

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA EL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la empresa Agrícola Rio Grande SAC

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

PRESENTADO POR

Cáceres Núñez, Carlos Roger

Cardo Velit, Edgardo

Gómez Jiménez, Magaly Isabel

Saldaña Aguilar, Mónica Vanessa

Asesor: Pino Jordán, Ricardo

Santiago de Surco, agosto de 2016

Agradecimientos

Esta tesis se lo dedico a Dios por darme fuerzas, a mi hijo por acompañarme en este proceso de desarrollo, por su amor y paciencia, a mi madre y a mi padre, por todo el apoyo que siempre me han brindado, y a todas las personas que siempre han creído en mí y que estuvieron al pendiente durante esta etapa.

Carlos Roger Cáceres Núñez

A Fiore, por su valioso apoyo, y comprensión durante todo este proceso. A Claudito y Fátima, por saber entender, pese a su corta edad, que este esfuerzo era para ellos. A mis queridos hermanos, Jorge, Isa y Renzo, por estar siempre presentes. A mi Mama, por su amor incondicional y ser la maestra de mi vida. Y especialmente, a mi Papa, por ser el mejor ejemplo de vida que desde el cielo se sentirá orgulloso

Edgardo Cardo Velit

A Dios, Sr. Cautivo de Ayabaca, por la fuerza que me das para alcanzar mis objetivos, a mis padres, por brindarme su apoyo y consejo en cada una de mis metas planteadas, a mis hijas y esposo por su apoyo y saber comprender mi ausencia y a mis hermanos por su apoyo moral, a todos Uds. mi amor incondicional.

Magaly Isabel Gómez Jiménez

A Dios, mis padres y mí adorada hija por su aliento y apoyo incondicional, cariño y comprensión.

Mónica Vanessa Saldaña Aguilar

Resumen Ejecutivo

Las condiciones comerciales para la agroexportación se ha visto favorecida gracias a los tratados de libre comercio suscritos por el Gobierno entre los cuales figuran Estados Unidos, España y México que son tres de los principales consumidores de Paprika a nivel mundial. Asimismo, la apreciación del dólar y el aumento de la demanda del capsicum en casi 6% del 2014 comparado con el 2013.

Las hectáreas cultivables en la zona de Lambayeque han aumentado, gracias a los proyectos de irrigación como Chavimochic. Asimismo, el clima en la ciudad de Lambayeque y especialmente en Olmos, permiten un mejor rendimiento por hectárea cultivada y a su vez han contribuido a conseguir productos de alta calidad y variedad.

El presente plan Estratégico elaborado para la empresa Rio Grande, ha seguido minuciosamente la metodología desarrollada por el Profesor Fernando D'Alessio en su libro El Proceso Estratégico, un enfoque de Gerencia, y luego de analizar los diferentes factores críticos de éxito, tanto internos como externos, así como definir la Misión, Visión y Valores de la empresa, se logró identificar las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que afectan a la compañía y a partir de ellos, se analizaron las matrices definidas en la metodología. En el resultado de las matrices, se logró identificar las Estrategias a implementar para la consecución de los objetivos tanto de largo como los de corto plazo.

Finalmente, se establecieron los mecanismos de control que permitan el monitoreo y control de la ejecución de las estrategias; de modo que se logre la visión planteada. Consideramos que la páprika peruana tiene un gran futuro y en esta tesis, aunque está aplicado a una empresa en particular, es un punto importante de partida para cualquier persona que busque incursionar en este negocio.

Abstract

Trading conditions for agricultural exports has been helped by free trade agreements signed by the Government, which include the United States, Spain and Mexico, which are three of the main consumers of Paprika worldwide. In addition, the appreciation of the dollar and increased demand of capsicum by almost 6% in 2014 compared to 2013.

The amount of arable hectares in the Lambayeque area has increased, thanks to irrigation projects such as Chavimochic. Also, the climate in the city of Lambayeque and especially in Olmos, they allow a better performance for cultivated hectare and in turn they have helped to obtain products of high quality and variety.

This strategic plan developed for the company Rio Grande, has thoroughly followed the methodology developed by Professor Fernando D'Alessio in his book the strategic process, a management approach. After analysing the various factors, internal and external, as well as defining the mission, vision and values of the company, the main strengths, weaknesses, opportunities and threats affecting the company were identified and from them, matrices defined in the methodology were analysed. In the results of the matrices, it was possible to identify the strategies to be implemented to achieve both long and short-term objectives.

Finally, the control mechanisms that allow monitoring and control of the implementation of strategies were established so that the proposed vision is achieved. We believe that the Peruvian paprika has a great future and in this thesis, although it is applied to a particular company, it is an important starting point for anyone who wants to venture into this business.

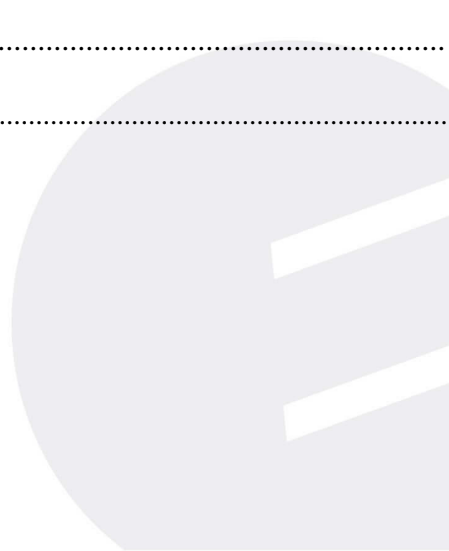
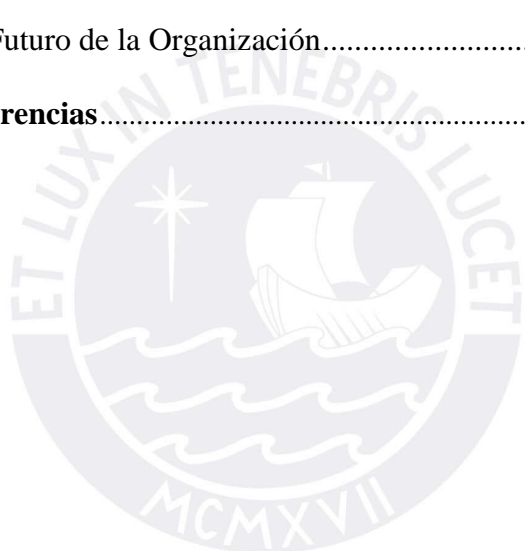
Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General de la Organización	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	14
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	15
2.1 Antecedentes.....	15
2.2 Visión.....	16
2.3 Misión	16
2.4 Valores	16
2.5 Código de Ética.....	16
2.6 Conclusiones.....	17
Capítulo III: Evaluación Externa	18
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	18
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	18
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	21
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	30
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	34
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	35
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	39
3.3 La Organización y sus competidores	40
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	452
3.3.2 Poder de negociación de los compradores.....	45

3.3.3 Amenaza de los sustitutos.....	46
3.3.4 Amenaza de los entrantes	47
3.3.5 Rivalidad de los competidores.....	47
3.4 La organización y sus referentes.....	49
3.5 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	50
3.6 Conclusiones.....	534
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	56
4.1 Análisis AMOFITH	56
4.1.1 Administración y gerencia (A)	56
4.1.2 Marketing y ventas (M)	58
4.1.3 Operaciones y logística (O)	60
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	62
4.1.5 Recursos Humanos (H).....	64
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	66
4.1.7 Tecnología e Investigación y desarrollo (T).....	67
4.2 Matriz evaluación de Factores Internos (MEFI).....	68
4.3 Conclusiones.....	689
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos a Largo Plazo.....	70
5.1 Intereses de la Organización	70
5.2 Potencial de la Organización	70
5.3 Principios Cardinales de la Organización	71
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	72
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	72
5.6 Conclusiones.....	723
Capítulo VI: Proceso Estratégico	74

6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	76
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA).....	77
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	79
6.4 Matriz Interna y Externa (IE).....	80
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)	81
6.6 Matriz de Decisión.....	82
6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE).....	82
6.8 Matriz de Rumelt	85
6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia	85
6.10 Matriz de Ética.....	88
6.11 Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo	89
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	90
6.13 Conclusiones.....	91
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	92
7.1 Objetivos de Corto Plazo	92
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	94
7.3 Políticas de Cada Estrategia.....	96
7.4 Estructura de la Organización.....	98
7.4 Medio Ambiente y Ecología	99
7.6 Recursos Humanos.....	99
7.7 Responsabilidad Social	100
7.8 Gestión del Cambio.....	100
7.9 Conclusiones.....	101
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	102
8.1 Perspectivas de Control.....	102

8.1.1 Aprendizaje Interno.....	102
8.1.2 Procesos	102
8.1.3 Clientes	103
8.1.4 Financiera	103
8.2 Tablero de Control Integrado (BSC).....	104
8.3 Conclusiones	106
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	107
9.1 Plan estratégico Integral.....	107
9.2 Conclusiones Finales	108
9.3 Recomendaciones Finales.....	109
9.4 Futuro de la Organización.....	110
Referencias.....	112



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Lista de los Mercados Importadores para un Producto Exportado por Perú</i>	7
Tabla 2. <i>Comercio Actual y Potencial entre México y Perú</i>	8
Tabla 3. <i>Comercio Actual y Potencial entre Perú y España</i>	9
Tabla 4. <i>Lista de los Exportadores para el Producto Seleccionado. Producto: 0904</i> <i>Pimenta del Genero Piper, Frutos de los Géneros Capsicum o Pimienta</i>	10
Tabla 5. <i>Resumen de Siembras de los Principales Cultivos del Departamento de</i> <i>Lambayeque - Campaña Agrícola: 2014-2015 / 2013-2014</i>	13
Tabla 6. <i>Perú: Índice de Competitividad Global 2011-2015</i>	19
Tabla 7. <i>Tipo de Cambio Nominal Bancario Compra - Promedio Anual 2010-2015</i>	21
Tabla 8. <i>Costo de Producción en los Últimos 3 años</i>	22
Tabla 9. <i>Ficha Técnica de Regulaciones Sanitarias para Capsicum</i>	287
Tabla 10. <i>Costo de Instalacion según Tipo de Invernadero</i>	278
Tabla 11. <i>Financiamiento de Producción de Capsicum de AGROBANCO po Departamento</i>	29
Tabla 12. <i>Evolución de la Población en el Perú</i>	30
Tabla 13. <i>Censo Nacional – Departamento de Lambayeque</i>	31
Tabla 14. <i>Censo Nacional – Distrito de Olmos</i>	31
Tabla 15. <i>Número de Productores por Tamaño de Propiedad</i>	32
Tabla 16. <i>Perú. Número de Empleos Generados por las Exportaciones de Capsicum</i>	33
Tabla 17. <i>Perú. Nivel Educativo de la población Agrícola en Lambayeque</i>	33
Tabla 18. <i>Probabilidades de las magnitudes de El Niño costero en el verano 2015-2016</i>	36
Tabla 19. <i>Reducción Porcentual de Rendimientos en la Agricultura como Consecuencia</i> <i>del Fenómeno Del Niño</i>	37
Tabla 20. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	39
Tabla 21. <i>Canasta de Capsicum de la Alianza del Pacífico</i>	41

