

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Piña de Junín**

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

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Eyleen Lazo Huaynalaya**

**Natalie Marcas García**

**Nelly Serna Doria**

**Asesor: Víctor Miranda Arica**

**Surco, noviembre 2017**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Víctor Miranda, nuestro asesor, por su paciente y constante asesoría en el transcurso de la elaboración de nuestro plan estratégico.

A todos nuestros maestros de CENTRUM, quienes supieron compartir con nosotros su experiencia invaluable y sus conocimientos.

Asimismo, a nuestros compañeros de clase, por su amistad y apoyo incondicional.

## **Dedicatoria**

A mi querida hija Luciana por comprender y apoyarme durante estos años, por haber sacrificado tus fines de semana, a mis padres Samuel y Ana por sus enseñanzas y su espíritu de lucha, a Jorge por tu alegría y aliento diario para cumplir mis metas.

Natalie Soledad Marcas García

Dedicado a mi hija Claudia, por su comprensión y ser mi inspiración; a mis padres Luz y Jesús, por el apoyo incondicional; y a mi esposo Rodrigo quien siempre me alienta a cumplir mis objetivos.

Eyleen Iris Lazo Huaynalaya

A mis padres Ruven y Juana, por ser el ejemplo de constancia, esfuerzo y amor.

Nelly Serna Doria

## Resumen Ejecutivo

Durante los últimos años, en el mundo existe una tendencia creciente de la preferencia por el consumo de vegetales y diversas frutas, lo que incrementó su demanda y generó oportunidades de emprendimiento. Ante este panorama, la piña se ha convertido en un fruto muy valorado por sus distintos beneficios nutricionales. Las tierras del Perú, y en especial de Junín, cuentan con ventajas comparativas para el cultivo de piña, como: la variedad de climas, ubicación geográfica y sus suelos fértiles, lo que permite producir piñas de excelente calidad en sus diversas variedades.

En el desarrollo del análisis externo se observó que Junín cuenta con una estabilidad política y económica que favorece a toda la cadena de valor de la piña, posee diferentes oportunidades como el incremento de la demanda de productos naturales, el intercambio de conocimientos y la variedad de terrenos agrícolas en la producción, así como la tendencia a la agro industrialización. Sin embargo, esto no es suficiente si se considera las debilidades internas del sector como la falta de asistencia técnica del gobierno, la falta de estandarización de la producción de la piña, el limitado nivel de asociatividad de los agricultores y el costo o acceso al financiamiento local.

En la presente tesis, se desarrolló el planeamiento estratégico de la piña en Junín. Para ello, se desarrolló un análisis tanto externo como interno, y competitivo de la Piña para proponer estrategias, objetivos y políticas que ayudarán a que, al 2023 Junín seguirá siendo líder en la producción de piña a nivel nacional, alcanzando un alto rendimiento (t/ha), contribuyendo al Valor Bruto de la Producción y al desarrollo del sector; promoviendo el crecimiento de la región y el consumo per cápita nacional.

## Abstract

During the last years, in the world there is a growing trend of preference for the consumption of vegetables and various fruits, which increased their demand and generated entrepreneurial opportunities. Faced with this panorama, the pineapple has become a fruit highly valued for its various nutritional benefits. The lands of Peru, and especially of Junín, have comparative advantages for the cultivation of pineapples, such as: the variety of climates, geographical location and their fertile soils, which allows to produce pineapples of excellent quality in their different varieties.

In the development of the external analysis it was observed that Junín has political and economic stability that favors the entire pineapple value chain, has different opportunities such as the increase in the demand for natural products, the exchange of knowledge and the variety of agricultural lands in production, as well as the trend towards agroindustrialization. However, this is not enough if one considers the internal weaknesses of the sector such as the lack of technical assistance from the government, the lack of standardization of pineapple production, the limited level of associativity of farmers and the costly access to local financing.

In the present thesis, the strategic planning of the pineapple was developed in Junín. To do this, an analysis was developed both external and internal, and competitive Piña to propose strategies, objectives and policies that will help, by 2023 Junín is positioned as the first producer of pineapple at national level, reaching a high yield ( t/ha), contributing to the Gross Value of Production and the development of the sector; promoting the growth of the region and national per capita consumption.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Piña .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones .....	22
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>24</b>
2.1 Antecedentes .....	24
2.2 Visión .....	25
2.3 Misión .....	25
2.4 Valores .....	26
2.5 Código de Ética.....	26
2.6 Conclusiones .....	27
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>28</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	28
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN) .....	29
3.1.2 Potencial nacional.....	30
3.1.3 Principios cardinales.....	36
3.1.4 Influencia del análisis en la Piña .....	38
3.2 Análisis Competitivo del País .....	38
3.2.1 Condiciones de los factores .....	38
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	40
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	41
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	41

3.2.5	Influencia del análisis en la piña.....	43
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	44
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	44
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	46
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	48
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	51
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	55
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	57
3.5	La Piña y sus Competidores.....	58
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores.....	60
3.5.2	Poder de negociación de los compradores.....	61
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	61
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	62
3.5.5	Rivalidad de los competidores.....	63
4.1	La Piña y sus Referentes.....	65
4.2	Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR).....	66
4.3	Conclusiones.....	67
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>		<b>69</b>
4.4	Análisis Interno AMOFHIT.....	69
4.4.1	Administración y gerencia (A).....	69
4.4.2	Marketing y ventas (M).....	72
4.4.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	78
4.4.4	Finanzas y contabilidad (F).....	84
4.4.5	Recursos humanos (H).....	87
4.4.6	Sistemas de información y comunicaciones.....	91

4.4.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	92
4.5 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	94
4.6 Conclusiones .....	96
<b>Capítulo V: Intereses de la Piña y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>97</b>
5.1 Intereses de la Piña.....	97
5.2 Potencial de la Piña .....	98
5.3 Principios Cardinales de la Piña.....	101
5.4 Matriz de Intereses del Sector (MIO).....	103
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	104
5.6 Conclusiones .....	104
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>106</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	106
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	109
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	113
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	115
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	117
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	119
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	121
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	123
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	124
6.10Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	125
6.11Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo .....	126
6.12Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	126
6.13Conclusiones .....	126
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>130</b>

7.1	Objetivos de Corto Plazo .....	130
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	131
7.3	Políticas de Cada Estrategia .....	132
7.4	Estructura de la Piña.....	132
7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	136
7.6	Recursos Humanos y Motivación .....	137
7.7	Gestión del Cambio.....	138
7.8	Conclusiones .....	139
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>		<b>140</b>
8.1	Perspectivas de Control.....	140
8.1.1	Aprendizaje interno .....	140
8.1.2	Procesos .....	140
8.1.3	Clientes .....	141
8.1.4	Financiera .....	141
8.2	Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	141
8.3	Conclusiones .....	141
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Piña .....</b>		<b>143</b>
9.1	Análisis Competitivo de la Piña.....	143
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de la Piña .....	145
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Piña .....	147
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	148
9.5	Conclusiones .....	149
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>		<b>150</b>
10.1	Plan Estratégico Integral .....	150
10.2	Conclusiones Finales.....	150



10.3 Recomendaciones Finales .....	151
10.4 Futuro de la Piña .....	152
<b>Referencias.....</b>	<b>156</b>
<b>Apéndice A: Entrevista a Francisco Flores Arzapalo de la Dirección</b> .....	<b>166</b>
<b>Regional de Agricultura de Junín.....</b>	<b>166</b>
<b>Apéndice B: Entrevista a Edgar Gómez Limaco de la Dirección de PROVRAEM.....</b>	<b>169</b>
<b>Apéndice C: Entrevista a Paulo Vásquez Garay de la Dirección de Agricultura de</b>	
<b>Junín .....</b>	<b>171</b>
<b>Apéndice D: Entrevista a Reynaldo Camarena Dueño del Fundo Leticia .....</b>	<b>173</b>
<b>Apéndice E: Entrevista a Juan Aquino Gonzales pertenece a la Asociación Piñeros</b>	
<b>del VRAE .....</b>	<b>177</b>
<b>Apéndice F: Entrevista a Eulogio Ñavincopa Condori pertenece a la Asociación</b>	
<b>PROFUTEX.....</b>	<b>180</b>
<b>Apéndice G: Entrevista a Ricardino Rodríguez .....</b>	<b>183</b>
<b>Apéndice H: Entrevista a Elvira Vargas .....</b>	<b>185</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>División Político Administrativa de la Región Junín, Población Estimada al 2016.</i>	6
Tabla 2	<i>Junín: Valor Agregado Bruto 2015</i>	7
Tabla 3	<i>Porcentaje de Ocupación de la PEA de la Región Junín según Actividad.</i>	8
Tabla 4	<i>Producción Mundial de Piña, en Toneladas, al 2014</i>	11
Tabla 5	<i>Producción de Piña, en Toneladas, en el Continente Americano al 2014</i>	12
Tabla 6	<i>Producción de Piña por Regiones en Toneladas, 2010-2015</i>	13
Tabla 7	<i>Área Cosechada de Piña, en Hectáreas, en el Mundo, al 2014</i>	14
Tabla 8	<i>Área Cosechada de Piña, en Hectáreas, en el Continente Americano, al 2014</i>	14
Tabla 9	<i>Área cosechada de Piña, en Hectáreas, por Regiones 2014 - 2015</i>	15
Tabla 10	<i>Rendimiento Mundial del Cultivo de Piña tn/ha, al 2014</i>	16
Tabla 11	<i>Rendimiento en el Continente Americano del Cultivo de Piña tn/ha, al 2014.</i>	16
Tabla 12	<i>Rendimiento del Cultivo de Piña por Regiones tn/ha, 2014 - 2015</i>	18
Tabla 13	<i>Precio Promedio Anual en Chacra de la Piña por Departamentos en el Perú, 2014-2015.</i>	19
Tabla 14	<i>Lista de Mercados Importadores para la Piña Exportada por el Perú en el 2016.</i>	20
Tabla 15	<i>Lista de Mercados Importadores para la Piña en 2016.</i>	20
Tabla 16	<i>Ranking de Países del Mundo Exportadores de la Piña en 2016.</i>	21
Tabla 17	<i>Ranking de Países Americanos Exportadores de Piña en 2016.</i>	21
Tabla 18	<i>Visión y Misión para el MINAGRI</i>	24
Tabla 19	<i>Visión, Misión y Valores para la Dirección Regional de Agricultura - Junín</i>	24
Tabla 20	<i>Matriz de Intereses Nacionales.</i>	30
Tabla 21	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Piña</i>	57

Tabla 22 <i>Análisis de la Atractividad de la Piña</i> .....	65
Tabla 23 <i>Matriz Perfil Competitivo</i> .....	66
Tabla 24 <i>Matriz Perfil Referencial</i> .....	67
Tabla 25 <i>Evolución del Precio de la Piña en Chacra en la Región Junín a Nivel Distritos</i> ..	75
Tabla 26 <i>Precio Minorista Promedio por Kilo de Piña en los Principales Mercados del Perú</i> .....	76
Tabla 27 <i>Empresas Potenciales de Exportación</i> .....	78
Tabla 28 <i>Producción de Piña, en Toneladas, en Junín, 2010-2016</i> .....	80
Tabla 29 <i>Área Cosechada de Piña, en Hectáreas, en Junín 2010 - 2016</i> .....	82
Tabla 30 <i>Rendimiento del Cultivo de Piña en Junín, kg/ha, 2010 - 2016</i> .....	85
Tabla 31 <i>Importancia Sectorial y Tasa de Crecimiento del Valor Real de las Colocaciones al Sector Agropecuario, 1994-2012 (%)</i> .....	86
Tabla 32 <i>Tarifario de Prestamos Rurales Mi Banco</i> .....	87
Tabla 33 <i>Tarifario de Prestamos Rurales Agrobanco</i> .....	87
Tabla 34 <i>Cantidad de Trabajadores Necesarios por Etapa en la Producción de Piña por Ha.</i> .....	90
Tabla 35 <i>Escenario Productivo de Junín en el 2016</i> .....	90
Tabla 36 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Piña</i> .....	95
Tabla 37 <i>Matriz de Intereses Organizacionales</i> .....	104
Tabla 38 <i>Objetivos a Largo Plazo</i> .....	105
Tabla 39 <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Piña</i> .....	108
Tabla 40 <i>Posición Estratégica Interna</i> .....	109
Tabla 41 <i>Posición Estratégica Externa</i> .....	111
Tabla 42 <i>Determinación de las Coordenadas del Vector de Postura Estratégica</i> .....	111
Tabla 43 <i>Matriz BCG de los Principales Productos Agrícolas de Junín</i> .....	114

Tabla 44	<i>Estrategias Sugeridos de Cada Cuadrante</i> .....	118
Tabla 45	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i> .....	120
Tabla 46	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Piña</i> .....	122
Tabla 47	<i>Matriz de Rumelt de la Piña</i> .....	124
Tabla 48	<i>Matriz de Ética (ME) de la Piña</i> .....	125
Tabla 49	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	127
Tabla 50	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i> .....	128
Tabla 51	<i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i> .....	129
Tabla 52	<i>Objetivos de Corto Plazo y Asignación de Recursos Asociados a los Objetivos a Largo Plazo</i> .....	133
Tabla 53	<i>Políticas de Cada Estrategia</i> .....	134
Tabla 54	<i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	142
Tabla 55	<i>Situación Actual y Proyectada de la Piña</i> .....	152
Tabla 56	<i>Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo de la Piña</i> .....	153
Tabla 57	<i>Futuros Beneficios Proporcionados por la Piña al Entorno</i> .....	153
Tabla 58	<i>Futuros Beneficios Alcanzados por la Piña en el Intorno</i> .....	154
Tabla 59	<i>Plan Estratégico Integral</i> .....	155

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Población y tasa de crecimiento, 1950 – 2025.....	2
<i>Figura 2.</i> Most problematic factors for doing business 2016.....	3
<i>Figura 3.</i> Mapa político de la región Junín.....	5
<i>Figura 4.</i> Población por área de residencia, censada 1940-2007 y estimada 2008-2015.....	6
<i>Figura 5.</i> Posición competitiva de la región Junín.....	7
<i>Figura 6.</i> Superficie peruana agropecuaria: agrícola y no agrícola (Ha).....	9
<i>Figura 7.</i> Cantidades de producción de piña tropical por país, promedio 2000 - 2014.....	11
<i>Figura 8.</i> Ubicación geográfica de las principales regiones productoras de piña.....	13
<i>Figura 9.</i> Producción/rendimiento de piña tropical en Américas + (Total) 2000 - 2014.....	17
<i>Figura 10.</i> Producción/rendimiento de piña tropical en Perú 2000 - 2014.....	17
<i>Figura 11.</i> Lista de mercados importadores para la piña exportada por el Perú en el 2016....	19
<i>Figura 12.</i> Teoría tridimensional de la relación entre países.....	28
<i>Figura 13.</i> Crecimiento de la población total del Perú, 1990-2050.....	31
<i>Figura 14.</i> Ubicación del Perú en el mundo.....	32
<i>Figura 15.</i> PBI – proyecciones para Latinoamérica 2017.....	33
<i>Figura 16.</i> Diamante de Porter del sector piñero.....	39
<i>Figura 17.</i> Resultados del competitiveness yearbook 2017, Perú.....	39
<i>Figura 18.</i> Distribución de hogares según nivel socioeconómico, 2016 (Perú urbano – rural).....	49
<i>Figura 19.</i> Tecnologías liberadas por producto 1991 – 2011.....	52
<i>Figura 20.</i> Tecnologías liberadas por regiones 1991 – 2011.....	53
<i>Figura 21.</i> Etapa actual del ciclo de vida de la piña.....	58
<i>Figura 22.</i> Variación en el área cosechada de piña por regiones, 2014 - 2015.....	60

<i>Figura 23.</i> Distribución de la superficie de cosecha de la Piña en Perú.....	63
<i>Figura 24.</i> Análisis Interno AMOFHIT.....	69
<i>Figura 25.</i> Estructura del sector piñero. ....	71
<i>Figura 26.</i> Variedades de piña cultivadas en Junín. ....	74
<i>Figura 27.</i> Derivados de la piña. ....	74
<i>Figura 28.</i> Evolución del precio promedio anual en chacra de la piña en el Perú 2000- 2015.....	75
<i>Figura 29.</i> Exportaciones de piña peruana en miles de dólares 2008-2012. ....	77
<i>Figura 30.</i> Exportación de piña en valor FOB (%) - 2016. ....	78
<i>Figura 31.</i> Producción de piña en tn. en los principales departamentos del Perú. ....	79
<i>Figura 32.</i> Producción/rendimiento de piña tropical en Perú 2000 - 2014. ....	80
<i>Figura 33.</i> Calendario anual de cosechas de piña en el Perú.....	82
<i>Figura 34.</i> Rendimiento del cultivo de piña en el Perú. ....	83
<i>Figura 35.</i> Empleos en el sector agropecuario 2012 (Miles de empleos). ....	88
<i>Figura 36.</i> Productores según Sexo y Rango de Edad (miles de productores).....	88
<i>Figura 37.</i> Educación superior de los productores. ....	89
<i>Figura 38.</i> Tecnologías empleadas para mejorar los procesos de siembra.....	93
<i>Figura 39.</i> Matriz PEYEA de la piña. ....	112
<i>Figura 40.</i> Matriz MBCG para la Piña peruana. ....	114
<i>Figura 41.</i> Matriz MIE para la piña. ....	115
<i>Figura 42.</i> Matriz de la Gran Estrategia de la piña.....	118
<i>Figura 43.</i> Estructura organizacional propuesta para la cadena productiva de la piña. ....	135
<i>Figura 44.</i> Las cinco fuerzas competitivas de Porter. ....	143
<i>Figura 45.</i> Ranking del Índice de Competitividad Regional del Perú Año 2016.....	146
<i>Figura 46.</i> Mapa del clúster potencial de la piña.....	148

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

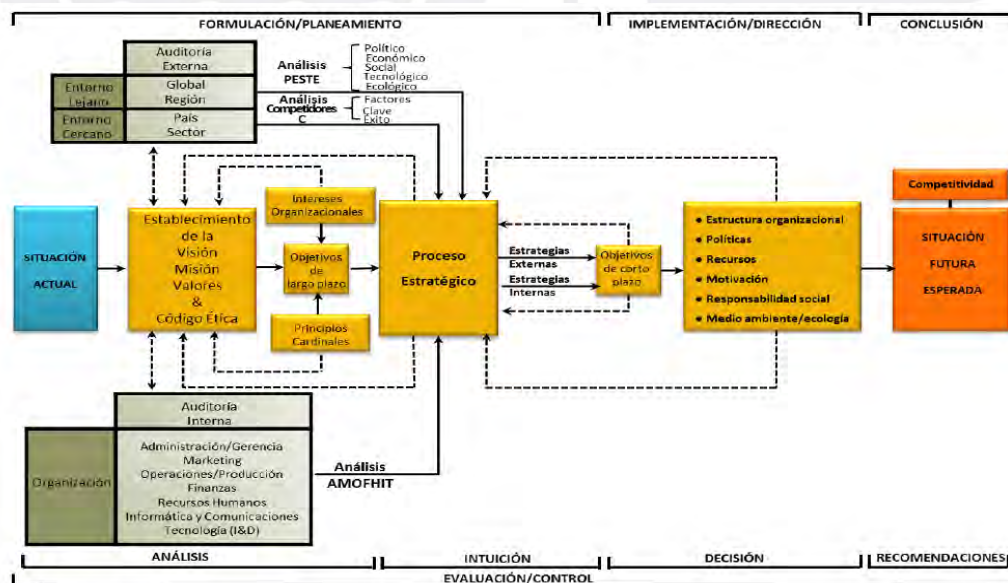


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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



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

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

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

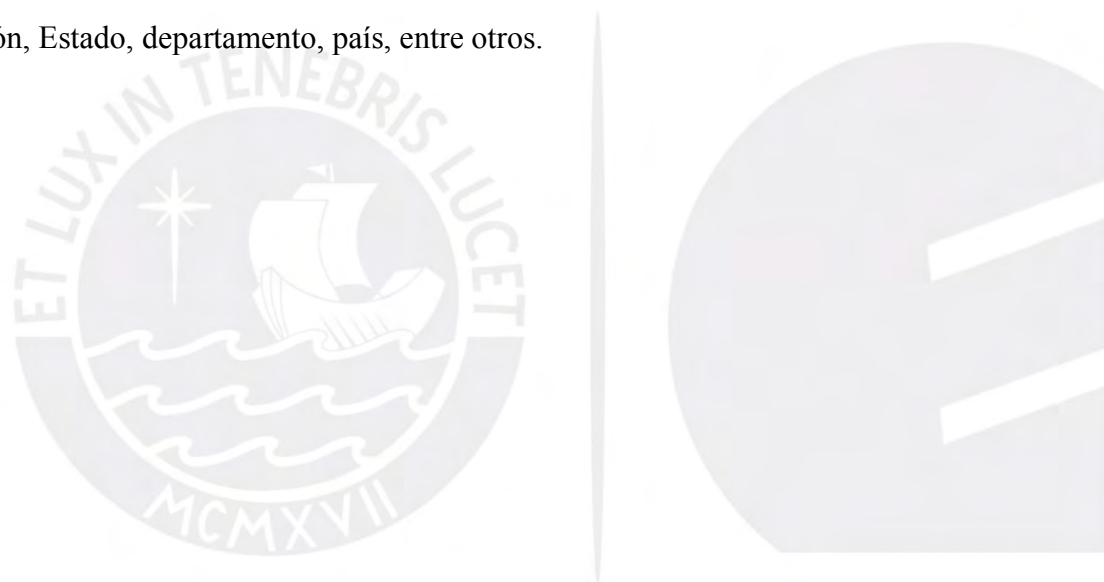
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

## Capítulo I: Situación General de la Piña

En este capítulo se presenta las características geográficas, demográficas, económicas, ambientales, y la posición competitiva del país y de la región Junín. Asimismo, se analiza el sector agrícola y la producción de piña a nivel mundial, de América, y a nivel nacional, con enfoque en los productores de piña de la región Junín. Para ello, se consideró la producción, el área cosechada, el rendimiento y el precio promedio al productor. Finalmente se tomó en cuenta la información sobre los principales mercados importadores de piña peruana y del mundo, así como de los países exportadores.

### 1.1 Situación General

El Perú es un país democrático, ubicado en América del Sur, el cual limita por el sur con Chile, por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil, por el sureste con Chile y Bolivia y por el oeste con el Océano Pacífico. Es uno de los países con mayor diversidad biológica y recursos minerales a nivel mundial. Está constituido por 24 departamentos, 195 provincias y 1,845 distritos y una Provincia Constitucional. La superficie del territorio peruano es de 1'285,216 km<sup>2</sup> considerado como uno de los 19 países más extensos del mundo. Según actualización censal del año 2014 cuenta con una población total de 30'814,175 habitantes, la tasa de crecimiento representa un punto porcentual para el año 2015 y con tendencia a descenso en la proyección al 2025 (ver Figura 1).

Según el INEI (2015), la distribución del área urbano y rural está caracterizada por una mayor concentración en las zonas urbanas representando el 75.9%, asentados en mayor proporción en las zonas costeras en 54.6%; la densidad poblacional registra 22 hab/km<sup>2</sup> y el 61.4% se concentra en siete departamentos: (a) Lima, (b) La Libertad, (c) Piura, (d) Cajamarca, (e) Puno, (f) Junín y (g) Cusco. En relación a los países de América, el Perú es el séptimo país más poblado.

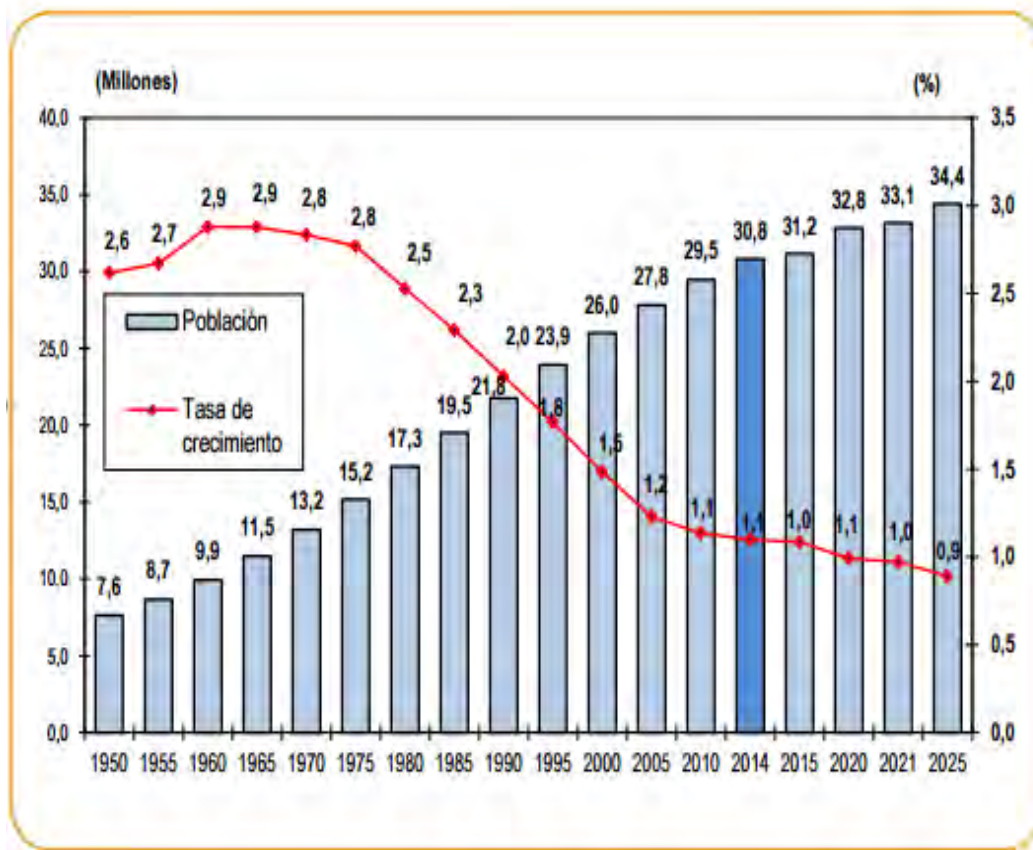
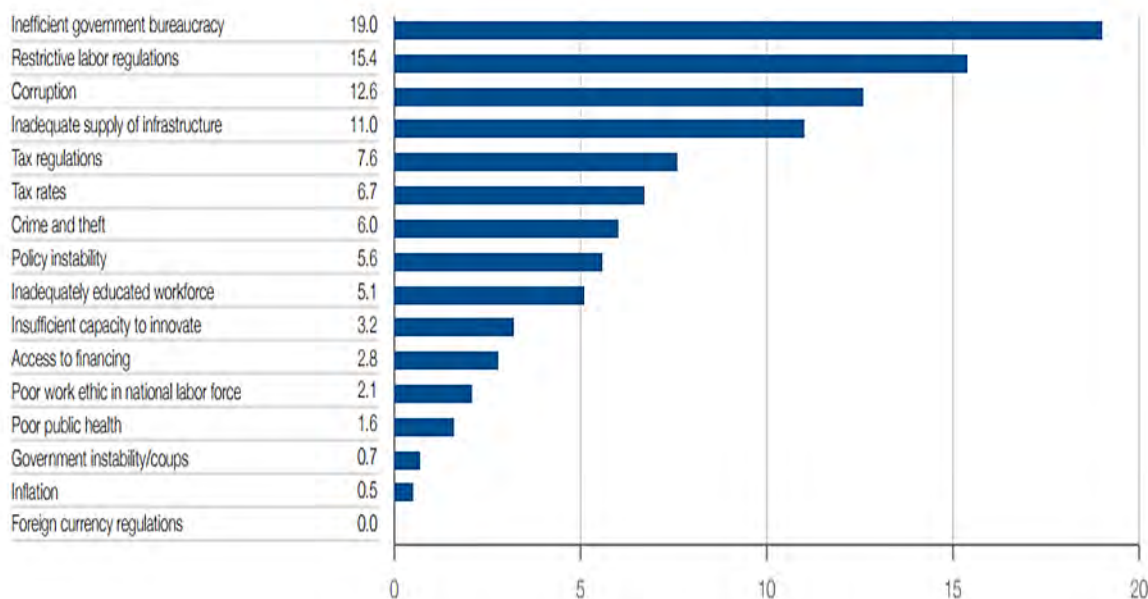


Figura 1. Población y tasa de crecimiento, 1950 – 2025.

Tomado de “Día Mundial de la Población,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014

([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf)).

Según el Índice Global de Competitividad 2016 -2017, elaborado por el World Economic Forum (2017), el Perú se encuentra en el puesto 67 subiendo tres posiciones respecto al 2015, los aspectos favorables para escalar estas posiciones fueron el entorno macroeconómico (33) y el desarrollo del mercado financiero (26); sin embargo, los aspectos que no favorecieron fueron las instituciones, ubicándose en el puesto (106), la innovación (119) y aspectos de salud y educación primaria (98). Asimismo, este índice selecciona como los principales factores problemáticos para el Perú, el no poder hacer negocios, la burocracia gubernamental ineficiente, las normas restrictivas del trabajo, la corrupción y el suministro inadecuado de infraestructura (ver Figura 2).



*Figura 2.* Most problematic factors for doing business 2016.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016–2017,” por World Economic Forum, 2017 ([http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the\\_global\\_competitiveness\\_report\\_2016-2017.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf)).

La economía en el Perú en los últimos años ha registrado un crecimiento, el cual se ha traducido en mejoras de las principales variables macroeconómicas. Según cifras del Banco Central de Reserva del Perú, el año 2016 se alcanzó un crecimiento de 3.9 puntos porcentuales del Producto Bruto Interno (PBI), impulsado por el contexto externo favorable de las exportaciones y el consumo privado. La tasa de inflación registró 3.2%, ligero incremento respecto al año anterior (BCRP, 2016a). Según el INEI (2016), en abril se incrementó el precio de los materiales de construcción y el precio de algunos productos de la canasta básica familiar.

La economía mundial fue un factor que favoreció al crecimiento del PBI, sobre todo el comercio con los principales socios comerciales. La China y los Estados Unidos representan el 41% del volumen comercializado en el exterior, con un crecimiento en términos de intercambio de 9.5% para el mes de diciembre del año 2016. El comercio exterior registró un superávit de la balanza comercial de 1,730 millones de dólares impulsado por las exportaciones, con un ingreso de 36,838 millones de dólares. Con relación al déficit

fiscal se registró para el 2016 un saldo negativo de 2.6% del PBI esto impulsado por los mayores gastos corrientes y la reducción del 0.9% de los ingresos tributarios (“Perú logra superávit comercial de,” 2017).

La remuneración mínima vital es de S/ 850 soles. Según el INEI (2015) la población económicamente activa (PEA), representa el 68.9% y de ellos la PEA ocupada representa el 93.8% con mayor empleabilidad en los sectores agricultura, pesca y minería. Los mayores ingresos se registran en el sector construcción y la población en situación de pobreza monetaria alcanza el 22.6%.

En cuanto a la conservación medioambiental, la superficie de bosques naturales o tropicales al 2014 es de 69'176,793 ha, y para el año 2015 la cantidad promedio diario de recojo de residuos sólidos es de 20'894,646 kilogramos. La proporción de la población que dispone de servicios de suministros de agua es del 85.4%. En cuanto al acceso de tecnología de información y comunicación, los hogares que acceden al servicio de internet son del 23.2% y con respecto a la seguridad ciudadana las denuncias por comisión de delitos son de 349,323 incrementándose en 2% respecto al año anterior.

En la región central del Perú se encuentra el departamento de Junín, que cuenta con un área de 44,197 km<sup>2</sup>, representando el 3.44% del territorio peruano, que lo sitúa como la octava región más grande del país. Por el norte limita con Pasco y Ucayali; por el sur, con Ayacucho y Huancavelica; por el este, con Cusco y Ucayali; y, por el oeste, con Lima (ver Figura 3). El departamento de Junín cuenta con dos áreas naturales: (a) la sierra, con 20,821 km<sup>2</sup> que representa el 46% del territorio y (b) la selva, con 23,376 km<sup>2</sup> que representa el 54%.

Tal como se puede observar en la Figura 3, el departamento está conformado por nueve provincias y 123 distritos, siendo la capital la provincia de Huancayo. Según el INEI, la población estimada para el 2016 fue de 1'360,382 personas; de los cuales el 73% se concentra en las provincias de Huancayo, Satipo y La Merced. La tasa de crecimiento

poblacional anual en el 2015 fue de 0.7%, mientras que a nivel nacional fue 1.1% (ver Tabla 1). La población se encuentra distribuida el 34.5% en la zona rural y el 65.5% en zona urbana (INEI, 2015) (ver Figura 4).



Figura 3. Mapa político de la región Junín.

Tomado de “Mapa político de la Región Junín,” Google.com, 2017 (<http://maps.google.com/?ie=UTF8&ll=-11.79208,-75.157471&spn=4.666206,8.327637&z=7>).

Según el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP), presentado por el Centro de Competitividad de CENTRUM Católica (2017), el departamento de Junín en el 2016 se mantuvo en el puesto número 15 de las 26 regiones evaluadas versus el 2015. Sin embargo, el puntaje se redujo de 30.11 a 29.81, esto principalmente debido a la caída de los pilares: Gobierno (-28.41%), Infraestructura (-24.68%), Economía (-13.44%) y Empresas (-9.58%) (ver Figura 5).



Tabla 1

*División Político Administrativa de la Región Junín, Población Estimada al 2016.*

Provincia	Capital de provincia	Área	Población estimada 2016	% Población estimada 2016.	Densidad poblacional hab/km2
		44,196	1'360,382	1.00	31
Huancayo	Huancayo	3,558	507,075	0.37	143
Satipo	Satipo	19,219	279,718	0.21	15
Chanchamayo	La Merced	4,723	206,540	0.15	44
Tarma	Tarma	2,749	107,799	0.08	39
Jauja	Jauja	3,749	83,141	0.06	22
Concepción	Concepción	3,068	56,258	0.04	18
Chupaca	Chupaca	1,153	53,286	0.04	46
Yauli	La Oroya	3,617	41,381	0.03	11
Junín	Junín	2,360	25,184	0.02	11

*Nota.* Adaptado de “Sistema de consulta,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015 (<https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>).



*Figura 4.* Población por área de residencia, censada 1940-2007 y estimada 2008-2015. Tomado de “Sistema de consulta,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015 (<https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>).

Según el BCRP, el 2015 Junín aportó 3.3% del Valor Agregado Bruto (VAB) y el 3.0% del PBI. El comercio y servicios contribuyó en 44.5% al VAB, mientras que la extracción de gas, petróleo y minerales el 31.9%, la agricultura, ganadería, caza y silvicultura el 8.3%, la construcción 6.7% y la manufactura 6.2% (BCRP, 2016) (ver Tabla 2).

Rank 2016	Región	2008	2010	2011	2014	2015	2016
12	Tumbes	35.93	34.94	35.11	33.42	32.70	32.97
13	Ancash	33.83	32.41	32.55	32.70	32.17	31.95
14	Madre de Dios	30.97	32.33	33.80	33.55	31.93	31.34
15	Junín	32.61	30.97	31.56	31.10	30.11	29.81
16	Puno	25.59	26.98	30.33	31.58	29.97	29.67
18	San Martín	24.50	25.97	28.85	29.65	28.72	28.69
19	Loreto	33.55	32.46	32.32	30.42	28.70	28.66

Pilar	ICRP 2016	Media Nacional	Var. Ptos.	Var. %
Personas	41.5	41.0	✓ 0.50	✓ 1.22%
Empresas	40.1	44.4	✗ -4.25	✗ -9.58%
Gobierno	28.3	39.5	✗ -11.23	✗ -28.41%
Economía	23.5	27.2	✗ -3.65	✗ -13.44%
Infraestructura	15.7	20.8	✗ -5.13	✗ -24.68%

Figura 5. Posición competitiva de la región Junín.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú [ICRP],” por el Centro de Competitividad de CENTRUM Católica, 2017 (<http://www.icrp.pe/>).

Tabla 2

Junín: Valor Agregado Bruto 2015

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2008-2015
	14'499,895	1.00	5.80
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1'204,492	0.08	3.70
Pesca y Acuicultura	7,147	0.00	4.70
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	4'619,468	0.32	14.0
Manufactura	894,661	0.06	-9.20
Electricidad, Gas y Agua	345,908	0.02	2.70
Construcción	969,794	0.07	7.60
Comercio, Mantenimiento y Reparación de Vehículos	1'713,312	0.12	7.10
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	845,959	0.06	4.50
Alojamiento y Restaurantes	279,998	0.02	6.00
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	435,417	0.03	13.5
Administración Pública y Defensa	778,956	0.05	7.10
Otros Servicios	2'404,783	0.17	5.30

Nota. Valores a precios constantes de 2007 (Miles de soles). Tomado de “Caracterización del departamento de Junín,” por BCRP, 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/junin-caracterizacion.pdf>).

La PEA, al 2015 fue de 719,588 habitantes representando el 53.27% de la población de Junín; mientras que la PEA ocupada fue 698,132 habitantes, quienes principalmente

laboran en el sector agropecuario (BCRP, 2016) (ver Tabla 3). Según el Instituto Peruano de Economía (2016), la tasa de empleo informal fue 87.2% y el empleo formal el 12.8%.

Tabla 3

*Porcentaje de Ocupación de la PEA de la Región Junín según Actividad.*

Actividad	% Ocupación 2015
Agropecuario	39.0
Minería, Gas y Petróleo	2.50
Comercio	15.40
Servicios	6.80
Transportes	6.40
Manufactura	6.30
Otros	23.60

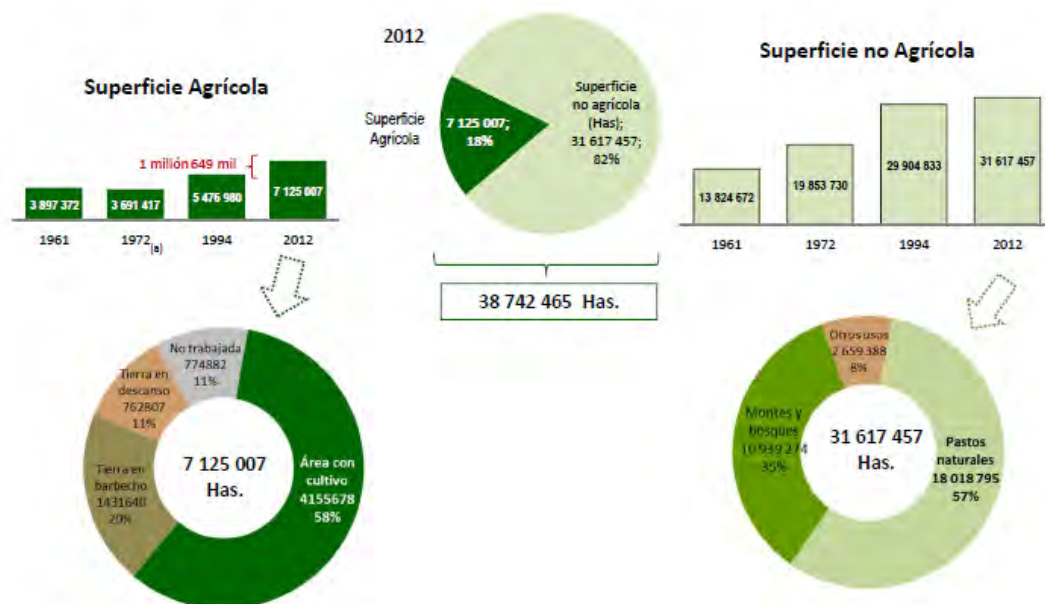
*Nota.* Adaptado de “Caracterización del Departamento de Junín,” por el BCRP, 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/junin-caracterizacion.pdf>).

La agricultura es una de las actividades económicas, sociales y ambientales más importantes del departamento de Junín y del Perú. Mediante su desarrollo se mejoran los índices de pobreza, desnutrición, tecnología e innovación, seguridad alimentaria, oferta de productos, ingresos de divisas, etc.

En el año 2012, según la IV Censo Nacional Agropecuario del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] y el Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri] (2012), se muestra que en el Perú la superficie agrícola (7'125,008 ha) representa el 18.5%, y la superficie no agrícola (31'617,457 ha) cubre el 81.5% (ver Figura 6). La superficie agrícola con cultivos representa 4'155,678 Hectáreas (58%). La superficie agrícola existente se encuentra distribuido en la región de la sierra (46.3%), en la región selva (30.1%) y en la región costa (23.7%).

Dentro de la superficie agrícola, los cultivos que destacan son el café (10.2%), la papa (8.8%), maíz amarillo duro (6.3%), maíz amiláceo (5.8%), arroz (4.3%), plátano (3.5%), cacao (3.5%), caña de azúcar (3.4%), yuca (2.3%) y maíz choclo (1.6%). Según el Boletín Estadístico de Producción del Ministerio de Agricultura y Riego (2017) el país en el primer

trimestre del 2017, considerando los 28 principales productos transitorios, tuvo un área de siembra a nivel nacional de 542 mil hectáreas lo que refleja un crecimiento del 18% versus el mismo periodo en el año 2016. Esta variación fue influenciada principalmente por el incremento del cultivo de arroz, maíz, trigo, cebada, frijol y papa. Mientras que aquellos que mostraron una variación negativa son los cultivos de quinua, camote y tomate.



*Figura 6.* Superficie peruana agropecuaria: agrícola y no agrícola (Ha). Tomado del “IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] y el Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2012 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>)

Al igual que en el índole nacional, en Junín la agricultura también es un eje fundamental del desarrollo de la región. El departamento de Junín comprende una superficie territorial de 4'419,723 ha, de los cuales según el IV Censo Nacional Agropecuario 2012 del Instituto Nacional de Estadística e Informática y el Ministerio de Agricultura y Riego (2012), 465,880.44 ha corresponden a terrenos agrícolas y 1'957,909.94 ha a superficies no agrícolas. El sector agrícola en Junín se desarrolla en dos regiones definidas. Por un lado, la sierra donde destaca la producción de papa, maíz, zanahoria, arveja verde, haba, cebolla serrana y olluco destinados al abastecimiento del mercado central del país; mientras que en la selva (Chanchamayo y Satipo) destacan la producción de piña, naranja, tangelo, plátano, yuca,

mandarina para el consumo interno; así como, café, maíz, cacao y jengibre para la agro exportación. En Junín se concentra la mayor producción de piña y naranja del país. Según el Banco Central de Reserva del Perú (2016) la producción de piña alcanzó 6,4 y 6,8 mil hectáreas en los últimos años representando el 73 y 75% de la producción nacional en el 2014 y 2015 respectivamente.

La piña es una planta monocotiledónea, herbácea y perenne, cuyas especies son nativas de América del Sur, más concretamente, de Brasil, el norte de Argentina y Paraguay. Cuando llegaron los españoles la encontraron ya domesticada, sembrada por los nativos de la zona; lo llamaron piña, aunque su nombre originario proveniente del guaraní, es *ananá* (FEDECAFÉ, 1987). Pertenece a la familia de las *bromeliaceae* y presenta 50 géneros y 2,000 especies distribuidas en hábitat diferentes según Smith (1979). A nivel mundial existen numerosas variedades de piña, siendo las más importantes los siguientes cuatro grupos: (a) Grupo Cayena, que incluye la Cayena Lisa, Euville, Hilo o Rothfield; (b) Grupo Española, Española, Blood, Puerto Rico; (c) Grupo Queen, Golden Sweet o MD2, Pernambuco o Back Ripley; y, (d) Tipo Peroleras, Milagreña (Ecuatoriana). Las más comercializadas son la *Cayena Lisa* que ocupa el primer lugar y la *Golden Sweet (MD2)* que recientemente fue ganando éxito a nivel mundial ocupando el segundo lugar en el ranking de variedades con mayor producción. La demanda de la *Cayena* responde a la necesidad de un insumo para enlatados debido a su alta concentración de azúcares y ácido; mientras que la *Golden Sweet* es preferida para el consumo fresco por su dulzura y su coloración dorada.

Según la Organización Mundial para la Agricultura [FAO] (2017), a nivel mundial el mayor productor de piña en el 2014 fue Costa Rica con una producción de 2'915,628 toneladas (tn), seguido por Brasil con 2'646,243 tn, Filipinas con 2'507,098 tn, Tailandia con 1'914,830 tn y China con 1'888,943 tn. Estos cinco países tienen el 47% de la producción mundial. En la Figura 7 se puede observar el mapa con las cantidades promedio de

producción de piña desde el año 2000 hasta el 2014, asimismo en la Tabla 4 se presenta el ranking de los 20 países con mayor producción, donde el Perú ocupó el puesto número 17 con 455,297 tn.

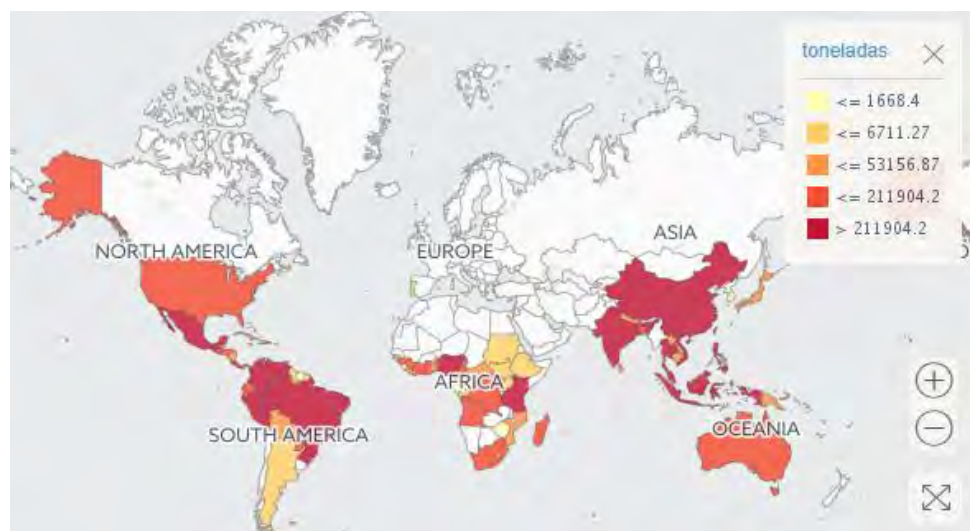


Figura 7. Cantidades de producción de piña tropical por país, promedio 2000 - 2014. Adaptado de “Estadísticas de producción mundial de piña,” por la Organización Mundial para la Agricultura [FAO], 2017 (<http://faostat.fao.org/>).

Tabla 4

*Producción Mundial de Piña, en Toneladas, al 2014*

Ranking	Área	Valor
	Mundo	25'439,366
1	Costa Rica	2'915,628
2	Brasil	2'646,243
3	Filipinas	2'507,098
4	Tailandia	1'914,830
5	China	1'888,943
6	Indonesia	1'835,491
7	India	1'736,740
8	Nigeria	1'464,801
9	China, Continental	1'432,700
10	México	817,463
11	Ghana	661,500
12	Colombia	652,759
13	Angola	599,156
14	Vietnam	591,456
15	Venezuela	468,643
16	China	456,243
17	Perú	455,297
18	República Dominicana	436,304
19	República Unida de Tanzania	362,297
20	Malasia	335,725

Nota. Adaptado de “Estadísticas de producción mundial de piña,” por la Organización Mundial para la Agricultura [FAO], 2017 (<http://faostat.fao.org/>).

En América los mayores productores de piña son Costa Rica, Brasil, México, Colombia y Venezuela. El Perú ocupa el sexto lugar con una participación del 4.77% (ver Tabla 5). Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2017) las tres principales regiones del Perú donde se ubica geográficamente el mayor volumen de producción de piña son: (a) Junín, que concentró el 74% de la producción nacional en el 2015; (b) La Libertad, con el 5%; y (c) Puno con el 4% (ver Figura 8). El 2015 versus el 2014, la producción nacional de piña se contrajo en un punto porcentual, esto principalmente por la caída de la producción de regiones Ayacucho (-37%), San Martín (-31%), Huánuco (-22%) y Amazonas (-14%). Entre los departamentos con variación positiva se encuentran Madre de Dios (24%), Puno (13%) y Cusco (7%) (ver Tabla 6).

Tabla 5

*Producción de Piña, en Toneladas, en el Continente Americano al 2014*

Ranking	Área	Valor
1	Costa Rica	2'915,628
2	Brasil	2'646,243
3	México	817,463
4	Colombia	652,759
5	Venezuela	468,643
6	Perú	455,297
7	República Dominicana	436,304
8	Guatemala	245,688
9	Estados Unidos de América	175,000
10	Honduras	140,000
11	Panamá	137,633
12	Ecuador	126,000
13	Paraguay	63,070
14	Nicaragua	60,678
15	Bolivia	50,993

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas de producción mundial de piña,” por la Organización Mundial para la Agricultura [FAO], 2017 (<http://faostat.fao.org/>).

