú, localizadas principalmente en las regiones de Apurímac, Ayacucho y Huancavelica. Estas organizaciones desarrollan sistemas productivos diversificados que incluyen granos andinos como quinua, amaranto, tarwi y chía, participando en actividades de producción, acopio, transformación y comercialización. Asimismo, la asociatividad y las certificaciones constituyen factores importantes para fortalecer su competitividad y acceso a mercados especializados, por lo que representan referentes relevantes para el análisis de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata.

Tabla 10

Organizaciones productoras y comercializadoras de la Chía en el mercado nacional

Nº	Organización	RUC	Ubicación	Productos que produce y comercializa	Relación con la chía	Página Web
1	Consortio Agroecológico Peruano - Productores asociados a CAGMA parte de la Red de Agricultura Ecológica del Perú (RAE Perú)	20264547513	Apurímac	Quinua, amaranto, chía y tarwi orgánicos	Producción certificada y exportación de chía	https://consorcioagroecologico.pe/nosotros/
2	Cooperativa Agraria Frutos del Ande	20574602450	Ayacucho	Granos andinos, cereales, leguminosas, cacao, aguaymanto y productos orgánicos incluida la chía	Agrupación de productores que comercializan granos andinos.	https://frutosdeland.com/
3	Productores de Acobamba	Productores en general incluye varias asociaciones	Acobamba Huancavelica	Chía y cultivos complementarios	Producción y validación tecnológica del cultivo	https://drahuancavelica.gob.pe/acobamba.html

4	Cooperativas Agraria Frutos del Ande	20574602450	Huamanga, Ayacucho, Perú	Producción, acopio, transformación y comercialización de productos orgánicos y agroecológicos	Organización de pequeños productores de granos andinos, incluida la chía	https://frutosdelandeperu.com/proyecto-bia/
---	--------------------------------------	-------------	--------------------------	---	--	---

Nota. Elaboración propia con base en información recopilada de la Red de Agricultura Ecológica del Perú - RAE PERÚ (s.f.), Cooperativa Agraria Frutos del Ande (s.f.) y la Dirección Regional Agraria de Huancavelica (s.f.), consultadas en 2026.

Así mismo, la Tabla 11 presenta las principales empresas agroexportadoras de chía en el Perú, las cuales se encuentran principalmente en Lima y Callao. Estas organizaciones comercializan y exportan chía junto con otros granos andinos y productos agroindustriales, participando en actividades de acopio, procesamiento y comercialización internacional. Asimismo, constituyen actores relevantes dentro de la cadena de valor de la chía y representan referentes competitivos para las organizaciones productoras del país.

Tabla 11

Empresas Agroexportadoras de Chía a nivel nacional

Nº	Empresa	RUC	Ubicación principal	Productos que comercializa	Relación con la chía	Página web / fuente
1	Agronegocios Wiraccocha del Perú S.A.C.	20517833115	Lima, Perú	Chía, quinua, kiwicha, cañihua, cacao y otros granos andinos	Lideró las exportaciones peruanas de chía en julio de 2024 (24,5%)	https://wiraccoccha.com.pe/
2	Agrofino Foods S.A.C.	20515336578	Lima, Perú	Chía, quinua, maca, cacao, granos andinos orgánicos	Segundo exportador de chía según la noticia (16,1%)	https://agrofino.com.pe/
3	Glint S.A.	20524371789	Lima, Perú	Granos andinos, semillas, productos agrícolas para exportación	Tercer exportador de chía (14,2%)	https://glintglobal.com/
4	Agriprocess S.A.C.	20566330586	Lima, Perú	Chía, quinua, cacao, productos agroindustriales	Cuarto exportador de chía (11,9%)	http://agriprocess-peru.com/

5	Interamsa Agroindustrial S.A.C.	20491855020	Lima, Perú	Granos, semillas y productos agroexportables	Quinto exportador de chía (5,5%)	https://ppfam.com/InteramsaAgroindustrialSAC/2573/
6	Consortio Huasi Alto Andino S.A.C.	20573912943	Perú (operación en zonas altoandinas)	Quinua, chía, amaranto y maca	Comercialización y exportación de granos andinos	https://consorciohuasipe.com/#!/-all-products/
7	Alisur S.A.C.	20465976561	Lima (red de abastecimiento en Cusco, Apurímac y Arequipa)	Quinua, kiwicha, cañihua y chía	Principal exportador peruano de granos andinos; comercializa chía convencional y orgánica	https://alisur.net/productos/?utm_source=chatgpt.com
8	Agroindustrias Osho S.A.C.	20506782452	Callao, Perú	Polvos, aceites y superfoods (chía, sachá inchi, quinua, maca)	Exporta ingredientes derivados de chía y productos procesados con chía.	https://www.agroindustriasosho.com/
9	Gold Land Perú S.A.C.	20601447527	San Martín de Porres, Lima	Chía, quinua, amaranto, panela, menestras	Comercializa y exporta semillas de chía.	https://goldlandperu.com/es/index_es.html
10	Supracorp S.A.C.	20546590641	Callao, Perú	Semillas, granos, especias y productos orgánicos	Comercializa chía en presentaciones para exportación y mercado internacional.	https://supracorp.sac.com/

Nota. Elaboración propia con base en información recopilada de los portales institucionales de Agronegocios Wiracocha del Perú S.A.C. (s.f.), Agrofino Foods S.A.C. (s.f.), Glint S.A. (s.f.), Agriprocess S.A.C. (s.f.), Interamsa Agroindustrial S.A.C. (s.f.), Consortio Huasi Alto Andino S.A.C. (s.f.), Alisur S.A.C. (s.f.), Agroindustrias Osho S.A.C. (s.f.), Gold Land Perú S.A.C. (s.f.) y Supracorp S.A.C. (s.f.), consultados en 2026 y la SUNAT (2026).

Competidores Internacionales

La Tabla 12 muestra que la producción mundial de chía se concentra principalmente en Paraguay, Bolivia y Argentina, países que en conjunto aportan más del 70 % de la oferta global. Asimismo, México mantiene una participación importante debido a su condición de centro de

origen del cultivo, mientras que Perú participa con una menor proporción, aunque con creciente presencia en mercados especializados de exportación. Esta estructura evidencia un mercado altamente concentrado, donde la competitividad depende de factores como el volumen de producción, las certificaciones y el acceso a mercados internacionales.

Tabla 12

Países productores y comercializadores de Chía

Nº	País	Producción estimada (toneladas)	Participación aproximada en el mercado mundial	Características relevantes
1	Paraguay	49 000 – 90 000	35 % – 45 %	Principal productor y exportador mundial de chía.
2	Bolivia	11 500 – 50 000	15 % – 25 %	Destaca por la producción de chía orgánica y mercados premium.
3	Argentina	20 000 – 45 000	15 % – 20 %	Uno de los principales proveedores mundiales y líder en exportaciones.
4	México	30 000 – 40 000	10 % – 15 %	Centro de origen histórico de la chía y productor tradicional.
5	India	25 000	5 % – 8 %	Productor emergente para mercados asiáticos.
6	Perú	10 000 – 12 000	3 % – 5 %	Producción orientada a exportación y articulada con granos andinos.
7	Chile	15 000	2 % – 4 %	Participación moderada en mercados internacionales.
8	Australia	8 000	1 % – 3 %	Producción tecnificada y orientada a exportación.

Nota. Elaboración propia con base en información recopilada de CBI (2025), Mordor Intelligence (2024) y Market Reports World (2025).

5.1.2.4. Precios de la Chía en el Mercado Nacional.

La Tabla 13 muestra que el precio de la chía aumenta a medida que avanza por los diferentes eslabones de la cadena de valor. Mientras las asociaciones de productores comercializan el grano a menores precios, las cooperativas y empresas agroexportadoras obtienen mayores valores debido al valor agregado generado mediante procesos de certificación, transformación y acceso a mercados especializados.

Tabla 13

Precio de la Chía en el mercado nacional

Nº	Organización	Tipo de organización	Ubicación	Precio referencial de venta (S/ kg)	Canal de comercialización
1	Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata	Asociación de productores	Mollepata, Cusco	10.00 – 12.00	Comercialización asociativa e individual
2	Cooperativa Agraria Machupicchu Ltda.	Cooperativa exportadora	Apurímac	14.00 – 18.00	Exportación y mercados especializados
3	Cooperativas Agraria Frutos del Ande	Cooperativa / Comercio justo	Ayacucho	13.00 – 18.00	Comercio justo y exportación
4	Consorcio Huasi Alto Andino S.A.C.	Empresa exportadora	Perú	15.00 – 20.00	Exportación de granos andinos.
5	Alisur S.A.C.	Empresa exportadora	Lima	16.00 – 22.00	Exportación y distribución internacional
6	Agrofino Foods S.A.C.	Empresa agroexportadora	Lima	16.00 – 24.00	Exportación de chía convencional y orgánica (B2Perú)
7	Mercado nacional especializado	Comercializadores	Perú	25.00 – 35.00	Venta a granel
8	Tiendas saludables y retail	Comercializadores finales	Perú	35.00 – 50.00	Consumidor final

Nota. Elaboración propia con base en información recopilada de organizaciones productoras, empresas agroexportadoras y experiencias de compra. Los precios presentados son referenciales y pueden variar según la calidad, certificación, volumen comercializado y mercado de destino.

5.1.3. *Presentación de Resultados*

En el presente apartado se exponen los resultados obtenidos de la investigación, los cuales son presentados mediante tablas y gráficos estadísticos para facilitar su análisis e interpretación.

5.1.3.1. **Aspectos Generales.**

5.1.3.1.1. *Características Generales de los socios de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata.*

A continuación, se describen las características generales de los socios de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata - Cusco, entre los que se encuentran la edad, el género y el grado de instrucción, detallados en la Tabla 14.

Tabla 14

Características generales de los socios de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata

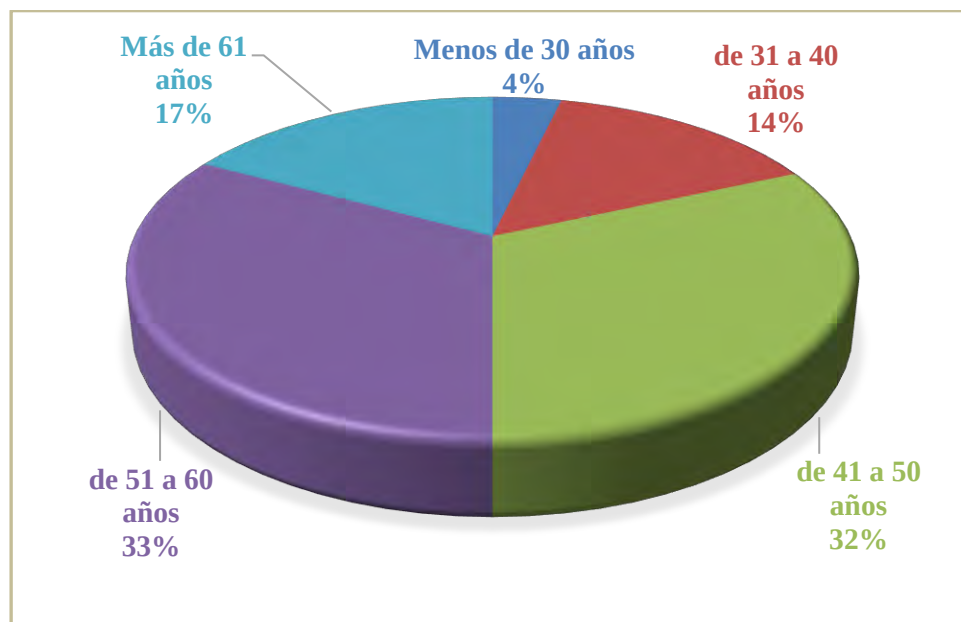
	Datos Generales	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Edad	Menos de 30 años	3	4%
	de 31 a 40 años	12	15%
	de 41 a 50 años	26	32%
	de 51 a 60 años	27	33%
	Más de 61 años	14	17%
	Total	82	100%
Sexo	Femenino	31	38%
	Masculino	51	62%
	Total	82	100%
Grado de instrucción	Primaria	30	37%
	Secundaria	45	55%
	Superior No Universitario	4	5%
	Superior Universitario	3	4%
	Total	82	100%

Nota. Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

5.1.3.1.1.1. Edad.

Figura 23

Edad los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata



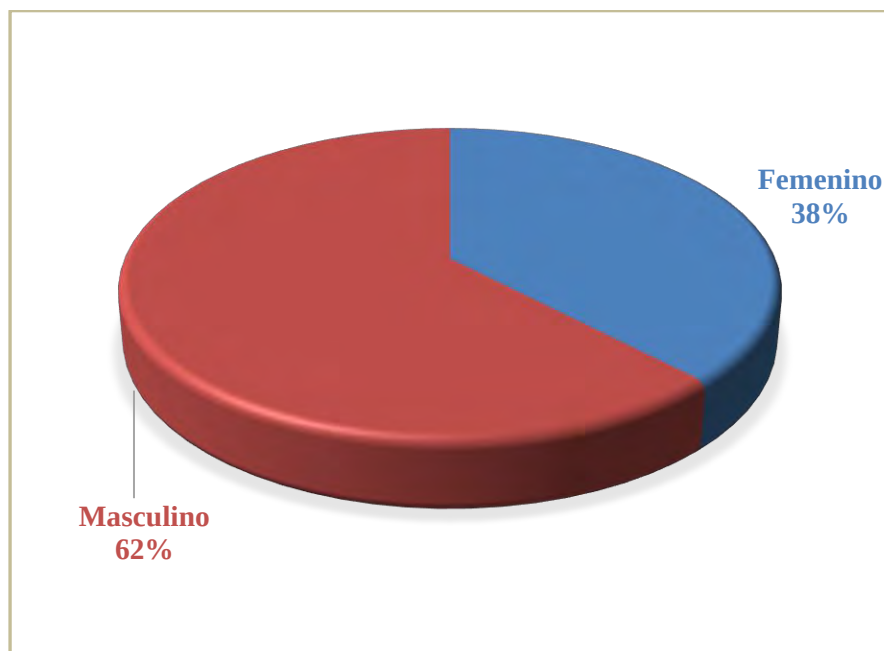
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Según la Figura 23, se observa que la mayoría de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata se concentra en los rangos de edad de 51 a 60 años (33%) y de 41 a 50 años (32%). Esto indica que la Asociación está compuesta principalmente por personas en una etapa madura, con la edad adecuada para desempeñarse en labores agrícolas, lo que sugiere que poseen conocimientos y experiencia en esta actividad.

5.1.3.1.1.2. Género.

Figura 24

Género de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata



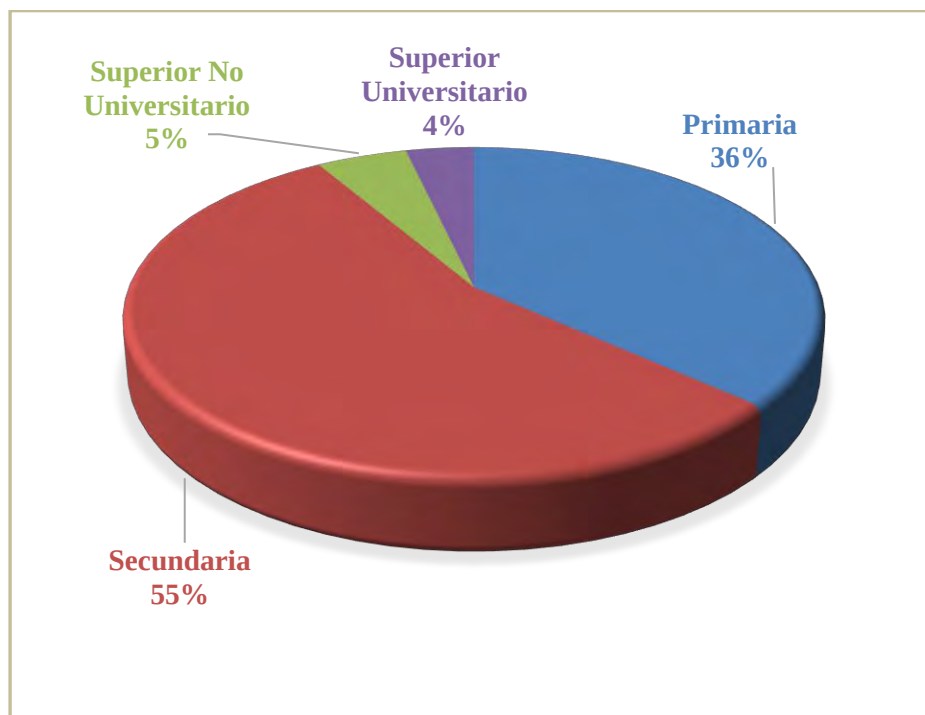
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Del total de miembros encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, el 62% corresponde al género masculino, Figura 24. Sin embargo, esto no implica que sean los únicos involucrados en las labores agrícolas, ya que dicha actividad suele ser desarrollada por toda la familia, aunque generalmente es el jefe del hogar quien figura como representante principal.

5.1.3.1.1.3. Grado de Instrucción.

Figura 25

Grado de instrucción de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

La Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata está compuesta principalmente por miembros con educación secundaria, representando el 55% del total de encuestados, seguidos por un 36% con educación primaria. Además, un 5% cuenta con formación en educación superior no universitaria y un 4% con estudios universitarios. Estos datos reflejan que la mayoría posee un nivel educativo adecuado para desempeñarse en actividades agrícolas, mientras que un pequeño porcentaje cuenta con formación que podría contribuir de manera favorable al fortalecimiento técnico y organizacional del sector.

5.1.3.2. Variable 1: Cadena de Valor de la Chía.

La variable “cadena de valor” presenta dos dimensiones: las actividades primarias y las actividades de apoyo. La primera está compuesta por cinco índices: Logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y finalmente el servicio posventa. La segunda está conformada por cuatro índices: adquisición, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos (talento humano) y por último la infraestructura de la organización.

5.1.3.2.1. Cadena de Valor: Logística de Entrada.

“Logística de entrada”, es el primer índice de la dimensión “actividades primarias” de la cadena de valor. Este índice está compuesto por los siguientes subíndices: manejo o transporte de materiales, almacenaje, inventario y programación de vehículo. En base a estos subíndices se realizó las preguntas en la encuesta tomada a los agricultores de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata, Cusco.

Tabla 15

Logística de entrada de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata

Subíndice	Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces si		Siempre		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Transporte de materia prima e insumos (para la producción)												
Camioneta	11	13.4%	16	19.5%	26	31.7%	19	23.2%	10	12.2%	82	100%
Animales de carga	1	1.2%	6	7.3%	18	22.0%	36	43.9%	21	25.6%	82	100%
A espalda	1	1.2%	13	15.9%	35	42.7%	23	28.0%	10	12.2%	82	100%
Traslado de la producción												
Disposición de vehículos	1	1.2%	6	7.3%	25	30.5%	32	39.0%	18	22.0%	82	100%
Frecuencia de programación												
Camioneta	6	7.3%	5	6.1%	20	24.4%	30	36.6%	21	25.6%	82	100%
Animales de carga	1	1.2%	3	3.7%	18	22.0%	40	48.8%	20	24.4%	82	100%
A espalda	1	1.2%	10	12.2%	25	30.5%	33	40.2%	13	15.9%	82	100%

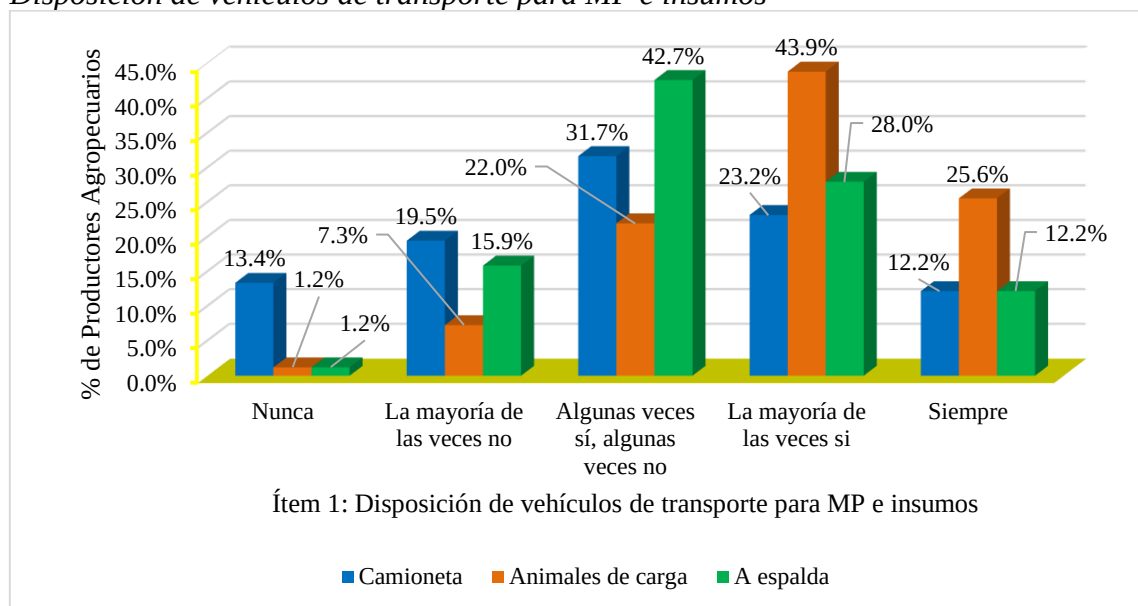
Vías de acceso												
Dentro del terreno	15	18.3%	28	34.1%	22	26.8%	7	8.5%	10	12.2%	82	100%
Hacia la carretera	0	0.0%	0	0.0%	6	7.3%	38	46.3%	38	46.3%	82	100%
Lugar específico para guardar												
Herramientas (palas, picos, etc.)	0	0.0%	0	0.0%	1	1.2%	18	22.0%	63	76.8%	82	100%
Instrumentos (con energía)	25	30.5%	19	23.2%	26	31.7%	4	4.9%	8	9.8%	82	100%
Equipo de trabajo (costales, etc.)	0	0.0%	0	0.0%	1	1.2%	17	20.7%	64	78.0%	82	100%
Condiciones de seguridad												
Herramientas (palas, picos, etc.)	0	0.0%	2	2.4%	12	14.6%	29	35.4%	39	47.6%	82	100%
Instrumentos (con energía)	30	36.6%	18	22.0%	21	25.6%	8	9.8%	5	6.1%	82	100%
Equipo de trabajo (costales, etc.)	0	0.0%	1	1.2%	0	0.0%	25	30.5%	56	68.3%	82	100%
Inventario												
Materia prima	22	26.8%	23	28.0%	15	18.3%	9	11.0%	13	15.9%	82	100%
Insumos	20	24.4%	24	29.3%	20	24.4%	7	8.5%	11	13.4%	82	100%
Materiales	14	17.1%	17	20.7%	24	29.3%	13	15.9%	14	17.1%	82	100%
Total Logística de entrada	148	10.0%	191	12.9%	315	21.3%	388	26.3%	434	29.4%	1476	100.0%

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

La tabla 15 muestra las respuestas de los encuestados, miembros de la Asociación de productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata en función a los subíndices, los cuales están distribuidos en interrogantes.

Pregunta 1: ¿Dispone usted de vehículos para el transporte de materia prima e insumos para la producción de la Chía?

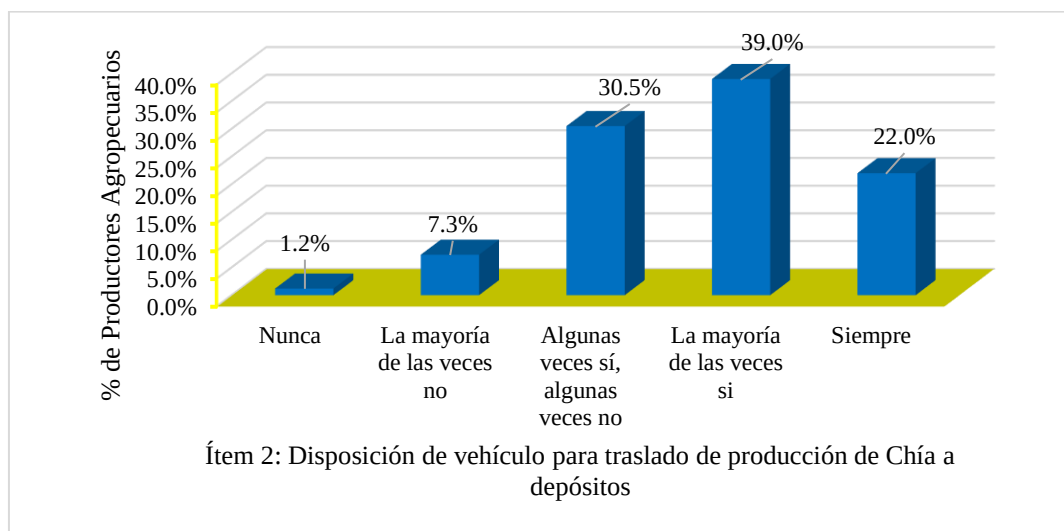
De acuerdo con la Figura 26, en la Asociación, una parte significativa de los miembros, equivalente al 43.9%, utiliza principalmente animales de carga, ya que son el medio de transporte más habitual en la zona. Por otro lado, el 23.2% manifestó contar con una camioneta (propia o alquilada) en la mayoría de las ocasiones y un 12.2% afirmó disponer siempre de una camioneta. No obstante, un 28.0% indicó que transporta los insumos únicamente cargándolos en la espalda, lo que evidencia limitaciones en el acceso a medios de transporte adecuados.

Figura 26*Disposición de vehículos de transporte para MP e insumos*

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 2: ¿Dispone usted de vehículos para el traslado de la producción de la Chía hasta el lugar de depósito?

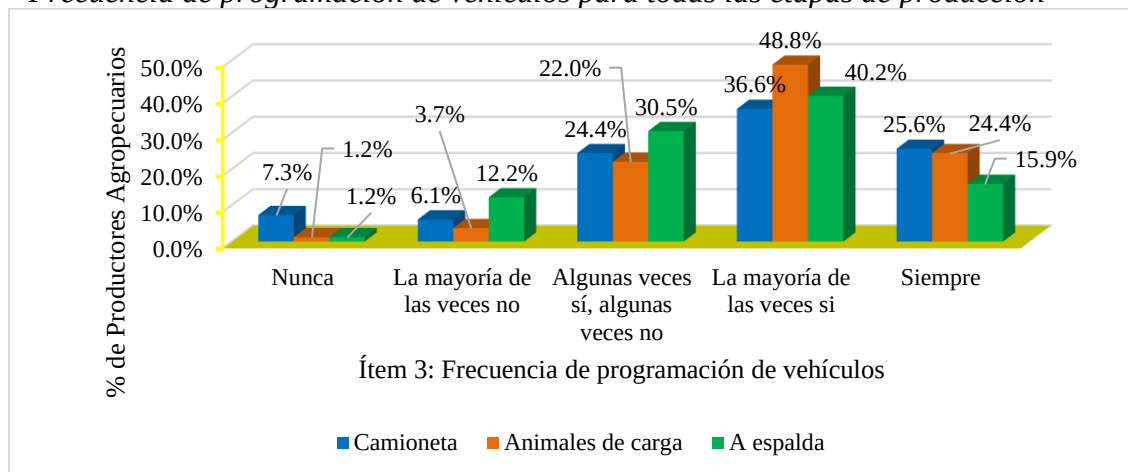
En la Figura 27 se observa que el 61.0% de los encuestados cuenta con algún tipo de vehículo la mayoría de las veces o de forma permanente, lo cual representa un porcentaje considerable, aunque aún insuficiente para optimizar plenamente los procesos agrícolas. Por otro lado, un 1.2% de los miembros indicó no contar nunca con un vehículo, lo que representa una clara desventaja para el desarrollo de sus labores. Es importante mencionar que la disponibilidad de transporte incide directamente en la eficiencia y tiempos de traslado dentro de la actividad productiva.

Figura 27*Disposición de vehículo para traslado de producción de Chía a depósitos*

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia programa estos vehículos para su uso en las diferentes etapas de la producción de la Chía?

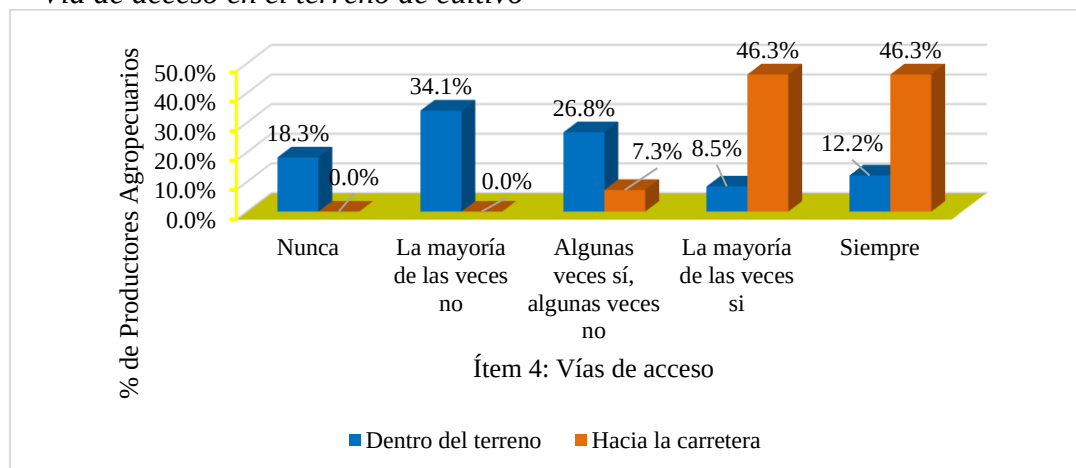
Según la Figura 28, en la Asociación de Productores Agropecuarios, los animales de carga constituyen el medio de transporte más frecuentemente programado, con un 73.2% de los miembros que los utilizan de forma habitual o constante. Le sigue un 25.6% que programa siempre el uso de camionetas. No obstante, un 9.7% de los encuestados indicó no realizar ninguna programación de transporte, lo que sugiere que este grupo recurre a medios de traslado de forma eventual o improvisada.

Figura 28*Frecuencia de programación de vehículos para todas las etapas de producción*

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 4: ¿Cuenta con vías de acceso?

De acuerdo con la Figura 29, los que siempre cuentan con vías de acceso hacia la carretera representan un 46.3%, lo que indica que un gran número de miembros de la Asociación tienen facilidades de transporte a partir del inicio de las carreteras; sin embargo, un 52.4% (nunca y la mayoría de las veces no) no cuenta con vías de acceso dentro de su terreno, lo que justifica el alto grado de uso de los animales de carga y el transporte a espalda.

Figura 29*Vía de acceso en el terreno de cultivo*

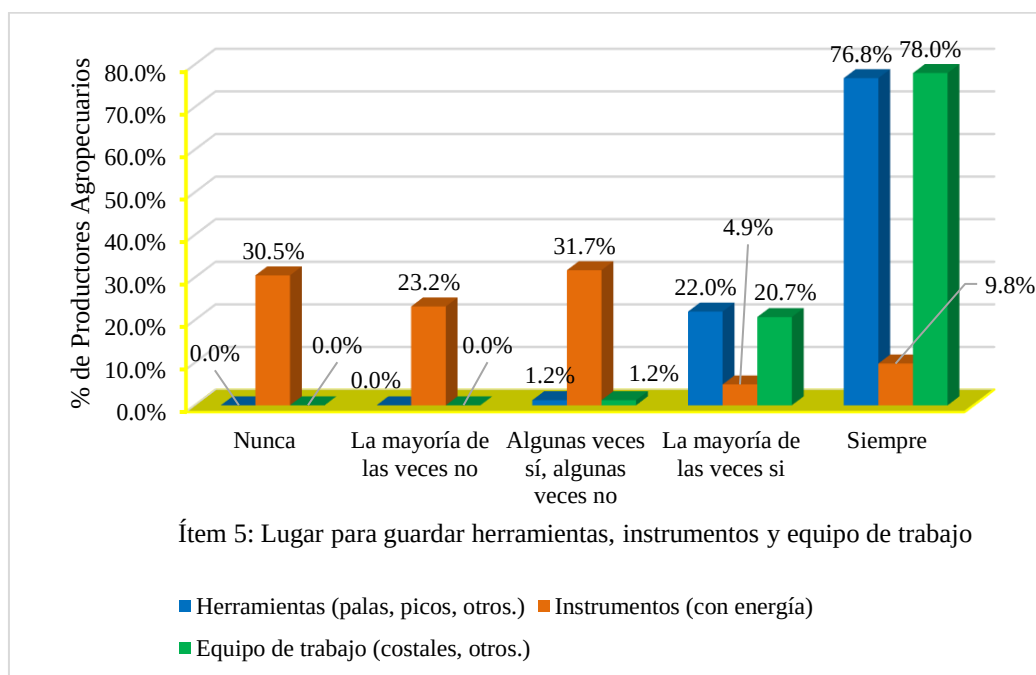
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 5: ¿Cuenta con un lugar específico para guardar sus herramientas, instrumentos y equipos de trabajo?

De acuerdo con la Figura 30, los miembros de la Asociación si cuentan con un lugar específico para guardar sus herramientas (picos, palas y otros) y equipos de trabajo (costales y otros), los cuales están representados por el 98.8% (la mayoría de las veces si y siempre) el primero y con el 98.7% el segundo (la mayoría de las veces y siempre). Por el contrario, el 53.7% del total de entre los que eligieron la opción nunca y la mayoría de las veces no, no cuentan con un lugar para los instrumentos que funcionan con energía, lo que indica que generalmente los miembros de la Asociación no cuentan con estos instrumentos que funcionan con energía o simplemente los utilizan por medio de alquiler.

Figura 30

Lugar específico para guardar herramientas, instrumentos y equipo de trabajo



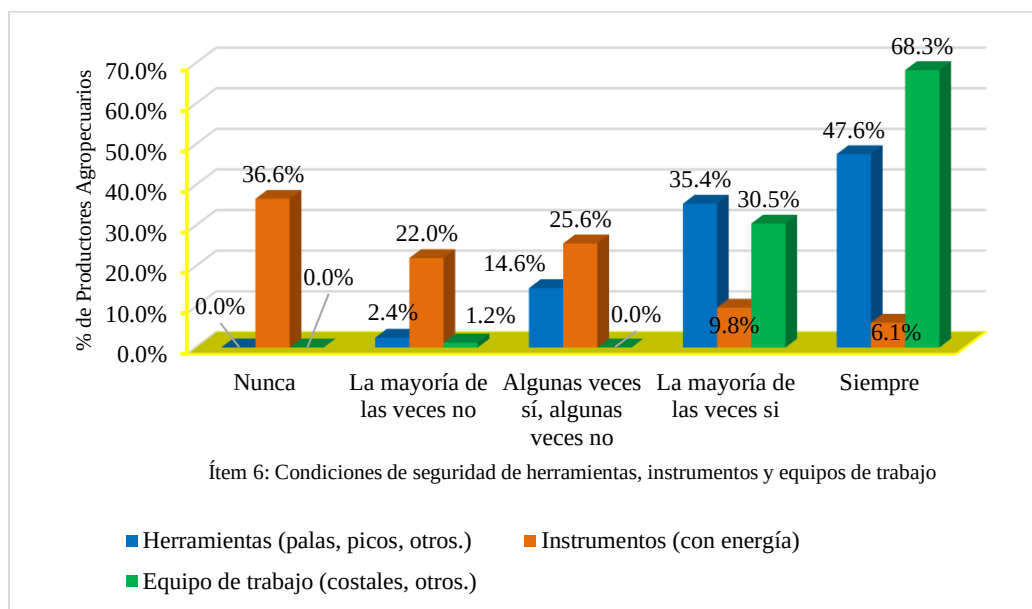
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 6: ¿Los lugares dónde guarda las herramientas, instrumentos y equipos de trabajo poseen las condiciones necesarias para su seguridad?

Siguiendo la Figura 31, el 83.0% (la mayoría de las veces si y siempre) de los miembros encuestados de la Asociación afirma que el lugar para las herramientas si posee condiciones de seguridad, de igual manera sucede con el lugar para los equipos de trabajo, que es confirmado por un 98.8% (la mayoría de las veces si y siempre) del total. No obstante, con respecto a los instrumentos con energía el 58.6% opina que los lugares, nunca o la mayoría de las veces no, no cuenta con condiciones de seguridad. Lo que enfatiza que muchos de los miembros de la Asociación no cuentan con instrumentos con energía o que simplemente los alquilan por tiempos limitados.