Tabla 22. <i>Productores Agropecuarios, por Condición Jurídica, Según Tamaño de las Unidades Agropecuarias - Perú</i>	44
Tabla 23. <i>Productores Agropecuarios, por Condición Jurídica, Según Tamaño de las Unidades Agropecuarias – Distrito de Olmos.</i>	45
Tabla 24. <i>Exportaciones de Capsicum Entero, Trozado y Molido 2012-2015 (estimado)</i>	48
Tabla 25. <i>Principales Países Productores de Capsicum (Incluye frescos y secos, en miles de toneladas)</i>	50
Tabla 26. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	52
Tabla 27. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	53
Tabla 28. <i>Evolución de Ratios Financieros 2012-2014</i>	63
Tabla 29. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos</i>	68
Tabla 30. <i>Matriz de Intereses de la Organización</i>	72
Tabla 31. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i>	76
Tabla 32. <i>Plantilla para Calificación de Factores Determinantes</i>	77
Tabla 33. <i>Plantilla para Calificación de Factores Determinantes</i>	79
Tabla 34. <i>Matriz de Decisión</i>	83
Tabla 35. <i>Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)</i>	84
Tabla 36. <i>Matriz de Rumelt</i>	85
Tabla 37. <i>Matriz de Ética</i>	88
Tabla 38. <i>Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo</i>	89
Tabla 39. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	90
Tabla 40. <i>Recursos Asignados a cada Objetivo de Corto Plazo</i>	95
Tabla 41. <i>Relación entre Políticas Establecidas y Estrategias Elegidas</i>	97
Tabla 42. <i>Tablero de Control Integrado</i>	105
Tabla 43. <i>Plan Integral</i>	107

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xii
<i>Figura 1.</i> Exportaciones de producción local de paprika en los últimos 3 años.	11
<i>Figura 2.</i> Lambayeque: Boletín estadístico de exportaciones (enero-setiembre).....	11
<i>Figura 3.</i> Indicadores negativos para hacer negocios en Perú.....	18
<i>Figura 4.</i> Desempeño tipo de cambio (compra) año 2015.	22
<i>Figura 5.</i> Evolución del número de hectáreas cosechadas de capsicum de los países de Alianza del Pacífico.....	24
<i>Figura 6.</i> Evolución del rendimiento de capsicum de los países de Alianza del Pacífico.	25
<i>Figura 7.</i> Consumo per cápita aparente de capsicum según variedad, kilogramos por persona al año, periodo 2012-2014.....	25
<i>Figura 8.</i> EE.UU: Reporte de rechazos enero – agosto 2015.....	26
<i>Figura 9.</i> Variación porcentual anual promedio de la exportación de capsicum: 2005-2014..	28
<i>Figura 10.</i> EMC-PASABAR: Régimen de temperaturas extremas y precipitación Campana de capsicum 2015.....	36
<i>Figura 11.</i> Producción de capsicum (2005-2014).	47
<i>Figura 12.</i> Matriz PEYEA para la empresa Agrícola Rio Grande SAC	78
<i>Figura 13.</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	80
<i>Figura 14.</i> Matriz Interna y externa (IE)	81
<i>Figura 15.</i> Matriz de la Gran Estrategia (GE)	81
<i>Figura 16.</i> Estructura organizacional actual de la empresa Agrícola Rio Grande SAC.....	98
<i>Figura 17.</i> Estructura organizacional propuesta para Agrícola Rio Grande SAC.....	98

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 1 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.

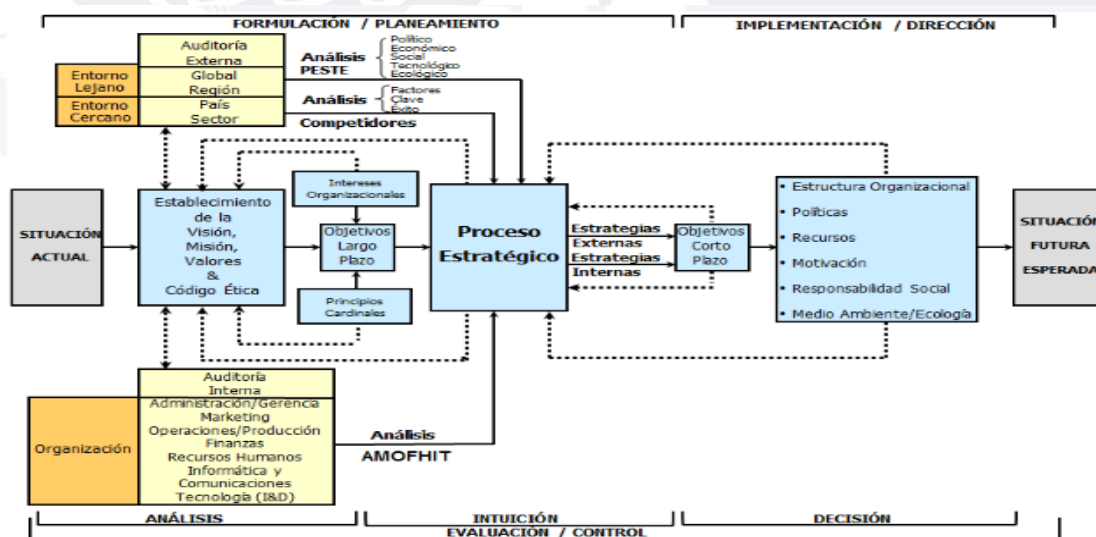


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.
Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o

Reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

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

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

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

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



Capítulo I: Situación General de Agrícola Rio Grande

1.1 Situación General

La ampliación de la frontera agrícola en la costa está estrechamente ligada al incremento de las agroexportaciones «no tradicionales» las cerca de un cuarto de millón de hectáreas incorporadas a la agricultura costeña gracias a las grandes obras de irrigación, incrementaron en más de un tercio las áreas cultivables de esta región. En este crecimiento exponencial de las exportaciones han cumplido un papel muy importante las grandes empresas agroindustriales. Este proceso se ha acompañado de una verdadera revolución tecnológica y de gestión, y también de una rápida concentración de la propiedad de la tierra por corporaciones que ha dado lugar a lo que podría llamarse neolatifundio. (Eguren, 2015, 03 de junio)

En la gestación y consolidación de este poderoso sector agroexportador, el Estado ha cumplido un papel un papel decisivo al crear, a lo largo de las dos últimas décadas, favorables condiciones legales (Constitución de 1993; Ley 26505, de tierras; Ley 27360, de fomento de inversiones; entre otras), económicas (menor tasa de impuesto a la renta; importantes inversiones fiscales), sociales (régimen laboral más flexible y menos oneroso) e institucionales (agencias del Estado al servicio de la agroexportación: Prompex; agregados comerciales; ferias internacionales; delegaciones oficiales ; tratados de libre comercio). (Eguren, 2015, 03 de junio)

A partir del año 2000, se dio inicio a la activación de nuevos proyectos de irrigación, los cuales buscaban expandir nuestra frontera agrícola. En la zona norte del país, se contó con la extensión del proyecto CHAVIMOCHIC, en su tercera etapa, esto no solo ayudo a potenciar las zonas agrícolas ya existentes sino que se incrementó el número de hectáreas en las zonas de Virú y Chao. Por un lado el gobierno inicio las gestiones para concretar el tratado de libre comercio con EE.UU., lo cual significo que se inicie una etapa de crecimiento de la

agroexportación peruana reflejado en la incursión de cultivos agrícolas no tradicionales como son el esparrago, paltos, mango, marigold y paprika.

De acuerdo con información del Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), del total de la superficie agrícola del país, tan solo el 8% se destina a los mercados internacionales. Queda pendiente un gran trabajo de ampliación de la frontera agrícola, lo que incluye concretar esfuerzos en megaproyectos de irrigación tanto en el norte como el sur del país. El Gobierno estima que estas obras permitirán contar con más de 100 mil hectáreas de tierras disponibles bajo un sistema altamente productivo de agricultura moderna y competitiva, con riego tecnificado y mecanización del campo. (Moran, 2014, 28 de agosto)

En el año 2010 nace la empresa Agrícola Rio Grande SAC, la cual en sus inicios contaba con un área de producción agrícola de 12 hectáreas ubicada en la zona de Chao – La Libertad, con el objetivo de producir y comercializar cultivos de capsicum. Inicialmente, Agrícola Rio Grande SAC destinó su producción a satisfacer la demanda del mercado nacional e internacional para lo cual requería de producción en áreas propias y también del acopio de la producción de pequeños agricultores de la zona, más adelante visionando el crecimiento de la agroexportación y teniendo en cuenta el inicio del proyecto Olmos en el año 2012, concreta la adquisición de 130 hectáreas de terreno agrícola en la zona de Olmos, Lambayeque. Convirtiéndose en una de las primeras empresas instaladas en dicha zona, hoy en día la zona agrícola de Olmos cuenta con la presencia de grandes empresas agroindustriales tales como Olmos Verde SAC, Industrial Comercial Holguín & Hijos S.A. y Cápac Perú SAC. (W. Díaz, comunicación personal, 12 de setiembre de 2015).

Así mismo, el desarrollo pleno del proyecto se alcanzará en los próximos cinco años por esto la población de Olmos y de Lambayeque debe prepararse para afrontar con éxito el crecimiento económico y reconocer las oportunidades que conllevará sin duda la creación de la nueva ciudad que albergara a las nuevas familias que migrarán por el desarrollo del

proyecto Olmos. (Gobierno Regional de Lambayeque, 2014) Lambayeque es la única región en el país con una producción diversificada de capsicum entre los cuales se tiene al pimiento piquillo, morrón, jalapeños, páprika y guajillo; cuya siembra se encuentra concentrada en los valles de Motupe y Olmos. Los altos rendimientos que se tienen son producto de la buena calidad de las tierras, un clima ideal para el cultivo de este producto, y a la especialización y conocimiento de los agricultores de la zona del cultivo de capsicum. (Andina, 2013)

Asimismo, Renzo Gómez, presidente del Comité Capsicum de la Asociación de Exportadores, manifestó que Lambayeque tiene la peculiaridad de ser la única región del país que concentra capsicum en tres presentaciones: seco, en conserva y frescos. En esta zona se tiene las principales agroindustrias produciéndolo (...), es la cuna o la capital de los ajíes y pimientos. Los rendimientos en Lambayeque son bien altos al realizarse la siembra en suelos franco o franco-arenosos que permite tener una agricultura de menor costo. (Andina, 2013)

En Lambayeque, parte de la especialización en el cultivo de capsicum consiste en dotarse de semillas certificadas de primera calidad, éste es el motivo por el cual en la zona de Olmos – Lambayeque la empresa cuenta con 130 hectáreas de terreno y solo 80 hectáreas se encuentran habilitadas y tecnificadas para la producción de capsicum en la variedad paprika, por el momento no se cuenta con planta de producción en esa zona. La tecnificación en una empresa agrícola le permite situarse en iguales condiciones con la competencia, reducir mano de obra, obtener mejoras en la calidad del producto final, y un mayor rendimiento agrícola por hectárea, es por ello que la empresa espera poder concretar la tecnificación y habilitación de las 50 hectáreas restantes en un corto plazo. Los capsicum comprenden diversas variedades que corresponden a los frutos de ajíes y pimientos dentro del cual se encuentra a la paprika, producto que a la fecha y de acuerdo con los requerimientos del mercado la empresa se encuentra produciendo. (W. Díaz, comunicación personal, 12 de setiembre de 2015).