Tabla 6

*Producción de Piña por Regiones en Toneladas, 2010-2015*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Var. % 2015	Part % 2015
Nacional	310,568	400,430	436,808	448,885	455,296	450,635	-1	100
Amazonas	8,722	7,599	7,629	10,760	9,778	8,407	-14	2
Ayacucho	3,205	3,151	3,101	2,704	2,776	1,756	-37	0
Cajamarca	3,346	3,433	3,512	3,532	3,639	3,821	5	1
Cusco	9,797	8,546	9,228	10,374	9,110	9,756	7	2
Huánuco	5,150	8,706	13,935	13,866	13,150	10,267	-22	2
Junín	204,018	290,649	313,852	320,916	328,671	331,858	1	74
La Libertad	26,148	26,170	26,173	25,475	23,878	23,846	0	5
Loreto	16,691	20,210	19,818	17,472	16,907	15,965	-6	4
Madre de Dios	1,106	1,687	2,063	2,276	2,594	3,204	24	1
Pasco	2,826	1,385	1,217	620	617	586	-5	0
Piura	1,666	153	0	0	0	0	0	0
Puno	5,731	6,161	12,176	14,723	16,847	19,017	13	4
San Martín	15,277	15,374	15,849	16,579	17,642	12,237	-31	3
Ucayali	6,885	7,206	8,255	9,588	9,687	9,915	2	2

*Nota.* Adaptado de “Anuario estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2015,” por el Ministerio de Agricultura y Riego, 2016a (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola-y-ganadera-2015>).



*Figura 8.* Ubicación geográfica de las principales regiones productoras de piña. Adaptado de la *Base de datos de la Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos*, por el Ministerio de Agricultura y Riego, 2016b.

En la Tabla 7 se muestra el ranking del 2014 de área cosechada de piña, que hace referencia a la superficie en la que se obtiene un cultivo (FAO, 2017). Éste coloca a Nigeria



con 182,000 hectáreas (ha), India con 109,880 ha y China con 81,567 ha, en el primer, segundo y tercer lugar respectivamente. El Perú se encontró en el puesto número 15 con un área de 15,917 ha. Mientras que a nivel de América ocupa el quinto lugar, antecedido por Brasil, Costa Rica, Venezuela y México (ver Tabla 8).

Tabla 7

*Área Cosechada de Piña, en Hectáreas, en el Mundo, al 2014*

Ranking	Área	Valor
1	Nigeria	182,000
2	India	109,880
3	China	81,567
4	China, Continental	72,617
5	Tailandia	72,376
6	Brasil	66,599
7	Filipinas	61,643
8	Costa Rica	46,000
9	Angola	44,108
10	Vietnam	35,724
11	Guinea	30,408
12	Venezuela	22,502
13	México	18,961
14	Indonesia	16,000
15	Perú	15,917
16	República Unida de Tanzania	15,500
17	Colombia	15,121
18	Madagascar	14,419
19	Bangladesh	13,759
20	Ghana	10,500

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas de producción mundial de piña,” por la Organización Mundial para la Agricultura [FAO], 2017 (<http://faostat.fao.org/>).

Tabla 8

*Área Cosechada de Piña, en Hectáreas, en el Continente Americano, al 2014*

Ranking	Área	Valor
1	Brasil	66,599
2	Costa Rica	46,000
3	Venezuela	22,502
4	México	18,961
5	Perú	15,917
6	Colombia	15,121
7	Guatemala	9,086
8	República Dominicana	8,544
9	Cuba	7,524
10	Ecuador	6,880
11	Estados Unidos de América	6,200
12	Paraguay	5,256
13	Bolivia	4,403
14	Nicaragua	3,985
15	Honduras	3,500

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas de producción mundial de piña,” por la Organización Mundial para la Agricultura [FAO], 2017 (<http://faostat.fao.org/>).

En el país, en el 2015, el área cosechada de piña se redujo en 4.6 puntos porcentuales vs el 2014. En Junín se reduce de 6,372 a 6,223 ha que representa 2.3 puntos porcentuales. Sin embargo, regiones como Ucayali, Madre de Dios y Cusco crecieron en 29.9, 16 y 11.3 puntos porcentuales respectivamente. Los departamentos con mayor área cosechada son Junín que cuenta con el 41% a nivel nacional, Loreto con 13.2% y La Libertad con 7.4% (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016a) (ver Tabla 9).

Tabla 9

*Área cosechada de Piña, en Hectáreas, por Regiones 2014 - 2015*

Región	Superficie cosechada (ha)			
	2014	2015	Var. %	Part % 2015
Nacional	15,917	15,182	-4.6	100.0
Amazonas	1,130	997	-11.8	6.6
Ancash	0	0	-	0.0
Apurímac	0	0	-	0.0
Arequipa	0	0	-	0.0
Ayacucho	231	171	-26.0	1.1
Cajamarca	367	367	-	2.4
Callao	0	0	-	0.0
Cusco	856	953	11.3	6.3
Huancavelica	0	0	-	0.0
Huánuco	1,032	806	-21.9	5.3
Ica	0	0	-	0.0
Junín	6,372	6,223	-2.3	41.0
La Libertad	1,191	1,129	-5.2	7.4
Lambayeque	0	0	-	0.0
Lima	0	0	-	0.0
Lima Metropolitana	0	0	-	0.0
Loreto	1,937	2,008	3.7	13.2
Madre de Dios	201	233	16.0	1.5
Moquegua	0	0	-	0.0
Pasco	62	42	-32.3	0.3
Piura	0	0	-	0.0
Puno	720	737	2.4	4.9
San Martín	1,393	963	-30.8	6.3
Tacna	0	0	-	0.0
Tumbes	0	0	-	0.0
Ucayali	426	553	29.9	3.6

*Nota.* Adaptado de “Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2015,” por el Ministerio de Agricultura y Riego, 2016a.

La producción obtenida en toneladas por hectárea cosechada brinda el rendimiento del cultivo (FAO, 2017). En el mundo el primer lugar es ocupado por Indonesia con un rendimiento de 114.72 tn/ha, seguido por Costa Rica con 63.38 tn/ha y Ghana con 63 tn/ha. El Perú ocupa el puesto número 22 con una producción promedio de 28.60 tn/ha (ver Tabla 10); mientras que en América ocupa el lugar número nueve. Los primeros cinco lugares son

ocupados por Costa Rica, República Dominicana, Puerto Rico, Colombia y México respectivamente (ver Tabla 11).

Tabla 10

*Rendimiento Mundial del Cultivo de Piña tn/ha, al 2014*

Ranking	Área	tn/ha
1	Indonesia	114.72
2	Costa Rica	63.38
3	Ghana	63.00
4	Côte d'Ivoire	58.94
5	Benin	57.46
6	Australia	53.26
7	República Dominicana	51.06
8	China, Taiwán provincia de	50.98
9	Puerto Rico	50.00
10	Colombia	43.17
11	México	43.11
12	Panamá	41.14
13	Filipinas	40.67
14	Honduras	40.00
15	Brasil	39.73
16	Camerún	38.71
17	Rwanda	38.42
18	Malasia	35.50
19	Swazilandia	32.37
20	Etiopía	29.88
21	República de Corea	29.69
22	Perú	28.60

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas de producción mundial de piña,” por la Organización Mundial para la Agricultura [FAO], 2017 (<http://faostat.fao.org/>).

Tabla 11

*Rendimiento en el Continente Americano del Cultivo de Piña tn/ha, al 2014.*

Ranking	Área	tn/ha
1	Costa Rica	63.38
2	República Dominicana	51.06
3	Puerto Rico	50.00
4	Colombia	43.17
5	México	43.11
6	Panamá	41.14
7	Honduras	40.00
8	Brasil	39.73
9	Perú	28.60
10	Estados Unidos de América	28.23
11	Guatemala	27.04
12	El Salvador	23.33
13	Guadalupe	23.31
14	Guayana francesa	20.89

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas de producción mundial de piña,” por la Organización Mundial para la Agricultura [FAO], 2017 (<http://faostat.fao.org/>).

Tal como se muestra en la Figura 9, desde el año 2000 hasta el 2014 la producción promedio y el área cosechada a nivel de América se ha ido incrementando paulatinamente. En el año 2000 el área cosechada en promedio era 165,017 ha con una producción de 5'136,060 tn y en el 2014 fue de 248,944 ha y de 9'538,994 tn respectivamente.

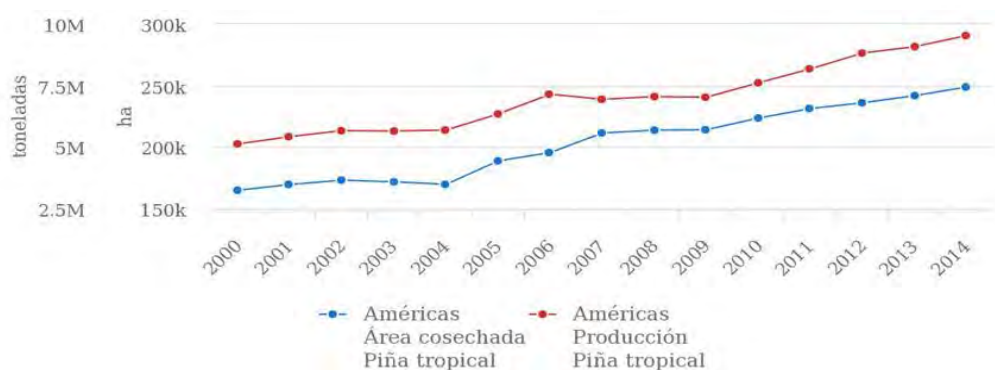


Figura 9. Producción/rendimiento de piña tropical en Américas + (Total) 2000 - 2014. Adaptado de “Estadísticas de producción mundial de piña,” por la Organización Mundial para la Agricultura [FAO], 2017 (<http://faostat.fao.org/>).

En el Perú los departamentos que tuvieron el mejor rendimiento en el cultivo de piña en el 2015 fueron Junín con 53.3 tn/ha, seguido por Puno con 25.8 tn/ha y La Libertad con 21.1 tn/ha. Como país, durante el 2014 se tuvo un rendimiento de 28.6 tn/ha mientras que el 2015 se alcanzó 29.7 tn/ha, lo que representa un crecimiento de 3.8%. Los departamentos que influenciaron de forma negativa son Ucayali, con un decrecimiento de 21.2%, y Ayacucho con 14.5% (ver Tabla 12). Asimismo, en Junín, en el año 2015 el rendimiento en toneladas de piña por hectárea fue 53.3. Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2016a), en el 2016 el rendimiento por hectárea se incrementó en 4.6%, siendo 55.7 tn/ha.



Figura 10. Producción/rendimiento de piña tropical en Perú 2000 - 2014. Adaptado de “Estadísticas de producción mundial de piña,” por la Organización Mundial para la Agricultura [FAO], 2017 (<http://faostat.fao.org/>).

Tabla 12

*Rendimiento del Cultivo de Piña por Regiones tn/ha, 2014 - 2015*

Región	Rendimiento (t/ ha)		
	2014	2015	Var. %
Nacional	28.6	29.7	3.8
Amazonas	8.7	8.4	-2.6
Ayacucho	12.0	10.3	-14.5
Cajamarca	9.9	10.4	5.0
Cusco	10.6	10.2	-3.8
Huánuco	12.7	12.7	0.0
Junín	51.6	53.3	3.4
La Libertad	20.1	21.1	5.4
Loreto	8.7	8.0	-8.9
Madre de Dios	12.9	13.7	6.5
Pasco	10.0	14.0	40.1
Puno	23.4	25.8	10.3
San Martín	12.7	12.7	0.3
Ucayali	22.7	17.9	-21.2

*Nota.* Adaptado de “Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2015,” por el Ministerio de Agricultura y Riego, 2016a.

El precio promedio anual al que vende la piña el productor en su chacra es variable en cada departamento. Tal como se presenta en la Tabla 13, en 2014 se pagó S/ 630.00 por tonelada lo que implica S/ 0.63 céntimos por kg; mientras que en el 2015 se tuvo una variación de 7.6 puntos porcentuales, con un precio por tonelada de S/ 678.00 equivalente a S/ 0.678 céntimos por kg. Aquellos departamentos con una variación positiva significativa son Amazonas (33.9%), San Martín (24%) y Ucayali (17.7%). Según los reportes históricos del Ministerio de Agricultura y Riego, desde el año 2000 hasta el 2005, los precios de la piña decrecieron a nivel nacional llegando a alcanzar S/ 0.3 por kg, recuperándose lentamente a partir de ese año hasta la fecha.

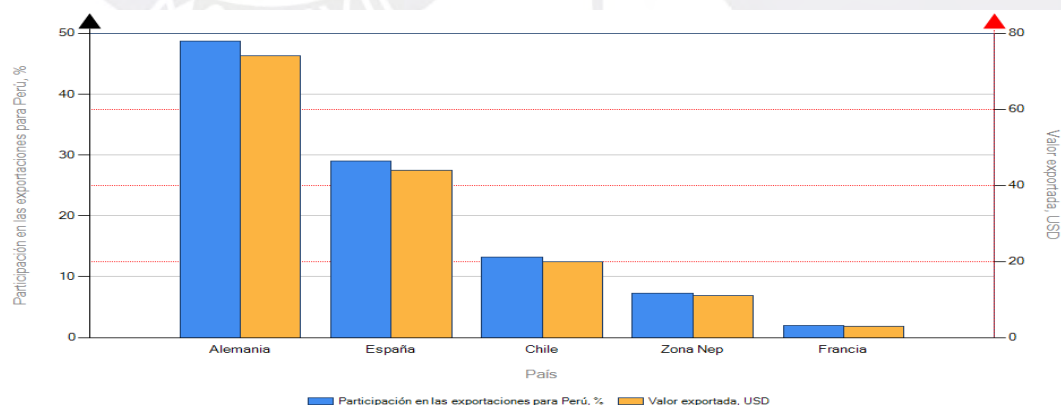
Tabla 13

*Precio Promedio Anual en Chacra de la Piña por Departamentos en el Perú, 2014-2015*

Región	Precio al productor (S/ /t)		
	2014	2015	Var. %
Nacional	630	678	7.6
Amazonas	693	928	33.9
Ayacucho	729	822	12.8
Cajamarca	1,098	1,137	3.5
Cusco	981	1,040	6.0
Huánuco	470	491	4.6
Junín	501	540	7.9
La Libertad	866	889	2.7
Loreto	357	358	0.4
Madre de Dios	1,475	1,578	7.0
Pasco	726	650	-10.4
Puno	2,970	2,753	-7.3
San Martín	531	659	24.0
Ucayali	422	497	17.7

*Nota.* Adaptado de “Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2015,” por el Ministerio de Agricultura y Riego, 2016a.

En el 2016, los principales destinos de las exportaciones de la piña peruana fueron los siguientes: (a) Alemania, concentrando 74 mil USD y 4 tn, representando para el Perú el 48.7% de las exportaciones en USD de este producto; (b) España, con 44 mil USD y 31 tn, representando el 28.9%; y (c) Chile, con 20 mil USD y 68 tn, representando el 13.2%. El país exporta a nivel mundial 152 mil USD y 111 tn (ver Tabla 14).



*Figura 11.* Lista de mercados importadores para la piña exportada por el Perú en el 2016. Adaptado de la “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por International Trade Centre, 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

*Nota.* Zona Nep, es considerado como un país o países de confidencialidad; es decir, se registran los valores exportados más no así el nombre propio del país destino.

Tabla 14

*Lista de Mercados Importadores para la Piña Exportada por el Perú en el 2016*

Importadores	Valor exportado en 2016 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Perú (%)	Cantidad exportada en 2016 (tn)
Mundo	152	100	111
Alemania	74	48.7	4
España	44	28.9	31
Chile	20	13.2	68
Zona Nep*	11	7.2	8
Francia	3	2	0

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por International Trade Centre, 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

\*Zona Nep, es considerado como un país o países de confidencialidad; es decir, se registran los valores exportados más no así el nombre propio del país destino.

Existen mercados importadores de piña muy importantes a nivel mundial a los cuales las exportaciones de Perú no están enfocadas. Tal es el caso de Estados Unidos que importa 721,579 miles de USD y 1'076,517 tn con una participación de 28.8% de las importaciones mundiales; y, Países Bajos, con 235,219 miles de USD y 279,184 tn con una participación de 9.4%. En el mundo se importa 2'507,922 miles de USD y 3'160,922 tn en total.

Tabla 15

*Lista de Mercados Importadores para la Piña en 2016*

Importadores	Valor importado en 2016 (miles de USD)	Cantidad importada en 2016 (tn)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2012-2016 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)
Mundo	2'507,922	3'160,245	1	100
Estados Unidos de América	721,579	1'076,517	4	28.8
Países Bajos	235,219	279,184	-1	9.4
Alemania	158,726	168,317	-2	6.3
Reino Unido	131,900	147,788	1	5.3
Japón	127,033	143,173	-6	5.1
España	124,852	151,793	5	5.0
Bélgica	121,403	139,001	-8	4.8
Italia	118,559	141,459	-1	4.7
Francia	110,572	122,142	4	4.4
China	109,430	101,932	39	4.4

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por International Trade Centre, 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Según International Trade Centre (2017), los principales exportadores de piña en el 2016 fueron: (a) Costa Rica, con una participación de 45.7%, seguido de Países Bajos, con 13.4% y Filipinas, con 11.5% (ver Tabla 16). Las exportaciones de Perú ocupan una posición

relativa número 64 en las exportaciones mundiales; mientras que en América es el exportador número 17. La exportación mundial de piña, al igual que en América, ha experimentado un ligero crecimiento de 1% en toneladas el 2016 versus el 2015, mientras que en valor creció en 15% (ver Tabla 17).

Tabla 16

*Ranking de Países del Mundo Exportadores de la Piña en 2016.*

Ranking	País	Valor exportado en 2016 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2016 (Ton)	Valor unitario (USD/unid.)	Tasa de crecimiento en cantidad entre 2012-2016 (%)	Tasa de crecimiento en valor entre 2015-2016 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)
	Mundo	1'979,501	3'643,213	543	1	15	100
1	Costa Rica	905,311	2'019,401	448	1	10	45,7
2	Países Bajos	265,793	289,198	919	8	17	13,4
3	Filipinas	228,412	566,928	403	1	117	11,5
4	Bélgica	105,435	120,838	873	-9	-3	5,3
5	EEUU	101,246	120,120	843	1	-2	5,1
6	México	42,573	86,267	494	12	18	2,2
7	Taipei Chino	38,845	29,075	1,336	71	47	2
8	Ecuador	37,474	73,990	506	6	17	1,9
9	España	30,370	29,441	1,032	6	24	1,5

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por International Trade Centre, 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Tabla 17

*Ranking de Países Americanos Exportadores de Piña en 2016*

Ranking	País	Valor exportado en 2016 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2016 (Ton)	Tasa de crecimiento en valor entre 2012-2016 (%)	Tasa de crecimiento en cantidad entre 2012-2016 (%)	Tasa de crecimiento en valor entre 2015-2016 (%)
	Mundo	1'979,501	3'643,213	2	1	15
1	Costa Rica	905,311	2'019,401	3	1	10
2	EEUU	101,246	120,120	-3	1	-2
3	México	42,573	86,267	17	12	18
4	Ecuador	37,474	73,990	7	6	17
5	Honduras	26,430	58,817	-14	-11	1
6	Panamá	21,952	28,462	-22	-20	-33
7	Guatemala	10,198	32,568	7	10	20
8	Rep.Domin.	10,045	7,271	27	22	37
9	Colombia	9,768	15,183	54	91	182
10	Cuba	1,698	1,083	125		25
11	Brasil	1,598	3,014	14	21	56
12	Paraguay	1,113	2,122	8	7	46
13	Canadá	771	157	75	49	-28
14	Bolivia	548	1,330	-7	-13	-36
15	Chile	264	8	9	-17	-80
16	Guyana	201	328	16	5	12
17	Perú	152	111	-27	58	-

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por International Trade Centre, 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).



## 1.2 Conclusiones

La piña es una planta nativa de América del Sur cuyo nombre originario proveniente del guaraní, es *ananá*. Pertenece a la familia de las bromeliaceae y presenta 50 géneros y 2,000 especies; las más comercializadas son la Cayena Lisa y la Golden Sweet (MD2). A nivel mundial el mayor productor de piña en el 2014 fue Costa Rica, seguido por Brasil, Filipinas, Tailandia y China. Estos cinco países tienen el 47% de la producción mundial. El Perú ocupa el puesto número 17 a nivel mundial y el sexto en América. En el 2015, las tres principales regiones del Perú donde se ubica geográficamente el mayor volumen de producción de piña son Junín (74%), La Libertad (5%) y Puno (4%).

El primer lugar en el mundo en rendimiento de la producción de piña (tn/ha) es ocupado por Indonesia, seguido por Costa Rica y Ghana. El Perú ocupa el puesto número 22 con una producción promedio de 28.60 tn/ha; mientras que en América ocupa el noveno lugar; este promedio es influenciado por algunos departamentos cuyo rendimiento es bajo.

Desde el año 2000 hasta el 2014 la producción promedio y el área cosechada a nivel de América se han ido incrementando paulatinamente. Asimismo, el precio promedio anual de la piña al que vende el productor en su chacra es variable en cada departamento. En el 2014 se pagó S/ 630 por tn; mientras que en el 2015 se tuvo una variación de 7.6%, con un precio por tonelada de S/ 678.

Durante el 2016, los principales destinos de las exportaciones de la piña peruana fueron Alemania (48.7%), España (28.9%) y Chile (13.2%). El país exporta a nivel mundial 152 mil USD y 111 tn. Existen mercados importadores de piña muy importantes a nivel mundial a los cuales las exportaciones de Perú no están enfocadas. Tal es el caso de los Estados Unidos con una participación de 28.8% de las importaciones mundiales y Países Bajos, con 9.4%. En el mundo se importa 2'507,922 miles de USD y 3'160,922 tn en total. Los principales países exportadores de piña en 2016 fueron Costa Rica (45.7%), seguido de

Países Bajos (13.4%) y Filipinas (11.5%). Las exportaciones de Perú ocupan una posición relativa número 64 en las exportaciones mundiales; mientras que en América es el exportador número 17.



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

En este capítulo se presenta la visión, misión, valores y código de ética que regirán el presente plan estratégico.

### 2.1 Antecedentes

A diferencia de otros países, como Costa Rica, Panamá o Colombia, en el Perú no existe un plan estratégico de la piña. El Ministerio de Agricultura y Riego cuenta con un plan estratégico nacional con la finalidad primordial de alcanzar un desarrollo sostenido y la modernización del sector agrario. Este documento establece la visión y misión del sector, tal como se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18

#### *Visión y Misión para el MINAGRI*

Visión	Misión
Sector que gestiona la mega biodiversidad, líder en la producción agraria de calidad con identidad cultural y en armonía con el medio ambiente.	Diseñar y ejecutar políticas para el desarrollo de negocios agrarios y de la agricultura familiar, a través de la provisión de bienes y servicios públicos de calidad.

*Nota.* Tomado de “Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015-2021,” por Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2015 ([http://www.MINAGRI.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/pesem\\_2015-2021.pdf](http://www.MINAGRI.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/pesem_2015-2021.pdf)).

Asimismo, en 2008, la Dirección Regional de Agricultura de Junín a través de su plan estratégico regional busca resolver problemas de producción, rentabilidad, competitividad y sostenibilidad; así como impulsar la agro exportación y la generación de valor agregado. Su visión, misión y valores se presentan en la Tabla 19.

Tabla 19

#### *Visión, Misión y Valores para la Dirección Regional de Agricultura - Junín*

Visión	Misión	Valores
Sector agrario regional líder en la producción y exportación con valor agregado, con productores agropecuarios organizados, competitivos con sostenibilidad ambiental y seguridad alimentaria garantizada.	Gestionar el desarrollo integral del agro regional, priorizando la organización empresarial de los productores, la participación y la producción con valor agregado para la agro exportación y la seguridad alimentaria.	Honestidad Responsabilidad Integración Innovación Cooperación Equidad Solidaridad

*Nota.* Tomado de “Plan estratégico sectorial regional agrario 2009 – 2015,” por la Dirección Regional de Agricultura, 2008 ([http://www.MINAGRI.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes\\_estrategicos\\_regionales/junin.pdf](http://www.MINAGRI.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/junin.pdf)).

Del mismo modo, existe un marco legal con la finalidad de impulsar el desarrollo de la agricultura en el país; tal es el caso de

- la Ley General de Aguas (Decreto Legislativo N° 17752, 1969),
- la Ley de Promoción de las Inversiones en el Sector Agrario (Decreto Legislativo N° 53, 1991),
- la Ley de Emergencia Agraria (Ley 25509, 1996) y
- la Ley de Promoción del Sector Agrario (Decreto Legislativo N° 886, 1996).

Sin embargo, ninguno de los documentos mencionados hace referencia específicamente sobre la producción de piña, por lo que es necesario el desarrollo de un plan estratégico que defina el futuro de este sector.

## 2.2 Visión

La visión en una organización o sector es "...la definición deseada de su futuro..., implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria" (D'Alessio, 2016, p. 59). En base a ello, se planteó la visión del sector productor de piña: En el 2023, Junín seguirá siendo líder en la producción de piña a nivel nacional, alcanzando un alto rendimiento (t/ha), contribuyendo al Valor Bruto de la Producción y al desarrollo del sector; promoviendo el crecimiento de la región y el consumo per cápita nacional.

## 2.3 Misión

Producir y comercializar piña y sus derivados con los más altos estándares de calidad para abastecer y promover el consumo en el mercado nacional; a través de la asociatividad, el desarrollo sostenible, la tecnificación e industrialización, fomentando la productividad, competitividad y rentabilidad de la inversión en Junín. Todo ello con una adecuada gestión social y ambiental en las zonas de influencia.

## 2.4 Valores

Según D'Alessio (2012), “los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones” (p. 61). En base a ello, el accionar de los involucrados en el negocio de la piña se regirán por:

- La excelencia, buscar la perfección en los procesos que involucran el negocio, cumpliendo estándares de calidad que permitan ofrecer un producto superior complementado con un excelente nivel de servicio;
- La cooperación, altos niveles de asociación y colaboración entre los participantes que intervienen en la cadena de generación de valor, compartiendo sus conocimientos, recursos y buenas prácticas en búsqueda de objetivos comunes;
- La sostenibilidad, búsqueda del desarrollo a largo plazo, tanto en lo económico, como en lo social y en lo ambiental;
- La innovación, a través de nuevos productos, metodologías, procesos, tecnología, etc., con la finalidad de garantizar la mejora continua y generación de valor agregado; y
- La seguridad, velar por la integridad de los participantes, mediante la prevención; ejecutando programas de capacitación y procedimientos estandarizados.

## 2.5 Código de Ética

Los principios que guiarán el comportamiento de los involucrados serán

- Mantener relaciones armónicas y constructivas entre los productores, empresa privada e instituciones; con un comportamiento ético, honrado y honesto, que inspire confianza, promueva el diálogo y logre el bien común;
- Participar en la libre competencia de manera honesta y justa; no incurrir en actos de concertación con competidores y no competidores, ni abusar del poder

dominante, en caso lo tuviera;

- Todo accionar debe estar basado en la búsqueda de la excelencia, mejora continua y calidad total;
- Cumplir rigurosamente con todas las normas y regulaciones vigentes en los mercados nacionales donde se comercializará la piña y sus derivados;
- Uso racional de los recursos naturales y preservación de los mismos; así como tomar medidas oportunas que permitan minimizar las repercusiones del proceso de cultivo e industrialización de la piña; y
- Promover la sensibilización y conciencia de la importancia de la seguridad en el trabajo y prevención de riesgos.

## 2.6 Conclusiones

En este capítulo se presentó como antecedentes a la visión, misión y valores extraídos del plan estratégico institucional del Ministerio de Agricultura y Riego y de la Dirección Regional de Agricultura de Junín, así como las leyes y decretos que rigen el sector. El presente documento debe tomar como lineamiento dichos escritos para lograr los objetivos del sector. Asimismo, se planteó la visión de forma ambiciosa y clara definiendo el futuro deseado; se busca posicionar a la región Junín como el primer productor de piña a nivel nacional. La misión como impulsor hacia la visión incluyó aspectos claves como clientes, el consumidor final, los estándares del producto, los mercados, la aplicación de tecnologías e industrialización, objetivos de productividad y crecimiento, y preocupación por el medio ambiente y las partes interesadas. Finalmente, mediante los valores y código de ética se pretende guiar el accionar de los participantes del sector para así evitar conflictos, buscar la cooperación y alcanzar los objetivos comunes.

### Capítulo III: Evaluación Externa

Para realizar la evaluación externa se utilizó tres análisis importantes: (a) análisis tridimensional de las naciones de Hartmann, (b) el análisis competitivo del país de Porter y (c) el análisis del entorno PESTE; para posteriormente traducir estos resultados en el desarrollo de la matriz de evaluación de factores externos MEFE y la matriz del perfil competitivo (MPC).

#### 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Es importante realizar un análisis de las relaciones internacionales que tienen los países; para este fin, se considera los tres aspectos relacionados con el proceso estratégico desde una perspectiva nacional, según Hartmann, estas son: (a) Los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales.

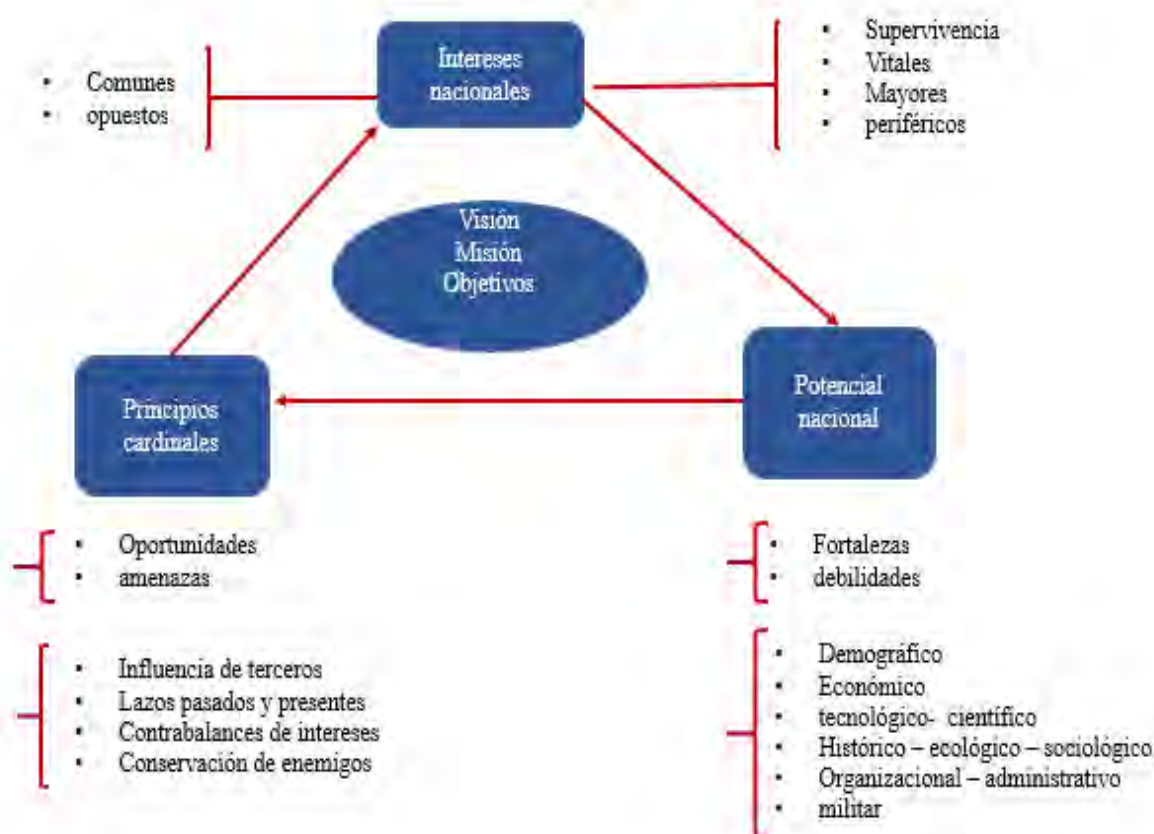


Figura 12. Teoría tridimensional de la relación entre países.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015.

### 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Según Hartmann, citado en D'Alessio (2015), los intereses nacionales son los que buscan un estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás; es así que, Neucherltelen clasificó estos intereses en cuatro niveles: (a) supervivencia, (b) vitales, (c) importantes, y (d) periféricos. Asimismo, en el plan estratégico institucional 2016 - 2018 del Ministerio de Relaciones Exteriores, se describen los objetivos estratégicos de gran importancia para el Perú con el cual se pretende accionar las relaciones bilaterales con los demás países y promocionar el comercio exterior, estos son: (a) posicionar al Perú a nivel regional y global, como potencia regional emergente en ámbitos bilateral y multilateral, (b) contribuir al fortalecimiento de la competitividad e imagen del país en el exterior, a través de la promoción económica y cultural, y de la protección del patrimonio cultural, (c) proteger los derechos, fomentar la vinculación con el Perú y promover la inserción en el país de destino de los peruanos en el exterior, y (d) crear, ampliar y fortalecer lazos de intercambio, asociación y cooperación internacional a nivel regional y global para el desarrollo sostenible e inclusivo del país.

Asimismo, es importante considerar dentro de los intereses nacionales el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], que es la encargada de proyectar al Perú en el largo plazo, así, mediante el Plan Bicentenario hacia el 2021 se proyectó lo siguiente: (a) al 2030 todas las personas pueden realizar su potencial, (b) se ha desarrollado esfuerzos concertados para la conservación y gestión sostenible de los recursos naturales, tomando medidas urgentes para hacer frente al cambio climático, (c) todas las personas gozan de una vida próspera y plena, con empleo digno y con armonía con la naturaleza, considerando reservas de recursos para el bienestar futuro, (d) la sociedad peruana es pacífica, justa e inclusiva, libre del temor y la violencia; sin corrupción ni discriminación y con igualdad de oportunidades, (e) se ha fortalecido las alianzas para alcanzar el desarrollo sostenible, en



correspondencia con el respeto universal de los derechos humanos, sin dejar a nadie atrás. En la Tabla 20, se describen los intereses nacionales del Perú conforme a las políticas y la visión que tiene al 2030, para ello, se consideraron cinco pilares importantes que influyen en el desarrollo y crecimiento económico del país.

Tabla 20

*Matriz de Intereses Nacionales*

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
1) Soberanía nacional		Chile** Ecuador **	Brasil *	Bolivia**
2) Crecimiento económico y competitivo con comercio internacional		EE. UU*, China*	Unión europea*	Bolivia* Colombia* Chile*
3) Seguridad Nacional		Ecuador* Colombia*		
4) Reducción de la pobreza		Brasil* Chile*, Ecuador*, Colombia*		
5) Estabilidad económica y política		EE. UU*	Brasil* Colombia* Chile*	

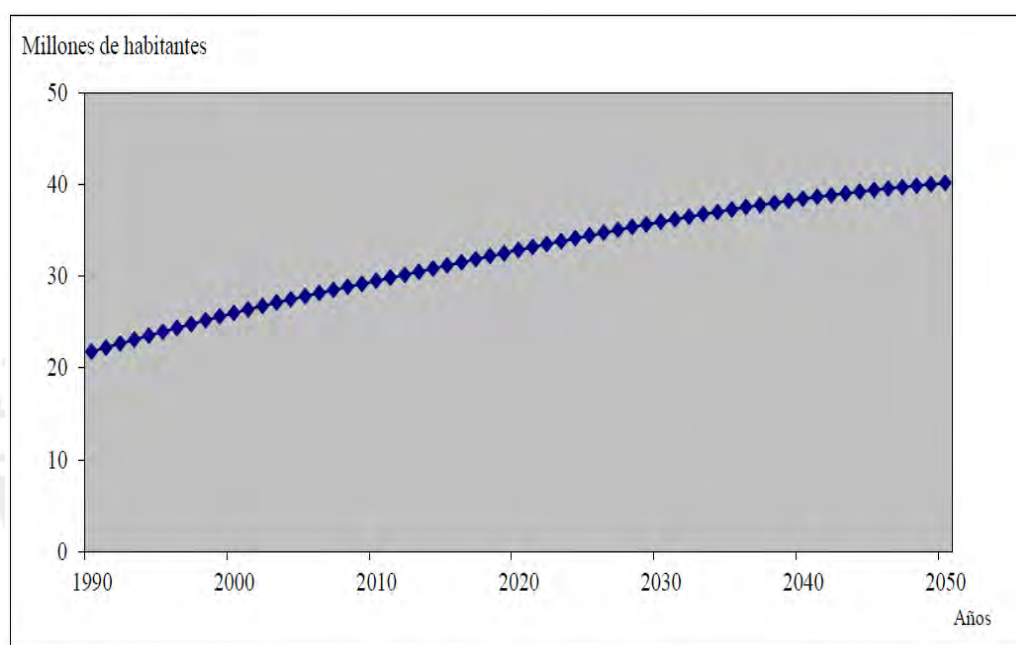
*Nota:* Intereses comunes\*. Intereses opuestos\*\*. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, México D.F, México: Pearson.

### 3.1.2 Potencial nacional

Es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales. Hartmann (1957/1983) listó siete elementos del poder nacional: (a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio, (c) el material estratégico (lo económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) experiencia pasada, (f) la forma de gobierno y (g) las fuerzas armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (citado en D'Alessio, 2015).

**Demográfico.** Según el Fondo Mundial de las Naciones Unidas (2016), la población mundial alcanzó los 7,433 millones de habitantes, de los cuales, el Perú registró 31'826,018

personas distribuidos en 24 departamentos; asimismo, el 50.1% son hombres y el 49.9% son mujeres. La superficie ocupada por la población peruana es de 1'285,216 Km<sup>2</sup>, que lo ubica como el decimonoveno país más extenso del mundo, con una densidad poblacional de 24,5 personas por Km<sup>2</sup> (INEI, 2015). De acuerdo con el CEPLAN (2016), uno de los objetivos estratégicos nacionales del Plan Bicentenario será contar con una población de 37 millones de peruanos sin pobreza extrema, desempleo, desnutrición, analfabetismo ni mortalidad infantil. Según INEI (2009), la población del Perú para el 2050 será alrededor de 40 millones de habitantes (ver Figura 13).



*Figura 13.* Crecimiento de la población total del Perú, 1990-2050.

Adaptado de "Perú: Estimaciones y proyecciones de población total por años calendarios y edades simples, 1950-2050," por INEI, 2009 (<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-dem/cuadro.asp?cod=11228&name=po16&ext=gif>).

**Geográfico.** El Perú cuenta con un territorio extenso y con una gran biodiversidad.

Está ubicada en la zona media de Sudamérica, en la parte superior del océano y cuenta con la mayor cantidad de área verde. La ubicación estratégica del Perú ayuda a que cuente con un territorio con climas muy marcados como marítimo (costa), andino (sierra) y amazónico (selva). Las principales ciudades del Perú son: Lima (capital del Perú), Arequipa, la segunda ciudad más importante, seguida de Chiclayo, Huancayo, Cusco, Ica, Trujillo, Ayacucho,

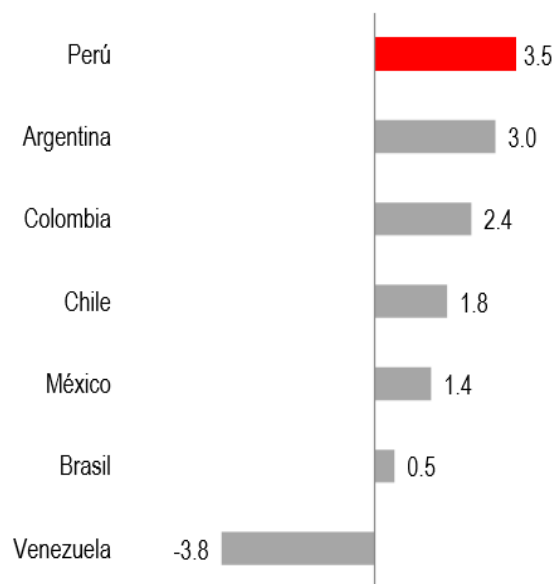
Iquitos, Piura y Chimbote. El Perú pertenece a uno de los mercados con mayor crecimiento del mundo, integrados por los países del Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) (ver Figura 14).



*Figura 14.* Ubicación del Perú en el mundo. Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?,” por PROINVERSIÓN, 2012 (<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>).

**Económico.** Según Proinversión (2017) el Perú en la última década ha experimentado un crecimiento del PBI de forma continua, así, durante el año 2016 cerró en 3.9% superior al año 2015 que cerró en 3.3% y para el 2017 se proyecta un crecimiento del 3.5% superior al promedio de los países latinoamericanos comparados con Argentina, Colombia, Chile, México, Brasil y Venezuela (ver Figura 15).

El Banco Central de Reserva del Perú (2016a), indicó que el sector minero fue el sostén del crecimiento en el año 2016, ya que cerró en 11% a finales de 2015 en su contribución al PBI y 17% en 2016, con proyecciones similares para el 2017; las exportaciones cerraron en 7.6% en 2016, con expectativas de crecimiento similares para el 2017.



*Figura 15.* PBI – proyecciones para Latinoamérica 2017.

Tomado de “Por qué invertir en el Perú,” por PROINVERSIÓN, 2017

([http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES\\_GENERAL/2017/PPT\\_Por%20que%20invertir%20en%20Peru\\_20julio%20ESPA%C3%91OL\(1\).pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_20julio%20ESPA%C3%91OL(1).pdf)).

**Tecnológico y científico.** En los últimos años, a nivel nacional y mundial, las comunicaciones han experimentado un crecimiento. En el Perú, la incorporación de nuevas tecnologías, han facilitado a la población procesar, transmitir y difundir información importante y conocimientos para el desarrollo de la nación. Contar con Internet se ha convertido, en los últimos años, en una de las herramientas más utilizadas por los entes económicos. En la actualidad, 30% de los hogares en el Perú tienen acceso a Internet y un 46% de toda la población, desde la edad de seis años a más, hacen uso de esta herramienta. Este aumento se registró con un mayor índice en Lima Metropolitana, al pasar de 58% a 61%. Los habitantes de 19 a 24 años son los que hacen más uso de internet, equivalente al 74% del total, seguido de los jóvenes de 12 a 18 años igual a 61%. Es importante mencionar que el 88.8% de la población que ingresa a internet cuentan con educación superior.

Pero a pesar del crecimiento en el acceso a internet de los hogares y habitantes, al Perú aún le falta desarrollar características tecnológicas, que permitan a la mayoría de familias y habitantes contar con acceso a internet, y científicos, que motive y desarrollen

proyectos de investigación. En el último informe de competitividad de la World Economic Forum (2017), el Perú, en el pilar tecnológico y científico, está en el puesto 92 – 88 siendo superado por Chile, Brasil y Colombia a nivel América del Sur. Según el Centro de Desarrollo Industrial (2016 -2017), el Perú se ubica en el puesto 68 del índice de accesibilidad de internet en los colegios, en el puesto 60 respecto a la disponibilidad de tecnologías recientes, en el puesto 109 de calidad de las investigaciones científicas por las instituciones, en el puesto 118 en gasto por las empresas en innovación y desarrollo, y en el puesto 116 en cuanto a disponibilidad de científicos e ingenieros.

***Histórico, psicológico, sociológico.*** El Perú es un país con mucha cultura histórica, es una nación que proviene del imperio incaico, posteriormente conquistado por los españoles dejando un legado de muchas obras arquitectónicas muy admirado a nivel mundial. Se convirtió en el centro político y geográfico de la colonia española que hizo que se convertiría en un país multicultural. Durante la independización tuvo muchos conflictos enfrentando guerras con los países de Chile y Ecuador, existiendo rivalidad y resentimiento, que al ser resueltos traería un ambiente de paz y desarrollo económico para las naciones involucradas.

En los últimos años se ha dado un avance importante respecto a la pobreza de la población peruana.

Según el informe de Verdera (2007) las causas del mayor empobrecimiento reciente en el Perú son: (a) la política pública de elevación de precios a partir de setiembre de 1988, (b) la política salarial que impidió que las remuneraciones nominales se reajusten en la misma proporción que el aumento de los precios, (c) la política fiscal de recorte del gasto público social corriente que trasladó parte de los costos de educación y salud a las familias, (d) la elevación de las tarifas de los servicios públicos y combustible, y (e) la elevación de los impuestos indirectos y de los aportes que se deducen de los salarios de los trabajadores (p. 184).

Asimismo, es importante mencionar que el Perú sigue teniendo la estructura piramidal del aspecto socioeconómico, donde destaca la base amplia de los estratos más bajos entre la C y D, seguida en forma ascendente por el estrato B y en la parte más angosta se encuentra el estrato A, estos estratos están relacionados con el nivel de ingresos y la calidad de vida.

**Organizacional – administrativo.** Según la Constitución Política, el Perú se subdivide en tres poderes del Estado: (a) el poder ejecutivo, (b) legislativo y (c) judicial. Uno de los problemas más importantes del país es la alta burocracia y los altos niveles de corrupción que existe en este sector. Por ende, las prioridades para el gobierno actual es la lucha contra la corrupción, considerado el aspecto principal que obstaculiza el crecimiento del Perú; para ello, el gobierno ha puesto gran énfasis en el Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción 2012 – 2016 que define los objetivos, estrategias y acciones para erradicar el problema en el sector público, el sector privado y la sociedad en general.

**Militares.** Según la Constitución Política del Perú (2003), las fuerzas armadas están compuestas por el ejército, la marina de guerra y la fuerza aérea. Éstas están regidas por el Ministerio de Defensa que tiene como finalidad formular y difundir la doctrina de seguridad y defensa nacional, y posee como objetivos: (a) incrementar la capacidad militar de las fuerzas armadas, (b) contribuir a la pacificación nacional en zonas declaradas en estado de emergencia, (c) mejorar la efectividad de la participación del sector defensa en el desarrollo, (d) fortalecer la implementación de la gestión reactiva de la GRD en las entidades públicas, (e) mejorar la participación del sector defensa en actividades de proyección internacional y (f) desarrollar la competitividad de la industria militar (Ministerio de Defensa, 2017).

Asimismo, según el Global Fire Power (GFP, 2017) después de realizar un análisis en el que se incluye 50 factores como personal, logística armamento, inversiones entre otras concluyó que el Perú se encuentra en el puesto 39 en potencia militar de 133 países y el cuarto a nivel de América del Sur, seguido de Brasil, México y Argentina.

### 3.1.3 Principios cardinales

“Los principios cardinales permiten determinar las oportunidades y amenazas para un país en su entorno” (D’Alessio, 2008, p. 95). A continuación, se analiza cada uno de los aspectos que lo conforman.

*Influencia de terceras partes.* El Perú se ve influenciado económicamente a través de (a) la balanza comercial, (b) el tipo de cambio y (c) el mercado de valores. Gracias a la globalización, la industria y el comercio han venido cambiando constantemente, generando un impacto positivo en diferentes sectores en los últimos años. El crecimiento del comercio interno y externo, la industria y los diversos servicios han favorecido al desenvolvimiento de las diversas ciudades en el Perú; consolidando la internacionalización del país a través de diversos tratados como el Tratado de Libre Comercio (TLC), con países tales como China, Singapur, Canadá, Corea del Sur, Japón, Tailandia, Panamá, México, Estados Unidos, Chile y Cuba; así como el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) con los países de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay exportando productos de calidad e impulsando su patrimonio cultural (MINCETUR, 2016).

La cultura y costumbres han ido cambiando y mejorando en los últimos años. En la actualidad, la cultura inca es reconocida, admirada y valorada a nivel mundial, siendo de mucho interés para los ojos del mundo. El reconocimiento de Machu Picchu como una de las siete maravillas del mundo ha tenido una fuerte incidencia en el incremento del porcentaje de turistas que visitan el Perú y en orgullo nacional de los peruanos.

Desde el año 2010, salir a trabajar fuera del Perú dejó de ser una alternativa motivadora para los peruanos. A partir de 2010 la emigración internacional registró tasas negativas pasando de 198 mil salidas en ese año a 160 mil en 2015; al mismo tiempo, el número de peruanos que regresan del exterior ha crecido desde el 2006, cada año retornan unos 25 peruanos y la gran mayoría proviene de Chile; asimismo, los países que más

peruanos han recibido son Estados Unidos, España, Argentina, Chile e Italia, de los cuales el 56.7% son jóvenes entre 15 a 39 años, el 64.1% son solteros y el 60% solo contaba con educación básica (“Menos peruanos optan por buscar,” 2016).

***Contra balance de los intereses.*** El Perú posee ventajas comparativas frente al resto de países Latinoamericanos, la diversidad de sus recursos naturales, sus climas y el potencial humano hace que sea un país atractivo para las inversiones y el comercio internacional; por ello, en su afán de balancear los intereses, tiene pactado diferentes tratados de comercio internacional donde se establecen beneficios económicos y comerciales con el fin de promover la competitividad empresarial; sin embargo también existen ciertas desventajas que minimizan el impacto de estos acuerdos; así, según Acuerdos Comerciales del Perú (2017) las desventajas es que no todos los sectores se benefician de igual manera, hay productos de mayor sensibilidad en el proceso de negociación que deben ser protegidos con mecanismos de defensa comercial.

***Conservación de los enemigos.*** Si el Estado peruano se encontraría a la defensiva constantemente ganaría enemigos y se estaría debilitando como institución gubernamental; por ello, debe actuar inteligentemente y tener más aliados que enemigos. Estos actos deben estar basados en estrategias; por ende, se analizar sus fortalezas, así como tener en cuenta de qué manera se complementa y protegen con otros países.