Figura 31

Condiciones de seguridad del espacio donde se guarda las herramientas, instrumentos y equipos de trabajo



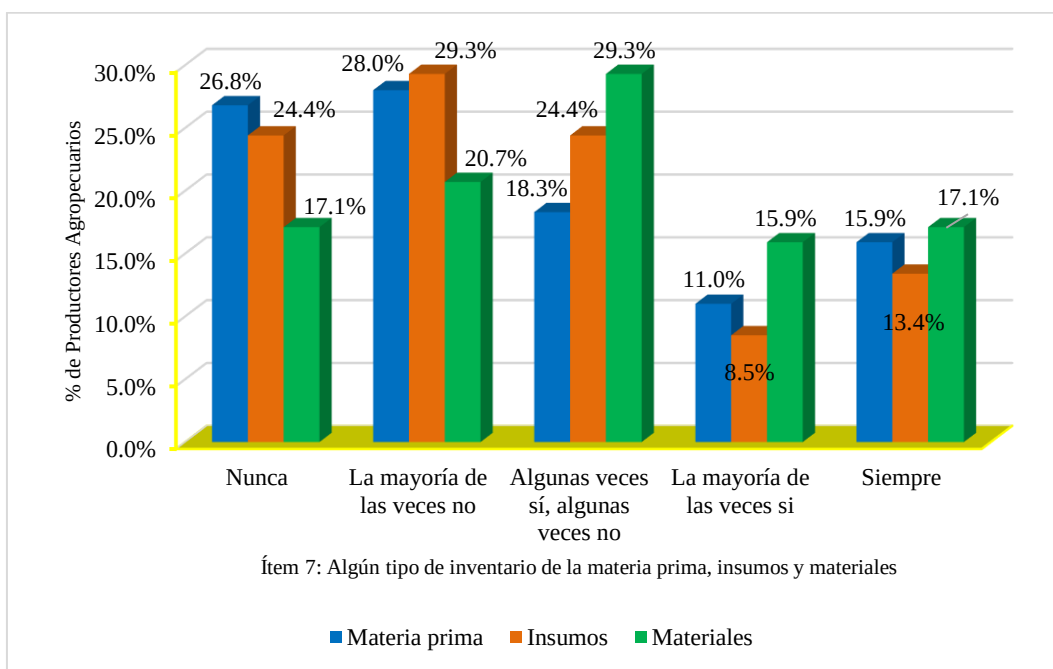
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Finalmente, la pregunta 7, última pregunta del índice logística de entrada es: ¿Realiza usted algún tipo de inventario de la materia prima, insumos y materiales necesarios para la producción de la Chía?

Observando la Figura 32 se aprecia que los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata generalmente un porcentaje reducido realiza inventarios de la materia prima, insumos y materiales de producción, el cual representa sólo el 33.0% (la mayoría de las veces y siempre). Además, un 68.3% del total de encuestados menciona que nunca realiza un algún tipo de inventario en cuanto a la materia prima, insumos o materiales de producción. Por lo que se concluye que la actividad de inventariado es un punto débil de la Asociación.

Figura 32

Algún tipo de inventario de la materia prima, insumos y materiales



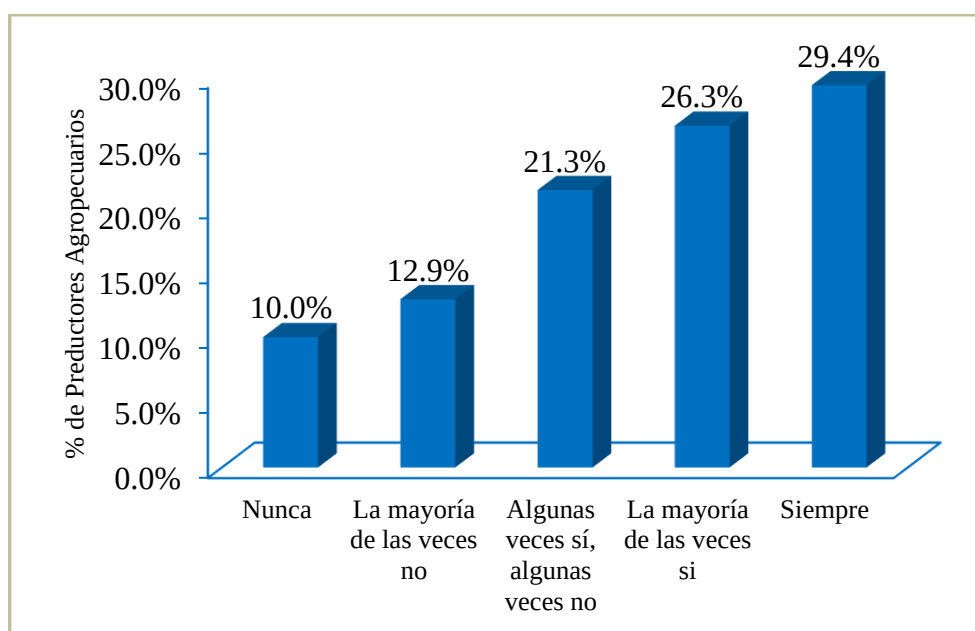
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Resumen Total del Índice Logística de Entrada

De acuerdo con la Figura 33, el índice “logística de entrada” se resume en el promedio porcentual de los resultados de la Tabla 15; donde, el 22.9% del total de encuestados optó por las escalas “nunca y la mayoría de las veces no”, debido a la carencia de vías de acceso dentro del terreno de los miembros de la Asociación, la falta de un lugar específico para guardar instrumentos que funcionan con energía y la falta del manejo de cualquier tipo de inventario. Y el 55.7% del total de encuestados, constituye a los que optaron por las opciones: la mayoría de las veces si y siempre, debido a la utilización frecuente de animales de carga como vehículos en las actividades agrícolas, realizar frecuentemente programaciones de vehículos para el transporte de la chía en las diferentes etapas de producción y el hecho de contar siempre con un lugar específico y con buenas condiciones de seguridad para las herramientas y equipos de trabajo.

Figura 33

Logística de entrada de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata.



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

5.1.3.2.2. Cadena de Valor: Operaciones.

Se describe el índice “operaciones”, conformado por siguientes subíndices: preparación de suelos, siembra, germinación, control manual de maleza, floración, control de plagas, maduración, cosecha, corte y trilla, carga y transporte a depósito, limpieza, clasificación, embolsado, mantenimiento de equipos de trabajo y la realización de pruebas correspondientes de los mismos.

Tabla 16
Operaciones de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata

Subíndice	Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces si		Siempre		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Frecuencia de actividades												
Preparación de suelos	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	18	22.0%	64	78.0%	82	100.0%
Siembra	0	0.0%	0	0.0%	3	3.7%	21	25.6%	58	70.7%	82	100.0%
Germinación	0	0.0%	0	0.0%	3	3.7%	24	29.3%	55	67.1%	82	100.0%
Control manual de maleza	1	1.2%	0	0.0%	9	11.0%	17	20.7%	55	67.1%	82	100.0%
Floración	0	0.0%	1	1.2%	15	18.3%	15	18.3%	51	62.2%	82	100.0%
Control de plagas	1	1.2%	5	6.1%	20	24.4%	10	12.2%	46	56.1%	82	100.0%
Maduración	0	0.0%	0	0.0%	4	4.9%	18	22.0%	60	73.2%	82	100.0%
Cosecha	0	0.0%	0	0.0%	2	2.4%	8	9.8%	72	87.8%	82	100.0%
Corte y trilla	0	0.0%	0	0.0%	1	1.2%	10	12.2%	71	86.6%	82	100.0%
Carga y transporte a depósito	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	12	14.6%	70	85.4%	82	100.0%
Limpieza	0	0.0%	0	0.0%	4	4.9%	11	13.4%	67	81.7%	82	100.0%
Clasificación	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	10	12.2%	72	87.8%	82	100.0%
Embolsado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	11	13.4%	71	86.6%	82	100.0%
Mantenimiento												
Herramientas (palas, picos, etc.)	1	1.2%	2	2.4%	7	8.5%	29	35.4%	43	52.4%	82	100.0%
Instrumentos (con energía)	29	35.4%	18	22.0%	18	22.0%	8	9.8%	9	11.0%	82	100.0%
Equipo de trabajo (costales, etc.)	1	1.2%	2	2.4%	6	7.3%	26	31.7%	47	57.3%	82	100.0%
Pruebas de funcionamiento												
Herramientas (palas, picos, etc.)	0	0.0%	1	1.2%	7	8.5%	35	42.7%	39	47.6%	82	100.0%
Instrumentos (con energía)	39	47.6%	23	28.0%	10	12.2%	5	6.1%	5	6.1%	82	100.0%
Equipo de trabajo (costales, etc.)	0	0.0%	1	1.2%	11	13.4%	32	39.0%	38	46.3%	82	100.0%
Total Operaciones	72	4.6%	53	3.4%	120	7.7%	320	20.5%	993	63.7%	1558	100.0%

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

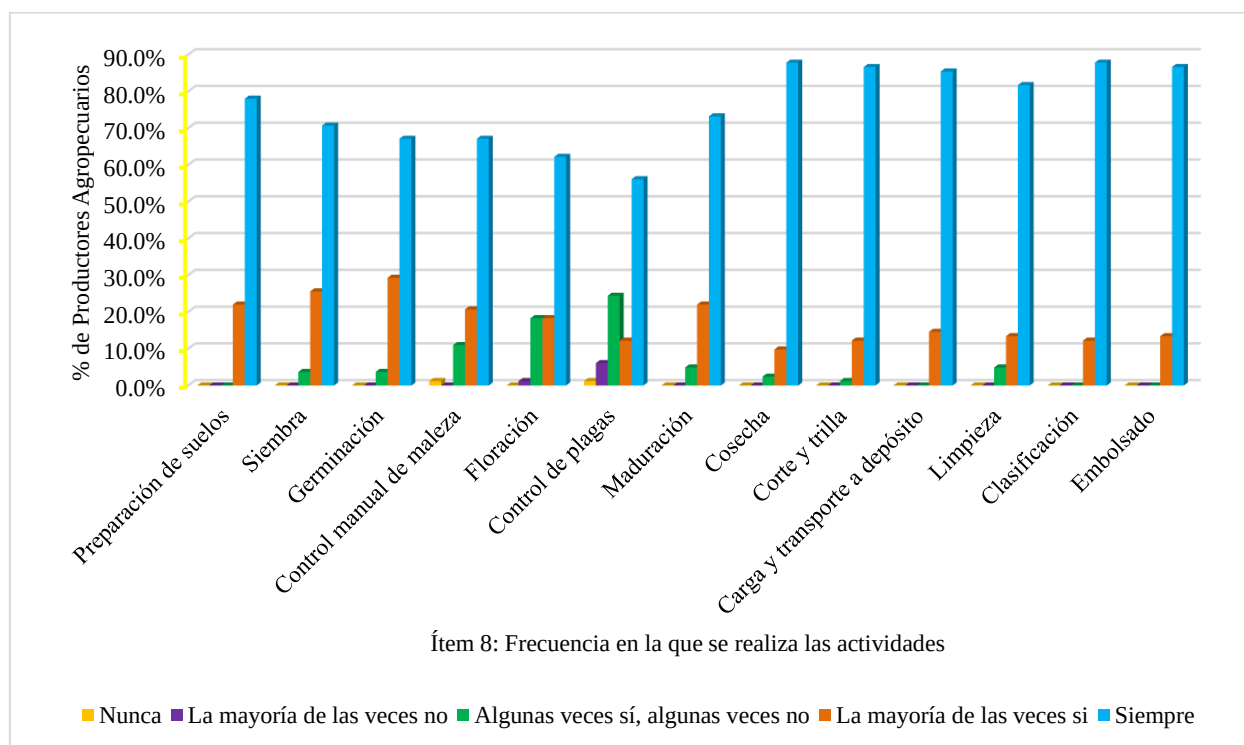
Las respuestas de los encuestados de la Asociación de productores Agropecuarios de Huamanpata se muestran en la Tabla 16, los cuales están distribuidas en las siguientes interrogantes:

Pregunta 8: A continuación, describa ¿Con qué frecuencia realiza las siguientes actividades, por cosecha?

De acuerdo con la Figura 34, los encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata eligieron las opciones (la mayoría de las veces si y siempre) en cuanto a las actividades de operaciones con los siguientes porcentajes: el 100% prepara los suelos, el 96.3% siembra, el 96.4% trabaja adecuadamente para que germine las plantas de Chía, el 87.8% realiza el control de maleza, el 80.5% trabaja adecuadamente para que las plantas de Chía lleguen a la floración, el 68.3% realiza el control de plagas, el 95.2% trabaja para que sus plantas de Chía lleguen a la maduración, el 97.6% realiza la cosecha, el 98.8% realiza el corte y trilla, el 100% carga y transporta la Chía a depósitos, el 95.1% realiza la limpieza de los granos de Chía, el 100% clasifica los granos de Chía y el 100% lo embolsa; sin embargo, existe un pequeño descuido en las actividades del control manual de malezas con un 1.2% (nunca) y el control de plagas con un 7.3% (nunca y la mayoría de veces no). Tal descuido sería perjudicial si el número incrementara. Además, cabe señalar que todas las actividades en el cultivo de cualquier producto son muy importantes.

Figura 34

Frecuencia con la que realizan las actividades del proceso productivo de la Chía



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

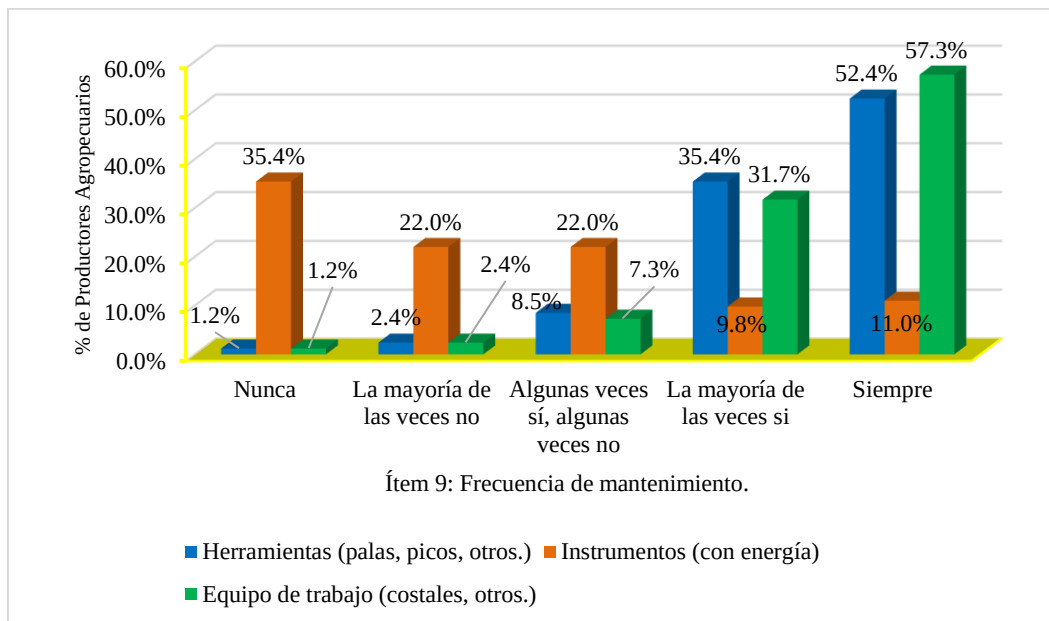
Pregunta 9: ¿Con qué frecuencia les da mantenimiento a las herramientas, instrumentos y equipos de trabajo por cosecha?

Observando la Figura 35, los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata “siempre y la mayoría de las veces si” si les dan mantenimiento a las herramientas y equipos de trabajo, los cuales están representados por el 87.8% el primero y por el 89.0% el segundo. Lo que indica que ellos siempre tratan de tener sus materiales en buenas condiciones. Sin embargo, esto no sucede con los instrumentos que funcionan con energía, debido a la falta de conocimientos sobre estos o simplemente son

alquilados y nos es de su competencia realizarlos y que representa al 57.4% (nunca y la mayoría de las veces no).

Figura 35

Frecuencia con la que se da mantenimiento a las herramientas, instrumentos y equipos de trabajo



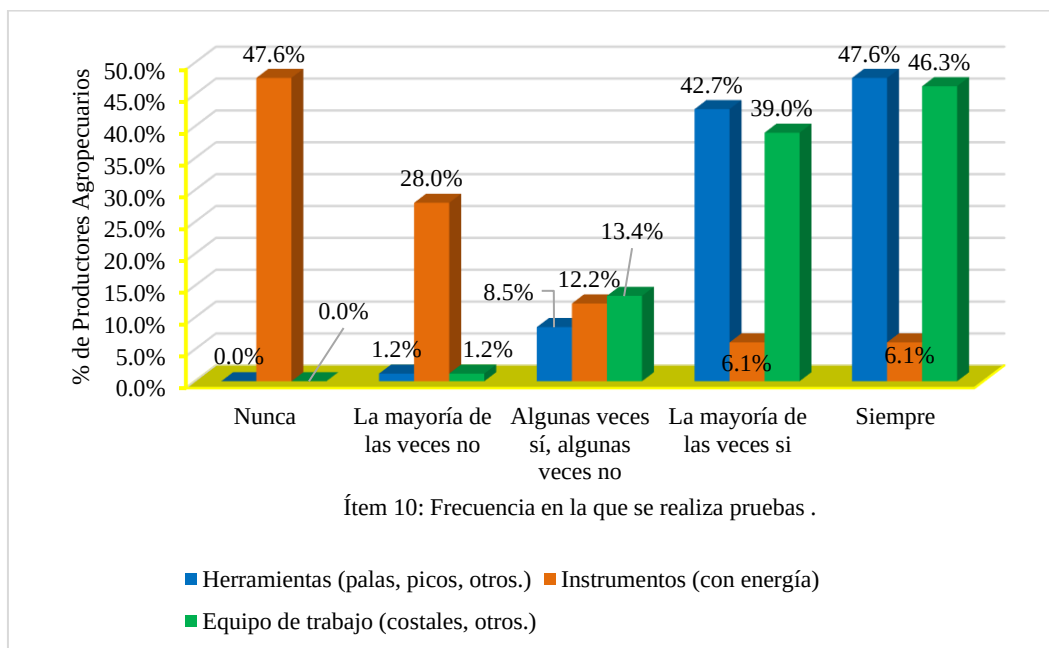
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 10, la última pregunta del presente índice es: ¿Con qué frecuencia realiza pruebas a las herramientas, instrumentos y equipos de trabajo, por cosecha?

Mediante la Figura 36, se observa que el 90.3% del total de los miembros encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata indican que realizan pruebas “siempre y la mayoría de las veces si” a sus herramientas representado con un 90.3%, de igual manera sucede con los equipos de trabajo, que está representado por un 85.3% del total. Lo cual muestra que los materiales de los miembros de la Asociación están frecuentemente en óptimas condiciones. Por el contrario, esto no se da con los instrumentos que funcionan con energía que está representado con un 75.6%.

Figura 36

Frecuencia en la que se realiza pruebas a las herramientas, instrumentos y equipo de trabajo.



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

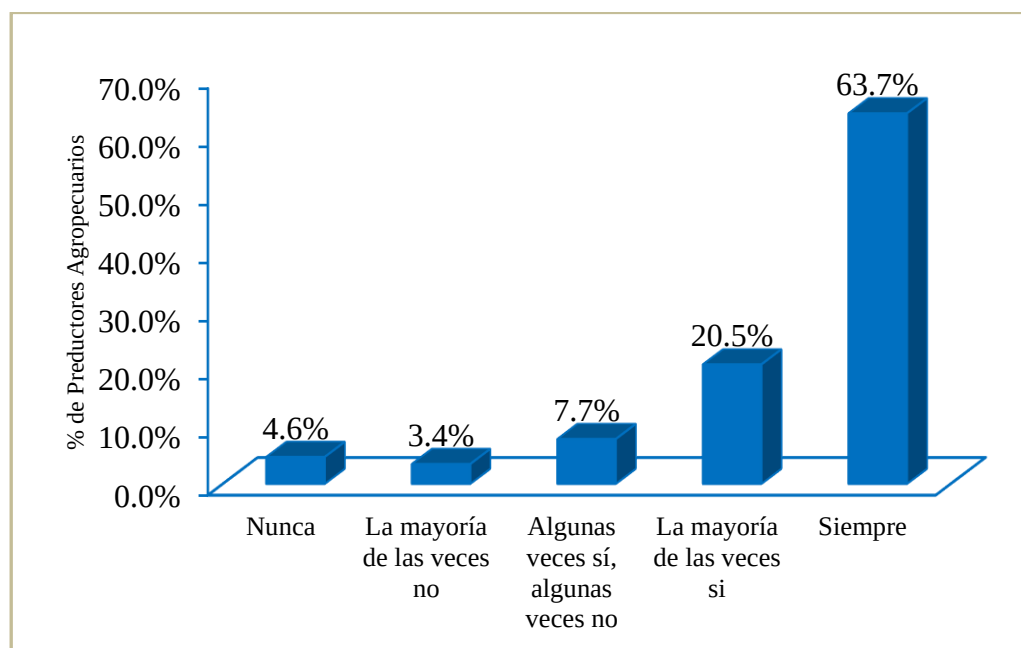
Resumen Total del Índice Operaciones.

De acuerdo con la Figura 37, el índice “Operaciones” se resume en el promedio porcentual de los resultados de la Tabla 16; donde, un 84.2% del total de encuestados optó por las escalas de “siempre y la mayoría de las veces si” en función a todas las actividades de producción del cultivo de la Chía (preparación de suelos, siembra, germinación, control manual de maleza, floración, control de plagas, maduración, cosecha, corte y trilla, carga y transporte a depósito, limpieza, clasificación y embolsado), teniendo solo pequeños descuidos en las actividades de control de maleza y control de plagas. Así mismo, un 8.0% de los encuestados eligió la opción de “nunca y la mayoría de las veces no” debido al mantenimiento de instrumentos que funcionan con energía y su realización de pruebas de funcionamiento ya que no

son realizadas por ellos por posibles motivos de no contar con estos o son alquilarlos en cuanto sean necesarios.

Figura 37

Operaciones de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

5.1.3.2.3. Cadena de Valor: Logística de Salida.

Se describe al índice “logística de salida” el cual está integrado por los subíndices: almacén de productos terminados, manejo o transporte de productos terminados, procesamiento de pedidos, programación y distribución a los clientes.

Tabla 17*Logística de salida de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata*

Subíndice	Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí		Siempre		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Transporte para traslado de la Chía												
Al cliente	1	1.2%	3	3.7%	21	25.6%	29	35.4%	28	34.1%	82	100.0%
Registro de la Chía												
Cosecha	3	3.7%	5	6.1%	26	31.7%	26	31.7%	22	26.8%	82	100.0%
Cantidad comprometida a entregar												
Al comprador	1	1.2%	7	8.5%	25	30.5%	32	39.0%	17	20.7%	82	100.0%
Programación de entrega												
Pedidos	4	4.9%	5	6.1%	24	29.3%	32	39.0%	17	20.7%	82	100.0%
Cumplimiento de entrega												
Pedidos	2	2.4%	2	2.4%	27	32.9%	36	43.9%	15	18.3%	82	100.0%
Entrega y traslado												
Hasta el lugar de los clientes	4	4.9%	7	8.5%	21	25.6%	36	43.9%	14	17.1%	82	100.0%
Almacenaje de la Chía												
Cosecha	1	1.2%	3	3.7%	8	9.8%	43	52.4%	27	32.9%	82	100.0%
Total Logística de salida	16	2.8%	32	5.6%	152	26.5%	234	40.8%	140	24.4%	574	100.0%

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

La Tabla 17 muestra las respuestas de los encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata en función a los subíndices, los cuales están distribuidos en las siguientes interrogantes.

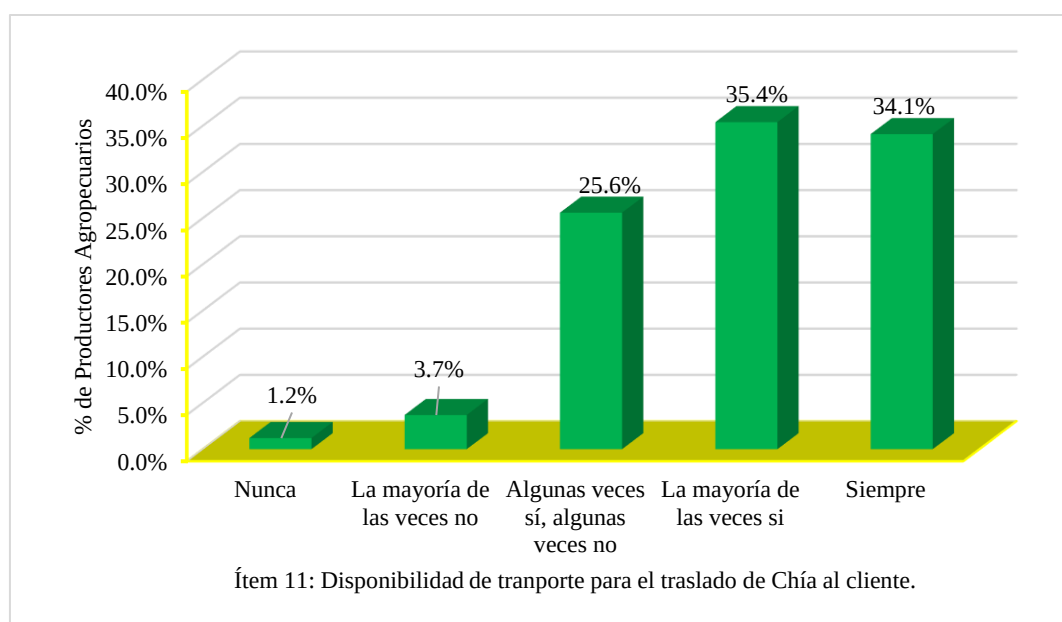
Pregunta 11: ¿Dispone de transporte para trasladar la Chía al lugar dónde se lo solicita el cliente o el comprador actual?

La Figura 38 muestra que los miembros encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata generalmente disponen de un transporte siendo un total de 69.5% los que eligieron las opciones “siempre y la mayoría de las veces sí”, ya sea este propio o

alquilado, sea este un medio como un vehículo o animal de carga y en última instancia el transporte a espalda.

Figura 38

Disponibilidad de transporte para el traslado de Chía hasta el cliente

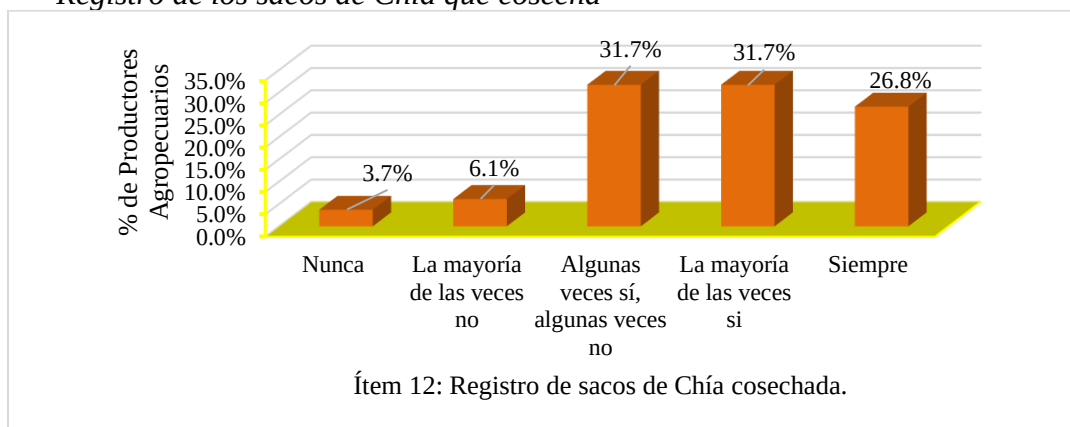


Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 12: ¿Lleva un registro de los sacos de Chía que cosecha?

Viendo la importancia de los registros en todo tipo de actividad, en la muestra de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, más de la mitad, siendo exactos un 58.5% eligió la opción “la mayoría de las veces sí y siempre”. Sin embargo, existe un 9.8% de los miembros de la Asociación que opina que “nunca o la mayoría de las veces no” las lleva. Esto es un factor de debilidad que se debe tomar en cuenta debido a la importancia de los registros. Observe la Figura 39.

Figura 39
Registro de los sacos de Chía que cosecha

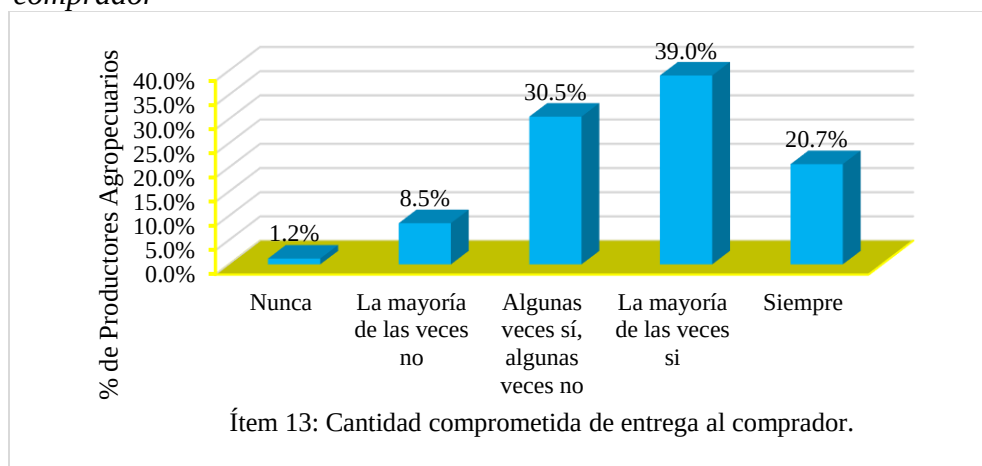


Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 13: ¿Con que frecuencia se compromete a entregar la misma cantidad de Chía a su comprador actual?

Teniendo muy presente la gran importancia del compromiso en los negocios, el 59.7% de los miembros encuestados de la Asociación afirma que siempre y la mayoría de las veces sí realiza tal actividad; no obstante, existe un porcentaje del 9.7% que nunca o la mayoría de las veces no lo hace. Observe la Figura 40.

Figura 40
Frecuencia de compromiso para la entrega de la misma cantidad de Chía al comprador



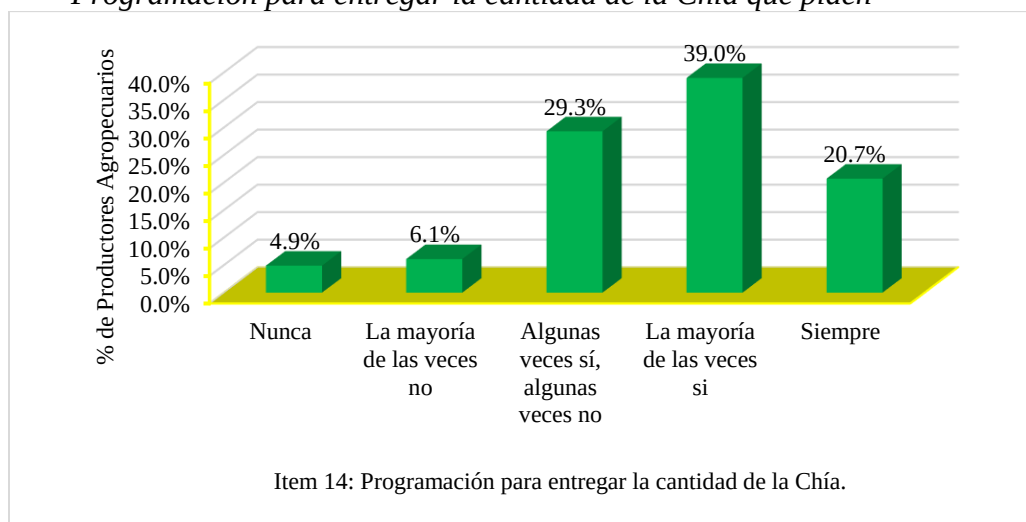
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 14: ¿Usted realiza una programación para entregar la cantidad de la chía que le piden?

De acuerdo con la Figura 41, el 59.7% (siempre y la mayoría de las veces sí) realiza dicha programación; sin embargo, existe una cantidad pequeña pero significativa que aún no la realiza que representa el 5% (la mayoría de las veces no y nunca) del total de encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata.

Figura 41

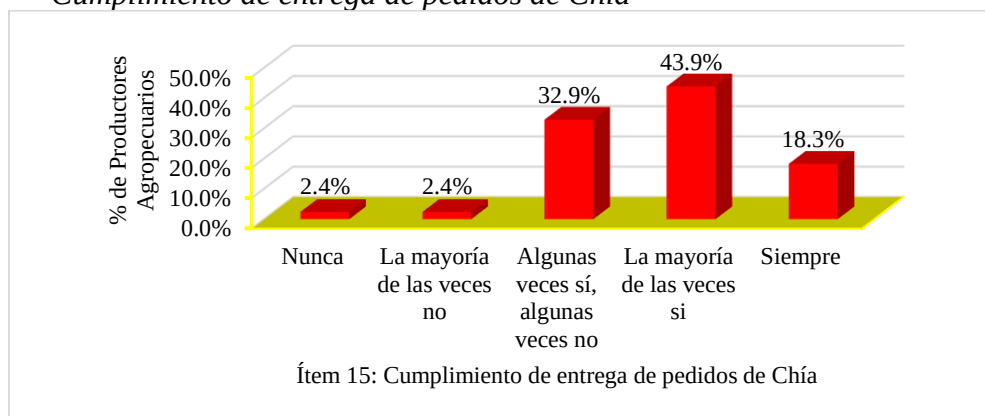
Programación para entregar la cantidad de la Chía que piden



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 15: ¿Cumple con la entrega de la Chía cuando se lo piden?

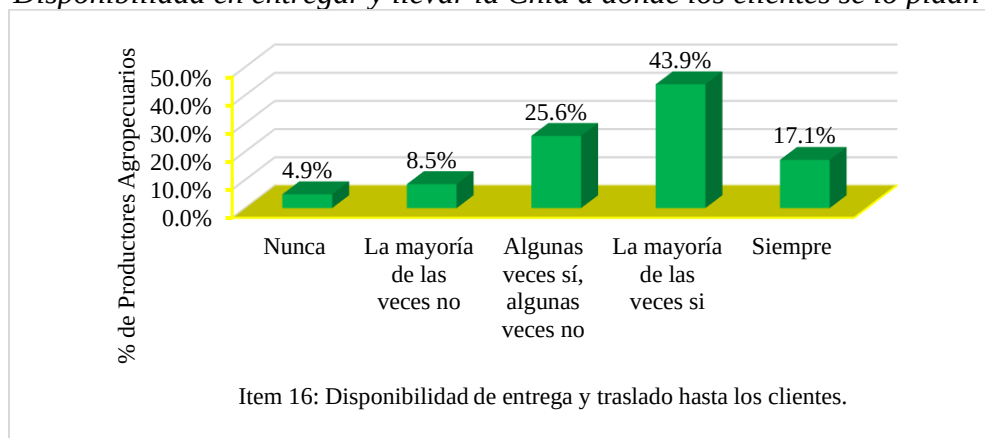
Según la Figura 42, del total de miembros encuestados, el 62.2% de ellos cumple siempre o la mayoría de las veces; empero, un porcentaje del 4.8% menciona que nunca y la mayoría de las veces no lo hace. Este porcentaje es reducido o muy pocos, pero significativo lo cual los perjudica radicalmente en su reputación y la de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata en conjunto.

Figura 42*Cumplimiento de entrega de pedidos de Chía*

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 16: ¿Está de acuerdo en entregar y llevar la Chía a donde los clientes se lo pidan?

Observando la Figura 43, el 61.0% del total de encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata lo realiza siempre o la mayoría de las veces sí. Lo que indica que los miembros de la asociación realizan entregas “delibery”, lo cual es beneficioso para fidelizar y ampliar la cartera de clientes; por otro lado, existe un porcentaje del 4.9% que no lo realiza y puede deberse a varios factores.

Figura 43*Disponibilidad en entregar y llevar la Chía a donde los clientes se lo pidan*

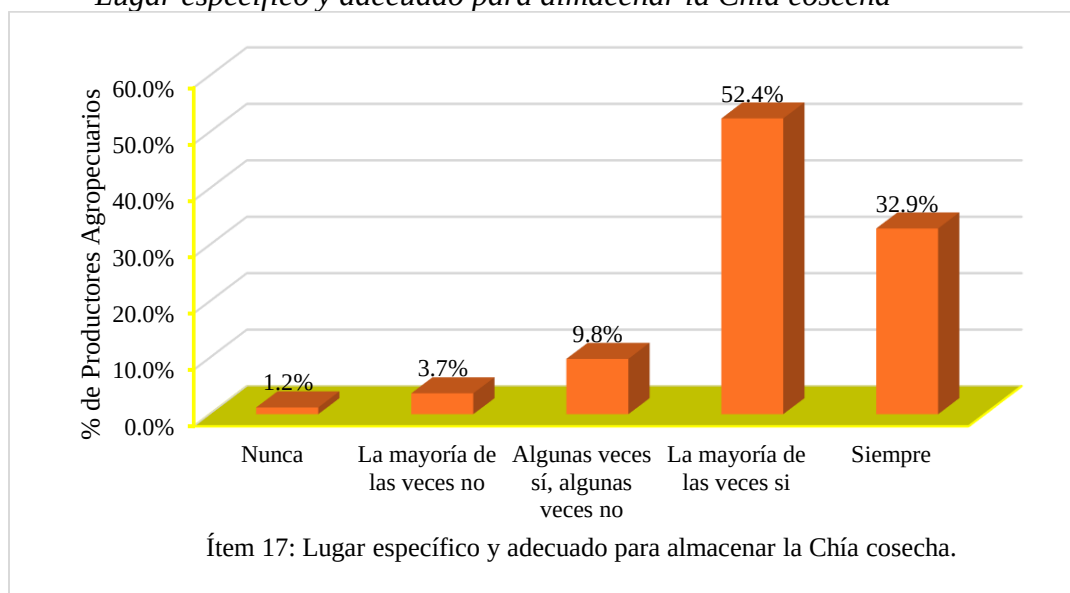
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 17: ¿Cuenta con un lugar específico y adecuado para almacenar la Chía, producto de la cosecha?