El ají paprika, (*Capsicum annum* L. var. *longum*) es un cultivo originario de

América del Sur y Centro América, concretamente Perú y México. En nuestro país, el cultivo de manera empresarial, se inicia el año 1994, en la zona de Villacuri del departamento de Ica, actualmente es cultivado en la costa norte y sur del país en los departamentos de Arequipa, Lima, Ica, Tacna, Ancash, La Libertad, Piura, y Lambayeque, para un buen rendimiento debe darse un adecuado manejo agronómico (Velásquez & Nicho, 2010).

Paprika es un Morrón totalmente madurado. Es secado al sol, tiene un color rojo brillante o rojo-anaranjado, y mide 8 a 17 centímetros largo y 3 a 4 centímetros ancho. Su sabor es dulce y no picante. Se pueden agrupar en dos los productos y calidades derivadas: el paprika entero y el paprika procesado (Zúñiga, 2006).

El paprika tiene un valor nutricional, con alto contenido en vitamina A y C, sales minerales, azúcares, capsicina y capsantina, que es el carotenoide predominante de pigmento natural. Por su alto contenido de pigmento natural, extraído de la oleoresina es muy utilizado en la industria alimenticia y farmacéutica, siendo muy solicitado a nivel internacional. La tendencia mundial de reemplazar los pigmentos sintéticos por los naturales ha traído como consecuencia el incremento de este cultivo constituyéndose en el segundo cultivo más exportado y a su vez, el Perú, en uno de los países con más exportaciones a nivel mundial de este producto (Lomparte, 2008).

La paprika es un producto sin mayores dificultades en su cultivo, debido a que tiene la virtud que se desarrolla tanto en la zona norte de nuestro país como en la zona de la sierra, es por esta razón que la actividad de la empresa circunda en la zona de Chao – La Libertad y la zona de Olmos – Lambayeque, cada una elegida de forma estratégica además por su ubicación en la zona de Chao – Libertad la empresa cuenta con hectáreas de terreno destinadas a la producción de paprika en su variedad King y Guajillo y a su vez cuenta con una planta industrial de 8000 mts., en donde cuenta con una línea de producción de paprika entera destinada a la exportación y cumple con todos los lineamientos y requerimientos

sanitarios según el mercado de destino. (W. Díaz, comunicación personal, 12 de setiembre de 2015).

El ciclo vegetativo de la paprika es de cinco a siete meses dependiendo de la modalidad de cultivo, es por eso que en los meses julio a diciembre la producción corresponde a sus propios cultivos, y en los meses de enero a junio se abastece acopiando la producción de pequeños agricultores de las zonas de Ica, Arequipa y Barranca; este esquema le permite cumplir con todos sus requerimientos comerciales a lo largo del año, los cuales en un 90% tienen como destino final a México, el 5% restante tiene como destino final a España y el 5% restante es para venta a una empresa local, empaquetada y preparada para exportar con la marca de la empresa importadora. La razón fundamental por la cual la producción es destinada mayormente a México radica en que se mantienen parámetros estandarizados sin restricciones para el ingreso de alimentos, en comparación a España y EE.UU, quienes mantienen rigurosos parámetros y requerimientos técnicos superiores en el control de toxinas y pesticidas. (W. Díaz, comunicación personal, 12 de setiembre de 2015)

Desde que se supo que el paprika actúa como colorante y especia, la aplicación del paprika puede algunas veces estar limitado a productos en los cuales ambos el color rojo-naranja y el sabor del paprika le permitan ser impartidos. El paprika que a su vez puede presentarse de diversos modos, por lo general lo encontramos como paprika entera seca, que es la que podemos encontrar en cualquier mercado familiar, donde se presentan los frutos colgados por tiras y que es usualmente utilizado para obtener pastas que den color a las comida; la paprika molida como condimento que se obtiene, al por menor, en bolsitas envasadas y que al por mayor se vende en bolsas de 20 kg., la oleorresina de paprika que es el aceite que se obtiene del paprika y que se usa sobre todo para la industria alimenticia, entre otros. Debido a la tendencia al uso de colorantes, la demanda a nivel mundial está en aumento pues se presenta un mercado extranjero potencial. El crecimiento es sostenido y al parecer la

principal razón de este incremento es la seguridad que los contratos ofrecen en la comercialización de este producto (Zúñiga, 2006).

Por lo antes mencionado, en lo que respecta al proceso de comercialización la empresa dirige el 95% de sus ventas al mercado internacional, contando con el apoyo y soporte de un bróker internacional el cual se encarga de negociar los precios en el mercado de destino así como realizar la búsqueda de potenciales clientes; por esta razón la empresa cuenta con personal a cargo de gestionar la negociación de precios óptimos y rentables de la producción acopiada, esto le ha permitido mantener su continuidad en el mercado así como un crecimiento sostenido en sus ventas, las cuales ascendieron en el año 2012 a S/. 3'726MM, en el año 2013 a S/. 3'438MM y en el año 2014 a S/. 4'274MM respectivamente. Cabe mencionar que el año 2013 las ventas disminuyeron en un 7.7%, debido a que la empresa estuvo avocada a las inversiones de tecnificación en su planta de Chao – La Libertad, el resultado de esta inversión se reflejó en el incremento de sus ventas y utilidad neta obtenida en el año 2014.

En lo que respecta al ámbito internacional, no cuentan con una imagen de marca establecida en el mercado, siendo así que su producto exportado es reexportado por el país de origen tales como España y EE.UU.; quienes una vez que reciben los productos los procesan dándole valor agregado y los reexportan en muchas presentaciones a diversos países incluyendo el Perú. (W. Díaz, comunicación personal, 12 de setiembre de 2015)

Como podemos apreciar en la Tabla 1, EE.UU. mantiene su posición como el principal mercado de destino manteniendo su tendencia durante el 2011 – 2014; por el contrario España debido a la crisis económica que atravesó en estos últimos años disminuyó su participación; es ahí donde México pasa a ocupar una mejor posición como mercado de destino. Por ello, el énfasis de la Asociación de Exportadores en promover a través de la Convención de Capsicum Internacional en el Perú, convención que se realiza de manera

anual, a diversificar la oferta exportable de capsicum variando a la exportación de capsicum frescos en sus variedades de pimiento piquillo, pimiento morrón y ajíes; esto sería una nueva alternativa de exportación para Agrícola Rio Grande SAC, en su afán de incrementar las ventas anuales. Del mismo modo en la Tabla 2 apreciamos que el comercio con México es muy dinámico y a pesar de que los niveles de exportación se han incrementado aún queda potencial comercio por atender, y que por ahora es abastecido por otros países, por lo cual estaríamos en condiciones de poder atender a los requerimientos del mercado mexicano.

Tabla 1

Lista de los Mercados Importadores para un Producto Exportado por Perú

Producto: 0904 Pimienta del genero piper; frutos de los géneros capsicum o pimenta

Importadores	Valor exportada en 2010 (USD)	Valor exportada en 2011 (USD)	Valor exportada en 2012 (USD)	Valor exportada en 2013 (USD)	Valor exportada en 2014 (USD)
Mundo	96,956	131,886	111,610	90,994	90,455
México	17,943	19,018	17,213	15,562	20,893
España	34,266	50,330	38,632	22,615	12,092
Guatemala	1,472	1,664	1,297	1,426	2,817
Arabia Saudita	0	0	0	927	849
Países Bajos	209	212	80	346	756
Chile	464	1,571	1,301	1,091	707
Canadá	593	566	506	535	598
Brasil	498	594	460	556	585
Federación de Rusia	854	1,072	1,526	849	498
Israel	143	133	409	377	288
Panamá	35	72	81	103	200
Letonia	0	0	0	136	195
Argentina	0	131	197	43	95
Uruguay	23	80	91	61	80
Alemania	696	303	107	3	79
Colombia	158	39	47	81	73
Reino Unido	1,139	379	166	180	69
Otros	3,101	23	48	54	63

Nota. Tomado de *Las estadísticas comerciales para el desarrollo de negocios internacionales mensuales, trimestrales y anuales de datos comerciales: Importación y exportación de valores, los volúmenes, las tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.* Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx

Tabla 2

Comercio Actual y Potencial entre México y Perú.

Descripción del producto	México importa desde Perú			Perú exporta hacia el mundo			México importa desde el mundo		
	Valor en 2012 (USD)	Valor en 2013 (USD)	Valor en 2014 (USD)	Valor en 2012 (USD)	Valor en 2013 (USD)	Valor en 2014 (USD)	Valor en 2012 (USD)	Valor en 2013 (USD)	Valor en 2014 (USD)
Frutos de los géneros Capsicum o Pimenta: Secos, sin triturar ni pulverizar	5,873	15,976	19,541	80,529	63,007	57,926	23,537	39,488	48,192
Frutos de los géneros Capsicum o Pimenta: Triturados o pulverizados	5	26	100	30,837	27,974	32,473	3,316	5,509	5,437
Pimienta sin triturar ni pulverizar	0	0	22	89	2	1	14,895	15,627	22,061
Pimienta triturada o pulverizada.	0	0	0	154	11	54	4,994	5,438	5647

Nota. Tomado de *Las estadísticas comerciales para el desarrollo de negocios internacionales mensuales, trimestrales y anuales de datos comerciales: Importación y exportación de valores, los volúmenes, las tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.* Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx

Con respecto a España, país al cual se destina el 5% de sus ventas, podemos concluir que podríamos canalizar un mayor porcentaje de ventas en dicho mercado, teniendo en cuenta que contamos con la capacidad productiva, incluso tenemos la oportunidad de desarrollar nuevas variedades del capsicum, agregando valor como es el caso de la paprika la cual puede ser comercializada en seco, triturada o en fresco, además muchas empresas españolas importan de nuestro país paprika en seco para posteriormente procesarla y reexportarla a EE.UU., las cifras se aprecian en la Tabla 3.