En tal sentido, estos enemigos que se puedan presentar son competidores que están luchando por tener la preferencia de un mayor porcentaje del mercado (consumidores), lo que obliga a los Estados a buscar una mejora continua; por ello, constantemente debe compararse con las grandes potencias y cumplir estándares mundiales de calidad. En este contexto, sin ir muy lejos, el país de Chile es el principal competidor comercial. En los últimos años el gobierno del Perú y su similar chileno están compitiendo por ofrecer la mejor opción para salir por el océano Pacífico a Brasil, en una búsqueda por conquistar mercados más grandes y



competitivos como el asiático.

### **3.1.4 Influencia del análisis en la Piña**

Al analizar los intereses nacionales se obtienen como resultados la interacción que tiene el Perú con otras naciones con intereses comunes y con intereses opuestos; al analizar el potencial nacional, se observa que, el país posee los recursos naturales y posee ubicación estratégica para poder comercializar este producto con los países de Sudamérica; asimismo, en el análisis de los principios cardinales se observa que el Perú está inmerso en distintos tratados bilaterales que facilitan los intereses comunes.

En tal sentido, las ventajas que tiene el sector piñero en el país son: (a) el clima que favorece la producción de diferentes variedades, (b) las aperturas al mercado que permita expandir el producto, (c) la baja incidencia de plagas; mientras que la principal desventaja es la escasa inversión en tecnología e investigación que no permite un mejor desarrollo del sector.

## **3.2 Análisis Competitivo del País**

Según *The Global Competitiveness Report* (2016 – 2017), elaborado por World Economic Forum (2017), se evaluó a 138 países a nivel mundial, y el Perú ocupó el puesto 67 en cuanto a competitividad global, tres posiciones por debajo del año 2015. El análisis de competitividad basado en el diamante de Porter (1990) define con claridad cuatro fortalezas del poder nacional: (a) Condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo.

### **3.2.1 Condiciones de los factores**

La situación de los factores se refiere a la situación actual del país, región o Estado, en cuanto a los factores de producción (D'Alessio 2015). En la Figura 17 extraída de IMD World Competitiveness Center 2016 – 2017, se observa el ranking de algunos factores claves para la competitividad del Perú.

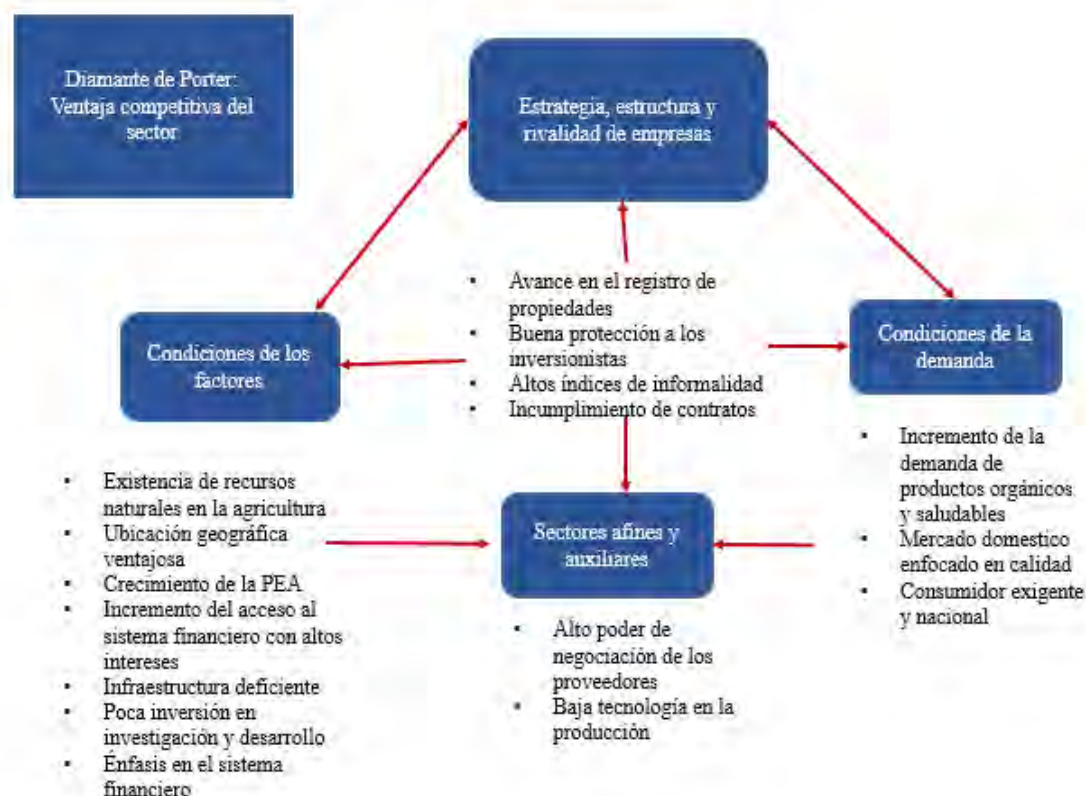


Figura 16. Diamante de Porter del sector piñero.  
Adaptado de *Ser Competitivo*, por M. Porter, 2015. Barcelona, España: Deusto.

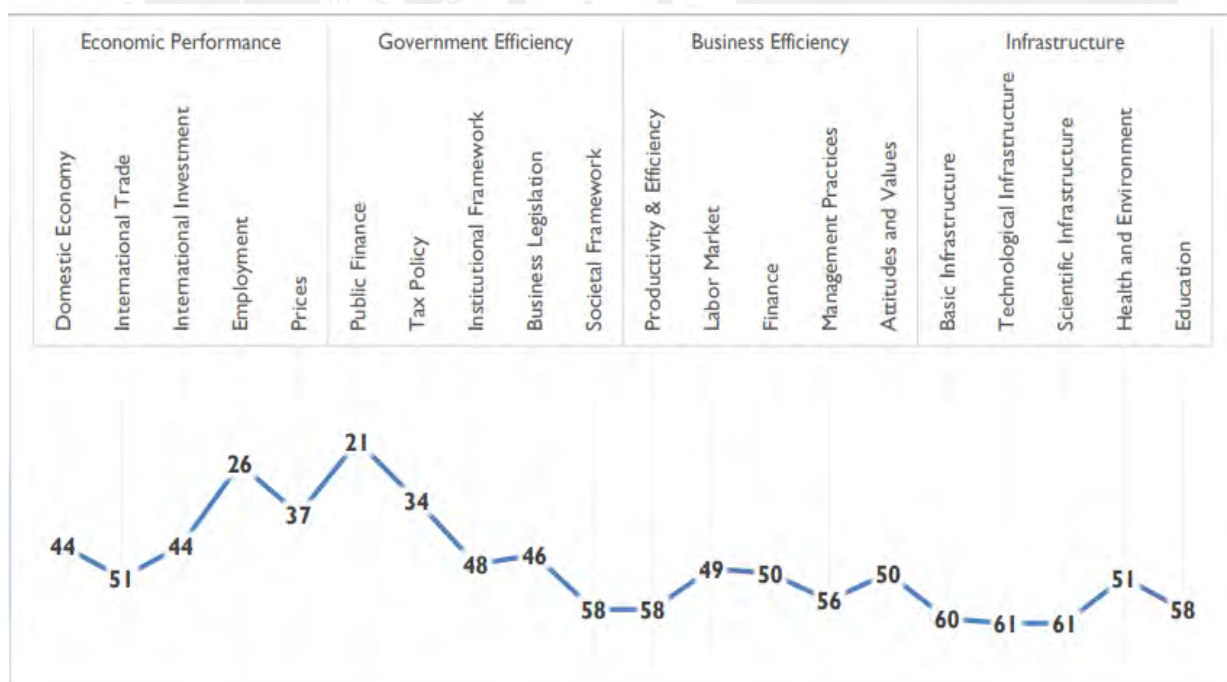


Figura 17. Resultados del competitiveness yearbook 2017, Perú.  
Adaptado de "Perú overall performance," por IMD, 2017 (<https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/countries-profiles/>).

Los aspectos favorables para escalar tres posiciones respecto al 2015 fueron el entorno macroeconómico (33) y el desarrollo del mercado financiero (26), sin embargo, los aspectos que no favorecieron fueron el de las instituciones, ubicándose en el puesto 106, la innovación (119) y aspectos de salud y educación primaria (98). Del mismo modo, el índice global de competitividad 2016-2017 elaborado por el Centro de Competitividad de CENTRUM Católica (2017), seleccionó los principales factores problemáticos para que el Perú no pueda hacer negocios, entre ellos se encuentran: (a) la burocracia gubernamental ineficiente, (b) las normas restrictivas del trabajo, (c) la corrupción, y (d) el suministro inadecuado de infraestructura.

En cuanto a los recursos naturales, el Perú es uno de los 10 países mega diversos a nivel mundial, ocupando el puesto 84 de las 117 zonas de vida del planeta; posee el segundo bosque más grande en América del Sur, con un enorme potencial para la captura de carbono, la mitigación al cambio climático, el ecoturismo, y la conservación de un potencial para el desarrollo de nuevos productos para la alimentación, la medicina y la industria en general (SENARP, 2013). Asimismo, el país cuenta con gran potencial turístico como es Machu Picchu el cual es considerado como una de las siete nuevas maravillas del mundo.

En cuanto a infraestructura, el Perú viene avanzando, pero a pasos muy lentos; según el Informe Global de Competitividad (2016 – 2017) ésta se encuentra en el puesto 89 de 138 países evaluados, si bien la inversión en este sector se ha incrementado no ha sido suficiente para repuntar estos indicadores; asimismo, se observa una debilidad en cuanto a gastos en investigación y desarrollo.

### **3.2.2 Condiciones de la demanda**

El crecimiento económico actual que viene atravesando el Perú en estos últimos años brinda un panorama con indicadores positivos y alentadores. Algunos expertos piensan que el crecimiento económico del Perú está relacionado directamente con el crecimiento y

fortalecimiento de la población de clase media emergente. Ante esta situación es necesario conocer el perfil del consumidor peruano. Es necesario saber interpretar las características y necesidades del consumidor para apostar por inversiones más eficientes.

### **3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

Las exportaciones son importantes para el desarrollo del Perú, por su aporte en empleo y desarrollo económico; por ende, el Perú cuenta con Plan Estratégico Nacional Exportador (PENEX, 2010 – 2013) y actualizado al 2025, que se creó con el fin de desarrollar el comercio exterior y diversificar la oferta exportable, presentando como objetivos estratégicos: (a) la internacionalización de las empresas y diversificación de mercados, (b) la oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible, (c) la facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional, y (d) la generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora.

El Instituto Nacional de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] es el ente encargado de medir el nivel de competencia entre las empresas y tiene como finalidad estructurar marcos regulatorios con el fin de incentivar la competencia leal; sin embargo, no es notoria la implementación de sus normas, pues en el Perú existen muchas empresas que traspasan las leyes; además, existe presencia de oligopolios restringiendo la innovación y el desarrollo de la industria. Del mismo modo, hay muchas empresas informales que dificultan la libre competencia; según el INEI (2012), existen 7'982,000 unidades productivas, de ellas, 5'626,000 son unidades productivas no agropecuarias y de estas, el 82% eran informales, que en su mayoría, se concentran en la actividad agropecuaria (33.8%), le sigue la actividad el comercio (23.9%), transportes (12.2%) y otros servicios (10.9%).

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

El Perú cuenta con múltiples instituciones públicas y privadas de apoyo al desarrollo

de los sectores; sin embargo, éstas no dan mucho enfoque en la investigación y desarrollo que permita obtener un valor agregado. Entre las principales organizaciones de apoyo relacionadas a brindar apoyo al sector productivo de la piña se encuentra:

- El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)
- El Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA)
- La Autoridad Nacional del Agua (ANA)
- El Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú (SENASA)
- El Ministerio del Ambiente (MINAM)
- El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA)
- El Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (SENAMHI)
- El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)
- La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU)
- El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
- La Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSION)
- La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)
- El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)
- El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)
- El Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (OSIPTEL)
- El Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN)
- La Superintendencia Nacional de Servicios y Saneamiento (SUNASS)
- El Ministerio de la Producción (PRODUCE)

- El Ministerio de Relaciones Exteriores (RREE)
- El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)
- La ONG DEVIDA
- La ONG Agroideas
- Diferentes Instituciones financieras
- Las universidades públicas y privadas
- Las Escuelas de negocios

En cuanto a los proveedores, existe una gran deficiencia en el manejo de los cultivos, así como la capacitación en el tratamiento de éstos, el programa Sierra y Selva Exportadora, adscrita al Ministerio de Agricultura, está poniendo mucho énfasis en este asunto; sin embargo, existen otros factores como la tecnología, los insumos, entre otros, que frenan el crecimiento de la producción.

### **3.2.5 Influencia del análisis en la piña**

Según el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015–2021, del Ministerio de Agricultura y Riego (2015), se han identificado factores que pueden influir en el desarrollo de la agricultura, entre ellos se considera: (a) Una mayor variabilidad de los cambios climáticos, (b) la predominancia de la agricultura familiar en la producción de alimentos, (c) el aumento de la degradación de suelos, (d) el aprovechamiento ineficiente y no sostenible del recurso hídrico, (e) el desarrollo acelerado de la innovación agraria, (f) la expansión de mercados globales, (g) los cambios demográficos en la población rural, (h) una alta variabilidad de precios, y (f) el menor uso y acceso del pequeño productor a semillas de calidad.

En ese sentido, si bien se está dando mayor énfasis a la producción de la piña como alternativa de producción y existen temas legales, políticos y económicos que impulsan el comercio internacional, la cadena de valor es aún incipiente y el mercado de exportación aún no está desarrollado.

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

A continuación, se analiza los factores externos que influyen en el desarrollo del sector y se identifica las oportunidades y amenazas; asimismo se describe: (a) las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, (b) las fuerzas económicas, (c) las fuerzas sociales, culturales y demográficas, (d) las fuerzas tecnológicas y científicas y (e) fuerzas ecológicas y ambientales.

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

En la década de los 90, el Perú abrió las puertas a la internalización para dinamizar el mercado, impulsando tanto las exportaciones como las importaciones. Es por ello que se decidió negociar con diferentes países a través de los tratados de libre comercio con el fin de consolidar acuerdos permanentes y amplios.

El Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] es el ente principal del impulso a la agricultura así, en su Política Nacional Agraria 2016, aprobada con Decreto Supremo N° 002-2016-MINAGRI, menciona 12 políticas principales que son la base para las demás políticas agrarias como:

- El manejo sostenible de agua y suelos
- El desarrollo forestal y de fauna silvestre
- La seguridad jurídica sobre la tierra
- La infraestructura y tecnificación del riego
- El financiamiento y el seguro agrario
- La innovación y tecnificación agraria
- La gestión de riesgo de desastres en el sector agrario
- El desarrollo de capacidades
- La reconversión productiva y la diversificación
- El acceso a mercados

- La sanidad agraria e inocuidad agroalimentaria, y
- El desarrollo institucional

Del mismo modo, es una gran preocupación del Estado peruano impulsar el comercio de productos ecológicos, para ello, se han elaborado normas legales, tales como: (a) la Ley de promoción de la producción orgánica y ecológica, Ley 2016; (b) Ley de conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica, Ley 26839; (c) el Programa Nacional Biocomercio en el Perú; y (d) el Reglamento técnico para los productos orgánicos.

El organismo impulsor de la producción de la piña en la selva central es Sierra y Selva Exportadora que actúa a través de Ministerio de Agricultura y Riego. Este organismo busca articular productos con mercados nacionales e internacionales; asimismo, está encargada del desarrollo actual de la piña buscando las certificaciones orgánicas, comercio justo y Global GAB, así como capacitación técnica en el manejo de agroquímicos y mejorar la productividad por hectárea (Sierra y Selva Exportadora, 2017).

Además de ello, se instaló en la región Junín desde el año 2012, el programa AGROVRAEM, una intervención que realiza el Ministerio de Agricultura y Riego en la zona VRAEM con el fin de neutralizar la violencia y las actividades delictivas. Según el Plan de Intervención del Ministerio de Agricultura y Riego en el valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro [VRAEM] (2012), este programa tiene como objetivo “contribuir al desarrollo agrario del VRAEM, con alternativas productivas, de gestión institucional, de competitividad y de protección de los recursos naturales y del medio ambiente” (pp. 53 - 54). Asimismo, con el fin de seguir desarrollando la zona VRAEM, se viene impulsando diversos programas y políticas enmarcadas en cuatro pilares donde los principales instrumentos de política son: (a) de gestión, que incluye el Programa Agroideas, el Programa Agrorural, la Oficina de apoyo y enlace regional, mesas técnicas de cultivo, cadenas productivas y el CENAGRO; (b) de competitividad, que incluye la Dirección General de Competitividad Agraria, Fondo



AgroPerú, Servicio de Sanidad Agraria [SENASA], Innovación agraria [INIA]; (c) de inclusión, que incluyen los módulos de servicios agrarios, el Programa de recuperación de andenes y proyectos de infraestructura rural; y (d) de sostenibilidad, que incluye la Autoridad Nacional del Agua, el Programa sub sectorial de irrigación, el Proyecto especial Pichis Palcazú, la Dirección regional de forestal y fauna silvestre, la Dirección regional de asuntos ambientales agrarios, la Dirección general de infraestructura hídrica, y la Dirección general de competitividad agraria. Cada una de estas instituciones determina políticas de acción en la zona VRAEM considerando detalladamente las estrategias a priorizar.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

Según el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2017) la agricultura de latinoamericana padece de un lento crecimiento en la productividad, habiéndose incrementado solo en 1.9 puntos porcentuales entre los años 1961 y 2007. América Latina y El Caribe, contribuyen en 11% a la producción alimentaria mundial mientras que la producción agrícola necesita tener un crecimiento de 80% entre 2007 y 2050 para poder satisfacer el crecimiento de la población. Del mismo modo, según Perspectivas Agrícolas OCDE-FAO 2016-2025 los precios de los principales cultivos, ganados y productos pesqueros bajaron en 2015 y los principales factores que afectaron esta disminución fueron la desaceleración económica en general, los precios del petróleo más bajos y una mayor acumulación de existencias.

En el Informe de perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas elaborado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura [FAO] y la Comisión económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2015) se identifica que el sector agrícola de América Latina y El Caribe creció a mayor ritmo que la economía en su conjunto durante los años 2010 y 2013, pero a tasas menores que la economía de otras regiones del mundo; en términos de estas organizaciones, lo ocurrido se debe, entre

otros factores, a que: (a) durante la crisis económica, la agricultura de América Latina y el Caribe no cumplieron con su tradicional rol amortiguador en tiempos de crisis, (b) la volatilidad de los precios internacionales de los alimentos y las materias primas agrícolas disminuyeron a niveles previos a la crisis, (c) se desaceleró el crecimiento de la productividad agrícola de América Latina, (d) los precios reales agrícolas a largo plazo cayeron a una tasa promedio de 1%, (e) la desaceleración de la demanda mundial de alimentos y materias primas agrícolas afectaron las perspectivas de crecimiento de la producción y las exportaciones agrícolas de América Latina y el Caribe, (f) creció la vulnerabilidad (exposición, sensibilidad y capacidad de adaptación) a la variabilidad del clima, en especial de los pequeños y medianos productores.

Del mismo modo, según la Memoria Anual del Ministerio de Agricultura y Riego (2015), el sector agrícola creció en 2.84 puntos porcentuales impulsado por la mayor producción del subsector agrícola en 1.28%; el índice de precios al productor, creció el 12%, mientras que los precios en chacra mostraron un decrecimiento por la caída de los precios internacionales y por la estacionalidad.

El Ministro de Agricultura, Manuel Hernández manifestó que el sector agrícola prevé un crecimiento de 3.5% para el año 2017 con un crecimiento sostenible de 5% al 2021, ello se concretará en factores determinantes que permiten repotenciar la agricultura a través de programas como el plan Agropospero, en el que participan diversos programas estratégicos como son: Serviagro, Sierra Azul, Agrojovent, Programa de Semillas, Programa Forestal, la Dirección General de Ganadería, Centro Nacional de Recursos Genéticos de la Agrobiodiversidad, Agrobanco, entre otros, esto se llevará a cabo con la participación conjunta de los gobiernos locales y regionales (“Sector agropecuario crecerá 3.5%,” 2017).

Para el MINAGRI (2015) la región Junín tiene un aporte al PBI nacional de 3%. Las principales actividades económicas de la región son el sector servicio con 33% de dedicación,

seguido del sector minero con 32%, el comercio con 12% y el sector agropecuario con 8%. Asimismo, la región Junín se encuentra en el puesto noveno del ranking del Valor Bruto de la producción agropecuaria, siendo la agricultura específicamente el puesto siete con un Valor Bruto de 1,206 mil millones de soles; del mismo modo, las exportaciones agrarias tradicionales y no tradicionales sumaron S/ 556 mil entre los periodos 2011 al 2015 ubicándose en el puesto décimo a nivel nacional. Dentro de la estructura productiva, la papa es el principal producto, seguido del café y la piña; los principales productos a exportar son: el café sin tostar con una participación de 63% y el cacao con 11.3%. Del presupuesto asignado a la región Junín solo el 0.6% se destina al sector agrícola con una ejecución del 90.7% para el 2016.

### **3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)**

Según las Naciones Unidas (UN, 2017) a mediados del 2015 la población mundial era alrededor de los 7,300 millones de personas incrementándose en un millón desde 2002; la mayor población está concentrada en Asia con una representación de 60%, seguido de África que representa el 16%, 10% en Europa, 9% en América latina y 5% en América del Norte. China e India representan el 19% y 18% de la población mundial respectivamente.

La tasa de fecundidad según las perspectivas demográficas mundiales de la ONU (2015), ha venido disminuyendo, encontrándose con un promedio de 2.5 por mujer y se proyecta que para el 2095 al 2100 esta se encuentre en 2; del mismo modo, se prevé que entre los años 2015 al 2025, la población europea disminuya por la caída de la tasa de fecundidad; esto se contrasta con los países de África y Asia ya que de los 19 países en el mundo con altas tasas de fecundidad la mayoría se encuentran en África y en Asia.

Asimismo, la población peruana al 2017, según estimación del INEI (2016) bordeará 31'826,018 personas con una tasa de crecimiento poblacional de 1.1%. Cuenta con una esperanza de vida de 75 años y una mortalidad infantil de 16.8% por cada 100 nacidos vivos.

El nivel de analfabetismo representa el 6.2% de los habitantes, de los cuales 3.1% son varones y 9.3% son mujeres; la asistencia escolar primaria es de 91.6% y la cobertura de salud es de 61.9%.

La Población Económicamente Activa [PEA] al 2012 suma 16,142 y de éstos la agricultura, la pesca y la minería presentan los mayores niveles de empleabilidad; los ingresos promedios mensuales por hogar son de S/ 1,141 y el nivel de pobreza al año 2012 fue de 24.8% existiendo una pobreza extrema de 5.5%.

Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEMIN] (2016), la distribución de niveles socioeconómicos de un total de 8'510,537 hogares a nivel nacional, equivale a 37%, en la clase E, seguida por las clases D y C, lo cual demuestra una gran brecha social bastante dispersa y distante (ver Figura 18).

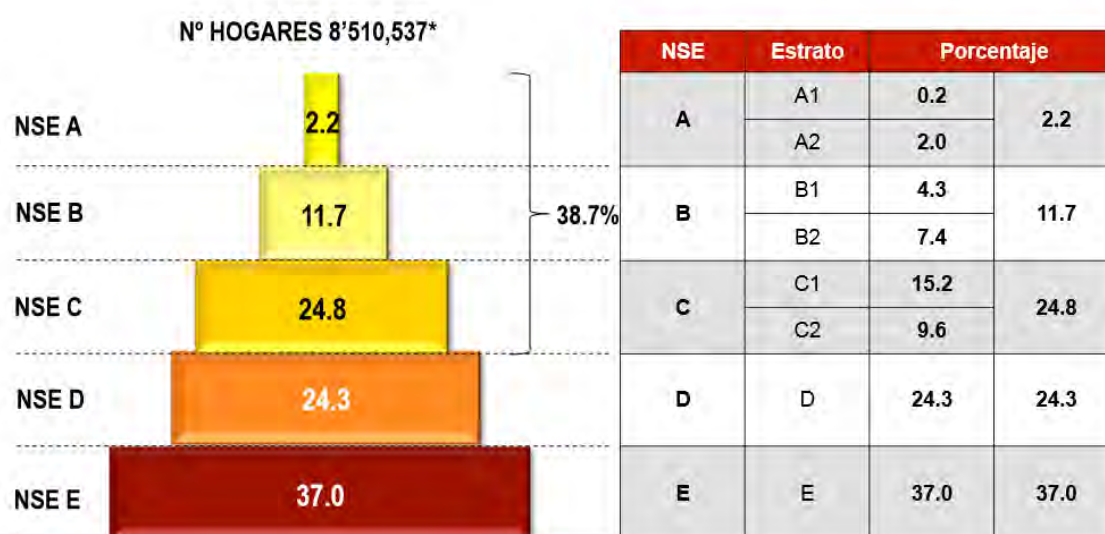


Figura 18. Distribución de hogares según nivel socioeconómico, 2016 (Perú urbano – rural). Tomado de “niveles socioeconómicos 2016,” por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], 2016 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>).

El aumento de la población y el incremento de los niveles de vida, así como los ingresos, han impulsado el consumo de alimentos orgánicos. La FAO (2016) ha calculado que para el año 2050 la producción deberá ser 60% mayor al año 2006 para poder satisfacer

la demanda de alimentos mundial de la agricultura y la alimentación, aproximadamente 80% del incremento necesario tendrá que ser producto del aumento de rendimiento y 10% de un mayor número de campañas agrícolas por año.

Según el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF] (2011), 30% de la población del Perú está conformada por niños, niñas y adolescentes de 0 a 17 años y alrededor de 45% de ellos vive en condiciones de pobreza; sin embargo, entre los años 2005 al 2009, la desnutrición crónica cayó de 40% a 33% y en los distritos más pobres se apreciaron una importante reducción de 47% a 37% en el quintil más pobre; del mismo modo, existe un alto índice de anemia que prevalece entre los niños menores a cinco años, para el año 2009, ésta representaba el 37% y el 50% de los niños menores a tres años.

Según el Ministerio de la Mujer (2017) durante el 2015 el departamento de Junín tenía una población de 1'350,783 habitantes, donde Huancayo concentró el 49% de la población, seguido de Chanchamayo, Tarma y Satipo, de estos el 53% son mujeres y el resto está conformado por varones. Según el BCRP (2013) la tasa de crecimiento de Junín es de 1.9% representando el 4.5% de la población total del Perú, asimismo el 67% está concentrada en zonas urbanas y el 33% en zonas rurales. La pobreza total ha ido disminuyendo de 44% en el 2007 al 23.7% al 2012. La tasa de desnutrición crónica infantil ha disminuido en 9.8 puntos porcentuales entre los años 2007 al 2012 teniendo una tasa del 22.1% superior al promedio nacional, respecto al analfabetismo durante el mismo periodo está registro 5.9% de la población de 15 años a más, asimismo, el acceso a los servicios.

Según el MINAGRI (2016a), la región Junín cuenta con una PEA de 695 mil y un PBI per cápita de S/ 11,380. Asimismo, en el Índice de Competitividad a Nivel Regional del Centro de Competitividad de CENTRUM Católica (2017) para el año 2016 se encuentra en el puesto 12 de 24 regiones evaluadas, decreciendo dos posiciones respecto al año 2014. Los índices mejor valorados son el entorno económico, con el puesto seis, y la educación

ubicándose en el puesto noveno; sin embargo, los que no favorecieron a este indicador fueron el de la salud, ubicándose en el puesto 16 y lo laboral con el puesto 14. Del mismo modo, según el MINAGRI (2016c), el índice de pobreza se encuentra en 19.1% con pobreza extrema de 3.4%; la desnutrición crónica para niños menores de cinco años representa el 14.8% y la cobertura de agua es del 86.1%.

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

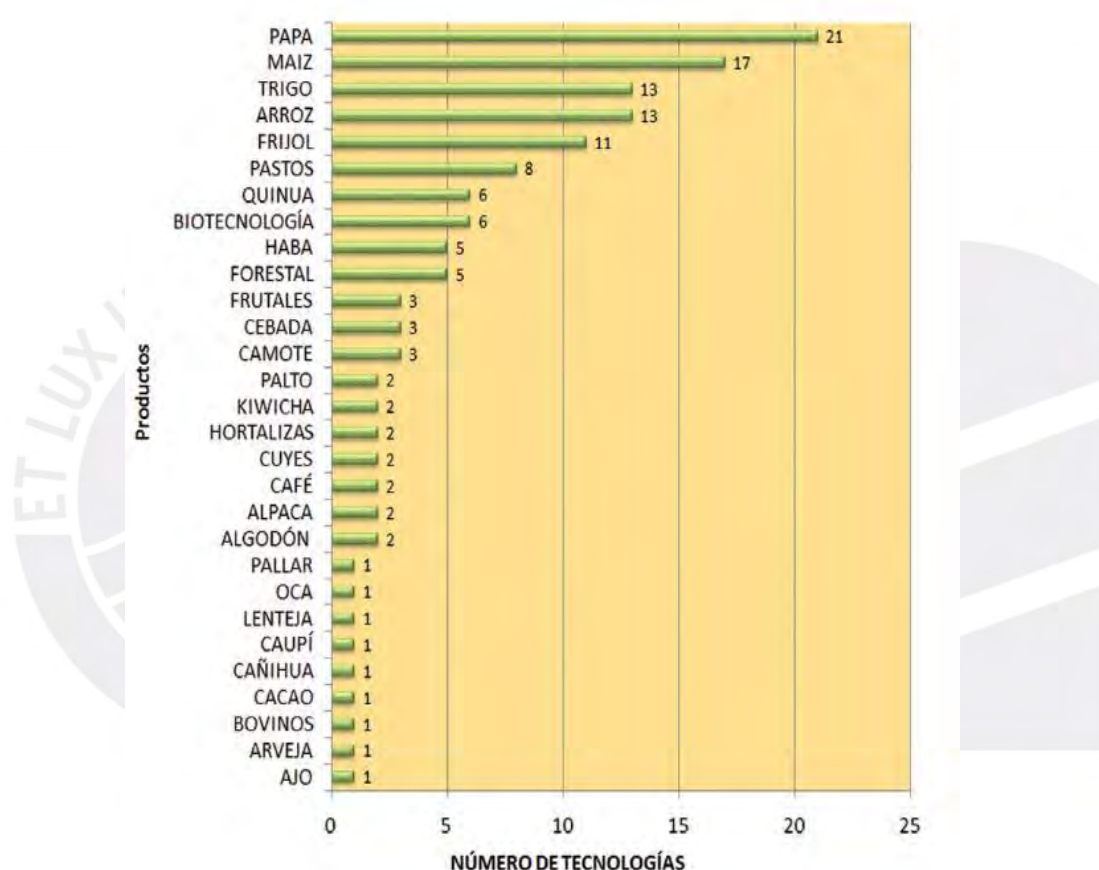
La innovación tecnológica le ha permitido a la agricultura minimizar la escasez alimentaria mediante técnicas de incremento de producción, del rendimiento y del cultivo. El Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (International Food Policy Research Institute – IFPRI), citado por la FAO (2011), menciona que para conseguir un incremento de 0.5% de la productividad agrícola, las inversiones nacionales e internacionales para investigación deben ascender de USD 5.1 millones por año, actuales a USD 16.4 millones por año para el 2025.

Según la política de inversión pública en ciencia tecnología e innovación elaborada por el Ministerio de Economía y Finanzas (2012), entre los años 2013 – 2020 se tienen líneas de acción para mejorar el desempeño del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación, estas son:

- Facilitar el acceso y uso de nuevas tecnologías
- Facilitar la difusión y transferencia de nuevos conocimientos y tecnologías
- La generación de nuevos conocimientos y tecnologías

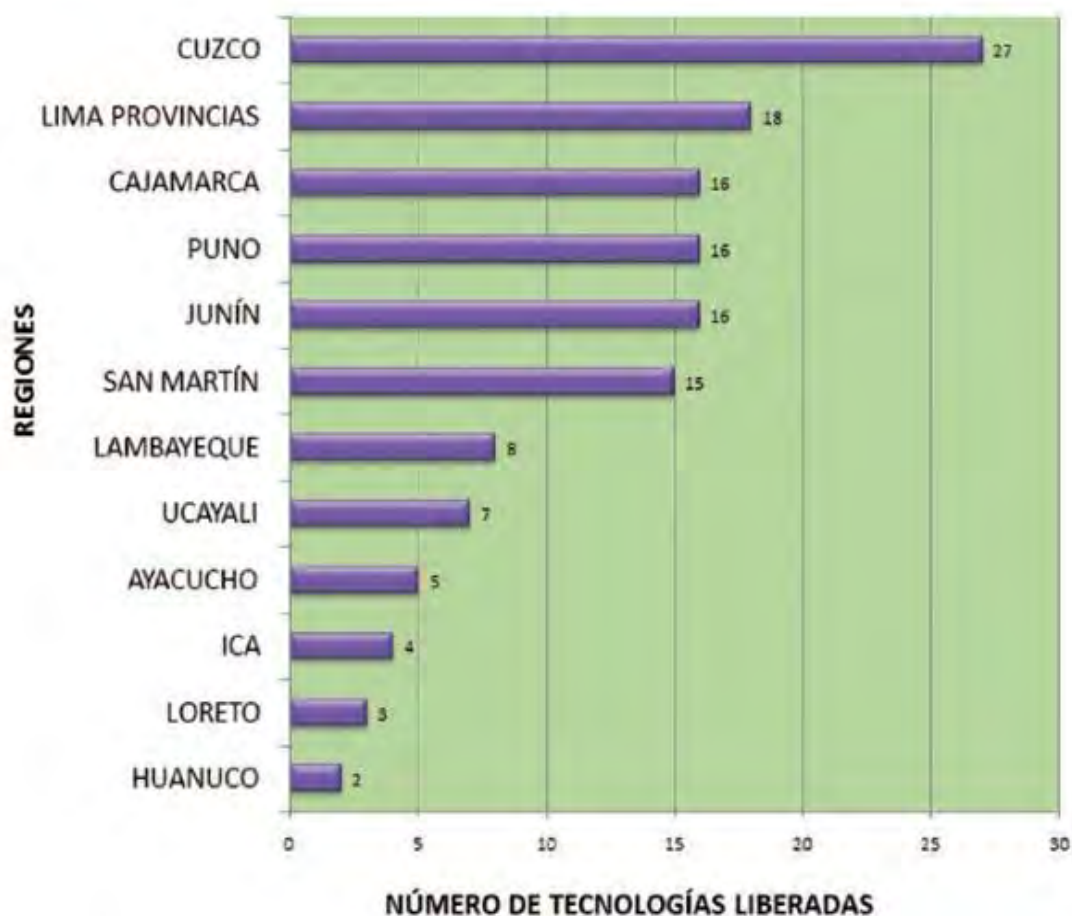
Actualmente el Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA] es el ente encargado de la innovación agraria y constituye su autoridad técnico – normativa a nivel nacional. Este, actúa para que el Sistema Nacional de Innovación Agraria [SNIA], conjuntamente con las universidades y el sector privado, promuevan el desarrollo de la investigación en actividades agrícolas con la finalidad de impulsar y hacer más competitivo al sector agrario. El INIA está

presente a nivel nacional con 15 programas para la innovación agraria; asimismo, cuenta con estaciones experimentales los cuales se encargan de atender los problemas tecnológicos nacionales. Uno de ellos se encuentra ubicado en la zona de Pichanaqui donde están las áreas de producción de semillas, departamento de protección, departamento de agua y suelos y administración. Específicamente, investigación tecnológica para la piña en Junín, no existe, los productores aprenden empíricamente y a través de recomendaciones de empresas que vienen a supervisar los sembríos.



*Figura 19.* Tecnologías liberadas por producto 1991 – 2011.  
Tomado de “Introducción,” por el Instituto de Investigaciones Agropecuarias, 2011  
(<http://www.inia.gob.pe/tecnologias/introduccion-tecnologia>).

Del mismo modo, en la Figura 20 se puede apreciar las tecnologías liberadas para la región Junín donde se muestra que posee 16 entre los años 1991 al 2011 que básicamente se enfocan en cultivos andino, en la papa y el café; sin embargo, no ha tenido mayor impacto en el desarrollo del sector agrícola.



*Figura 20.* Tecnologías liberadas por regiones 1991 – 2011. Tomado de “Introducción,” por el Instituto de Investigaciones Agropecuarias, 2011 (<http://www.inia.gob.pe/tecnologias/introduccion-tecnologia>).

Según un informe del sector agropecuario de la Región Junín, elaborado por el Congreso de la República (2006). La agricultura se desarrolla, generalmente, en pisos ecológicos que van desde 800 hasta 4,200 m.s.n.m.; en la selva destacan los cultivos de café, plátanos y cítricos; en los valles interandinos, el cultivo predominante es la papa y los cultivos andinos. Las unidades agropecuarias generalmente explotan áreas menores a 4.9 ha, consideradas como minifundios y pequeña propiedad, los cuales representan 82% en la zona de la sierra; mientras que 43% de las unidades agropecuarias de la selva conducen de 10 a 49.9% denominadas de pequeña propiedad. Asimismo, la el 62% de la producción de cultivos está orientada al consumo familiar y el resto a ventas al mercado. Algunas de las características:



- En cuanto a la disponibilidad hídrica, el 25% de la agricultura intensiva posee terrenos agrícolas bajo riego, mientras que el 79.9% es terreno seco
- El riego, generalmente, se realiza por gravedad, el riego tecnificado por goteo y por aspersión no es muy utilizado, solo de forma experimental
- Se tiene un bajo rendimiento de la tierra, fundamentalmente, por la no utilización de semillas mejoradas e ineficiente utilización de fertilizantes y pesticidas. El 61.5% de los agricultores utiliza fertilizantes químicos y pesticidas, mientras que el 58% utiliza únicamente pesticidas y solo el 8.4% poseen conocimientos de control biológico de plagas y enfermedades
- El área mecanizable de la región representa aproximadamente el 15% del área cultivable ubicándose con relevancia en el valle del Mantaro; la utilización de la maquinaria agrícola en la preparación de terrenos ha tenido un incremento en los últimos años.

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2017b), el SNIA desarrolla y articula sus actividades en el marco de las políticas de desarrollo de ciencia, tecnología e innovación tecnológica y del plan nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica a cargo de CONCYTEC; asimismo, está integrado por: (a) el Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], (b) el Ministerio de Educación, (c) el Instituto Nacional de la Innovación Agraria [INIA], (d) el Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA], (e) los gobiernos regionales y locales, (f) las universidades públicas y privadas, (g) las empresas privadas, (h) las organizaciones de productores agrarios, y (i) el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI].

Del mismo modo, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] es la institución rectora del sistema nacional de ciencia y tecnología e innovación tecnológica integrada por las academias, los institutos de

investigación del Estado, las organizaciones empresariales, las comunidades y la sociedad civil. Según la Memoria Anual CONCYTEC (2015) ésta posee cinco ejes estratégicos para el desarrollo y la innovación tecnológica como: (a) políticas concertadas en ciencia, tecnología e innovación, (b) capacidades humanas e infraestructura especializada para la ciencia, tecnología e innovación, (c) fortalecimiento institucional, (d) gestión de información y de conocimiento, y (d) generación y transferencia de conocimientos. Estos ejes son muy importantes para la construcción de la innovación y el desarrollo en el largo plazo.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Según la Food and Agriculture Organization [FAO] (2015), la agricultura representa el 13.5% de la emisión anual de deforestación y degradación de los bosques; sin embargo, puede contribuir a reducir la emisión de gases del efecto invernadero. Para ello, es necesario el manejo de ecosistemas que permitan la disminución de la deforestación, así como el manejo de los suelos orgánicos con el fin de disminuir y adaptar la agricultura a los cambios que actualmente van representando.

El 22 de abril del año 2016 se llevó a cabo el acuerdo de París donde participaron 175 naciones, entre ellas el Perú, con el fin de establecer medidas para reducir los gases emitidos por el efecto invernadero, entre ellas se acordó (European Commission 2016): (a) reducir las emisiones, (b) la transparencia y balance global, (c) la adaptación, (d) los daños y perjuicios, (f) el papel de las ciudades, las regiones y administraciones locales, y (g) apoyo. Estos acuerdos son la base para aquellas políticas que puedan implementarse en la agricultura y con ello poseer un desarrollo sostenible.

El Perú cuenta actualmente con importantes recursos naturales, dentro de los recursos hídricos cuenta con un volumen anual de 2'046,287 mmc de agua, ubicándose entre los 20 países más ricos a nivel mundial; sin embargo, el deterioro de su calidad es uno de los problemas más importantes que viene atravesando ya que existe mucho vertimiento de

afluentes domésticos e industriales, además que es insuficiente el tratamiento de aguas residuales. En cuanto al tratamiento de los residuos sólidos, aún sigue deficiente, está en la agenda de los gobiernos municipales. Según el Plan Nacional de Acción Ambiental 2011-2021, de la cantidad total de residuos actualmente dispuestos en rellenos sanitarios, 99% corresponde a Lima y Callao y 1% al resto de país; asimismo, se aprecia un deterioro de la calidad del aire debido principalmente a la emisión de gases tóxicos de los vehículos y de actividades industriales. Del mismo modo, el Perú es un país altamente vulnerable al cambio climático por la estructura social que presenta y por su ecosistema en general.

Según el Sistema de Información Regional [SIAR] (2017) en la región Junín en el año 2014, el 84.9% de la población contaba con agua potable, de los cuales 27'600,196 m<sup>3</sup> son aguas residuales domésticas no tratadas; asimismo, según el Congreso de la República (2006), en la región Junín se tiene un potencial de 597,120.56 ha. de tierras con aptitud forestal y bosques naturales en el Valle del Mantaro, Chanchamayo, Satipo y Perene. Sin embargo, se cuenta con los siguientes problemas: (a) tala indiscriminada de los árboles, (b) saqueo de especies forestales, (c) deforestación por uso comercial y doméstico, (d) depredación y riesgo de extinción de algunas especies de flora y fauna silvestre y (e) poco énfasis en los programas de reforestación. En cuanto a los recursos hídricos, se cuenta con cuencas y subcuencas hidrográficas que son la cuenca del Mantaro en la sierra donde irriga aproximadamente 1'541,319 ha. y en la selva donde se dispone de la cuenca del río Ene con 167.60 Km de longitud, el recurso hídrico es utilizado con fines de consumo poblacional, agrícola, minero, piscícola y recreacional. El problema principal al que se enfrenta este recurso es la contaminación indiscriminada de aguas residuales domésticos, el río Mantaro posee alta contaminación de elementos químicos no apto para el consumo humano, el 98% de las causas de contaminación en las zonas alto andinas son ocasionadas por los relaves mineros.

### 3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Tabla 21 corresponde a la MEFE del sector. El resultado ponderado es 3.06, lo cual es superior al promedio, que es 2.50. Destacan la disponibilidad de tierras aptas para el cultivo de piña que existe en las zonas de Pichanaqui, Satipo y Chanchamayo y la tendencia en la industrialización de productos agrícolas. Este resultado significa que el sector está aprovechando sus oportunidades y neutralizando las amenazas.

Tabla 21

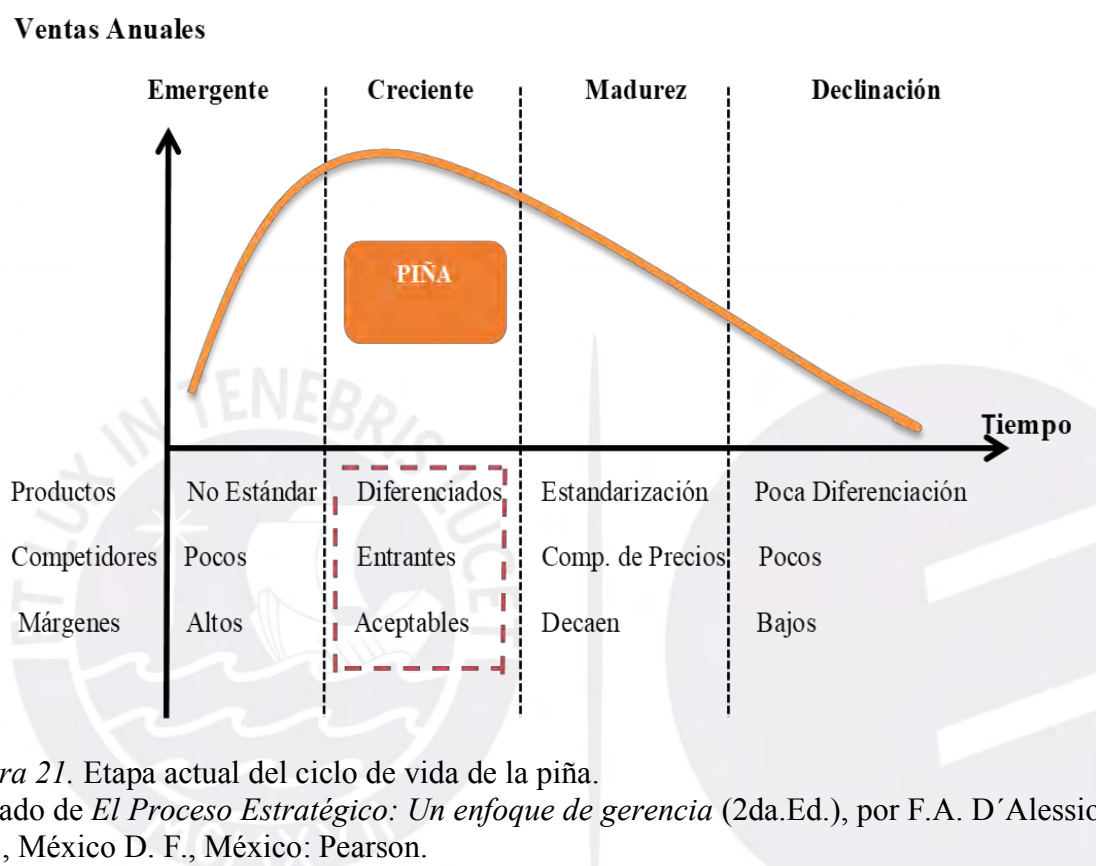
#### *Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Piña*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
<b>Oportunidades</b>			
O1. Demanda creciente de productos naturales con alto valor nutritivo y orgánico a nivel mundial	0.03	3	0.09
O2 Alto consumo de piña en el Perú. En el 2016 fue 10.68 Kg	0.02	2	0.04
O3. La globalización permite el intercambio de conocimientos entre agricultores en diferentes zonas geográficas.	0.15	3	0.45
O4. Tierras aptas para el cultivo de piña aún no desarrolladas en las zonas de Satipo, Pichanaqui y Chanchamayo	0.15	4	0.6
O5. Tendencia en la industrialización de productos agrícolas y generación de valor agregado.	0.2	4	0.8
<b>Subtotal</b>	<b>0.55</b>		<b>1.98</b>
<b>Amenazas</b>			
A1. Fenómenos naturales y cambios climáticos de la región Junín.	0.1	3	0.3
A2. Falta de articulación entre el sector privado y público.	0.12	2	0.24
A3. Infraestructura deficiente de carreteras que trae altos costos.	0.08	3	0.24
A4 Importación de piña con mejores estándares de calidad	0.05	2	0.1
A5. Bajo presupuesto de inversión en investigación, innovación y tecnología por parte del gobierno y la empresa privada.	0.1	2	0.2
<b>Subtotal</b>	<b>0.45</b>		<b>1.08</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.06</b>

*Nota.* (1) la respuesta es pobre, (2) la respuesta está en el promedio, (3) la respuesta está por encima del promedio y (4) la respuesta es superior.