Según la Figura 44, el 85.3% de los encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata cuenta siempre o la mayoría de las veces sí con un lugar específico, lo que beneficia al buen cuidado de la Chía en cuanto a la calidad y la cantidad, pero se resalta que existe un porcentaje del 4.9% que no cuenta con un lugar en específico para almacenar la Chía después de la cosecha.

Figura 44

Lugar específico y adecuado para almacenar la Chía cosecha



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

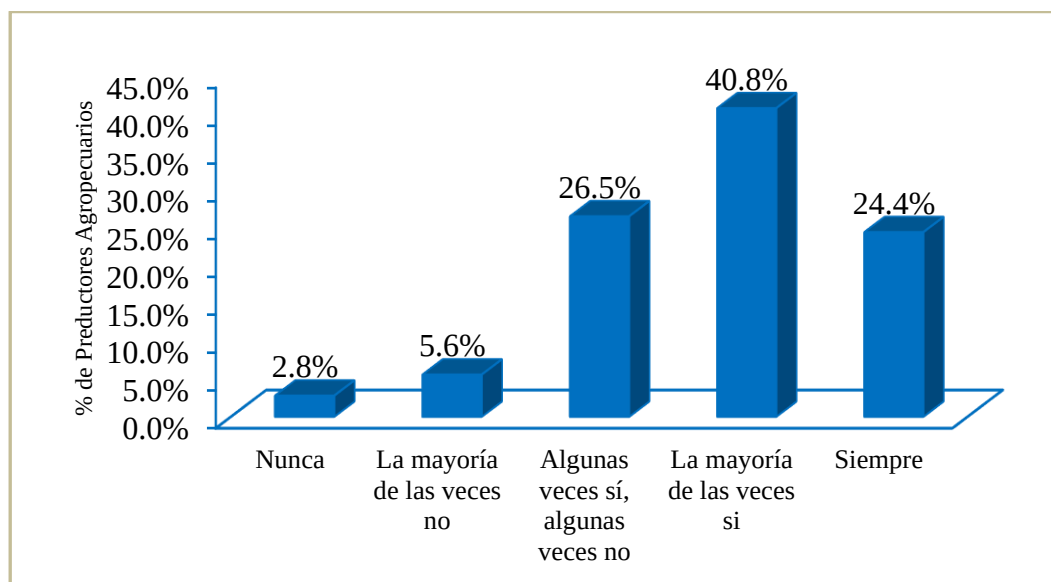
Resumen Total del Índice Logística de Salida.

De acuerdo con la Figura 45, el índice “Logística de salida” se resume en el promedio porcentual de los resultados de la Tabla 17. Donde, del 100% de encuestados, el 8.4% optó por las escalas nunca y la mayoría de las veces no, debido a la presencia de cierta debilidad en las actividades de registro de sacos de Chía, programación de entrega de pedidos y el cumplimiento

de entrega, los cuales deben de tomarse en cuenta. Sin embargo, el 65.2% optó por las escalas de siempre y la mayoría de las veces si en todas las actividades de este índice; de los cual se infiere que una gran parte de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata están comprometidos en cumplir esmeradamente la actividad agrícola.

Figura 45

Logística de salida de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

5.1.3.2.4. Cadena de Valor: Marketing y Ventas.

Se describe al índice “Marketing y ventas”, compuesto por los subíndices: publicidad, cotizaciones, selección de canales, relaciones con el canal y fijación de precios.

Tabla 18*Marketing y ventas de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata*

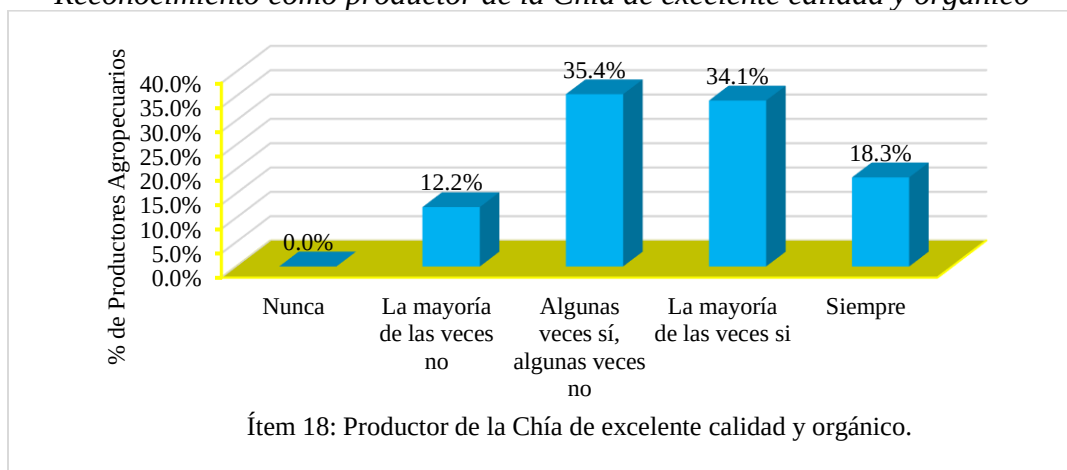
Subíndice	Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí		Siempre		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Productor conocido												
Chía de calidad y orgánico	0	0.0%	10	12.2%	29	35.4%	28	34.1%	15	18.3%	82	100.0%
Invitación a otras personas												
Asociación	3	3.7%	12	14.6%	33	40.2%	25	30.5%	9	11.0%	82	100.0%
Frecuencia de búsqueda												
Nuevos compradores	0	0.0%	8	9.8%	29	35.4%	37	45.1%	8	9.8%	82	100.0%
Buenas relaciones de compraventa												
Comprador actual	0	0.0%	4	4.9%	18	22.0%	43	52.4%	17	20.7%	82	100.0%
Frecuencia de informarse												
Precios de la Chía en el mercado	1	1.2%	8	9.8%	37	45.1%	29	35.4%	7	8.5%	82	100.0%
Participación en fijación de precios												
Cosecha	3	3.7%	12	14.6%	32	39.0%	25	30.5%	10	12.2%	82	100.0%
Participación en fijación de cuota												
Transporte de la Chía	1	1.2%	7	8.5%	20	24.4%	36	43.9%	18	22.0%	82	100.0%
Total Marketing y ventas	8	1.4%	61	10.6%	198	34.5%	223	38.9%	84	14.6%	574	100.0%

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Las respuestas de los encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata se muestran en la Tabla 18, los cuales están distribuidas en las siguientes interrogantes:

Pregunta 18: ¿Usted se da a conocer como un productor de la Chía de excelente calidad y orgánico?

De acuerdo con la Figura 46, la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata el 52.4% eligió las opciones (siempre y la mayoría de las veces sí) afirmando que se da a conocer como un productor de Chía de excelente calidad y orgánico. También, existe un porcentaje mínimo de 12.2% que la mayoría de las veces no los hace. Cabe mencionar que generalmente muestran la calidad y lo orgánico que es sus productos en ferias locales y regionales y por el respaldo de Sierra Exportadora.

Figura 46*Reconocimiento como productor de la Chía de excelente calidad y orgánico*

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 19: ¿Invita a otras personas para unirse a la Asociación de productores agrícolas a la que usted pertenece?

Según la Figura 47, el 41.5% de los miembros encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata afirma que siempre o la mayoría de las veces si realiza dicha invitación; sin embargo, a pesar de eso rara vez se une un nuevo integrante porque ya casi todos los lugareños son miembros de la Asociación.

Figura 47*Invitación a más personas a unirse a la Asociación de productores*

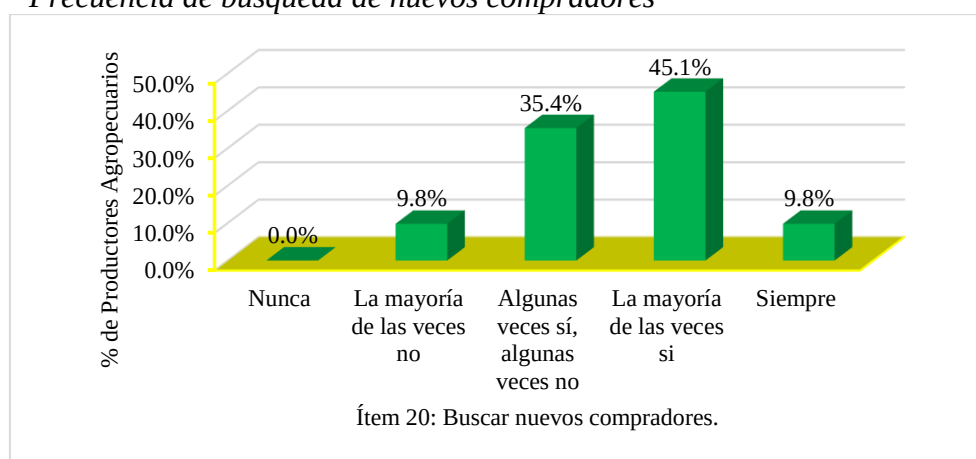
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 20: ¿Con qué frecuencia ha tratado de buscar nuevos compradores?

La ampliación de una cartera de clientes es vital por ello, el 54.9% de los encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata busca nuevos compradores, también existe un 9.8% de ellos que nunca o la mayoría de las veces no lo hace. Esto indica que el porcentaje que se despreocupa por este aspecto debe buscar nuevos nichos de mercado en caso quiera incrementar su producción en los próximos años. Observar Figura 48.

Figura 48

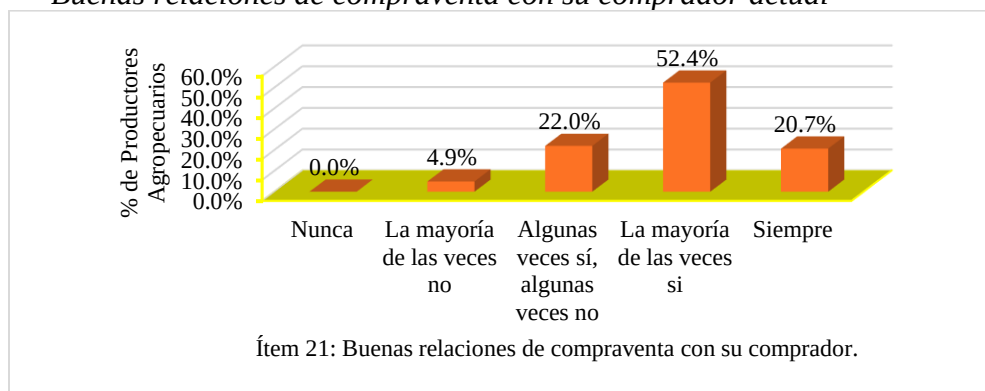
Frecuencia de búsqueda de nuevos compradores



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 21: ¿Mantiene usted buenas relaciones de compraventa con su comprador actual?

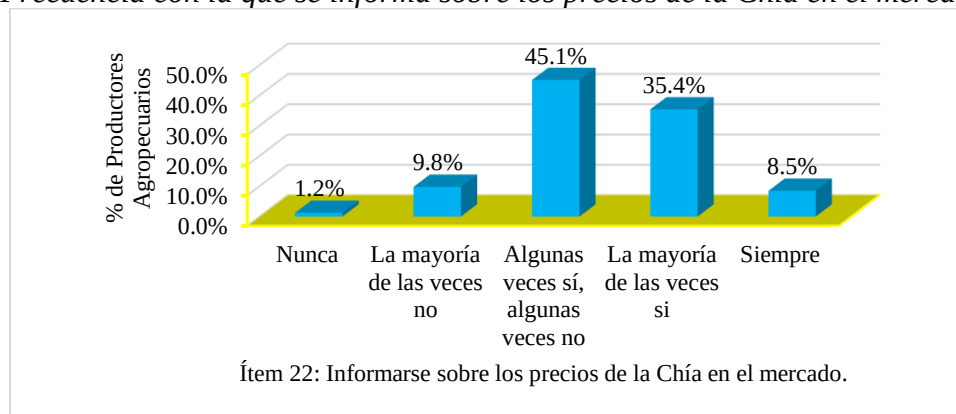
De acuerdo con la Figura 49, el 73.1% (siempre o la mayoría de las veces sí) de los miembros encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, efectivamente tienen buenas relaciones de compraventa con sus clientes actuales y sólo un 4.9% se despreocupa de este aspecto. Esto indica que un gran número de miembros de la Asociación tienen la posibilidad de mantener su cartera de clientes actuales y proseguir sus acuerdos comerciales.

Figura 49*Buenas relaciones de compraventa con su comprador actual*

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 22: ¿Con qué frecuencia se informa usted sobre cómo se encuentra los precios de la Chía en el mercado?

El precio de la Chía en el mercado influye en el precio de oferta de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata. Es cierto que muchos de ellos se informan siendo representados por un 43.9% (la mayoría de las veces sí y siempre) del total, algunos tratan, pero existe un pequeño porcentaje que no lo hace, este porcentaje representa el 11.0% (nunca y la mayoría de las veces no) y es claro que es una debilidad crucial para ellos. Observar la Figura 50.

Figura 50*Frecuencia con la que se informa sobre los precios de la Chía en el mercado.*

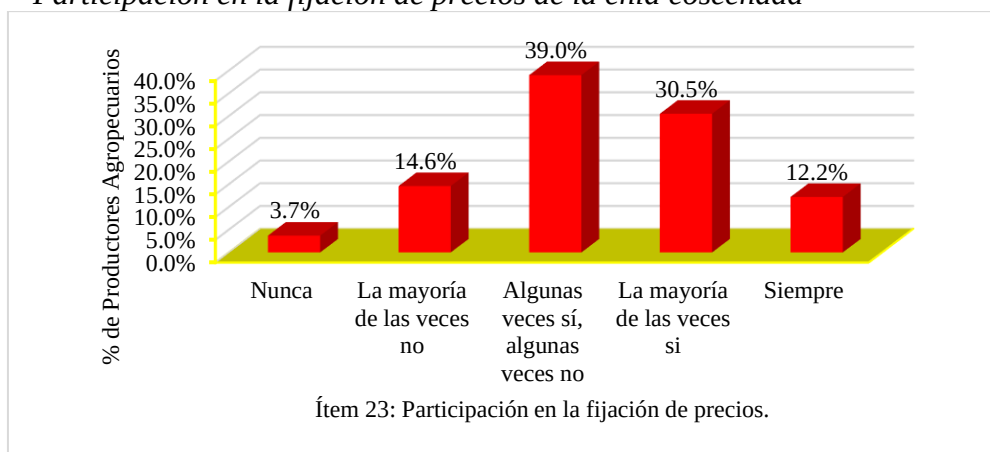
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 23: ¿Participa usted en la fijación de precios por su cosecha en la negociación de su producto?

De acuerdo con la Figura 51, el 42.7% (siempre o la mayoría de las veces sí) de los miembros encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata realiza esta actividad; sin embargo, un 18.3% (nunca y la mayoría de las veces no) no lo hace, debido al convenio con Sierra Exportadora, quien acopia la mayor cantidad de producción.

Figura 51

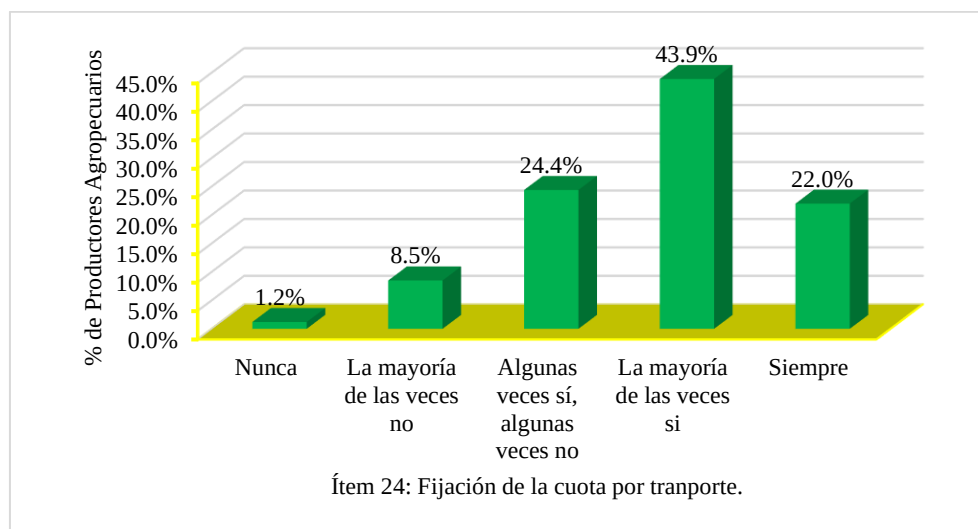
Participación en la fijación de precios de la chía cosechada



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 24: ¿Participa usted en la fijación de la cuota que se debe de pagar por el transporte de su Chía?

Generalmente esta actividad se realiza de manera independiente (productor-transportista) y está representado por el 65.9% (siempre o la mayoría de las veces sí) del total de encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata. Observar Figura 52.

Figura 52*Participación en la fijación de la cuota del transporte de la Chía*

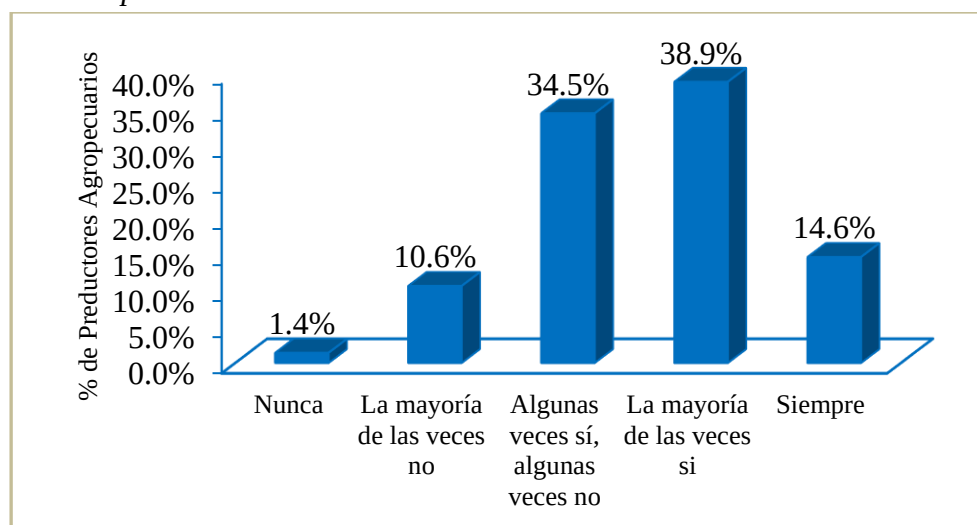
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Resumen Total del Índice Marketing y Ventas.

De acuerdo con la Figura 53, el índice “Marketing y ventas” se resume en el promedio porcentual de los resultados mostrados en la Tabla 18; donde, un 12.0% optó por las escalas de nunca y la mayoría de las veces no, en función a las actividades de: búsqueda de nuevos compradores, frecuencia de informarse del precio de la Chía en el mercado y la participación en la fijación de precios de la Chía (negociación) que representan una significativa debilidad. Además, se califica como regular por el 53.5% de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata que se identifican con “la mayoría de las veces sí y siempre” con la realización de todas las actividades de este índice, resaltando la actividad de relaciones de compraventas, que sí tuvo un porcentaje significativo en comparación a las demás.

Figura 53

Marketing y ventas de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

5.1.3.2.5. **Cadena de Valor: Servicio Posventa.**

Se describe el índice “servicio posventa”, el cual está conformado por el subíndice: ajustes del producto.

Tabla 19

Servicio posventa de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata

Subíndice	Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces si		Siempre		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Descuentos												
Incumplimiento de los requisitos del comprador	15	18.3%	31	37.8%	20	24.4%	13	15.9%	3	3.7%	82	100.0%
Garantías												
Comprador actual	0	0.0%	0	0.0%	3	3.7%	41	50.0%	38	46.3%	82	100.0%
Total Servicio posventa	15	9.1%	31	18.9%	23	14.0%	54	32.9%	41	25.0%	164	100.0%

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

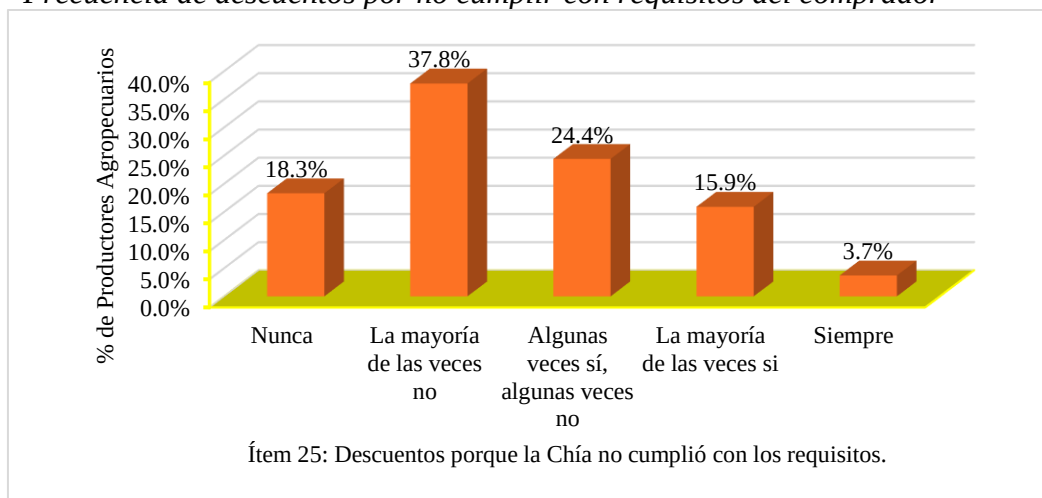
La Tabla 19 muestra las respuestas de la Asociación de productores Agropecuarios de Huamanpata en función al único subíndice, que está distribuido en interrogantes.

Pregunta 25: ¿Con qué frecuencia le hacen descuentos porque su Chía no cumplió con los requisitos del comprador?

De acuerdo con la Figura 54, del 100% de los miembros encuestados de la Asociación de productores Agropecuarios de Huamanpata al 56.1% nunca y la mayoría de las veces no se les ha hecho algún descuento; por otro lado, al 19.6% les hacen los dichos descuentos, lo que impulsa a la mayoría de los miembros de la Asociación a esforzarse más en la actividad agrícola del cultivo de la Chía.

Figura 54

Frecuencia de descuentos por no cumplir con requisitos del comprador

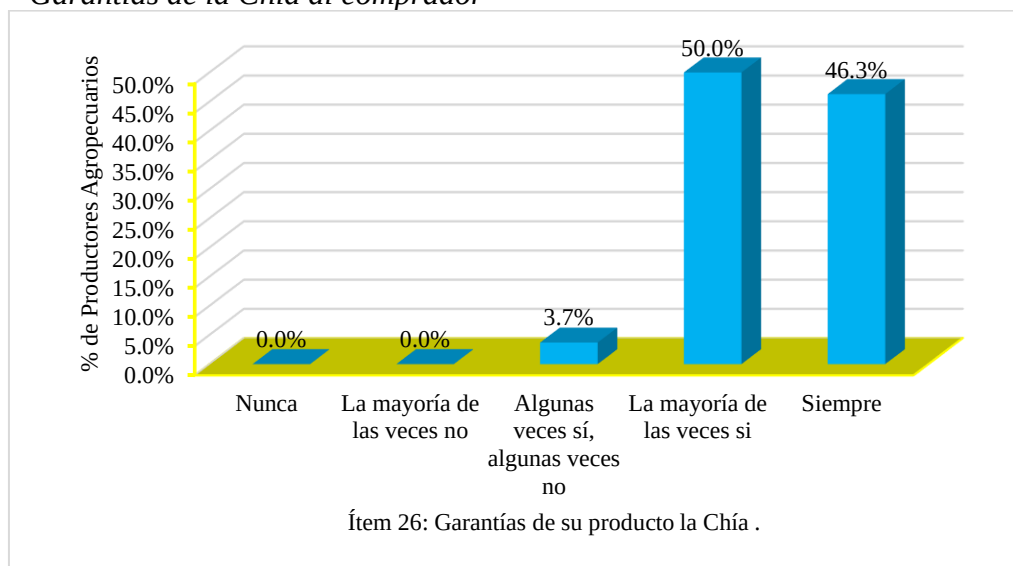


Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 26: ¿Ofrece usted garantías de su producto a su comprador actual?

Casi el total de los miembros encuestados de la Asociación de productores Agropecuarios de Huamanpata, efectivamente ofrecen la garantía de su producto, el cual representa el 96.3% (siempre y la mayoría de las veces sí). Observar Figura 55.

Figura 55
Garantías de la Chía al comprador



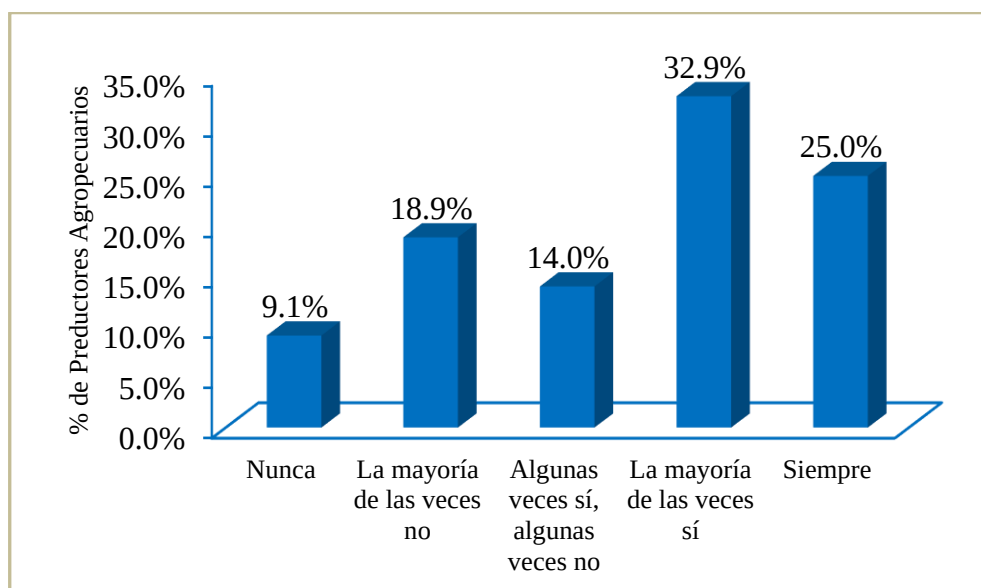
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Resumen Total del Índice Servicio Posventa

De acuerdo con la Figura 56, el índice “Servicio posventa” se resume en el promedio porcentual de los resultados mostrados en la Tabla 19. Donde, el 28.0% del total de encuestados optó por las escalas de nunca y la mayoría de las veces no con respecto a la frecuencia que le hacen descuentos porque su Chía no cumplió con los requisitos del comprador, que realmente es un porcentaje tolerante, pero se debe de poner foco en este aspecto. Y el 57.9% optó por las escalas de siempre y la mayoría de las veces sí, debido a que los miembros de la Asociación garantizan con su Chía al comprador y es un porcentaje favorable de miembros que se preocupan por la garantía de su producto y se entiende que el resto debe de poner énfasis en este aspecto para mejorar.

Figura 56

Servicio posventa de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

5.1.3.2.6. Cadena de Valor: Adquisición.

El índice “adquisición”, es el primero que forma parte de la dimensión “actividades de apoyo”, el cual está compuesto por el subíndice, compra de insumos.

Tabla 20

Adquisición de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata

Subíndice	Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí		Siempre		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Compra de materia prima, insumos o equipos												
antes de la producción	0	0.0%	2	2.4%	17	20.7%	46	56.1%	17	20.7%	82	100.0%
Calidad de materia prima, insumos o equipos												
antes de la producción	2	2.4%	1	1.2%	16	19.5%	44	53.7%	19	23.2%	82	100.0%
Inconvenientes para adquirir antes de la producción												
materia prima, insumos o equipos	6	7.3%	4	4.9%	30	36.6%	32	39.0%	10	12.2%	82	100.0%
Total Adquisición	8	3.3%	7	2.8%	63	25.6%	122	49.6%	46	18.7%	246	100.0%

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

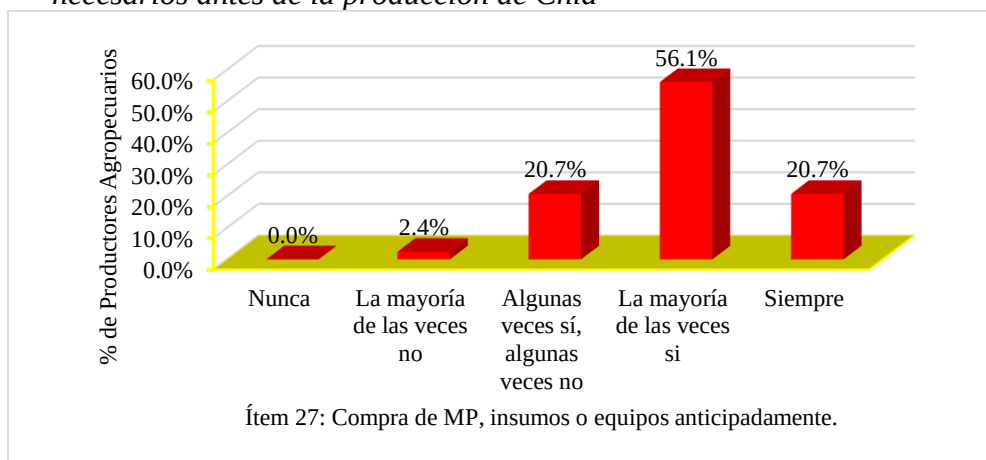
Las respuestas de los encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata se muestran en la Tabla 20, el cual está distribuido en interrogantes.

Pregunta 27: ¿Con qué frecuencia compra materia prima, insumos o equipos necesarios antes de la producción de la Chía?

De acuerdo con la Figura 57, del 100% de encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata el 76.8% lo hace, debido a que en gran medida Sierra Exportadora les provee semillas de Chía con anticipación, también conservan los mejores granos para cultivarlos el siguiente año o realizan la compraventa entre ellos mismos. Se puede inferir que los miembros de la Asociación se preparan antes del cultivo.

Figura 57

Frecuencia con la que se compra materia prima, insumos o equipos necesarios antes de la producción de Chía



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

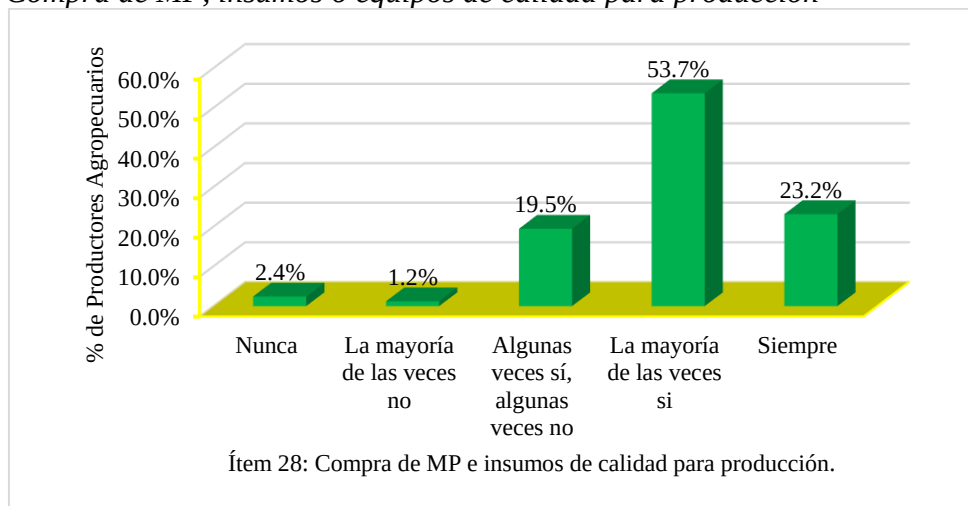
Pregunta 28: ¿La materia prima, insumos o equipos comprados son de calidad para la producción de la Chía?

Según la Figura 58, el 76.9% de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata afirma que siempre y la mayoría de las veces sí son de calidad,

debido a que unas buenas semillas garantizan buenas cosechas y ponen esmero en sembrar semillas que garanticen una buena producción.

Figura 58

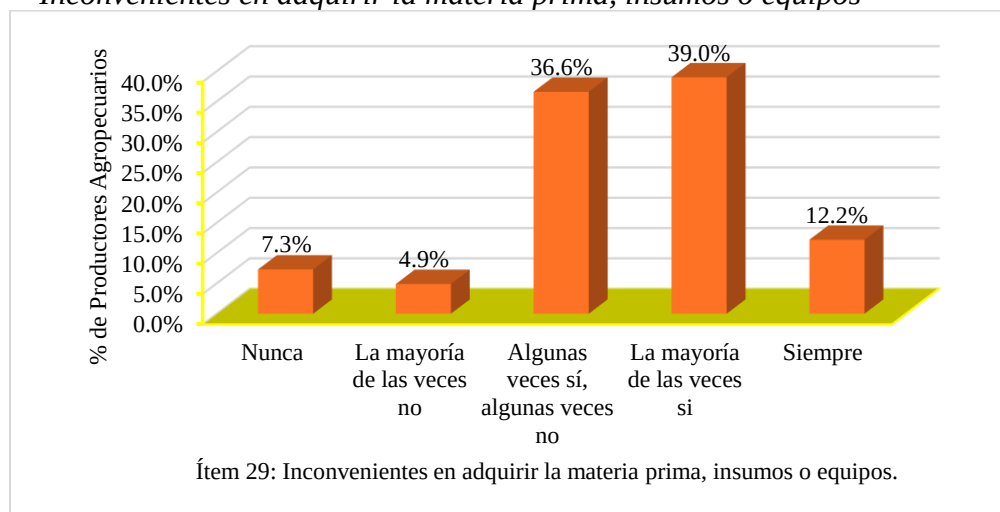
Compra de MP, insumos o equipos de calidad para producción



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Y finalmente la pregunta 29 de este índice dice: ¿Tiene inconvenientes en encontrar o adquirir la materia prima, insumos o equipos para la producción de la Chía?

En la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, al menos el 12.2% menciona que nunca o la mayoría de las veces no tiene inconvenientes, debido a que Sierra Exportadora les proveen los granos de Chía si lo necesitan y otros conservan los del año pasado. En cuanto a los insumos los complementa durante el proceso de cultivo y son fáciles de adquirir y en cuanto a los equipos de trabajo, utilizan los que ya tienen en casa y si necesitan cambiar alguno se prestan o alquilan. Sin embargo, un 52.2% si presenta inconvenientes debido a que siempre quieren encontrar mejores granos de Chía para cultivar y a veces es difícil encontrar equipos más tecnológicos para acelerar el trabajo agrícola. Observar la Figura 59.

Figura 59*Inconvenientes en adquirir la materia prima, insumos o equipos*

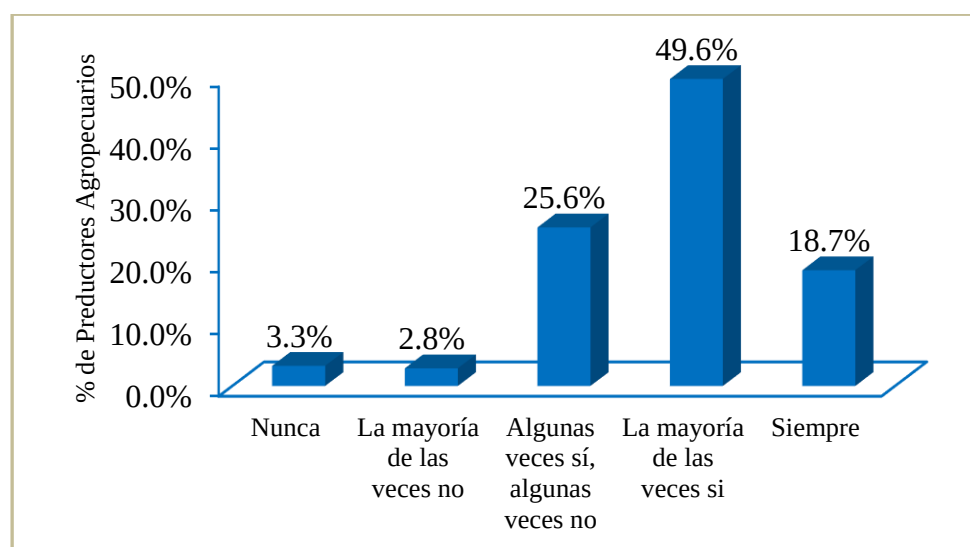
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Resumen Total del Índice Adquisición.

De acuerdo con la Figura 60, el índice “Adquisición” se resume en el promedio porcentual de los resultados mostrados en la Tabla 20. Donde, las escalas con mayor aceptación fueron la de siempre y la mayoría de las veces sí, debido a que las semillas de Chía si se compran mayormente con anticipación y son de calidad; sin embargo, la mayoría de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata presentan inconvenientes para conseguirla debido a que se quiere obtener los mejores granos para cultivo y es dificultoso en gran medida contratar equipos más tecnológicos para mejorar la producción.

Figura 60

Adquisición de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

5.1.3.2.7. Cadena de Valor: Desarrollo Tecnológico.

Se describe el índice “Desarrollo tecnológico”, el cual está conformado por los subíndices: procesamientos prácticos y tecnología integrada al equipo de procesos.