Tabla 3

Comercio Actual y Potencial entre Perú y España

Descripción del producto	Perú exporta hacia España			España importa desde el mundo			Perú exporta hacia el mundo		
	Valor en 2012 (USD)	Valor en 2013 (USD)	Valor en 2014 (USD)	Valor en 2012 (USD)	Valor en 2013 (USD)	Valor en 2014 (USD)	Valor en 2012 (USD)	Valor en 2013 (USD)	Valor en 2014 (USD)
	Frutos de los géneros Capsicum o Pimenta: Secos, sin triturar ni pulverizar	34,081	21,222	11,679	76,079	62,918	69,173	80,529	63,007
Frutos de los géneros Capsicum o Pimenta: Triturados o pulverizados	4,528	1,392	412	9,306	10,268	12,446	30,837	27,974	32,473
Pimienta sin triturar ni pulverizar	22	1	1	49,795	57,797	57,016	89	2	1
Pimienta triturada o pulverizada.	0	0	0	6,801	6,830	8,706	154	11	54

Nota. Tomado de *Las estadísticas comerciales para el desarrollo de negocios internacionales mensuales, trimestrales y anuales de datos comerciales: Importación y exportación de valores, los volúmenes, las tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.* Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx

No podemos dejar de mencionar el desempeño que vienen realizando los países asiáticos en el comercio mundial de los capsicum, especie al que pertenece la paprika, debido al clima predominantemente seco de la zona asiática lo cual permite obtener un producto inocuo; en nuestro país esta condición climática solo se encuentra en la zona de Arequipa. En la Tabla 4 podemos visualizar que del comercio mundial el 66% de las exportaciones provienen de países del continente asiático, siendo China uno de nuestros principales

competidores en la exportación de capsicum; incluso en lo que se refiere a la paprika el año 2012 China desplazo a Perú y se estableció como el primer exportador de paprika. Con respecto al género de los capsicum, en el cual se incluyen diversas variedades, Vietnam se establece como el principal exportador.

Tabla 4

Lista de los Exportadores para el Producto Seleccionado. Producto: 0904 Pimenta del Genero Piper, Frutos de los Géneros Capsicum o Pimienta.

Países Exportadores	valor	valor	valor	valor	valor
	exportado en	exportado en	exportado en	exportado en	exportada en
	2010	2011	2012	2013	2014
	(USD)	(USD)	(USD)	(USD)	(USD)
Mundo	2'290,661	3'285,333	3'587,174	3'599,026	4'243,862
Vietnam	422,626	733,918	795,847	893,364	1'112,654
India	426,639	676,881	676,572	534,302	735,368
Indonesia	252,085	223,405	435,257	354,712	330,032
Brasil	114,098	198,921	199,478	204,204	298,686
China	215,093	317,729	287,210	264,673	282,549
Singapur	39,508	58,318	80,807	123,115	215,022
Alemania	81,561	118,842	118,301	146,297	149,303
España	93,941	122,734	140,645	132,462	143,976
Países Bajos	54,985	102,181	136,348	108,122	140,409
Malasia	72,413	101,247	85,863	92,942	128,286
Perú	96,956	131,886	111,610	90,994	90,455
Estados Unidos de América	39,196	51,494	63,944	67,025	71,551
Sri Lanka	43,316	31,526	70,569	128,449	70,137
México	43,210	56,502	42,086	68,196	70,055
Francia	34,412	41,390	44,824	44,447	49,370
Austria	20,948	26,892	24,038	27,386	27,940
Polonia	11,855	13,650	15,967	20,513	27,330
Bélgica	16,496	24,055	19,552	20,207	19,888
Sudáfrica	9,851	12,096	12,366	12,802	15,545
Reino Unido	8,658	11,172	12,513	14,014	14,817
Otros Países	192,786	230,492	212,849	250,461	196,509

Nota. Tomado de *Las estadísticas comerciales para el desarrollo de negocios internacionales mensuales, trimestrales y anuales de datos comerciales: Importación y exportación de valores, los volúmenes, las tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.* Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx

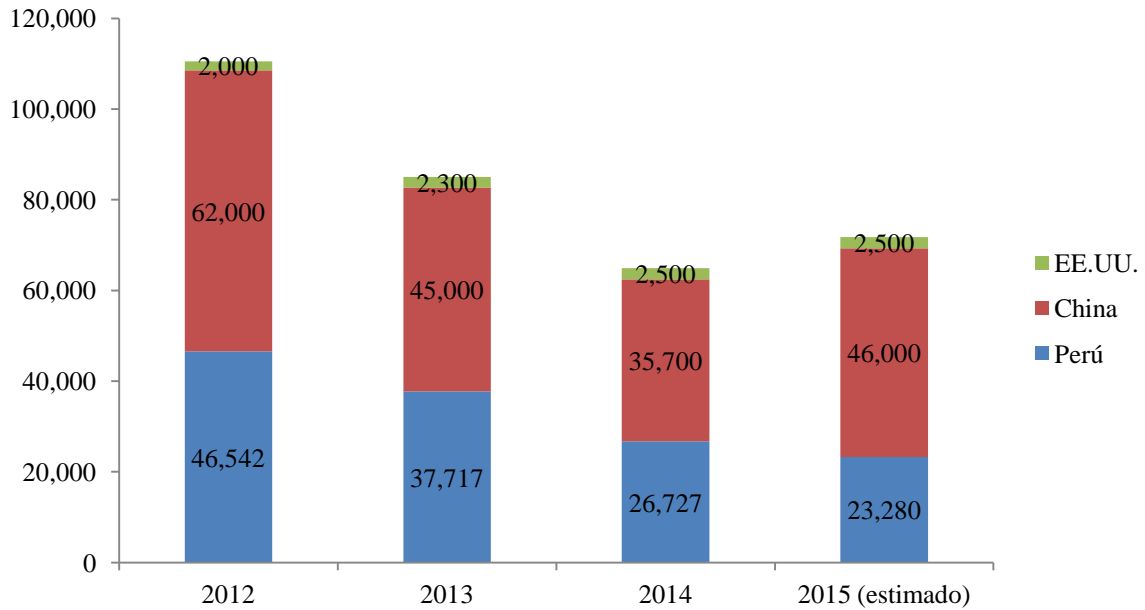


Figura 1. Exportaciones de producción local de paprika en los últimos 3 años. Tomado de VI Convención Internacional de Capsicum. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/descargas/capsicum2015.zip>

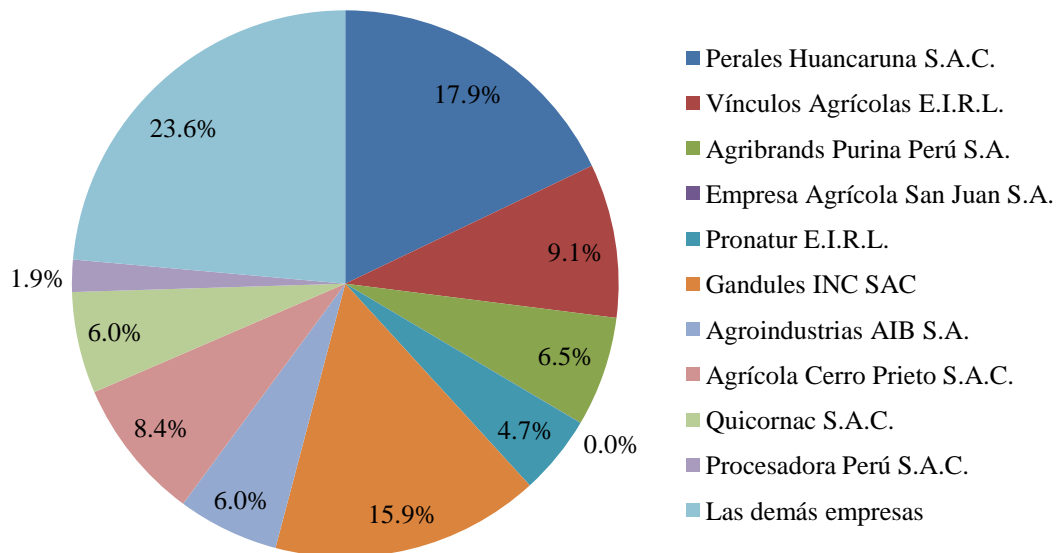


Figura 2. Lambayeque: Boletín estadístico de exportaciones (enero-setiembre). Recuperado de <http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/imgfckeditor1304/LAMBAYEQUE%20ENERO-SETIEMBRE%20PDF.pdf>

Como podemos apreciar en la Figura 1, en las estimaciones para el año 2015 China duplica nuestras exportaciones, siendo estos dos últimos años los de menor aporte por parte de Perú a la exportación mundial de paprika, asimismo se refleja la reducción en un 49% de nuestras exportaciones desde el año 2012, siendo una de las razones fundamentales de dicho declive los bajos costos de producción del mercado Chino quienes además nos vienen desplazando desde el año 2012 el primer lugar como país exportador de paprika. Por otro lado, el desarrollo y competencia local en la zona de Lambayeque lo podemos apreciar en la Figura 2, la cual nos muestra a las principales empresas exportadoras en esa zona. Cabe mencionar, que tomamos como referencia la zona de Lambayeque por ser una de las más potenciales; esto debido a que la zona de Chao – La Libertad las grandes empresas están concentrando sus cultivos en el Esparrago. También nos muestra la concentración de la agroindustria en la zona de Lambayeque, siendo así que de un total de 176 empresas inscritas el 5% de las empresas son las que concentran la actividad agroindustrial, el 46% lo constituyen las medianas y pequeñas empresas (PYMES), estas últimas corresponden a pequeños agricultores los cuales en muchos de los casos se limitan a la producción y comercialización de un cultivo, siendo la paprika, el pimiento piquillo y el pimiento morrón los cultivos con mayor demanda.

No obstante, para el presente año y debido a la presencia del Fenómeno del Niño, en la Tabla 5 podemos apreciar que muchos agricultores han decidido realizar cambios en sus cultivos tanto en número de hectáreas a cultivar como en la variedad de productos, siendo así que los pronósticos de intención de siembra se encuentran desfasados en términos generales para el género de los capsicum al cual pertenece la paprika, y reportan un avance a marzo de 2015 del 11.70%, situación similar ocurre en diversos cultivos en los cuales incluso se muestran avances negativos, todo esto con base en las cuantificables pérdidas que genera dicho fenómeno a la agricultura.