### 3.5 La Piña y sus Competidores

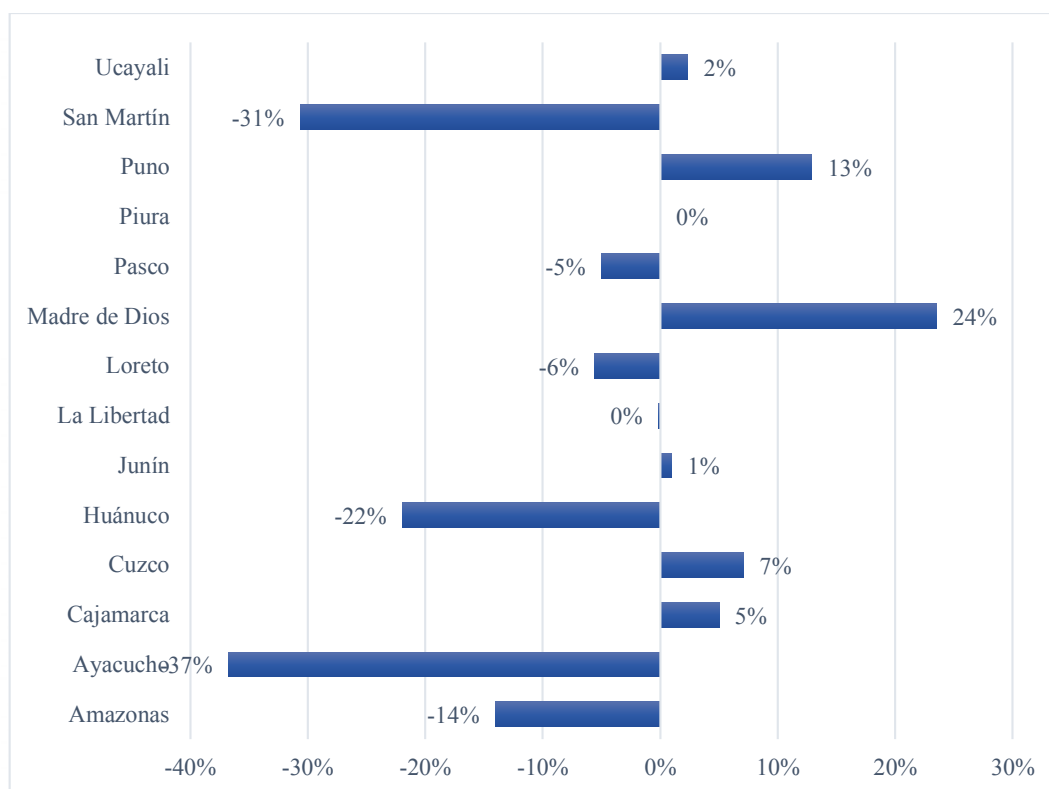
La piña, tanto a nivel regional como nacional, se encuentra en la etapa de crecimiento ya que en los últimos años ha incrementado la producción, las ventas y la participación de mercado; asimismo, se realizan esfuerzos significativos para mejorar los procesos y reducir costos (ver Figura 21).



Del mismo modo, la competencia en la producción de piña no es muy fuerte, sin embargo, los productores mantienen buenas relaciones comerciales con los proveedores con el fin de obtener ventajas de costos y calidad. Los bienes y servicios requeridos para la producción de piña son: (a) Semillas para la siembra, quienes ofrecen hijuelos orgánicos de las variedades de piña, su poder de negociación es alto puesto que necesitan cantidad de tiempo y cuidado especial para la producción de estas, así, el mayor proveedor de hijuelos es el Fundo Leticia quien provee semillas de piña Golden orgánicos a nivel nacional, (b) mano

de obra para siembra y cosecha, este proveedor tiene poder de negociación bajo justamente por no tener mano de obra calificada, la contrata de estos es a través de palabra, no requiere formalidad, (c) fertilizantes, existe muchos establecimientos proveedores quienes ofrecen estos productos para la siembra y el mantenimiento de los cultivos así como el cuidado de plagas, no tiene mayor poder de negociación, (d) financiamiento, este proveedor se encarga de brindar servicios de financiamiento para la siembra y la comercialización, existen entidades financieras enfocadas en este sector sin embargo existen muchas alternativas de financiamiento, por lo que su poder de negociación es bajo, (e) maquinarias, se requiere de este proveedor para la siembra y cosecha, sin embargo, la tecnología implementada no es muy sofisticada por lo que no posee mucho poder de negociación, (f) cajonerías, este servicio se requiere para el empaqueo y el traslado de los productos, existen muchas empresas especializadas en la fabricación de cajones de madera por lo que su poder de negociación es bajo, (g) capacitación, para la siembra y tratamiento de la producción de piña, su poder de negociación es alta por el limitado conocimiento que se posee, (h) asistencia técnica, esto generalmente es brindado por el sector público, como el Ministerio de Agricultura, por lo que su poder de negociación es baja; (i) servicio de transporte, es ofrecido por las asociaciones de transporte, así como empresas privadas, existen muchos ofertantes siendo bajo su poder de negociación.

En el 2015, las regiones de Madre de Dios, Puno y Cusco crecieron en 24%, 13% y 7% respectivamente en lo que respecta a la cosecha de piña. La región con mayor área cosechada es Junín pues cuenta con 41% de superficie a nivel nacional, seguido de La Libertad con 7.4%, quien vendría a ser el competidor directo. Junín lleva una clara ventaja comparativa ya que es la región iniciadora en el sector de siembra de piña, cuenta con más asociaciones formales que le permite acceder a préstamos financieros con mayor poder de negociación con proveedores (ver Figura 22).



*Figura 22. Variación en el área cosechada de piña por regiones, 2014 - 2015. Adaptado de Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2015, por el Ministerio de Agricultura y Riego, 2016a.*

### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.

Los principales proveedores de la piña están divididos en dos grupos con los que se tiene poder de negociación alta: (a) Los hijuelos (semillas), y (b) los abonos, fungicidas, etc. Cabe resaltar que, por lo avanzado que se encuentra la siembra de la piña en la selva central del Perú, el poder de negociación es alta, esto se debe, en gran medida, a que la mayor cantidad de productores de piña pertenecen a una asociación, lo que les permite contar con mayores oportunidades de desarrollo tecnificado, acceso a financiamientos, y tecnologías para el desarrollo de productos, brindándole así un mayor poder de negociación y potencial para competir.

La asociación que vende más en la Selva Central los hijuelos es Reimax S.A.C., dedicados a este cultivo hace ya una década, además de mencionar que son los iniciadores en el sector piñero, actualmente cuenta con un semillero que produce 32 mil hijuelos, lo que les

permitirá a los demás productores obtener semillas a un menor costo de lo que implicaba el gasto traerlos desde Costa Rica, lo cual se hacía hace 10 años, los hijuelos son producidos en el fundo Leticia, reconocidos por su calidad y la facilidad de aclimatarse rápidamente, estos indicadores incrementan su potencial para poder competir con otros distribuidores que puedan existir a futuro en la Selva o en el Perú. Dentro de los insumos que se necesita para la siembra de la piña, están los fertilizantes, abono, fungicidas de semillas, etc. con ellos el poder de negociación es baja, por dos motivos: primero los productores están en la búsqueda de obtener un producto netamente orgánico y segundo porque existen muchas empresas tanto en la Selva Central como en todo el Perú que se dedican a la venta de los mismos.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

Existen dos tipos de compradores de piña a nivel de la región Junín, los compradores del mercado interno en estas se encuentran los mercados mayoristas de la selva central, de Huancayo y Lima y los supermercados quienes principalmente compran productos frescos, como plaza VEA, que es el principal comprador de productos de la selva central y los que exportadores de piña quienes ofrecen la piña en productos transformados como GREEN BOX (empresa alemana).

El poder de negociación de los compradores internos es baja puesto que ya se tiene un precio de referencia, además existen muchos compradores a nivel nacional y la producción de la piña en el Perú aún sigue siendo escasa para satisfacer la demanda interna. En cuanto al poder de negociación de los compradores externos es alta, con ellos ya se posee contratos definidos, además el precio es más alto y es un mercado que asegura la rentabilidad del productor. Estos hacen envíos de piña fresca y transformados al exterior con su propia marca, teniendo como primer destino España y Alemania.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

La amenaza de los productos sustitutos es alta, la piña es reconocida por su valor

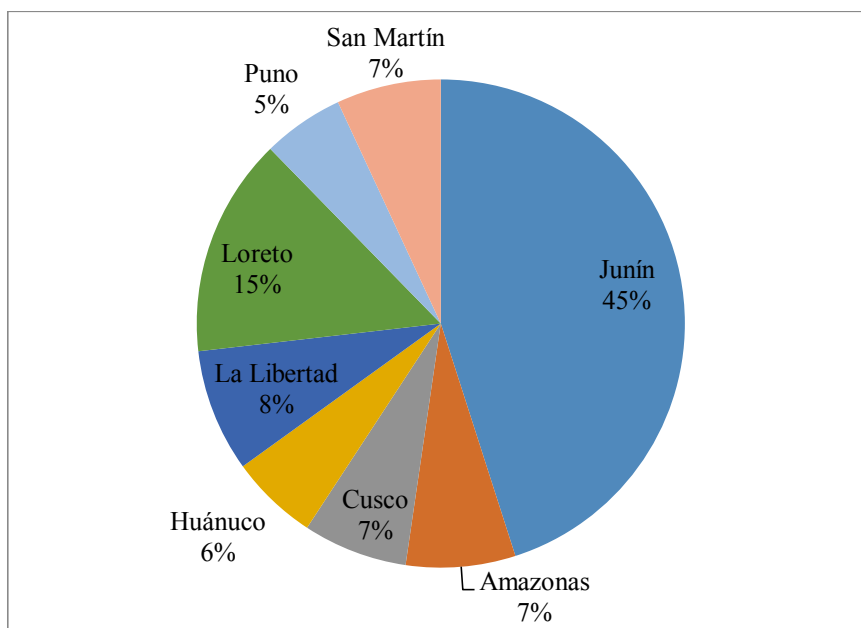


nutricional y existen frutas que también se producen en el Perú y poseen similares nutrientes; entre estas se encuentra la naranja, la papaya, el capulí, y la granadilla, estas además de las proteínas que se encuentra en la piña también poseen propiedades antibacterianas, efectos diuréticos que ayudan a la circulación, así como a la digestión.

Y en términos de sembrío, el poder de los sustitutos también es alta, los agricultores generalmente destinan sus sembríos a productos que les ofrecen mayor rentabilidad y son fácil de producir, los principales sustitutos en la producción de piña son la naranja y el café, estos productos necesitan el mismo clima tropical y existe mayor impulso en la promoción y comercialización de estos productos. Según el MINAGRI (2017a), durante el año 2015 la naranja concentró 13,155 ha cosechadas a nivel de todo Junín incrementándose en 11% durante los periodos 2011 al 2015 concentrada mayormente en la zona de Chanchamayo, además, es el cuarto cultivo en la estructura productiva con una participación del 9.3% en el VBP con 259,857 toneladas de producción, el rendimiento por hectárea es de 19,75 Kg/ha y el precio en chacra se encuentra S/ 441.01 por tonelada. Mientras que en el caso del café ésta se encuentra ubicada en el segundo lugar en la estructura productiva con 39,275 toneladas de producción con una participación del 15.6% en el VBP, además, la superficie cosechada es de 78,275 ha, cayendo en 15.4% durante los periodos 2011 al 2015, el precio en chacra es de 6486 soles por tonelada.

#### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

La amenaza de los entrantes para la producción de piña es alta por el incremento de la rentabilidad que se viene suscitando en este sector; así como se puede identificar en la Figura 23, la intensidad de siembra de este producto se incrementó en 1,100 hectáreas de un año a otro, esto debido al incremento del precio, reconocimiento del producto y el crecimiento de la demanda de dicho producto, así como la ampliación de la producción agrícola en Chanchamayo y Satipo.



*Figura 23.* Distribución de la superficie de cosecha de la Piña en Perú. Tomado de *Resultados de la Intención de Siembra en Junín 2017*, por la Dirección Regional Agricultura, 2017a.

Según la Dirección regional de agricultura en Junín en 2005, la producción de las distintas variedades del fruto fue de 25.874 toneladas, mientras que en la presente campaña se estima que se habrán cosechado 75 mil toneladas de piña, que abastecen los mercados del centro del país, y Lima principalmente. Este incremento de producción de piña en los últimos años se debe a que, en 2005, se aclimataron los hijuelos de las siguientes variedades de piña Hawaiana, Cayena Lisa y Golden, esta última proviene de Costa Rica, con gran expectativa debido a su alta productividad del fruto y resultados interesantes.

### 3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores en los últimos años se viene acrecentando, sin embargo, Junín sigue posicionándose como el primer productor de piña a nivel nacional. La región Loreto, quien cada año viene incrementando la producción de esta fruta, está consolidada como la tercera productora de piña a nivel nacional por lo tanto se le considera el competidor directo. Según el MINAGRI (2015), durante los periodos 2011 al 2015, en la región Loreto las hectáreas cosechadas se incrementaron en 11.2% totalizando 2008 ha, mientras que en Junín fue de 6,223 ha, sin embargo la producción de Loreto fue de 15,965

toneladas mientras que en Junín es de 331,858 toneladas obteniendo gran ventaja sobre el resto, esto se traduce en el bajo rendimiento de las ha. de Loreto que durante los periodos 2001 al 2015 ha disminuido en 29%, mientras que en Junín el rendimiento ha ido incrementándose. El precio en chara en Loreto se ha incrementado en 8% durante el periodo 2011 al 2015 al igual que en Junín que se incrementó en 7.9%.

La piña es uno de los principales cultivos de la región Loreto aportando al VBP el 5.96%, el Estado ha otorgado un presupuesto anual de S/ 50.018,788 para el sector agrícola donde el mayor gasto está concentrado en el Ministerio de Agricultura, Senasa e INIA de las estaciones agrarias el Porvenir y Pucallpa quienes principalmente se encargan del seguimiento de la siembra de la palma aceitera, la yuca y el plátano. Asimismo, para dinamizar el consumo interno anualmente se desarrolla la feria expoamazonica donde el principal objetivo es dar a conocer la calidad de sus productos y alternativas en el proceso de industrialización.

En cuanto a la implementación de tecnología para este sector se debe precisar que aún es incipiente ya que no le dan la debida importancia pese a la gran rentabilidad que ofrece en producto, el desconocimiento, la falta de accesos viales hacia los terrenos agrícolas, así como el poco apoyo del Estado en infraestructura y capacitación hace que no sea muy reconocido. El tipo de financiamiento se realiza a través del banco agropecuario, pero este es limitado además que engorroso para ese tipo de actividad. existen instituciones financieras complementarias que otorgan créditos sin embargo los intereses resultan ser muy caros además que muy exigente la documentación solicitada.

Se realizó el análisis de la atractividad de la piña, obteniendo un resultado de 92 puntos (ver Tabla 22). El puntaje obtenido es alto debido a que muchas de las fortalezas obtenidas se deben a que cuentan con más años en la iniciación de siembra de la piña, hijuelos propios, asociaciones formales, mayor participación del mercado, potencial del fruto,

e integración.

Tabla 22

*Análisis de la Atractividad de la Piña*

	Factores	Impulsor	Puntaje
1	Potencial del Crecimiento	Aumento o disminuyendo	9
2	Diversidad del Mercado	Número de mercados atendidos	7
3	Rentabilidad	Aumento, estable de crecimiento	7
4	Vulnerabilidad	Competidores, Inflación	7
5	Concentración	Número de Jugadores	7
6	Ventas	Cíclicas y continuas	8
7	Especialización	Enfoque, diferenciación, único	7
8	Identificación de la marca	Facilidad	6
9	Distribución	Canales, soporte requerido	7
10	Política de Precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad y normas	6
11	Posición de Costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	7
12	Servicios	Oportunidad, confiabilidad y garantías	7
13	Tecnología	Liderazgo, ser únicos	7
14	Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	7
15	Facilidad de entrada y salida	Barreras	8
Total			92

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2a ed.)*, por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

#### 4.1 La Piña y sus Referentes

Para realizar el análisis de la piña y sus referentes se ha identificado a la principal región de producción de piña a nivel mundial, es así que se considera el principal referente a la región de Huetar Norte ubicado en Costa Rica. Según Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria [SEPSA] (2008) la región de Huetar Norte es una de las zonas más ricas en recursos naturales de Costa Rica, posee un clima tropical apto para el cultivo de piña, el 43% del total de áreas cultivadas está destinada a producción agrícola, el 32.6% a pastura y el resto a bosques, reforestación, entre otras. Sus actividades productivas se sub dividen en tres categorías: (a) el sector agrícola tradicional, (b) la actividad productiva no tradicional, donde se encuentra la producción de piña, y (c) la industria turística. Asimismo, durante el año 2007 seis productos concentraron el 90% del total de área sembrada, donde el principal producto es la piña que concentró el 26% del total de área sembrada y el 67% de la producción en toneladas sembradas. De igual modo, durante los años 2003–2007 el área

sembrada paso de 9,707 ha a 17,427 ha de área sembrada de piña. Actualmente según la Cámara Nacional de Productores y Exportadores de Piña [CANAPEP] (2017) la región Huétar Norte posee una participación del 47% en exportaciones de piña, el área total destinada a la siembra de este producto es de 20,210 ha., y emplea a 15,100 personas. Cuenta con el apoyo del Estado en la promoción de industrialización de los productos agrícolas, así como de la de empresa privada como PINDECO que es una transnacional dedica a la industrialización de piña, esta empresa es la que le dio el dinamismo del sector motivo por el cual se impulsó el desarrollo tecnológico y la introducción de variedades del producto, así también se conformó asociaciones que en complicidad con el Estado permitió potenciar a la región.

#### 4.2 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Con la finalidad de realizar un análisis del perfil competitivo de la piña se ha procedido a elaborar una evaluación considerando los principales factores claves de éxito, con ello se pretende contribuir a mejorar su competitividad y a ampliar sus horizontes en la satisfacción de los mercados internos y externos.

Tabla 23

##### *Matriz Perfil Competitivo*

Factores determinantes del éxito	Peso	Piña Junín		Piña Loreto	
		Valor	PP	Valor	PP
1 Posicionamiento Piña	0.18	4	0.72	2	0.36
2 Asociatividad de Productores	0.15	3	0.45	2	0.3
3 Incremento Demanda Interna	0.13	4	0.52	3	0.39
4 Desarrollo de Tecnologías Agrícolas	0.14	2	0.28	2	0.28
5 Apoyo del Gobierno	0.12	4	0.48	2	0.24
6 Rendimiento de Hectáreas	0.17	3	0.51	2	0.34
7 Acceso al Financiamiento	0.11	3	0.33	2	0.22
Total	1.00		3.29		2.13

*Nota.* Los valores indican: 4 = Fortaleza Mayor; 3 = Fortaleza Menor; 2 = Debilidad menor; y 1= Debilidad Mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 136), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Entre los factores de éxito que otorgan mayores ventajas en la región Junín son el posicionamiento del producto, el incremento de la demanda interna, el apoyo del gobierno y

el rendimiento de hectáreas, mientras que la desventaja que viene obteniendo la región La Libertad es el posicionamiento de la piña y el rendimiento de las hectáreas de cultivo, donde se debe poner mayor énfasis para lograr mejores resultados.

Tabla 24

*Matriz Perfil Referencial*

Factores determinantes del éxito	Peso	Piña Región Junín (Perú)		Piña Región Huetar Norte (Costa Rica)	
		Valor	PP	Valor	PP
1 Posicionamiento Piña	0.18	4	0.72	4	0.72
2 Asociatividad de Productores	0.15	3	0.45	4	0.6
3 Incremento Demanda Interna	0.13	4	0.52	3	0.39
4 Desarrollo de Tecnologías Agrícolas	0.14	2	0.28	4	0.56
5 Apoyo del Gobierno	0.12	4	0.48	4	0.48
6 Rendimiento de hectáreas	0.17	3	0.51	4	0.68
7 Acceso al financiamiento	0.11	3	0.33	4	0.44
Total	1.00		3.29		3.87

*Nota.* Los valores indican: 4 = Fortaleza Mayor; 3 = Fortaleza Menor; 2 = Debilidad menor; y 1 = Debilidad Mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 136), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Después de elaborar la matriz del perfil referencial, se observa que el resultado del Junín fue de 3.29 por debajo del puntaje obtenido por la región Huetar Norte de Costa Rica. Las principales fortalezas de la piña de Junín es el posicionamiento del producto en comparación con las otras variedades de frutas orgánicas, la disponibilidad de tierras que existen en el Perú para ser utilizadas en la siembra y el constante crecimiento de la demanda interna. Por otra parte, algunas de las diferencias más significativas que lleva Huetar Norte, son sus tecnologías avanzadas en agricultura, sus accesos a una mejor infraestructura, el apoyo de sus entidades estatales con financiamientos y asesoramientos de calidad, lo que les permite obtener mejores ventajas competitivas frente al resto de regiones.

### 4.3 Conclusiones

Al analizar la matriz de intereses nacionales se identificó que los países de Costa Rica, Panamá, EE.UU., China, y la Unión Europea poseen los mismos intereses nacionales con el

Perú, lo cual es muy importante para enfocarse en las relaciones comerciales con estos países. El incremento de la población nacional e internacional es una oportunidad para ampliar la producción nacional, el Perú cuenta con una diversidad de recursos naturales el cual facilita la producción de los productos agrícolas, sin embargo, la poca inversión en tecnología y desarrollo, así como la poca articulación entre entidades públicas y privadas dificulta la competitividad del sector agrícola.

La piña tiene muchas posibilidades de crecimiento por el incremento de la demanda de los productos orgánicos con valor nutritivo a nivel nacional e internacional, el interés mundial por reducir la desnutrición y la anemia en los niños hace que se genere oportunidades de desarrollo. Del mismo modo los tratados comerciales con las que cuenta el Perú facilita la comercialización de estos productos.

Sobre la base del análisis del nivel de competitividad del Perú, queda claro que; si bien el Perú es altamente rico en recursos naturales como una de sus grandes fortalezas, estos recursos están destinados a quedarse solo en la producción de bienes primarios quedándose solo en el sector extractivo. Dentro de las debilidades está la falta de interés del Estado peruano por invertir en investigación, infraestructura, tecnología agraria, dificultando el poder desarrollar el valor agregado al producto.

Existe una demanda creciente por los productos saludables de origen orgánico y con valor nutricional con alto contenido proteico, a nivel nacional y más aún internacional que no se está cubriendo por completo, así como la demanda creciente en el sector gastronómico. El potencial de la piña es bastante amplio y muy retador, tanto para el mercado nacional como el internacional. Un factor positivo para los productores de la piña es que todos o la gran mayoría se encuentra dentro de una Asociación, lo que les permite acceder a préstamos financieros, capacitaciones, charlas, apoyo del Estado en técnicas de riego, tecnología agrícola, acceder a las semillas a bajo costo, etc.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.4 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna de la producción de piña en Junín de este capítulo se rige bajo el esquema AMOFHIT propuesto por D'Alessio (2013) (ver Figura 24). Este análisis permitirá identificar las fortalezas y debilidades que posteriormente contribuirán a construir la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

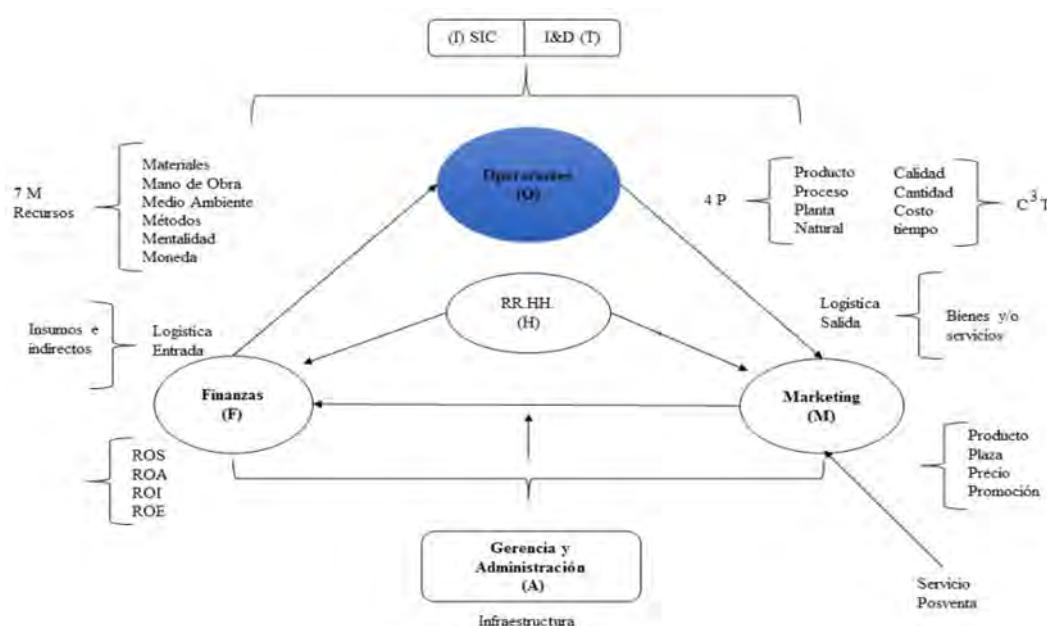


Figura 24. Análisis Interno AMOFHIT.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

#### 4.4.1 Administración y gerencia (A)

D'Alessio (2016) señaló que “la gerencia y administración es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización, además de realizar efectivamente la planificación, organización, dirección, coordinación y control de la organización” (p. 167). Con respecto al sector piñero de Junín, está dirigido por agricultores cuyo nivel de estudios alcanzado generalmente es el nivel primario; producto de ello, la informalidad es alta y existe escasa iniciativa empresarial.

Con respecto a las entidades del Estado, cuya finalidad es brindar apoyo a los agricultores e incentivar la agricultura, tales como el Ministerio de Agricultura y Riego,

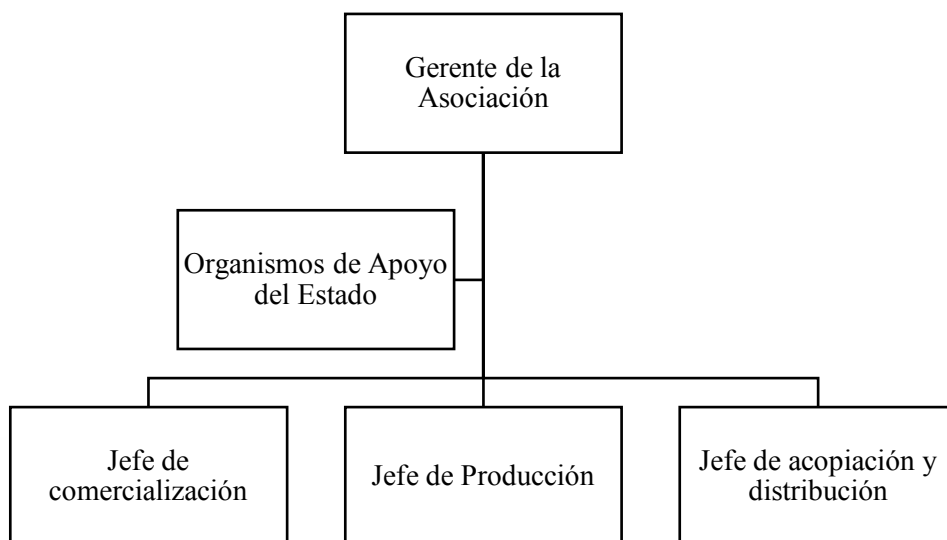


PROMPERU, ADEX, SENASA, etc., tienen escasa comunicación entre ellas ocasionando muchas veces duplicidad de funciones. Asimismo, no existe un plan estratégico definido que oriente al sector, por lo que no se cuenta con una misión, visión, estrategias y planes de acción. Al no tener información estructurada los pronósticos de ventas y producción se realizan de manera empírica, impidiendo con ello la planificación financiera. Lo mencionado genera incertidumbre e influye negativamente en el crecimiento sostenible del sector.

La administración del proceso productivo de toda la cadena de valor se encuentra bajo la dirección de cinco asociaciones de productores, ellos administran y están encargados de la supervisión de las actividades que involucran la producción de piña como la siembra, cosecha, producción, y comercialización; es decir, se encargan desde la siembra hasta la disposición para el consumo. Ser parte de una asociación, permite trabajar de forma ordenada, generar empleos de calidad, acceso a tecnología, acceso al apoyo del Estado, aun cuando este sea poco, y a disponer de beneficios no propios de un productor informal. Sin embargo, existe resistencia por parte de los productores a la cooperación y organización, más aún a la implementación de cambios que les permitirían mejorar su competitividad.

Los productores cuentan con amplia experiencia en el sector piñero. Los conocimientos adquiridos en el manejo del cultivo de piña les permite identificar y aplicar técnicas en el mejoramiento del rendimiento y prevenir posibles riesgos en la producción. La administración y gerencia de la piña tiene como soporte principal a los subordinados en todas las etapas del proceso productivo; es decir, a la mano de obra que ha sido escasa en estos dos últimos años ya que según indican las gerencias de las asociaciones, los programas sociales del Estado han promovido a que un sector no desee trabajar en el campo y prefiera depender de los programas sociales. Con respecto a los salarios y sueldos, Ninahuanca (2013) mencionó que entre el 2000 y el 2012 éste osciló entre S/ 780 a S/ 970, existiendo una brecha salarial de 33% entre los obreros versus los ejecutivos del sector agrario. Asimismo, no se

cuenta con reglamentos internos ni políticas que rijan el comportamiento de los participantes de la industria. A continuación se bosqueja una estructura organizativa actual del sector.



*Figura 25. Estructura del sector piñero.*

Adaptado de *entrevista al administrador de Sierra y Selva Exportadora, 2017.*

La gerencia es aprendida por herencia, por ejemplo, la Asociación Reimax S.A.C. fue administrada por el sr. Reynaldo Camarena por 30 años consecutivos y ahora quien administra todo es Dennis Camarena, su hija, quien aprendió en el campo el negocio y las técnicas de siembra; de igual modo pasa con las otras asociaciones, quienes, a través de los años han registrado una evolución significativa en la siembra y cosecha de sus hectáreas.

Según la entrevista realizada al Ing. Agrónomo Francisco Flores Arzapalo, quien brinda asesoramiento a comunidades campesinas y nativas y labora en el Ministerio de Agricultura – Junín, indicó que solo existen cinco asociaciones formales desde Pichanaqui hasta San Martín de Pangoa y parte del VRAEM, donde se siembra la piña, siendo la más antigua y con mayor experiencia en la producción de piña la Asociación Reimax S.A.C. del señor Reynaldo Camarena, sin dejar de mencionar que fue en gran iniciador y visionario de traer hijuelos de piña golden desde Costa Rica para su siembra y aclimatación, luego está la

Asociación de Productores Frutales exóticos de la Selva Central del Perú, piñeros del VRAEM, Asociación de Productores Agrarios Innovadores de la Piña, y Satipo Tropical Fruits S.A.C., dichas asociaciones se formaron con el fin de obtener mejores beneficios como asesoramientos técnicos, técnicas de inducción, tecnología para las mejoras agrícolas, acceso a financiamiento y contar con un mayor poder de negociación para la comercialización del producto.

A nivel nacional no se cuenta con un número exacto de asociaciones piñeras formales, pero, por los expertos se sabe que existe participación en Junín, La Libertad, Loreto, y Puno, en todos ellos, con porcentajes crecientes de producción de piña. Esta integración de los productores ha facilitado el intercambio de información de siembra, cosecha, producción, y comercialización del producto; por ejemplo, en la actualidad ya no se traen hijuelos de Costa Rica pues se cuenta con hijuelos propios, aclimatados, y apropiados en Río Negro - Satipo, lo cual reduce el costo de inversión, permite compartir técnicas de inducción para la floración, grados *brixs*, tamaño, fertilización, etc., tal es el auge que, este año, se ha incrementado el apoyo de asesoramientos técnicos por parte de entidades estatales como Sierra y Selva exportadora; estas iniciativas se pueden tomar como una fortaleza en el desarrollo de la industria agrícola. Según la entrevista realizada al Sr. Reynaldo Camarena, dueño del fundo Leticia y presidente de Reimax, los beneficios que se obtienen al asociarse son: (a) el acceso al crédito con tasas más bajas de interés, (b) mayor poder de negociación ante los proveedores y compradores en el mercado, (c) obtener economías de escala, (d) ingresar a mercados extranjeros y cubrir la demanda, y (e) crear barreras de ingreso a posibles competidores nacionales y extranjeros.

#### **4.4.2 Marketing y ventas (M).**

Kotler y Armstrong (2008) definieron el marketing como “el proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a

través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos” (p. 5).

Con respecto a la piña, “es una fruta rica en azúcares, vitaminas del grupo A, B, C y E, sales minerales y ácidos orgánicos que explican sus virtudes “dinamizantes”. Su ingrediente activo es la Bromelína, una mezcla de cinco enzimas proteolíticas que difieren unas de otras por su capacidad de oxidar reducir sustratos específicos.

Además, es rica en ácido málico, cítrico y ascórbico; sales minerales de calcio, fósforo y hierro; glúcidos como sacarosa, glucosa y levulosa” (Castañeda de Pretelt, 2003, pp. 2-4).

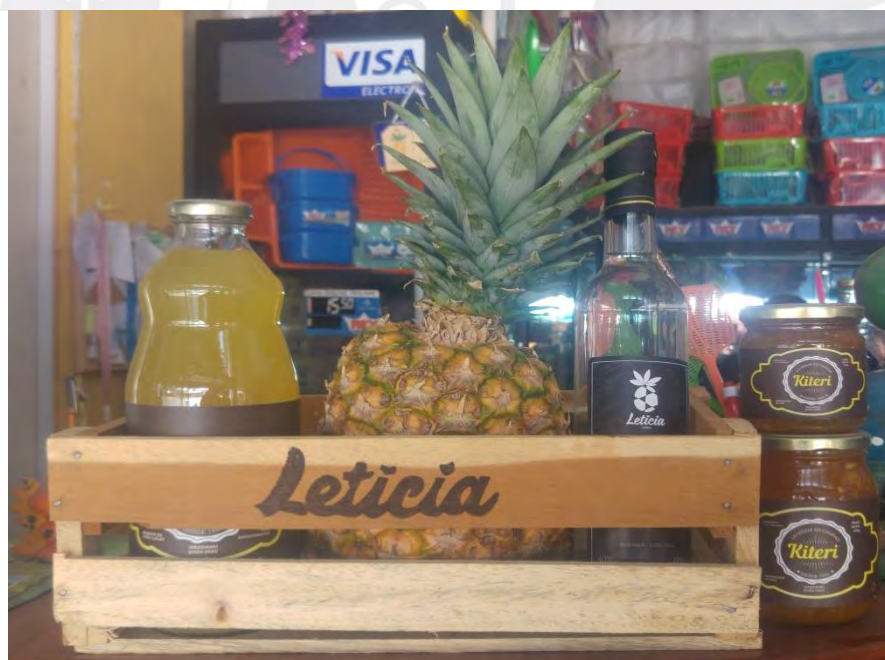
Existen cuatro variedades de piña cultivadas en Junín: (a) Cayena, (b) Perolera, (c) Manzana, y (d) Gold MD2. La piña *Cayena* posee el fruto alargado y cilíndrico con un peso promedio de 2.4 Kg. poco contenido de fibra y alto porcentaje de jugo. Cáscara lisa y pulpa blanco- amarillenta. Su fruto es de color amarillo oro cuando está madura y presenta corona. Su pulpa es de color amarillo brillante, con un alto contenido de sólidos solubles y de ojos muy profundos. La piña *Perolera* posee hijos sin espinas, el fruto cuando madura es de color amarillo naranja, con ojos profundos, corona única y forma cilíndrica cuando pesan alrededor de 2 Kg. La pulpa es amarilla, recomendable para su uso en fresco. Es una variedad muy apetecida por su sabor y calidad. Es la más cultivada y es bastante resistente al transporte. Tiene contenido medio de fibra y forma cónica. La piña *Manzana* es una mutación de la variedad Perolera. Al igual que la Perolera, sus hojas no presentan espinas en los bordes. El fruto es de color rojo intenso cuando madura, de ahí su nombre, tiene ojos menos profundos que la Perolera; presenta un número alto de bulbos en la corona lo cual dificulta su manejo y comercialización. Los colinos tanto de la corona como basales, axiales e hijuelos, presentan coloración cobriza, lo que permite diferenciarlos fácilmente de la Perolera. La pulpa de la fruta es de color rosado pálido, presenta poca resistencia a la manipulación. Finalmente, la

piña Gold MD2, más conocida como Golden, es de color dorado en la cáscara, pulpa amarillo y dulce intenso, procede de Costa Rica y es cada vez más apreciadas en el mercado.



*Figura 26.* Variedades de piña cultivadas en Junín.  
Adaptado de “Entrevista,” por R. Camarena, 2017, Fundo Leticia.

La industrialización del producto es mínima, REIMAX por su parte, ha tenido la iniciativa de industrializar el fruto, lanzando al mercado derivados como la mermelada, destilado y néctar de piña, cada producto con su marca propia “Leticia” (ver Figura 27).



*Figura 27.* Derivados de la piña.  
Adaptado de “Entrevista,” por R. Camarena, 2017, Fundo Leticia.

El precio promedio anual en chacra en el Perú, ha ido evolucionando con el transcurso de los años. En el 2002, el producto recibía S/ 0.47 por kilo, mientras que el 2016 obtuvo

S/0.68 (ver Figura 28). En los principales mercados nacionales, el consumidor final durante el 2016 pagó en promedio S/2.68 por kilo (ver Tabla 25).

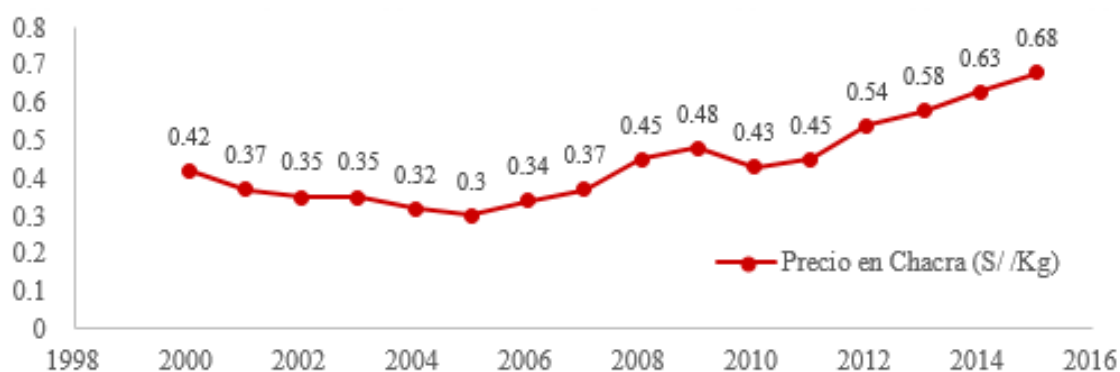


Figura 28. Evolución del precio promedio anual en chacra de la piña en el Perú 2000-2015. Adaptado de *Serie históricas de producción agrícola – Compendio estadístico*, por Dirección Regional de Agricultura de Junín, 2017.

Tabla 25

*Evolución del Precio de la Piña en Chacra en la Región Junín a Nivel Distritos*

Provincia	Distrito	2012	2013	2014	2015	2016
Precio en Chacra (S/. x Kg.)		0.45	0.49	0.50	0.54	0.56
Chanchamayo	Chanchamayo	0.55	0.61	0.63	0.68	0.62
	Perene	0.55	0.58	0.65	0.68	0.64
	Pichanaqui	0.56	0.62	0.64	0.68	0.61
	San Luis de Shuaro	0.56	0.63	0.63	0.65	0.62
	San ramón	0.56	0.65	0.61	0.69	0.62
	Vitoc				0.78	0.60
	Junín				0.73	0.64
	Ulcumayo				0.73	0.64
Satipo		0.39	0.42	0.42	0.44	0.53
	Coviriali	0.33	0.35	0.34	0.38	0.42
	Ilaylla	0.33	0.36	0.37	0.39	0.45
	Mazamari	0.46	0.49	0.48	0.48	0.56
	Pampa Hermosa	0.29	0.29	0.31	0.36	0.38
	Pangoa	0.38	0.41	0.39	0.42	0.50
	Rio Negro	0.37	0.39	0.41	0.44	0.52
	Rio Tambo	0.26	0.27	0.28	0.33	0.35
	Satipo	0.37	0.39	0.38	0.42	0.52
	Vizcatan del Ene					0.46

Nota: Tomado de "Resultados de la Intención de Siembra en Junín 2017," por la Dirección Regional Agricultura, 2017b.

El público objetivo actual, principalmente, es mercado interno; es decir, es comercializado en las principales ciudades de la región y luego distribuido dentro del país, la gran mayoría sino todos, saben del valor nutricional y de la demanda del producto. Según el

INEI en el año 2016, el consumo interno de piña fue de 339,592 toneladas, creciendo en promedio 2% anualmente desde el 2013. Es importante resaltar que la oferta es proveniente de la producción nacional casi en su totalidad, ya que según Trademap, en el 2014 el Perú importó 1,174 toneladas en piña. Asimismo, a pesar de que existen programas que están ayudando a la difusión y posicionamiento de la piña, tales como Sierra y Selva Exportadora, no existe promoción y publicidad que transmita de forma constante los beneficios del producto, incentive el consumo interno y mucho menos posicione a la piña cosechada en Junín.

Tabla 26

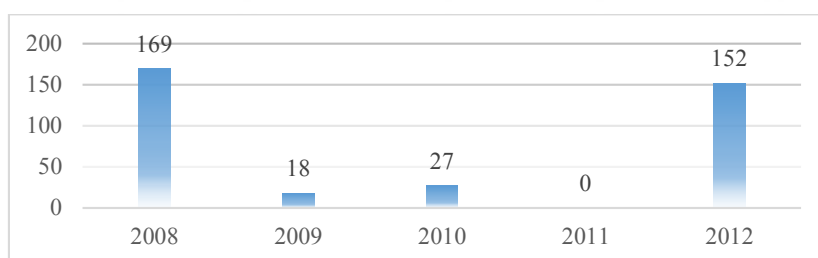
*Precio Minorista Promedio por Kilo de Piña en los Principales Mercados del Perú*

	Piña Golden					Piña Hawaiana				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Nacional	2.45	2.44	2.58	2.80	2.65	2.45	2.40	2.53	2.87	2.68
Amazonas	2.54	2.12	2.91	1.95	2.32					
Ancash	2.21	2.33	2.44	3.22	2.58	2.22	2.43	2.50	3.22	2.61
Andahuaylas	2.45	3.82	2.39	2.66	2.21				3.91	
Apurímac	2.68	2.43	2.45	2.47	2.39	2.57	2.70	2.54	2.53	2.40
Arequipa	2.96	3.05	3.06	3.15	3.14	2.03	2.02	2.39	2.74	2.57
Ayacucho	1.26	1.77	2.34	2.17	2.33	2.12				
Cajamarca	2.39	3.36	3.50	3.49	3.12					
Chota	2.70	2.22	2.58	2.97	2.63					
Cusco	2.61	1.98	2.48	2.46	2.56	2.96	2.33	2.30	2.30	2.30
Huancavelica	2.57	2.12	2.31	2.64	2.44	2.46	2.16	2.45	2.57	2.48
Huánuco						1.13	1.24	1.65	1.30	1.59
Ica	1.58	1.61	1.78	1.95	2.05	1.56	1.62	1.69	1.74	1.84
Jaén	1.80	2.34	2.79	2.65	2.96	1.93				
Juliaca	2.35	1.90	2.39	3.99	2.50	2.36	1.85	2.43	3.48	2.84
Junín	1.62	2.14	1.89	2.26	1.82	1.60	2.07	1.96	2.16	1.88
La Libertad	2.28	2.35	2.46	2.17	2.37	3.30	3.18	2.72	2.53	2.68
Lambayeque						1.71	2.30	3.11	3.93	3.50
Lima	2.02	2.03	2.03	1.89	2.19	2.09	2.08	1.93	2.12	2.13
Loreto	3.59		1.66	3.62	2.91	2.69	2.00	1.37		
Madre De Dios	4.20	3.26	3.02	3.15	3.13	5.15	4.48	3.85	3.71	3.69
Moquegua	2.38	2.17	2.69	3.18	2.83	2.67	2.83	3.29	2.58	3.46
Pasco						2.60	2.87	3.44	3.66	3.48
Piura	3.52	3.53	3.66	3.21	3.24	3.06				
Puno	2.09	2.91	3.40	4.34	4.12	1.91	2.60	2.77		
San Ignacio	1.67	1.90	2.33	2.00	2.69	1.86		2.70		2.99
San Martín	2.17	2.29	2.75	2.76	2.46		3.14	3.66	4.33	4.08
Tacna	3.07					4.40	1.72	1.85		1.66

*Nota.* Adaptado de “Anuario estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2015,” por el Ministerio de Agricultura y Riego, 2016a.

Con respecto a las exportaciones el desempeño del país se encuentra bajo el promedio.

En el 2012 el país exportó en 152 miles de dólares; sin embargo, no logró superar el valor exportado en el año 2008. Durante el 2009, el nivel exportado fue 18 mil dólares, el 2010 alcanzó 27 mil dólares mientras que en el 2011 no se realizaron exportaciones (ver Figura 29).



*Figura 29.* Exportaciones de piña peruana en miles de dólares 2008-2012.

Adaptado de la “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por International Trade Centre, 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

En la Figura 30 se presentan las principales empresas exportadoras de piña del año 2016. Las exportaciones de Rte Fresh representan el 50% del volumen exportado, seguido por Greenbox con 26%, y Agro exportaciones Machu Picchu con 18%. Asimismo, en la región Junín existen empresas potenciales para la exportación, tales como las que se presentan en la Tabla 27.

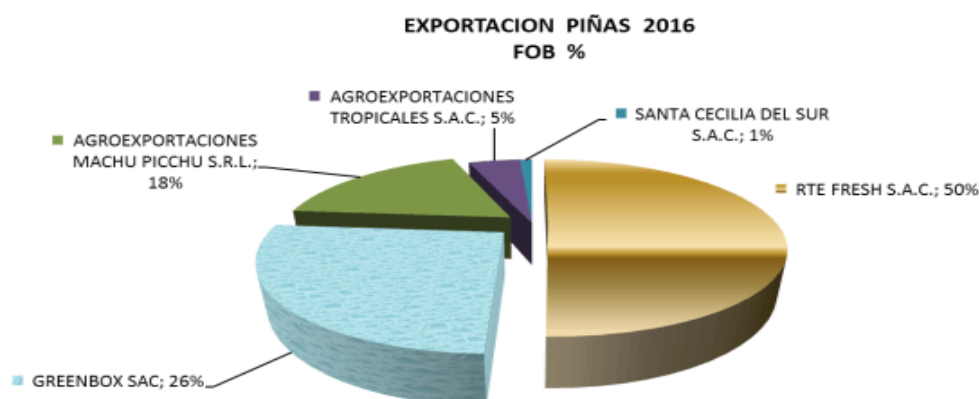




Figura 30. Exportación de piña en valor FOB (%) - 2016.

Adaptado de “Piña fresca Perú exportación 2016,” por Comercio exterior Agropecuario de Perú [Agrodata Perú], 2017 (<https://www.agrodataperu.com/2016/10/pina-fresca-peru-exportacion-2016-septiembre.html>).

Tabla 27

*Empresas Potenciales de Exportación*

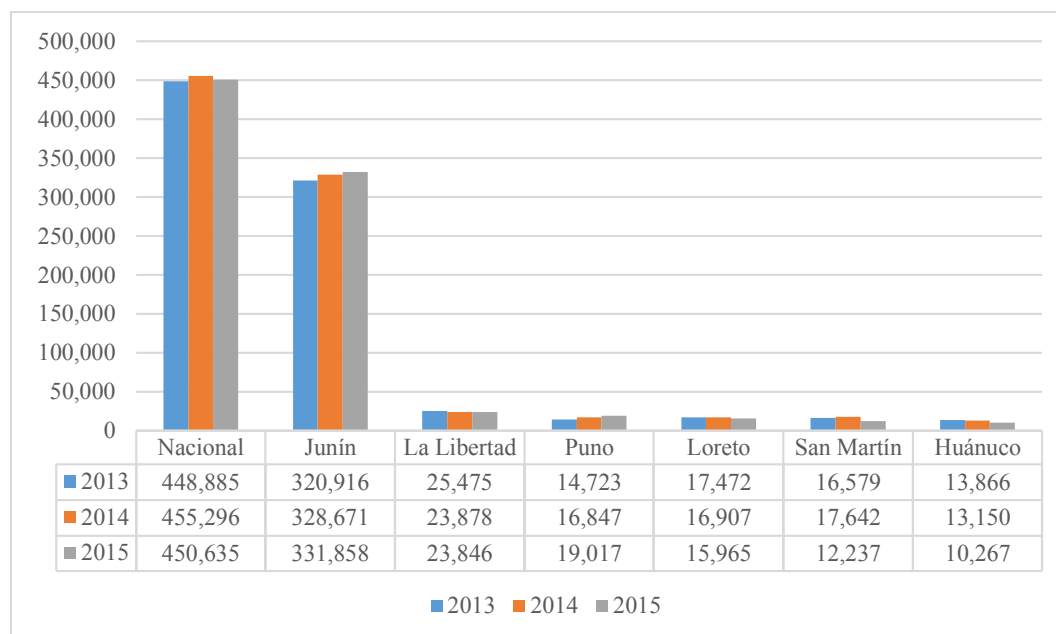
RUC	Empresa	Representante	Dirección	Región	Email
20486226073	Profutex SC	Rolando Castillo La Madrid	AV. Pangoa N° 431 Mazamari Carretera Marginal	Junín	rcastillo@profrutex.com
20486357925	Asociación de Productores Agrarios Innovadores de la Piña	Valeriano Paucarcaja Campos	Satipo a Mazamari Todos los Santos KM. 13.5 Calle	Junín	aproain@hotmail.com
20541367731	Satipo Tropical Fruits SAC	Mario Aguirre Arroyo	Campo de Aviación N° 413 INT. 01 Satipo	Junín	mariocaguirrearroyo@hotmail.com
20568892489	Asociación De Piñeros Del Vraem	Florentino Sáenz Centeno	Calle San Ramón s/n Satipo	Junín	asociacionvraem@gmail.com
10210117836	Fundo Leticia	Denisse Camarena Mamani	Carretera Marginal Satipo a Mazamari km. 22	Junín	dennisse980@gmail.com

*Nota.* Adaptado de “Servicio especializado para levantamiento de información logística para exportación de piña al Estado de New York – Estados Unidos y Santiago de Chile,” por PROMPERU, 2013.