Tabla 21

Desarrollo tecnológico de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata

Subíndice	Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí		Siempre		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Métodos empíricos												
Producción	1	1.2%	1	1.2%	5	6.1%	22	26.8%	53	64.6%	82	100.0%
Capacitación												
Maquinarias y equipos	8	9.8%	12	14.6%	34	41.5%	22	26.8%	6	7.3%	82	100.0%
Total Desarrollo tecnológico	9	5.5%	13	7.9%	39	23.8%	44	26.8%	59	36.0%	164	100.0%

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

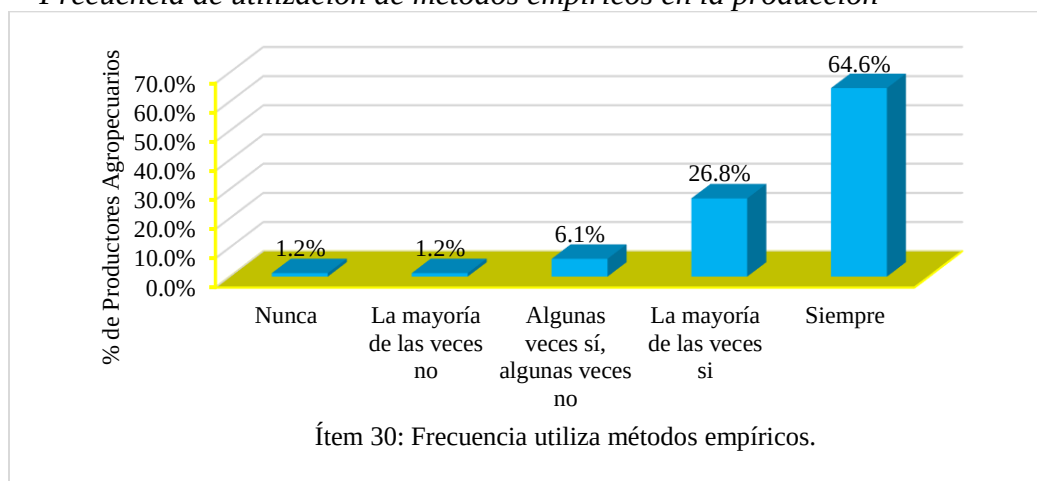
La Tabla 21 muestra las respuestas de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata en función a los subíndices, que está distribuidos en las interrogantes.

La pregunta 30 dice: ¿Con qué frecuencia utiliza métodos empíricos (rutinarios o tradicionales) en la producción de la Chía?

La mayor parte de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata utiliza este método, debido a su practicidad, herencia cultural y conocimiento de dicho método, el cual representa el 91.4% (siempre y la mayoría de las veces sí) del total de encuestados. Observar la Figura 61.

Figura 61

Frecuencia de utilización de métodos empíricos en la producción



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

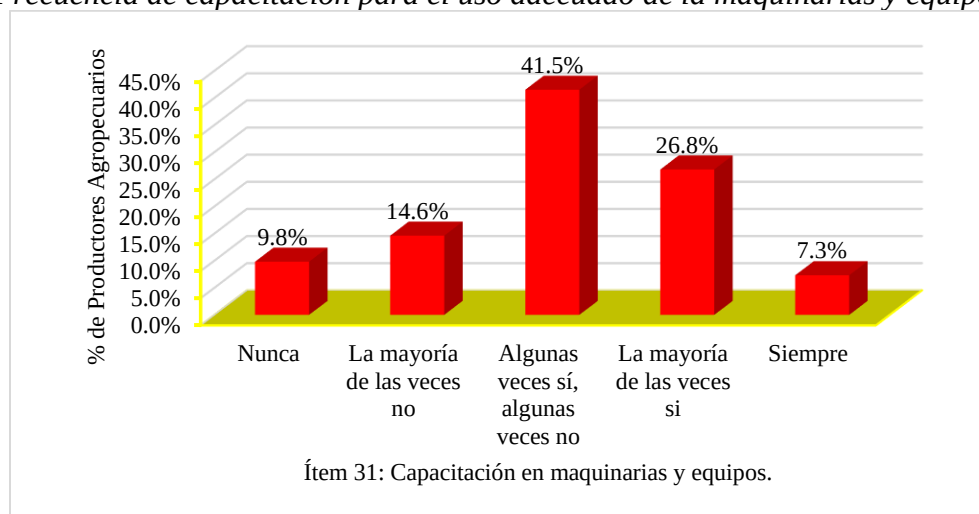
Pregunta 31: ¿Con qué frecuencia se capacita para el uso adecuado de las maquinarias y equipos?

De acuerdo con la Figura 62, un 34.1% (la mayoría de las veces sí y siempre) se capacita para el uso adecuado de las maquinarias y equipos, en especial en maquinarias y equipos nuevos que ayudan a acelerar actividades como la preparación de suelos o la trilla. Por el contrario, un

24.4% no se capacita, debido a que muchas veces a falta de maquinarias y equipos que sólo los alquilan de acuerdo con las etapas del proceso de cultivo o falta de economía.

Figura 62

Frecuencia de capacitación para el uso adecuado de la maquinarias y equipos



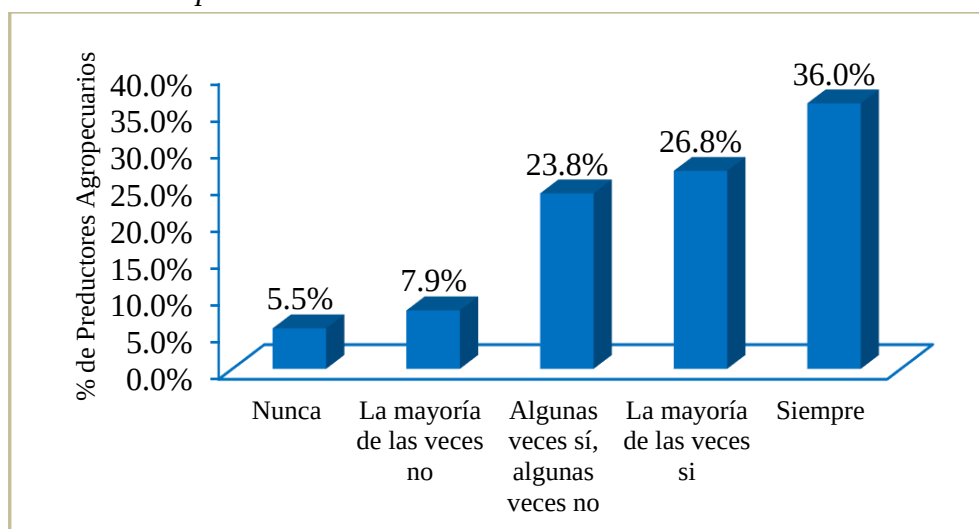
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Resumen Total del Índice Desarrollo Tecnológico.

De acuerdo con la Figura 63, el índice “Desarrollo tecnológico” se resume en el promedio porcentual de los resultados mostrados en la Tabla 21. Donde, un número significativo (62.8%) optó por las escalas de siempre y la mayoría de las veces sí, con respecto a la utilización de métodos empíricos para la producción de la Chía. Por el contrario, el 13.4% del total de encuestados optó por las escalas de nunca y la mayoría de las veces no, debido a la falta de capacitación en maquinarias y equipos de trabajo, que son importantes en la actividad agrícola.

Figura 63

Desarrollo tecnológico de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

5.1.3.2.8. Cadena de Valor: Administración de Recursos Humanos.

Se describe al índice “Administración de recursos humanos”, el cual está conformado por los subíndices contratación y capacitación.

Tabla 22

Administración de recursos humanos de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata

Subíndice	Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces si		Siempre		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Contrata de personal extra												
Producción	0	0.0%	4	4.9%	23	28.0%	35	42.7%	20	24.4%	82	100.0%
Experiencia en el trabajo												
Personal extra	0	0.0%	0	0.0%	20	24.4%	39	47.6%	23	28.0%	82	100.0%
Actualización en diferentes áreas												
Producción de la Chía	1	1.2%	8	9.8%	25	30.5%	34	41.5%	14	17.1%	82	100.0%
Total Administración de RRHH	1	0.4%	12	4.9%	68	27.6%	108	43.9%	57	23.2%	246	100.0%

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Las respuestas de los encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata se muestran en la Tabla 22, el cual está distribuido en interrogantes.

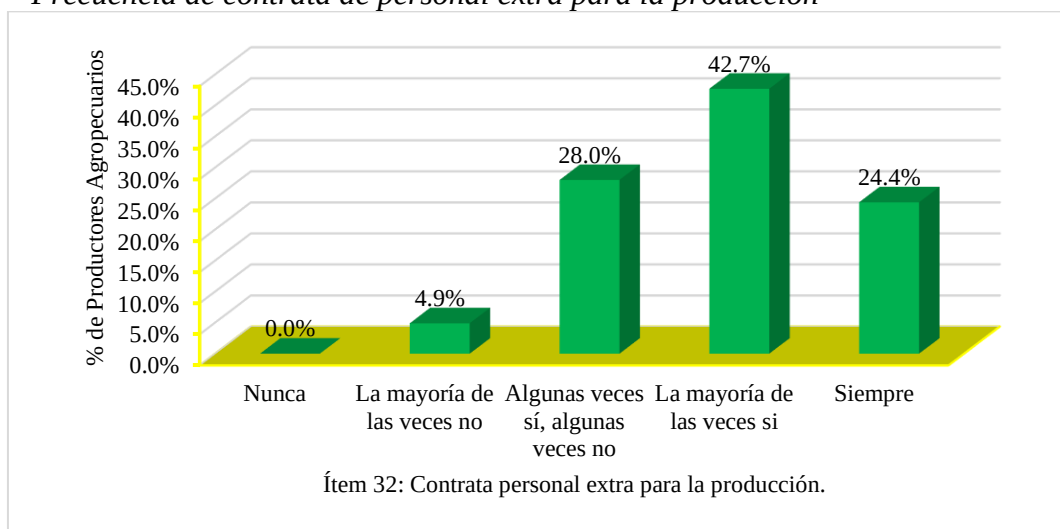
La pregunta 32 dice: ¿Con qué frecuencia contrata personal extra para la producción de la Chía?

En la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, la contrata de personal extra es muy común debido a la ardua labor que se da en la actividad agrícola. El porcentaje que lo representa es del 67.1% (siempre y la mayoría de las veces sí) del total de encuestados.

Observar Figura 64.

Figura 64

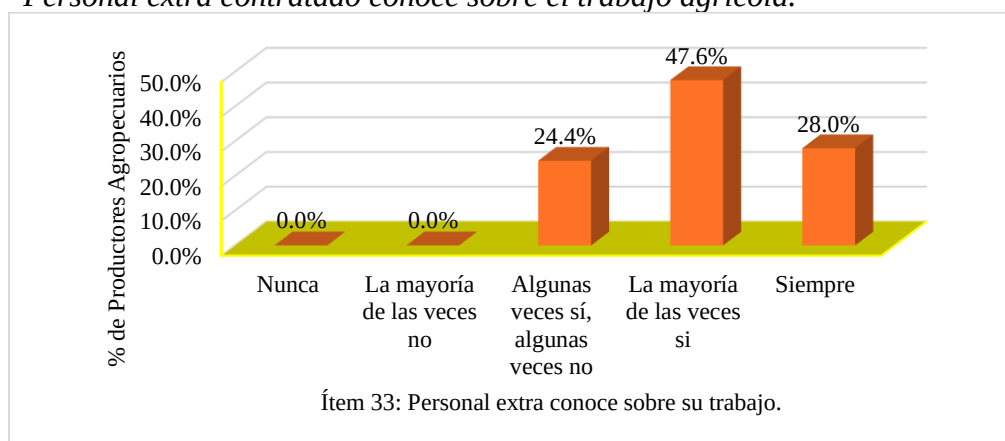
Frecuencia de contrata de personal extra para la producción



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 33: ¿El personal extra sabe cómo realizar su trabajo?

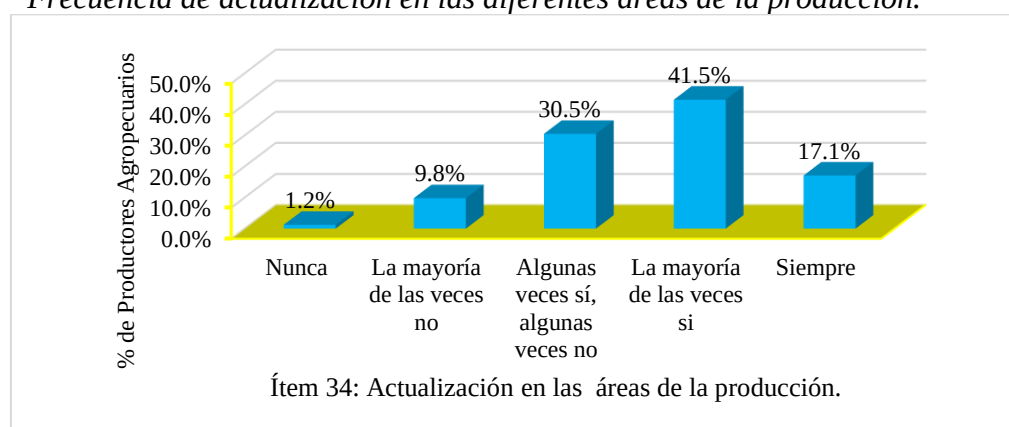
De acuerdo con la Figura 65, el 75.6% (siempre y la mayoría de las veces sí) afirma que efectivamente sí saben realizar la labor, debido a que los contratados son personas aledañas al lugar y que en muchas ocasiones se dedican a la misma actividad.

Figura 65*Personal extra contratado conoce sobre el trabajo agrícola.*

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 34: ¿Con qué frecuencia se actualiza en las diferentes áreas de la producción de la Chía?

Según la Figura 66, un significativo número se actualiza 58.6% (la mayoría de las veces sí y siempre); sin embargo, existe un porcentaje, el 11.0% (nunca o la mayoría de las veces no) que no lo hace. Debido a que no se cuenta con tal oportunidad frecuentemente y aplican los conocimientos con los que ya cuentan obtenidos de las capacitaciones de Sierra Exportadora y con la experiencia de los primeros años de cultivo.

Figura 66*Frecuencia de actualización en las diferentes áreas de la producción.*

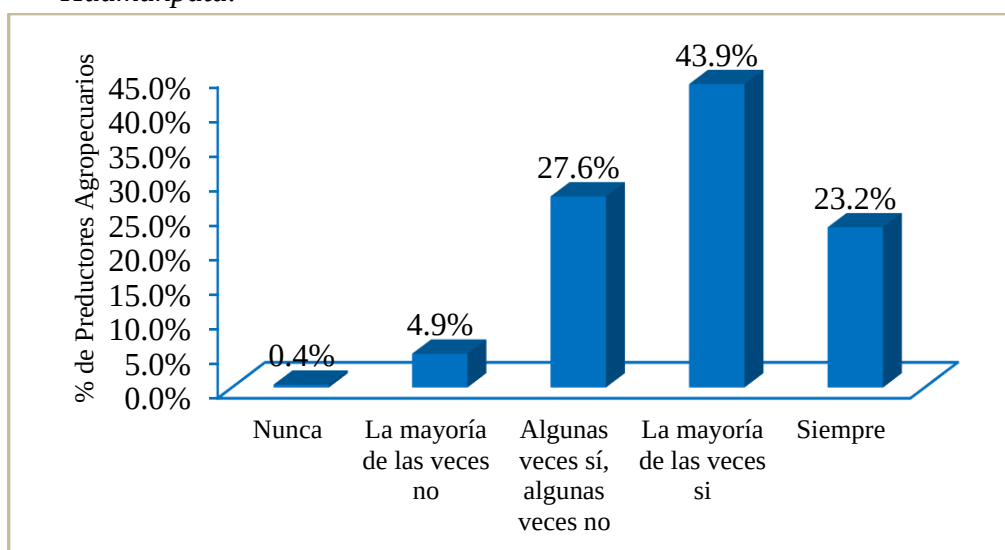
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Resumen Total del Índice Administración de recursos humanos.

De acuerdo con la Figura 67, el índice “Administración de recursos humanos” se resume en el promedio porcentual de los resultados mostrados en la Tabla 22. Donde, las escalas de siempre y la mayoría de las veces sí han tenido mayor aceptación a consecuencia de las actividades de contrata de personal extra y la experiencia que poseen en la labor siendo representado por un 67.1%; empero, la carencia con respecto a la actividad de capacitación en áreas de la producción de la Chía se ven reflejados en las escalas de nunca y la mayoría de las veces no, con un 5.3% optadas por algunos miembros de la Asociación.

Figura 67

Recursos humanos de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata.



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

5.1.3.2.9. Cadena de Valor: Infraestructura de la Organización.

Se describe índice “infraestructura de la organización”, el cual está compuesto por los subíndices: planeación, aspectos legales, asuntos de gobierno y administración de la calidad.

Tabla 23

Infraestructura Organizacional de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata.

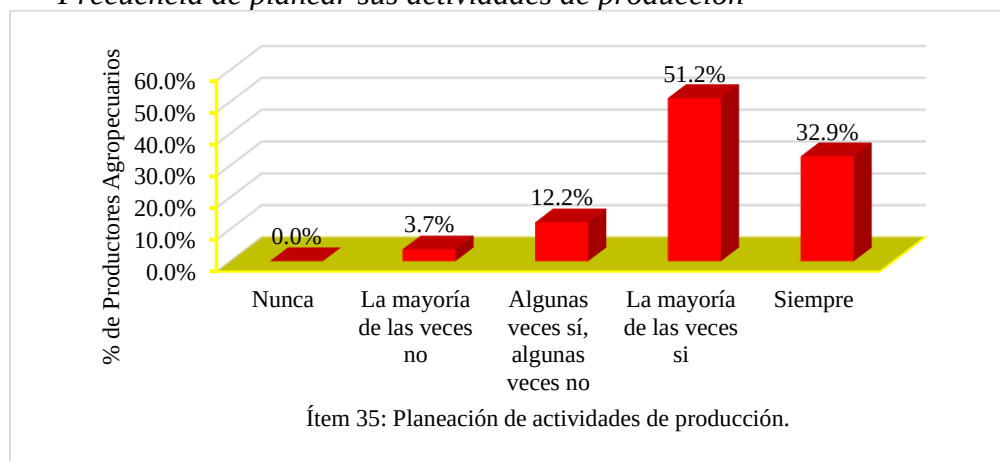
Subíndice	Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí		Siempre		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Planificación de actividades												
Producción	0	0.0%	3	3.7%	10	12.2%	42	51.2%	27	32.9%	82	100.0%
Problemas de terreno												
Producción	5	6.1%	15	18.3%	35	42.7%	22	26.8%	5	6.1%	82	100.0%
Apoyo del gobierno												
Producción	48	58.5%	26	31.7%	7	8.5%	1	1.2%	0	0.0%	82	100.0%
Supervisión de calidad												
Todas las actividades	2	2.4%	12	14.6%	37	45.1%	20	24.4%	11	13.4%	82	100.0%
Total Infraestructura de la empresa	55	16.8%	56	17.1%	89	27.1%	85	25.9%	43	13.1%	328	100.0%

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

La Tabla 23 muestra las respuestas de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata en función a los subíndices, que está distribuidos en las interrogantes.

La pregunta 35 dice: ¿Con qué frecuencia planea sus actividades que tienen que ver con la producción de la Chía?

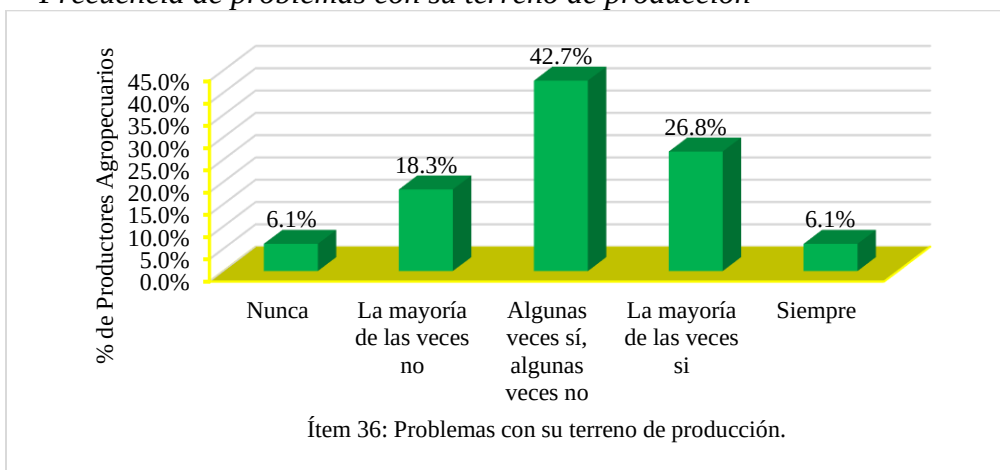
Teniendo muy en cuenta la planeación de actividades, el 84.1% (siempre y la mayoría de las veces sí) de los miembros encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata lo realiza. Con el fin de tener una producción más organizada, aunque este sea en gran media de manera tradicional. Observar la Figura 68.

Figura 68*Frecuencia de planear sus actividades de producción*

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 36: ¿Con qué frecuencia tiene problemas con su terreno cuando se dedica a la producción de la Chía?

De acuerdo con la Figura 69, del 100% de encuestados, el 32.9% menciona que siempre o la mayoría de las veces sí tiene problemas con sus terrenos, sean estos ocasionados por factores internos o factores externos. En gran medida los problemas que afrontan son la proliferación de yerbas o malezas y falta de maquinarias para la preparación de suelos antes de sembrar o posibles heladas que puedan ocurrir que en gran medida no suelen ocurrir.

Figura 69*Frecuencia de problemas con su terreno de producción*

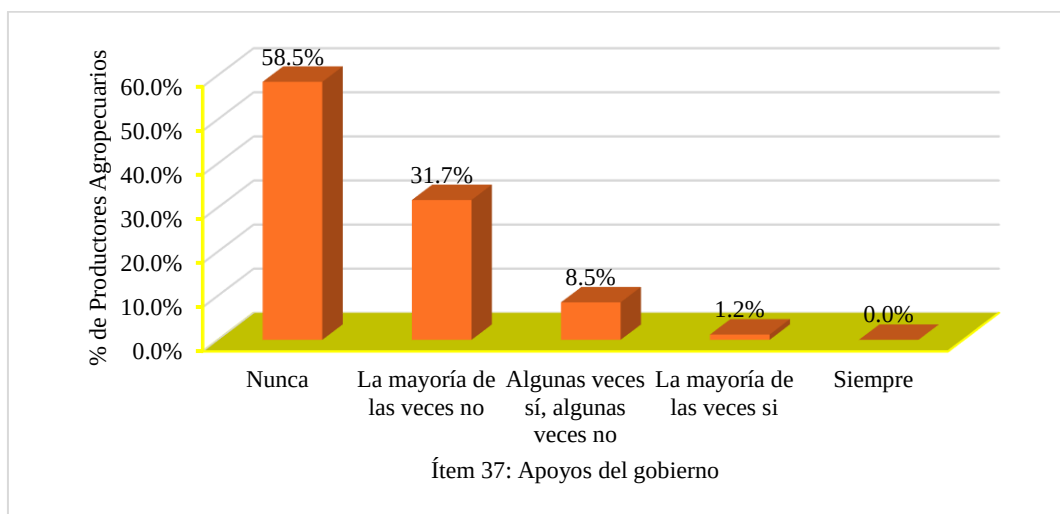
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 37: ¿Recibe apoyo del gobierno para la producción de la Chía?

Los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata nunca o la mayoría de las veces no reciben apoyo del gobierno, el cual está respaldado por el 90.2% del total de encuestados. El apoyo de Sierra Exportadora es ocasional y fue en gran medida al inicio de su intervención en la agricultura en Mollepata. Observar la Figura 70.

Figura 70

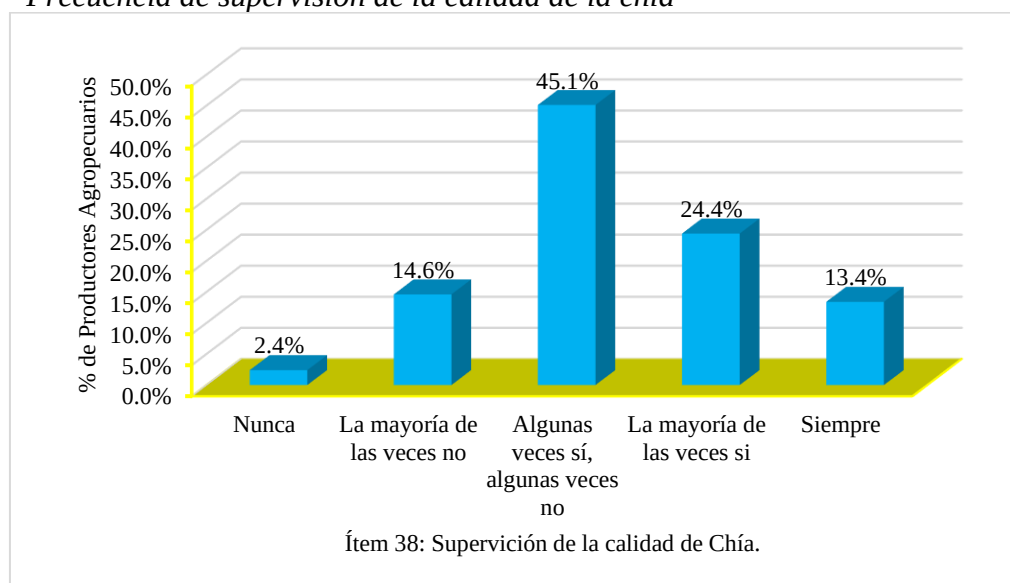
Recepción de apoyo del gobierno



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

La pregunta 38 dice: ¿Con qué frecuencia supervisa la calidad de la chía en todas sus actividades?

En la Figura 71 se observa que el 37.8% (siempre o la mayoría de las veces sí) de los encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata realiza esta actividad; sin embargo, también se nota la despreocupación de algunos representado por el 17.0% (nunca y la mayoría de las veces no) no le da la importancia necesaria a esta actividad, que muchas veces rige el precio o la demanda en el mercado.

Figura 71*Frecuencia de supervisión de la calidad de la chía*

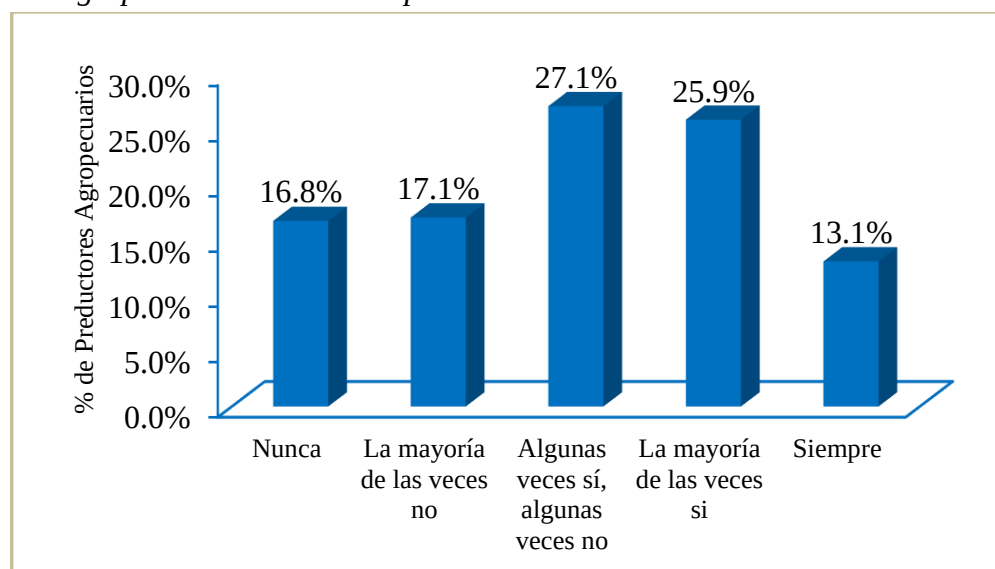
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Resumen Total del Índice Infraestructura de la Organización.

De acuerdo con la Figura 72, el índice “Infraestructura de la organización” se resume en el promedio porcentual de los resultados mostrados en la Tabla 23. Donde, las escalas de siempre y la mayoría de las veces sí han tenido mayor aceptación con un 39.0% en base a las actividades de planificación y supervisión de calidad; por el contrario, no se descarta las escalas de nunca o la mayoría de las veces no, representado por un 33.9% debido a la carencia casi total de la participación del gobierno frente a las necesidades de la Asociación y los que enfrentan problemas con el terreno de producción.

Figura 72

Infraestructura de la Organización de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata.



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

5.1.3.2.10. Índices Generales de la Cadena de Valor.

Se describe a los índices de la variable “Cadena de Valor”.

Tabla 24

Índices generales de la cadena de valor de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata.

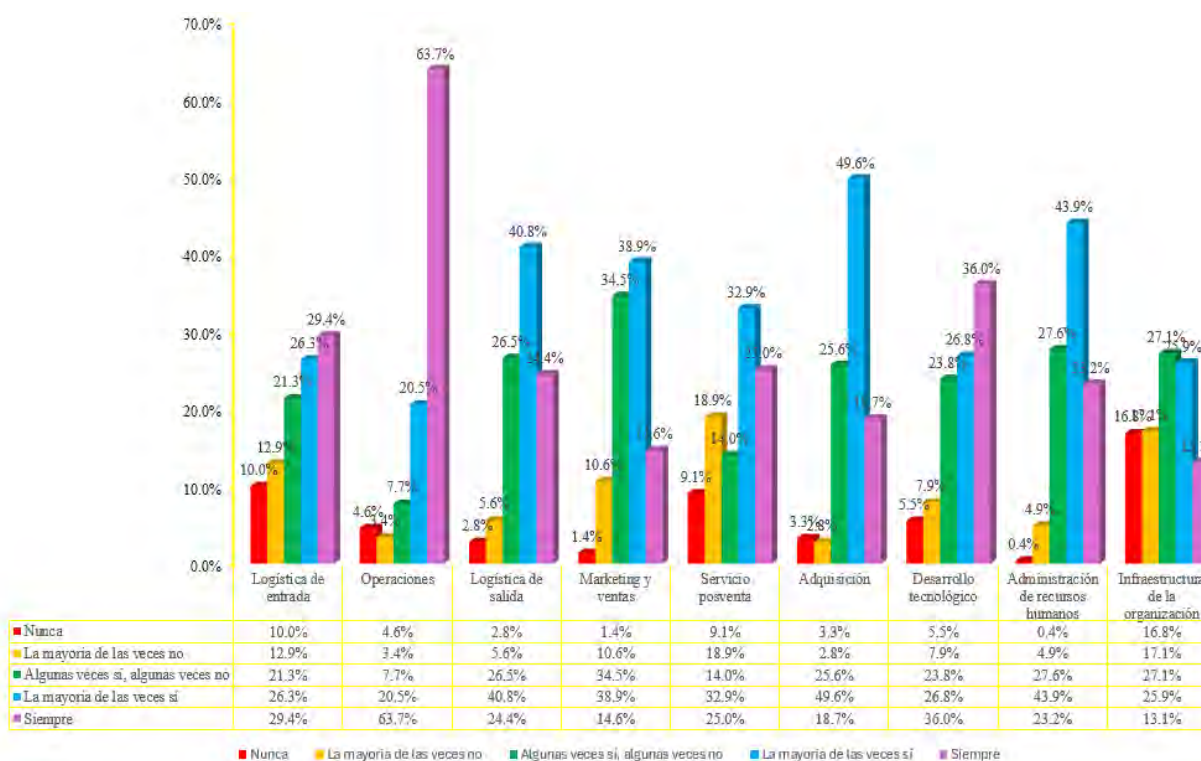
Índice	Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí		Siempre		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Logística de entrada	148	10.0%	191	12.9%	315	21.3%	388	26.3%	434	29.4%	1476	100.0%
Operaciones	72	4.6%	53	3.4%	120	7.7%	320	20.5%	993	63.7%	1558	100.0%
Logística de salida	16	2.8%	32	5.6%	152	26.5%	234	40.8%	140	24.4%	574	100.0%
Marketing y ventas	8	1.4%	61	10.6%	198	34.5%	223	38.9%	84	14.6%	574	100.0%
Servicio posventa	15	9.1%	31	18.9%	23	14.0%	54	32.9%	41	25.0%	164	100.0%
Adquisición	8	3.3%	7	2.8%	63	25.6%	122	49.6%	46	18.7%	246	100.0%
Desarrollo tecnológico	9	5.5%	13	7.9%	39	23.8%	44	26.8%	59	36.0%	164	100.0%
Administración de recursos humanos	1	0.4%	12	4.9%	68	27.6%	108	43.9%	57	23.2%	246	100.0%
Infraestructura de la empresa	55	16.8%	56	17.1%	89	27.1%	85	25.9%	43	13.1%	328	100.0%
Total Cadena de valor	332	6.2%	456	8.6%	1067	20.0%	1578	29.6%	1897	35.6%	5330	100.0%

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

La Tabla 24 muestra las respuestas promedio de la Asociación de productores Agropecuarios de Huamanpata en función los índices de las dimensiones de las actividades primarias y las actividades de apoyo, de la variable cadena de valor.

Figura 73

Índices generales de la cadena de valor de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

La Figura 73, resume el promedio porcentual de los resultados mostrados en la Tabla 24; de donde se concluye que, la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata optó en gran medida por las escalas de siempre y la mayoría de las veces sí, en función a las actividades desarrolladas en el índice Operaciones, que resalta el compromiso de los miembros de la Asociación con las actividades de producción agrícola (preparación de suelos, siembra, germinación, control manual de maleza, floración, control de plagas, maduración, cosecha, corte y trilla, carga y transporte a depósito, limpieza, clasificación y embolsado); el índice

Adquisición, con la compra de semillas de Chía de manera anticipada y generalmente de buena calidad; y el índice Administración de recursos humanos (talento humano); por la contrata frecuente de personal extra que sabe cómo realizar la actividad agrícola debido a que se dedican a la misma actividad. Y se optó en regular medida las escalas de siempre y la mayoría de las veces sí en el índice logística, por el cumplimiento de las actividades de registro de sacos de Chía, programación de entrega de pedidos, el cumplimiento de entrega y por contar con lugar específico para almacenar la producción de la Chía; seguido por el índice servicio posventa, por la preocupación de los agricultores en la garantía de su producto hacia los compradores.

Así mismo, la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata también presenta algunas debilidades de acuerdo con la selección de la escala nunca y la mayoría de las veces no, en función a las actividades del índice Logística de entrada, justificada por la carencia de vías de acceso dentro de los terrenos, la carencia de instrumentos que funcionen con energía y sobre todo la falta de manejo frecuente y consecutivo de inventarios; el índice Servicios posventa, con la ausencia del incumplimiento de requisitos de la Chía exigidos por los compradores; y el índice Infraestructura de la organización, en consecuencia del casi nulo apoyo del gobierno hacia este sector económico. Finalmente, en regular medida se encuentra el índice Marketing y ventas, justificado con el interés reducido en la búsqueda de nuevos compradores e información actualizada del precio de la Chía en el mercado por parte de los encuestados de la Asociación.

5.1.3.3. Variable 2: Competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata.

La variable “Competitividad” está conformada por 8 índices: rentabilidad, permanencia en el mercado, productividad, participación en el mercado, prestigio, lealtad del cliente, costos y calidad del producto.

5.1.3.3.1. Competitividad: Rentabilidad.

Se describe a la “Rentabilidad”, siendo considerado como el primer índice en la variable “competitividad”, el cual incluye la consideración de las ganancias y el ahorro.

Tabla 25
Rentabilidad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata

Subíndice	Pésima		Mala		Regular		Buena		Excelente		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Consideración de las ganancias												
Cosecha	3	3.7%	6	7.3%	30	36.6%	31	37.8%	12	14.6%	82	100.0%
Subíndice	Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí		Siempre		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Ahorro												
Ingresos obtenidos	3	3.7%	19	23.2%	39	47.6%	17	20.7%	4	4.9%	82	100.0%
Total Rentabilidad	6	3.7%	25	15.2%	69	42.1%	48	29.3%	16	9.8%	164	100.0%

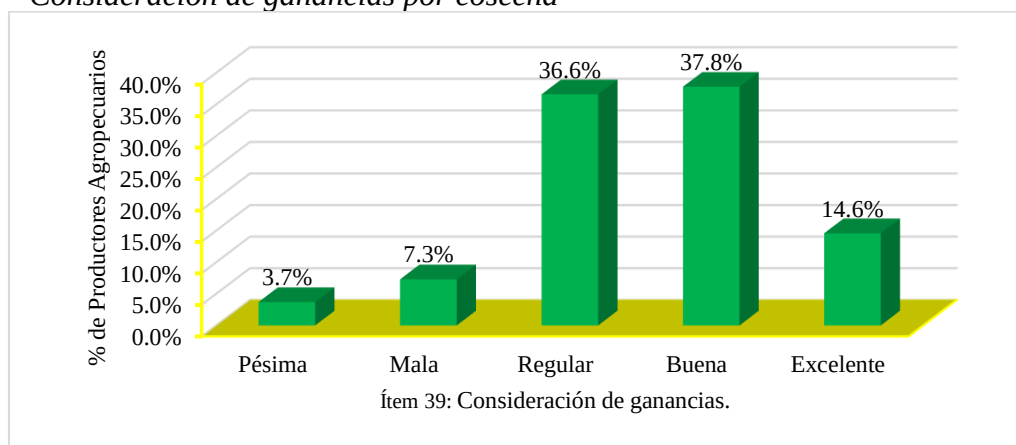
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

La Tabla 25 muestra las respuestas de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata en función a las interrogantes que contienen al índice que se describe.