Tabla 5

*Resumen de Siembras de los Principales Cultivos del Departamento de Lambayeque -
 Campaña Agrícola: 2014-2015 / 2013-2014*

Cultivos	Intención de siembra 2014 - 2015 (ha)	Campaña Ejecutada		Avance % según intención de siembra	Variación respecto a la campaña pasada	
		2013 - 2014 (ha)	2014 - 2015 (ha)		%	ha
Total Departamento	120,269	63,024	80,107	66.60	27.10	17,083
Arroz cascara	45,183	40,680	49,940	110.50	22.80	9,260
Algodón	5,002	2,115	4,394	87.80	107.80	2,279
Camote	3,813	796	753	19.70	(5.40)	(43)
Capsicum	1,155	45	135	11.70	200.00	90
Cebada	169	141	51	30.20	(63.80)	(90)
Cebolla	1,668	241	370	22.20	53.50	129
Hortalizas	1,050	823	854	81.30	3.80	31
Otras legumbres	2,139	715	1,092	51.10	52.70	377
Maíz amarillo duro	29,581	7,054	9,483	32.10	34.40	2,429
Maíz amiláceo	4,347	1,331	2,147	49.40	61.30	816
Maíz choclo	3,522	1,356	1,657	47.00	22.20	301
Menestras	12,325	3,736	4,489	36.40	20.20	753
Oca	75	80	75	100.00	(6.30)	-
Olluco	235	240	216	91.90	(10.00)	(24)
Quinua	1,961	130	289	14.70	122.30	159
Otros	1,550	552	1,128	72.80	104.30	576
Papa	860	580	530	61.60	(8.60)	(50)
Tomate	521	218	242	46.40	11.00	24
Trigo	2,430	1,676	1,705	70.20	1.70	29
Yuca	2,683	515	557	20.80	8.20	42

Nota. Tomado de *Resumen de siembras de los principales cultivos del departamento de Lambayeque: Campaña agrícola (2014-2015/2013-2014)*. Recuperado de <http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/imgfckeditor/siembras%20mar15.pdf>

1.2 Conclusiones

Luego de analizar la situación actual del mercado de los capsicum en su variedad Paprika, podemos concluir:

- La expansión del proyecto Chavimochic contribuyó el desarrollo agrícola de la Región Lambayeque, ya que se pudo aumentar las hectáreas cultivables.
- El tratado de libre comercio firmado con Estados Unidos y otros países también ha permitido un crecimiento de la industria porque se han podido abrir nuevos mercados colocando a la industria peruana en una posición expectante para captar e incrementar los volúmenes.
- El clima en la ciudad de Lambayeque y especialmente en Olmos, han permitido que se obtengan productos de muy buena calidad y variedad, ya que es una zona que permite la diversidad de variedades del capsicum y que cuentan con mucha aceptación en el mercado internacional. Además, las condiciones del clima y temperatura hacen que el uso de la tierra tenga un mayor rendimiento frente a otras zonas del país.
- La eficiencia productiva se ve respaldada por la inversión en tecnología que han realizado las empresas en Olmos, y por la utilización de insumos de alta calidad.
- El mercado de los Estados Unidos es el principal comprador, pero no se puede dejar de lado el mercado español que es el principal consumidor de páprika en Europa (84%) y representan el 5% de las exportaciones; pero es un mercado potencial que se debe buscar y explotar. Es importante mencionar que para llegar a este mercado, las exigencias respecto a los controles sanitarios y de pesticidas tienen estándares más exigentes que la industria peruana debe adecuar a sus cultivos.
- La amplia red de contactos que maneja la empresa, permiten fidelizar al cliente y tener una buena relación comercial en el tiempo.

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

2.1 Antecedentes

La Visión y la Misión, son parte esencial de toda organización, ya que son ellas donde se sustenta el accionar de la empresa y muestra el camino deseado para alcanzar una situación deseada. Es por esto, que para D'Alessio (2008), la visión y la misión identifican el futuro que la organización espera conseguir, establecen la dirección de largo plazo y otorgan el panorama general que responde a quienes somos, que hacemos y hacia donde nos dirigimos. La misión establece la diferenciación de la organización con otras de la misma industria y la identidad que guiará a la organización en su propósito.

El establecimiento de la misión debe ayudar a no caer en el error de tomar demasiadas direcciones. Por lo general, el estar confundido sobre la mejor dirección a tomar es solucionado con diferentes intentos en varias direcciones, esto ocasionara que en la práctica no se tome ninguna dirección, y el largo plazo de la organización sea totalmente incierto. Es por eso que la misión requiere una visión firme que delimite el ahora y futuro esperado.

La misión fijara la dirección a seguir, y es responsabilidad del líder del proceso reconocer las características que indican la necesidad de un cambio de dirección en el momento adecuado. Del mismo modo, toda organización debe contar con el establecimiento de los valores y código de ética, los cuales según D'Alessio (2008) los define como 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. Los valores establecen la filosofía de la organización al presentar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad. En cuanto al código de ética D'Alessio (2008) indico es donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y donde se enfatizan los principios de la organización. Por lo tanto cada uno de estos componentes servirá de base

para el correcto actuar de toda la organización.

2.2 Visión

En el 2020, Agrícola Rio Grande SAC estará dentro de las 10 principales empresas con mayor volumen exportado de paprika en el norte del Perú, contando con todo el respaldo y compromiso de nuestro talento humano y mostrando genuina responsabilidad social con las comunidades en las que operamos, con la empresa, con la sociedad y con el medio ambiente.

2.3 Misión

Somos una empresa agroexportadora que ejecuta toda la cadena productiva, desde la producción, proceso y comercialización de capsicum, satisfaciendo las necesidades del mercado nacional e internacional e impulsando el desarrollo de las comunidades cercanas.

2.4 Valores

1. Asegurar la Calidad: La empresa buscará que todos sus productos cumplan con los estándares de calidad que el mercado internacional exige.
2. Competitividad: Buscando eficiencia tanto en la producción como en el ahorro de costos que permitan ser competitivos dentro de la industria de la Paprika. Asimismo, conociendo las prácticas de otros productores y mercados para estar a la vanguardia y no perder oportunidades de negocio.
3. Responsabilidad Social. Mantener una relación estrecha con las comunidades campesinas cercanas a la zona de influencia de las tierras, contribuyendo al bienestar de toda la comunidad.
4. Cuidado del Medio Ambiente. Ser responsables en el uso de la tierra, logrando un equilibrio entre el beneficio económico y preservar el medio ambiente.

2.5 Código de Ética

1. Atender a nuestros clientes con productos de calidad cumpliendo rigurosamente los estándares internacionales.

2. Establecer con nuestros clientes una relación comercial y sostenible en el tiempo y no solo lograr una venta ocasional.

3. Buscar la igualdad y equidad con todo nuestro personal. Además de lograr la conciliación entre la vida laboral y la familiar.

4. Lograr un trato justo y equitativo con todos los proveedores.

5. Buscar la mejor la calidad de vida de los stakeholders.

6. Integridad al 100%, no aceptando sobornos de ningún tipo.

2.6 Conclusiones

- Resulta fundamental para la organización contar con una visión que refleje la posición que se desea alcanzar en el futuro, asimismo con una misión definida y conocida por todos los colaboradores.

- La organización materia de estudio hasta este momento no cuenta con lineamientos establecidos respecto a la dirección que tiene o espera tener en un futuro; es decir carece de misión, visión, valores y código de ética constituyéndose esto como un aspecto crítico para la operación exitosa, a pesar de esto se han logrado definir; a partir de comunicación personal con el fundador de la organización y tomando en cuenta los valores que toda compañía del rubro debe mantener, así como el código de ética respectivo que establece las bases de lo permisible.

- La Gerencia debe considerar adoptar la Misión, Visión, Valores y Código de Ética planteados ya que le permitirá definir el horizonte para sus colaboradores y para ella misma, unificar esfuerzos y lograr el compromiso del personal en la ejecución de las estrategias que serán desarrolladas.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis del Entorno PESTE

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Analizar la competitividad del Perú como país es clave para entender el potencial de crecimiento y desarrollo de las empresas, más aún para las pequeñas y medianas, que deben lidiar con una serie de factores adversos. Para poder tener una visión más clara de este aspecto, The World Economic Forum 2015, en su publicación *The Global Competitiveness Report 2014–2015* describe los factores que son considerados como los más negativos para hacer negocios en nuestro país., los mismos que se pueden apreciar con detalle a continuación:

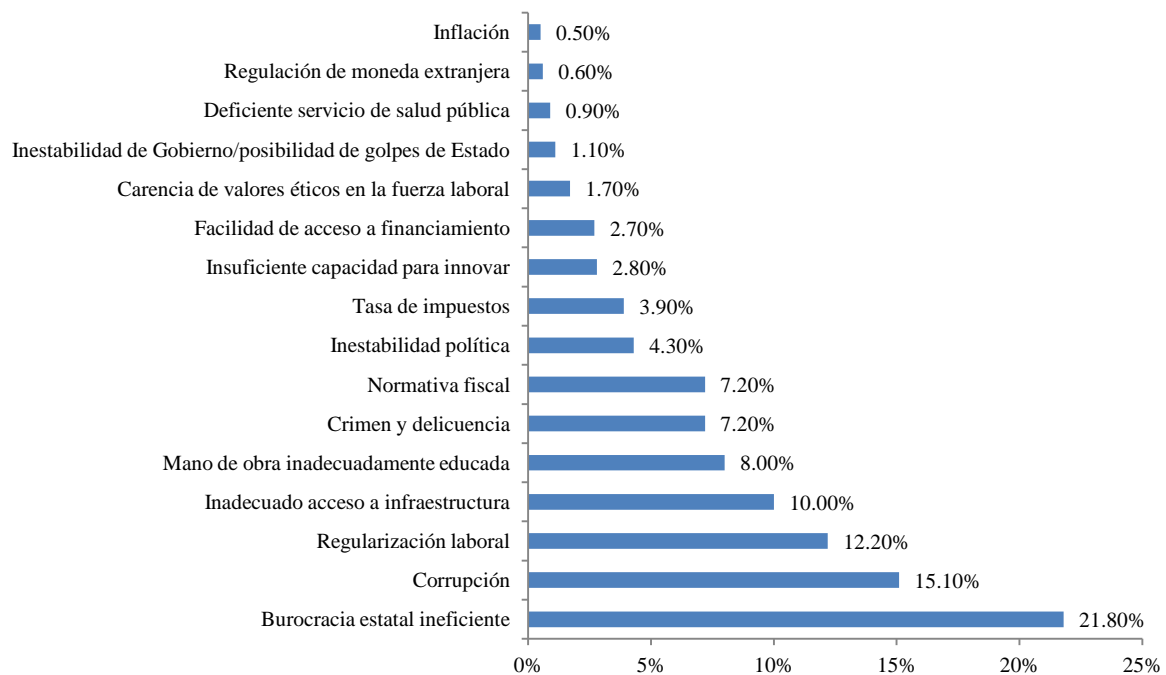


Figura 3. Indicadores negativos para hacer negocios en Perú.