#### 4.4.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El cultivo de piña requiere de un clima tropical con una temperatura que oscile entre 25 a 32 C° y una precipitación entre 1000 a 1500 mm. Por ende, la selva de la región Junín cuenta con condiciones favorables para su cultivo. Durante el año 2015, la producción de piña a nivel nacional alcanzó las 450,637 toneladas, concentrado en una mayor proporción en la región Junín, seguida de La libertad y Puno, la producción a nivel nacional disminuyó respecto al año 2014 a raíz de la baja producción de Loreto, San Martín y Huánuco. La forma de organización de los productores posee un bajo alcance, éstos realizan la siembra, cosecha

y post cosecha de modo tradicional sin emplear tecnologías más desarrolladas. Asimismo, existen empresas desarrolladas que se encargan de la transformación del producto para exportación, estas emplean mejores tecnologías.



*Figura 31.* Producción de piña en tn. en los principales departamentos del Perú. Adaptado de “Estadísticas de producción mundial de piña,” por la Organización Mundial para la Agricultura [FAO], 2017 (<http://faostat.fao.org/>).

La Figura 32 ilustra la evolución de la producción de piña durante el periodo 2000 – 2014, se observa que posee una tendencia creciente llegando a sobrepasar las 400 toneladas para el año 2014. El incremento de la producción se debe principalmente al crecimiento del consumo interno y las mayores áreas destinadas a la producción.

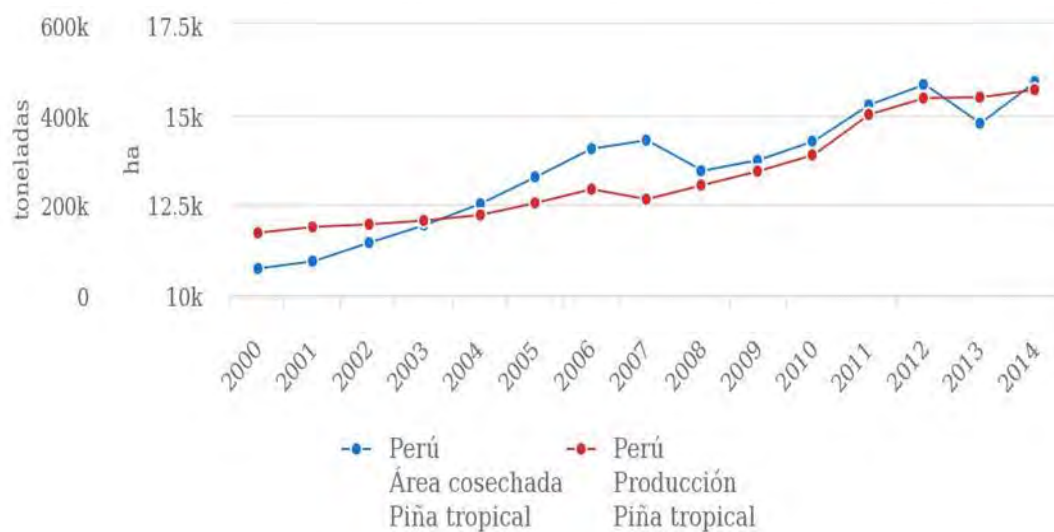


Figura 32. Producción/rendimiento de piña tropical en Perú 2000 - 2014. Adaptado de “Estadísticas de producción mundial de piña,” por la Organización Mundial para la Agricultura [FAO]. 2017 (<http://faostat.fao.org/>).

Tabla 28

*Producción de Piña, en Toneladas, en Junín, 2010-2016*

Provincia	Distrito	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Departamento de Junín		204,018	290,649	313,852	320,916	328,671	331,858	339,703
Chanchamayo		94,268	99,149	115,496	123,560	131,039	140,657	133,645
	Chanchamayo	28,960	29,614	35,406	35,448	38,212	38,995	36,570
	Perené	23,758	25,474	29,780	31,980	32,400	34,678	31,743
	Pichanaqui	11,746	13,722	17,204	22,071	25,557	30,372	30,776
	San Luis de Shuaro	3,797	4,481	4,985	5,782	5,958	6,656	5,947
	San Ramón	26,008	25,858	28,120	28,278	28,911	29,912	28,518
	Vitoc					-	44	91
Junín						-	184	199
	Ulcumayo					-	184	199
Satipo		109,749	191,500	198,356	197,357	197,632	191,018	205,860
	Covirialli	1,614	2,261	2,366	2,198	2,224	1,366	1,449
	Llaylla	1,754	2,303	2,252	2,171	2,476	1,230	1,215

Mazamari	26,591	46,542	48,563	49,556	50,124	52,334	60,261
Pampa Hermosa	739	611	492	431	395	456	497
Pangoa	17,531	40,528	41,356	39,241	41,156	41,895	45,546
Rio Negro	47,480	73,333	76,010	77,887	75,799	69,697	71,189
Rio Tambo	1,832	1,727	1,453	1,179	1,055	788	658
Satipo	12,209	24,194	25,864	24,694	24,404	23,253	24,857
Vizcatan del Ene							188

*Nota.* Adaptado de “Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias,” por el Ministerio de Agricultura y Riego, 2017a (<http://frenteweb.MINAGRI.gob.pe/sisca/>).

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2016a), durante el 2016 en la región Junín las tres provincias productoras de piña son: (a) Satipo, con 61% de participación; (b) Chanchamayo, con 39%; y, (c) Junín con 0.06%. En la provincia de Satipo, el distrito de Río Negro es el mayor productor de piña, en el 2016, produjeron 71,189 tn siendo el 35% de la provincia, seguido por Mazamari con 60,261 tn (29%) y Pangoa con 45,546 tn (22%). La provincia de Chanchamayo produjo en total 133,645 tn, de los cuales el distrito con el mismo nombre representa el 27% de la producción con de 36,570 tn; el distrito de Perené, con 31,743 tn (24%); Pichanaqui, con 30,776 tn (23%); y, San Ramón, con 28,518 tn (21%). La producción en Junín toneladas el 2016 vs 2015 se incrementó en 2.4%; mientras que en el 2016 vs 2010 creció 66.5%.

La producción de la piña en Junín es todo el año, la primera cosecha se obtiene 15 meses después de haber plantado el hijuelo, la vida útil es de tres cosechas. Es una planta que no necesita de riego por ser absorbente de la humedad del ambiente. La mayor producción se concentra en la región Junín específicamente en la zona de la selva central de Pichanaqui, Satipo y Mazamari.

Los meses de enero, febrero, marzo, octubre, noviembre y diciembre concentran las mejores cosechas y mayores demandas, debido al caluroso clima de las zonas costeras, esto le permite generar precios competitivos y mayor rentabilidad; sin embargo, en los meses de junio, julio, agosto y setiembre la cantidad de las cosechas disminuye debido a la poca demanda.

Ene	Febr	Marz	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic

**Leyenda:**

Mejores Cosechas y mayores demandas	Época moderado de cosecha y compra	Época de baja demanda por temporada de invierno
-------------------------------------	------------------------------------	---

*Figura 33.* Calendario anual de cosechas de piña en el Perú. Adaptado de “Servicio especializado para levantamiento de información logística para exportación de piña al Estado de New York – Estados Unidos y Santiago de Chile,” por PROMPERU, 2013.

Según el Ministerio de Agricultura y Riego, en Junín en el 2016 la provincia con mayor área cosechada es Chanchamayo con 3,400 ha representado el 56% de la región Junín; seguido por Satipo con 2,683 ha (44%) (ver Tabla 29). En la región el área cosechada en el 2016 se contrajo en 2.2% versus el 2015; influenciado principalmente por le reducción de 12.3% en Chanchamayo; mientras que en Satipo se incrementó en 14.7%.

Tabla 29

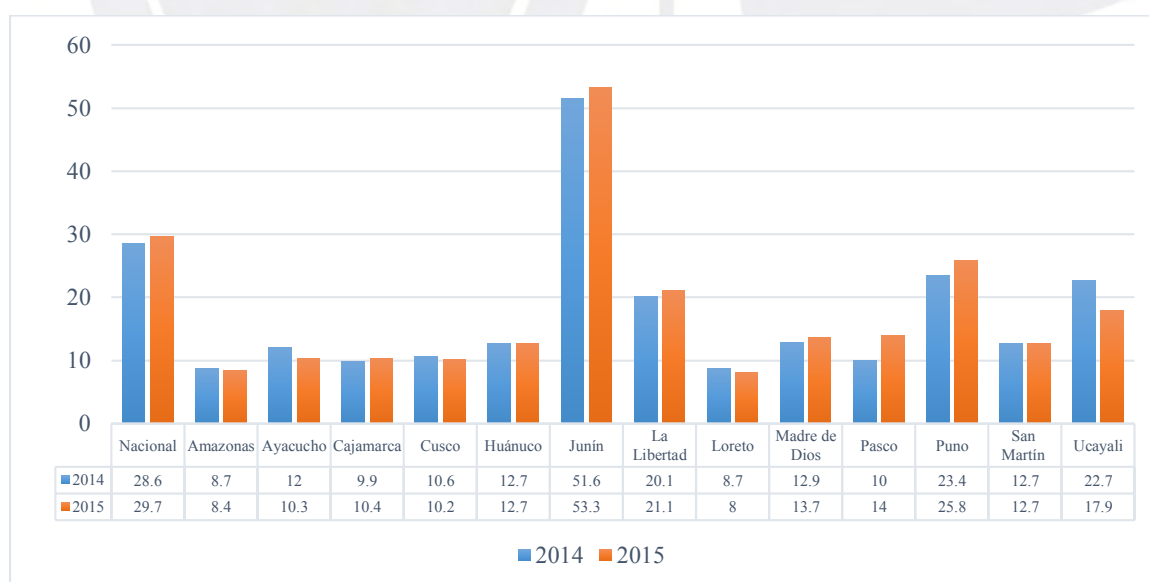
*Área Cosechada de Piña, en Hectáreas, en Junín 2010 - 2016*

Provincia	Distrito	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Departamento de Junín		6,108	6,842	6,628	6,377	6,372	6,223	6,089
Chanchamayo		4,285	4,264	4,160	3,960	3,984	3,878	3,400
	Chanchamayo	1,365	1,300	1,224	1,019	1,080	1,023	910
	Perené	1,100	1,116	1,100	1,058	1,040	967	804
	Pichanaqui	475	521	612	727	734	815	758
	San Luis de Shuaro	170	177	190	178	190	187	150
	San Ramón	1,175	1,150	1,034	978	940	883	775
	Vitoc					0	3	3

Junín					0	6	6
Ulcumayo					0	6	6
Satipo	1,823	2,578	2,468	2,417	2,388	2,339	2,683
Coviriali	29	32	31	28	28	20	18
Llaylla	30	30	29	31	30	15	14
Mazamari	420	650	589	603	600	644	777
Pampa Hermosa	18	15	12	10	9	12	7
Pangoa	330	536	525	494	525	543	638
Rio Negro	730	930	927	910	874	804	891
Rio Tambo	46	42	35	28	24	20	19
Satipo	220	343	320	313	298	281	316
Vizcatan del Ene							3

*Nota.* Adaptado de “Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias,” por el Ministerio de Agricultura y Riego, 2017a (<http://frenteweb.MINAGRI.gob.pe/sisca/>).

En la Figura 34 se observa el rendimiento del cultivo de la piña en los periodos 2014 y 2015 siendo las principales regiones productoras Junín, Puno, La libertad y Ucayali alcanzando rendimientos superiores por encima de las 20 toneladas, las regiones de Loreto y Amazonas se encuentran rezagados siendo estos los que presentan menores rendimientos a nivel nacional, mientras que las regiones de Ayacucho, Huánuco y Madre de Dios tienen un rendimiento promedio.



*Figura 34.* Rendimiento del cultivo de piña en el Perú.

Adaptado de “Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2015,” por el Ministerio de Agricultura y Riego, 2016a.

#### 4.4.4 Finanzas y contabilidad (F)

D'Alessio (2013) afirmó que el área de finanzas es la encargada de gestionar los recursos económicos necesarios y en el momento oportuno, así como también la cantidad, calidad y los costos requeridos, con el fin de que la organización puede operar de manera sostenida. Un factor impulsor del sector piñero es el acceso al crédito. En la Tabla 30 se presenta la evolución de la importancia sectorial y la tasa de crecimiento del valor real de las colocaciones de crédito desde 1994 al 2012. El año 2012, la tasa del crecimiento del valor real de 20%; siendo las empresas financieras las que lideraron el crecimiento (93%), seguido por el Banco Agropecuario (Agrobanco) (53%) y las cajas municipales (19%).

Las asociaciones de Piñeros de Junín actualmente no cuentan con el apoyo de programas del Estado para su desarrollo y mejora continua del producto en sí y de la siembra, tampoco cuentan con capacitaciones en tecnología agraria, en mejoras continuas, en buenas prácticas agroindustriales, post cosecha, certificaciones y apoyo para las exportaciones. Para acceder a financiamientos las asociaciones han encontrado inconvenientes ya que muchos de los productores no tienen los documentos necesarios como el título de propiedad de sus chacras ya que la mayoría no se encuentra ingresada en registros públicos. El Estado no apoya de manera económica a los piñeros y las entidades privadas; como por ejemplo, Agrobanco, quienes prestan dinero a tasas elevadas hasta un 25% según la estacionalidad del producto y su evaluación, brindando un tiempo de pago de 18 meses, pudiendo pagar su primera cuota con su primera cosecha. Los agricultores en general son considerados de alto riesgo crediticio, como consecuencia, la tasa es elevada. Por ello, las asociaciones prefieren usar capital propio o a través de ONGs. Las tasas de interés de entidades bancarias como Mi Banco y Agrobanco varían del 18% al 35% anual, siendo necesarios amplios requisitos, entre ellos avales, títulos de propiedad, experiencia en el sector agropecuario, actividad productiva, no contar con endeudamientos con más de 3 instituciones financieras, etc. (ver Tabla 31).

Tabla 30

*Rendimiento del Cultivo de Piña en Junín, kg/ha, 2010 - 2016*

Provincia	Distrito	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Departamento de Junín		33,402	42,480	47,352	50,324	51,581	53,328	55,790
Chanchamayo		22,000	23,253	27,763	31,202	32,891	36,270	39,307
	Chanchamayo	21,216	22,780	28,927	34,787	35,382	38,118	40,186
	Perené	21,598	22,826	27,073	30,227	31,154	35,861	39,481
	Pichanaqui	24,727	26,339	28,112	30,359	34,819	37,266	40,601
	San Luis de Shuaro	22,332	25,316	26,239	32,483	31,358	35,591	39,647
	San Ramón	22,135	22,485	27,195	28,914	30,756	33,876	36,798
	Vitoc						14,800	30,400
Junín						0	134.175	127.17
	Ulcumayo					0	134.175	127.17
Satipo		60,203	74,282	80,371	81,654	82,761	81,666	76,727
	Coviriali	55,645	70,663	76,335	78,482	79,414	68,285	80,522
	Llaylla	58,463	76,773	77,659	70,016	82,547	82,020	86,800
	Mazamari	63,312	71,604	82,450	82,183	83,540	81,264	77,556
	Pampa Hermosa	41,061	40,710	40,992	43,090	43,856	37,958	70,929
	Pangoa	53,124	75,611	78,774	79,435	78,392	77,154	71,389
	Rio Negro	65,041	78,853	81,995	85,590	86,726	86,687	79,898
	Rio Tambo	39,828	41,129	41,514	42,116	43,944	39,395	34,647
	Satipo	55,493	70,536	80,824	78,896	81,893	82,750	78,660
	Vizcatan del Ene							62,500

*Nota.* Adaptado de “Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias,” por el Ministerio de Agricultura y Riego, 2017a (<http://frenteweb.MINAGRI.gob.pe/sisca/>).



Tabla 31

*Importancia Sectorial y Tasa de Crecimiento del Valor Real de las Colocaciones al Sector Agropecuario, 1994-2012 (%)*

Período	Banca comercial (BC)		Cajas rurales		Cajas municipales		Empresas financieras		Entidades de desarrollo para la pequeña y microempresa		Agrobanco	BC + sector micro financiero (SM) + Agrobanco	
	Importancia sectorial	Tasa de crec.	Importancia sectorial	Tasa de crec.	Importancia sectorial	Tasa de crec.	Importancia sectorial	Tasa de crec.	Importancia sectorial	Tasa de crec.	Tasa de crec.	Importancia sectorial	Tasa de crec.
Dic. 1994	3.60	-	53.50	-	4.40	-	0.90	-	-	-	-	3.60	-
Dic. 1995	3.30	16.00	47.10	294.00	5.50	268.00	1.10	36.00	-	-	-	3.40	20.00
Dic. 1996	3.40	27.00	60.10	101.00	8.50	89.00	1.40	-45.00	-	-	-	3.60	30.00
Dic. 1997	3.30	12.00	59.30	24.00	9.20	23.00	1.60	80.00	-	-	-	3.50	13.00
Dic. 1998	3.10	-1.00	63.50	10.00	11.50	34.00	1.50	38.00	-	-	-	3.40	1.00
Dic. 1999	3.10	-21.00	61.70	-14.00	11.90	16.00	0.60	-80.00	-	-	-	3.50	-20.00
Dic. 2000	3.30	-1.00	54.40	-5.00	8.60	-5.00	0.40	-32.00	-	-	-	3.60	-2.00
Dic. 2001	4.00	-14.00	51.10	-1.00	7.40	13.00	0.80	154.00	3.00	-	-	4.30	-12.00
Dic. 2002	3.90	-4.00	36.30	-15.00	4.80	-4.00	0.90	35.00	1.80	-19.00	-	4.10	-5.00
Dic. 2003	4.30	-3.00	28.90	-6.00	3.70	6.00	0.30	-64.00	3.60	158.00	-	4.40	-3.00
Dic. 2004	4.00	-12.00	22.00	-9.00	3.60	20.00	0.00	-100.00	5.60	87.00	-	4.10	-10.00
Dic. 2005	4.00	17.00	20.60	17.00	3.50	26.00	-	-	4.50	13.00	-	4.20	21.00
Dic. 2006	3.40	-7.00	21.70	18.00	3.30	10.00	-	-	4.40	34.00	33.00	3.80	-3.00
Dic. 2007	3.20	26.00	20.20	22.00	3.50	34.00	-	-	4.80	70.00	25.00	3.60	27.00
Dic. 2008	3.60	61.00	21.20	45.00	5.20	111.00	0.10	-	7.70	56.00	48.00	4.10	63.00
Dic. 2009	3.80	0.00	21.10	21.00	6.20	33.00	2.00	11579.00	6.90	-35.00	32.00	4.50	8.00
Dic. 2010	3.50	13.00	20.40	27.00	6.40	28.00	2.70	96.00	7.70	31.00	70.00	4.40	21.00
Dic. 2011	3.70	16.00	21.20	15.00	6.90	25.00	2.60	28.00	7.40	6.00	-8.00	4.50	16.00
Dic. 2012	3.80	17.00	18.40	-8.00	7.10	19.00	4.00	93.00	8.00	5.00	53.00	4.80	20.00

Nota. Adaptado de "Importancia sectorial y tasa de crecimiento," por el Censo Agropecuario, 2012.

Tabla 32

*Tarifario de Prestamos Rurales Mi Banco*

Tasa efectiva Anual (TEA) S/.			
Tipo de Crédito Rural	Plazo Meses)	Mínima (%)	Máxima (%)
1 Capital de trabajo y activo fijo	12 - 36	20%	35%

*Nota.* Adaptado de *Para tu negocio*, por MiBanco (www.mibanco.com.pe).

Tabla 33

*Tarifario de Prestamos Rurales Agrobanco*

Tasa efectiva Anual (TEA) S/.			
Tipo de Crédito Rural	Plazo Meses)	Mínima (%)	Máxima (%)
1 Capital de trabajo rural	18	18%	26.56%
2 Creditierra	Según ciclo	12%	15%
3 Credifinka	Según ciclo	18%	26.56%
4 Cadena Productiva	Según ciclo.	18%	26.56%

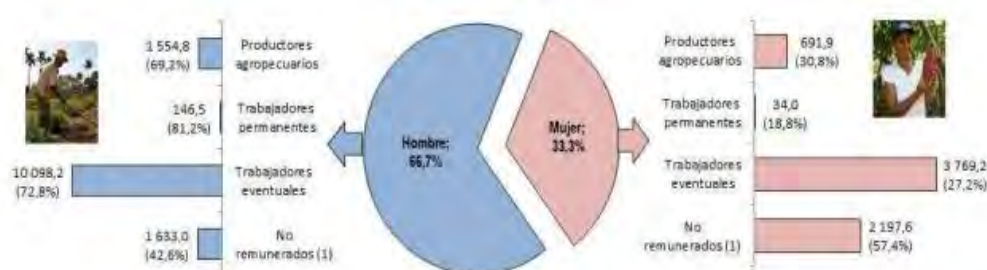
*Nota.* Adaptado de "Modalidades Crediticias," por Agrobanco, 2017 (www.agrobanco.pe.).

#### 4.4.5 Recursos humanos (H)

D'Alessio (2016) mencionó que "el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización ya que moviliza a los recursos tangibles e intangibles, permitiendo el funcionamiento del ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permite a la organización lograr sus objetivos" (p. 175). El marco normativo para el sector agrario está conformado por la Constitución Peruana que en su Artículo 88° establece que el Estado apoya preferentemente el desarrollo agrario; la Ley de Promoción del Sector Agrario (Ley 27360) que está vigente desde el 31 de octubre del año 2000 y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 049- 2002-AG. Además, son aplicables algunas disposiciones del Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (D.S. N° 003-97-TR, 1997) y la Ley de Modernización de Seguridad en Salud (Ley 26790, 1999), así como dos convenios de la Organización Internacional del Trabajo [OIT] ratificados: (a) el Convenio N° 99, sobre los métodos de fijación de los salarios mínimos en la agricultura; y (b) el Convenio N° 101 sobre vacaciones pagadas en la agricultura (Gamero, 2011).

Según el Censo Nacional Agrícola del INEI y Ministerio de Agricultura y Riego

(2012), en el 2012 el sector agropecuario proporcionó empleo a 180 mil 500 trabajadores permanentes y 13 millones 867 mil 400 trabajadores eventuales. Según el sexo de los ocupados, el 81.2% de los trabajadores permanentes son hombres y el 18.8% son mujeres; en el caso de los trabajadores eventuales la composición de género es: 72.8% hombres y 27.2% mujeres (ver Figura 35).



*Figura 35.* Empleos en el sector agropecuario 2012 (Miles de empleos). Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] y el Ministerio de Agricultura y Riego, 2012 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>)

Asimismo, el mayor número de productores agropecuarios tiene entre 45 y 49 años de edad, tanto en los hombres como en las mujeres. Sin embargo, en el caso de los hombres le siguen en número, los conductores agropecuarios que tienen entre 40 y 44 años, a diferencia de las mujeres que son las de 50 a 54 años de edad (ver Figura 36).



*Figura 36.* Productores según Sexo y Rango de Edad (miles de productores). Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] y el Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2012 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>)

Con respecto al nivel educativo de los productores, como se muestra en la Figura 37, del total de productores agropecuarios, 1 millón 164 mil 800 cuentan con educación primaria; la educación secundaria alcanza a 581 mil 300 de ellos y 161 mil 500 alcanzan educación superior. Respecto a 1994, ha crecido más el número de productores con educación secundaria y superior. Entre estos últimos, destacan los 61 mil 500 con superior no universitaria completa, y los 51 mil 400 con superior universitaria completa.

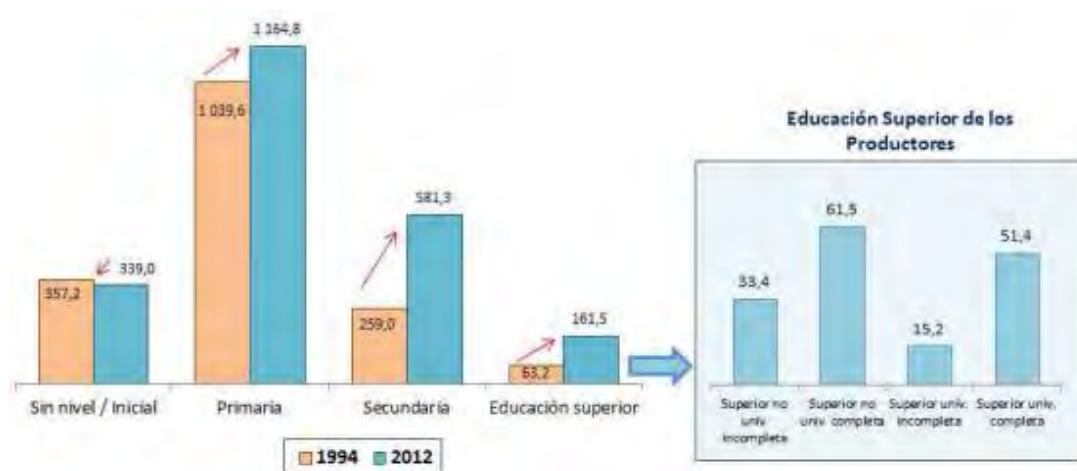


Figura 37. Educación superior de los productores.

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

Específicamente en el departamento de Junín, la producción de la piña se desarrolla de dos formas; a través de las cinco asociaciones que se encuentran en Satipo (Asociación Reimax S.A.C., Asociación de Productores Frutales exóticos de la Selva Central del Perú, Piñeros del VRAE, Asociación de Productores Agrarios Innovadores de la Piña, Satipo Tropical Fruits S.A.C.) y a través de los productores directamente, quienes dedican toda su siembran en todo el año a la piña, fruto que necesita de suelos ácidos, crece a campo abierto, requiere de más horas de sol que otros productos, no requiere cultivos de protección.

Cada asociación es distinta en lo que respecta a contratar la mano de obra, según indico el Sr. Reynaldo Camarena, para producir entre 10 y 12 toneladas semanales se

necesitan seis trabajadores estables y otra cantidad adicional que se contratará según los jornales y pedidos del producto. Cabe indicar que un trabajador puede desarrollar una o más actividades durante un proceso específico (ver Tabla 34).

Tabla 34

*Cantidad de Trabajadores Necesarios por Etapa en la Producción de Piña por Ha.*

Procesos	Etapas	Cantidad de Trabajadores
1 Siembra	Siembra de los Hijuelos Tapado de los suelos	5 a 10
2 Post Siembra	Limpieza de los surcos colocado de las bolsas con perforaciones	5
3 Cosecha	Corte de la maleza Traslado almacenamiento	6
4 Post Cosecha	Corte, limpieza y colocado en cajas de 6 unidades cada uno	6
5 Distribución	Trasporte	1

*Nota* Adaptado de *Entrevista*, por R. Camarena, 2017, Fundo Leticia.

Tabla 35

*Escenario Productivo de Junín en el 2016*

Grado de Instrucción	Primaria o Secundaria	Técnica	Universitaria	
	88%	12%	0%	
Agricultura como actividad económica	SI 96%		NO 4%	
Cuaderno de Campo	SI 29%		NO 71%	
Extensión de chacras	2 a menos 20%	2 a 5 56%	5 a 10 20%	Más de 10 4%
Superficie cultivada de piña	2 a menos 92%	2 a 5 8%	5 a 10 0%	Más de 10 0%
Análisis técnico	SI 43%		NO 57%	
Frecuencia de Suministro de Agua	Mala 50%	Regular 36%	Bueno 14%	
Infraestructura de Riego	Mala 64%	Regular 27%	Bueno 9%	
Uso de Equipos	SI 75%		NO 25%	
Mano de Obra	Solo el productor 27%	Familiares 58%	Terceros 15%	

*Nota.* Tomado de *Estudio de mercado – oferta y demanda en el VRAEM*, por el Centro de Servicios y Elaboración de Proyectos de Inversión de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2016.

Se presenta la situación del proceso productivo del sector piñero en Junín, es así que, según el Centro de Servicios y Elaboración de Proyectos de Inversión de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, los productores tienen un bajo nivel de educación, solo el 12% tiene formación técnica; asimismo, el 96% depende económicamente de la agricultura, sin embargo, no maneja un cuaderno de campo. Con respecto a la mano de obra, el 91% de los agricultores tiene menos de cinco personas a los que puede asalariar en las distintas etapas del proceso productivo y en el 58% de los casos se emplea a familiares. El productor no cuenta con los suficientes recursos para invertir en la productividad de las tierras, por lo que el uso de insumos y equipos es bajo. El 75% de los productores hace uso de equipos básicos en la producción, mientras que el 25% usa métodos netamente tradicionales; mientras que la asistencia técnica tiene un alcance al 43% de los productores.

#### **4.4.6 Sistemas de información y comunicaciones**

El mundo agrícola está ligado a la cosmovisión andina, la cual está llena de religiosidad, ritos y mucha tradición; en dicho contexto, existen sistemas de comunicación infaltables para un agricultor, según sus ancestros se deben emplear algunas herramientas útiles como la predicción meteorológica, así como la designación de los terrenos por sembrar. Ambos son métodos de predicción que comúnmente se usa en los andes, para poder planificar las siembras durante todo el año.

El agricultor, además de contar y creer en esta tradición, que por varios años fue su aliado, ahora también cuenta con el apoyo del Centro de Experimentación del agricultor INIA, que se ubica en la ciudad de Satipo. Quienes brindan asesoramientos a los nuevos productores que desean incursionar en la producción de piña y en obtener mejoras agrícolas en sus tierras, capacitación en el manejo de tecnologías agrícolas para mejorar la calidad del producto y poder satisfacer y convencer a los paladares más exigentes del mercado interno y

externo.

Los sistemas de información y comunicaciones en el sector piñero son limitados. En la actualidad instituciones como el Ministerio de Agricultura y Riego, ADEX, MINCETUR, entre otros, almacenan información básica en su plataforma; tales como, producción, rendimiento, área cosechada, principales países de destino de las exportaciones, etc. Con respecto a las empresas del sector, no cuentan con páginas web para promocionar sus productos en el mercado interno y externo.

#### **4.4.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

En relación a la investigación y desarrollo, D'Alessio (2016) mencionó que esta “comprende toda clase de innovación, mejora, inventos y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos, etc., los que a su vez permiten generar nuevas patentes y derechos de propiedad para la organización, convirtiéndolos en valiosos recursos de carácter estratégico.” (p. 167)

La Investigación e innovación es un factor importante en el desarrollo del sector agrario. En el Perú, existen instituciones como el Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA], organismo público adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego, responsable de diseñar y ejecutar la estrategia nacional de innovación agraria con el objetivo de promover y ejecutar diversas actividades que faciliten el desarrollo y fortalecimiento de la innovación tecnológica agraria nacional para la seguridad alimentaria e incremento de los niveles de competitividad de la producción agraria orientada, especialmente, a la inclusión social de los pequeños y medianos productores.

Asimismo, la Universidad Agraria La Molina, a través de sus Unidades de Producción llevan a la práctica los avances científicos y tecnológicos del Área Agrícola, Pecuaria y Agroindustrial experimentados en los Programas e Institutos de Investigación. Por parte del gobierno, entre diversos factores, la burocracia y una inadecuada administración que

hace que los presupuestos asignados por el Ministerio de Agricultura no lleguen al sector que fue designado. La oficina de Sierra y Selva exportadora recibe un presupuesto para ayudar al desarrollo del sector; sin embargo, parece insuficiente ya que el agricultor se siente abandonado por el gobierno.

Según la entrevista realizada al Sr. Reynaldo Camarena, anteriormente, solo se contaba con métodos que provenían de tiempos ancestrales aprendidos y aprendidos de los padres; consiente de esta debilidad decidió viajar en 2006 a Costa Rica, durante un mes para capacitarse y aprender las mejores técnicas de siembra de la piña, a fin de compartir lo aprendido con sus pares en Satipo. Para dicho cambio de todo el proceso de siembra, cosecha de la piña, sabían que necesitarían de una fuerte inversión, tiempo y mucho empeño para que sus esfuerzos den frutos. El Sr. Reynaldo en su fundo Leticia, cuenta con una tecnología distinta para la etapa de siembra que le ha ayudado y permitido contar con un producto de alta calidad, pues no utiliza fertilizantes agresivos ni químicos ya que perjudica a la tierra en el largo plazo. Durante el proceso de crecimiento, se embolsan las piñas a fin de protegerlas de la mosca de la fruta, reducir daños causados por los hongos, evitar las quemaduras de sol, lograr uniformidad del producto y ayudar a la maduración, así como para obtener una mejor apariencia (ver Figura 38).



*Figura 38.* Tecnologías empleadas para mejorar los procesos de siembra. Adaptado de *Entrevista*, por R. Camarena, 2017, Fundo Leticia.



Sierra y Selva exportadora, desde el año 2015, está apoyando con capacitaciones en producción de piña, asociatividad, beneficios del producto, algunas tecnologías agrícolas, para que más agricultores formen sus asociaciones y comercialicen el producto en el mercado nacional, pero lo que hace falta son iniciativas para que no solo se venda el producto en primera fase, sino guiar al agricultor a que pueda industrializar sus derivados, así poder exportar a mercados exigentes con un valor agregado. También guiar al agricultor a buscar certificaciones, para ello se debe empezar a sembrar y obtener productor orgánicos.

Actualmente se disponen de dos marcas registradas, una de ellas es la de la asociación PROFUTEX, la cual registra Tibana el sabor de sol, con esta marca se exporta a Alemania y España, y también la podemos encontrar en la mayoría de supermercados de la ciudad de Lima; la otra asociación que cuenta con marca propia es REIMAX, la cual registra Leticia, esta marca cuenta con productos como piña destilada, mermelada de piña y néctares, pueden ser encontradas en el mercado interno.

#### **4.5 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Según D'Alessio (2016) indicó que “la Matriz de Evaluación de Factores Internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas” (p. 187). De acuerdo al análisis interno de la piña, en la Tabla 34, se observan los factores más importantes de esta característica. Los valores a considerar son los siguientes: 4, fortaleza mayor; 3, fortaleza menor; 2, debilidad menor; y 1, debilidad mayor. La matriz cuenta con 11 factores determinantes de éxito (cinco fortalezas y seis debilidades). Los mayores puntajes de las fortalezas están relacionadas con la disponibilidad de hijuelos de alta calidad, resistencia y aclimatación a la zona; además de tierras y un clima ideal para el cultivo, así como con la alta participación en la producción nacional, con el rendimiento por hectárea en comparación a otras regiones del país y con la experiencia de los

agricultores en el cultivo de piña.

Por el lado de las debilidades se encontró el deficiente apoyo del Estado con capacitaciones, tecnología agrícola, asistencia técnica, financiamiento, entre otros; a pesar de ser un sector en constante crecimiento en los últimos años, existen zonas que hacen uso indiscriminado de pesticidas lo cual perjudica la calidad del producto y deterioran la tierra. Estas manifestaciones se producen por la falta de conocimiento, el desinterés de los pequeños productores por asociarse, las elevadas tasas de interés y la burocracia al solicitar un préstamo, en conjunto, impulsan a los pequeños productores a desistir de invertir en sus tierras. El resultado final fue 2.75 lo cual significa que se está aprovechando las fortalezas y neutralizando las debilidades (ver Tabla 36).

Tabla 36

*Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Piña*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
<b>Fortalezas</b>			
F1. Fruto de alto contenido nutricional, altamente apreciado por los consumidores.	0.08	3	0.24
F2. Liderazgo nacional en la producción de piña. La región Junín representa el 74% de la producción de piña en el Perú.	0.15	4	0.60
F3. Rendimiento por hectárea de 53.3 tn/ha, siendo superior al rendimiento nacional que alcanza en promedio 28 tn/ha.	0.14	4	0.56
F4. Disponibilidad de hijuelos de alta calidad, resistencia y aclimatados a la zona; además de tierras y un clima ideal para el cultivo.	0.10	4	0.40
F5. Agricultores con experiencia en el cultivo de piña.	0.12	4	0.48
<b>Subtotal</b>	<b>0.59</b>		<b>2.28</b>
<b>Debilidades</b>			
D1. Falta de asistencia técnica por parte del gobierno y la empresa privada.	0.05	1	0.05
D2. No cuentan con productos estandarizados en calidad, tamaño, color, etc.	0.1	1	0.1
D3. Limitado nivel de asociatividad entre productores.	0.05	1	0.05
D4. Limitado y costoso acceso al financiamiento local.	0.03	2	0.06
D5. Bajo volumen de producción destinado a la exportación. Las exportaciones representan el 0.03% de la producción regional.	0.03	2	0.06
D6. Escasa promoción y publicidad de la piña, por ende bajo posicionamiento del producto.	0.15	1	0.15
<b>Subtotal</b>	<b>0.41</b>		<b>0.47</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.75</b>

#### 4.6 Conclusiones

En la región Junín las tres provincias productoras de piña son Satipo (61%), Chanchamayo (39%) y Junín (0.06%). En la provincia de Satipo, el distrito de Río Negro es el mayor productor de piña (35%), seguido por Mazamari (29%) y Pangoa (22%); en la provincia de Chanchamayo, el distrito con el mismo nombre (27%), Perené (24%), Pichanaqui (23%) y San Ramón (21%). La producción en Junín toneladas el 2016 versus 2015 se incrementó en 2.4%; mientras que en el 2016 versus 2010 creció 66.5%.

Específicamente el departamento de Junín tiene un rendimiento superior al promedio (53 tn/ha) lo que lo situaría en cuarto lugar a nivel mundial. En el 2016 el rendimiento por hectárea se incrementó en 4.6%, siendo 55.7 tn/ha. La provincia con mayor rendimiento es Satipo (76.7 tn/ha), seguido por Chanchamayo (39.3 tn/ha).

Las fortalezas encontradas en la MEFI, fueron el fruto de alto contenido nutricional, altamente apreciado por los consumidores, la disponibilidad de suelos aptos para el cultivo de la piña, la disponibilidad de hijuelos de alta calidad, resistencia y aclimatados a la zona; además de contar con tierras disponibles y un clima ideal para el cultivo y la experiencia en el cultivo de tierras de los agricultores.

Por otro lado, dentro de las debilidades se encontró la falta de asistencia técnica por parte del gobierno y la empresa privada, la poca estandarización en calidad, tamaño y color de los productos, el limitado nivel de asociatividad entre productores, el costoso acceso al financiamiento local y el bajo volumen de producción destinado a la exportación. El resultado final fue de 2.75 lo cual significa que está aprovechando sus fortalezas y neutralizando sus debilidades.

## Capítulo V: Intereses de la Piña y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses de la Piña

Los intereses organizacionales son aquellos que un sector desea alcanzar como objetivos prioritarios. Dichos intereses deben estar claros y concisos, con el fin de que pueda orientar todos los esfuerzos al logro de los mismos, potenciando y desarrollando el crecimiento del sector. Estos intereses pueden clasificarse de acuerdo al nivel de intensidad en: (a) vitales, (b) importantes, y (c) periféricos (D'Alessio, 2016). Después de haber realizado el análisis del sector se identificaron los siguientes intereses: (a) incremento de la producción y rendimiento de los cultivos, y (b) aumento del consumo interno.

**Valor Bruto de la Producción y rendimiento de los cultivos de la piña.** El cultivo de la piña aún es empírico, no cuenta con estándares de calidad, mejoras tecnológicas y buenas prácticas agrícolas. Los agricultores no invierten en mejorar la productividad por falta de recursos, deficiente apoyo del Estado y de empresas privadas, desconocimiento de la tecnología, entre otros. En 2014, en el mundo, el primer lugar en rendimiento lo ocupa Indonesia con un rendimiento de 114.72 tn/ha, seguido por Costa Rica con 63.38 tn/ha. y Ghana con 63 tn/ha. El Perú ocupa el puesto número 22 con una producción promedio de 28.60 tn/ha.; asimismo Junín tuvo un rendimiento de 51.6 tn/ha.

El incremento de la producción y el rendimiento de los cultivos de piña representan una mejora en la fuente de ingreso a los agricultores, que contrariamente, viven en condiciones de pobreza y en algunos casos en pobreza extrema. A través del desarrollo agroindustrial de la piña, se pretende mejorar la calidad de vida de las familias agricultoras, específicamente a través de tres aspectos: (a) incrementar sus ingresos, (b) generación de puestos de trabajo y (c) acceder a capacitaciones y desarrollar el conocimiento.

**Incremento del consumo interno.** En los últimos años se ha incrementado la demanda e interés por consumir la piña, tanto como producto fresco y sus derivados. Según

MINCETUR (2016), la producción de piña a nivel nacional es aproximadamente 450 mil toneladas anualmente. En el año 2016, el consumo de piña fue de 339,592 toneladas de la producción nacional y sólo 111 toneladas se exportan. Según el INEI (2016), el consumo per cápita de piña en el país, en ese año, fue 10.68 kg al año, creciendo en 1.05% versus el año anterior.

Adicionalmente a todo lo mencionado, de acuerdo con la Asociación de Gremios Productores Agrarios [AGAP] (2012) en el sector agrícola deben también considerarse como interés: (a) Ampliación de áreas cosechadas, (b) acceso al sistema financiero, (c) promoción de los productos, (d) asociación entre los productores y los miembros de toda la cadena productiva, y (e) mejora en infraestructura de puertos, carreteras y caminos.

## 5.2 Potencial de la Piña

Según D'Alessio (2015), el potencial nacional corresponde al análisis interno para los cual es necesario analizar los siete dominios de Hartmann: (a) La estructura poblacional, (b) el tamaño y la forma del territorio (lo geográfico), (c) el material estratégico (lo económico), (d) su desarrollo tecnológico ( e) su experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico), (f) la forma de gobierno ( lo organizacional y administrativo), (g) las fuerzas armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar), con el fin determinar sus fortalezas y debilidades.

**Estructura poblacional.** Según el INEI (2015) el Perú registro 31'826,018 personas distribuidas en 24 departamentos; de este dato se desprende que 50.1% son hombres y 49.9% mujeres. La superficie ocupada por la población peruana es de 1'285,216 Km<sup>2</sup>, que lo ubica en el decimonoveno país más extenso del mundo, con una densidad poblacional de 24,5 personas por Km<sup>2</sup>. Según el IV censo nacional agropecuario (2012), el Perú contaba con 2'260,973 productores agropecuarios de los cuales 63.9% está concentrado en la sierra, 20.3% en la selva y 15.8% en la costa, asimismo Junín cuenta con 136 unidades

agropecuarias. Del mismo modo, 21% de agricultores se encuentran entre las edades de 40 a 49 años, con una distribución de 6.2% en mujeres y 15% en hombres. Con respecto al nivel educativo, 1,164.8 productores poseen nivel primario y solo 161.5 poseen educación universitaria de los cuales el 61.5% tiene educación superior no universitaria completa. Asimismo, según el BCRP (2015) la PEA fue de 719,588 habitantes representando 53.27% de la población de Junín; mientras que la PEA ocupada fue 698,132 habitantes. El sector agropecuario representó 39% de la población de Junín.

**Geográfico.** Según Agro y Riego (2017) 11% del territorio nacional está clasificado como superficie agropecuaria, la superficie agrícola corresponde a 7'125,007 ha., de los cuales 58% se encuentra en la sierra, 31% en la selva y 11% en la costa. Asimismo, El departamento de Junín comprende una superficie territorial de 4'419,723 ha., de los cuales según en IV Censo Nacional Agropecuario del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] y el Ministerio de Agricultura y Riego (2012), 465,880.44 ha. corresponden a terrenos agrícolas y 1'957,909.94 ha. a superficie no agrícola. La piña, principalmente, se siembra en la selva por el clima cálido que necesita, según Infoagro, ésta requiere de una temperatura entre 25 y 32 °C, una altitud entre 300 y 900 m.s.n.m. y una elevada humedad ambiental, características con la que cuenta la selva central.

**Económico.** Según MINAGRI (2017) se proyecta un crecimiento del PBI para el Perú entre los años 2017 y 2019 de 4.8% donde el sector agrícola contribuirá para el mismo periodo en 4.7%, del mismo modo, durante los años 2012 y 2016 se asignó al agro 23,735 millones de soles del presupuesto nacional de los cuales solo se ejecutó 76.31%. A la región Junín se le asignó 82'718.383 con un promedio de asignación de 613 por cada unidad agropecuaria, monto inferior a la necesidad de los agricultores; del mismo modo, dentro de la estructura productiva de la región Junín la producción de piña es el tercer más importante con una producción de 331,858 toneladas para 2015. Según el Ministerio de Agricultura y Riego

(2016) las tres principales regiones del Perú donde se ubica geográficamente el mayor volumen de producción de piña son: (a) Junín, que concentró 74% de la producción nacional en 2015; (b) La Libertad, con 5%; y (c) Puno con 4%. En Junín se concentra la mayor producción de piña y naranja del país. Según el Banco Central de Reserva del Perú (2016), la producción de piña alcanzó 6.4 y 6.8 mil hectáreas en los últimos años representando 73 y 75% de la producción nacional.

**Desarrollo tecnológico.** La participación de la tecnología en la producción de piña es limitada, el mayor conocimiento en este sembrío es aplicado por el Sr. Camarena a quién la mayoría de los agricultores acuden para recibir orientaciones respecto a la siembra, cosecha y post cosecha, así como por el tratamiento de las tierras. No existe mayor asistencia técnica como en la orientación del uso de tecnología por parte del Estado; el INIA cuenta con una estación experimental ubicada en Pichanaqui donde se encuentran las áreas de producción de semillas, el departamento de protección, el departamento de agua y suelos y la administración.

**Experiencia pasada.** El hábito por el consumo de productos nutritivos está creciendo a nivel nacional e internacional, es por ello, la importancia de la producción de la piña el cual posee mucho valor nutritivo y existe mucho potencial para el crecimiento. El proceso de producción fue aprendido de Costa Rica, siendo pionero el Sr. Camarena el año 2006 con la iniciativa de producir sus propias chacras y traspasar ese conocimiento a sus demás socios; posteriormente, fue extendiéndose el interés por otros productores al punto de contar con diversas asociaciones que hoy en día se dedican a la producción a nivel nacional.

**Lo organizativo y lo administrativo.** Actualmente la producción de piña cuenta con tres principales asociaciones: (a) Reimax, (b) Profutex, y (c) Piñeros Del VRAEM, ubicados en la zona de Mazamari y San Martín de Pangoa. La forma de organización por cada asociación depende de la posesión de conocimiento de cada socio y que este tenga mayor

extensión de hectáreas sembradas.

### 5.3 Principios Cardinales de la Piña

Hartmann señaló que “los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno” (D’Alessio, 2016, p. 216). Por ello, a continuación, se analiza los cuatro principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos (competidores), con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas de la piña producida en Junín.

***Influencia de terceras partes.*** La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], conjuntamente con los altos funcionarios de diversos sectores del gobierno peruano, como los Ministerios de Agricultura y Riego [MINAGRI], Ambiente [MINAM], Producción [PRODUCE], Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], Relaciones Exteriores, Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS] establecieron cuatro áreas prioritarias en el Perú que son: (a) seguridad alimentaria y nutricional, (b) agricultura familiar, (c) gestión sostenible de los recursos naturales renovables y (d) gestión de riesgo de desastres y adaptación al cambio climático. Con respecto a impulsar la agricultura familiar, se tiene la finalidad de reducir las brechas de competitividad del agro con enfoque de desarrollo sostenible y disminución de los niveles de pobreza en el campo; para ello se proponen implementar políticas de desarrollo sostenible y apoyar el desarrollo de cultivos alternativos, tal es el caso de la piña.

Otro promotor que viene apoyando la producción de la piña es la Comunidad Autónoma de Madrid – Cáritas Española, a través de su proyecto Desarrollo del cultivo de piña en comunidades rurales de los valles de Chanchamayo y Satipo para la agroexportación. El objetivo principal de la iniciativa es reducir los índices de pobreza y la promoción del desarrollo humano, fomentando las capacidades locales y el acceso a las oportunidades. El



proyecto impactó a 220 familias localizadas en cinco comunidades campesinas de San Ramón y Pichanaqui y a 470 familias de Satipo y Chanchamayo, quienes pudieron acceder al mercado con precios y productos competitivos. A raíz del apoyo recibido, los agricultores de Satipo crearon una empresa denominada Satipo Tropical Fruits S.A, dedicada a la producción y comercialización de piña de las variedades Golden, Cayena Lisa y Hawaiana.

Asimismo, Sierra y Selva Exportadora, organismo público adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego y Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo PROMPERU, promueve las certificaciones orgánicas, Comercio Justo y Global GAP, asistencia técnica en la siembra, fertilización, control de plagas y enfermedades, así como en la cosecha y post cosecha del fruto, a través de una gestora de campo.

**Lazos pasados y presentes.** “En este principio se analiza cómo han rivalizado históricamente los competidores, y si esta competencia ha sido leal o afectada por malas artes y acciones de competencia desleal” (D’Alessio, 2015, p. 216). La piña es una planta originaria de Brasil, el norte de Argentina y Paraguay; con gran demanda en el mercado internacional debido a su excelente aroma, color y sabor. La región Junín, gracias a las condiciones climáticas, calidad de su suelo y disponibilidad de hijuelos permite ocupar una posición competitiva frente a otras zonas productoras del país como La Libertad y Puno. Los países referentes más cercanos en el mercado americano son Costa Rica, Brasil, México, Colombia y Venezuela; mientras que, a nivel internacional se incluye Filipinas. En el transcurso de los últimos años los referentes han sido colaborativos y han compartido sus buenas prácticas; asimismo, los precios han incrementado de acuerdo a las mejoras en el producto, subproducto y servicio ofrecido.