La pregunta 39 dice: ¿Cómo considera usted sus ganancias por cosecha?

De acuerdo con la Figura 74, el 52.4% de los miembros encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata consideran como buena y excelente sus ganancias, aunque esto se da siempre y cuando se haya realizado una buena negociación anticipadamente. Así mismo, existe un 36.6% que lo califica como regular. Esto nos indica que la producción de Chía genera ganancias de regular a más en beneficio de los agricultores.

Figura 74
Consideración de ganancias por cosecha

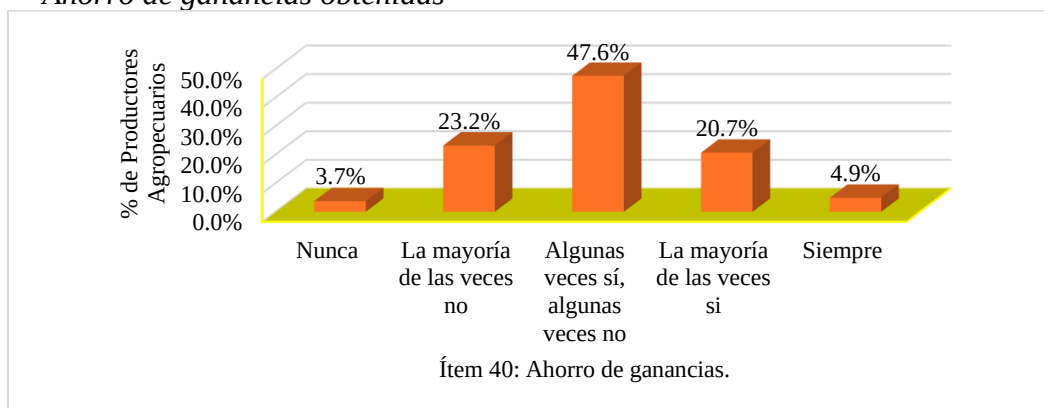


Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 40: ¿Usted ahorra de las ganancias obtenidas?

El ahorro no es muy común en los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, el 26.8% de ellos nunca o la mayoría de las veces no ahorra. Este suceso se da generalmente porque no existe un manejo independiente de los ingresos de la actividad agrícola. Es así como, sólo el 25.6% (la mayoría de las veces si y siempre) de los encuestados afirma que lo hace, habito que facilita la reinversión. Observar la Figura 75.

Figura 75
Ahorro de ganancias obtenidas

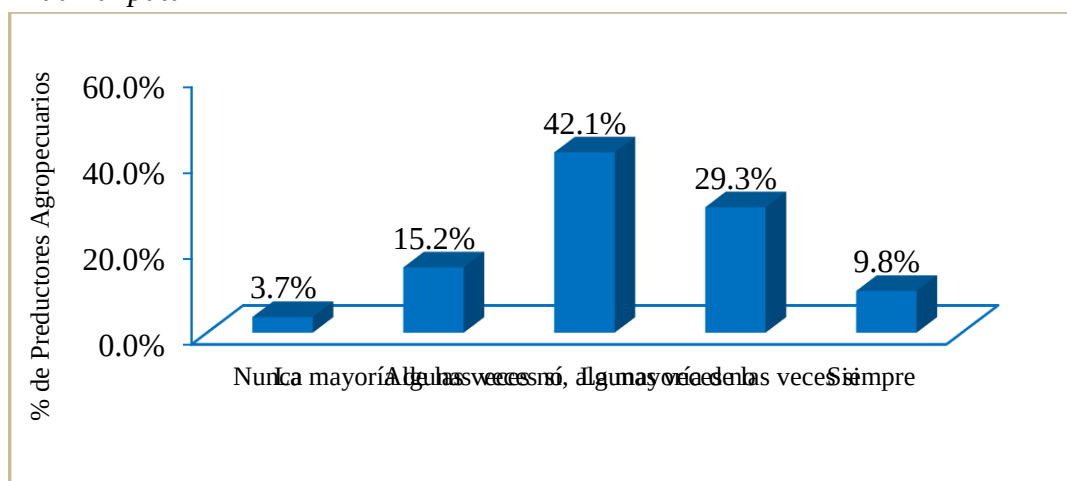


Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Resumen Total del Índice Rentabilidad.

De acuerdo con la Figura 76, el índice “Rentabilidad” se resume en el promedio porcentual de los resultados de la Tabla 25; donde, el 42.1% del total de encuestados optó por las escalas (algunas veces sí y algunas veces no) en cuanto a las ganancias y el ahorro. Lo que indica que estas dos actividades se dan de manera regular en la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata, Cusco.

Figura 76
Rentabilidad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

5.1.3.3.2. *Competitividad: Permanencia en el Mercado.*

Se describe a “Permanencia en el mercado”, siendo considerado como el segundo índice de la variable “competitividad”, que incluye la antigüedad como productor orgánico, la migración, el abandono de terrenos y las actividades económicas complementarias.

Tabla 26

Permanencia en el mercado de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata

Subíndice	De 1-2 años		De 3-4 años		De 5-6 años		De 7-8 años		De 9 años a más		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Antigüedad												
Productor orgánico	8	9.8%	26	31.7%	32	39.0%	12	14.6%	4	4.9%	82	100.0%
Subíndice	Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí		Siempre		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Migración												
Lugar distinto	29	35.4%	27	32.9%	16	19.5%	9	11.0%	1	1.2%	82	100.0%
Abandono												
Terrenos de cultivo	15	18.3%	24	29.3%	28	34.1%	11	13.4%	4	4.9%	82	100.0%
Otras actividades económicas												
Complementarias	2	2.4%	7	8.5%	36	43.9%	27	32.9%	10	12.2%	82	100.0%
Total Permanencia en el mercado	54	16.5%	84	25.6%	112	34.1%	59	18.0%	19	5.8%	328	100.0%

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Las respuestas de los encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata se muestran en la Tabla 26, el cual está distribuido en interrogantes.

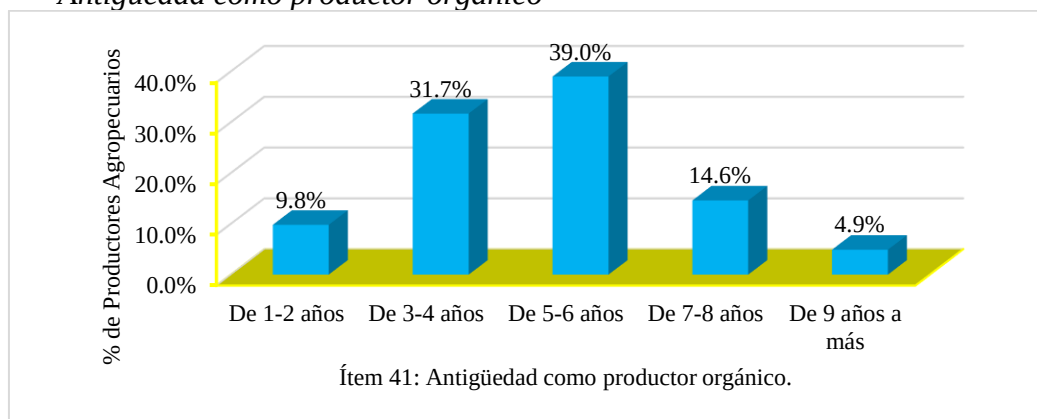
La primera pregunta 41 dice: ¿Qué antigüedad tiene usted como productor orgánico?

La mayor cantidad de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata tienen entre 5 a 6 años de antigüedad cultivando Chía, este número representa al 39.0% del total, seguidamente de entre 3 a 4 años que representa el 31.7%. la cantidad de años es reducida debido a que hace pocos años fue introducida la Chía para su cultivo de manera

orgánica y muy pocos apostaron en este producto al inicio debido a la incertidumbre del mercado. Observar Figura 77.

Figura 77

Antigüedad como productor orgánico



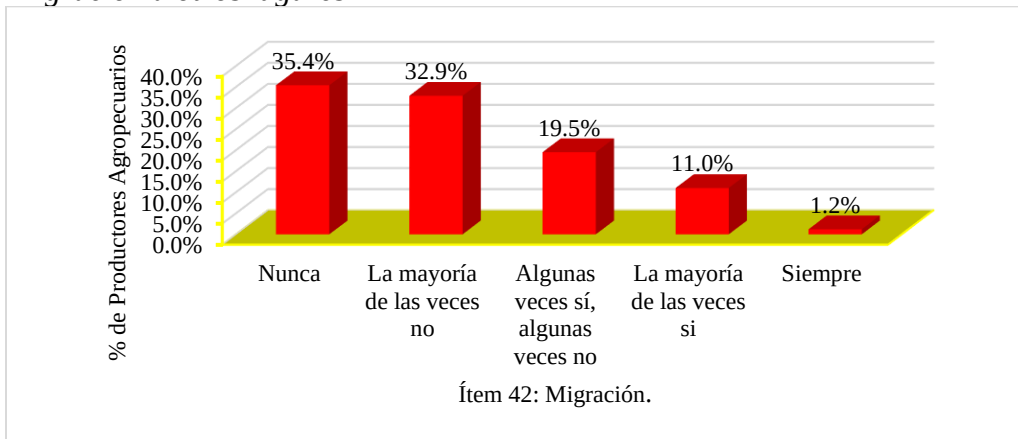
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 42: ¿Usted ha migrado a otro lugar?

Se observa en la Figura 78, que del 100% de encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, el 68.3% nunca o la mayoría de las veces no ha migrado, debido a las oportunidades positivas que les brinda su tierra natal en cuanto a la agricultura y el reducido factor económico.

Figura 78

Migración a otros lugares



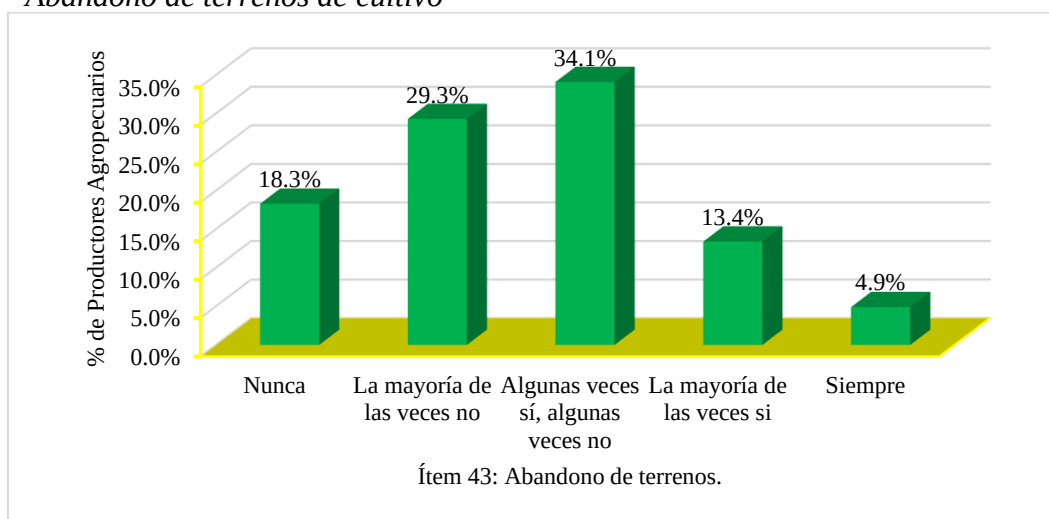
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 43: ¿Usted ha abandonado sus terrenos de Chía?

Generalmente el abandono de los terrenos por parte de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata se da por motivos de factores externos como sequías o heladas; es así como, el 47.6% de los encuestados nunca y la mayoría de las veces no hace tal acto y un 34.1% menciona algunas veces sí, algunas veces no lo hace. Observar Figura 79.

Figura 79

Abandono de terrenos de cultivo

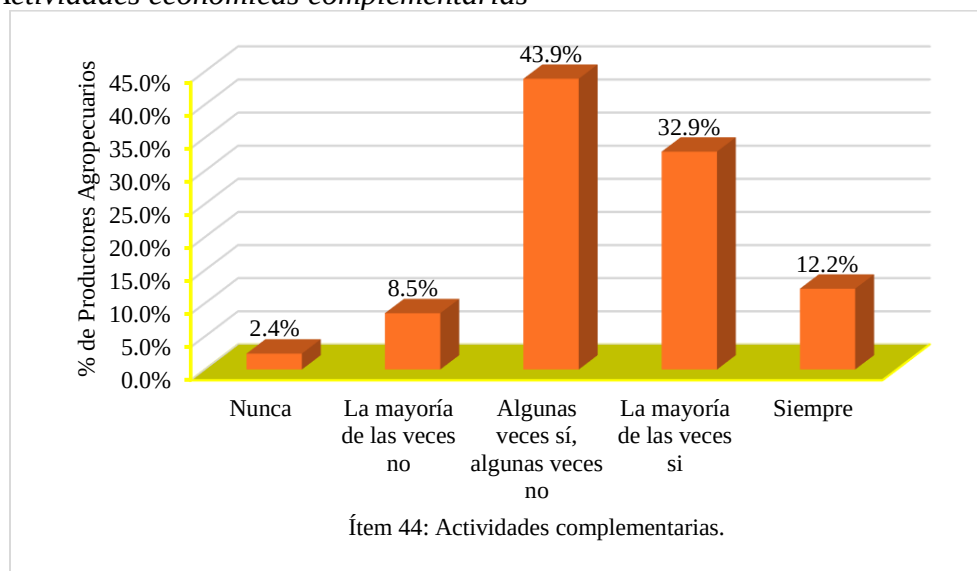


Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

La última pregunta 44 de este ítem dice: ¿Usted, además de la Chía realiza otras actividades económicas complementarias?

De acuerdo con la Figura 80, el 45.1% de los miembros encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata realizan una actividad económica complementaria, tales como la producción de Kiwicha o platas; así mismo, la crianza de animales menores como gallinas, cuyes o patos hasta vacas o cerdos.

Figura 80
Actividades económicas complementarias



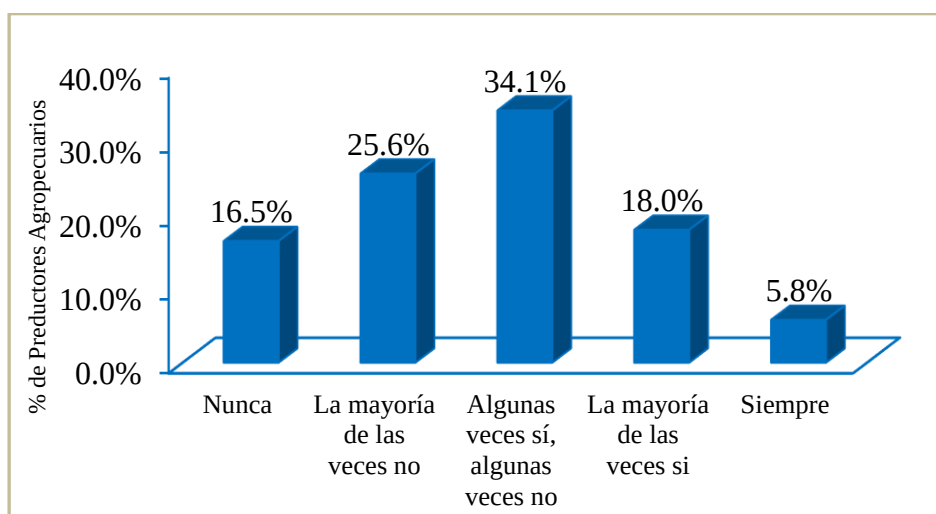
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Resumen Total del Índice Permanencia en el Mercado.

De acuerdo con la Figura 81, el índice “Permanencia en el mercado” se resume en el promedio porcentual de los resultados de la Tabla 26. Donde, el 42.1% del total de encuestados optó por las escalas nunca y la mayoría de las veces no, debido a la no migración de Mollepata y el hecho de no abandonar sus tierras de cultivo. El 34.1% optó por la escala algunas veces sí y algunas veces no (entre 5 a 6 años de antigüedad), donde se resalta la antigüedad considerable de los miembros de la Asociación Productores Agropecuarios de Huamanpata como productores de Chía orgánicos. Y finalmente un 45.1% optó por la opción la mayoría de las veces sí y siempre en función a la complementar sus actividades agrícolas de producción de la Chía con el cultivo de Kiwicha o paltas y la crianza de animales menores que apoyan y refuerzan sus ingresos económicos.

Figura 81

Permanencia en el mercado de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

5.1.3.3. **Competitividad: Productividad.**

Se describe a la “Productividad”, índice de la variable “competitividad”, el cual incluye a: sacos obtenidos por hectárea y cantidad de sacos de cosecha por hectárea por trabajador.

Tabla 27

Productividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata

Subíndice	1-5 sacos		6-10 sacos		11-15 sacos		16-20 sacos		20-25 sacos		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Sacos de 50 kg de Chía												
Por hectárea	1	1.2%	7	8.5%	30	36.6%	31	37.8%	13	15.9%	82	100.0%
Subíndice	1/4 saco		1/2 saco		3/4 saco		1 saco		Más de 1 saco		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Cosecha por trabajador												
Sacos	5	6.1%	6	7.3%	17	20.7%	36	43.9%	18	22.0%	82	100.0%
Total Productividad	6	3.7%	13	7.9%	47	28.7%	67	40.9%	31	18.9%	164	100.0%

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

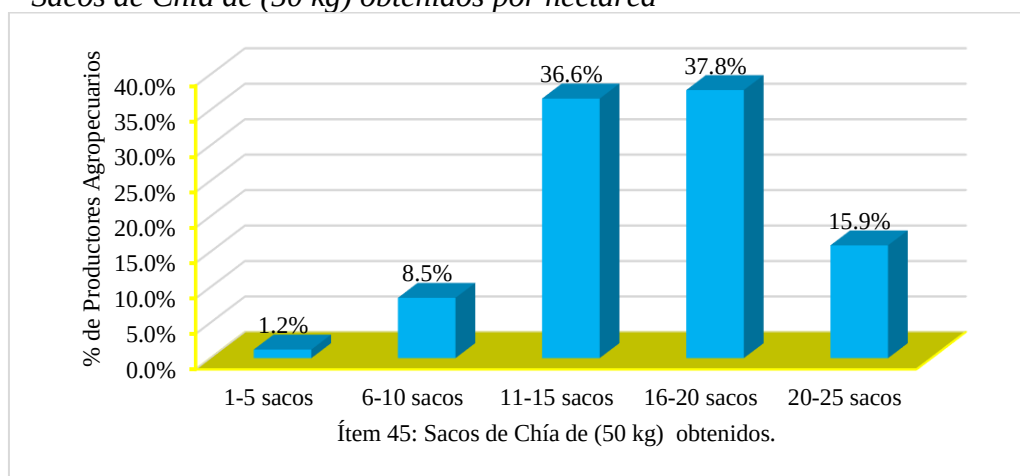
La Tabla 27 muestra las respuestas de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata en función a las interrogantes que contienen al índice que se describe.

Pregunta 45: ¿Cuántos sacos de Chía de (50 kg) aproximadamente obtiene por hectárea?

De acuerdo con la Figura 82, en la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, la mayoría de los miembros obtiene de entre 11 a 20 sacos de 50 kg, el cual representa el 74.4% del total de encuestados. Esto indica que se obtendría entre 550 kilos a 1 000 kilos de Chía aproximadamente por agricultor. Es necesario mencionar que las áreas de cultivo muchas veces están segregadas en varias partes pequeñas, medianas y grandes y en diferentes espacios, algunos agricultores casi no llegan a la hectárea de terreno.

Figura 82

Sacos de Chía de (50 kg) obtenidos por hectárea



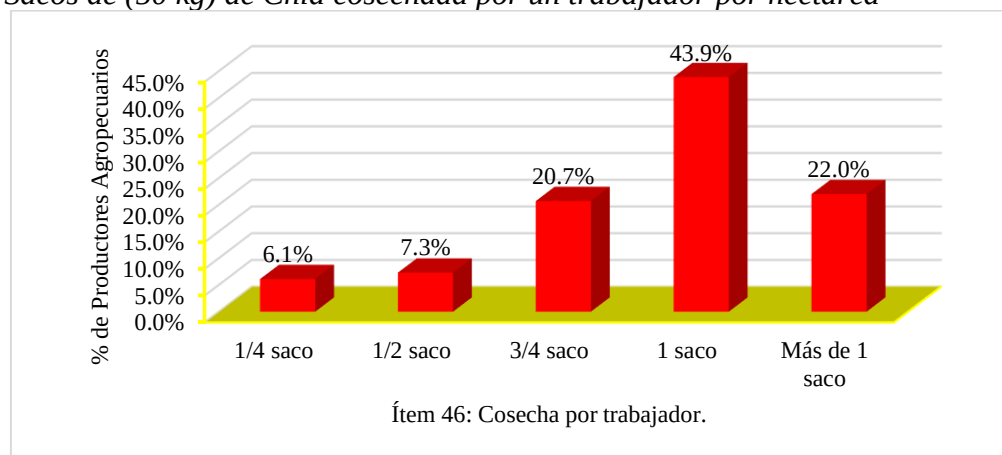
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 46: ¿Cuántos sacos de (50 kg) de Chía aproximadamente cosecha un trabajador por hectárea?

Según la Figura 83, un trabajador cosecha de entre 1 saco y más de 1 saco por hectárea, lo que representa al 65.9% del total de miembros encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata.

Figura 83

Sacos de (50 kg) de Chía cosechada por un trabajador por hectárea



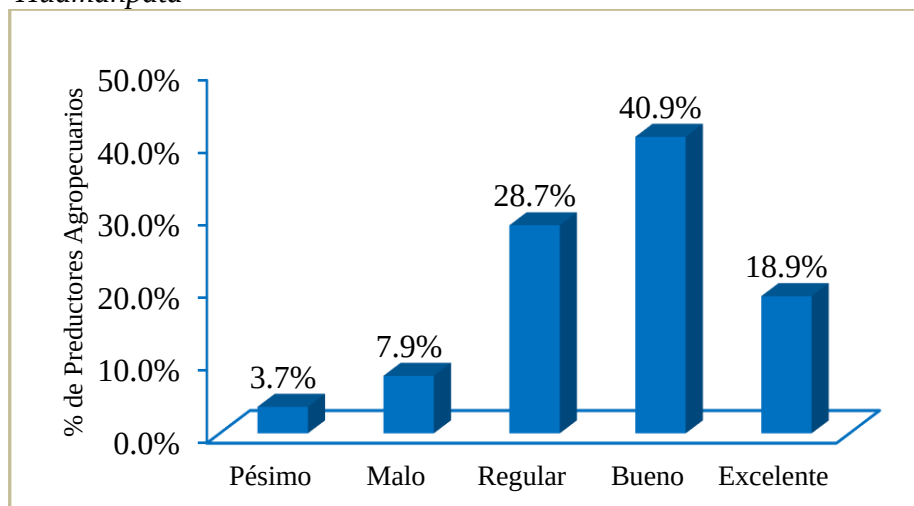
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Resumen Total del Índice Productividad.

De acuerdo con la Figura 84, el índice “Productividad” se resume en el promedio porcentual de los resultados de la Tabla 27. Donde, la gran mayoría de los encuestados optaron por las escalas regular y bueno en función a la buena cantidad de sacos obtenidos por hectárea y la cantidad considerable de dichos sacos por trabajador. Por consiguiente, se afirma que la índice productividad es en gran media competente obteniendo un porcentaje de 69.1%.

Figura 84

Productividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

5.1.3.3.4. Competitividad: Participación en el Mercado.

Se describe a “Participación en el mercado”, índice de la variable “competitividad”, el cual incluye a: ventas, comparación de productos, modificaciones de la infraestructura productiva.

Tabla 28

Participación en el mercado de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata

Subíndice	0 -19 %		20 -39 %		40 -59 %		60 -79 %		80 -100 %		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Porcentaje de cosecha en venta												
Comprador actual	2	2.4%	4	4.9%	14	17.1%	34	41.5%	28	34.1%	82	100.0%
Subíndice	Muy malo		Malo		Regular		Bueno		Muy bueno		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
En relación a otros productores												
La chía (cosecha)	1	1.2%	2	2.4%	24	29.3%	39	47.6%	16	19.5%	82	100.0%
Subíndice	Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces		La mayoría de las veces sí		Siempre		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Frecuencia de venta												
Nuevos compradores	1	1.2%	16	19.5%	35	42.7%	21	25.6%	9	11.0%	82	100.0%
Frecuencia de modificaciones												
Estructura productiva	1	1.2%	10	12.2%	32	39.0%	33	40.2%	6	7.3%	82	100.0%
Total Participación en el mercado												
	5	1.5%	32	9.8%	105	32.0%	127	38.7%	59	18.0%	328	100.0%

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

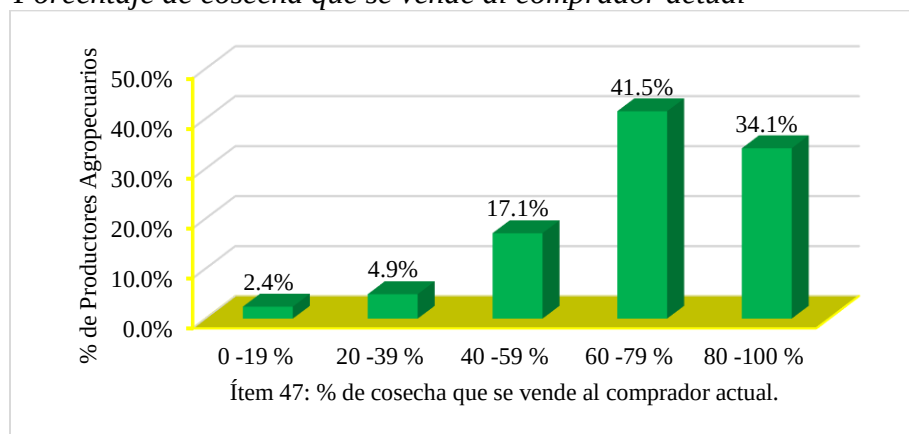
Las respuestas de los encuestados de la Asociación de productores Agropecuarios de Huamanpata se muestran en la Tabla 28, el cual está distribuido en interrogantes.

La pregunta 47 dice: ¿Qué porcentaje de su cosecha se vende a su comprador actual?

Los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, generalmente venden su Chía a su cliente actual (del 60% al 100% de su cosecha), este porcentaje representa al 75.6% del total de encuestados. Observar Figura 85.

Figura 85

Porcentaje de cosecha que se vende al comprador actual



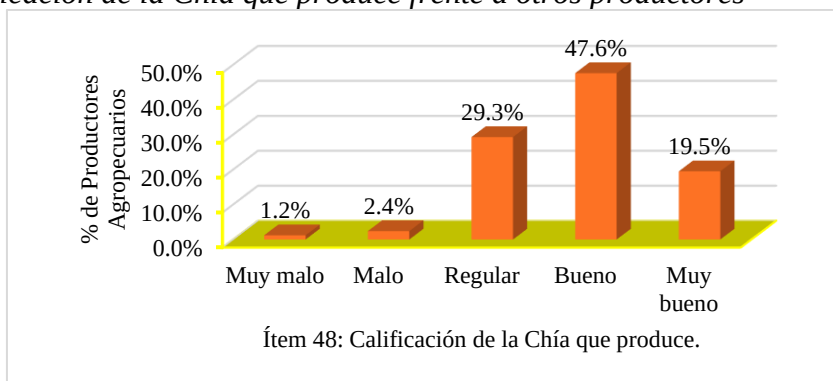
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 48: ¿En relación con otros productores, su Chía es?

En la Figura 86 se muestra que del 100% de encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios, el 67.1% afirma que su Chía es bueno y muy bueno en comparación de otros productores, lo que se sustenta la exportación que vienen realizando durante estos años mediante intermediarios.

Figura 86

Calificación de la Chía que produce frente a otros productores



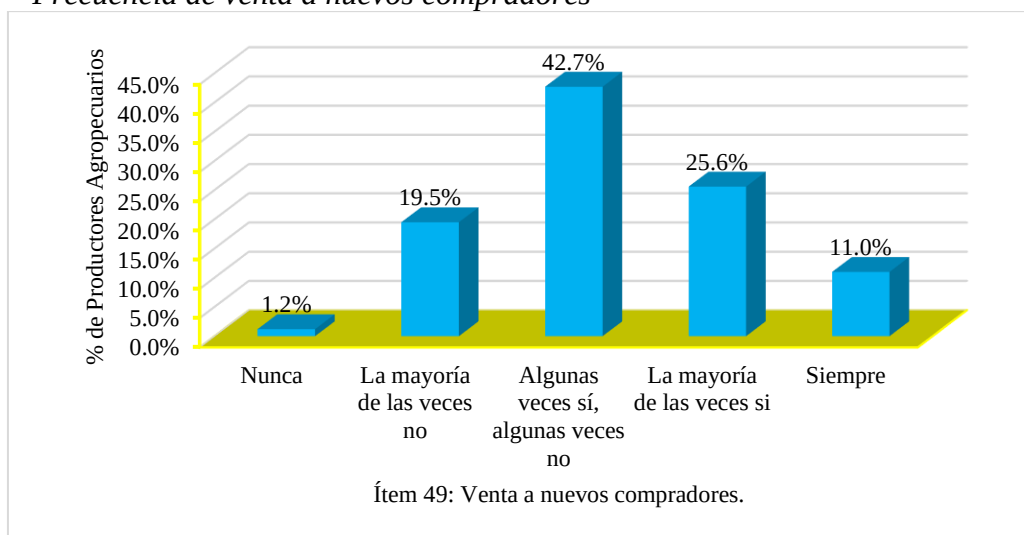
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 49: ¿Con qué frecuencia vende actualmente a nuevos compradores?

Observando la Figura 87, solo un 36.6% de los miembros encuestados de la Asociación vende frecuentemente a nuevos compradores, esto incluye intermediarios y pequeños minoristas del mercado local y nacional. Un 42.7% menciona que algunas veces sí, algunas veces no vende a nuevos compradores. Este detalle se sustenta gracias a los convenios de acopio con Sierra Exportadora, lo les garantiza la venta segura de un buen porcentaje de su producción.

Figura 87

Frecuencia de venta a nuevos compradores



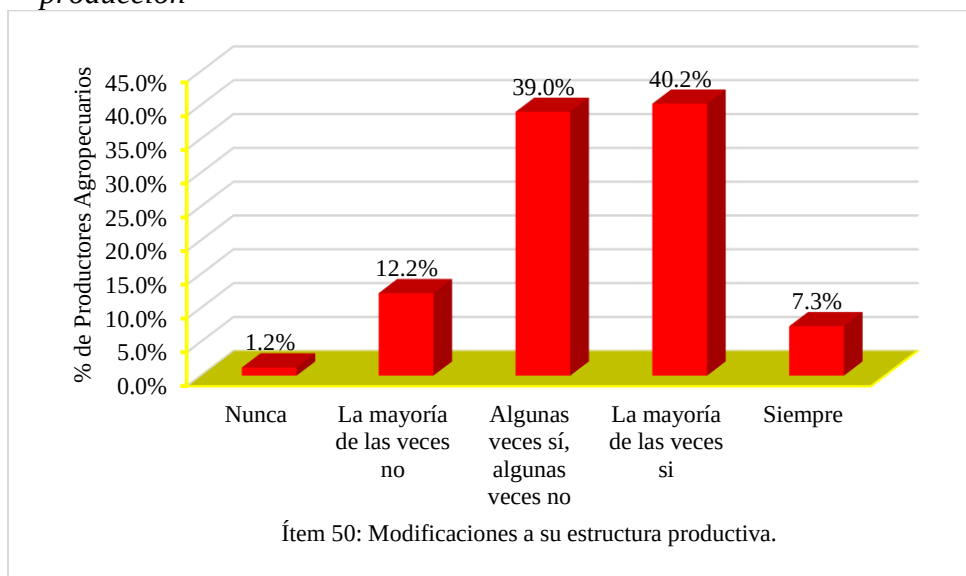
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

La Pregunta 50 dice: ¿Actualmente con qué frecuencia le ha hecho modificaciones a su estructura productiva para aumentar su producción?

De acuerdo con la Figura 88, un 47.5% realizó modificaciones a su estructura productiva; sin embargo, esto no se da frecuentemente. La última modificación justifica el adeudamiento financiero actual de muchos miembros encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata.

Figura 88

Frecuencia de modificaciones a su estructura productiva para mejorar la producción



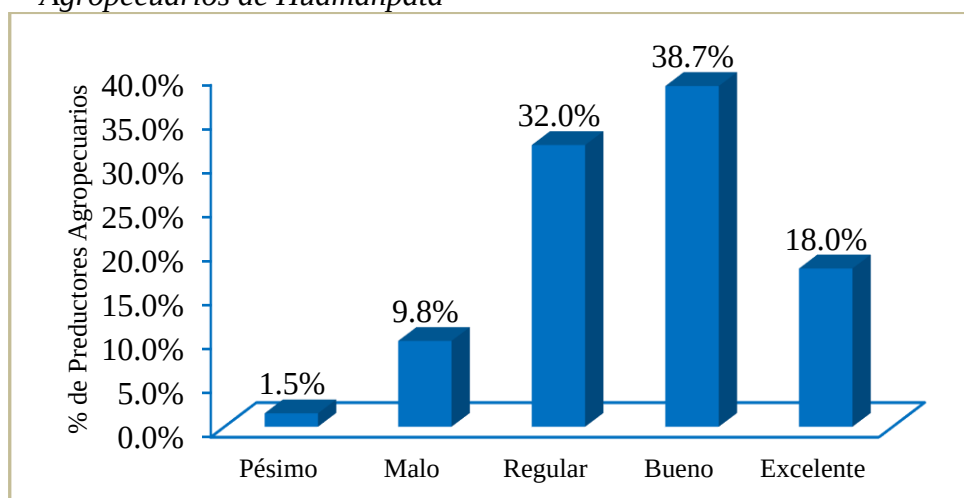
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Resumen Total del Índice Participación en el Mercado.

De acuerdo con la Figura 89, el índice “Participación en el mercado” se resume en el promedio porcentual de los resultados de la Tabla 28. Donde, el 38.7% de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata optaron por la escala bueno, debido a la buena calificación de la Chía que producen, la venta asegurada con sus clientes actuales y la preocupación de modificar su estructura de producción en pro de mejorar cada año. Sin embargo, solo regular en función a la negociación con nuevos clientes lo que les parametriza un mercado potencial en el futuro.

Figura 89

Participación en el mercado de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

5.1.3.3.5. **Competitividad: Prestigio.**

Se describe “Prestigio”, índice de la variable “competitividad”, el cual incluye a: reconocimiento.

Tabla 29

Prestigio de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata

Subíndice	Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí		Siempre		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Reconocimiento												
Productor orgánico	1	1.2%	4	4.9%	24	29.3%	36	43.9%	17	20.7%	82	100.0%
Reconocimiento												
Productor de la Chía de buena calidad	3	3.7%	9	11.0%	36	43.9%	24	29.3%	10	12.2%	82	100.0%
Total Prestigio	4	2.4%	13	7.9%	60	36.6%	60	36.6%	27	16.5%	164	100.0%

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

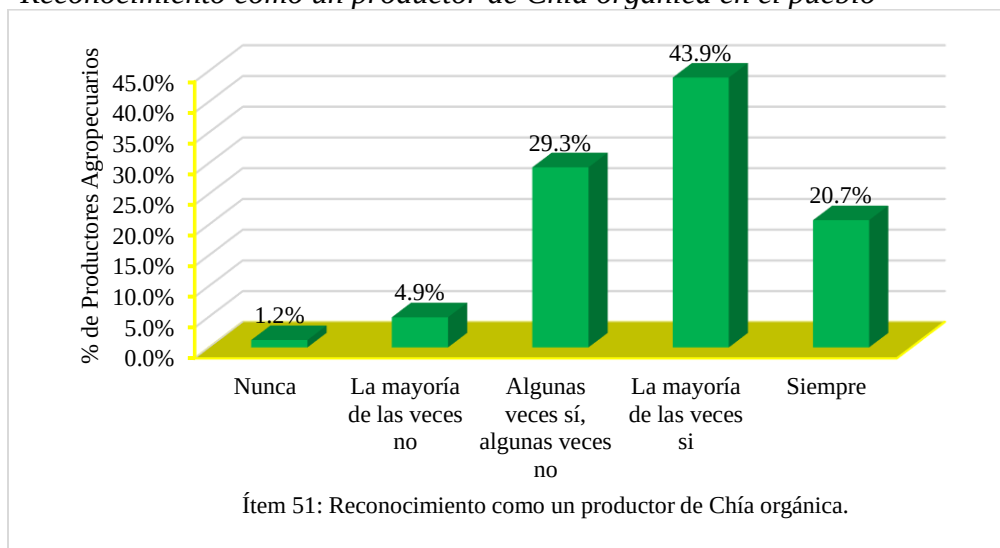
La Tabla 29 muestra las respuestas de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata en función a las interrogantes que contienen al índice que se describe.

La pregunta 51 dice: ¿Usted es reconocido como un productor de la Chía orgánica en el pueblo?

Efectivamente el 64.6% (siempre y la mayoría de las veces sí) de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata lo es, debido a la certificación orgánica de Japón que actualmente poseen. Observar la Figura 90.