Tomado de *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

De todos los indicadores mencionados, se puede observar que los más negativos son burocracia estatal ineficiente, corrupción, regulación laboral e inadecuado acceso a la infraestructura, los cuales concentran el 59.1% y están relacionados directamente con la

gestión empresarial y particularmente las operaciones de la empresa Agrícola Río Grande; la parsimonia en la respuesta de las instituciones gubernamentales, falta de credibilidad en las instituciones, e infraestructura deficiente, generan sobrecostos que restan competitividad y merman las posibilidades de desarrollo. Del análisis anterior, es fundamental tener clara la posición en que se ubica el Perú respecto a su Índice de Competitividad Global 2014-2015 (Global Competitiveness Index) ya que casi la totalidad de la producción de la compañía se exporta, y la competencia es a nivel de productores mundiales, los cuales si cuentan con una mejor puntuación y por lo tanto podría tener una ventaja relativa. En la Tabla 6 se puede apreciar la evolución de los últimos cuatro años.

Tabla 6

Perú: Índice de Competitividad Global 2011-2015

Periodo / Base de países	Puesto	Puntuación
GCI 2014-2015 (sobre 144)	65	4.2
GCI 2013-2014 (sobre 148)	61	4.3
GCI 2012-2013 (sobre 144)	61	4.3
GCI 2011-2012 (sobre 142)	67	4.2

Nota. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Aun cuando hemos retrocedido, todavía no alcanzamos los niveles del año 2012, por ende la posición se ha mantenido con una variación mínima, siendo el reto del Gobierno alcanzar los resultados de los dos últimos años. Éste es un referente de la posición competitiva relativa del Perú con respecto del mundo, lo cual indica que aún hay reformas pendientes y cambios que urgen realizar para mejorar los resultados. Es resaltable el dinamismo que ha adquirido la política exterior respecto a la suscripción de tratados de libre comercio, acuerdos bilaterales, afiliaciones, asociaciones, foros y otros con la finalidad de mejorar nuestra competitivas en dichos mercados.

Con respecto al marco legal en la actividad agraria en el Perú, el tema es bastante claro y en sentido se han emitido diversos Decretos Legislativos, Supremos, y Leyes con la finalidad de normar la actividad económica y fortalecer la competitividad del sector. En ese sentido, el marco legal vigente desde el año 1996 a la fecha abarca las siguientes normativas:

- Decreto Legislativo N° 885 (10/11/96) Ley de promoción del sector agrario.
- Decreto Supremo N° 003-97-TR (27/03/97); Texto Único Ordenado del Decreto.
- Legislativo 728, Ley de Productividad y competitividad Laboral.
- Ley N° 26970 (17/05/1997), Ley de la modernidad en la seguridad social en salud.
- Decreto Supremo N° 002-98-AG (17/01/1998), aprueban el Reglamento de la Ley de Promoción en el Sector Agrario.
- Ley 27360 (31/10/2000) Ley que aprueba las normas de Promoción del Sector Agrario.
- Decreto Supremo N° 049-2002-AG (11/09/2002) Aprueban el Reglamento de la Ley N° 27360 – Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario.
- Resolución de Gerencia Central de Seguros N° 008-GCSEG-GDA-ESSALUD-2005 (21/03/2005); establecen requisitos de afiliación al seguro de salud agrario para trabajadores independientes.

Los beneficios de ley fueron prorrogados hasta el 31 de diciembre de 2021, y son aplicables a las personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades de Cultivo y/o Crianzas (no incluye la industria forestal), actividad agroindustrial, y actividad avícola (a excepción de la que utiliza maíz amarillo duro importado en su proceso productivo).

La modalidad de contratación puede ser a plazo determinado o indeterminado. Respecto de la remuneración, el Jornal establecido por la Ley es diario y puede ser pagado de forma semanal, quincenal y se tiene como base la Remuneración Mínima. El pago de CTS así como las gratificaciones están comprendidas en la remuneración mensual o diaria, el periodo de descanso vacacional será de quince días calendario remunerados por año de servicio. Del

mismo modo respecto a la jornada de trabajo, esta es de 08 horas diarias o 48 semanales, pudiendo establecerse jornadas especiales de ser el caso, los trabajadores reciben todas las prestaciones del Seguro Social de Saludos y su aporte es del 4% de la remuneración, asimismo pueden afiliarse a cualquiera de los sistemas, público o privado (AFP). En el caso de despido arbitrario, la indemnización que corresponde al trabajador es equivalente a 15 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios, con un máximo de 180 remuneraciones diarias, las fracciones diarias se abonan por dozavos y los trabajadores tienen el Derecho a la Libertad sindical. (Agroforum, 2009, 05 de febrero)

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Al tener la empresa un mercado importante en el exterior, en países como España, México y Estados Unidos, son de gran relevancia las fluctuaciones del tipo de cambio del dólar norteamericano que desde el año 2013 se viene apreciando respecto al nuevo sol, tal y como se puede apreciar en la Tabla 7 alcanzando el valor de S/.3.165 por dólar norteamericano, la tendencia alcista se acentuó durante al año 2015, a pesar de que ha tenido un retroceso durante ciertos días esto representa un incentivo para los exportadores. En la Tabla 7, al cierre de noviembre el dólar alcanzo el valor de S/.3.165 por dólar norteamericano (la compra). Esta tendencia alcista representa un importante incentivo para los exportadores en general.

Tabla 7

Tipo de Cambio Nominal Bancario Compra - Promedio Anual 2010-2015

Años	Compra de US\$
2010	S/. 2.824
2011	S/. 2.753
2012	S/. 2.637
2013	S/. 2.701
2014	S/. 2.837
2015	S/. 3.165

Nota. Tomado de *TC nominal bancario compra: Promedio mensual (S/. por US\$)* Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/P00268PRM/html/2010-1/2015-12/>

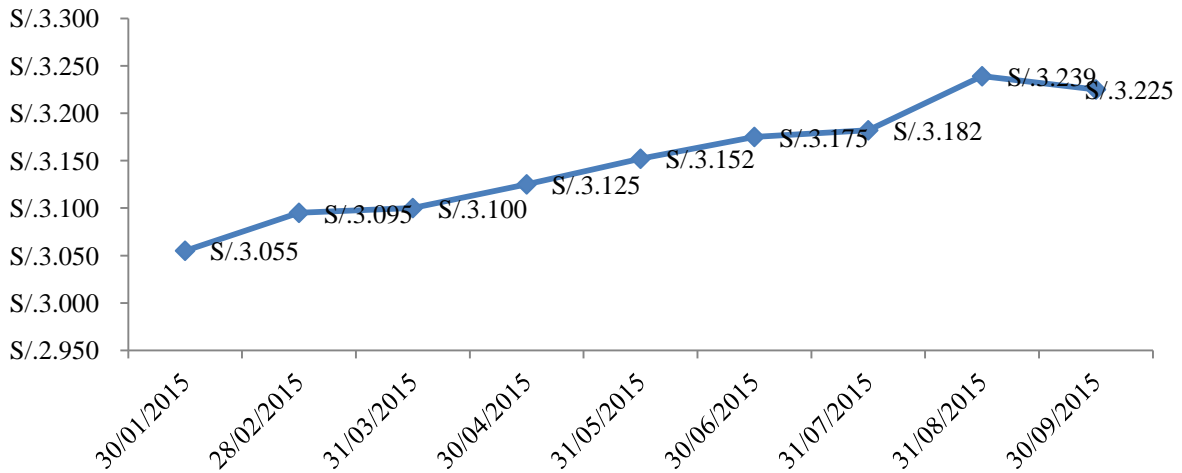


Figura 4. Desempeño tipo de cambio (compra) año 2015. Tomado de *Tipo de cambio ponderado compra y venta: Series históricas*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas/paso3_TipodeCambio_Descarga.aspx?secu=03&paso=3&opc=1

Asimismo, se requiere trabajar en la reducción de costos los cuales tienen una amplia brecha con respecto a China, por esta razón EE.UU. viene disminuyendo paulatinamente sus costos de producción por el buen manejo tecnológico y los estudios científicos; en nuestro país la zona de Barranca realiza una gestión eficiente de costos, lo cuales están por debajo del promedio nacional como se observa en la Tabla 8.

Tabla 8

Costo de Producción en los Últimos 3 años

Años	USD/KG					Estados unidos	China
	Norte	Barranca	Ica	Arequipa	Perú		
2013	1.62	1.55	1.75	1.70	1.66	1.95	1.25
2014	1.64	1.60	1.85	1.70	1.70	1.90	1.28
2015	1.70	1.60	1.90	1.80	1.75	1.87	1.32

Nota. Tomado de *VI Convención Internacional de Capsicum*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/descargas/capsicum2015.zip>

En la agenda nacional aún hay acuerdos comerciales pendientes de negociación, siendo un aspecto que debe mantenerse vigente y en constante búsqueda de nuevas oportunidades, sobre todo para los agroexportadores por el reconocimiento que viene tomando la marca Perú como destino gastronómico y la mayor demanda de nuestros productos agrícolas en el mundo. En lo que respecta a los tratados, acuerdos, y otros, debe entenderse que este proceso se dinamizó desde que el Perú es miembro fundador, desde su establecimiento en 1995, de la Organización Mundial de Comercio (OMC), y desde entonces ha tenido participación activa en la suscripción de tratados de libre comercio y acuerdo comerciales bilaterales, tal es así que a la fecha es miembro del Pacto Andino, Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay), Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y Cuba, El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico, Foro de Cooperación Económica Asia - Pacífico, Tratado de Libre Comercio con Chile, Canadá, Costa Rica, Singapur, China, Corea del Sur, Los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (la misma que está conformada por los países de Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia), Acuerdo de integración Protocolo con el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y la Facilitación del Comercio y sus Protocolos Adicionales comerciales con México, Acuerdo de Promoción Comercial con Estados Unidos, Acuerdo comercial con la Unión Europea, Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial con Venezuela, miembro de la Alianza del Pacífico (con Chile, Colombia y México), por entrar en vigencia, tratados de libre comercio con Honduras y Guatemala, en proceso de negociación el Acuerdo de Asociación Transpacífico que es una iniciativa desarrollada por doce economías miembros del Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico (APEC): Australia, Brunei Darussalam, Canadá, Chile, Estados Unidos de América, Japón, Malasia, México, Nueva Zelandia, Perú, Singapur y Vietnam; tratado de libre comercio con El Salvador y Turquía; y miembro de la negociación del

Acuerdo de Comercio de Servicios (TISA - Trade in Services Agreement), una iniciativa desarrollada por 24 miembros de la Organización Mundial de Comercio: Australia, Canadá, Chile, Corea del Sur, Colombia, Costa Rica, Estados Unidos, Hong Kong, Islandia, Israel, Japón, Liechtenstein, México, Nueva Zelanda, Noruega, Panamá, Pakistán, Paraguay, Perú, Suiza, Taipei, Turquía, la Unión Europea y Uruguay, busca promover la liberalización del comercio de servicios (MINCETUR, 2015). En lo que respecta a la Alianza del Pacífico constituye una economía interesante de cooperación, esto ha permitido el intercambio de técnicas agrícolas a través de lo que se denominó misiones técnicas realizadas en Chile en el año 2012 y en México y Brasil en el año 2013. El aporte de Chile ha sido significativo, teniendo en consideración que a pesar de mantener el nivel más bajo de hectáreas cosechadas así como se aprecia en la figura 3, los rendimientos por hectárea son los más altos de los países que integran la Alianza del Pacífico (ADEX, 2015).