**Contrabalance de los intereses.** En cuanto a los precios manejados por los referentes, la región Huetar del norte de Costa Rica tiene ventaja competitiva por su posición geográfica ya que puede llegar con precios bajos a Estados Unidos, quien es el principal importador de

piña a nivel mundial.

Según la Cámara Nacional de Productores y Exportadores de Piña en Costa Rica [CANAPEP] (2015), este sector generó divisas por \$1.000 millones, más de 30 mil empleos directos y 120 mil indirectos. Durante ese año, las exportaciones mundiales del país fueron \$2.453 millones, de los cuales el 8.3% corresponden a la exportación de piña, siendo el segundo producto con mayor participación en las exportaciones costarricenses; el plátano ocupa el primer lugar con 8.5%. El sector piñero de Costa Rica ha adquirido más de 11 certificaciones internacionales que regulan la calidad de los procesos, la seguridad alimentaria, la inocuidad, la protección ambiental y de biodiversidad, calidad de los procesos, el bienestar social y laboral, así como la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Este país también desarrolló la industria de subproductos de la piña, tales como, piña congelada, jugos, concentrados y la piña deshidratada.

Actualmente existen iniciativas para intercambiar información con países expertos en producción y exportación de piña, tales como Costa Rica, Brasil, Colombia y Ecuador. La principal finalidad de dicha iniciativa es compartir experiencias, conocimiento y tecnología para mejorar la competitividad del sector.

***Conservación de los enemigos.*** “Es un aliciente para mejorar, ser creativos, innovadores, y así hacer más productiva y, por ende, más competitiva a la organización. La ausencia de competidores es mala y desmotivante” (D’Alessio, 2015, p. 216). La presencia de grandes referentes como Costa Rica, Brasil, Colombia y Ecuador permite compartir buenas prácticas para mejorar el rendimiento, capacitaciones técnicas, disminución de costos, incrementar la rentabilidad y ser más competitivos.

#### **5.4 Matriz de Intereses del Sector (MIO)**

Después de haber analizado los ítems anteriores, se presenta la siguiente matriz que contempla los principales intereses de la piña (ver Tabla 37).

Tabla 37

*Matriz de Intereses Organizacionales*

Interés Organizacionales	Intensidad del Intensidad		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Valor Bruto de la Producción.	*MINAGRI, *INIA	*Clientes, *Productores *Acopiadores	
Rendimiento de los cultivos.	*MINAGRI, *INIA PRODUCE* Cultivos alternos**	*Clientes, *Productores **Acopiadores	**Productores extranjeros
Aumento del consumo interno.	*Productores	*La Libertad *Puno *Acopiadores	

*Nota.* \*Intereses comunes \*\* Intereses opuestos

Adaptado de *El proceso Estratégico: un enfoque de gerencia* (2a. ed.), por F.A. D'Alessio 2013.

### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Según D'Alessio (2013), los objetivos a largo plazo parten de la visión y misión y deben estar formuladas en base a los intereses de la industria de la piña, es decir, éstos son estratégicos y conducen hasta la situación deseada en el futuro. El presente plan estratégico buscó inicialmente orientar sus objetivos a largo plazo a incrementar el ingreso de los agricultores, la contribución de la piña al PBI, la generación de empleos, etc. sin embargo, el sector piñero no cuenta con información disponible de los datos necesarios para el año base que permita realizar proyecciones. Es así que en la Tabla 38 se presentan los Objetivos de Largo Plazo (OLP).

### 5.6 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo planteados en este capítulo están estrechamente relacionados con la visión formulada para el sector al 2013. Se han identificado tres principales intereses para el sector piñero de Junín, los cuales son Valor Bruto de la producción, rendimiento de los cultivos y aumento del consumo interno. Los OLP que se proponen para el sector piñero de Junín para el 2023 son: (a) producir 510,787 toneladas de piña, representando el 15.85% del VBP regional, (b) obtener un rendimiento promedio por

hectárea de cultivo de 75 toneladas, e (c) incrementar el consumo per cápita de 15.11 kg anuales.

Tabla 38

*Objetivos a Largo Plazo*

Área de Resultado Clave	OLP	Descripción	Método de Medición
Incremento de la producción / VBP	OLP 1	Al 2023, la producción de piña en Junín se incrementará a 510,787 toneladas, representando el 15.85% del VBP regional. Según el MINAGRI, en el año 2015, la producción fue de 331,858 toneladas, representando el 74% de la producción nacional y el 10.03% del VBP regional, en el año 2016, alcanzó 339,703 tn.	Anuario Estadístico de Producción Agrícola y Ganadera.
Rendimiento	OLP 2	Para el año 2023, el rendimiento promedio por hectárea de cultivo de piña será de 75 toneladas. En el año 2016, según el Ministerio de Agricultura y Riego, el rendimiento por hectárea promedio fue de 56 toneladas.	Anuario Estadístico de Producción Agrícola y Ganadera.
Consumo Interno	OLP 3	En el año 2023, en el Perú se consumirán 16.11 kg de piña per cápita. Según el INEI, en el año 2016, el consumo per cápita de piña fue de 10.68 kg.	Informe de Consumo de Alimentos y Bebidas – INEI



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo se estructura en dos partes. La primera, incluye la formulación de las estrategias a partir de los factores determinantes del éxito, tanto interno como externo, a través de las matrices: (a) MFODA, (b) MPEYEA, (c) MBCG, (d) MIE y (e) MGE. La segunda parte, contempla la selección de las estrategias formuladas, por medio de las matrices: (a) MDE, (b) MCPE, (c) MR y (d) ME. Es así como se combina el análisis con la decisión estratégica que conllevará al logro de la visión.

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para D'Alessio (2015), la matriz FODA es una de las más importantes y conocidas. A través del análisis de factores internos y externos, se generan estrategias sobre cuatro cuadrantes de la matriz: (a) Fortalezas y Oportunidades, (b) Fortalezas y Amenazas, (c) Debilidades y Oportunidades, y (d) Debilidades y Amenazas, que responden a estrategias de explotar, confrontar, buscar y evitar, respectivamente. En la Tabla 39, se presenta la matriz FODA del sector piñero de la región Junín.

**Estrategias explotar – FO.** A través del emparejamiento de las fortalezas internas y las oportunidades externas se busca sacar ventajas del entorno usando las fortalezas. Las estrategias planteadas son las siguientes:

1. Implementar convenios de abastecimiento con mercados nacionales, del canal tradicional y moderno.
2. Impulsar el desarrollo de productos derivados de la piña, tales como néctar, piña deshidratada, mermeladas.
3. Incrementar la producción de piña, a través de la mejora del rendimiento de las tierras y una mayor superficie cosechada en las provincias de Satipo, Junín y Chanchamayo.
4. Incentivar el consumo nacional y

posicionamiento de la piña de Junín.

5. Exportar al mercado Estadounidense aprovechando los múltiples acuerdos comerciales.

**Estrategias confrontar – FA.** Consiste en emparejar las fortalezas internas y las amenazas del entorno. Éstas estrategias permiten reducir el impacto de las amenazas usando las fortalezas. Las estrategias son:

1. Incrementar el rendimiento por ha, mediante la aplicación de tecnologías de producción agroindustrial, con el apoyo del sector público y privado.
2. Buscar alianzas estratégicas con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones para generar acceso a las zonas piñeras de la provincia de Satipo.
3. Implementar convenios con empresas certificadoras para la obtención de certificaciones internacionales de calidad y buenas prácticas empresariales, tales como SA8001, ISO 14001, ISO 9001 y Global GAP.

**Estrategias buscar – DO.** Al relacionar las debilidades y oportunidades se generan estrategias que permiten aprovechar las oportunidades del entorno y reducir las debilidades. Las estrategias generadas son:

1. Mejorar el acceso al crédito para los productores de piña, a través de líneas de crédito en entidades financieras del Estado (Agrobanco) y empresas privadas, con bajos costos y a plazos adecuados para siembra y cosecha.
2. Crear un centro especializado en la formación de agricultores de piña.

**Estrategias evitar – DA.** Las estrategias de este cuadrante permiten considerar acciones defensivas que reduzcan las debilidades internas y eviten las amenazas.

1. Implementar una Asociación Regional de Productores de piña con visión empresarial, conformado por las principales asociaciones piñeras.
2. Impulsar la inversión para el desarrollo de investigación, tecnología e

Tabla 39

*Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Piña*

		FORTALEZAS	
		F1. Fruto de alto contenido nutricional, altamente apreciado por los consumidores.	D1. Falta de
		F2. Liderazgo nacional en la producción de piña. La región Junín representa el 74% de la producción de piña en el Perú.	D2. No cu
		F3. Rendimiento por hectárea de 53.3 tn/ha, siendo superior al rendimiento nacional que alcanza en promedio 28 tn/ha.	D3. Limita
		F4. Disponibilidad de hijuelos de alta calidad, resistencia y aclimatados a la zona; además de tierras y un clima ideal para el cultivo.	D4. Limita
		F5. Agricultores con experiencia en el cultivo de tierras.	D5. Bajo v
			D6. Escaza producto.
OPORTUNIDADES		FO: Explote	
O1. Demanda creciente de productos naturales con alto valor nutritivo y orgánico a nivel mundial.		FO1. Implementar convenios de abastecimiento con mercados nacionales, del canal tradicional y moderno. (F2, F4, F5, O1, O2, O5).	DO1. Mejo crédito en e bajos costo O3, O4, O5
O2. Alto consumo per cápita de piña en Perú. En el 2016 fue 10.68kg.		FO2. Impulsar el desarrollo de productos derivados de la piña, tales como néctar, piña deshidratada, mermeladas (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O4, O5).	DO2. Crea D3, D5, O
O3. La globalización permite el intercambio de conocimientos entre agricultores en diferentes zonas geográficas.		FO3. Incrementar la producción de piña, a través de la mejora del rendimiento de las tierras y una mayor superficie cosechada en las provincias de Satipo, Junín y Chanchamayo (F2, F3, F4, F5, O1, O3, O4).	
O4. Tierras aptas para el cultivo de piña aun no desarrolladas en las zonas de Satipo, Pichanaqui y Chanchamayo.		FO4. Incentivar el consumo nacional y posicionamiento de la piña de Junín (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O4, O5).	
O5. Tendencia en la industrialización de productos agrícolas y generación de valor agregado.		FO5. Exportar al mercado Estadounidense aprovechando los múltiples acuerdos comerciales (F1, F3, F4, F5, O1, O3, O4, O5).	
AMENAZAS		FA: Confronte	



innovación a través de pasantías y convenios con regiones referentes de países tales como Colombia, Ecuador, Costa Rica y Panamá.

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

La matriz elaborada por Dickel en 1984, es usada para determinar la postura estratégica que debe adoptar una organización o sector. En ella se combinan cuatro ejes, las dos primeras son la Fortaleza Financiera y la Ventaja Competitiva que corresponden a factores relativos a la organización, y las dos últimas son la Fortaleza de la Industria y la Estabilidad del Entorno, correspondientes a los factores relativos a la industria. Cada eje requiere de la evaluación y ponderación de variables determinantes que demanda cada factor, tal como se muestra en la Tabla 40, 41 y Figura 39 (D'Alessio, 2015). Las posturas estratégicas a adoptar son: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva y (d) competitiva.

Tabla 40

### Posición Estratégica Interna

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										Valor
1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida	2
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	5
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
Promedio =										3.44

Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										Valor
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
Promedio - 6 =										-3.00



*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.



Tabla 41

*Posición Estratégica Externa*

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										Valor
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	4
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
Promedio - 6 =										-2.38

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										Valor
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Promedio =										3.56

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

Luego de asignar los porcentajes correspondientes a los factores determinantes de la fortaleza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y fortaleza de la industria se determinó las coordenadas del vector de postura estratégica que se presentan en la Tabla 42.

Tabla 42

*Determinación de las Coordenadas del Vector de Postura Estratégica*

Factores determinantes	Puntajes	
Ventaja Competitiva (VC)	-3.00	Eje X (FI+VC) = 0.56
Fortaleza de la Industria (FI)	3.56	
Fortaleza Financiera (FF)	3.44	Eje Y (FF+EE) = 1.07
Estabilidad del Entorno (EE)	-2.38	

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

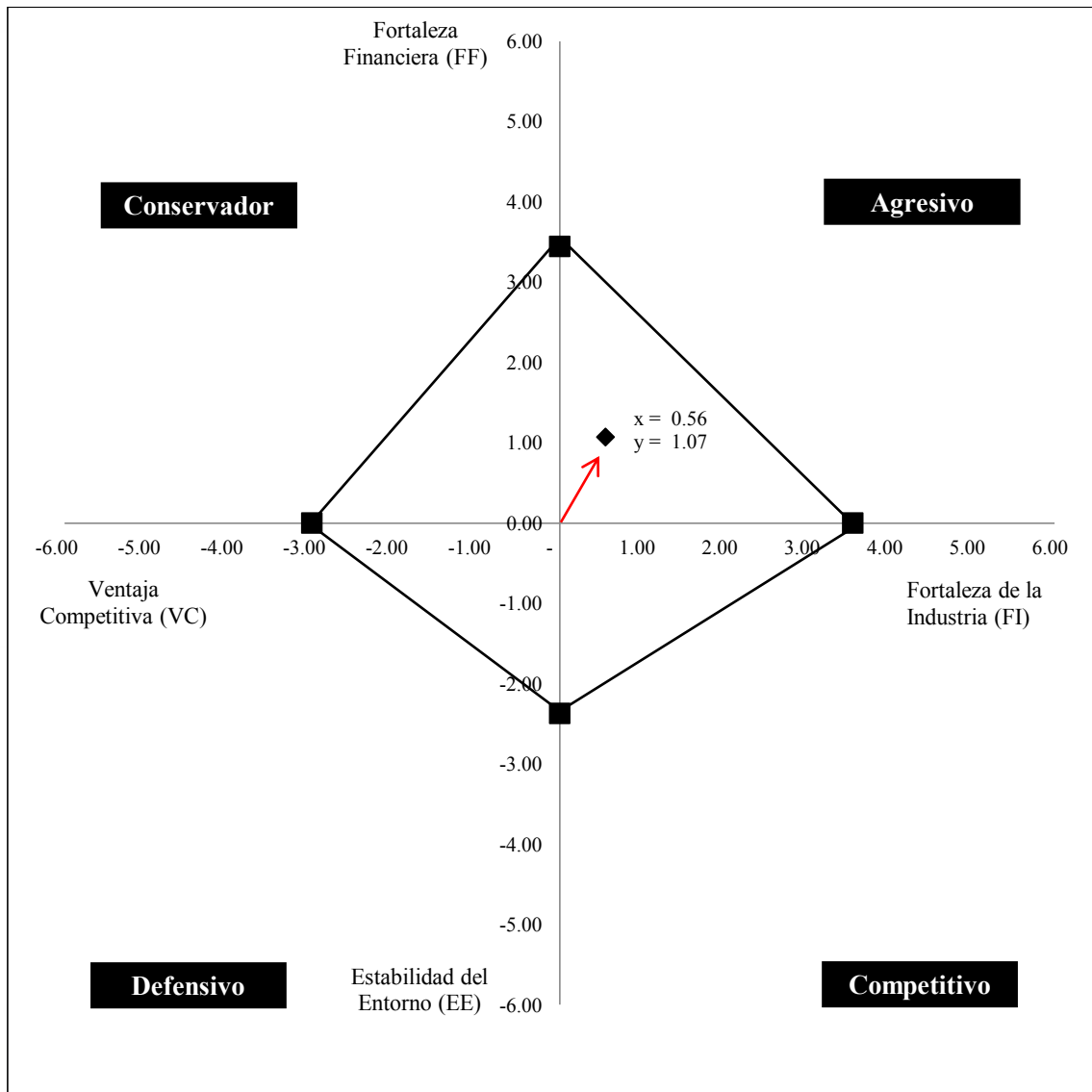


Figura 39. Matriz PEYEA de la piña.  
Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

El vector está en el cuadrante relacionado con una postura estratégica Agresiva. Dicha postura sugiere que el sector aplique estrategias de diversificación, Integración vertical, concentración y liderazgo en costos. Las estrategias seleccionadas según los resultados obtenidos en la matriz son las siguientes:

1. Implementar convenios de abastecimiento con mercados nacionales, del canal tradicional y moderno.
2. Incrementar la producción de piña, a través de la mejora del rendimiento de las tierras y una mayor superficie de cultivo en las provincias de Satipo, Junín y

Chanchamayo.

3. Incentivar el consumo nacional y posicionamiento de la piña de Junín.
4. Crear un centro especializado en la formación de agricultores de piña.
5. Incrementar el rendimiento por ha, mediante la aplicación de tecnologías de producción agroindustrial, con el apoyo del sector público y privado.
6. Buscar alianzas estratégicas con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones para generar acceso a las zonas piñeras de la provincia de Satipo
7. Implementar convenios con empresas certificadoras para la obtención de certificaciones internacionales de calidad y buenas prácticas empresariales, tales como SA8001, ISO 14001, ISO 9001 y Global GAP.
8. Implementar una Asociación Regional de Productores de piña con visión empresarial, conformado por las principales asociaciones piñeras.
9. Impulsar la inversión para el desarrollo de investigación, tecnología e innovación a través de pasantías y convenios con regiones referentes de países tales como Colombia, Ecuador, Costa Rica y Panamá.

### **6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

D'Alessio (2015) indicó que la matriz de portafolio MBCG fue desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG); la cual tiene como base la relación entre la posición de la participación de mercado relativa en la industria y la tasa de crecimiento de las ventas de dicha industria. Para construir la matriz BCG se seleccionó los cuatro cultivos más importantes en la región Junín, entre ellas la naranja, el café, la papa y la piña. En el eje "x" se consideró la participación en el valor bruto de la producción en el 2015 y en el eje "y", la variación de las ventas del 2011 al 2015. La naranja representa el 9% del Valor Bruto de la producción con un crecimiento del 23.20%; el café, 16% con decrecimiento de 32.50% en las

ventas; la papa 16% con un crecimiento de 42.20%, y finalmente la piña representa el 10% con un crecimiento de 48.90% en las ventas.

En la Figura 40 se ubicó los productos de acuerdo a los puntajes obtenidos. La piña, la naranja y la papa se encuentran en el cuadrante *signo de interrogación*, mientras que el café en el cuadrante *perro*. El enfoque es ubicar los productos del *cuadrante interrogación* al cuadrante *estrella*; por ende, las estrategias sugeridas son intensivas de penetración en el mercado, desarrollo de mercados y productos. Es así que las estrategias seleccionadas en base a los resultados de esta matriz son las siguientes:

Tabla 43

Matriz BCG de los Principales Productos Agrícolas de Junín

Producto	Posición de la participación de mercado relativo a la industria	Tasa de crecimiento de las ventas de la industria (%)
Naranja	0.09	23.20
Piña	0.10	48.90
Café	0.16	-32.50
Papa	0.16	42.20

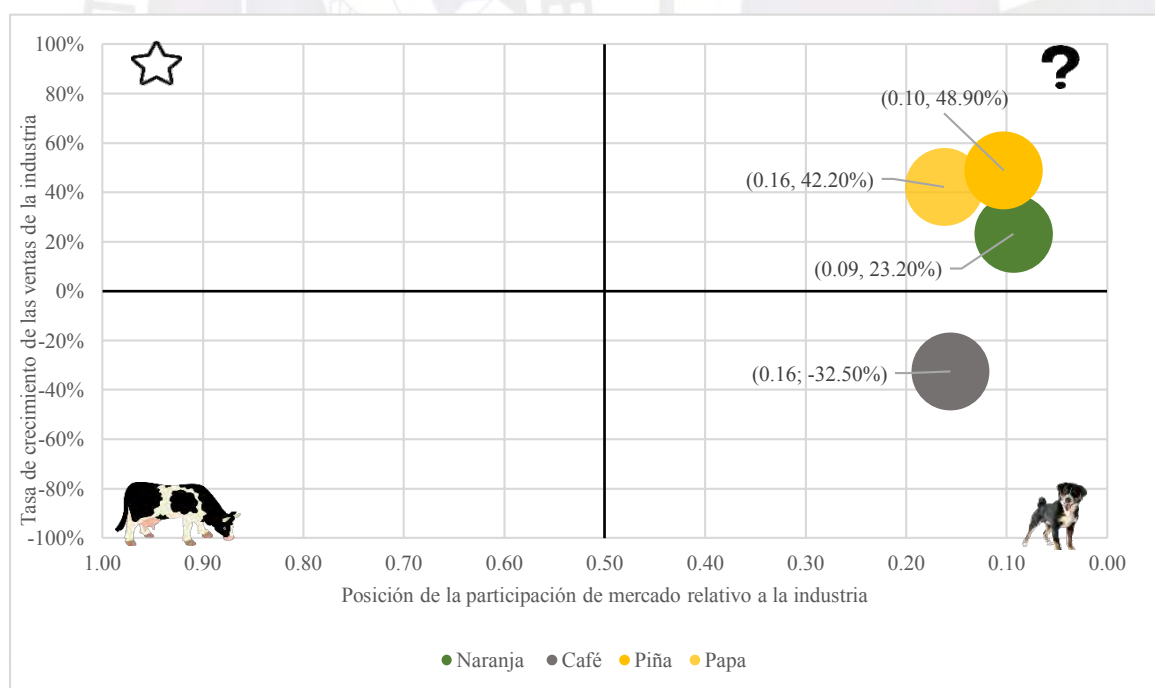


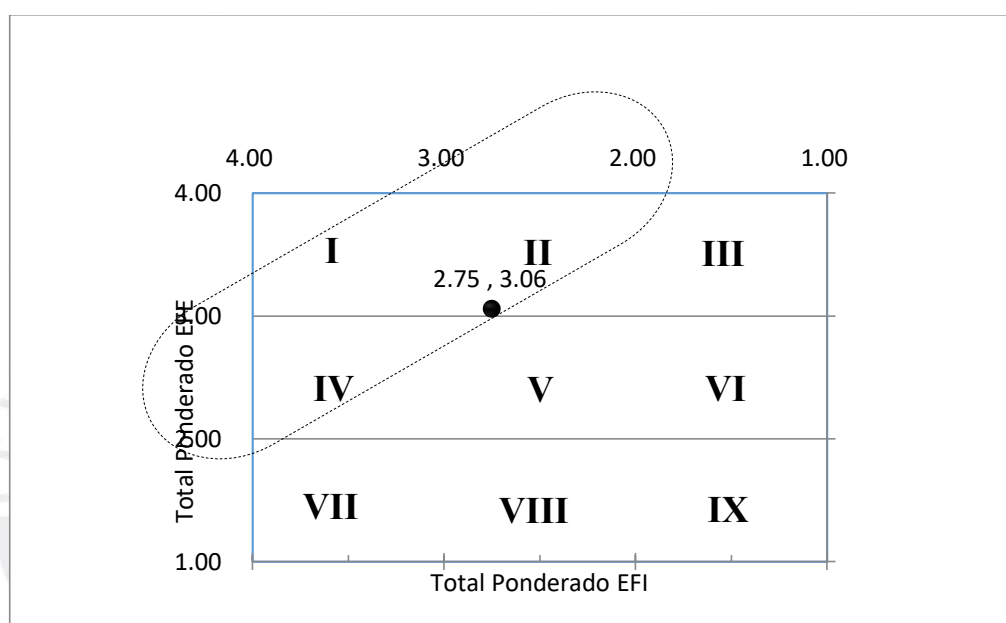
Figura 40. Matriz MBCG para la Piña peruana.

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

1. Impulsar el desarrollo de productos derivados de la piña, tales como néctar, piña deshidratada, mermeladas.
2. Incentivar el consumo nacional y posicionamiento de la piña de Junín.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Los resultados obtenidos en las matrices MEFE fue de 3.06 y MEFI fue de 2.75, con estos valores obtenidos para la Matriz (MIE), la Piña se ubica en el cuadrante I. De acuerdo a este sector, las estrategias recomendadas son: (a) integración, e (b) intensivas.



Total Ponderado EFI	Total Ponderado EFE
2.75	3.06

Regiones	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I	Crecer y construir	Intensivas
	II		Integración
2	III	Retener y mantener	Penetración en el mercado
	V		Desarrollo de productos
3	VI	Cosechar o desinvertir	Defensivas
	VIII		
	IX		

Figura 41. Matriz MIE para la piña.

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

En base a los resultados anteriores, las estrategias seleccionadas son las que se enumeran a continuación:

1. Implementar convenios de abastecimiento con mercados nacionales, del canal tradicional y moderno.
2. Impulsar el desarrollo de productos derivados de la piña, tales como néctar, piña deshidratada, mermeladas.
3. Incrementar la producción de piña, a través de la mejora del rendimiento de las tierras y una mayor superficie de cultivo en las provincias de Satipo, Junín y Chanchamayo.
4. Incentivar el consumo nacional y posicionamiento de la piña de Junín.
5. Mejorar el acceso al crédito para los productores de piña, a través de líneas de crédito en entidades financieras del Estado (Agrobanco) y empresas privadas, con bajos costos y a plazos adecuados para siembra y cosecha
6. Crear un centro especializado en la formación de agricultores de piña.
7. Incrementar el rendimiento por ha, mediante la aplicación de tecnologías de producción agroindustrial, con el apoyo del sector público y privado.
8. Buscar alianzas estratégicas con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones para generar acceso a las zonas piñeras de la provincia de Satipo
- 9.
10. con empresas certificadoras para la obtención de certificaciones internacionales de calidad y buenas prácticas empresariales, tales como SA8001, ISO 14001, ISO 9001 y Global GAP.
11. Implementar una Asociación Regional de Productores de piña con visión empresarial, conformado por las principales asociaciones piñeras.
12. Impulsar la inversión para el desarrollo de investigación, tecnología e innovación

a través de pasantías y convenios con regiones referentes de países tales como Colombia, Ecuador, Costa Rica y Panamá.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2013), el fundamento de la MGE “se soporta en que la situación de un negocio está definida en términos de: (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil” (p. 344). El sector de la piña se encuentra ubicada en el cuadrante II, lo que indica, que la piña tiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido y las estrategias a seguir son: (a) integración horizontal, (b) desarrollo de mercados, (b) desposeimiento, (c) liquidación, (e) penetración en el mercado, y (f) desarrollo de productos (ver Figura 42). Las estrategias seleccionadas como resultado de esta matriz son las siguientes:

1. Implementar convenios de abastecimiento con mercados nacionales, del canal tradicional y moderno.
2. Impulsar el desarrollo de productos derivados de la piña, tales como néctar, piña deshidratada, mermeladas.
3. Incrementar la producción de piña, a través de la mejora del rendimiento de las tierras y una mayor superficie de cultivo en las provincias de Satipo, Junín y Chanchamayo.
4. Incentivar el consumo nacional y posicionamiento de la piña de Junín.
5. Mejorar el acceso al crédito para los productores de piña, a través de líneas de crédito en entidades financieras del Estado (Agrobanco) y empresas privadas, con bajos costos y a plazos adecuados para siembra y cosecha
6. Crear un centro especializado en la formación de agricultores de piña.



Tabla 44

*Estrategias Sugeridos de Cada Cuadrante*

Estrategias			
Cuadrante I	Cuadrante II	Cuadrante III	Cuadrante IV
Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercados	Atrincheramiento	Diversificación concéntrica
Penetración en el mercado	Penetración en el mercado	Diversificación concéntrica	Diversificación horizontal
Desarrollo de productos	Desarrollo de productos	Diversificación horizontal	Diversificación conglomerada
Integración vertical hacia adelante	Integración horizontal	Diversificación conglomerada	Aventura conjunta
Integración vertical hacia atrás	Desposeimiento	Desposeimiento	
Integración horizontal	Liquidación	Liquidación	
Diversificación concéntrica			

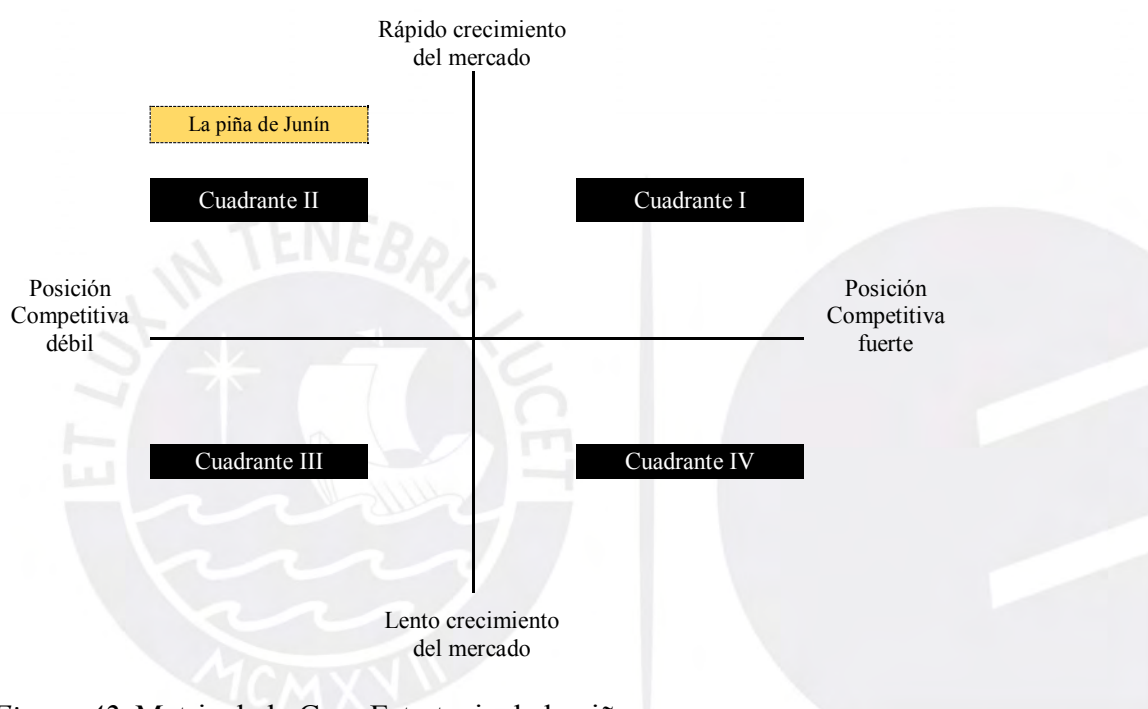


Figura 42. Matriz de la Gran Estrategia de la piña.

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

1. Incrementar el rendimiento por ha, mediante la aplicación de tecnologías de producción agroindustrial, con el apoyo del sector público y privado.
2. Buscar alianzas estratégicas con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones para generar acceso a las zonas piñeras de la provincia de Satipo
3. Implementar convenios con empresas certificadoras para la obtención de certificaciones internacionales de calidad y buenas prácticas empresariales, tales

como SA8001, ISO 14001, ISO 9001 y Global GAP.

4. Implementar una Asociación Regional de Productores de piña con visión empresarial, conformado por las principales asociaciones piñeras.
5. Impulsar la inversión para el desarrollo de investigación, tecnología e innovación a través de pasantías y convenios con regiones referentes de países tales como Colombia, Ecuador, Costa Rica y Panamá.

## **6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

En la matriz MDE, agrupamos y comparamos las estrategias obtenidas de las siguientes matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE; para posteriormente cuantificar cada estrategia obtenida, las que salen de la unión de varias estrategias alternativas creando una sola estrategia específica, todo esto en relación con las sugerencias de dichas matrices ya mencionadas (ver Tabla 45). Como resultado se descarta la estrategia de exportar al mercado Estadounidense aprovechando los múltiples acuerdos comerciales. Asimismo se seleccionaron las siguientes alternativas:

1. Implementar convenios de abastecimiento con mercados nacionales, del canal tradicional y moderno.
2. Impulsar el desarrollo de productos derivados de la piña, tales como néctar, piña deshidratada, mermeladas.
3. Incrementar la producción de piña, a través de la mejora del rendimiento de las tierras y una mayor superficie de cultivo en las provincias de Satipo, Junín y Chanchamayo.
4. Incentivar el consumo nacional y posicionamiento de la piña de Junín.
5. Mejorar el acceso al crédito para los productores de piña, a través de líneas de crédito en entidades financieras del Estado (Agrobanco) y empresas privadas, con

Tabla 45

*Matriz de Decisión Estratégica*

ITEM	Estrategias Específicas	Estrategias Alternativas	FODA	PEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
E1	FO1. Implementar convenios de abastecimiento con mercados nacionales, del canal tradicional y moderno.	Integración vertical hacia adelante	x	x		x	x	4
E2	FO2. Impulsar el desarrollo de productos derivados de la piña, tales como néctar, piña deshidratada, mermeladas.	Desarrollo de productos	x		x	x	x	4
E3	FO3. Incrementar la producción de piña, a través de la mejora del rendimiento de las tierras y una mayor superficie de cultivo en las provincias de Satipo, Junín y Chanchamayo.	Integración vertical hacia atrás	x	x		x	x	4
E4	FO4. Incentivar el consumo nacional y posicionamiento de la piña de Junín.	Penetración de mercado	x	x	x	x	x	5
E5	FO5. Exportar al mercado estadounidense aprovechando los múltiples acuerdos comerciales	Diversificación Global	x					1
E6	DO1. Mejorar el acceso al crédito para los productores de piña, a través de líneas de crédito en entidades financieras del estado (Agrobanco) y empresas privadas, con bajos costos y a plazos adecuados para siembra y cosecha	Integración horizontal	x			x	x	3
E7	DO2. Crear un centro especializado en la formación de agricultores de piña.	Integración vertical hacia atrás	x	x		x	x	4
E8	FA1. Incrementar el rendimiento por ha, mediante la aplicación de tecnologías de producción agroindustrial, con el apoyo del sector público y privado.	Integración vertical hacia atrás	x	x		x	x	4
E9	FA2. Buscar alianzas estratégicas con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones para generar acceso a las zonas piñeras de la provincia de Satipo	Integración vertical hacia adelante	x	x		x	x	4
E10	FA3. Implementar convenios con empresas certificadoras para la obtención de certificaciones internacionales de calidad y buenas prácticas empresariales, tales como SA8001, ISO 14001, ISO 9001 y Global GAP.	Integración vertical hacia atrás	x	x		x	x	4
E11	DA1. Implementar una Asociación Regional de Productores de piña con visión empresarial, conformado por las principales asociaciones piñeras.	Integración vertical hacia atrás	x	x		x	x	4
E12	DA2. Impulsar la inversión para el desarrollo de investigación, tecnología e innovación a través de pasantías y convenios con regiones referentes de países tales como Colombia, Ecuador, Costa Rica y Panamá.	Integración vertical hacia adelante	x	x		x	x	4

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015, 3a ed. México D. F., México: Pearson.

entidades financieras del Estado (Agrobanco) y empresas privadas, con bajos costos y a plazos adecuados para siembra y cosecha.

6. Crear un centro especializado en la formación de agricultores de piña.
7. Incrementar el rendimiento por ha, mediante la aplicación de tecnologías de producción agroindustrial, con el apoyo del sector público y privado.
8. Buscar alianzas estratégicas con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones para generar acceso a las zonas piñeras de la provincia de Satipo
9. Implementar convenios con empresas certificadoras para la obtención de certificaciones internacionales de calidad y buenas prácticas empresariales, tales como SA8001, ISO 14001, ISO 9001 y Global GAP.
10. Implementar una Asociación Regional de Productores de piña con visión empresarial, conformado por las principales asociaciones piñeras.
11. Impulsar la inversión para el desarrollo de investigación, tecnología e innovación a través de pasantías y convenios con regiones referentes de países tales como Colombia, Ecuador, Costa Rica y Panamá.

### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

Después de analizar los resultados obtenidos de la matriz MDE, se elaboró la Matriz Cuantitativa del Planeamiento estratégico. D'Alessio (2013) indicó que “es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las estrategias, tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes (crítico o clave) de éxito externos e internos” (p. 370). En la Tabla 46 se observa los resultados de la Matriz (MCPE), donde se detalla los puntajes de las estrategias que se han utilizado. Del resultado de la matriz CPE se han seleccionado nueve estrategias que se enumeran a continuación:

1. Implementar convenios de abastecimiento con mercados nacionales, del canal tradicional y moderno.

Tabla 46

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Piña

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1. Implementar convenios de abastecimiento con mercados nacionales, del canal tradicional y moderno.		FO2. Impulsar el desarrollo de productos derivados de la piña, tales como néctar, piña deshidratada, mermeladas.		FO3. Incrementar la producción de piña, a través de la mejora del rendimiento de las tierras y una mayor superficie de cultivo en las provincias de Satipo, Junín y Chanchamayo.		FO4. Incentivar el consumo nacional y posicionamiento de la piña de Junín.		DO1. Mejorar el acceso al crédito para los productores de piña, a través de líneas de crédito en entidades financieras del Estado (Agrobanco) y empresas privadas, con bajos costos y a plazos adecuados para siembra y cosecha.		DO2. Crear un centro especializado en la formación de agricultores de piña.		FA1. Incrementar el rendimiento por ha, mediante la aplicación de tecnologías de producción agroindustrial, con el apoyo de sector público y privado.		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>Oportunidades</b>																
O1. Demanda creciente de productos naturales con alto valor nutritivo y orgánico a nivel mundial.	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	2	0.06	2	0.06	3	0.09	
O2. Alto consumo per cápita de piña en Perú. En el 2016 fue 10.68 kg.	0.02	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	2	0.04	2	0.04	3	0.06	
O3. La globalización permite el intercambio de conocimientos entre agricultores en diferentes zonas geográficas.	0.15	2	0.30	2	0.30	4	0.60	3	0.45	2	0.30	4	0.60	4	0.60	
O4. Tierras aptas para el cultivo de piña aun no desarrolladas en las zonas de Satipo, Pichanaqui y Chanchamayo.	0.15	2	0.30	2	0.30	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	
O5. Tendencia en la industrialización de productos agrícolas y generación de valor agregado.	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60	4	0.80	2	0.40	
<b>Amenazas</b>																
A1. Fenómenos naturales y cambios climáticos de la región Junín.	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	
A2. Falta de articulación entre el sector privado y público.	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24	1	0.12	3	0.36	4	0.48	
A3. Infraestructura deficiente de carreteras que trae altos costos.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	
A4. Importación de piña con mejores estándares de calidad.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	
A5. Bajo presupuesto de inversión en investigación, innovación y tecnología por parte del gobierno y la empresa privada.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	
<b>Fortalezas</b>																
F1. Fruto de alto contenido nutricional, altamente apreciado por los consumidores.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16	
F2. Liderazgo nacional en la producción de piña. La región Junín representa el 74% de la producción de piña en el Perú.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45	3	0.45	
F3. Rendimiento por hectárea de 53.3 tn/ha, siendo superior al rendimiento nacional que alcanza en promedio 28 tn/ha.	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	2	0.28	4	0.56	4	0.56	

2. Impulsar el desarrollo de productos derivados de la piña, tales como néctar, piña deshidratada, mermeladas.
3. Incrementar la producción de piña, a través de la mejora del rendimiento de las tierras y una mayor superficie de cultivo en las provincias de Satipo, Junín y Chanchamayo.
4. Incentivar el consumo nacional y posicionamiento de la piña de Junín.
5. Crear un centro especializado en la formación de agricultores de piña.
6. Incrementar el rendimiento por ha, mediante la aplicación de tecnologías de producción agroindustrial, con el apoyo del sector público y privado.
7. Implementar convenios con empresas certificadoras para la obtención de certificaciones internacionales de calidad y buenas prácticas empresariales, tales como SA8001, ISO 14001, ISO 9001 y Global GAP.
8. Implementar una Asociación Regional de Productores de piña con visión empresarial, conformado por las principales asociaciones piñeras.
9. Impulsar la inversión para el desarrollo de investigación, tecnología e innovación a través de pasantías y convenios con regiones referentes de países tales como Colombia, Ecuador, Costa Rica y Panamá.

#### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

En la Tabla 47 se presenta la Matriz de Rumelt de la Piña en la región Junín que tiene como objetivo principal analizar y verificar que las estrategias retenidas obtenidas cumplan con los siguientes criterios: (a) consistencia, (b) ventaja, (c) consonancia y (d) factibilidad. Luego de realizar un análisis de cada criterio se aceptan todas las estrategias seleccionadas en la Matriz CPE, para luego poder obtener las estrategias retenidas.

Tabla 47

*Matriz de Rumelt de la Piña*

	Estrategias Específicas retenidas	PRUEBAS				Se acepta
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
E1	FO1. Implementar convenios de abastecimiento con mercados nacionales, del canal tradicional y moderno.	SI	SI	SI	SI	SI
E2	FO2. Impulsar el desarrollo de productos derivados de la piña, tales como néctar, piña deshidratada, mermeladas.	SI	SI	SI	SI	SI
E3	FO3. Incrementar la producción de piña, a través de la mejora del rendimiento de las tierras y una mayor superficie cosechada en las provincias de Satipo, Junín y Chanchamayo.	SI	SI	SI	SI	SI
E4	FO4. Incentivar el consumo nacional y posicionamiento de la piña de Junín.	SI	SI	SI	SI	SI
E6	FA1. Incrementar el rendimiento por ha, mediante la aplicación de tecnologías de producción.	SI	SI	SI	SI	SI
E8	FA3. Implementar convenios con empresas certificadoras para la obtención de certificaciones internacionales de calidad y buenas prácticas empresariales, tales como SA8001, ISO 14001, ISO 9001 y Global GAP.	SI	SI	SI	SI	SI
E9	DO1. Mejorar el acceso al crédito para los productores de piña, a través de líneas de crédito en entidades financieras del Estado (Agrobanco) y empresas privadas, con bajos costos y a plazos adecuados para siembra y cosecha.	SI	SI	SI	SI	SI
E10	DO2. Crear un centro especializado en la formación de agricultores de piña.	SI	SI	SI	SI	SI
E11	DA1. Implementar una Asociación Regional de Productores de piña con visión empresarial, conformado por las principales asociaciones piñeras.	SI	SI	SI	SI	SI
E12	DA2. Impulsar la inversión para el desarrollo de investigación, tecnología e innovación a través de pasantías y convenios con regiones referentes de países tales como Colombia, Ecuador, Costa Rica y Panamá.	SI	SI	SI	SI	SI

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

Esta matriz es “utilizada para filtrar las estrategias, y si algunas de ellas, al ser evaluadas, viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial para alcanzar los resultados estratégicos, no debe retenerse (estrategia retenida) y debe ser descartada (Estrategia descartada)” (D'Alessio, 2015, p. 307). En la Tabla 48 se describen las estrategias filtradas en la matriz de ética bajo criterios de derechos, justicia y utilitarismo.

Tabla 48

*Matriz de Ética (ME) de la Piña*

		E1	E2	E3	E4	E6	E7	E8	E10	E11	E12
Derechos	En el derecho de la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	En el derecho de la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	En el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	En el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	En el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	En el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia	En la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	En la administración	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	En las normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo	En fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
SE ACEPTA		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Derechos	P= Promueve	N= Neutral	V= Viola
Justicia	J= Justo	N= Neutro	I= Injusto
Utilitarismo	E= Excelente	N= Neutro	P= Perjudicial

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

“Las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, las cuales son conocidas también como estrategias primarias; y las no retenidas o estrategias de contingencia, son las que se denominan como secundarias” (D'Alessio, 2015, p. 308). Las estrategias retenidas o estrategias primarias son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, y las no retenidas o de contingencia son las que no fueron aceptadas siendo conocidas también como estrategias secundarias. Existen tres grupos de estrategias de contingencia: el primer grupo está conformada por aquellas estrategias que no pasaron la matriz de Rumelt; el segundo grupo conformado por aquellas estrategias que no



alcanzaron el valor mínimo de cinco (o el valor designado por el estratega) en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico; y el tercer grupo, conformado por aquellas estrategias que no alcanzaron aparecer tres o más veces (o no han sido aceptadas según el criterio designado por el estratega) en la matriz de decisión estratégica. Las estrategias que no pasaron la matriz de ética se eliminan por sí mismas (D'Alessio, 2015). Como se observa en la Tabla 49, nueve estrategias son retenidas, hay dos estrategias que están dentro del grupo dos de contingencias (no pasaron la MCPE), y una estrategia pertenece al grupo tres de contingencias (no pasaron la MDE).

### **6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo**

Según D'Alessio (2015), en esta matriz se debe verificar que las estrategias se encuentren alineadas con los objetivos a largo plazo. Asimismo, se requiere indicar que los OLP se alcanzará con las estrategias finalmente retenidas (p. 310). En la Tabla 50 se presenta la relación de éstas.

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

En esta matriz se realizó un análisis de las posibles estrategias realizadas por los competidores y los sustitutos de la piña; así, en la evaluación externa se determinó que los principales competidores son La Libertad y Puno (ver Tabla 51).

### **6.13 Conclusiones**

Se construyó las matrices: (a) Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA), (b) Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Boston Consulting Group (MBCG), (d) Matriz Interna Externa (MIE), y (e) Matriz Gran Estrategia (MGE) y se generó 12 estrategias, que fueron evaluadas, considerando cuáles son las más atractivas mediante las siguientes matrices: (a) MDE, (b) MCPE, (c) MR y (d) ME. Finalmente, se retuvo nueve estrategias que permitirán lograr la visión y objetivos de largo plazo proyectados al 2023.

Tabla 49

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia*

Estrategias retenidas	
E1	FO1. Implementar convenios de abastecimiento con mercados nacionales, del canal tradicional y moderno.
E2	FO2. Impulsar el desarrollo de productos derivados de la piña, tales como néctar, piña deshidratada, mermeladas.
E3	FO3. Incrementar la producción de piña, a través de la mejora del rendimiento de las tierras y una mayor superficie cosechada en las provincias de Satipo, Junín y Chanchamayo.
E4	FO4. Incentivar el consumo nacional y posicionamiento de la piña de Junín.
E7	DO2. Crear un centro especializado en la formación de agricultores de piña.
E8	FA1. Incrementar el rendimiento por ha, mediante la aplicación de tecnologías de producción agroindustrial, con el apoyo del sector público y privado.
E10	FA3. Implementar convenios con empresas certificadoras para la obtención de certificaciones internacionales de calidad y buenas prácticas empresariales, tales como SA8001, ISO 14001, ISO 9001 y Global GAP.
E11	DA1. Implementar una Asociación Regional de Productores de piña con visión empresarial, conformado por las principales asociaciones piñeras.
E12	DA2. Impulsar la inversión para el desarrollo de investigación, tecnología e innovación a través de pasantías y convenios con regiones referentes de países tales como Colombia, Ecuador, Costa Rica y Panamá.
Estrategias de contingencia	
Segundo Grupo	
E6	DO1. Mejorar el acceso al crédito para los productores de piña, a través de líneas de crédito en entidades financieras del Estado (Agrobanco) y empresas privadas, con bajos costos y a plazos adecuados para siembra y cosecha.
E11	FA2. Buscar alianzas estratégicas con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones para generar acceso a las zonas piñeras de la provincias de Satipo (F2, A1, A2, A3, A4).
Tercer Grupo	
E5	FO5. Exportar al mercado Estadounidense aprovechando los múltiples acuerdos comerciales.

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

Tabla 50

*Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)*


VISION: En el 2023, Junín se posicionará como el primer productor de piña a nivel nacional, alcanzando un alto rendimiento (tn/ha), contribuyendo al Valor Bruto de la Producción consumo per cápita nacional.			
	Estrategias	Al 2023, la producción de piña en Junín se incrementará a 510,787 toneladas, representando el 15.85% del VBP regional.	Para el año 2023, el rea hectárea de cultivo de p
E1	FO1. Implementar convenios de abastecimiento con mercados nacionales, del canal tradicional y moderno.		X
E2	FO2. Impulsar el desarrollo de productos derivados de la piña, tales como néctar, piña deshidratada, mermeladas.		X
E3	FO3. Incrementar la producción de piña, a través de la mejora del rendimiento de las tierras y una mayor superficie de cultivo en las provincias de Satipo, Junín y Chanchamayo.		X
E4	FO4. Incentivar el consumo nacional y posicionamiento de la piña de Junín.		X
E7	DO2. Crear un centro especializado en la formación de agricultores de piña.		X
E8	FA1. Incrementar el rendimiento por ha, mediante la aplicación de tecnologías de producción agroindustrial, con el apoyo del sector público y privado.		X
E10	FA3. Implementar convenios con empresas certificadoras para la obtención de certificaciones internacionales de calidad y buenas prácticas empresariales, tales como SA8001, ISO 14001, ISO 9001 y Global GAP.		X
E11	DA1. Implementar una Asociación Regional de Productores de piña con visión empresarial, conformado por las principales asociaciones piñeras.		X
E12	DA2. Impulsar la inversión para el desarrollo de investigación, tecnología e innovación a través de pasantías y convenios con regiones referentes de países tales como Colombia, Ecuador, Costa Rica		X

Tabla 51

*Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)*

	Estrategias retenidas	Posibilidades competitivas	
		Competidor 1	Competidor 2
		La Libertad	Puno
E1	FO1. Implementar convenios de abastecimiento con mercados nacionales, del canal tradicional y moderno.	Alta	Baja
E2	FO2. Impulsar el desarrollo de productos derivados de la piña, tales como néctar, piña deshidratada, mermeladas.	Alta	Alta
E3	FO3. Incrementar la producción de piña, a través de la mejora del rendimiento de las tierras y una mayor superficie cosechada en las provincias de Satipo, Junín y Chanchamayo.	Alta	Alta
E4	FO4. Incentivar el consumo nacional y posicionamiento de la piña de Junín.	Media	Media
E7	DO2. Crear un centro especializado en la formación de agricultores de piña.	Alta	Alta
E8	FA1. Incrementar el rendimiento por ha, mediante la aplicación de tecnologías de producción agroindustrial, con el apoyo del sector público y privado.	Alta	Media
E10	FA3. Implementar convenios con empresas certificadoras para la obtención de certificaciones internacionales de calidad y buenas prácticas empresariales, tales como SA8001, ISO 14001, ISO 9001 y Global GAP.	Alta	Alta
E11	DA1. Implementar una Asociación Regional de Productores de piña con visión empresarial, conformado por las principales asociaciones piñeras.	Media	Media
E12	DA2. Impulsar la inversión para el desarrollo de investigación, tecnología e innovación a través de pasantías y convenios con regiones referentes de países tales como Colombia, Ecuador, Costa Rica y Panamá.	Media	Media

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

“La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos” (D’Alessio, 2015, p. 464). En este capítulo se describen los objetivos a corto plazo, los recursos asignados y las políticas a considerar obtenidas de la evaluación y el análisis que se realizó de los capítulos anteriores.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D’Alessio (2015), “los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanzan, con cada estrategia, los OLP, (otra forma más sencilla de entender es que las sumas de los OCP dan como resultado cada OLP” (p. 466). En este análisis se ha identificado los diferentes objetivos a corto plazo que están ordenados de acuerdo a las prioridades del sector.