Figura 90

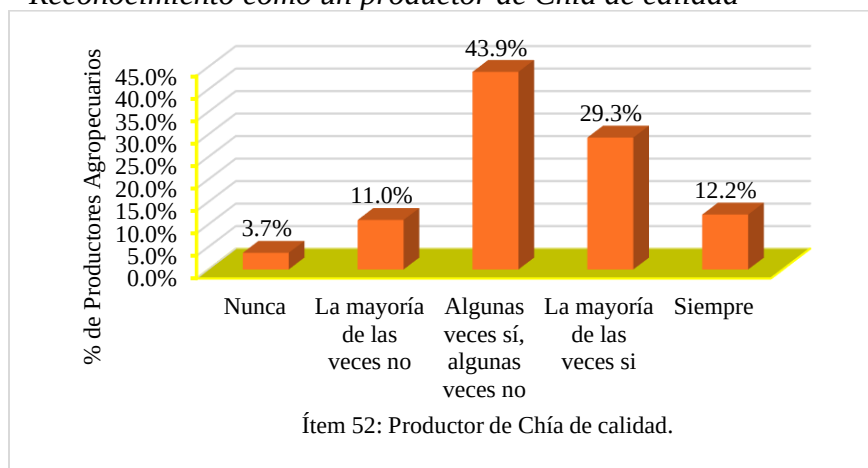
Reconocimiento como un productor de Chía orgánica en el pueblo



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 52: ¿Usted es reconocido en el pueblo como un productor de Chía de buena calidad?

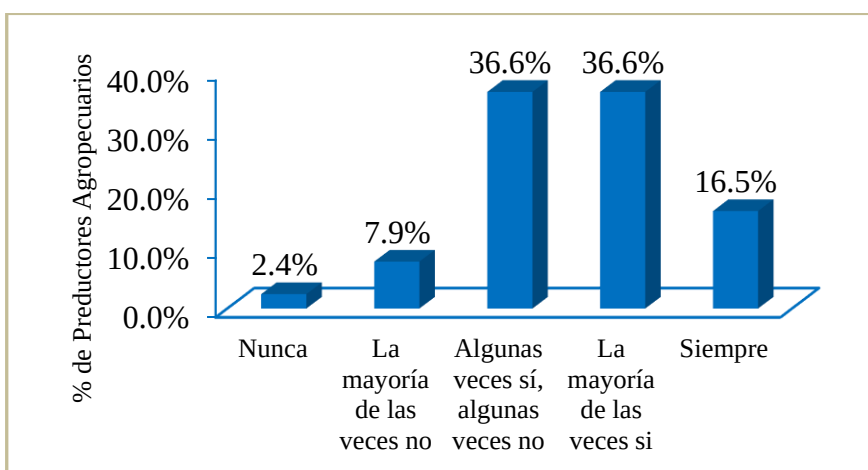
En la Figura 91 se observa que el 41.5% de los miembros encuestados de la Asociación menciona que la mayoría de las veces sí y siempre los reconocen como productores de Chía de buena calidad y 43.9% afirma que algunas veces sí y algunas de las veces no es reconocido, debido a que el criterio de cada cliente es variable. Y es claro que este reconocimiento es generalmente otorgado por todos los clientes que tienen y han tenido, aparte de que el distrito de Mollepata es uno de los pueblos más conocidos por su buena producción orgánica de diversos productos.

Figura 91*Reconocimiento como un productor de Chía de calidad*

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Resumen Total del Índice Prestigio.

De acuerdo con la Figura 92, el índice “Prestigio” se resume en el promedio porcentual de los resultados de la Tabla 29. Donde, las escalas la mayoría de las veces sí y algunas veces si y algunas de las veces no son las más optadas por los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata con un 73.2%, debido a la buena reputación en cuanto a la Chía orgánica y de buena calidad que producen en el distrito de Mollepata.

Figura 92*Prestigio de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata*

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

5.1.3.3.6. *Competitividad: Lealtad del Cliente.*

Se describe a “Lealtad del cliente”, índice de la variable “competitividad”, el cual incluye a: la reputación en el mercado.

Tabla 30

Lealtad del cliente de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata

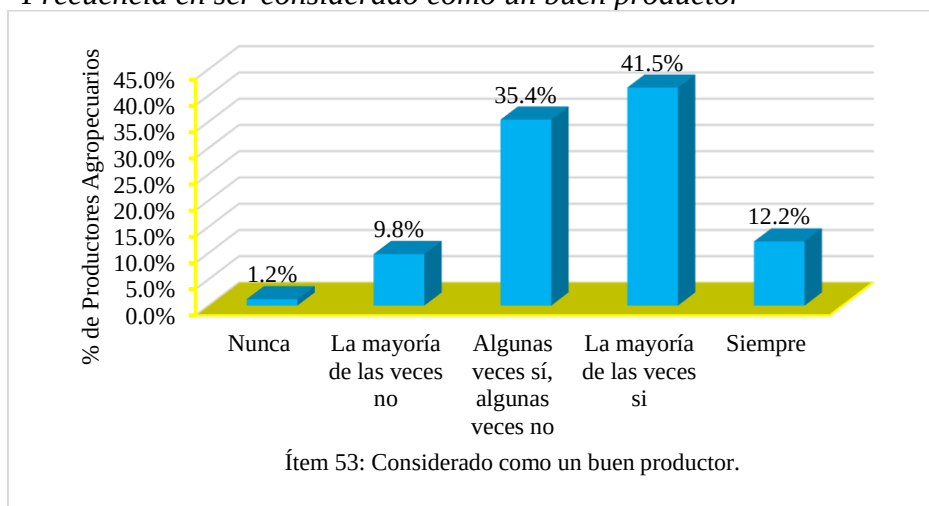
Subíndice	Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí		Siempre		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Frecuencia de consideración												
Buen productor	1	1.2%	8	9.8%	29	35.4%	34	41.5%	10	12.2%	82	100.0%
Total Lealtad del cliente	1	1.2%	8	9.8%	29	35.4%	34	41.5%	10	12.2%	82	100.0%

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

La Tabla 30 muestra las respuestas de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata en función a la interrogante que contienen al índice que se describe.

La pregunta 53 dice: ¿Con qué frecuencia es usted considerado como un buen productor para que le compren su Chía?

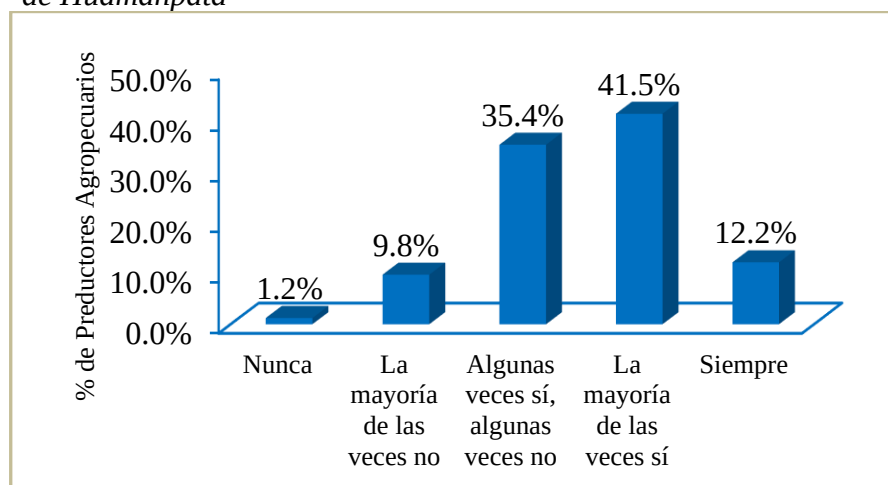
Según la Figura 93, el 53.7% de los miembros encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata anuncia que es considerado como buen productor indicando las opciones siempre y la mayoría de las veces en la encuesta, debido a la dedicación y el buen resultado de su producción y los mercados a los que están llegando como productores agrícolas.

Figura 93*Frecuencia en ser considerado como un buen productor*

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Resumen Total del Índice Lealtad del Cliente.

De acuerdo con la Figura 94, el índice “Lealtad del cliente” se resume en el promedio porcentual de los resultados de la Tabla 30. Donde, la escala la mayoría de las veces sí es la opción prioritaria de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, el cual está representado por el 41.5% del total de encuestados. Esta elección es debido a la reputación posita que poseen frente a sus clientes actuales.

Figura 94*Lealtad del cliente de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata*

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

5.1.3.3.7. *Competitividad: Costos.*

Se describe a “Costos”, índice de la variable “competitividad”, el cual incluye a: costos de materia prima e insumos y el costo de almacén.

Tabla 31

Costos de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata

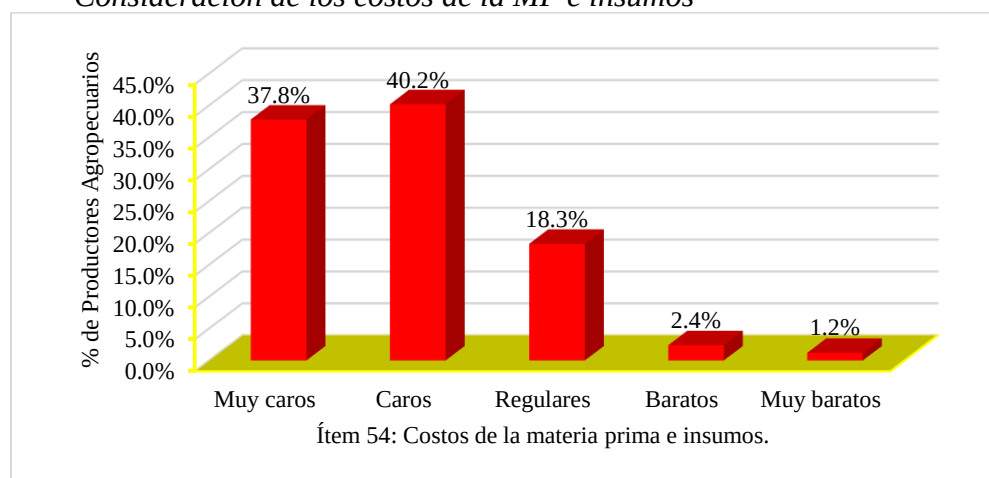
Subíndice	Muy caros		Caros		Regulares		Baratos		Muy baratos		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Materia prima e insumos												
Producción	31	37.8%	33	40.2%	15	18.3%	2	2.4%	1	1.2%	82	100.0%
Depósito y/o almacén												
Producción	11	13.4%	25	30.5%	29	35.4%	15	18.3%	2	2.4%	82	100.0%
Total Costos	42	25.6%	58	35.4%	44	26.8%	17	10.4%	3	1.8%	164	100.0%

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

La Tabla 31 muestra las respuestas de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata en función a las interrogantes que contienen al índice que se describe.

La pregunta 54 dice: ¿Cómo considera usted los costos de la materia prima e insumos para su producción agrícola?

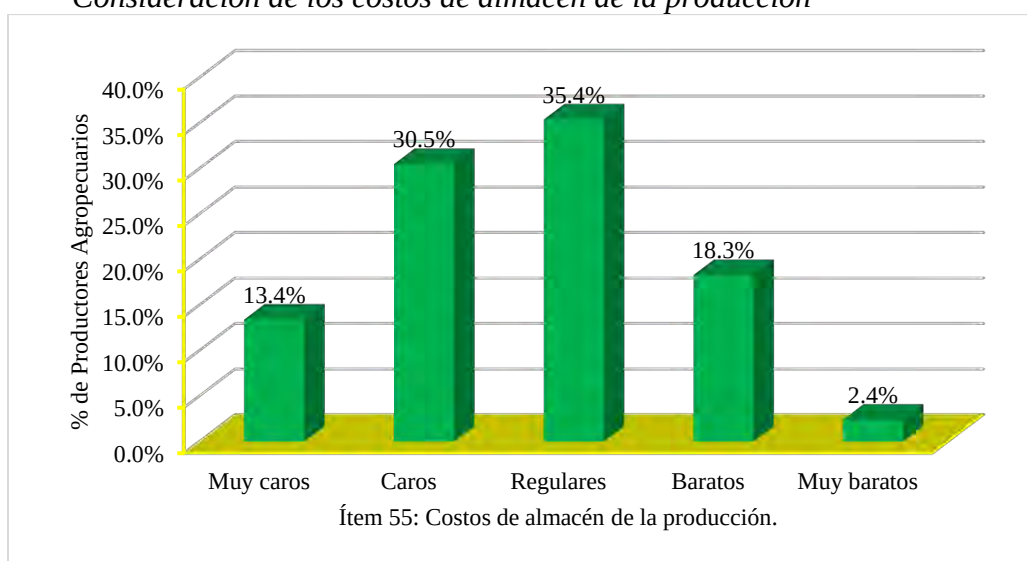
De acuerdo con la Figura 95, del total de encuestados, el 78.0% de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata indica que los costos son caros y muy caros, debido la calidad de Chía como semilla, abono, el transporte incluido y algunos insumos que en ocasiones atribuyen considerablemente al costo de producción.

Figura 95*Consideración de los costos de la MP e insumos*

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Pregunta 55: ¿Cómo considera usted sus costos del depósito y/o almacén de su producción?

En la Figura 96 se observa que el 35.4% de los miembros encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata los consideran regulares, debido a que ellos adecuan la producción de la Chía en espacios óptimos para su mejor conservación.

Figura 96*Consideración de los costos de almacén de la producción*

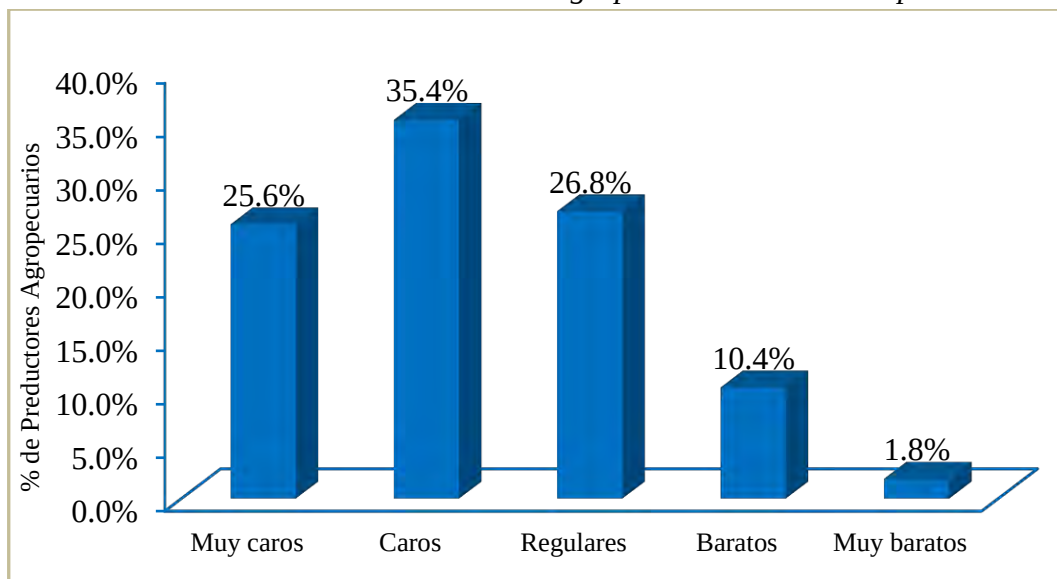
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Resumen Total del Índice Costos.

De acuerdo con la Figura 97, el índice “Costos” se resume en el promedio porcentual de los resultados de la Tabla 31. Donde, los miembros encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata seleccionan las escalas de caros y regulares justificando los costos de materias primas e insumos (semillas y abono) y el mantenimiento de los graneros con óptimas condiciones para el almacenaje de la Chía.

Figura 97

Costos de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

5.1.3.3.8. **Competitividad: Calidad del producto.**

Se describe a “Calidad del producto”, índice de la variable “competitividad”, el cual incluye a la calidad.

Tabla 32*Calidad del producto de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata*

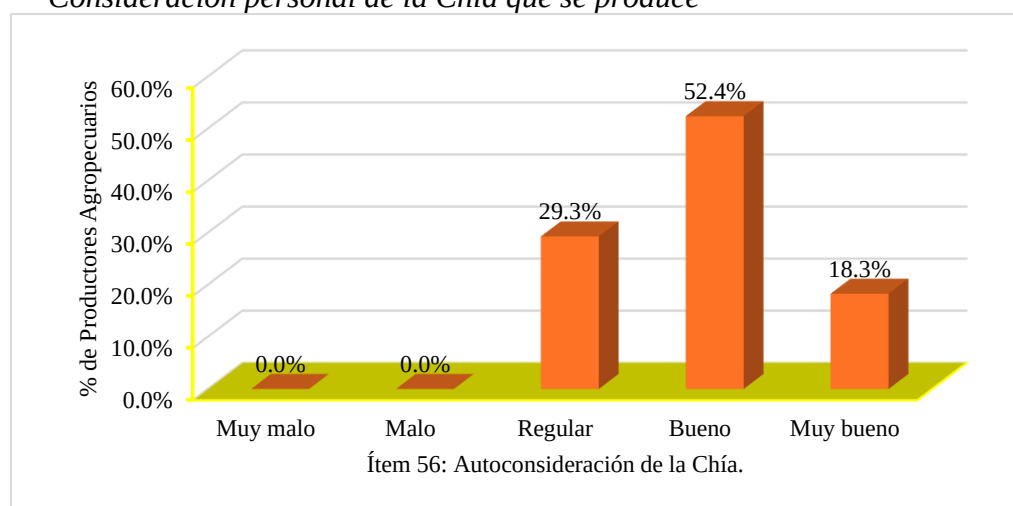
Subíndice	Muy malo		malo		Regular		Bueno		Muy bueno		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Calidad de la Chía												
Criterio personal	0	0.0%	0	0.0%	24	29.3%	43	52.4%	15	18.3%	82	100.0%
Total Calidad del producto	0	0.0%	0	0.0%	24	29.3%	43	52.4%	15	18.3%	82	100.0%

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Las respuestas de los encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata se muestran en la Tabla 32, el cual está distribuido en interrogante.

La pregunta 56 dice: ¿Cómo considera usted la calidad de la Chía que produce?

De acuerdo con la Figura 98, del 100% de los miembros encuestados de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, el 70.7% menciona que la Chía que produce es buena y muy buena. Respaldado por el gran esfuerzo que realizan por obtener los mejores granos para cultivar, el cuidado durante el proceso productivo y los esfuerzo el mejor almacenaje posible.

Figura 98*Consideración personal de la Chía que se produce*

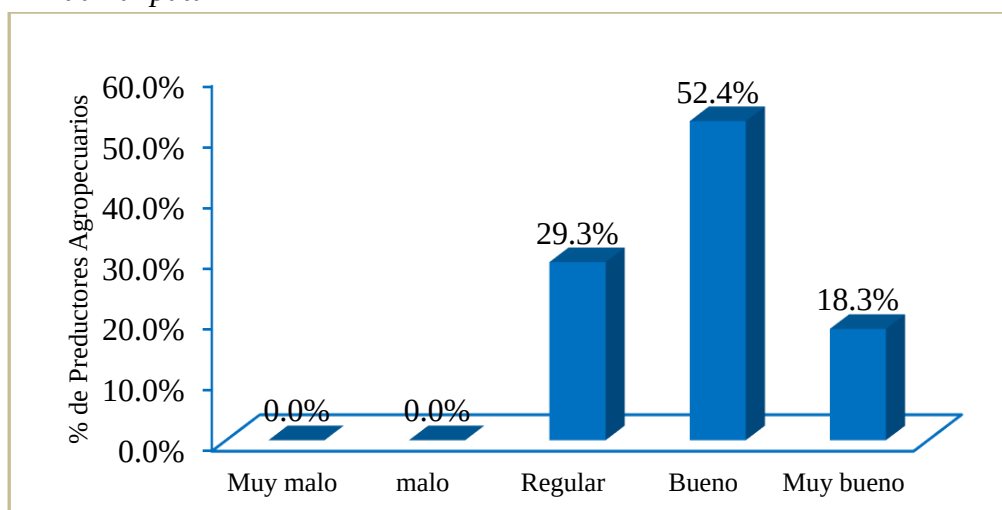
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

Resumen Total del Índice Calidad del Producto.

De acuerdo con la Figura 99, el índice “Calidad del producto” se resume en el promedio porcentual de los resultados de la Tabla 32. Donde la escala más aceptada por los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata es la de bueno representada con el 52.4% del total de encuestados, muy bueno el 18.3% y con un 29.3% regular. Esto se debe explícitamente a la consideración positiva que le dan a la Chía cultivada por ellos mismos, el esfuerzo depositado y el cuidado necesario para conservarlos.

Figura 99

Calidad del producto de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

5.1.3.3.9. Índices Generales de la Competitividad.

Se describe a los índices de la variable “Competitividad”.

Tabla 33

Índices generales de la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata

Índices Generales de la Competitividad												
Índice	Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces si, algunas veces no		La mayoría de las veces si		Siempre		TOTAL	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Rentabilidad	6	3.7%	25	15.2%	69	42.1%	48	29.3%	16	9.8%	164	100.0%
Permanencia en el mercado	54	16.5%	84	25.6%	112	34.1%	59	18.0%	19	5.8%	328	100.0%
Productividad	6	3.7%	13	7.9%	47	28.7%	67	40.9%	31	18.9%	164	100.0%
Participación en el mercado	5	1.5%	32	9.8%	105	32.0%	127	38.7%	59	18.0%	328	100.0%
Prestigio	4	2.4%	13	7.9%	60	36.6%	60	36.6%	27	16.5%	164	100.0%
Lealtad del cliente	1	1.2%	8	9.8%	29	35.4%	34	41.5%	10	12.2%	82	100.0%
Costos	42	25.6%	58	35.4%	44	26.8%	17	10.4%	3	1.8%	164	100.0%
Calidad del producto	0	0.0%	0	0.0%	24	29.3%	43	52.4%	15	18.3%	82	100.0%
Total Cadena de valor	118	8.0%	233	15.8%	490	33.2%	455	30.8%	180	12.2%	1476	100.0%

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

La Tabla 33 muestra las respuestas promedio de la Asociación de productores Agropecuarios de Huamanpata en función a los índices pertenecientes a la variable competitividad.

Figura 100

Índices generales de la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

La Figura 100, resume el promedio porcentual de los resultados mostrados en la Tabla 33.

De acuerdo con la Figura 100, se concluye que la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata optó en gran medida por las escalas la mayoría de las veces sí y siempre en función a las actividades desarrolladas en el índice Calidad del producto, con la consideración positiva a la calidad de la Chía que producen; el índice Productividad, por la cantidad favorable de sacos de Chía obtenidos en las cosechas; índice lealtad del cliente, por la conservación de clientes actuales hacia su producto.

Así mismo, se encuentran en regular medida de acuerdo a el ítem seleccionado por los miembros encuestados de la Asociación “algunas veces sí, algunas veces no” en función al índice rentabilidad, por las ganancias considerables que se obtienen y el ahorro realizado por los agricultores, aunque se nota también la debilidad en la mitad de ellos; el índice prestigio, debido a que cuentan con una reputación considerable buena en cuanto a la producción de la Chía orgánica y de calidad; el índice permanencia en el mercado, debido a la permanencia en el sector agrícola y la no migración a otros lugares; además, de complementar su trabajo agrícola de la producción de la Chía con la producción de kiwicha y paltas. El índice, participación en el mercado, debido a que cuentan con algunos clientes fidelizados para la venta de una considerable proporción de su producción, aunque existe también un número considerable de los miembros de la Asociación que no se preocupa por conseguir nuevos clientes.

La Asociación también presenta debilidades de acuerdo con los ítems seleccionados “la mayoría de las veces no y nunca”, en función al índice costos, debido a los costos altos de la materia prima de excelente calidad para el cultivo, el abono y el transporte de estos.

5.2. Prueba de Hipótesis

La cadena de valor de la Chía de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco, fue estructurada bajo el enfoque de Michael Porter, en la que se diferencian las actividades primarias y de apoyo que, de manera articulada, permiten la generación de valor y competitividad.

Las actividades primarias abarcan la logística de entrada de insumos, las operaciones productivas de la chía orgánica desde la preparación y fertilización del suelo hasta la cosecha, trilla, selección y embolsado, la logística de salida, el marketing y ventas, y el servicio postventa.

Estas acciones son respaldadas por actividades de apoyo relacionadas con la infraestructura organizacional, la gestión del talento humano, el desarrollo tecnológico y la adquisición de insumos.

En conjunto, la cadena de valor evidencia cómo la producción de chía orgánica en Huamanpata, desarrollada bajo un sistema semi tradicional que integra conocimientos ancestrales y técnicas modernas, se organiza de forma sistemática para fortalecer la competitividad y la generación sostenible de valor de la asociación.

Seguidamente, en esta etapa de la presente investigación se procede a aplicar la estadística inferencial, a partir de los datos obtenidos de la estadística descriptiva aplicada a la información obtenida con la encuesta que se aplicó al número de muestra de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco.

Se resalta que el objetivo de la estadística inferencial es “probar hipótesis y estimar parámetros (estadísticas de la población)” (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014, pág. 299), en otras palabras, realizar afirmaciones sobre una población de estudio en base a los resultados de una muestra. Por ende, en este capítulo mediante la estadística inferencial se procede a probar la hipótesis general planteada para la presente investigación y luego realizar afirmaciones sobre la relación de la cadena de valor de la Chía y la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata.

La prueba de hipótesis es “establecer si la hipótesis planteada para la población se corresponde con los resultados obtenidos a partir de la muestra analizada” (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014, pág. 299), para ello se necesita conocer cómo es la distribución muestral “conjunto de resultados que se obtendrían al calcular una estadística específica en cada una de

las muestras posibles extraídas de una población” (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014, pág. 300) y su nivel de significancia “grado de probabilidad de cometer un error, establecido anticipadamente por el investigador antes de realizar el análisis” (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014, pág. 302).

Se procede esta etapa con el uso de la hoja de cálculo de Microsoft Excel y la herramienta “Statistical Package for The Social Sciences o Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales – IBM SPSS. Iniciamos con la prueba de normalidad.

5.2.1. Prueba de Normalidad: “Test de Kolmogorov-Smirnov”

El Test o Prueba de Kolmogorov-Smirnov, es un test de significancia estadística que permite comprobar si los datos muestrales provienen de una distribución normal. Se utiliza para variables cuantitativas continuas y es adecuado cuando el tamaño de la muestra supera los 50 casos ($n > 50$) (Romero Saldaña, 2016).

Para la presente investigación se realizó la prueba de normalidad con el “Test de Kolmogorov-Smirnov” debido a que nuestra muestra fue de 82. A continuación, se realizan los siguientes pasos para el contraste de los supuestos de normalidad:

a. Planteamientos de las hipótesis

- Hipótesis nula (H_0): Los datos de la Cadena de valor de la Chía y la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata siguen una distribución normal.
- Hipótesis alternativa (H_a): Los datos de la Cadena de valor de la Chía y la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata no siguen una distribución normal.

b. *Selección del Nivel de Confianza*

Nivel de confianza: 95%

Nivel de significancia (α): 5%

c. *Regla de decisión*

Si el p valor > 0.05 (α): No se rechaza H_0 (los datos siguen una distribución normal).

Si el p valor ≤ 0.05 (α): Se rechaza H_0 (los datos no siguen una distribución normal).

Mediante el uso de la hoja de cálculo Microsoft Excel y la herramienta IBM SSPS Statistics se llega a los siguientes resultados.

Tabla 34

Prueba de Normalidad

Variable	Test de Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Cadena de valor de la Chía	0.115	82	0.124
Competitividad de la Asociación de Productores	0.114	82	0.117

Nota: Elaborado mediante IBM SSPS Statistics.

d. *Toma de decisión*

La Tabla 30 presenta los valores de significancia (p) para las variables analizadas. Tanto la Cadena de valor de la chía ($p = 0.124$) como la Competitividad de la Asociación de Productores ($p = 0.117$) muestran valores superiores al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$). Esto indica que no hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula de normalidad, por lo que puede asumirse que ambas variables siguen una distribución normal.

De acuerdo con lo anterior, para la prueba de hipótesis de correlación entre la Cadena de valor de la Chía y la Competitividad de la Asociación de Productores de Huamanpata, se utilizará la estadística paramétrica (Coeficiente de Correlación r de Pearson).

5.2.2. Coeficiente de Correlación r de Pearson

El coeficiente de correlación r de Pearson es un estadístico que mide la relación lineal entre dos variables (Sampieri, Collado & Baptista, 2014, p. 304). Este indicador, cuyo valor oscila entre -1 y 1, se calcula mediante el análisis conjunto de las puntuaciones observadas para ambas variables en una misma muestra.

Formula del Coeficiente de Correlación r de Pearson:

$$r = \frac{n \cdot \sum x_i \cdot y_i - \sum x_i \cdot \sum y_i}{\sqrt{[n \cdot \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2] \cdot [n \cdot \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}}$$

La interpretación: El coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a + 1.00 (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014, pág. 305), donde:

-1.00 = Correlación negativa perfecta (“A mayor X menor Y” o “a menor X, mayor Y”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y disminuye siempre una cantidad constante)

-0.90 = Correlación negativa muy fuerte.

-0.75 = Correlación negativa considerable.

-0.50 = Correlación negativa media.

-0.25 = Correlación negativa débil.

-0.10 = Correlación negativa muy débil.

0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.

+0.10 = Correlación positiva muy débil.

+0.25 = Correlación positiva débil.

+0.50 = Correlación positiva media.

+0.75 = Correlación positiva considerable.

+0.90 = Correlación positiva muy fuerte.

+1.00 = Correlación positiva perfecta (“A mayor X mayor Y” o “a menor X, menor Y”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante)

Cabe mencionar que es de mucha importancia conocer las reglas del Nivel de Significancia para la interpretación de los datos a analizar. De acuerdo con Roberto Hernández Sampieri (2014, pág. 302), las reglas son:

- ✓ Si el valor del Nivel de Significación (Sig.) es igual o inferior a 0.05, se interpreta que, con un 95% de confianza, el coeficiente de correlación “r” tiene relevancia estadística o “significativo”.
- ✓ Si el valor del Nivel de Significación (Sig.) es igual o inferior a 0.01, se interpreta que, con un nivel de confianza del 99%, el coeficiente de correlación “r” tiene una alta significancia o es “muy significativo”.

Con todo ello, procedemos a aplicar el Coeficiente de Correlación r de Pearson para determinar la correlación de nuestras variables:

a. Planteamiento de Hipótesis

- Hipótesis nula H_0 : No existe relación positiva y significativa entre la cadena de valor de la Chía y la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata.
- Hipótesis alternativa H_a : Si existe relación positiva y significativa entre la cadena de valor de la Chía y la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata.

b. Nivel de significancia

Nivel de significancia (α) = 0.05 = 5%

Nivel de Confianza ($1-\alpha$) = 1-0.05 = 0.95 = 95%

p-valor: Es el error que cometemos al afirmar que existe correlación entre las variables.

c. *Regla de decisión*

Si $p\text{-valor} > \alpha$ (Nivel de significancia) $\rightarrow$ Aceptamos H_0

Si $p\text{-valor} < \alpha$ (Nivel de significancia) $\rightarrow$ Rechazamos H_0 y Aceptamos H_a

Mediante el uso de la hoja de cálculo Microsoft Excel y la herramienta IBM SSPS se llega a los siguientes resultados.

Tabla 35

Correlación de la Cadena de Valor y la Competitividad de la Asociación de Productores

		Cadena de Valor	Competitividad de la Asociación de Productores
Cadena de Valor	Correlación de Pearson	1	,401**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	82	82
Competitividad de la Asociación de Productores	Correlación de Pearson	,401**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	82	82

(**) La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota: Elaborado mediante el uso del estadístico IBM SSPS Statistics. (**) menor a 0.01 y (*) mayor a 0.01 y menor a 0.05

Donde:

0,401 = Coeficiente de Correlación

0.0 = p-valor

d. *Toma de decisión*

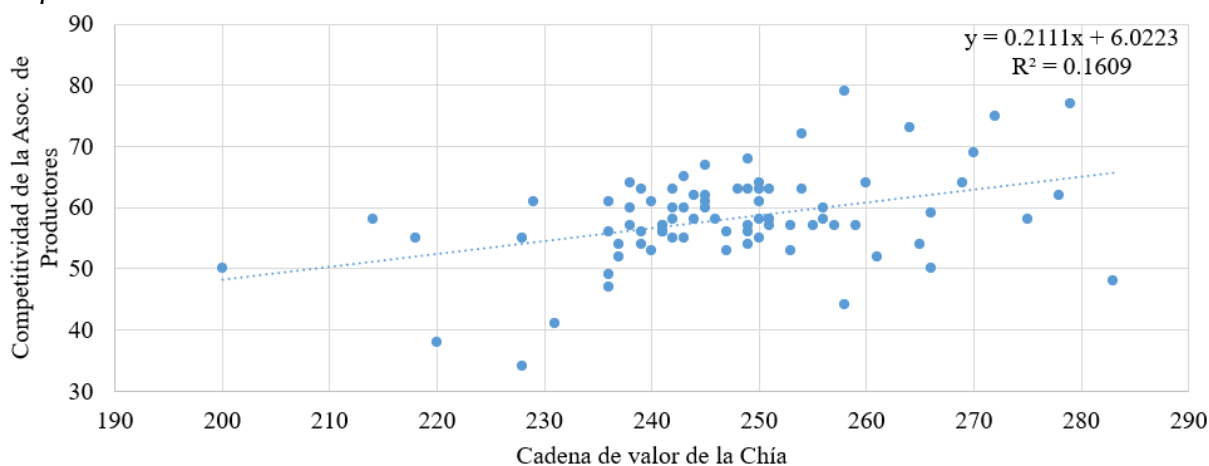
Como $p\text{-valor}$ es $0.000 < 0.05$ (nivel de significancia = α); entonces, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a = hipótesis de la investigación), a partir de ello se tiene evidencia para afirmar que existe relación entre la variable cadena de valor y la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata, Cusco; así mismo, presenta un coeficiente de correlación $r = 0.401$, que según

Sampieri, Collado, & Baptista (2014, pág. 305), presenta una correlación positiva media, esto sugiere que al optimizar las actividades primarias y de apoyo dentro de la cadena de valor de la chía, también se fortalecerá la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, en el distrito de Mollepata, Cusco.

Finalmente se prosiguió a realizar el diagrama de dispersión donde se evidencia gráficamente la correlación positiva entre las 2 variables de la presente investigación, ver Figura 101.

Figura 101

Diagrama de dispersión que muestra la relación entre la cadena de valor de la Chía y la Competitividad de la Asociación de Productores



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta.

5.3. Discusión de Resultados

En la presente investigación de acuerdo con los análisis y los resultados obtenidos se pasa a contrastarlos con las teorías, los antecedentes de la investigación y las hipótesis.

Primero, al analizar la situación actual de la cadena de valor de la chía en la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, distrito de Mollepata – Cusco en cuanto a “edad, género y grado de instrucción” se observa que la organización está integrada mayoritariamente

por personas de entre 51 a 60 años (33%) y de 41 a 50 años (32%), lo que indica una predominancia de adultos mayores en la actividad productiva. Asimismo, el 62% de los miembros pertenece al género masculino y el 55% cuenta con educación secundaria, seguido de un 36% con educación primaria.

Estos resultados revelan una estructura sociodemográfica que puede considerarse común en organizaciones agrícolas de zonas rurales del país, donde la experiencia adquirida a través de los años es un activo importante en la producción, aunque también podría representar una limitación en términos de innovación tecnológica y renovación generacional.

De forma similar, el estudio realizado por Chávez Martínez (Cadena de Valor, Estrategias Genéricas y Competitividad: El Caso de los Productores de Café Orgánico del Municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca, 2012), encontró que la mayoría de los productores se ubicaban en los rangos de edad entre 56 a 60 años (20%) y 61 a 65 años (20%), y que el 76% eran hombres. Esta coincidencia permite inferir que, en el ámbito de la agricultura familiar, tanto en Perú como en México, existe una participación predominante de adultos mayores y de género masculino, quienes asumen la responsabilidad productiva y organizativa dentro de las asociaciones.

En consecuencia, los datos obtenidos en la presente investigación coinciden con estudios similares, fortaleciendo la afirmación de que la edad y el género son factores estructurales recurrentes en la composición de las asociaciones agropecuarias. Estos elementos deben considerarse al diseñar estrategias de fortalecimiento institucional, capacitación técnica y políticas de relevo generacional, necesarias para garantizar la sostenibilidad de estas organizaciones en el tiempo.

Segundo, el análisis de la “situación actual de la cadena de valor de la Chía” en la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata revela un nivel de desarrollo incipiente, tanto en las actividades primarias como en las de apoyo, lo cual coincide con la hipótesis específica planteada en la presente investigación. Los resultados muestran debilidades significativas en diversos indicadores estratégicos que limitan la competitividad y eficiencia de la asociación.

Por ejemplo, en las actividades de apoyo, se observaron porcentajes alarmantemente bajos: únicamente el 20.7% de los encuestados cuenta con vías de acceso adecuadas dentro de sus terrenos; apenas el 15.9% dispone de instrumentos que funcionen con energía; y solo el 26.9% gestiona adecuadamente sus inventarios. Asimismo, en cuanto a servicios posventa, el 19.6% reporta incumplimientos respecto a los requisitos de calidad exigidos por los compradores, lo cual afecta directamente la reputación y sostenibilidad comercial de la organización.

A nivel organizacional, el índice de apoyo del gobierno es crítico, con un mínimo de 1.2%, lo que evidencia una débil articulación institucional que podría ser crucial para el fortalecimiento de capacidades técnicas y comerciales. Además, en lo relacionado con marketing y ventas, solo el 54.9% de los productores realiza búsqueda activa de nuevos compradores, y apenas el 43.9% se informa frecuentemente sobre los precios de la chía en el mercado, lo cual limita sus posibilidades de negociación y posicionamiento competitivo.