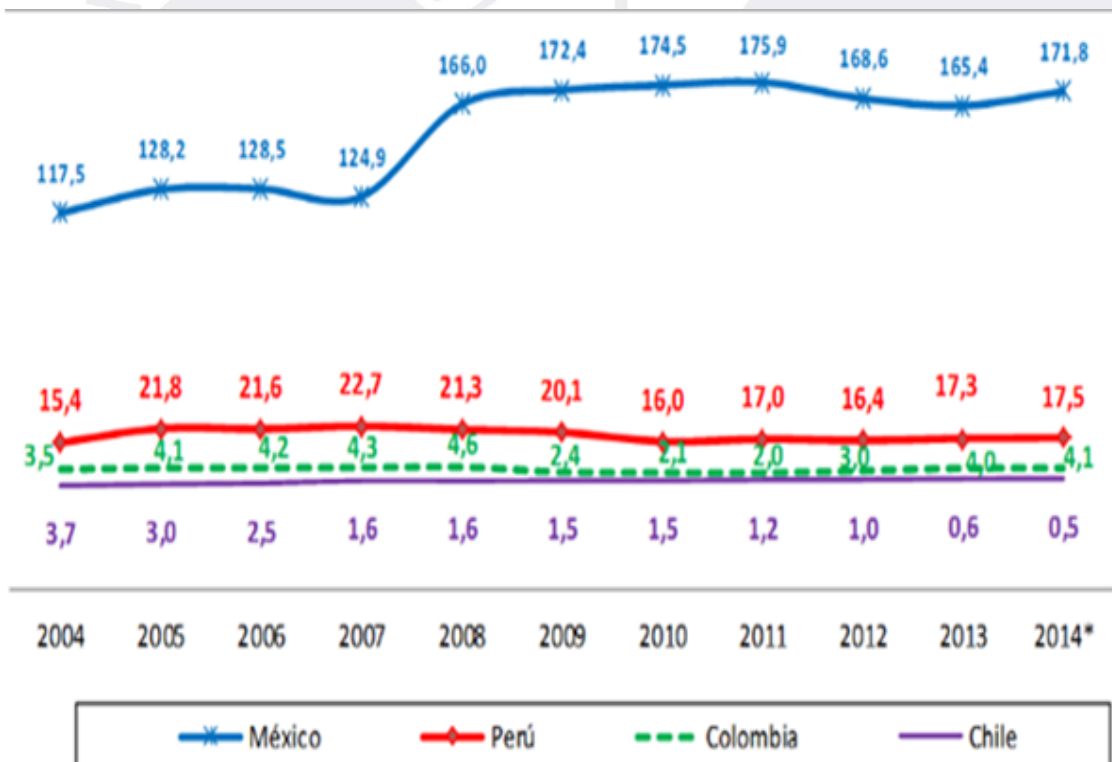


Figura 5. Evolución del número de hectáreas cosechadas de capsicum de los países de Alianza del Pacífico.

Tomado de VI Convención Internacional de Capsicum. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/descargas/capsicum2015.zip>

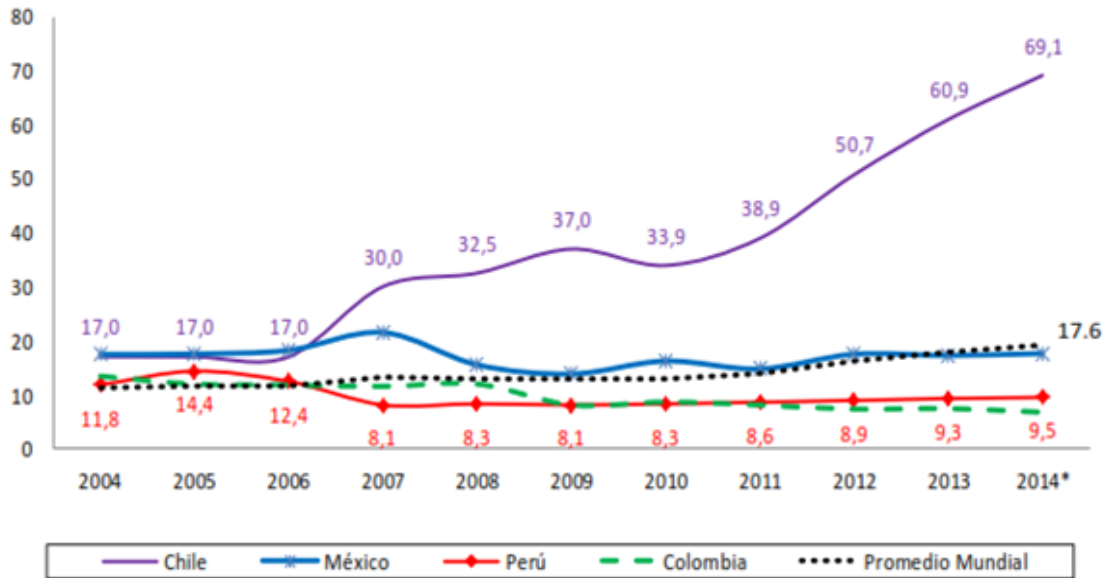


Figura 6. Evolución del rendimiento de capsicum de los países de Alianza del Pacífico. Tomado de VI Convención Internacional de Capsicum. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/descargas/capsicum2015.zip>

Del mismo modo, resulta sumamente conveniente para la empresa los tratados suscritos con Estados Unidos, y México, dos de los tres países con los cuales la empresa mantiene vínculos comerciales; a esto se suma lo atractivo del mercado mexicano y americano en cuanto al consumo per cápita anual, los cuales están en el orden de 8Kg y 4 Kg respectivamente.

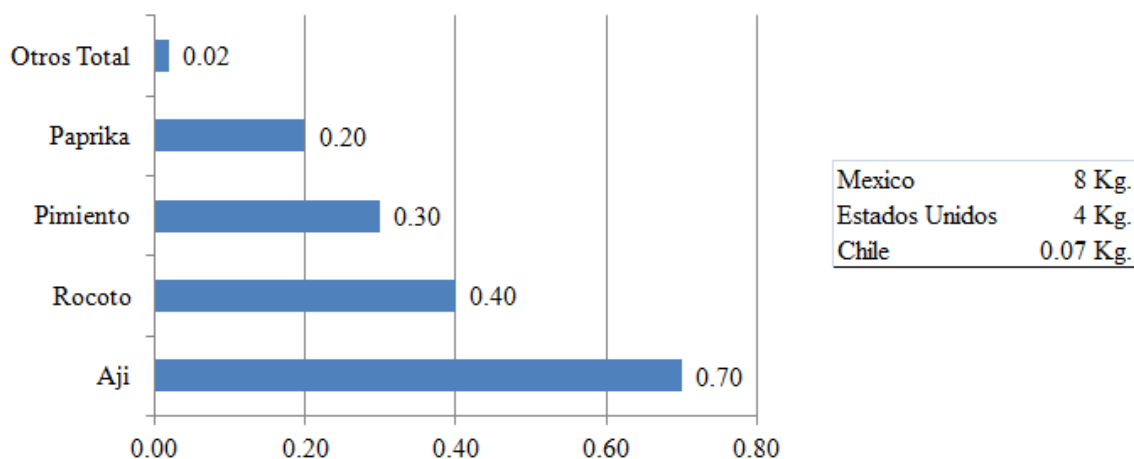


Figura 7. Consumo per cápita aparente de capsicum según variedad, kilogramos por persona al año, periodo 2012-2014.

Tomado de VI Convención Internacional de Capsicum. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/descargas/capsicum2015.zip>

En la Figura 8 para el caso de EE.UU., es necesario mejorar los estándares de calidad los cuales son de carácter estricto y busca que los productos exportados sean lo más saludables, por tanto hay controles de pesticidas muy precisos. De acuerdo con el informe de PromPerú, en lo que va del año se han registrado 156 rechazos de los cuales el 44% corresponden al uso de pesticidas; estos rechazos pueden generar el deterioro de la imagen de nuestro país para el producto exportado, generando que se efectúen mayores controles a los productos exportados; teniendo en cuenta que el 44% de los rechazos se debieron al uso excesivo de pesticidas, es decir se estarían incumpliendo los requerimientos mínimos en el control de toxinas.

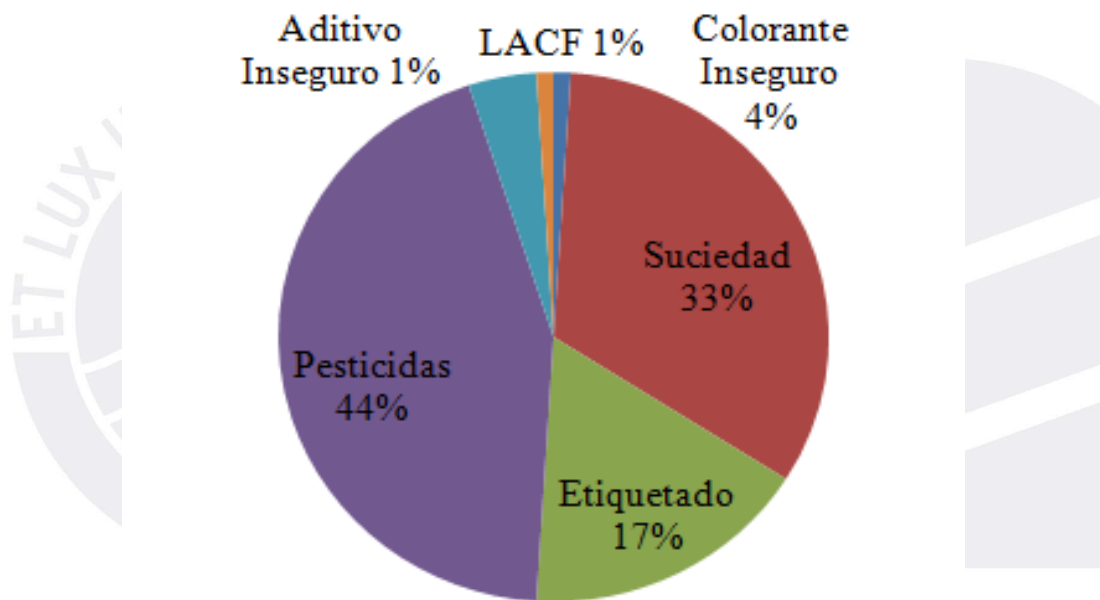


Figura 8. EE.UU: Reporte de rechazos enero – agosto 2015.
Tomado de *VI Convención Internacional de Capsicum*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/descargas/capsicum2015.zip>

A continuación podemos apreciar en la Tabla 9 las regularizaciones sanitarias requeridas de acuerdo con el país de destino, siendo EE.UU. el país con mayores regulaciones en el ingreso de productos todo esto en línea con la tendencia saludable y medioambientalista que promueve dicho país.