**Objetivo de Largo Plazo 1.** Al 2023, la producción de piña en Junín se incrementará a 510,787 toneladas, representando el 15.85% del VBP regional.

**Objetivo de Corto Plazo 1.1.** Incrementar anualmente la producción de piña en 10%, manteniendo ese nivel todos los años hasta el 2023. En el 2016, la producción es 339,703 toneladas.

**Objetivo de Corto Plazo 1.2.** Incrementar el área cosechada en 1.68% anual en Junín, sosteniendo dicha tasa de crecimiento cada año, desde el año 2018 al 2023. En el 2016 el área cosechada fue 6,089 hectáreas.

**Objetivo de Corto Plazo 1.3.** Obtener anualmente una certificación internacional de calidad y buenas prácticas empresariales, tales como SA8001, ISO 14001, ISO 9001 y Global GAP, desde el año 2019.

**Objetivo de Corto Plazo 1.4.** Formalizar una Asociación Regional de Productores de piña en el 2018.

**Objetivo de Largo Plazo 2.** Para el año 2023, el rendimiento promedio por hectárea de cultivo de piña será de 75 toneladas.

*Objetivo de Corto Plazo 2.1.* Aumentar el rendimiento del cultivo de piña en el 2018 a 61 t/ha y continuar aumentando a razón de 4.25 puntos porcentuales anuales hasta el 2023.

*Objetivo de Corto Plazo 2.2.* Desarrollar asistencia técnica de control fitosanitario para reducir al 5% las pérdidas en campo.

*Objetivo de Corto Plazo 2.3.* Realizar acompañamiento técnico a 400 familias productoras de piña cada año, apoyando directamente en el proceso de producción, cosecha, y pos cosecha.

*Objetivo de Corto Plazo 2.4.* En el 2019, implementar un huerto madre de 2,000 m<sup>2</sup> para la investigación genética y mejoras tecnológicas de plántones de piña en el distrito de Mazamari.

**Objetivo de Largo Plazo 3.** En el año 2023, en el Perú se consumirán 16.11 kg de piña per cápita.

*Objetivo de Corto Plazo 3.1.* Desarrollar un plan de marketing en el 2018 para incentivar el consumo nacional y posicionamiento de la piña de Junín.

*Objetivo de Corto Plazo 3.2.* Participar en ferias nacionales de productos, para ofertar la piña y sus derivados. Al menos dos veces al año desde el 2018.

*Objetivo de Corto Plazo 3.3.* Realizar convenios con cinco mercados del canal tradicional y uno del moderno anualmente de las principales ciudades del país. Desde el 2018 al 2023.

## **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Se describen los recursos que serán necesarios para alcanzar los objetivos de corto plazo, estos están compuestos de: (a) recursos humanos, (b) recursos físicos, (c) recursos tecnológicos y (d) recursos financieros en la Tabla 52 se describen estos recursos.

### 7.3 Políticas de Cada Estrategia

“Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluye las directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos” (D’Alessio, 2015, p. 471). En la Tabla 53 se ha desarrollado las políticas de cada estrategia orientadas hacia la visión planteada y los objetivos.

### 7.4 Estructura de la Piña

Según D’Alessio (2013), como parte del modelo secuencial de proceso estratégico, es indispensable el establecimiento de una estructura que permita la implementación exitosa de la estrategia. En consecuencia, los productores y asociaciones que se dedican a la cosecha de la piña en Junín, no cuentan con una estructura organizacional que les permita vincularse y generar sinergia con otras entidades estatales y privadas de forma más directa y sostenible.

Por ello, es importante contar con una estructura organizacional que le permita una adecuada implementación de las estrategias, es así, que se identificaron cuatro actividades importantes para este fin: (a) el desarrollo y mejora de los hijuelos, mejoras tecnológicas y agrícolas para crear productos con un valor agregado; (b) siembra y producción, para poder mejorar las técnicas actuales del cultivo y lograr procesos de transformación eficientes; (c) marketing y promoción, para buscar el posicionamiento de una marca en especial y desarrollar mecanismos de difusión; y (d) la comercialización, para mejorar las condiciones del comercio en los canales de distribución nacional y extranjero.

La interrelación de estas permitirá un mejor diseño de las estrategias y una adecuada estructura organizacional así como cumplir con los objetivos establecidos. Con ese fin, el diseño escogido para la elaboración de la estructura organizacional fue por funciones y por procesos, porque existe un número significativo de profesionales dedicados a la cosecha de piña, siendo muchos de ellos agentes especializado en el sector y emprendedores por la

Tabla 52

*Objetivos de Corto Plazo y Asignación de Recursos Asociados a los Objetivos a Largo Plazo*

		Objetivos de Largo Plazo (OLP)
OLP 1: Al 2023, la producción de piña en Junín se incrementará a 510,787 toneladas, representando el 15.85% del VBP regional.		
	Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo
OCP 1.1	Incrementar anualmente la producción de piña en 10%, manteniendo ese nivel todos los años hasta el 2023. En el 2016, la producción es 339,703 toneladas.	Recursos Humano: Asociación de agricultores Recursos Físicos: Material informativo de los beneficios para las charlas con los agricultores. Recursos Tecnológicos: Redes Sociales, Telecomunicaciones. Recursos Financieros: Capital propio y financiamientos.
OCP 1.2	Incrementar el área cosechada en 1.68% anual en Junín, sosteniendo dicha tasa de crecimiento cada año, desde el año 2018 al 2023. En el 2016 el área cosechada fue 6,089 hectáreas.	Recursos Humano: personal calificado de mano de obra Recursos Físicos: tierras disponibles Recursos Financieros: Financiamiento propio, del Estado y financiamiento de terceros Recursos Tecnológicos: maquinaria para siembra y cosecha
OCP 1.3	Obtener anualmente una certificación internacional de calidad y buenas prácticas empresariales, tales como SA8001, ISO 14001, ISO 9001 y Global GAP, desde el año 2019.	Recursos Humano: personal experto en certificaciones y agricultores. Recursos Físicos: salas de reuniones y oficinas Recursos Financieros: gobierno central, regional y local, gestionando recursos de las entidades financieras. Recursos Tecnológicos: cursos virtuales y telecomunicación.
OCP 1.4	Formalizar una Asociación Regional de Productores de piña en el 2018.	Recursos Humano: agricultores. Recursos Físicos: salas de reuniones y oficinas Recursos Financieros: gobierno regional y local. Recursos Tecnológicos: telecomunicación.
OLP 2: Para el año 2023, el rendimiento promedio por hectárea de cultivo de piña será de 75 toneladas.		
OCP 2.1	Aumentar el rendimiento del cultivo de piña en el 2018 a 61 t/ha y continuar aumentando a razón de 4.25 puntos porcentuales anuales hasta el 2023.	Recursos Humano: Expertos en el cultivo de piña. Recursos Físicos: Tierras agrícolas y maquinarias. Recursos Tecnológicos: Cursos virtuales, <i>conference call</i> , proyector.
OCP 2.2	Desarrollar asistencia técnica de control fitosanitario para reducir al 5% las pérdidas en campo.	Recursos Financieros: Financiamiento propio y financiamiento por medio del gobierno central, regional y local. Recursos Humano: Expertos en el tema de formación en recursos tecnológicos Recursos Físicos: Folletería, instalaciones, pizarras y material de estudio. Recursos Tecnológicos: Cursos virtuales, <i>conference call</i> , proyector.
OCP 2.3	Realizar acompañamiento técnico a 400 familias productoras de piña cada año, apoyando directamente en el proceso de producción, cosecha, y pos cosecha.	Recursos Financieros: Financiamiento propio y financiamiento por medio del gobierno central, regional y local. Recursos Humano: Representantes de empresas productoras internacionales, capacitadores. Recursos Físicos: Sala de reuniones, movilidad, material de estudio, transporte aéreo y/o terrestre. Recursos Tecnológicos: Redes Sociales, publicidad en página web, <i>Conference call</i> .
OCP 2.4	En el 2019, implementar un huerto madre de 2,000 m <sup>2</sup> para la investigación genética y mejoras tecnológicas de plántones de piña en el distrito de Mazamari.	Recursos Financieros: Financiamiento propio y financiamiento por medio de terceros. Recursos Tecnológicos: Laboratorios, telecomunicación y sistema de información.
OLP 3: En el año 2023, en el Perú se consumirán 16.11 kg de piña per cápita.		
OCP 3.1	Desarrollar un plan de marketing en el 2018 para incentivar el consumo nacional y posicionamiento de la piña de Junín	Recursos Humano: Personal y agencia de publicidad y profesionales expertos en el producto. Recursos Físicos: Folletería. Recursos Financieros: Recursos del Estado



Tabla 53

*Políticas de Cada Estrategia*

Nº de políticas por Estrategias	Posicionar a la piña como un producto nutritivo con altos estándares de calidad.	Promover la asociatividad del sector.	Impulsar el uso de tecnologías en el proceso productivo.	Promover la investigación y el desarrollo del sector.	Incentivar la productividad y competitividad dentro del sector.	Preservar el medio ambiente y las normas de normas de calidad.	Mejorar la calidad de vida de los agricultores.	Contribuir con el desarrollo económico de la región.
FO1. Implementar convenios de abastecimiento con mercados nacionales, del canal tradicional y moderno.	x	x			x			x
FO2. Impulsar el desarrollo de productos derivados de la piña, tales como néctar, piña deshidratada, mermeladas.	x	x	x	x	x		x	x
FO3. Incrementar la producción de piña, a través de la mejora del rendimiento de las tierras y una mayor superficie de cultivo en las provincias de Satipo, Junín y Chanchamayo.		x	x	x	x	x	x	x
FO4. Incentivar el consumo nacional y posicionamiento de la piña de Junín.	x	x					x	x
DO2. Crear un centro especializado en la formación de agricultores de piña.		x	x	x	x	x	x	x
FA1. Incrementar el rendimiento por ha, mediante la aplicación de tecnologías de producción agroindustrial, con el apoyo del sector público y privado.		x	x	x	x	x	x	x
FA3. Implementar convenios con empresas certificadoras para la obtención de certificaciones internacionales de calidad y buenas prácticas empresariales, tales como SA8001, ISO 14001, ISO 9001 y Global GAP.	x	x	x	x	x	x	x	x
DA1. Implementar una Asociación Regional de Productores de piña con visión empresarial, conformado por las principales asociaciones piñeras.	x	x	x	x	x	x	x	x
DA2. Impulsar la inversión para el desarrollo de investigación, tecnología e innovación a través de pasantías y convenios con regiones referentes de países tales como Colombia, Ecuador, Costa Rica y Panamá.		x	x	x	x	x	x	x

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ra ed.), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima de Perú, Perú: Pearson Educación de Perú.

participación de grupos de mando es decir la cumbre estrategia de la organización y los niveles de jerarquía están definidos en función del grado de autoridad que existe. En la siguiente estructura se desea juntar áreas específicas que engloben los distintos intereses con los que se desea contar en el sector Piñero (ver Figura 43).

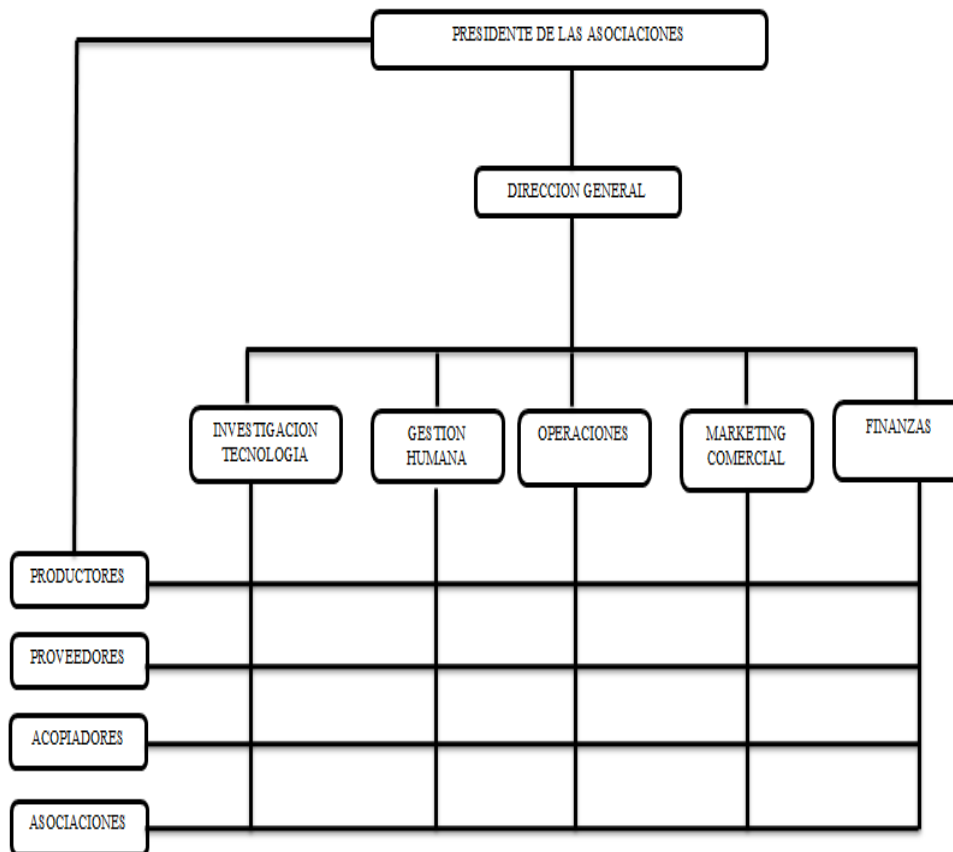


Figura 43. Estructura organizacional propuesta para la cadena productiva de la piña.

**Dirección General.** Dentro de sus funciones, se considera la más importante, está el elegir a los líderes de cada área como: operaciones, gestión humana y social, planificación y control, investigación, tecnología, marketing y comercial, además de aprobar y supervisar los proyectos formulados por estos.

**Dirección de Operaciones.** Buscará mejorar las tecnologías usadas para la producción de la siembra de la piña, además de buscar que la asociación cuente con certificaciones internacionales que le permitan la exportación.

***Dirección de Marketing y Comercial.*** Está área tendrá como objetivo el aumento de las ventas tanto a nivel nacional como internacional, también buscará desarrollar estrategias para promocionar la piña y sus beneficios nutricionales, gastronómicos y medicinales.

***Dirección de Investigación y tecnología.*** Buscarán desarrollar proyectos de investigación para mejorar la tecnología de la siembra, post siembra, cosecha, post cosecha de la piña, a través de convenios con organizaciones en países referentes.

***Dirección de Gestión Humana.*** Desarrollarán capacitaciones y charlas de formación de personal, así como, la mejora de la calidad de vida de los trabajadores.

## **7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

Las diversas actividades desarrolladas en el sector piñero impactan de manera directa al medio ambiente, a la ecología y la responsabilidad social de dicho sector, por ello se colocó dentro de la visión, misión, valores, código de ética y dentro de los intereses del sector, el deseo de preservar el medio ambiente, desarrollar mejoras para seguir produciendo piña con responsabilidad social ante la ecología, sin depredar los suelos, y mejorar la calidad de vida de los agricultores y todos los sectores relacionados a los grupos de interés dentro de la siembra, cosecha, y comercialización de la piña. Son objetivos de mucha importancia para el desarrollo y ejecución de este plan estratégico.

En el aspecto medioambiental, existen productores de Satipo, Chanchamayo, Pichanaqui, VRAEM, que siguen usando pesticidas, abonos, fertilizantes indiscriminadamente, perjudicando la tierra y a su propia producción, depredan árboles sin un control, sin respetar las leyes o avisar a una entidad estatal para que les brinde el apoyo necesario, también contaminan ríos con los productos tóxicos que usan.

Estos inconvenientes podrían atenuarse siempre y cuando exista ayuda por parte del Estado como Sierra y Selva Exportadora, brindándole alternativas para la mejora de sus tierras y de sus productos sin usar tantos químicos innecesarios, buscando así la inclusión de

tecnologías agrícolas dentro de sus procesos, primero para poder reducir el impacto negativo que genera y segundo abrir nuevas puertas a las oportunidades del mercado.

Otro ítem importante que resaltar es la búsqueda de la obtención de certificaciones que ayuden a mejorar la calidad del producto y esto se podrá obtener si se mejoran las técnicas de la gestión y operación de todo el proceso de siembra de piña, principalmente buscar certificaciones que respalden el producto orgánico al 100% por indicadores ya expuestos. Para que las estrategias elaboradas logren los objetivos de mejorar la calidad de vida de los productores es necesario que todos los grupos de interés participen (comunidad, proveedores, productores, medioambiente y gobierno).

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

El recurso humano o talento humano como en toda organización es el elemento más importante en el desarrollo y ejecución de las estrategias, ya que este será el elemento que lleve a cabo todas las acciones necesarias para poder cumplir con los objetivos trazados en la visión al 2023, por ello, es necesario brindarle el tiempo suficiente para el desarrollo con éxito.

Según D'Alessio (2013), una organización que no cuente con un líder que tenga una visión clara, transparente, no lograría avanzar, sino todo lo contrario, se estanca o peor a un retrocede. “El líder debe ser visionario y prever que el cambio de un estado a otro requiere realizar ajustes, llevar adecuadamente la transición y mantener motivado al personal, para lograr la sostenibilidad de su organización” (p. 481). El recurso humano es pieza fundamental y si no cuenta con las estrategias y competencias idóneas tanto en aptitudes y actitudes, la estrategia podría fracasar, así que es por eso que tan importantes para el crecimiento organizacional y en este caso para el plan estratégico planteado en el sector piñero.

En lo que respecta al sector piñero, el agricultor en varios casos no cuenta con los estudios necesarios, muchos de ellos solo terminaron la secundaria, por ello inician en la

agricultura de forma empírica, pero esto no los detuvo para poder contar con una visión del negocio y crecer empresarialmente, ahora se encuentran en la etapa de crecimiento y esto se ve reflejado en el desarrollo del sector, que busca unir sinergias con entidades estatales y privadas.

En la primera etapa se busca desarrollar alianzas estratégicas con la mayor cantidad de ONGs, entidades estatales, entidades privadas, así conseguir el apoyo necesario en capacitaciones, financiamientos, tecnología agrícola y llevar al sector a una etapa de madurez. Para finalizar, los líderes que se designen para dirigir las asociaciones deben desear ser entes de cambio, de mejora continua, motivar continuamente a sus subordinados, buscar el desarrollo del sector de forma exitosa.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Para poder realizar cambios en una organización, transformar su cultura, su visión, es necesario desarrollar actividades como: crear estrategias alineadas a la nueva visión, comunicar esta nueva visión a todo el personal, establecer diversas estrategias de cambio, delegar funciones para optimizar recursos, hacer uso de las tecnologías de la información, trabajar bajo objetivos reales y estadísticos, celebrar y compartir los éxitos obtenidos, hacer uso de las referencias e históricos, desarrollar estrategia de tercerización si fuera posible, así como crear una cultura que este institucionalizada dentro de la organización.

Todas estas acciones mencionadas deberán ser lideradas por el presidente de la asociación, propuesto en nuestro organigrama, ítem 7.4, el que deberá tener como funciones primordiales el de desarrollar un planeamiento estratégico enfocado en la misión y visión y deberá controlar las actividades propuestas para el logro de las estrategias de cambio. Al ser un plan estratégico de la piña en Junín las entidades estatales deberán brindar un soporte en infraestructura, promoción y facilitar la inserción laboral, ayudando así a la prosperidad del sector.

## 7.8 Conclusiones

Se ha desarrollado los objetivos a corto plazo, las políticas a desarrollar, los recursos que se están asignando, la elaboración de la estructura organizacional, gestiones de cambio, gestiones medio ambientales de ecología y responsabilidad social, y la gestión humana. Todas estas actividades forman parte del proceso de implementación y las decisiones a tomar para llevar al sector de la piña a cumplir con la visión planteada, queda claro que llevar a cabo la ejecución de lo mencionado es necesario el apoyo del Estado con sus diferentes agentes de apoyo.

Los objetivos a corto plazo se dividieron en tres grupos; el primero, está orientado hacia el incremento de la producción, en ellas se propone incrementar el área cosechada y obtener certificaciones internacionales de calidad y buenas prácticas empresariales; el segundo, está orientado al objetivo de largo plazo de rendimiento promedio por hectárea, así, estos OCP están enfocados en la capacitación en técnicas de cultivo a los agricultores, el intercambio de experiencias en el exterior y la implementación de centros de innovación e investigación de la piña; y finalmente, el tercer grupo tiene como propósito incrementar el consumo interno de la piña; es así, que se pretende incrementar el consumo per cápita, lanzamientos de campaña difundiendo los beneficios del producto, la participación en ferias nacionales de producto y convenios con mercados nacionales de fruta.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

A continuación, se desarrolla la fase de control y evaluación donde, “la evaluación y el control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico” (D’Alessio, 2016, p. 563); asimismo, “el proceso de evaluación es permanente, iterativo, en el que se debe cuestionar – haciendo de abogado del diablo – las estrategias, los objetivos, las políticas, la estructura organizacional y todo lo actuado en general.” (D’Alessio, 2016, p. 564)

### 8.1 Perspectivas de Control

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Es la base del tablero de control porque permite cubrir los problemas que se pueden identificar en el desarrollo del recurso humano que es el principal motor del dinamismo del sector; así, se cuenta con tres objetivos de aprendizaje y crecimiento interno muy importantes para el desarrollo integral.

En este caso es necesario mencionar la importancia de la capacitación de las asociaciones de productores en técnicas de cultivo y del conocimiento de los procesos de exportación con personal que conozca y tenga experiencia para desarrollar iniciativas en este rubro; asimismo, es importante las experiencias que puedan obtener los agricultores provenientes de otros países con el fin obtener mejores resultados.

#### 8.1.2 Procesos

Es la segunda perspectiva que permite mejorar los procesos que se vienen implementado con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes; en ese sentido, se cuenta con tres objetivos a corto plazo donde se le otorga mucha importancia al incremento del área cosechada, a la implementación de centros de investigación y desarrollo de la piña y a los centros de acopio para la transformación y generación de valor agregado del producto.

### **8.1.3 Clientes**

Es la tercera perspectiva que permite direccionar hacia la visión, por ello es necesario enfocarse en la segmentación del cliente y en cómo cubrir sus necesidades, para este caso se cuenta con siete objetivos a corto plazo donde se promoción el producto en base a objetivos de: (a) participación de mercado, (b) retención de los clientes, (c) captación de nuevos clientes, (d) la rentabilidad por cliente (D'Alessio, 2016).

### **8.1.4 Financiera**

Esta perspectiva responde a la pregunta ¿Cómo miramos a los accionistas? Por ello, a través de los cuatro objetivos a corto plazo de la pinya se busca rentabilizar las inversiones destinadas hacia este sector; además, de conseguir los fondos necesarios para incrementar la producción y el acceso a nuevos mercados.

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

En la Tabla 52 se describen los objetivos de corto plazo agrupados de acuerdo a las cuatro perspectivas donde se identifican los indicadores, unidad de medición, las metas y los responsables de cada uno de ellos con el fin de conseguir los objetivos deseados.

### **8.3 Conclusiones**

Se ha identificado 11 objetivos de corto plazo (OCP) las cuales llevaran un seguimiento a través del tablero de control balanceado, estos OCP han sido segmentados de acuerdo a cuatro perspectivas y cada una asociados a indicadores de medición, metas y a responsables de implementarlas. El seguimiento e implementación de estos OCP permitirá tener un mejor control y evaluación de los mismos y es el cierre sobre lo que se desea hacer y lo que se hace. Con ello se logrará accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos y empleados motivados. Es necesario la integración y la alineación de estas perspectivas a la visión con el fin de generar mayor valor agregado y genere mayor rentabilidad para todos los entes involucrados.



Tabla 54

*Tablero de Control Balanceado*

N° de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidad	
<b>Perspectiva Financiera</b>				
OCP 1.1	Incrementar anualmente la producción de piña en 10%, manteniendo ese nivel todos los años hasta el 2023. En el 2016, la producción es 339,703 toneladas.	Incremento de producción	tn/año	10% anual
OCP 1.2	Incrementar el área cosechada en 1.68% anual en Junín, sosteniendo dicha tasa de crecimiento cada año, desde el año 2018 al 2023. En el 2016 el área cosechada fue 6,089 hectáreas.	Incremento del área cosechada	ha	12% anual
OCP 1.4	Formalizar una Asociación Regional de Productores de piña en el 2018.	Cantidad de productores asociados	unidad/año	Asociación d
OCP 2.1	Aumentar el rendimiento del cultivo de piña en el 2018 a 61 t/ha y continuar aumentando a razón de 4.25 puntos porcentuales anuales hasta el 2023.	Rendimiento del cultivo	tn/ha	4.25% anual
<b>Perspectiva del Cliente</b>				
OCP 3.1	Desarrollar un plan de marketing en el 2018 para incentivar el consumo nacional y posicionamiento de la piña de Junín.	Plan de marketing	Unidad/año	Un Plan de m
OCP 3.2	Participar en ferias nacionales de productos, para ofertar la piña y sus derivados. Al menos dos veces al año desde el 2018.	Número de ferias por año	Unidad/año	Participación anualmente.
OCP 3.3	Realizar convenios con cinco mercados del canal tradicional y uno del moderno anualmente de las principales ciudades del país. Desde el 2018 al 2023.	Número de convenios realizados	Unidad/año	Convenios co uno del canal

**Perspectiva Procesos Internos**

Tesis publicada con autorización del autor

No olvide citar esta tesis

OCP 1.3	Obtener anualmente una certificación internacional de calidad y buenas prácticas empresariales, tales como SA8001, ISO 14001, ISO 9001 y Global GAP, desde el año 2019.	Número de certificaciones obtenidas.	Certificaciones/año	Una certifica
---------	---	--------------------------------------	---------------------	---------------

## Capítulo IX: Competitividad de la Piña

Según Foro Económico Mundial (2016) la competitividad es “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (p. 1), del mismo modo, Porter (2008) definió a la competencia como una de las fuerzas más influyentes de la sociedad para avanzar en muchos aspectos del esfuerzo humano. En ese sentido, también argumentó que es la estructura de la industria la que impulsa la competitividad y la rentabilidad y esta se manifiesta en las cinco fuerzas competitivas. Es así que para analizar la competitividad de la piña se considera estas cinco fuerzas con el fin de identificar las ventajas competitivas

### 9.1 Análisis Competitivo de la Piña

Según Porter (2009) la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productores suplentes. Estas fuerzas moldean la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella (ver Figura 44).

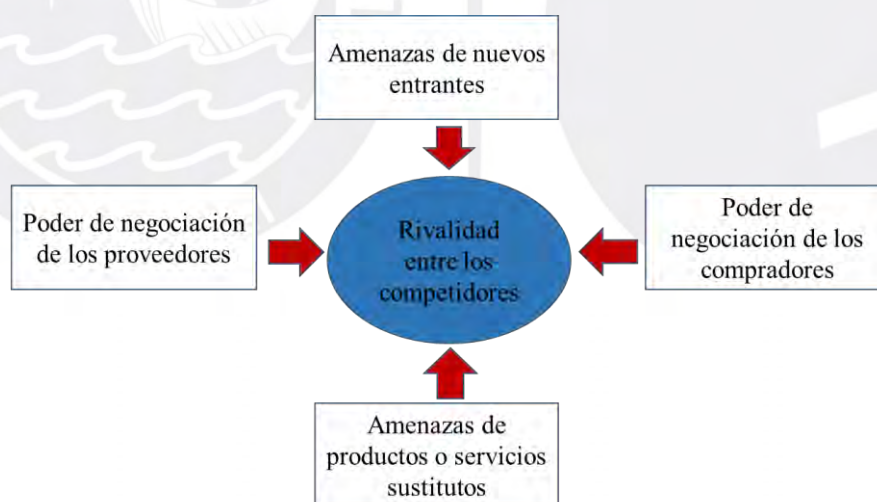


Figura 44. Las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Adaptado de *Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector*, por M. Porter, 2015.

***El poder de negociación de los proveedores.*** “Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los

servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria” (Porter, 2015, p. 43). En el caso de la piña el poder de negociación de los proveedores no es muy intensa ya que en el caso de las semillas son los propios agricultores los que obtienen los hijuelos de sus sembríos anteriores; en el caso de fertilizantes, los agricultores prefieren obtener abonos orgánicos obtenidos de los deshechos de las plantas por lo que este proveedor tampoco tiene poder de negociación mayor.

***Poder de negociación de los compradores.*** Según Porter (2015) “los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costos) y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria” (p. 44). En el caso de la piña los principales compradores son Greenbox, una empresa alemana de transformación, y los mercados internos como el mercado de frutas de Huancayo y el mercado de frutas de Lima. Con estos clientes generalmente ya se tienen acuerdos previos por lo que no poseen un poder de negociación intenso. Es necesario recalcar que el incremento de demanda por productos saludables y por el alto valor nutritivo es probable que se incremente el precio de la piña.

***Amenaza de los productos sustitutos.*** “Un sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera” (Porter, 2015, p. 47). La piña es un alimento muy nutritivo con alto valor proteico contiene potasio, magnesio, vitaminas A, C y B, posee gran aporte de fibra dietética y propiedades diuréticas y antioxidantes, son estas propiedades y características que hace que estos productos se diferencien de los demás.

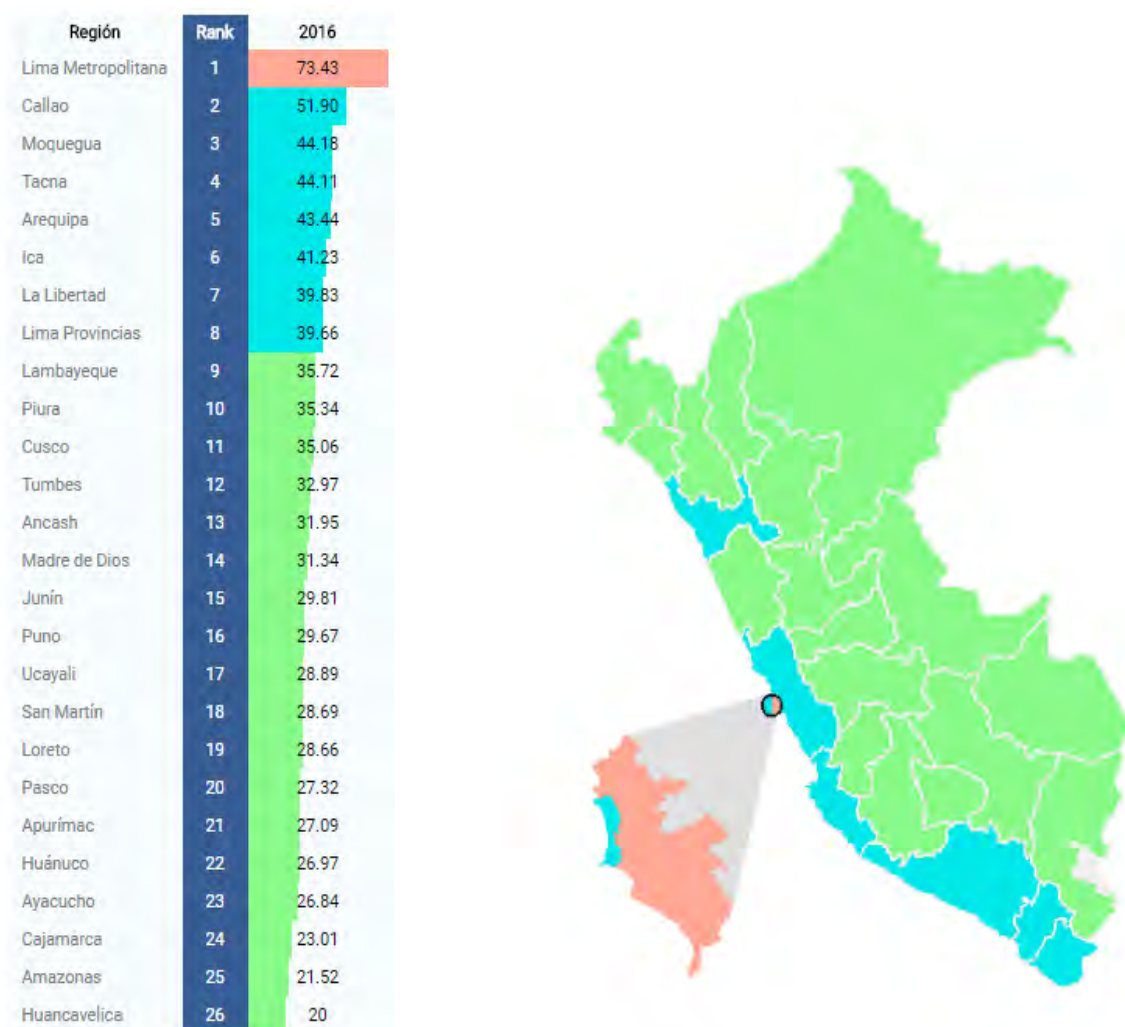
***Amenaza de nuevos entrantes.*** “Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costos y el índice de inversión necesario para competir” (Porter, 2015, p. 37). En el caso de la piña, la amenaza de nuevos entrantes tanto nacionales como

internacionales es muy alta ya que no existen muchas barreras para incursionar en este sector, además las asociaciones son muy débiles en sus estructuras, por ende, es necesario generar economías de escala para generar mayor competitividad y minimizar esta amenaza.

**Rivalidad entre competidores.** “la rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio” (Porter, 2015, p. 48). Generalmente en el sector piñero, la rivalidad se realiza entre asociaciones, sin embargo, esta aún es precaria porque no se puede cubrir las necesidades internas y externas, además la demanda sigue siendo baja. Adicionalmente al análisis anterior, es necesario considerar la competitividad desde la perspectiva de las regiones donde viene desarrollándose la producción de piña, entre estas se encuentran Junín, Loreto, La Libertad y San Martín. De acuerdo con el índice de competitividad regional del Perú desarrollado por el Centro de Competitividad de CENTRUM Católica (2017). Las regiones mencionadas anteriormente se encuentran en las posiciones 15, 19, 7 y 18 respectivamente no encontrándose en buena posición, debido a la baja posición en pilares de economía, empresas, gobierno, infraestructura y personas.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Piña**

Porter (1985), en su libro *Competitive Advantage* mencionó como una organización puede crear y sostener un desempeño superior. La ventaja de una firma (organización) puede venir por costos o diferenciación, los cuales dan origen a dos estrategias genéricas amplias. (a) liderazgo en costos, basado en una concentración en los costos; y (b) diferenciación, basado en una ventaja competitiva de calidad (como se citó en D’Alessio, 2015, p. 640). En el caso de la piña de Junín se considera la ventaja competitiva de calidad por la gestión del producto que se realiza en esta zona, así como la orientación a obtener productos orgánicos con certificaciones, además, la implementación de los



*Figura 45.* Ranking del Índice de Competitividad Regional del Perú Año 2016. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú,” por Centrum, 2016 (<http://www.icrp.pe/?K=6>).

procesos hace que la producción sea más sostenible y de mayor calidad, esto ocasiona el incremento del rendimiento de la tierra y la satisfacción del cliente.

Respecto a la diferenciación en costos, la piña no es un producto muy competitivo en costos por la producción de forma empírica aprendida de socios que mejor conocen, la escasa tecnología y la falta de implementación de economías de escala, así como el poco apoyo de parte del Estado en innovación y capacitación técnica hace que los costos no sean tan competitivos. Es por ello, que parte de los objetivos planteados e incursionar innovación en tecnología y la articulación del sector público con el privado que contribuyan a mejorar la productividad de este cultivo. Respecto a la diferenciación, existe

mayor capacidad en esta producción por el cultivo alternativo que se está promoviendo; además, está en introducción la producción orgánica y la industrialización por lo que en el futuro este producto tendrá un mejor posicionamiento competitivo. Por otro lado, los objetivos planteados llevan a la generación de diferenciación con economías de escala y valor agregado que pueda satisfacer la demanda interna y externa

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Piña**

Un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí. Por su dimensión geográfica un clúster puede ser (a) urbano, (b) regional, (c) nacional o (d) incluso supranacional (Porter, 2015, p. 268). Dada esta definición, la piña se encuentra en un estado de crecimiento en el ciclo de vida del negocio, por lo tanto, no se observa aún características para identificar un clúster ni que se estén formando, sin embargo, se ha notado la presencia de algunos sectores relacionados y de apoyo que sí forman parte del clúster.

Como se observa en la Figura 47, el *clúster* relacionado es: (a) la biotecnología el cual servirá para mejorar los hijuelos y la estandarización de estos además de obtener variedades mejoradas, (b) pesticidas con el fin de mantener el producto orgánico y (c) los recursos financieros con el fin de otorgar facilidad de financiamiento para un mejor desarrollo.

Del mismo modo, el sector de la piña está estrechamente relacionada con el gobierno a través de las distintas instituciones con el fin de lograr un desarrollo sostenible, asimismo parte del apoyo viene dado por instituciones educativas que se encargan del estudio de este producto a través de estos se puede crear asociaciones con el cual se permita obtener mayores inversiones y sea más dinámico los agentes relacionados. En cuanto a la logística, los sectores relacionados para el mejor desarrollo de este sector se

encuentran en los aeropuertos de Mazamari y Jauja que permita en traslado de la mercadería en menor tiempo posible, asimismo se encuentra las carreteras que facilitan el acceso hacia las zonas de producción y aduanas que a través de ella se permite la exportación de los productos.

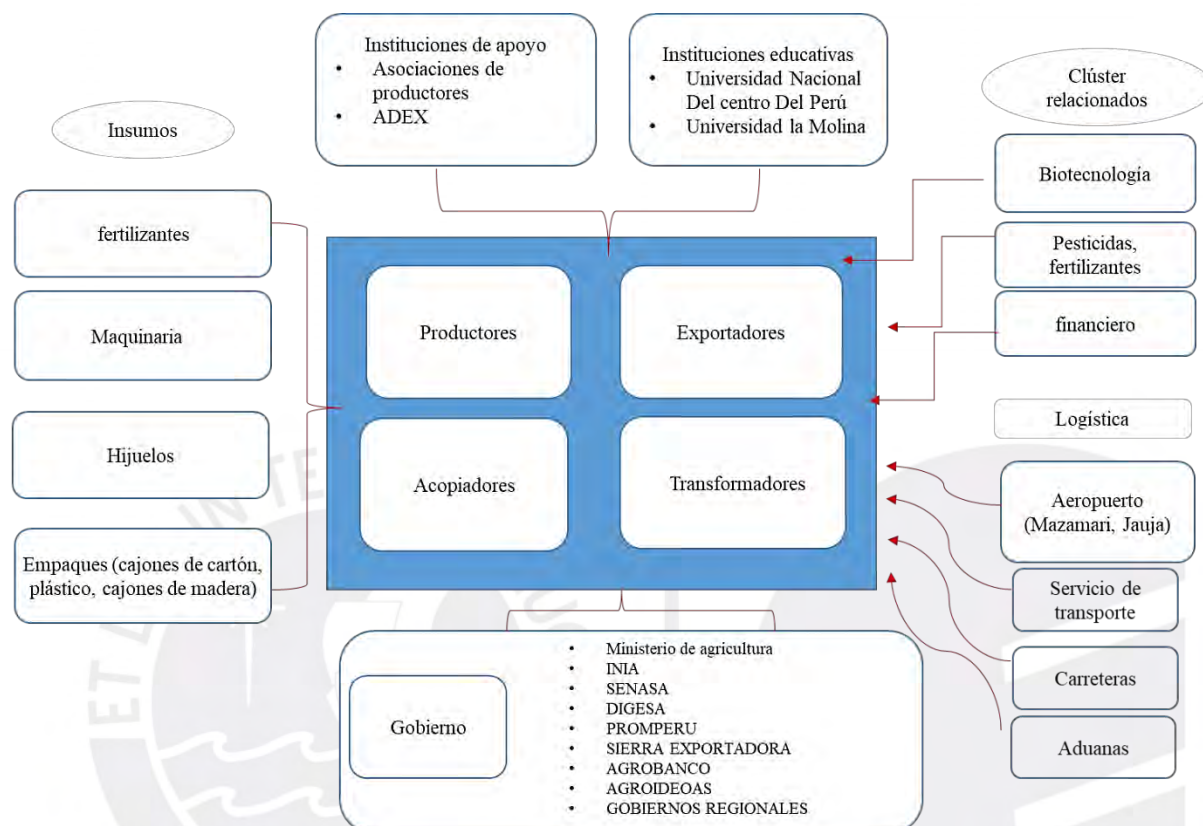


Figura 46. Mapa del clúster potencial de la piña.  
Adaptado de *Ser competitivo* (8th ed.), por M. Porter, 2015.

#### 9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La formación de clúster para que sirva como apoyo a todo el sector frutícola, como el mango, los arándanos, etc. son vitales para las exportaciones y las inversiones, así, la identificación de los aspectos estratégicos son vitales para analizar los factores que favorecen el desarrollo de los clúster de la piña: (a) El factor climático con el que cuenta la selva central principal zona de producción de la piña, (b) cercanía a los principales mercados de exportación como EE.UU, (c) la consolidación de las asociaciones productoras que favorezca al desarrollo de la industria otorgando mayor rentabilidad y

facilite el proceso de exportación (d) el alto nivel de educación de los directivos de la organización que permita generar cambios y elevar la productividad, (e) la participación del Estado que permita atraer inversiones con reglas claras y un poder judicial justo y eficiente, (f) desarrollo de tecnologías que permitan obtener mejores semillas (hijuelos), que conlleve a altos índices de productividad y que el producto a exportar sean con los requerimientos para competir con estándares de calidad, (g) el incremento del rendimiento de la tierra por hectárea que permita volverse más competitivo, (h) competencia intensiva que permita la innovación de mejores productos, (i) las inversiones públicas y privadas que faciliten el acceso a diferentes vías, carreteras y telecomunicaciones, (j) programas de responsabilidad social para un mejor posicionamiento del producto, (k) el acceso a los medios de comunicación con el fin de informar con fundamento a los integrantes de la organización y se pueda tomar mejores decisiones, (l) la generación de empleo para un mejor calidad de vida de los integrantes.

## **9.5 Conclusiones**

Analizando el sistema competitivo de la piña, se observa que aún no se ha podido desarrollar ventajas competitivas en este sector por la falta de innovación en la producción, la tecnología empleada aún es incipiente y se encuentra en desarrollo las prácticas de cultivo que incrementen el rendimiento de los terrenos, todo ello hace que la piña no pueda diferenciarse en precio y diferenciación del producto frente a sus competidores de América del Sur.

Asimismo, la piña se encuentra en etapa de crecimiento por lo tanto aún no cuenta con clúster desarrollados esto debido a la falta de apoyo del Estado en cuanto a la innovación que permita el desarrollo sostenible de este sector, es por ello que se debe enfocar en la atracción de capitales y generar alianzas que permitan obtener un producto de calidad a nivel nacional e internacional.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 55 se visualiza la integridad de plan estratégico con el fin de realizar un adecuado control del proceso estratégico y facilitar los reajustes necesarios para la toma de decisiones, es así que, el plan estratégico integral (PEI) “exhibe las partes esenciales del proceso. Además de ello, las integra de acuerdo con el rol que desempeñan para el plan, con su importancia, y les brinda una localización” (D’Alessio, 2015, p. 663)

### 10.2 Conclusiones Finales

- El incremento de la población peruana es una oportunidad para ampliar la producción nacional, el Perú cuenta con una diversidad de recursos naturales el cual facilita la producción de los productos agrícolas. Además cuenta con disponibilidad de terrenos el cual permite la ampliación de hectáreas para siembra.
- La piña tiene muchas posibilidades de crecimiento por el valor nutricional que posee, además, la importancia que hoy en día se brinda a la nutrición hace que este producto sea atractivo para la alimentación. Sin embargo, el desconocimiento de las propiedades alimenticias hace que el crecimiento del consumo interno sea lento.
- Las asociaciones son un elemento importante para el reconocimiento y el poder de negociación de los agricultores piñeros, sin embargo, aún no se encuentran desarrollada y la forma de asociación es empírica.
- No se cuenta con tecnología avanzada en el proceso productivo de la piña, por lo que es necesario la inversión en innovación y desarrollo, así como, la generación de semillas de calidad que sea del alcance de todo agricultor que desea orientarse hacia este sector.

- El acceso al financiamiento aún es limitado, por la informalidad y por el desconocimiento de los agricultores, Banco agropecuario es la entidad financiera que más se orienta hacia este sector, sin embargo, el otorgamiento del crédito es engorroso y con altas tasas de interés.
- Limitado uso de herramientas de gestión, se sigue los lineamientos aprendidos de los antepasados por lo que el desarrollo no se consolida por no estar de acorde con el avance del desarrollo del país.

### 10.3 Recomendaciones Finales

- Ejecutar el plan estratégico por medio de sierra exportadora, con el apoyo del responsable de las cadenas productivas de Junín y el presidente del gobierno regional.
- Se recomienda crear una asociación el cual consolide a los mayores productores de piña de la región Junín (Asopiña), con el fin de aprovechar las ventajas competitivas y otorguen productos de calidad con menores costos.
- Gestionar la titulación de terrenos, así como solicitar al Estado la implementación de carreteras e incremento del presupuesto en tecnología e investigación.
- Orientar a los integrantes de la asociación en las certificaciones internaciones el cual genere mayor competitividad del producto.
- Realizar un estudio de mercado donde se conozca el comportamiento del consumidor interno y a través de ello generar productos agroindustriales con el fin de incrementar el consumo de la piña y sus derivados.
- Posicionar a la marca Junín como piñeros de calidad a través de promoción en ferias nacionales, degustaciones y consolidar acuerdos comerciales con mercados de canales tradicionales y no tradicionales.

## 10.4 Futuro de la Piña

Al realizar el análisis de la piña de Junín se conoció la realidad del sector con el cual se identificó las diferentes potencialidades y debilidades con las que cuenta, esta situación permite enfrentar nuevos desafíos el cual ayuden a impulsar el desarrollo de este sector. Es así que, el futuro de la piña de la región Junín es convertirse al 2023 en el principal proveedor a nivel nacional y ser referente en calidad, modernas prácticas agroindustrias y en comercio justo. Las Tablas 55 y 56 muestran la situación actual y la proyectada, así como los objetivos de largo plazo.

Tabla 55

### *Situación Actual y Proyectada de la Piña*

Variable	Data actual	Data futura
Población del Perú (Habitantes)	30,814,175	35,016,333
Producción de Piña Junín (TN)	331,856	510,787
Principales ciudades de piña	Satipo, Pichanaqui, Perene, Chanchamayo	Vitoc, san Luis de Shuaro, Llaylla, Rio Tambo
Hectáreas cosechadas	6,089 ha	13,460
Rendimiento por hectárea	56 Tn/ha	75 Tn/ha
Asociación y asociaciones representativas	Reimax, Piñeros del VRAEM, Satipo Tropical Fruits Sac	Asopiña
Promoción interna de la piña	No	Si
Implementación de tecnología	No	Si

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ra ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

Tabla 56

*Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo de la Piña*

Objetivos de largo plazo	Actual	Futuro
OLP1. Al 2023, la producción de piña en Junín se incrementará a 510,787 toneladas, representando el 15.85% del VBP regional. Según el MINAGRI, en el año 2015, la producción fue de 331,858 toneladas, representando el 74% de la producción nacional y el 10.03% del VBP regional, en el año 2016, alcanzó 339,703 tn.	331,856	510,787
OLP 2. Para el año 2023, el rendimiento promedio por hectárea de cultivo de piña será de 75 toneladas. En el año 2016, según el Ministerio de Agricultura y Riego, el rendimiento por hectárea promedio fue de 56 toneladas.	56	75
OLP 3. En el año 2023, en el Perú se consumirán 16.11 kg de piña per cápita. Según el INEI, en el año 2016, el consumo per cápita de piña fue de 10.68 kg.	10.68	16.11

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ra ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

Asimismo, se identificó la posición del sector piñero en la región Junín y los beneficios que generará la implementación dentro del entorno político, social, económico, tecnológico, ecológico y competitivo, también, se identificó los beneficios dentro de los factores de administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, infraestructura y tecnología; las Tablas 57 y 58 detallan estos beneficios.