Estos resultados refuerzan lo propuesto por Michael Porter en su obra (Porter M. E., Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, 2012), donde afirma que la cadena de valor es un marco teórico que permite identificar y descomponer las actividades

internas de una organización con el fin de detectar fuentes de ventaja competitiva. En este contexto, la asociación no está logrando generar valor suficiente al cliente final debido a falencias en componentes clave de su cadena de valor.

El contraste entre los resultados obtenidos y la teoría de Porter confirma que el valor percibido por el mercado no solo se genera en la etapa final de producción, sino que depende directamente del buen funcionamiento y articulación de todas las actividades, tanto primarias como de apoyo. Por ello, el bajo rendimiento en aspectos logísticos, tecnológicos, de infraestructura y servicios postventa limita el potencial competitivo de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata.

Los resultados obtenidos también pueden analizarse desde la perspectiva de la Cadena de Valor Global - GVC propuesta por Gereffi (2018), quien sostiene que la competitividad de las organizaciones no depende únicamente de sus procesos internos, sino también de su capacidad para integrarse y participar en redes de producción, comercialización y distribución a escala internacional. En este sentido, la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata presenta limitaciones en aspectos estratégicos como el acceso a mercados internacionales, la certificación de productos, la articulación comercial y el acceso a información de mercado, factores que restringen su participación en cadenas globales de valor de la chía.

Esta situación resulta particularmente relevante al comparar a la asociación con organizaciones nacionales identificadas en la presente investigación, como la Cooperativa Agraria Machupicchu Ltda., Frutos del Ande y diversas empresas agroexportadoras, las cuales han logrado integrarse a mercados internacionales mediante certificaciones orgánicas, esquemas de comercio justo, procesos de transformación y acceso a canales de exportación. Desde la

perspectiva de la Cadena de Valor Global, estas organizaciones ocupan posiciones más avanzadas dentro de la estructura productiva y comercial de la chía, generando mayores niveles de valor agregado y competitividad.

Asimismo, la evidencia obtenida en los cuadros comparativos de competidores internacionales muestra que países como Paraguay, Bolivia y Argentina concentran gran parte de la producción mundial de chía y lideran las exportaciones gracias a economías de escala, infraestructura especializada, certificaciones internacionales y una mayor articulación con los mercados globales. En contraste, Perú mantiene una participación reducida en la producción mundial, lo que evidencia la necesidad de fortalecer las capacidades productivas y comerciales de las asociaciones de productores para mejorar su posicionamiento competitivo.

Tercero, al analizar el “nivel de competitividad” de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, en función a su actividad principal, la producción de la Chía, los resultados evidencian un conjunto de debilidades estructurales que limitan su posicionamiento en el mercado. Estas debilidades se reflejan en los bajos porcentajes obtenidos en indicadores clave. Por ejemplo, el índice de costos muestra que un 78% de los miembros encuestados de la Asociación considera altos los precios de la materia prima e insumos necesarios para una producción de calidad, lo que impacta negativamente en la rentabilidad del negocio. A esto se suma que, si bien un 52.4% reporta ganancias aceptables (índice rentabilidad), solo el 25.6% logra realizar ahorros, lo que refleja una débil capacidad financiera a mediano plazo.

En términos de posicionamiento y reputación, el índice de prestigio alcanza un 41.5%, lo cual indica un reconocimiento moderado por la calidad del producto. Sin embargo, los índices de permanencia en el mercado revelan una preocupación significativa: un 12.2% ha migrado a otros

lugares y un 18.3% ha abandonado terrenos agrícolas, situación que afecta la continuidad productiva y el relevo generacional.

Asimismo, el índice de participación en el mercado señala que un 36.6% de los miembros no realiza esfuerzos por ampliar su cartera de clientes, lo que limita la capacidad de la Asociación para crecer y mantenerse competitiva en un entorno cambiante. Todos estos resultados respaldan la hipótesis específica planteada al inicio de la investigación.

Desde un enfoque teórico, Michael Porter (La Ventaja Competitiva de las Naciones, 1990), sostiene que la competitividad está ligada a la capacidad de una organización para desarrollar ventajas sostenibles, basadas en recursos, conocimientos, capacidades y estructuras que sus competidores no poseen. En este caso, la Asociación carece aún de varios de esos elementos diferenciadores, especialmente en la gestión de costos, permanencia y orientación al mercado.

De manera similar, estudios previos como el de María del Carmen Casafranca Ramos y Margot Eliana Pahuachón Risco (2014), en su investigación sobre los factores que limitan la competitividad de las asociaciones de productores quinua orgánica, nos indica que la baja competitividad se debe a limitaciones estructurales, técnicas, financieras e institucionales. Asimismo, Juan Carlos Chávez Martínez (2012) en su estudio con productores de café orgánico en Oaxaca, encontró que las debilidades en infraestructura, escasa tecnificación y bajo acceso a información de mercado, también limitaban la rentabilidad y la permanencia de los pequeños productores en el sector agrícola, coincidiendo con los resultados obtenidos en la presente investigación.

También, los resultados pueden interpretarse a partir de la Teoría de la Curva de la Sonrisa, desarrollada por Stan Shih (1996), la cual plantea que las mayores oportunidades de generación de valor se encuentran en las etapas previas y posteriores a la producción, tales como la investigación y desarrollo, innovación, diseño, certificación, marketing, construcción de marca y comercialización. Por el contrario, las actividades estrictamente productivas tienden a capturar una menor proporción del valor total generado dentro de la cadena.

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian que la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata concentra gran parte de sus esfuerzos en la producción primaria de la chía, mientras que presenta limitaciones en actividades de mayor valor agregado como marketing, acceso a información de mercado, certificación, posicionamiento comercial y desarrollo de nuevos mercados. Esta situación explica, en parte, los bajos niveles de competitividad observados en algunos indicadores evaluados.

Asimismo, los cuadros elaborados sobre precios de comercialización muestran que el precio de la chía aumenta progresivamente a medida que avanza por los diferentes eslabones de la cadena de valor. Mientras las asociaciones de productores comercializan el grano a precios relativamente bajos, las cooperativas exportadoras y empresas agroexportadoras obtienen mayores ingresos debido a la incorporación de servicios de clasificación, certificación, empaque, transformación y comercialización internacional. Este comportamiento coincide con los planteamientos de la Curva de la Sonrisa, donde las etapas cercanas al mercado capturan una mayor proporción del valor económico generado.

Finalmente, los resultados obtenidos en esta investigación confirman la hipótesis general planteada al inicio de la investigación “Existe una relación directa entre la cadena de valor de la

chía y la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco”. La aplicación del coeficiente de correlación r de Pearson arrojó un valor de $r = 0.401$, correspondiente a una correlación positiva de magnitud media, con un p -valor $= 0.000 < 0.05$, lo que permite rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa (H_a), en concordancia con los criterios estadísticos propuestos por Hernández Sampieri (2014, pág. 305) .

Este resultado coincide con los hallazgos de Juan Carlos Chávez Martínez (2012), quien en su investigación sobre los productores de café orgánico en Tanetze de Zaragoza, Oaxaca, reportó una correlación de $r = 0.7134$ entre las variables cadena de valor y competitividad, lo que también evidencia una relación positiva media. Del mismo modo, investigaciones como la de Doris V. Inocente Vera y Frank C. Lara Baldeón (2019) sobre el Análisis de la cadena de valor de las empresas exportadoras de quinua orgánica de Puno a fin de aumentar su competitividad al mercado alemán, concluyen que la competitividad depende de factores estratégicos como infraestructura, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, todo enmarcado en modelos teóricos como la cadena de valor de Porter, las 5 fuerzas y Heckscher-Ohlin.

Estos hallazgos respaldan teóricamente lo afirmado por Porter (Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, 2012), quien sostiene que una correcta gestión de la cadena de valor permite a las organizaciones desarrollar ventajas competitivas sostenibles al coordinar estratégicamente sus actividades internas. En el caso de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, la correlación positiva entre la cadena de valor de la chía y la competitividad refleja que, si se fortalecen aspectos clave como logística, infraestructura, calidad del producto y acceso al mercado, es posible mejorar su posición competitiva en el sector agrícola.

En este contexto, los resultados obtenidos en la presente investigación reafirman que el desarrollo estructurado y estratégico de la cadena de valor en cultivos alternativos como la Chía puede constituir un factor clave para elevar la competitividad de las organizaciones agropecuarias rurales. Esta relación sugiere que una adecuada gestión de los procesos productivos, logísticos y comerciales puede traducirse en mejores oportunidades de mercado, rentabilidad sostenible y fortalecimiento institucional.

Los hallazgos también pueden explicarse mediante el enfoque de la Cadena de Valor Digital, el cual sostiene que el acceso a tecnologías digitales, plataformas de información, comercio electrónico, sistemas de trazabilidad y herramientas de inteligencia de mercado constituyen elementos fundamentales para incrementar la competitividad de las organizaciones agropecuarias. En la presente investigación se observó que menos de la mitad de los productores realiza una búsqueda frecuente de información sobre precios y mercados, lo que limita la toma de decisiones estratégicas y reduce las posibilidades de negociación frente a compradores y comercializadores.

Desde esta perspectiva, la transformación digital representa una oportunidad para la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata, ya que permitiría mejorar el acceso a información de mercado, fortalecer la relación con clientes potenciales, incrementar la visibilidad del producto y facilitar la articulación con cadenas de comercialización nacionales e internacionales. En consecuencia, la competitividad de la asociación no solo depende de la eficiencia productiva, sino también de su capacidad para incorporar herramientas tecnológicas y participar activamente en entornos comerciales cada vez más digitalizados.

Conclusiones

Conclusión 1

Existe una relación directa, positiva media entre la cadena de valor de la chía y la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco, evidenciada por el coeficiente de correlación de Pearson ($r = 0.401$; $p < 0.05$), lo que permite validar la hipótesis general de la investigación. Los resultados evidencian que una mejora en la gestión de las actividades primarias (como logística, producción y comercialización) y de apoyo (infraestructura, tecnología, acceso a mercados) contribuye positivamente al fortalecimiento de la competitividad de la Asociación. Esto demuestra que, en contextos rurales, una adecuada articulación de procesos productivos puede generar ventajas sostenibles. No obstante, si bien la relación identificada es positiva, su magnitud media indica que aún existen debilidades estructurales dentro de la cadena de valor que limitan el potencial competitivo de la Asociación. Asimismo, desde el enfoque de la Cadena de Valor Global, la competitividad de la Asociación requiere también el fortalecimiento de su estructura externa como la capacidad para acceder a mercados más amplios mediante la generación de valor agregado, el acceso a información comercial y la articulación con actores estratégicos de la cadena.

Conclusión 2

La Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del Distrito de Mollepata – Cusco, presenta una estructura sociodemográfica característica de organizaciones rurales, conformada mayoritariamente por adultos mayores y hombres con educación básica, lo que, si bien aporta experiencia, también plantea desafíos en cuanto a innovación tecnológica y relevo

generacional. Asimismo, la situación actual de su cadena de valor evidencia un desarrollo incipiente, con debilidades significativas en actividades clave como logística, infraestructura, acceso a tecnología, servicios postventa y acceso a información de mercado, lo que limita la generación de valor y la competitividad de la organización. Estos resultados coinciden con los planteamientos de Porter sobre la importancia de la articulación eficiente de todas las actividades de la cadena de valor y, además, desde el enfoque de la Cadena de Valor Digital, reflejan la necesidad de incorporar herramientas tecnológicas, sistemas de información y acceso oportuno a información de mercado para fortalecer la toma de decisiones y mejorar la participación de los productores en mercados más dinámicos.

Conclusión 3

El nivel de competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata - Cusco en relación con la producción de chía es bajo, debido a debilidades estructurales como los altos costos de insumos, escasa capacidad de ahorro, abandono de terrenos, limitada participación en el mercado y débil posicionamiento del producto. Estos resultados coinciden con investigaciones previas realizadas en organizaciones rurales de características similares. Asimismo, el análisis de competidores nacionales e internacionales permitió identificar que cooperativas, empresas agroexportadoras y países líderes en la producción de chía, como Paraguay, Bolivia y Argentina, presentan mayores niveles de competitividad gracias a la incorporación de certificaciones, infraestructura especializada, acceso a mercados de exportación y generación de valor agregado. Y en concordancia con la Teoría de la Curva de la Sonrisa, la asociación concentra su participación principalmente en la producción primaria, que es el eslabón de menor captura de valor económico dentro de la cadena, por lo que resulta necesario fortalecer actividades como la certificación, transformación, comercialización,

desarrollo de marca y acceso a mercados especializados para incrementar su rentabilidad y desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Recomendaciones

Recomendación 1

La Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco debe implementar un plan integral de fortalecimiento de la cadena de valor de la chía que contemple la mejora de las actividades primarias y de apoyo, mediante la modernización de la infraestructura productiva, el fortalecimiento de la logística, la incorporación de tecnologías apropiadas, la capacitación continua de los productores y el acceso oportuno a información comercial. Asimismo, debe promover alianzas estratégicas con instituciones públicas, privadas y organizaciones agroexportadoras para facilitar la articulación con mercados especializados y cadenas de valor globales, incrementando así la capacidad competitiva de la asociación y su participación en mercados de mayor valor agregado.

Recomendación 2

Los productores agropecuarios de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco deben fortalecer los puntos críticos identificados en la cadena de valor de la chía mediante acciones integrales orientadas a mejorar tanto las actividades primarias como las actividades de apoyo. En primer lugar, debe fortalecer la logística de entrada mediante la gestión de convenios con gobiernos locales y otras instituciones para la mejora de caminos rurales y vías de acceso internas, así como promover la adquisición individual o el uso compartido de herramientas tecnológicas y equipos que funcionen con energía para optimizar las labores agrícolas. En segundo lugar, debe invertir en infraestructura productiva y organizacional mediante la gestión de recursos, alianzas estratégicas y apoyo de instituciones públicas y privadas para implementar o mejorar centros de acopio, instalaciones de

procesamiento y sistemas de almacenamiento que permitan incrementar el valor agregado del producto. En tercer lugar, debe promover la capacitación continua de los socios en temas relacionados con manejo de inventarios, control de calidad, gestión empresarial, certificaciones, normativas comerciales y exigencias de los mercados nacionales e internacionales. En cuarto lugar, debe fortalecer las estrategias de comercialización mediante la búsqueda permanente de nuevos compradores, la articulación con cooperativas, asociaciones y empresas agroexportadoras, así como una mayor participación en ferias comerciales, ruedas de negocio y plataformas digitales. En quinto lugar, debe incrementar el acceso y uso de información de mercado mediante herramientas digitales que permitan conocer precios, tendencias de consumo, demanda y oportunidades comerciales, contribuyendo a una mejor toma de decisiones y a una mayor integración en cadenas de valor más competitivas. Finalmente, debe promover el relevo generacional mediante la incorporación progresiva de jóvenes productores, incentivando su participación en actividades productivas, organizativas y comerciales. La implementación de estas acciones permitirá fortalecer la cadena de valor de la chía, mejorar la generación de valor agregado y avanzar hacia una organización más competitiva, innovadora y articulada con los mercados nacionales e internacionales.

Recomendación 3

Los productores de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco deben implementar estrategias orientadas a la generación de valor agregado y diferenciación del producto, tales como la obtención de certificaciones orgánicas o de comercio justo, el desarrollo de una marca colectiva, el procesamiento, envasado y etiquetado de la chía, así como la promoción comercial mediante herramientas de marketing digital, ferias especializadas y plataformas de comercio electrónico. De igual forma, se recomienda gestionar

proyectos de financiamiento y asistencia técnica a través de programas como Agroideas, Procompite y Sierra y Selva Exportadora, con el propósito de reducir costos, mejorar la rentabilidad y fortalecer la competitividad. Estas acciones permitirán que la asociación avance desde la producción primaria hacia actividades de mayor generación de valor, tal como plantea la Teoría de la Curva de la Sonrisa, acercándose a modelos competitivos observados en organizaciones nacionales exitosas y en los principales países productores de chía a nivel mundial.

Referencias Bibliográficas

- Agraria.Pe. (2024). Exportaciones de Chía crecieron 98.4% en valor y 124.4% en volumen en julio. *Agencia Agraria de Noticias*, 1.
- Agriprocess S. A. C. (s.f.). *Agri Process: Andean grains*. Recuperado el 2026, de <http://agriprocess-peru.com/>
- Agrobanco. (2015). *Cadenas Productivas*. Recuperado el 03 de julio de 2015, de Cadenas Productivas: <http://www.agrobanco.com.pe/pdfs/cadenaproductiva/ventajas.pdf>
- Agrodata Perú. (Agosto de 2017). *Exportaciones Agropecuarias Período 2015 - 2017*. Obtenido de Exportaciones Agropecuarias Período 2015 - 2017: <https://www.agrodataperu.com/exportaciones>
- Agrofino Foods S. A. C. (s.f.). *Agrofino: Reliability - Quality - Competitive Price*. Recuperado el 2026, de <https://agrofino.com.pe/>
- Agroindustrias Osho S.A.C. (s.f.). *Agroindustrias Osho*. Recuperado el 2026, de <https://www.agroindustriasosho.com/>
- Alisur S.A.C. (s.f.). *Alisur Granos Andinos*. Recuperado el 2026, de <https://alisur.net/nuestra-empresa/>
- Álvarez, G., Jara, G., Munárriz, G., & Lara, J. (2015). *Planeamiento Estratégico de la Industria de la Chía en el Perú*. Obtenido de file:///C:/Users/artes/OneDrive/Documentos/MIRIAN/TESIS%20-%20UNSAAC%202024/INVESTIGACIONES%20DE%20LA%20CH%C3%8DA%20EN%20EL%20PER%C3%9A/ALVAREZ_JARA_PLANEAMIENTO_CH%C3%8DA.pdf
- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (1999). *Estadística para Administración y Economía*. (Septima ed.). México: International Thomson Editores.
- Bayu, G. (2017). *Analysis of Determinants of Coffee Value Chain Performance in Ethiopia*. Obtenido de <https://etd.aau.edu.et/server/api/core/bitstreams/1fc2d4d2-4256-4d51-a788-1c97945de63e/content>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pretince Hall.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, V. (2013). *Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights*. Minneapolis: MIS Quarterly.

- Casafranca Ramos , M., & Pahuachón Risco, M. E. (Diciembre de 2014). *Factores que Limitan la Competitividad de las Asociaciones de Productores Quinoa Orgánica*. Obtenido de https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/1736/sme_v5n2_art4.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Centro Bartolomé de las Casas. (2004). *INDUSTRIAS CULTURALES Desarrollo Regional y Rural*. Obtenido de INDUSTRIAS CULTURALES Desarrollo Regional y Rural: http://www.itacab.org/descarga/industrias-culturales/EXPERIENCIA_1FINAL.pdf
- Centro de Desarrollo Industrial (CDI). (16 de Octubre de 2018). *Informe Global de Competitividad 2018*. Recuperado el 11 de Agosto de 2015, de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/>
- Centrum PUCP - Escuela para los Buenos Negocios y el Institute of Management Development (IMD). (Junio de 2024). *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2024*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1tw9-Wcf4JO21tNwokmvEsjYsHlyhrrMF/view>
- Centrum PUCP, Pontificia Universidad Católica del Perú. (2024). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1zNeDCEgQBvyKLUAYej22ILU6LF22OS3Z/view>
- Chávez Martínez, J. C. (Enero de 2012). Cadena de Valor, Estrategias Genéricas y Competitividad: El Caso de los Productores de Café Orgánico del Municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca. *Tesis de Maestría en Ciencias en Desarrollo Regional y tecnología* . Oaxaca de Juárez, México: Instituto Tecnológico de Oaxaca, División de Estudios de Posgrado e Investigación. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/1345.pdf>
- Consorcio Huasi Alto Andino S.A.C. (s.f.). *Consorcio Huasi Alto Andino: Huasi, Superior Food*. Recuperado el 2026, de <https://consorciohuasipe.com/#!/all-products/>
- Cooperativa Agraria Frutos del Ande. (s.f.). *Cooperativa Frutos del Ande*. Recuperado el 2026, de <https://frutosdelande.com/>
- Coronado Torrejón, L. (2017). *Exportación de Harina de Chía Orgánica Instantánea hacia el Mercado de San Francisco - Estados Unidos*. Obtenido de <file:///C:/Users/artes/OneDrive/Documentos/MIRIAN/TESIS%20->

- %20UNSAAC%202024/INVESTIGACIONES%20DE%20LA%20CH%C3%8DA%20E
N%20EL%20PER%C3%9A/coronado_tlm.pdf
- Cusi Laura, F. (17 de Agosto de 2010). *Distrito de Mollepata*. Obtenido de Distrito de Mollepata: <https://es.scribd.com/doc/84334471/Distrito-de-Mollepata>
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Diaz Santos.
- Departament de Fonaments Clínic - UB. (2024). Obtenido de <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/207044/1/Manual-SPSS29.pdf>: <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/207044/1/Manual-SPSS29.pdf>
- Diario Correo. (03 de Agosto de 2017). *La Quinua y Chía Ganan Terreno en Turquía*. Obtenido de <http://diariocorreo.pe/economia/la-quinua-y-chia-ganan-terreno-en-turquia-765686/>
- Dirección Regional de Agricultura de Huancavelica. (s.f.). *Agencia Agraria Acobamba*. Recuperado el 2026, de <https://www.drahuancavelica.gob.pe/>
- El Congreso de la República del Perú. (Julio de 2006). *Ley para el Fortalecimiento de las Cadenas Productivas y Conglomerados*. Obtenido de <https://faolex.fao.org/docs/pdf/per65897.pdf>
- El peruano. (2009). *Aprueban Reglamento de la Ley N° 29337, Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/normas/archivo_historico/ds_192_2009_ef.pdf
- Emprendedor Sublime. (18 de Octubre de 2011). *Globalización y competitividad*. Obtenido de <https://www.emprendedorsublime.com/2011/10/18/economia/globalizacion/globalizacion-y-competitividad/>
- Fernandez-Stark, K., & Gereffi, G. (2019). *Global value chain analysis: A primer (Second Edition)*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.
- Flickr. (2025). *Siembra voleo*. Obtenido de <https://www.flickr.com/photos/isladepan/5390157662/in/photostream/>
- Gereffi, G. (2018). *lobal Value Chains and Development: Redefining the Contours of 21st Century Capitalism*. Cambridge UK: Cambridge University Press.
- Glint S.A. (s.f.). *Glint*. Recuperado el 2026, de <https://glintglobal.com/>
- Gobierno Regional del Cusco: Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial. (Abril de 2016). *Estudio de diagnóstico y zonificación*

- para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Anta.* Obtenido de Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Anta: http://sdot.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/06/EDZ_ANTA_comp.pdf
- Gold Land Perú S.A.C. (s.f.). *Superalimentos del Perú para el mundo.* Recuperado el 2026, de https://goldlandperu.com/es/index_es.html
- Gómez Hernández, L. D. (25 de mayo de 2011). *Asociatividad Empresarial y Apropiación de la Cadena Productiva como factores que impulsan la Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas: tres estudios de caso.* Recuperado el 26 de junio de 2015, de Asociatividad Empresarial y Apropiación de la Cadena Productiva como factores que impulsan la Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas: tres estudios de caso: http://www.pa.gob.mx/publica/rev_47/an%C3%A1lisis/asociatividad_empresarial.pdf
- Government of Netherlands. (2025). *Entering the European market for chia seeds.* Recuperado el 2026, de <https://www.cbi.eu/market-information/grains-pulses-oilseeds/chia-seeds/market-entry>
- Herrera, D. (2000). *Competitividad con equidad en cadenas agroalimentarias.* Costa Rica, San José: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Hobbs, J., & Bouma, J. (2000). *Value Chains: A Strategic Tool for the Canadian Agri-food Sector*. Canada: Toma & Bouma Management Consultants.
- Iglesias, D. H. (2002). *Cadenas de valor como estrategia: Las cadenas de valor en el sector agroalimentario.* Argentina: EEA-INTA.
- Inocente Vera, D. V., & Lara Baldeón, F. C. (20 de Febrero de 2019). *Análisis de la cadena de valor de las empresas exportadoras de quinua orgánica de Puno a fin de aumentar su competitividad al mercado alemán.* Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625714/InocenteV_D.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2007). *Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda.* Obtenido de Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda: <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/default.asp#>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática - Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales. (Octubre de 2010). *Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2009: El enfoque de la pobreza monetaria*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0952/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Octubre de 2018). *Tomo IV - Cuadros Estadísticos de Población, Vivienda y Hogar - Características de Educación*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1559/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Cusco - Compendio Estadístico 2023*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6075303/5379323-compendio-estadistico-cusco-2023.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Octubre de 2018). *Tomo I - Cuadros estadísticos de Población, Vivienda y Hogar - Características de Población*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1559/
- Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias México . (2017). *Chía (Salvia Hispanica L.) Situación Actual y Tendencias Futuras*. Obtenido de Chía (Salvia Hispanica L.) Situación Actual y Tendencias Futuras: <http://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520010.pdf>
- Interamsa Agroindustrial S.A.C. (s.f.). *Agricultura en un CLIC*. Recuperado el 2026, de <https://ppfam.com/InteramsaAgroindustrialSAC/2573/#>
- International Business Machines Corporation. (2022). *IBM SPSS Statistics 29 Guía Breve*. Obtenido de https://www.ibm.com/docs/en/SSLVMB_29.0.0/nl/es/pdf/IBM_SPSS_Statistics_Brief_Guide.pdf
- Isaza Castro, J. G. (19 de Noviembre de 2009). *Cadenas Productivas: Enfoques y Precisiones Conceptuales*. Recuperado el 28 de Mayo de 2015, de Cadenas Productivas: Enfoques y Precisiones Conceptuales: <http://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=63408710309802001709809011403111307005502203006703803506606807911800211107607212207310701302003500503111608611702610101500311401703606606501112311508707300900011306705304906607101508903008909906711910407702111012>

- Kaplinski, R., & Morris, M. (September de 2001). *A Handbook for Value Chain Research*. Recuperado el 2017, de A Handbook for Value Chain Research: http://asiandrivers.open.ac.uk/documents/Value_chain_Handbook_RKMM_Nov_2001.pdf
- La República. (07 de Febrero de 2015). *Sobreproducción Detiene el Boom del Cultivo de la Chía*. Obtenido de Sobreproducción Detiene el Boom del Cultivo de la Chía: <http://larepublica.pe/07-02-2015/sobreproduccion-detiene-el-boom-del-cultivo-de-la-chia>
- Lundy, M., Gottret, M., Cifuentes, W., Ostertag, C., & Best, R. (Septiembre de 2004). Diseño de Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala. En M. Lundy, M. V. Gottret, W. Cifuentes, C. F. Ostertag, & R. Best, *Diseño de Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala* (pág. 12). Colombia: CIAT. Obtenido de Diseño de Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala : http://ciat-library.ciat.cgiar.org:8080/jspui/bitstream/123456789/1093/1/Diseno_estrategias_aumentar_competitividad_cadenas_productivas.pdf
- Market Reports World. (2025). *Chia Seed Market Size, Growth Report, 2033*. Obtenido de <https://www.marketreportsworld.com/market-reports/chia-seed-market-14719512>
- Márquez, C. (1994). *La Competitividad de la Industria Textil* (Vol. Tomo II). México.
- Mesa de Desarrollo Económico de la Plataforma RURALTER. (2006). *Guia Metodológica para el Análisis de las Cadena Productivas* (Segunda ed.). Quito, Ecuador: Plataforma RURALTER.
- Metcalf, J. (2002). *The economic foundations of technology policy: Equilibrium and evolutionary perspectives*. (P. Stoneman, Ed.) Inglaterra.
- Miao, Z. (2021). *Digital economy value chain: Concept, model structure, and mechanism*. Abingdon UK: Applied Economics.
- Ministerio de Agricultura. (Abril de 2012). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 - 2016*. Recuperado el 04 de Agosto de 2015, de Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 - 2016: <http://spij.minjus.gob.pe/Graficos/Peru/2012/Mayo/16/RM-0161-2012-AG.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Dirección de las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior. (2020). *Oficina Comercial del Perú en Houston - Ficha Mercado Productivo*

- Chía. Obtenido de <https://recursos.exportemos.pe/ohou-ficha-mercado-estados-unidos-producto-chia-2020.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas . (Octubre de 2024). *Decreto Supremo N° 203-2024-EF*. Obtenido de <file:///C:/Users/artes/Downloads/Plan%20Nacional%20de%20Competitividad%202029-2030.pdf>
- Ministerio de la Producción. (Enero de 2021). *Reglamento de la Ley N° 29337, Ley que Establece Disposiciones para Apoyar la Competitividad Productiva*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1560173/Reglamento%20D.%20S.%20N%C2%BA%20001-2021-PRODUCE.pdf.pdf?v=1611157022>
- Ministerio de Salud - Dirección Regional de Salud Cusco. (2014). *Análisis de la Situación de Salud - Provincia de Anta*. Obtenido de Análisis de la Situación de Salud - Provincia de Anta: <http://www.diresacusco.gob.pe/ASISprov/anta.pdf>
- Mordor Intelligence. (2024). *South America Chia Seeds Market Report*. Recuperado el 2026, de <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/south-america-chia-seeds-market>
- Mosqueira, P. (2006). *Plan Estratégico de Desarrollo Económico Local de la Provincia de Espinar para el Mediano Plazo 2006 – 2010*. Recuperado el 26 de junio de 20015, de Plan Estratégico de Desarrollo Económico Local de la Provincia de Espinar para el Mediano Plazo 2006 – 2010: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/429/Definiciones%20de%20cadena%20productiva.htm>
- Mudambi, R. (2008). *Location, control and innovation in knowledge-intensive industries*. (J. o. Geography, Ed.) Oxford: Oxford University Press.
- Müller, G. (1995). El Caleidoscopio de la Competitividad. *Revista de la CEPAL*, 139.
- Municipalidad Distrital de Anta. (2006). *Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de ANTA al 2015*. Obtenido de Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de ANTA al 2015: <https://www.yumpu.com/es/document/view/13161464/plan-de-desarrollo-de-anta-al-2015-finalpdf/3>
- Municipalidad Distrital de Mollepata - Gestión 2019-2022. (2021). *Plan de Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres del Distrito de Mollepata al 2024*. Obtenido de https://sigrid.cenepred.gob.pe/sigridv3/storage/biblioteca//12880_plan-de-prevencion-y-reduccion-del-riesgo-de-desastres-del-distrito-de-mollepata-al-2024.pdf

- Municipalidad Distrital de Mollepata. (2015). *Mejoramiento y Ampliación de la Oferta del Servicio Educativo de la I.E. Integrada N° 50115 Nivel Primaria y David Samanez Ocampo Nivel Secundaria del Distrito de Mollepata - Anta – Cusco*. Obtenido de Mejoramiento y Ampliación de la Oferta del Servicio Educativo de la I.E. Integrada N° 50115 Nivel Primaria y David Samanez Ocampo Nivel Secundaria del Distrito de Mollepata - Anta – Cusco: file:///C:/Users/HILDRET/Downloads/Download%20(1).pdf
- Muñoz Negrón, D. (2009). *Administración de Operaciones Enfoque de Administración de Procesos de Negocios*. (J. R. Martinez, Ed.) México: Cengage Learning.
- Nahuamel Jacinto , E. (2013). *Competitividad de la Cadena Productiva de Café Orgánico en la Provincia de la Convención, Región Cusco*. Obtenido de <https://repositorio.lamolina.edu.pe/server/api/core/bitstreams/3ea1a18a-09b0-4623-824a-e9593f417166/content>
- Ortega Bastidas, J. E. (15 de Diciembre de 2015). *Aguacate Hass: cadena de valor para contribuir a la competitividad del departamento de Nariño*. (R. U. 2, Ed.) Obtenido de Aguacate Hass: cadena de valor para contribuir a la competitividad del departamento de Nariño: <http://www.umariana.edu.co/revistaunimar/publicaciones/RevistaUnimarVol33No2.html#128>
- Pngtree. (mayo de 2025). *Fondo Saludable Chia Semillas Superalimento Vegetariano Orgánico*. Obtenido de https://es.pngtree.com/freebackground/healthy-chia-seeds-superfood-vegetarian-organic-photo_7215365.html
- Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. (J. Vergara, Ed.) Buenos Aires.
- Porter, M. (2013). *Ser Competitivo edición actualizada y aumentada* (Sexta ed.). España: Harvard Business School.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. México: Ediciones Pirámide.
- Porter, M. E. (2012). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. (M. E. Sanchez, Trad.) México: Pirámide.
- Quispe Quicohuaman, J. (2023). *Análisis de la competitividad de las exportaciones de Palta Hass: Valle de Limatambo* (2021). Obtenido de

- https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/7656/253T20230292_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Red de Agricultura Ecológica del Perú RAE PERÚ. (s.f.). *Red de Agricultura Ecológica del Perú : Promoviendo Sociedades con Cultura Ecológica*. Recuperado el 2026, de <https://raeperu.org/>
- Romero Saldaña, M. (2016). *Metodología de la Investigación - Pruebas de Bondad de Ajuste a una Distribución Normal*. Obtenido de file:///C:/Users/artes/Downloads/Dialnet-PruebasDeBondadDeAjusteAUnaDistribucionNormal-5633043.pdf
- Ruesga, S., & Da Silva, J. (2007). *La competitividad de las economías iberoamericanas: factores, condicionantes y estrategias*. Madrid: Fundación Ramón Areces.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Santoyo, A. R. (s.f.). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Recuperado el 09 de Julio de 2015, de Fundamentos de Mercadotecnia: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/mercado-potencial.html>
- Shih, S. (1996). *Me-too Is Not My Style: Challenge Difficulties, Break Through Bottlenecks, Create Values*. Taipéi, Taiwán: The Acer Foundation.
- Sosa, A., Ruiz, G., Rana, J., Gordillo, G., West, H., Sharma, M., . . . Rene Robles de la Torre, R. (2016). *Chia Crop (Salvia hispanica L.): its History and Importance as a Source of Polyunsaturated Fatty Acids Omega-3 Around the World: a Review*. Obtenido de Chia Crop (Salvia hispanica L.): its History and Importance as a Source of Polyunsaturated Fatty Acids Omega-3 Around the World: a Review: <http://clerisyonlinepublishers.org/articles/JCRF/Chia-Crop-Salvia-hispanica-its-History-and-Importance.pdf>
- SUNAT. (2026). *Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria*. Recuperado el 2026, de <https://www.sunat.gob.pe/>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT. (18 de Marzo de 2013). *Exportación Definitiva*. Recuperado el 10 de Julio de 2015, de Exportación Definitiva: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/capacitacion/2013-1-SUNAT4-Exportacion%20definitiva.pdf>
- Supracorp S.A.C. (s.f.). *Productos Selectos*. Recuperado el 2026, de <https://supracorpsac.com/>

- Ten Kate, A. (1993). *Competencia y competitividad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Tres Conceptos Financieros: Liquidez, Solvencia y Rentabilidad*. (s.f.). Recuperado el 10 de Julio de 2015, de Tres Conceptos Financieros: Liquidez, Solvencia y Rentabilidad: http://webs.ono.com/martinpascual/pv70601_tresconceptos.pdf
- Ugarte Casafranca, W. D., & Portocarrero Chavéz, V. F. (Noviembre de 2017). *Impacto del Turismo Vivencial en el Departamento del Cusco caso: Provincia de Anta, Distrito de Mollepata*. Obtenido de Impacto del Turismo Vivencial en el Departamento del Cusco caso: Provincia de Anta, Distrito de Mollepata: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8649/7517>
- Universidad Nacional de San Martín. (2014). *Caracterización y Diagnóstico de la Cadena de Valor de la Chía en la Argentina*. Recuperado el 02 de Junio de 2015, de Caracterización y Diagnóstico de la Cadena de Valor de la Chía en la Argentina: www.ucar.gob.ar/index.php/component/tags/tag/365-chia
- Vara Horna, A. (2012). *7 Pasos para una Tesis Exitosa - Un método Efectivo para las Ciencias Empresariales*. Obtenido de <https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>
- Vara Horna, A. A. (2010). ¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales? En F. d. Porres., *Manual breve para los tesisistas para Administración, Negocios Internacionales, Recursos Humanos y Marketing*. (Segunda ed.). Lima, Perú.
- Wiraccocha del Perú. (s.f.). *Wiraccocha Healthy Foods*. Recuperado el 2026, de <https://wiraccocha.com.pe/>

Apéndices

A. Matriz de Consistencia

“Cadena de Valor de la Chía y Competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del Distrito de Mollepata – Cusco”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<u>Problema General</u> ¿Qué relación existe entre la cadena de valor de la Chía y la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco?	<u>Objetivo General</u> Determinar la relación entre la cadena de valor de la Chía y la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco.	<u>Hipótesis General</u> Existe una relación directa entre la cadena de valor de la Chía y la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco.	<u>Variable 1 - Independiente</u> Cadena de valor de la Chía	Actividades primarias - Logística de entrada - Operaciones o producción - Logística de salida - Marketing y ventas - Servicios postventa Actividades de apoyo - Adquisición - Desarrollo tecnológico - Administración de recursos humanos - Infraestructura de la empresa	<u>Enfoque de la Investigación</u> Cuantitativo <u>Nivel de Investigación</u> Descriptivo - Correlacional <u>Diseño de la Investigación</u> No experimental de corte transversal <u>Método de Investigación</u> Analítico – Deductivo <u>Población</u> - Productores asociados 202 <u>Muestra</u> 82 productores <u>Técnica</u> - Encuestas <u>Instrumento</u> - Cuestionario
<u>Problemas Específicos</u> - ¿Cuál es la situación actual de la cadena de valor de la Chía en la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco? - ¿Cuál es el nivel de competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco, en función de la producción de Chía?	<u>Objetivos Específicos</u> -Analizar la situación actual de la cadena de valor de la Chía en la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco. - Determinar el nivel de competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco, en función de la producción de Chía.	<u>Hipótesis Específicos</u> -La situación actual de la cadena de valor de la Chía en la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco, se encuentra en un grado de desarrollo insipiente en función a las actividades primarias y de apoyo. -El nivel de competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del distrito de Mollepata – Cusco es mínima en los índices de: Rentabilidad, permanencia en el mercado, productividad, participación en el mercado, prestigio, lealtad del cliente, costos, y calidad del producto en función de la producción de chía.	<u>Variable 2 - Dependiente</u> Competitividad de la Asociación de productores	- Rentabilidad - Permanencia en el mercado de la Chía - Productividad - Participación en el mercado - Prestigio - Lealtad del cliente - Costos - Calidad del producto	

B. Cuestionario

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO SOBRE LA CADENA DE VALOR DE LA CHÍA Y
COMPETITIVIDAD DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS
DE HUAMANPATA DEL DISTRITO DE MOLLEPATA - CUSCO

Buenos días/tardes. El presente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación, los datos e información brindados se tratarán a nivel confidencial. Se le agradece por su gentil colaboración.

OBJETIVO: Conocer la relación entre la cadena de valor de la Chía y la competitividad de la Asociación de Productores Agropecuarios de Huamanpata del Distrito de Mollepata – Cusco.

I. DATOS GENERALES

Nombre: _____

Dirección: _____

Edad: _____ Género: (F) (M)

Grado de instrucción:

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Superior No Universitario
- d) Superior Universitario

Por favor lea cada pregunta y marque con un (X) la opción que a usted le parezca mejor de acuerdo a su percepción de 1 a 5 en las siguientes tablas.

II. CADENA DE VALOR DE LA CHÍA

ACTIVIDADES PRIMARIAS

A. Logística de entrada

1. ¿Dispone usted de vehículos para el transporte de materia prima e insumos para la producción de la Chía?

Categoría	Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
Camioneta					
Animales de carga					
A espalda					

2. ¿Dispone usted de vehículos para el traslado de la producción de la Chía hasta el lugar de depósito?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

3. ¿Con qué frecuencia programa estos vehículos para su uso en las diferentes etapas de la producción de la Chía?

Categoría	Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
Camioneta					
Animales de carga					
A espalda					

4. ¿Cuenta con vías de acceso?

Categoría	Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
Dentro del terreno					
Hacia la carretera					

5. ¿Cuenta con un lugar específico para guardar sus herramientas, instrumentos y equipos de trabajo?

Categoría	Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
Herramientas (palas, picos, barretas, otros.)					
Instrumentos (que funcionen con energía)					
Equipo de trabajo (costales, bolsas, otros.)					

6. ¿Los lugares donde guarda las herramientas, instrumentos y equipos de trabajo poseen las condiciones necesarias para su seguridad?

Categoría	Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
Herramientas (palas, picos, barretas, otros.)					
Instrumentos (que funcionen con energía)					
Equipo de trabajo (costales, bolsas, otros.)					

7. ¿Realiza usted algún tipo de inventario de la materia prima, insumos y materiales necesarios para la producción de la Chía?

Categoría	Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
Materia prima					
Insumos					
Materiales					

B. Operaciones

8. A continuación, describa ¿Con qué frecuencia realiza las siguientes actividades por cosecha?

Categoría	Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
a) Preparación de suelos					
b) Siembra					
c) Germinación					
d) Control manual de maleza					
e) Floración					
f) Control de plagas					
g) Maduración					

h) Cosecha					
i) Corte y trilla					
j) Carga y transporte a depósito					
k) Limpieza					
l) Clasificación					
m) Embolsado					

9. ¿Con qué frecuencia le da mantenimiento a las herramientas, instrumentos y equipos de trabajo por cosecha?

Categoría	Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
Herramientas (palas, picos, barretas, etc.)					
Instrumentos (que funcionen con energía)					
Equipo de trabajo (costales, bolsas, otros.)					

10. ¿Con qué frecuencia realiza pruebas a las herramientas, instrumentos y equipo de trabajo por cosecha?

Categoría	Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
Herramientas (palas, picos, barretas, etc.)					
Instrumentos (que funcionen con energía)					
Equipo de trabajo (costales, bolsas, otros.)					

C. Logística de salida

11. ¿Dispone de transporte para trasladar la Chía al lugar donde se lo solicita el cliente o comprador actual?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

12. ¿Lleva un registro de los sacos de Chía que cosecha?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

13. ¿Con qué frecuencia se compromete a entregar la misma cantidad de Chía a su comprador actual?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

14. ¿Usted realiza una programación para entregar la cantidad de la Chía que le piden?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

15. ¿Cumple con la entrega de la Chía cuando se lo piden?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

16. ¿Está de acuerdo en entregar y llevar la Chía a donde los clientes se lo pidan?

Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
---------------------------------	----------------------	---------------------------------------	-------------------	------------------------------

17. ¿Cuenta con un lugar específico y adecuado para almacenar la Chía, producto de la cosecha?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

D. Mercadotecnia y ventas

18. ¿Usted se da a conocer como un productor de la Chía de excelente calidad y orgánico?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

19. ¿Invita a otras personas para unirse a la Asociación de productores a la que usted pertenece?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

20. ¿Con qué frecuencia a tratado de buscar nuevos compradores?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

21. ¿Mantiene usted buenas relaciones de compraventa con su comprador actual?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

22. ¿Con qué frecuencia se informa usted sobre cómo se encuentra los precios de la Chía en el mercado?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

23. ¿Participa usted en la fijación de precios por su cosecha en la negociación de su producto?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

24. ¿Participa usted en la fijación de la cuota que se debe pagar por el transporte de su Chía?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

E. Servicio posventa

25. ¿Con qué frecuencia le hacen descuentos porque su Chía no cumplió con los requisitos del comprador?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

26. ¿Ofrece usted garantías de su producto a su comprador actual?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

ACTIVIDADES DE APOYO**F. Adquisición**

27. ¿Con qué frecuencia compra materia prima, insumos o equipos necesarios antes de la producción de la Chía?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

28. ¿La materia prima, insumos o equipos comprados son de calidad para la producción de la Chía?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

29. ¿Tiene inconvenientes en encontrar o adquirir la materia prima, insumos o equipos para la producción de la Chía?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

G. Desarrollo tecnológico

30. ¿Con qué frecuencia utiliza métodos empíricos (rutinarios o tradicionales) en la producción de la Chía?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

31. ¿Con qué frecuencia se capacita para el uso adecuado de la maquinarias y equipos?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

H. Administración de recursos humanos

32. ¿Con qué frecuencia contrata personal extra para la producción de la Chía?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

33. ¿El personal extra sabe cómo realizar su trabajo?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

34. ¿Con qué frecuencia se actualiza en las diferentes áreas de la producción de la Chía?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

I. Infraestructura organizacional

35. ¿Con que frecuencia planea sus actividades que tienen que ver con la producción de la Chía?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

36. ¿Con qué frecuencia tiene problemas con su terreno cuando se dedica a la producción de la Chía?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

37. ¿Recibe apoyos del gobierno para la producción de la Chía?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

38. ¿Con qué frecuencia supervisa la calidad de la Chía en todas sus actividades?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

III. COMPETITIVIDAD

A. Rentabilidad

39. ¿Cómo considera usted a sus ganancias por cosecha?

Muy malos (1)	Malos (2)	Regulares (3)	Buenos (4)	Muy buenos (5)
------------------	--------------	------------------	---------------	-------------------

40. ¿Usted ahorra de las ganancias obtenidas?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

B. Permanencia en el mercado

41. ¿Qué antigüedad tiene usted como productor orgánico?

De 1 – 2 años (1)	De 3 – 4 años (2)	De 5 – 6 años (3)	De 7 – 8 años (4)	De 9 años y más (5)
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	------------------------

42. ¿Usted ha migrado a otro lugar?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

43. ¿Usted ha abandonado sus terrenos de Chía?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

44. ¿Usted, además de la Chía realiza otras actividades económicas complementarias?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

C. Productividad

45. ¿Cuántos sacos de Chía de (50 kg) aproximadamente obtiene por hectárea?

1 – 5 sacos (1)	6 – 10 sacos (2)	11 – 15 sacos (3)	16 – 20 sacos (4)	20 – 25 sacos (5)
--------------------	---------------------	----------------------	----------------------	----------------------

46. ¿Cuántos sacos de Chía de (50 kg) aproximadamente cosecha un trabajador por hectárea?

1/4 saco (1)	1/2 saco (2)	3/4 saco (3)	1 saco (4)	Más de 1 saco (5)
-----------------	-----------------	-----------------	---------------	----------------------

D. Participación en el mercado

47. ¿Qué porcentaje de su cosecha le vende a su comprador actual?

0 – 19% (1)	20 – 39% (2)	40 – 59% (3)	60 – 79% (4)	80 – 100% (5)
----------------	-----------------	-----------------	-----------------	------------------

48. ¿En relación con otros productores, su Chía es?

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Bueno (4)	Muy bueno (5)
-----------------	-------------	----------------	--------------	------------------

49. ¿Con qué frecuencia vende actualmente a nuevos compradores?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

50. ¿Actualmente con qué frecuencia le ha hecho modificaciones a su estructura productiva para aumentar su producción?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

E. Prestigio

51. ¿Usted es reconocido como un productor de la Chía orgánica en el pueblo?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

52. ¿Usted es reconocido en el pueblo como un productor de la Chía de buena calidad?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

F. Lealtad al cliente o comprador actual

53. ¿Con qué frecuencia es usted considerado como un buen productor para que le compren su Chía?

Nunca (1)	La mayoría de las veces no (2)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de las veces sí (4)	Siempre (5)
--------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

G. Costos

54. ¿Cómo considera usted los costos de la materia prima e insumos para su producción agrícola?

Muy caros (1)	Caros (2)	Regulares (3)	Baratos (4)	Muy baratos (5)
------------------	--------------	------------------	----------------	--------------------

55. ¿Cómo considera usted sus costos del depósito y/o almacén de su producción?

Muy caros (1)	Caros (2)	Regulares (3)	Baratos (4)	Muy baratos (5)
------------------	--------------	------------------	----------------	--------------------

H. Calidad del producto

56. ¿Cómo considera usted la calidad de la Chía que usted produce?

Muy malos (1)	Malo (2)	Regular (3)	Bueno (4)	Muy bueno (5)
------------------	-------------	----------------	--------------	------------------

C. Sabana de Resultados

	Logística de entrada																	
N° DE INSTRUMENTOS APLICADOS	Pregunta 1			Pregunta 2	Pregunta 3			Pregunta 4		Pregunta 5			Pregunta 6			Pregunta 7		
	Camioneta	Animales de carga	A espalda	Disposición de vehículos	Camioneta	Animales de carga	A espalda	Dentro del terreno	Hacia la carretera	Herramientas (palas, picos, etc.)	Instrumentos (con energía)	Equipo de trabajo (costales, etc.)	Herramientas (palas, picos, etc.)	Instrumentos (con energía)	Equipo de trabajo (costales, etc.)	Materia Prima	Insumos	Materiales
1	3	3	2	4	3	3	3	4	4	5	3	5	4	3	4	1	1	1
2	3	1	1	3	3	1	1	5	5	5	5	5	4	4	4	1	1	1
3	2	2	2	1	3	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	1	5	3	3	5	2	2	1	5	5	1	5	5	1	5	1	1	1
5	3	4	3	3	4	4	3	2	4	5	4	5	3	1	4	2	1	2
6	5	2	3	5	5	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
7	4	4	3	4	5	4	2	1	4	5	3	5	4	2	5	3	3	3
8	5	2	2	5	4	4	4	5	5	5	2	5	5	2	5	5	5	5
9	3	5	3	4	4	5	3	1	5	5	3	5	4	3	5	2	2	3
10	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	2	5	4	4	4	4	4	4
11	3	5	3	4	4	4	3	2	4	4	3	4	5	3	5	2	2	3
12	1	4	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	4	4	4	1	1	1
13	4	5	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	2	5	3	3	2
14	4	3	3	5	5	5	5	1	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
15	3	4	4	3	4	5	3	2	5	5	3	5	4	2	5	1	2	3
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	4	3	4	2	4	4	2	1	4	5	3	5	5	3	4	1	1	1
18	2	3	4	5	3	4	4	2	4	5	1	5	4	1	4	3	3	3
19	1	4	3	2	1	4	2	2	4	4	1	5	3	1	5	1	1	1
20	4	4	5	4	3	4	4	3	5	5	1	5	4	1	5	4	4	4
21	3	5	3	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4	3	5	1	1	2
22	2	3	5	5	3	3	3	2	3	3	1	4	5	1	4	3	3	3
23	4	4	3	3	5	5	3	2	5	5	3	4	5	4	4	1	1	3
24	2	4	4	5	3	3	3	2	3	4	1	5	4	1	4	1	1	1
25	3	4	4	3	4	4	4	2	4	5	2	5	5	2	5	2	1	2
26	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5
27	2	5	3	4	5	5	4	2	5	5	2	5	5	2	5	1	2	3
28	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	3	3	3	3	4	4	4	1	4	4	3	5	4	3	5	1	2	2
30	3	4	4	4	4	5	5	2	4	5	1	5	3	1	4	2	2	2
31	3	2	4	3	4	5	3	1	4	4	2	5	4	1	5	2	3	3
32	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	1	5	2	1	5	2	2	2
33	1	4	3	2	1	3	4	2	4	5	1	5	5	1	4	3	3	3
34	2	4	4	4	3	4	4	3	5	5	1	4	5	1	5	3	3	3
35	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	5	4	3	4	2	3	3
36	1	4	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	3	4	3	4	4	4	4	3	5	4	2	5	5	2	5	3	3	4
38	4	3	4	5	4	4	4	1	4	5	2	5	3	2	4	3	3	3
39	3	3	4	4	4	3	3	3	4	5	2	5	5	3	4	2	2	4
40	3	3	3	3	4	3	4	2	4	5	2	4	4	2	5	2	4	4
41	1	4	3	2	2	3	4	1	5	5	1	5	4	1	5	1	3	3
42	4	4	2	4	4	4	3	3	5	5	1	5	3	1	5	3	3	3
43	4	5	2	3	4	4	2	2	4	5	3	4	3	4	5	1	1	2
44	4	4	3	4	4	5	4	1	3	4	1	5	4	1	4	2	2	2
45	2	5	3	4	4	5	3	3	4	5	3	5	3	1	5	1	2	3
46	2	5	2	5	3	4	4	2	4	5	1	5	5	2	5	1	1	1

47	3	4	2	3	4	4	3	3	5	5	3	5	4	3	4	1	1	3
48	4	2	2	4	3	3	4	3	4	5	1	5	5	2	5	1	1	1
49	4	5	2	4	4	5	2	4	5	5	3	5	5	4	4	2	2	4
50	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	1	4	3	2	2
51	3	5	3	3	5	5	3	4	4	4	2	5	5	3	5	2	2	2
52	3	3	3	4	3	3	3	2	5	4	1	4	3	1	5	2	2	3
53	4	5	2	3	5	4	2	4	5	5	3	5	3	4	5	4	1	1
54	3	4	3	4	4	4	3	3	5	5	1	4	4	2	5	4	4	4
55	2	4	4	4	4	3	3	3	4	5	2	5	5	1	5	1	1	1
56	4	3	2	4	4	4	4	1	5	5	2	5	3	3	4	5	5	5
57	4	4	3	3	5	4	2	3	4	5	3	5	5	4	5	2	2	4
58	5	2	3	3	4	5	4	2	4	4	4	4	4	1	5	2	2	2
59	3	4	4	3	4	5	4	3	4	5	2	5	5	3	5	3	3	3
60	3	3	3	5	3	3	4	1	5	5	1	3	4	2	4	5	5	5
61	3	5	2	3	5	3	3	4	4	5	3	5	5	3	5	2	2	5
62	2	4	4	4	2	4	4	2	5	4	1	4	5	1	5	2	3	3
63	3	4	3	3	5	3	2	2	5	5	3	5	5	2	4	3	3	3
64	1	4	3	4	1	4	4	1	5	5	4	5	5	1	4	3	3	3
65	2	3	4	3	5	3	4	3	4	5	2	5	5	1	5	2	2	2
66	1	5	4	4	1	4	5	2	4	5	3	4	3	1	5	2	1	2
67	3	4	3	4	5	4	4	2	4	5	3	5	5	3	5	1	2	2
68	4	4	4	4	3	4	4	2	5	5	2	5	5	2	5	5	5	5
69	3	4	3	2	4	5	3	2	5	5	3	5	4	3	5	2	3	4
70	2	4	4	3	4	2	4	2	4	5	1	5	4	1	5	4	2	5
71	1	5	2	2	1	4	5	3	4	5	1	5	4	1	5	1	2	3
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4	4	4
73	3	4	5	4	3	4	4	2	4	5	3	4	5	2	5	2	2	2
74	5	4	3	5	3	4	5	5	5	5	3	5	5	3	5	1	1	1
75	2	3	4	4	4	4	4	1	4	5	2	5	4	3	5	5	3	3
76	4	3	3	3	3	2	3	5	5	4	1	4	2	1	2	2	2	2
77	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	2	4	4	3	4
78	1	5	5	3	1	4	4	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5
79	1	4	4	4	3	3	5	3	3	5	2	4	5	1	5	3	1	1
80	2	5	4	5	2	4	4	2	3	5	1	5	5	3	5	5	5	5
81	3	3	3	5	2	4	5	3	5	5	3	5	4	2	5	4	2	1
82	5	3	3	5	5	4	3	5	5	5	2	5	5	3	5	3	3	5
Nunca (1)	11	1	1	1	6	1	1	15	0	0	25	0	0	30	0	22	20	14
La mayoría de las veces no (2)	16	6	13	6	5	3	10	28	0	0	19	0	2	18	1	23	24	17
Algunas veces sí, algunas veces no (3)	26	18	35	25	20	18	25	22	6	1	26	1	12	21	0	15	20	24
La mayoría de las veces sí (4)	19	36	23	32	30	40	33	7	38	18	4	17	29	8	25	9	7	13
Siempre (5)	10	21	10	18	21	20	13	10	38	63	8	64	39	5	56	13	11	14

N° DE INSTRUMENTOS APLICADOS	CADENA DE VALOR																		
	Actividades Primarias																		
	Operaciones																		
	Pregunta 8													Pregunta 9			Pregunta 10		
	Preparación de suelos	Siembra	Germinación	Control manual de maleza	Floración	Control de plagas	Maduración	Cosecha	Corte y trilla	Carga y transporte a depósito	Limpieza	Clasificación	Embolsado	Herramientas (palas, picos, etc.)	Instrumentos (con energía)	Equipo de trabajo (costales, etc.)	Herramientas (palas, picos, etc.)	Instrumentos (con energía)	Equipo de trabajo (costales, etc.)
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	2	2	1	2
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	4
6	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	2	5	3	1	4
8	4	5	5	4	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	1	4	4	1	4
9	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
11	4	4	4	5	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	1	5
12	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	4	4	1	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	1	5	5	3	5
14	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	1	3	4	1	3
15	5	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	2	5	5	2	5
16	4	4	4	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	1	5
17	4	5	4	3	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	1	4
19	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	2	4
20	5	5	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	1	5
21	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	4	1	4	4	3	3
22	5	3	5	3	5	5	5	3	3	5	3	5	5	2	2	2	3	2	3
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	4
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	1	4
25	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	4	1	5	4	3	5
26	5	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	1	5	5	1	5
27	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	2	4
28	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	1	4	5	1	5
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	2	4
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	2	5
31	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	1	5
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	4	4	1	4
33	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	1	5	4	1	5
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
35	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	2	4
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	5
37	4	3	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	1	3
38	5	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	2	4
39	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	2	5
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	1	4
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5
42	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	4
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5
44	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	3	4
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	2	3
46	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	2	3
49	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	2	5
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	3	4	1	4
51	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	1	4	4	1	4

[illegible]

N° DE INSTRUMENTO S.APLICADOS																						
	Logística de salida							Marketing y ventas								Servicio posventa		Adquisición			Desarrollo tecnológico	
	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21	Pregunta 22	Pregunta 23	Pregunta 24	Pregunta 25	Pregunta 26	Pregunta 27	Pregunta 28	Pregunta 29	Pregunta 30	Pregunta 31	
1	3	3	2	1	3	2	5	2	3	2	5	3	2	2	2	4	4	4	3	5	5	
2	3	1	2	3	5	2	5	3	4	2	3	3	3	3	3	5	3	3	1	5	1	
3	5	5	2	2	5	4	2	2	5	4	2	3	1	1	2	5	3	3	3	3	1	
4	2	3	2	1	1	1	5	3	1	3	2	3	4	5	1	5	2	1	1	5	1	
5	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	2	4	4	4	2	5	2	
6	5	5	4	4	5	4	5	5	3	3	5	4	2	2	2	5	4	5	3	5	3	
7	3	3	4	3	4	2	5	3	2	2	3	3	2	4	1	5	5	5	3	5	3	
8	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	3	4	
9	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	5	2	4	4	4	3	4	2	
10	1	3	4	4	5	3	5	5	5	2	4	4	4	3	1	5	4	4	3	4	1	
11	4	3	2	2	4	3	5	2	3	4	3	3	3	4	3	4	5	5	2	5	3	
12	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	5	4	4	5	5	4	
13	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	3	4	5	4	4	3	5	2	
14	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	
15	4	3	3	4	3	4	5	2	3	3	5	4	2	3	3	5	3	4	4	5	3	
16	5	5	4	3	5	5	5	5	2	4	4	1	1	5	4	4	4	5	5	4	2	
17	5	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	4	2	4	5	4	4	4	3	
18	4	3	5	4	3	1	2	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	2	4	
19	4	3	3	3	3	2	4	2	3	3	5	2	4	5	1	3	5	4	3	5	2	
20	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	
21	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	3	
22	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	5	4	3	3	4	3	3	3	
23	5	5	5	3	4	3	3	2	4	3	3	3	2	4	2	4	5	5	4	5	4	
24	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	5	4	3	3	4	3	
25	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	2	4	5	4	5	5	3	
26	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	3	2	2	5	5	5	3	5	5	2	
27	4	3	3	4	4	5	5	3	3	2	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	2	
28	4	4	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	3	
29	4	3	2	5	3	4	4	3	2	3	5	4	2	4	2	4	4	3	4	5	3	
30	5	5	5	5	1	1	1	4	5	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	
31	5	4	4	4	3	5	5	4	3	2	4	3	3	3	1	4	3	4	3	4	3	
32	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	5	4	
33	5	3	4	3	3	1	4	3	4	3	5	4	2	4	2	4	4	5	4	5	4	
34	2	1	1	5	4	5	3	5	1	4	5	3	3	2	1	5	4	5	5	1	5	
35	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	5	5	4	4	4	3	
36	3	5	3	1	3	3	5	5	1	5	3	4	3	4	5	4	4	5	1	5	1	
37	3	4	4	3	3	3	3	3	5	4	4	2	2	3	1	5	4	3	4	5	2	
38	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	1	4	3	5	4	4	4	5	4	
39	4	3	3	3	4	4	4	3	4	5	3	3	2	4	4	4	3	4	3	4	3	
40	5	2	3	2	3	3	5	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	3	
41	5	3	4	3	3	3	4	4	5	3	4	4	3	4	2	5	5	5	4	4	3	
42	4	3	3	1	2	2	4	4	4	3	5	3	3	4	1	4	3	4	3	5	3	
43	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	5	4	4	3	5	3	

44	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	4
45	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	2	5	4	4	3	5	3
46	5	5	5	4	4	3	4	4	2	3	4	3	5	4	2	4	4	4	3	5	4
47	5	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	2	4	5	2	4	4	3	3	4	4
48	4	3	4	2	3	4	3	2	4	4	4	3	4	5	1	3	3	4	2	5	3
49	5	5	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	2	5	4	5	3	5	3
50	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5
51	5	5	5	5	4	5	3	2	4	4	4	4	4	3	2	5	4	5	4	5	3
52	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	1	4	3	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	5	2	5	4	4	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	3	5	4	4	5	3	3	4	4
55	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
56	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	3	4	2	4	4	5	4	4	4	4	2
57	5	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	1	5	3	3	3	4	3
58	5	5	3	4	4	4	4	3	2	3	3	5	4	5	4	1	5	4	4	4	1
59	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	5	4	4	4	5	4	5	4
60	3	3	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	2	5	3	4	4	5	3
61	5	5	5	5	4	4	4	4	2	3	4	5	3	4	2	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	1
63	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	5	3
64	5	3	4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4	4	2	5	5	5	5	5	4
65	3	4	5	5	5	3	4	3	3	5	4	4	3	3	3	4	5	4	4	5	5
66	4	1	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	5	3	2	4	4	4	3	5	4
67	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2	5	4	3	4	5	3
68	3	3	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5
69	3	3	4	2	4	4	5	3	2	3	5	3	3	5	3	4	4	4	4	5	3
70	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	5	4
71	3	2	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	2	3	4	2	4	3	4	4	4
72	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	3	5	3	3	5	2	1	1	5	4
73	4	3	4	3	3	5	5	4	3	3	4	4	4	4	1	4	4	3	4	5	3
74	2	5	3	4	5	4	2	5	4	5	4	3	5	5	3	5	4	3	4	4	1
75	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	2	5	2
76	3	5	3	3	5	4	5	4	5	4	4	2	3	3	3	4	5	3	3	5	3
77	3	3	5	3	4	4	5	4	3	3	4	4	5	5	1	4	4	4	1	5	4
78	3	5	2	5	2	2	5	5	4	2	2	5	5	5	4	5	5	2	4	5	3
79	5	5	4	4	4	3	4	5	2	4	4	4	3	4	2	5	3	5	3	5	3
80	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	2	2	5	4	5	4	5	2
81	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	1	5	4	4	4	5	3
82	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	3	5	2
Nunca (1)	1	3	1	4	2	4	1	0	3	0	0	1	3	1	15	0	0	2	6	1	8
La mayoría de las veces no (2)	3	5	7	5	2	7	3	10	12	8	4	8	12	7	31	0	2	1	4	1	12
Algunas veces sí, algunas veces no (3)	21	26	25	24	27	21	8	29	33	29	18	37	32	20	20	3	17	16	30	5	34
La mayoría de las veces sí (4)	29	26	32	32	36	36	43	28	25	37	43	29	25	36	13	41	46	44	32	22	22
Siempre (5)	28	22	17	17	15	14	27	15	9	8	17	7	10	18	3	38	17	19	10	53	6

N° DE INSTRUMENTOS APLICADOS	Actividades de Apoyo						
	Administración de recursos humanos			Infraestructura de la empresa			
	Pregunta 32	Pregunta 33	Pregunta 34	Pregunta 35	Pregunta 36	Pregunta 37	Pregunta 38
1	5	5	5	4	1	1	2
2	5	3	2	2	2	1	3
3	3	3	4	4	3	1	5
4	5	3	2	2	5	1	3
5	4	4	4	4	2	2	3
6	4	5	3	4	3	2	5
7	3	5	3	4	3	3	3
8	4	4	4	4	3	1	4
9	4	4	4	4	3	2	3
10	5	5	4	5	4	1	5
11	4	5	4	4	3	2	3
12	4	5	4	4	4	2	2
13	4	4	3	5	4	1	3
14	5	4	2	4	3	2	3
15	3	5	4	4	4	1	2
16	2	3	4	5	3	1	1
17	3	4	3	5	3	1	3
18	4	4	5	3	2	2	3
19	2	3	4	4	2	2	2
20	3	4	3	4	4	1	5
21	4	5	5	4	1	1	2
22	3	3	4	4	4	2	2
23	3	4	3	5	3	2	3
24	4	3	3	4	3	3	3
25	4	4	4	4	3	1	3
26	5	5	2	5	3	1	5
27	3	3	4	5	2	3	3
28	5	3	4	3	4	4	2
29	4	4	3	3	2	1	4
30	5	4	5	5	3	3	5
31	3	3	5	4	3	1	4
32	5	4	4	5	4	2	4
33	4	4	4	5	3	2	3
34	5	5	5	5	5	1	5
35	3	4	4	4	4	1	4
36	5	4	3	4	3	1	3
37	5	4	5	4	1	1	3
38	5	3	4	5	3	2	4
39	4	4	4	5	2	2	2
40	3	4	3	4	3	1	4
41	4	5	4	5	3	1	3
42	5	4	4	4	4	2	3
43	4	4	5	4	3	1	3
44	3	3	4	3	2	1	3
45	4	4	3	4	2	1	2

46	5	4	4	4	3	1	3
47	4	3	3	5	4	2	4
48	3	4	5	4	3	1	4
49	4	5	4	5	3	1	3
50	3	4	2	5	3	2	4
51	2	4	4	5	4	2	5
52	3	5	3	4	3	1	4
53	4	5	4	3	3	1	3
54	4	5	3	4	3	3	4
55	5	4	2	5	4	1	3
56	3	3	2	2	1	1	4
57	4	4	3	5	2	3	3
58	5	4	2	4	3	2	3
59	4	3	3	5	4	1	3
60	4	4	4	4	5	2	4
61	3	4	4	4	4	1	3
62	4	5	3	5	3	1	2
63	5	4	5	4	4	1	3
64	3	3	3	4	3	1	4
65	3	4	4	4	4	3	3
66	4	3	1	3	4	2	3
67	4	4	3	4	5	1	4
68	4	4	3	4	5	1	1
69	3	3	4	5	4	2	3
70	4	4	3	3	2	1	5
71	2	4	4	5	3	1	3
72	3	5	3	4	3	2	4
73	4	5	5	4	2	1	3
74	4	5	3	4	4	2	5
75	3	5	4	4	3	2	4
76	5	3	3	3	3	1	3
77	4	4	5	3	2	1	4
78	4	3	4	5	4	1	2
79	4	5	4	5	3	1	3
80	5	5	5	4	1	1	4
81	3	4	3	5	2	2	2
82	4	5	5	4	4	1	5
Nunca (1)	0	0	1	0	5	48	2
La mayoría de las veces no (2)	4	0	8	3	15	26	12
Algunas veces sí, algunas veces no (3)	23	20	25	10	35	7	37
La mayoría de las veces sí (4)	35	39	34	42	22	1	20
Siempre (5)	20	23	14	27	5	0	11

N° DE INSTRUMENTOS APLICADOS	COMPETITIVIDAD																	
	Factores impulsores de la competitividad																	
	Rentabilidad		Permanencia en el mercado				Productividad		Participación en el mercado				Prestigio		Lealtad del cliente	Costos		Calidad del producto
	Pregunta 39	Pregunta 40	Pregunta 41	Pregunta 42	Pregunta 43	Pregunta 44	Pregunta 45	Pregunta 46	Pregunta 47	Pregunta 48	Pregunta 49	Pregunta 50	Pregunta 51	Pregunta 52	Pregunta 53	Pregunta 54	Pregunta 55	Pregunta 56
1	1	2	2	1	3	2	1	1	1	3	2	2	2	2	2	1	2	4
2	1	2	2	2	4	3	2	1	1	3	2	1	2	3	2	2	1	4
3	3	2	2	1	2	4	4	5	5	4	1	3	5	4	4	2	3	4
4	2	2	2	2	3	3	5	4	2	5	2	2	3	3	2	1	2	5
5	4	3	2	1	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4
6	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	4
7	5	2	2	2	3	4	4	3	5	4	4	3	4	2	2	1	3	3
8	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	3	5
9	3	3	1	1	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	1	2	4
10	3	4	5	3	1	4	2	4	5	4	4	3	4	4	4	2	4	4
11	3	3	3	2	2	4	3	3	5	4	3	3	4	3	3	1	2	3
12	4	4	4	3	4	4	3	3	2	1	4	4	5	5	5	3	3	3
13	4	3	3	1	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	1	3	4
14	3	3	5	4	1	5	5	5	5	3	3	3	5	4	4	2	3	4
15	5	4	2	2	2	3	3	4	5	4	3	3	4	4	3	2	2	5
16	3	1	3	4	1	5	3	2	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5
17	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	1	3	5
18	3	2	1	2	2	4	3	2	3	3	2	2	2	4	4	1	3	4
19	3	2	2	2	3	3	3	4	5	3	4	3	3	2	3	2	4	4
20	3	5	5	1	2	3	5	5	2	4	3	3	4	4	4	3	3	4
21	3	3	3	1	2	4	3	3	5	4	3	4	4	3	4	1	3	3
22	3	3	3	2	3	3	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
23	4	3	2	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	2	2	4
24	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
25	5	2	3	3	2	3	3	3	5	4	2	2	3	3	3	1	2	4
26	5	5	4	1	5	5	5	4	5	5	3	3	5	4	5	3	5	3
27	4	3	3	2	1	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	2	2	5
28	4	2	3	3	2	4	4	2	3	2	2	4	3	5	4	5	3	3
29	3	2	4	1	2	3	3	3	5	3	4	3	5	3	4	2	3	4
30	4	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	1	5
31	4	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	4	3	2	3	1	4	4
32	4	4	4	1	1	1	4	5	4	5	5	4	5	5	5	1	1	5
33	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	5	4	3	3	2	4	3
34	3	2	2	1	3	3	2	2	4	3	2	2	3	3	3	1	2	3
35	4	4	3	2	1	2	4	4	4	5	3	3	3	3	4	2	3	4
36	3	4	1	1	4	3	3	5	3	4	3	4	1	1	3	3	3	3
37	3	3	4	2	3	3	5	5	5	4	4	4	2	4	2	2	4	5
38	4	1	3	3	4	4	3	4	5	3	3	4	4	3	4	3	3	4
39	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3
40	5	3	3	2	4	2	3	4	4	5	4	4	3	2	4	2	2	4

41	4	4	2	1	3	3	4	3	5	4	3	3	4	4	4	1	2	3
42	5	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	5
43	3	2	1	4	2	4	3	4	4	3	2	3	4	3	5	1	2	4
44	2	3	2	2	2	3	3	4	4	4	3	2	3	2	4	1	1	4
45	4	4	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	5	3	3	2	4	3
46	4	3	2	1	4	5	3	3	4	5	2	4	4	1	4	1	3	4
47	3	3	3	1	2	3	3	3	5	5	4	3	4	3	3	3	3	4
48	4	2	2	3	3	2	4	4	5	4	5	3	3	3	3	2	4	5
49	5	3	3	1	1	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	1	3	4
50	4	3	4	2	2	1	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	4
51	4	4	3	3	3	3	3	4	5	3	3	5	4	3	3	4	3	3
52	3	3	2	2	2	4	4	3	2	4	2	3	3	4	4	3	4	4
53	1	3	1	2	3	3	3	1	4	5	3	4	4	5	5	2	2	3
54	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	5	3	4	1	2	4
55	4	4	3	3	3	3	5	4	5	4	3	4	4	3	4	2	2	5
56	2	2	2	2	2	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
57	3	3	2	3	1	5	3	4	5	3	4	4	3	2	2	2	4	3
58	4	3	3	1	2	4	4	5	4	4	3	5	4	3	3	1	1	4
59	3	4	2	1	1	3	3	4	3	4	4	4	4	2	4	2	3	4
60	2	3	1	2	2	3	4	5	4	5	5	3	3	3	2	1	2	3
61	3	2	2	1	1	3	3	4	4	4	3	4	4	3	1	2	2	4
62	4	3	3	1	3	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	1	1	4
63	4	1	4	2	3	3	3	4	4	4	2	3	5	3	4	2	2	3
64	3	3	2	3	3	4	2	2	3	5	3	4	4	4	4	3	1	4
65	4	4	3	2	2	5	3	4	4	3	3	4	4	1	5	2	2	3
66	4	3	3	1	2	3	4	4	5	4	4	5	5	3	3	2	2	4
67	5	3	3	1	1	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	1	3
68	3	4	1	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	2	4	4
69	5	4	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	5	2	1	4
70	3	2	1	1	4	3	2	1	3	3	2	2	3	3	3	1	1	3
71	4	3	2	1	4	3	4	4	4	4	5	2	4	2	3	1	4	3
72	4	3	3	1	2	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	1	2	4
73	5	2	2	2	4	3	4	4	5	3	4	3	5	5	3	2	3	4
74	4	3	3	2	2	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	1	1	4
75	4	4	2	3	3	4	3	1	4	4	3	4	3	4	3	3	3	5
76	2	2	3	1	1	5	4	2	5	4	3	4	3	3	4	2	3	4
77	3	3	2	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	2	5
78	4	3	3	1	1	4	2	5	5	5	2	4	5	5	4	1	4	5
79	2	4	3	3	2	3	5	5	4	5	4	3	4	4	3	2	3	4
80	3	4	5	5	1	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4
81	4	3	4	4	1	2	4	4	4	4	2	4	4	3	2	1	4	3
82	4	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	2	4	4
Nunca (1)	3	3	8	29	15	2	1	5	2	1	1	1	1	3	1	31	11	0
La mayoría de las veces no (2)	6	19	26	27	24	7	7	6	4	2	16	10	4	9	8	33	25	0
Algunas veces sí, algunas veces no (3)	30	39	32	16	28	36	30	17	14	24	35	32	24	36	29	15	29	24
La mayoría de las veces sí (4)	31	17	12	9	11	27	31	36	34	39	21	33	36	24	34	2	15	43
Siempre (5)	12	4	4	1	4	10	13	18	28	16	9	6	17	10	10	1	2	15