Tabla 57

*Futuros Beneficios Proporcionados por la Piña al Entorno*

Beneficios Proporcionados	
Político	Ampliar los canales de comunicación con el Estado y la inversión privada Generar políticas de atracción de inversión para el sector agroindustrial Otorgar beneficios tributarios y facilitar la titulación de terrenos de forma individual o asociativa
Social	Incremento de la PEA Contribuir con la nutrición de la población Participar en los programas de alimentación
Económico	Generar economías de escala Incremento del consumo privado a través de generación de mayores ingresos y empleo Crecimiento del PBI regional Expansión y acceso a los créditos privados
Tecnológico	Aplicación de tecnologías que generen mayor productividad de las tierras Incremento de presupuesto en investigación y desarrollo para la piña
Ecológico	El uso sostenible de los recursos naturales Contribuir a la producción de productos orgánicos
Competitivo	Incremento de rendimiento de los terrenos agrícolas que permita ser competitivo a nivel internacional Productos de calidad con certificaciones internacionales

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ra ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

Tabla 58

*Futuros Beneficios Alcanzados por la Piña en el Intorno*

Beneficios Alcanzados	
Administración	Agricultores con capacidad de asociatividad y visión empresarial, con conocimientos en el manejo de costos e ingresos que permitan maximizar su utilidad
Marketing	Incremento del consumo interno a través de mayores promociones del valor agregado del producto y generación de una marca propia de la zona de Junín
Operaciones	Productos de calidad a través del incremento del rendimiento de las Hectáreas, aplicación de tecnologías y generación de certificaciones internacionales
Finanzas	Acceder al crédito con el fin de incrementar la producción y generar agroindustrias sostenibles
Recursos humanos	Incremento de la capacidad del agricultor en la negociación y atracción del sector en el desarrollo profesional
Infraestructura	Mejorar el acceso de carreteras para facilitar el traslado de los productos al consumidor final e implementación de locales de almacén y agroindustrias eficientes
Tecnología	Disponer de tecnologías para el procesamiento de la agroindustria

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ra ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

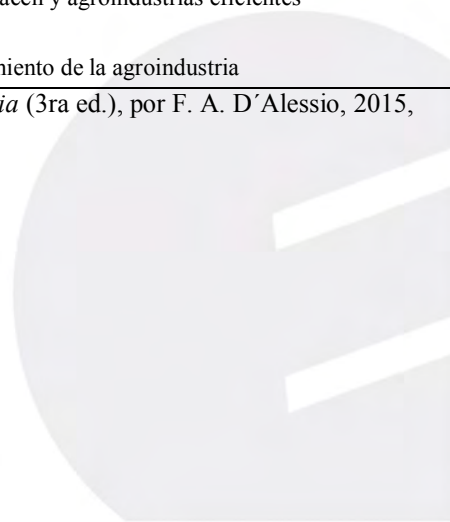
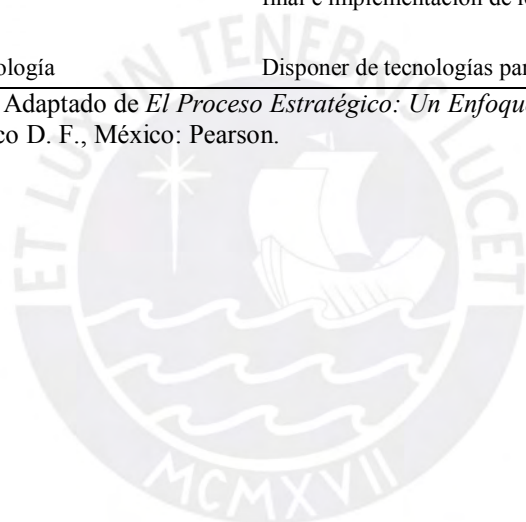


Tabla 59

## Plan Estratégico Integral

MISION: Producir y comercializar piña y sus derivados con los más altos estándares de calidad para abastecer y promover el consumo en el mercado nacional, a través de la asociatividad, el desarrollo sostenible, la tecnificación e industrialización, fomentando la productividad, competitividad y rentabilidad de la inversión en Junín. Todo ello con una adecuada gestión social y ambiental en las zonas de influencia.

VISION: En el 2023, Junín seguirá siendo líder en la producción de piña a nivel nacional, alcanzando un alto rendimiento (t/ha), contribuyendo al Valor Bruto de la Producción y al desarrollo del sector; promoviendo el crecimiento de la región y el consumo per cápita nacional.							
Intereses Organizaciones		Objetivos de Largo Plazo		Principios Cardinales		Valores	
1.	Valor Bruto de la Producción.				Influencia de terceras partes : FAO, MINAGRI, MINAM, PRODUCE	· Excelencia, buscar la perfección en los procesos que involucre el negocio, cumpliendo estándares de calidad que permitan ofrecer un producto superior complementado con un excelente nivel de servicio.	
2.	Rendimiento de los cultivos.	Al 2023, la producción de piña en Junín se incrementará a 510,787 toneladas, representando el 15.85% del VBP regional.	Para el año 2023, el rendimiento promedio por hectárea de cultivo de piña será de 75 toneladas.	En el año 2023, en el Perú se consumirán 16.11 kg de piña per cápita.	Lazos pasados y presentes: La piña es una planta originaria de Brasil, el norte de Argentina y Paraguay	· Cooperación, altos niveles de asociación y colaboración entre los participantes que intervienen en la cadena de generación de valor, compartiendo sus conocimientos, recursos y buenas prácticas en búsqueda de objetivos comunes.	
3.	Aumento del consumo interno.				Contrabalance de los intereses : El sector Piñero de Costa Rica ha adquirido más de 11 certificaciones internacionales que regulan la calidad de los procesos Conservación de enemigos: La presencia de grandes competidores como La Libertad permite compartir buenas prácticas para mejorar el rendimiento	· Sostenibilidad, búsqueda del desarrollo a largo plazo, tanto en la índole económica, social como ambiental. · Innovación, a través de nuevos productos, metodologías, procesos, tecnología, etc., con la finalidad de garantizar la mejora continua y generar valor agregado · Seguridad, velar por la integridad de los participantes, mediante la prevención; ejecutando programas de capacitación y procedimientos estandarizados.	
Estrategias				Políticas			
	E1. Implementar convenios de abastecimiento con mercados nacionales, del canal tradicional y moderno.	X		x	Posicionar a la piña como un producto nutritivo con altos estándares de calidad.		
	E2. Impulsar el desarrollo de productos derivados de la piña, tales como néctar, piña deshidratada, mermeladas.			x	Promover la asociatividad del sector.		
	E3. Incrementar la producción de piña, a través de la mejora del rendimiento de las tierras y una mayor superficie de cultivo en las provincias de Satipo, Junín y Chanchamayo.	X	x		Impulsar el uso de tecnologías en el proceso productivo.		
	E4. Incentivar el consumo nacional y posicionamiento de la piña de Junín.	X		x	Promover la investigación y el desarrollo del sector.		
	E5. Crear un centro especializado en la formación de agricultores de piña.				Incentivar la productividad y competitividad dentro del sector.		
	E6. Incrementar el rendimiento por ha, mediante la aplicación de tecnologías de producción agroindustrial, con el apoyo del sector público y privado.				Preservar el medio ambiente y las normas de normas de calidad.		
	E7. Implementar convenios con empresas certificadoras para la obtención de certificaciones internacionales de calidad y buenas prácticas empresariales, tales como SA8001, ISO 14001, ISO 9001 y Global GAP.	X	x		Mejorar la calidad de vida de los agricultores.		
	E8. Implementar una Asociación Regional de Productores de piña con visión empresarial, conformado por las principales asociaciones piñeras.	X	x	x	Contribuir con el desarrollo económico de la región.		
	E9. Impulsar la inversión para el desarrollo de investigación, tecnología e innovación a través de pasantías y convenios con regiones referentes de países tales como Colombia, Ecuador, Costa Rica y Panamá.	X		x			
Tablero de Control		Objetivos de Corto Plazo		Tablero de Control		Código de Ética	
Perspectiva Financiera				Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento		· Mantener relaciones armónicas y constructivas entre los productores, empresa privada e instituciones; con un comportamiento ético, honrado y honesto, que inspire confianza y promueva el diálogo y el bien común.	
OCP 1.1 Indicador: Incremento de producción	OCP 1.1 Incrementar anualmente la producción de piña en 10%, manteniendo ese nivel todos los años hasta el 2023. En el 2016, la producción es 339,703 toneladas.	OCP 2.1 Aumentar el rendimiento del cultivo de piña en el 2018 a 61 t/ha y continuar aumentando a razón de 4.25 puntos porcentuales anuales hasta el 2023.	OCP 3.1 Desarrollar un plan de marketing en el 2018 para incentivar el consumo nacional y posicionamiento de la piña de Junín.	OCP 2.1 Número agricultores capacitados	OCP 2.2 Número de intercambios anuales	· Participar en la libre competencia de manera honesta y justa; no incurrir en actos de concertación con competidores y no abusar del poder dominante en caso lo tuviera.	
OCP 1.2 Indicador: Incremento del área cosechada						· Todo accionar debe estar basado en la búsqueda de la excelencia, mejora continua y calidad total.	
OCP 3.3 Indicador: Cantidad de productores asociados						· Cumplir rigurosamente con todas las normas y regulaciones vigentes en los mercados nacionales e internacionales donde se comercializará la piña y sus derivados.	
OCP 3.4 Indicador: rendimiento de cultivos	OCP 1.2 Incrementar el área cosechada en 1.68% anual en Junín, sosteniendo dicha tasa de crecimiento cada año, desde el año 2018 al 2023. En el 2016 el área cosechada fue 6,089 hectáreas.	OCP 2.2 Desarrollar asistencia técnica de control fitosanitario para reducir al 5% las pérdidas en campo.	OCP 3.2 Participar en ferias nacionales de productos, para ofertar la piña y sus derivados. Al menos dos veces al año desde el 2018.			· Uso racional de los recursos naturales y preservación de los mismos; así como tomar medidas oportunas que permitan minimizar las repercusiones del proceso de cultivo e industrialización de la piña.	
Perspectiva del Cliente						· Promover la sensibilización y conciencia de la importancia de la seguridad en el trabajo y prevención de riesgos.	
OCP 3.1 Indicador: plan de marketing	OCP 1.3 Obtener anualmente una certificación internacional de calidad y buenas prácticas empresariales, tales como SA8001, ISO 14001, ISO 9001 y Global GAP, desde el año 2019.	OCP 2.3 Realizar acompañamiento técnico a 400 familias productoras de piña cada año, apoyando directamente en el proceso de producción, cosecha, y pos cosecha.	OCP 3.3 Realizar convenios con cinco mercados del canal tradicional y uno del moderno anualmente de las principales ciudades del país. Desde el 2018 al 2023.				
OCP 3.2 Indicador: Número de ferias por año							
OCP 3.3 Indicador: Número de convenios realizados							
Perspectiva Procesos Internos							
OCP 1.3 Indicador: Número de certificaciones obtenidas.	OCP 1.4 Formalizar una Asociación Regional de Productores de piña en el 2018.	OCP 2.4 En el 2019, implementar un huerto madre de 2,000 m2 para la investigación genética y mejoras tecnológicas de plántones de piña en el distrito de Mazamari.					
OCP 2.3 Indicador: Número de Centros de investigación e innovación.							
Estructura Organizacional Planes Operativos							

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ra ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

## Referencias

Acuerdos Comerciales del Perú. (2017). *Desventajas de los Acuerdos de libre comercio*.

Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Armstrong, G. y Kotler, P. (2008). *Fundamentos del marketing*. EEUU : Prentice Hall

Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN]. (2012). *Ubicación del Perú en el mundo. ¿Por qué invertir en el Perú?*. Recuperado de

<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN]. (2017). *Por qué invertir en el Perú*. Recuperado de

[http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES\\_GENERAL/2017/PPT\\_Por%20que%20invertir%20en%20Peru\\_20julio%20ESPA%C3%91OL\(1\).pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_20julio%20ESPA%C3%91OL(1).pdf)

Agrobanco. (2017). *Modalidades crediticias*. Recuperado de [www.agrobanco.pe](http://www.agrobanco.pe).

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2016).

*Distribución de hogares según nivel socioeconómico, 2016. Perú urbano – rural*.

Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú [AGAP].(2012). *Intereses del Sector Agrícola*. Recuperado de [http:// www.agapperu.org](http://www.agapperu.org)

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *Memoria 2016*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2016.html>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Población Económicamente Activa de Junín* . Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] y Organización de las Naciones Unidas para la

- Alimentación y la Agricultura [FAO].(2013). *Indicadores para el Incremento de la producción agrícola*. Recuperado de <http://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/517919/>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2017). *Crecimiento de la Agricultura en Latinoamérica*. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/banco-interamericano-desarrollo,2837.htm>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Caracterización del departamento de Junín, 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/junin-caracterizacion.pdf>
- Cámara Nacional de Productores y Exportadores de Piña [CANAPEP]. (2017). *Participación de la piña dentro de los productos más exportados en Costa Rica*. Recuperado <http://canapep.com/>
- Cámara Nacional de Productores y Exportadores de Piña [CANAPEP]. (2015). *Productos de mayor exportación en Costa Rica*. Recuperado <http://canapep.com/>
- Comercio exterior Agropecuario de Perú [AGRODATA]. (2017). *Piña fresca Perú exportación 2016. Exportación de piña en valor FOB (%) - 2016.*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2016/10/pina-fresca-peru-exportacion-2016-septiembre.html>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo [PROMPERU]. (2013). *Servicio especializado para levantamiento de información logística para exportación de piña al Estado de New York – Estados Unidos y Santiago de Chile*.
- Centro de Competitividad de CENTRUM Católica (2017). *Índice de competitividad regional del Perú. Posición competitiva de la región Junín*. Recuperado de <http://www.icrp.pe/>
- Centro de Servicios y Elaboración de Proyectos de Inversión de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2016). *Estudio de*



*mercado – oferta y demanda en el VRAEM.*

Centrum. (2016). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Recuperado de

<http://www.icrp.pe/?K=6>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). *Plan Bicentenario*.

Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe>

Centro de Desarrollo Industrial (2016 -2017). *Disponibilidad de tecnologías resientes en el*

*Perú*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/>

Congreso de la República (2006). *La agricultura y sus pisos ecológicos*. Recuperado de

<http://www4.congreso.gob.pe/congresista/1995/rurrelo/i-convea.htm>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2015).

*Ejes estratégicos para el desarrollo y la innovación tecnológica*. Recuperado de <http://bvcyt.concytec.gob.pe/>

Constitución Política del Perú. (2003). *Composición de las Fuerzas Armadas*. Recuperado de

<http://>

[www.web.onpe.gob.pe/modCompendio/html/constitucion\\_peruana/constitucion\\_titulo4\\_capitulo12.html](http://www.web.onpe.gob.pe/modCompendio/html/constitucion_peruana/constitucion_titulo4_capitulo12.html)

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), México D.

F., México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2015a). *Teoría tridimensional de la relación entre países: El proceso*

*estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F, México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2015b). *Los valores de la organización: El proceso estratégico: un enfoque*

*de gerencia*. México D.F, México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2008). *Los principios cardinales permiten determinar las oportunidades y*

*amenazas para un país en su entorno*. México D.F, México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2016a). *El recurso humano constituye el activo más valioso de toda la*

- organización: El proceso estratégico: un enfoque de gerencia.* México D.F, México: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2016b). *Investigación y Desarrollo: comprende toda clase de Innovación, mejora, inventos y descubrimientos a nivel de equipos, procesos y productos: El proceso estratégico: un enfoque de gerencia.* México D.F, México: Pearson.
- Dirección Regional de Agricultura de Junín. [DRAJ]. (2008). *Plan estratégico sectorial regional agrario 2009 – 2015.* Recuperado de [http://www.MINAGRI.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes\\_estrategicos\\_regionales/junin.pdf](http://www.MINAGRI.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/junin.pdf)
- Dirección Regional de Agricultura de Junín [DRAJ]. (2017a). *Resultados de la intención de siembra en Junín 2017. Distribución de la superficie de cosecha de la Piña en Perú.*
- Dirección Regional de Agricultura de Junín [DRAJ]. (2017b). *Series históricas de producción agrícola – Compendio estadístico. Resultados de la Intención de Siembra en Junín 2017. Evolución del precio promedio anual en chacra de la piña en el Perú 2000-2015.*
- Dickel, K. (2016). *Matriz de la Evaluación Estratégica y la Evaluación de la Acción.* EEUU: Strategic Management and Business Policy.
- Federación Nacional de Cafetaleros [FEDECAFE]. (1987 ). *Descripción de la Piña.* Recuperado de [http:// www.frutas-hortalizas.com/Frutas/Presentacion-Pina.htm](http://www.frutas-hortalizas.com/Frutas/Presentacion-Pina.htm)
- Foro Económico Mundial. (2016). *¿Qué es la competitividad?.* Recuperado de <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- Fondo Mundial de las Naciones Unidas (2016). *Densidad poblacional del Mundo y del Perú.* Recuperado de [https://www. onu.org.pe/onu-en-el-peru/agencias/](https://www.onu.org.pe/onu-en-el-peru/agencias/)
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2011). *Conformación de la Población del Perú.* Recuperado de <https://www.unicef.org/es>

- Gamero M. N. (2011). *La Ley de Modernización Agrícola*. Recuperado de <http://vamosalgrano.org/noticias/nacionales/item/la-ley-de-modernizacion-agricola-causaria-mas-aprietos-financieros>
- Global Fire Power [GFP]. (2017). *Análisis de la Potencia Militar*. Recuperado de <http://https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>
- Google. com. (2017). *Mapa político de la Región Junín*. Recuperado de <http://maps.google.com/?ie=UTF8&ll=-11.79208,-75.157471&spn=4.666206,8.327637&z=7>
- Instituto de Investigaciones Agropecuarias [INIA]. (2011). *Tecnologías liberadas por producto 1991 – 2011*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/tecnologias/introduccion-tecnologia>
- International Institute for Management Development [IMD]. (2017). *Perú overall performance*. Recuperado de <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/countries-profiles/>
- International Trade Centre [ITC]. (2017). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Recuperado de <http://www.trademap.org/Index.aspx>
- Instituto Nacional de Estadísticas [INEI]. (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población total por años calendarios y edades simples, 1950-2050*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/infdem/cuadro.asp?cod=11228&name=po16&ext=gif>
- Instituto Nacional de Estadísticas [INEI]. (2016). *Perú: Consumo per cápita de la Piña en el País*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Día mundial de la población*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1157/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1157/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). Sistemas de consulta.

Población por área de residencia, censada 1940-2007 y estimada 2008-2015.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

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

[MINAGRI]. (2012). *IV Censo nacional agropecuario 2012. Productores según sexo y rango de edad (miles de productores)*. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *La distribución del área*

*urbana y rural*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Canasta Familiar: Precio de*

*materiales de construcción*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Unidades productivas en el*

*Perú*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2016). Tasa del empleo informal y formal en el Perú.

Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/>

Menos peruanos optan por buscar un futuro fuera del país (2016, 18 de diciembre). *El*

*Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/peruanos-optan-buscar-futuro-fuera-pais-154405>

Mi Banco. (2017). *Para tu negocio*. Recuperado de <https://www.mibanco.com.pe>

Ministerio de la Mujer. (2017). *Población y distribución del departamento de Junín*.

Recuperado de <https://www.mimp.gob.pe/>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015). *Plan estratégico sectorial multianual*

2015-2021. Recuperado de

[http://www.MINAGRI.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/pesem\\_2015-2021.pdf](http://www.MINAGRI.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/pesem_2015-2021.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017). *Territorio Nacional y su*

*Clasificación*. Recuperado de

[http://www.MINAGRI.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/pesem\\_2015-2021.pdf](http://www.MINAGRI.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/pesem_2015-2021.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016a). *Anuario Estadístico de la*

*Producción Agrícola y Ganadera 2015. Variación en el área cosechada de Piña por regiones, 2014 - 2015*. Recuperado de

[http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario\\_produccion\\_agricola\\_ganadera2015.pdf](http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario_produccion_agricola_ganadera2015.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016b). *anuario estadístico de la*

*producción agrícola y ganadera 2015: ubicación geográfica de las principales regiones productoras de piña*. Base de datos de la Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos.

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016c). *Mapa Interactivo del Minagri*.

Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/difusion/2017/mapa-interactivo-minagri-enero2017.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017a). *Rendimiento del cultivo de piña en*

*el Perú*. Anuario estadístico de la producción agrícola y ganadera 2015, sistema integrado de estadísticas agrarias. Recuperado de

<http://frenteweb.MINAGRI.gob.pe/sisca/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Diversos Tratados de*

*Libre Comercio*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017b). *Introducción*. Recuperado de

<http://www.inia.gob.pe/ente-rector/introducción>

Ministerio de Defensa (2017). *Objetivos de defensa*. Recuperado de

[http://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio\\_de\\_Defensa\\_\(Perú\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio_de_Defensa_(Perú))

Ministerio de Economía y Finanzas (2012). *Lineamientos para mejorar el desempeño del sistema nacional de ciencia y tecnología e innovación*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/.../FORTALECIMIENTO\\_SISTEMA\\_NACIONAL\\_CIENCIA](http://www2.congreso.gob.pe/.../FORTALECIMIENTO_SISTEMA_NACIONAL_CIENCIA)

Ministerio de Agricultura y Riego en el Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (2012). *Objetivos y alternativas productivas con el fin del desarrollo de la zona*. Recuperado de [http://es.wikipedia.org/wiki/Valle\\_de\\_los\\_ríos\\_Apurímac,\\_Ene\\_y\\_Mantaro](http://es.wikipedia.org/wiki/Valle_de_los_ríos_Apurímac,_Ene_y_Mantaro)

Naciones Unidas [UN].(2017). *Crecimiento de la población en el Mundo*. Recuperado de <http://www.un.org/es/>

Naciones Unidas [UN].(2015). *Tasa de Fecundidad*. Recuperado de <http://www.un.org/es/>

Ninahuanca, C.(2013). *Sueldos y Salarios entre los años 2000 y 2012*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/696823-agroexportacion-crece-pero-no-los-sueldos-de-sus-trabajadores>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2017). *Estadísticas de producción mundial de piña. Producción/Rendimiento de Piña tropical en Perú 2000 - 2014*. Recuperado de <http://faostat.fao.org/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL].(2015). *Crecimiento de la Agricultura en América Latina*. Recuperado de <http://faostat.fao.org/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2015). *Deforestación y Degradación de Bosques*. Recuperado de <http://wwwfaostat.fao.org/>

Panama Castañeda de Pretell (2003). *Manual técnico : Seminario sobre Producción y manejo post cosecha de la piña para la Exportación*.

Recuperado de <http://www.worldcat.org/identities/nc-panama%20castaneda%20de%20pretell/>

Perú logra superávit comercial de US\$ 1,730 millones en 2016, luego de dos años de caídas.

(2017, 02 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-logra-superavit-comercial-us-1730-millones-2016-luego-dos-anos-caidas-2181213>

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 1985.

Porter, M. E. (1990) *The competitive advantage of nations*. Free Press, New York, 1990 & 1998.

Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, Jan. 2008.

Porter, M.E. (2015). *Estructura organizacional propuesta para la cadena productiva de la piña: Las cinco fuerzas competitivas de Porter*. México D.F., México: Pearson.

Porter, M. (2009). *Las 5 fuerzas de Porter*. México D.F., México: Pearson.

Sector agropecuario crecerá 3.5% en el 2017. (2017, 18 de febrero). *El Peruano*. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:GNDBj4sbruAJ:epdoc2.elperuano.com.pe/EpPo/DescargaNO.asp%3FReferencias%3DZWQyMDE3MDIyMDE3MDIxOC5wZGY%3D+%&cd=7&hl=es&ct=clnk&gl=pe>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP].(2013). *Recursos Naturales del Perú*. Recuperado de [http:// www.sernanp.gob.pe/](http://www.sernanp.gob.pe/)

Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria [SEPSA].(2008). *Zonas más ricas en recursos naturales en Costa Rica*. Recuperado de [http:// www.sepsa.go.cr/](http://www.sepsa.go.cr/)

Sierra y Selva Exortadora.(2017). *Organismos impulsores de la Piña*. Recuperado de <https://www.sierraexportadora.gob.pe/>

Sistema de Información Regional [ SIAR].(2017). *Datos estadísticos de Agua potable en el Perú*. Recuperado de [https:// www.sir.regionlalibertad.gob.pe/](https://www.sir.regionlalibertad.gob.pe/)

Smith. L.B. (1979). *Descripción de la Piña..* Recuperado de <https://>

[www.izt.uam.mx/newpage/contactos/anterior/n56ne/pina.pd](http://www.izt.uam.mx/newpage/contactos/anterior/n56ne/pina.pd)

Verdera. F.(2007). *La pobreza en en Perú: Un analisis de sus causas y de las políticas para enfrentarlas.* Lima, Perú: Peisa.

World Economic Forum [WEF]. (2017). *The global competitiveness report 2016–2017.*

Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016->

[2017/the\\_global\\_competitiveness\\_report\\_2016-2017.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf)





**Apéndice A: Entrevista a Francisco Flores Arzapalo de la Dirección  
Regional de Agricultura de Junín**

Nombre del entrevistado : Ing. Agrónomo Francisco Flores Arzapalo  
 Cargo : Asesor Agrícola de la DRAJ  
 Organización : Dirección Regional de Agricultura de Junín  
 Fecha : 20 de Julio

1. ¿Cómo considera usted el sector agrícola de la región Junín?

Es un sector que recibe apoyo de diversas instituciones, pero todas ellas trabajan de forma individual; tratando de cumplir sus funciones cada uno por su lado, si estos esfuerzos se unirían considero que se podría obtener mejores resultados.

2. ¿Cuáles son las dificultades que usted cree que el sector agrícola de Junín está atravesando?

Primero, la falta de unión de parte de las diversas instituciones para conseguir logros más importantes y trascendentales para el sector agrícola.

Luego el apoyo del Estado a través de entidades como Agrobanco, debería de bajar sus tasas de interés y brindar facilidades para acceder a un crédito.

Que las capacitaciones realizadas lleguen a más agricultores y sea más continua.

3. ¿Existen programas que apoyan al agricultor en Junín?

Si, la mayoría de programas son impulsados por el Ministerio de Agricultura y Riego a través de Agrobanco, Agrorural, Agroideas. y tenemos algunas por el Ministerio de Comercio Exterior y turismo, quien viene trabajando con 80 productores de Pangoa a través de la marca “Tibana, el sabor del sol” para que puedan exportar sus productos y llegar a nuevos mercados.

4. ¿Sabe algo sobre la producción de piña en la selva de Junín?

La región Junín es el primer productor de piña, por ello cuenta con la mayor área instalada y el 75 % de la producción de piña a nivel nacional se le atribuye a Junín.

Les brindare mayor información estadística.

5. ¿Cuántas variedades de piña se producen en Junín y cuál es la más rentable y conocida?

Existen 4 variedades de piña que se cosechan en Junín, La Cayena, Perolera, Manzana, y Gold MD2, siendo esta última, la variedad más conocida a nivel nacional, por sus propiedades, color y sabor. La que se vende más se podría decir que es la Golden. Les brindare información estadística que les podría servir.

6. ¿Cómo considera usted, que la producción de piña impacta en la economía de Junín?

Impacta de manera positiva, ya que da trabajo e mayores ingresos a agricultores de pobreza extrema de la selva de Junín, quienes antes se dedicaban a cosechar hoja de coca. Es por ello que muchos agricultores de Junín prefieren cosechar piña, por que obtienen más ingresos y ganancias.

7. ¿Se ha desarrolla algún Plan Estratégico de la Piña en la Región Junín?

No se cuenta con un Plan estratégico hasta la actualidad.

8. ¿El agricultor Piñero de Junín, cuenta con capacitaciones durante el año?

Sí, se cuenta con un cronograma anual para las diversas capacitaciones que hacemos, pero muchos de estos son dirigidos por empresas que venden productos como insecticidas, fertilizantes, empresas químicas que solo buscan su beneficio y no la del agricultor mismo.

9. ¿Existe algún presupuesto de parte del Estado para apoyar la producción de piña?

No, hasta el momento el presupuesto es para todo el sector agrícola, no para un producto específico.

10. ¿El Estado brinda financiamientos a los agricultores, si es así a que tasa y a través de qué entidad lo hacen?

Si brinda su apoyo a través de Agrobanco, pero según las referencias que tengo la tasa es muy elevada y solicitan muchos requisitos para acceder a ellos.



## Apéndice B: Entrevista a Edgar Gómez Limaco de la Dirección de PROVRAEM

Nombre del entrevistado : Ing. Edgar Gómez Limaco  
 Cargo : Director ejecutivo del PROVRAEM  
 Organización : Dirección Regional de Agricultura de Junín  
 Fecha : 20 de Julio

1. ¿Cómo considera usted el sector agrícola de la región Junín?

Es un sector importante que impacta directamente en el ingreso de la Región, por ello diversas entidades presupuestan recursos para su desarrollo y mejora continua.

2. ¿Cuáles son las dificultades que usted cree que el sector agrícola de Junín está atravesando?

La falta de presupuesto , el mejorar las tasas de financiamiento, capacitaciones, mejoras tecnológicas

3. ¿Existen programas que apoyan al agricultor en Junín?

Sí, todos dirigidos por el MINAGRI bajo el foco del crecimiento y algunos bajo el MINCETUR bajo el foco de exportación.

4. ¿Sabe algo sobre la producción de piña en la selva de Junín?

Sí claro, es un sector en crecimiento, es un producto valorado, reconocido y muy consumido a nivel nacional, gracias a ello abastecemos más del 70% del mercado nacional, la piña cuenta con un gran potencial para poder ser exportado en mayores cantidades a las que actualmente se exporta. Les brindare data estadística que les podrá ayudar.

5. ¿Cuántas variedades de piña se producen en Junín y cuál es la más rentable y conocida?

Existen 4 variedades de piña que se cosechan en Junín, La Cayena, Perolera, Manzana, y Gold MD2. La más conocida es la Golden por ello la más rentable.

Esta última fue traída de Costa Rica y aclimatada para que se pueda sembrar en la Región.

6. ¿Cómo considera usted, que la producción de piña impacta en la economía de Junín?

Impacta directamente en nuestra economía ya que de todo el consumo de piña a nivel nacional, Junín tiene el 74% y ya empezamos a exportar, entonces a través de esta actividad generamos más puestos de trabajo.

7. ¿Se ha desarrollado algún Plan Estratégico de la Piña en la Región Junín?

Ninguno.

8. ¿El agricultor Piñero de Junín, cuenta con capacitaciones durante el año?

Si, se trata de mantenerlos capacitados a todos los agricultores que tenemos empadronados. Bajo un cronograma anual.

9. ¿Existe algún presupuesto de parte del Estado para apoyar la producción de piña?

Si existe un presupuesto, pero para todo el sector, para la piña netamente puedo asegurar que es limitado ya que no nos alcanza para poder realizar todas las actividades que deseamos.

10. ¿El Estado brinda financiamientos a los agricultores, si es así a que tasa y a través de qué entidad lo hacen?

Creo que de forma indirecta a través de Agrobanco.

**Apéndice C: Entrevista a Paulo Vásquez Garay de la Dirección de Agricultura  
de Junín**

Nombre del entrevistado : Ing. Paulo Vásquez Garay  
 Cargo : Director Regional de Agricultura de Junín  
 Organización : Dirección Regional de Agricultura de Junín  
 Fecha : 20 de Julio

1. ¿Cómo considera usted el sector agrícola de la región Junín?

Como un sector en vía de desarrollo, cada año venimos cumpliendo con los objetivos que se nos indica. En temas como: mejorar las técnicas de riego, como enfrentarse a las plagas, producción tecnificada, etc.

2. ¿Cuáles son las dificultades que usted cree que el sector agrícola de Junín está atravesando?

Lo principal la falta de presupuesto que se nos asigna.

Personal no capacitado en alguno de los proyectos creados para brindar apoyo al agricultor, yaqué muchas veces ingresan por favoritismos políticos.

3. ¿Existen programas que apoyan al agricultor en Junín?

Si, existen varios, muchos de ellos de vidas cortas y que al final no cumplen con el objetivo para el que fueron creados.

4. ¿Sabe algo sobre la producción de piña en la selva de Junín?

Claro, es el producto bandera de la región con bastante auge y crecimiento.

El Sr. Reynaldo Camarena es el que pudo traer hijuelos de Costa Rica con fines de mejorar el producto y cambiar la hoja de coca por la piña.

5. ¿Cuántas variedades de piña se producen en Junín y cuál es la más rentable y conocida?

Existen 4 variedades de piña que se cosechan en Junín, La Cayena, Perolera, Manzana, y Gold MD2, esta última con gran aceptación por su sabor y grados brix.

6. ¿Cómo considera usted, que la producción de piña impacta en la economía de Junín?

La piña en la actualidad es el producto que más acogida tiene en el mercado nacional, este crecimiento trae consigo mayores ingresos y ganancias a los agricultores, genera más empleos y desarrollo de la Región, es por ello que impacta en la economía de Junín.

7. ¿Se ha desarrolla algún Plan Estratégico de la Piña en la Región Junín?

No tengo conocimiento.

8. ¿El agricultor Piñero de Junín, cuenta con capacitaciones durante el año?

Si, se trata de capacitar a los agricultores, pero muchas veces nuestros recursos no logran abastecer a todos los productores de la Región.

9. ¿Existe algún presupuesto de parte del Estado para apoyar la producción de piña?

No exactamente para la piña, pero si en general para todo el sector agrícola.

10. ¿El Estado brinda financiamientos a los agricultores, si es así a que tasa y a través de qué entidad lo hacen?

No brinda financiamientos directamente, pero un tiempo estuvo a poyándolos a través de Agrobanco.

### Apéndice D: Entrevista a Reynaldo Camarena Dueño del Fundo Leticia

Nombre del entrevistado : Reynaldo Camarena

Cargo : Fundador e Iniciador de la producción de Piña en Junín

Organización : Fundo Leticia

Fecha : 22 julio 2017

1. ¿Cuántos años tiene de creado el Fundo Leticia?

Fue creado hace más de 30 años

2. ¿Cuántas hectáreas tiene su Fundo?

Aproximadamente 100 hectáreas, pero no en todo el fundo se produce piña

3. ¿Cuántos años viene produciendo piña en su fundo?

Ya voy a cumplir 13 años

4. ¿Pertenebió a alguna asociación?

Sí, cuando decidimos iniciar la producción de piña y traer los hijuelos de Costa Rica, creamos la Asociación de Piñeros, pero un año más tarde se disolvió por desacuerdos internos. Ahora pertenezco a la Asociación REIMAX.

5. ¿Cuántos agricultores pertenecieron a la primera asociación de Piñeros?

Fuimos 10 agricultores con ganas de cambiar la hoja de coca por un producto más rentable.

6. ¿Cómo consiguió traer los hijuelos de Costa Rica?

Primero decidimos crear una Asociación ya que en otros países la formalidad es un requisito indispensable, para poder hacer tratos y compras. Nos juntamos los 10 agricultores y yo establecí el contacto con el Ministerio de Agricultura de Costa Rica, quienes nos indicaron que nos podían vender los hijuelos, así que entre todos juntamos el dinero y pudimos hacer realidad el primer envío y parte de este convenio era que yo como presidente de la Asociación podía viajar a ser



capacitado por ellos, así que aproveché la oportunidad y me fui a aprender de los mejores. Cuando regrese enseñe a los demás productores todo lo aprendido.

7. ¿Cuánto tiempo se capacitó en la siembra de piña en Costa Rica?

Estuve un mes aprendiendo su tecnología agrícola, la forma de sembrar piña es muy distinta a lo que se hacía aquí.

8. ¿Qué cree usted que le falta a la piña de Junín en comparación a la piña de Costa Rica?

El apoyo del Estado hacia sus agricultores, en lo que se refiere a especialistas es decir expertos para que los capacite en la siembra de dicho producto y cómo podemos enfrentarnos a las plagas sin usar pesticidas o químicos. En Costa Rica el agricultor es tratado con respeto y admiración de su trabajo, es algo que al Perú le falta mucho camino por recorrer.

9. ¿Qué tecnologías agrícolas decidió utilizar en su fundo para la siembra de la piña?

este está creciendo para prevenir las plagas, el cultivo de la tierra sin utilizar químicos, para lograr obtener los grados brix que le da ese sabor especial.

10. ¿Recibe capacitaciones de parte de entidades estatales?

No

11. ¿Recibe visitas por parte del Ministerio de Agricultura?

No, solo cuando fui premiado por el Grupo RPP.

12. ¿Recibe apoyo financiero de parte de entidades estatales

No

13. ¿Considera que pertenecer a una asociación se obtiene más beneficios que trabajar de forma independiente?

Si definitivamente, trabajar bajo una Asociación es lo mejor, es por ello que muchos de mis paisanos están integrándose a una Asociación, esto te permite acceder a: a créditos con tasas más bajas de interés, mayor poder de negociación ante los proveedores y compradores en el mercado, obtener economías de escala, ingresar a mercados extranjeros y cubrir la demanda y crear barreras de ingreso a posibles competidores nacionales y extranjeros.

14. ¿Cuántas hectáreas de piña produce mensualmente el fundo Leticia?

Aproximadamente 80 hectáreas mensuales.

15. ¿A cuántas jabas equivale?

De 1,000 a más jabas (5 a 6 unidades).

16. ¿De su producción mensual todo se va al mercado nacional o exporta?

La gran mayoría se va al mercado nacional solo el 30% es acopiado por Grinbox, quienes deshidratan la piña y la exportan.

17. ¿Qué porcentaje se va al mercado nacional?

El 70% se va al mercado nacional de toda mi producción.

18. ¿Cómo se llama la institución que acopia la piña en Junín para su exportación?

GRINBOX, se encuentra en la ciudad de Tarma.

19. ¿Cuántas personas trabajan de forma estable en su fundo?

5 personas

20. ¿A cuántas personas contratan de forma temporal o por jornal?

De 8 a 10, depende de la estación.

21. ¿Qué se solicitaría al Estado para los agricultores Piñeros?

Que seamos tratados con respeto y con el valor que nos merecemos, que contemos con un apoyo financiero a tasas bajas, con capacitaciones de expertos para mejorar nuestra producción y tengamos más conocimiento de cómo exportar.

22. ¿Qué proyectos tiene a corto y mediano plazo para el fundo Leticia?

Copie varios procesos de los que aprendí en Costa Rica, como embolsar a piña cuando definitivamente incrementar nuestra producción, para seguir abasteciendo al mercado nacional y contar con producción adicional para que nuestro foco sea la exportación con productos deshidratados.



## Apéndice E: Entrevista a Juan Aquino Gonzales pertenece a la Asociación

### Piñeros del VRAE

Nombre del entrevistado : Sr. Juan Aquino Gonzales

Cargo : Agricultor Piñero

Organización : Piñeros del VRAE

Fecha : 22 julio 2017

1. ¿Cuántas hectáreas tiene su Chacra?  
40 hectáreas
2. ¿Cuántos años viene produciendo piña en su fundo?  
8 años
3. ¿Pertenece a alguna asociación?  
Sí, pertenezco a Piñeros del VRAE
4. ¿Usted conoció o sabía de la primera asociación de Piñeros?  
Sí, conozco a Don Reynaldo Camarena y como trajo los hijuelos de Costa Rica, el los aclimato y ahora nos lo vende directamente.
5. ¿Usted se capacito para producir Piña?  
Sí, fui a capacitaciones brindadas por el MINAGRI, pero eso fue hace años, ahora ya no dan charlas hace buen tiempo.
6. ¿Qué cree usted que le falta a la piña de Junín en comparación a la piña de Costa Rica?  
Podría ser el apoyo con financiamiento por parte del Estado, su tecnología para enfrentar a las plagas, el tratamiento de sus tierras, para obtener el sabor que lo diferencia
7. ¿Utilizas productos químicos?  
Sí, porque hay fechas que debemos de cuidarnos de las enfermedades.

8. ¿Recibe capacitaciones de parte de entidades estatales?

No

9. ¿Recibe visitas por parte del Ministerio de Agricultura?

Nunca

10. ¿Recibe apoyo financiero de parte de entidades estatales?

No

11. ¿Considera que pertenecer a una asociación se obtiene más beneficios que trabajar de forma independiente?

Definitivamente, trabajar bajo una asociación me ha permitido vender más sin gastar tanto en intereses ya que bajo la Asociación he podido obtener mejores beneficios de financiamiento.

12. ¿Cuántas hectáreas de piña produce mensualmente?

Entre 30 a 35

13. ¿A cuántas jabas equivale?

550 aproximadamente

14. ¿De su producción mensual todo se va al mercado nacional o exporta?

Todo se va al mercado nacional, por el momento. Hay un proyecto de exportar, pero estamos recién organizándonos.

15. ¿Qué porcentaje se va al mercado nacional?

100%

16. ¿Conoce a la institución que acopia la piña en Junín para su exportación?

Si, GRINBOX

17. ¿Cuántas personas trabajan de forma estable en su fundo?

De 5 a 7 personas (somos una familia)

18. ¿A cuántas personas contratan de forma temporal o por jornal?

A veces 8 a 10 según la temporada

19. ¿Qué solicitaría al Estado para los agricultores Piñeros?

Que nos apoyen con financiamiento para lograr exportar nuestro producto.

20. ¿Qué proyectos tiene a corto y mediano plazo?

Aumentar mi producción para poder exportar.



## Apéndice F: Entrevista a Eulogio Ñavincopa Condori pertenece a la Asociación

### PROFUTEX

Nombre del entrevistado : Eulogio Ñavincopa Condori

Cargo : Agricultor

Organización : PROFUTEX

Fecha : 22 julio 2017

1. ¿Cuántas hectáreas tiene su Chacra?  
25 hectáreas
2. ¿Cuántos años viene produciendo piña en su fundo?  
4 años
3. ¿Pertenece a alguna asociación?  
No
4. ¿Usted conoció o sabía de la primera asociación de Piñeros?  
No conozco, me han contado algo, pero nada formal.
5. ¿Usted se capacito para producir Piña?  
Sí, asistí a algunas de las charlas que da el Ministerio de Agricultura y Riego de Junín.
6. ¿Qué cree usted que le falta a la piña de Junín en comparación a la piña de Costa Rica?  
La tecnología avanzada que tienen en técnicas de agricultura.
7. ¿Utilizas productos químicos?  
Si, para combatir las enfermedades, pero solo en fechas claves.
8. ¿Recibe capacitaciones de parte de entidades estatales?  
No
9. ¿Recibe visitas por parte del Ministerio de Agricultura?

Nunca

10. ¿Recibe apoyo financiero de parte de entidades estatales?

No

11. ¿Considera que pertenecer a una asociación se obtiene más beneficios que trabajar de forma independiente?

Podría ser que tengan más beneficios, pero te piden que tengas más capacidad de producción, por eso no todos pueden entrar.

12. ¿Cuántas hectáreas de piña produce mensualmente?

De 25 aproximadamente

13. ¿A cuántas jabas equivale?

200 jabas a más

14. ¿De su producción mensual todo se va al mercado nacional o exporta?

Todo se va al mercado local

15. ¿Qué porcentaje se va al mercado nacional?

100%

16. ¿Conoce a la institución que acopia la piña en Junín para su exportación?

Sí, GRINBOX

17. ¿Cuántas personas trabajan de forma estable en su chacra?

5 personas (familia)

18. ¿A cuántas personas contratan de forma temporal o por jornal?

No contrato

19. ¿Qué solicitaría al Estado para los agricultores Piñeros?

Financiamiento para crecer, pero que las tasas sean a bajo costo y fácil de acceder.

20. ¿Qué proyectos tiene a corto y mediano plazo?



Aumentar mi producción para abastecer a más mercados, y de repente pertenecer a una asociación



### Apéndice G: Entrevista a Ricardino Rodríguez

Nombre del entrevistado : Sr. Ricardino Rodríguez

Cargo : Agricultor

Organización : Independiente

Fecha : 22 julio 2017

1. ¿Cuántas hectáreas tiene su Chacra?

70 hectáreas

2. ¿Cuántos años viene produciendo piña en su fundo?

7 años

3. ¿Pertenece a alguna asociación?

Sí, pertenezco a PROFUTEX

4. ¿Usted conoció o sabía de la primera asociación de Piñeros?

Si, conozco a Don Reynaldo Camarena el me vendía hijuelos aclimatados cuando empecé el negocio.

5. ¿Usted se capacito para producir Piña?

No, esta es una actividad que desarrollaba mi padre y de él aprendí y según fueron avanzando los años fui mejorando.

6. ¿Qué cree usted que le falta a la piña de Junín en comparación a la piña de Costa Rica?

El sabor, el color y el rendimiento de las chacras

7. ¿Utilizas productos químicos?

Sí, a veces para prevenir las enfermedades.

8. ¿Recibe capacitaciones de parte de entidades estatales?

No

9. ¿Recibe visitas por parte del Ministerio de Agricultura?

No

10. ¿Recibe apoyo financiero de parte de entidades estatales?  
No
11. ¿Considera que pertenecer a una asociación se obtiene más beneficios que trabajar de forma independiente?  
Si, como integrante de una asociación he podido crecer más rápido, ya que tienes asegurada la venta de cada cosecha.
12. ¿Cuántas hectáreas de piña produce mensualmente?  
Casi las 70 que tengo
13. ¿A cuántas jabas equivale?  
400 aproximadamente, depende de la cosecha
14. ¿De su producción mensual todo se va al mercado nacional o exporta?  
Todo se va al mercado nacional, por el momento.
15. ¿Qué porcentaje se va al mercado nacional?  
100%
16. ¿Conoce a la institución que acopia la piña en Junín para su exportación?  
Si, GRINBOX
17. ¿Cuántas personas trabajan de forma estable en su fundo?  
Toda mi familia, 6 personas.
18. ¿A cuántas personas contratan de forma temporal o por jornal?  
A veces 5 según la temporada
19. ¿Qué solicitaría al Estado para los agricultores Piñeros?  
Capacitaciones para mejorar nuestra producción y que nos brinden herramientas para mejorar el rendimiento de nuestra chacra.
20. ¿Qué proyectos tiene a corto y mediano plazo?  
Aumentar mi producción.

### Apéndice H: Entrevista a Elvira Vargas

Nombre del entrevistado : Ing. Elvira Vargas  
 Cargo : Responsable de cadenas productivas  
 Organización : Dirección Regional de Agricultura Junín  
 Fecha : 22 julio 2017

1. ¿Cuántas hectáreas tiene su Chacra?  
 45 hectáreas maso menos
2. ¿Cuántos años viene produciendo piña en su fundo?  
 4 años
3. ¿Pertenece a alguna asociación?  
 No, por el momento
4. ¿Usted conoció o sabía de la primera asociación de Piñeros?  
 Si, conozco a Don Reynaldo Camarena, me ha guiado para empezar a producir piña
5. ¿Usted se capacito para producir Piña?  
 Si, a través de Don Reynaldo.
6. ¿Qué cree usted que le falta a la piña de Junín en comparación a la piña de Costa Rica?  
 Tecnología que implementan en esa zona
7. ¿Utilizas productos químicos?  
 Si, cuando limpio la tierra
8. ¿Recibe capacitaciones de parte de entidades estatales?  
 No
9. ¿Recibe visitas por parte del Ministerio de Agricultura?  
 Nunca

10. ¿Recibe apoyo financiero de parte de entidades estatales?  
No
11. ¿Considera que pertenecer a una asociación se obtiene más beneficios que trabajar de forma independiente?  
Si, por ello estoy en la búsqueda de pertenecer a una asociación, pero todavía no he tomado la decisión.
12. ¿Cuántas hectáreas de piña produce mensualmente?  
Casi las 45 hectáreas que tengo
13. ¿A cuántas jabas equivale?  
De 350 a más aproximadamente
14. ¿De su producción mensual todo se va al mercado nacional o exporta?  
Todo se va al mercado nacional.
15. ¿Qué porcentaje se va al mercado nacional?  
100%
16. ¿Conoce a la institución que acopia la piña en Junín para su exportación?  
Si, GRINBOX
18. ¿Cuántas personas trabajan de forma estable en su fundo?  
5
19. ¿A cuántas personas contratan de forma temporal o por jornal?  
A veces 3 o 4 depende.
20. ¿Qué solicitaría al Estado para los agricultores Piñeros?  
Que nos orienten en cómo ganar más y ser más organizados, financiamiento
21. ¿Qué proyectos tiene a corto y mediano plazo?  
Capacitarme