Tabla 9

Ficha Técnica de Regulaciones Sanitarias para Capsicum

Contaminante	Unión Europea	USA
Plaguicidas	Reglamento (UE) N° 096/2005	CFR. Title 40-Part 180
Aflatoxicinas	Reglamento (UE) N° 165/2010	B1: 10 ppb Totales: 20 ppb
Ocratoxina A	Reglamento (UE) N° 594/2012	No se han establecido niveles
Materias Extrañas		75 fragmentos de insectos/25 gr 11 pelos de roedor /25 gr
Microbiológicos		E. Coli por gramo no detectable. Salmonella: Ausencia

Nota: Tomado de *Ficha Técnica de Exportación de Capsicum Agrícola Río Grande SAC.*

Un aspecto favorable para la agroexportación es el hecho que nuestros productos empezarían a tener reconocimiento mundial por tanto se deben respetar las regulaciones sanitarias impartidas por los países de destino. En este momento ya se cuenta con la aprobación por parte de la Sanidad Agropecuaria de EE.UU. (APHIS), la cual permitirá la exportación de capsicum fresco cultivado en sistema tipo casa malla el cual garantiza un producto libre de insectos; asimismo se espera incrementar y lograr una mayor representatividad de las exportaciones peruanas de capsicum fresco, para esto es necesario no sólo invertir en la estructura, cuyo costo de instalación va de los seis dólares americanos hasta los 120 dólares americanos como podemos apreciar en la Tabla 10.

Tabla 10

Costo de Instalación según Tipo de Invernadero

Nivel Tecnológico	Dólar USA m2 aprox.
Invernadero Tipo Casa Sombra Básico	6-8
Invernadero Tipo Casa Sombra Reforzado (aconsejable)	9-12
Invernadero Tipo Multitunnel Tropical Sencillo	16-18
Invernadero Tipo Multitunnel Tropical Imperial	20-22
Invernadero Tipo Multitunnel Tropical Automatizado	24-26
Invernadero Tipo Venlo (cristal)	80-120

Nota. Tomado de VI Convención Internacional de Capsicum. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/descargas/capsicum2015.zip>

Si bien al año 2014 las exportaciones de capsicum representaron el 0.4% del total de exportaciones como se muestra en la Figura 9, en el periodo 2005 – 2014 se registró una variación negativa de 1.4% de las exportaciones; con esta nueva medida se busca incentivar la exportación de frescos se espera alcancen los USD150' de exportaciones en valor FOB.

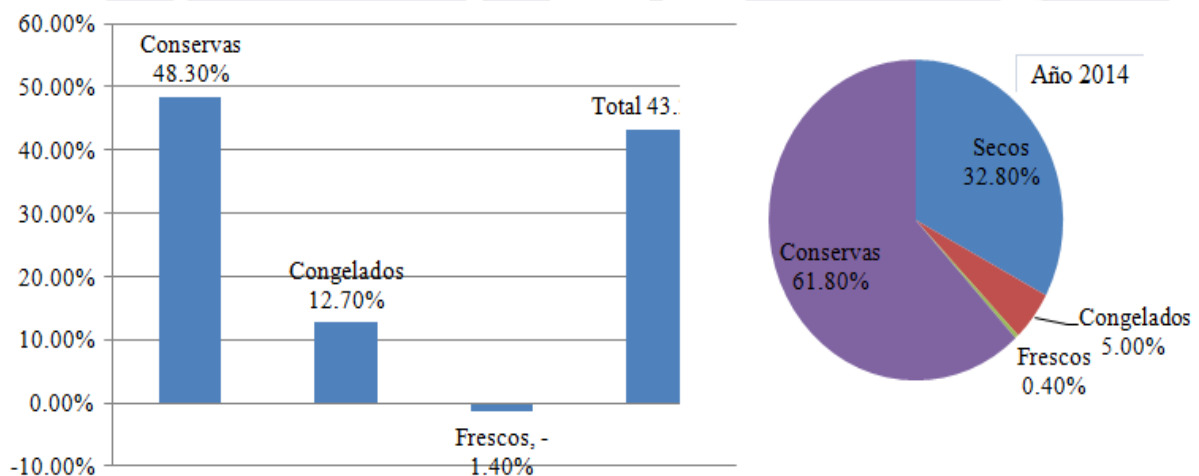


Figura 9. Variación porcentual anual promedio de la exportación de capsicum: 2005-2014. Tomado de VI Convención Internacional de Capsicum. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/descargas/capsicum2015.zip>

Ciertamente es muy importante para el impulso a las exportaciones las fuentes de financiamiento, para lo cual se cuenta con las acciones realizadas por Agro Banco, entidad que ha otorgado 566 créditos a agosto 2015 como se muestra en la Tabla 11, destacándose las zonas de Ancash y Lambayeque debido al potencial agrícola de estos departamento, zonas que hace cerca de 15 años atrás mantenían paisajes desérticos los cuales fueron habilitados para el cultivo.

Tabla 11

Financiamiento de Producción de Capsicum de AGROBANCO por Departamento

Departamento	Nº de Créditos	Saldo
Lambayeque	13	5'849,585
Ancash	264	4'109,142
La Libertad	10	2'156,505
Arequipa	35	2'046,073
Lima	30	1'832,852
Junín	3	865,559
Pasco	123	839,555
Puno	58	387,802
Tacna	26	370,891
Ica	4	154,963
Total general	566	18'612,927

Nota. Tomado de VI Convención Internacional de Capsicum. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/descargas/capsicum2015.zip>

Con respecto a los beneficios arancelarios encontramos que la exportación definitiva no está afecta a ningún impuesto por el contrario cuenta con un beneficio tributario de derechos arancelarios o drawback, el cual corresponde a la devolución de un porcentaje del valor FOB del producto exportado siempre que el costo de producción se encuentre gravado por el costo de la importación de insumos utilizados en la producción del producto exportado, siendo así que hasta el año 2014 éste ascendía al 5%, a partir del 2015 se ha reducido al 4% y a partir de enero 2016 el beneficio seguirá bajando al 3% (ADEX, 2015). En el caso del agro no se

consideran como insumos los fertilizantes usados, y para acceder a este beneficio existe el plazo máximo de 180 días a partir de la fecha de embarque.

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

El último censo realizado en el país, arrojó una población superior a los 28 millones de habitantes; ahora se estima que la población del país supera los 30 millones, como se observa en la Tabla 12, por lo que se puede decir que el crecimiento poblacional ha sido constante a lo largo de los años, teniendo una tasa promedio anual de 1.6%. El departamento de Lambayeque, zona a la cual pertenece la comunidad de Olmos, también ha registrado un crecimiento poblacional, aunque en menor medida que el resto del país.

Tabla 12

Evolución de la Población en el Perú

Año	Total	Censada
1940	7'023,111	6'207,967
1961	10'420,357	9'906,746
1972	14'121,564	13,538
1981	17'762,231	17'005,210
1993	22'639,443	22'048,356
2005	27'219,262	26'152,265
2007	28'220,764	27'412,157

Nota: Tomado de Perú: *Crecimiento y distribución de la población, 2007: Primeros resultados (Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda)*. Adaptado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

Según el IV Censo Agropecuario del año 2012, en Lambayeque existen 58,894 productores agropecuarios, quienes utilizan 238,994 hectáreas de tierra para sus cultivos. En la Tabla 13 se puede observar que el 72% de la población agrícola supera los 45 años y es este el grupo que maneja la mayor cantidad de superficie de cultivo, seguido de la población entre 30 a 44 años, lo cual significa que nuestra población agrícola está constituida por personas en etapa de adultez.

Tabla 13

Censo Nacional – Departamento de Lambayeque

Género y Tamaño de las unidades agropecuarias	Total de Productores Agropecuarios Individuales 1	Menos de 15 años	De 15 a 29 años	De 30 a 44 años	De 45 a 64 años	De 65 a mas años
Productores	58,894	10	3,453	13,203	26,029	162
Superficie	238,994	22	9,390	48,332	118,620	626

Nota. Tomado de *IV Censo nacional agropecuario 2012: Sistema de consulta de resultados censales: Cuadros estadísticos*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/?id=CensosNacionales>

Asimismo, en el distrito de Olmos, se repite la misma proporción de agricultores mayores de 45 años, ocupando la mayor parte de la tierra. Se puede observar en la Tabla 14 que también hay una cantidad importante de productores menores de edad.

Tabla 14

Censo Nacional – Distrito de Olmos

Distrito Olmos		Grupos de Edad				
Género y Tamaño de las unidades agropecuarias	Total de Productores Agropecuarios Individuales	Menos de 15 años	De 15 a 29 años	De 30 a 44 años	De 45 a 64 años	De 65 a más años
Productores	3,122		245	713	1,274	890
Superficie	10,918		244	1,804	4,399	4,471

Nota. Tomado de *IV Censo nacional agropecuario 2012: Sistema de consulta de resultados censales: Cuadros estadísticos*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/?id=CensosNacionales>

De igual forma, la distribución agrícola se encuentra concentrada en pequeños agricultores, quienes mantienen como máximo 4.9 hectáreas, que equivale al 96% del total de productores. Se tiene conocimiento que la mayor parte de las cosechas son financiadas y vendidas a las grandes empresas, las cuales se encargan de exportar la producción en diversas

variedades.

Tabla 15

Número de Productores por Tamaño de Propiedad

Capsicum	Menos de 0.5 has	0.5 - 4.9 has	5.0 - 9.9 has	10.0 - 19.9 has	20.0 - 49.9 has	50.0 a más has	Total
Ají	1,130	2,288	110	20	10	6	3,564
Paprika	35	579	84	20	17	13	748
Pimiento	148	383	11	3	1	6	552
Piquillo						3	3
Rocoto	3,175	2,152	39	7	2	3	5,378
Total Nacional	4,488	5,402	244	50	30	31	10,245

Nota. Tomado de *IV Censo nacional agropecuario 2012: Sistema de consulta de resultados censales: Cuadros estadísticos*. Recuperado de <http://censos.inei.gov.pe/cenagro/tabulados/?id=CensosNacionales>

En la Tabla 15 podemos apreciar que los productores de Paprika de acuerdo al tamaño de sus propiedades están concentrados en el grupo de hasta 4.9 hectáreas., siendo el cultivo de ají y rocoto el predominante ocupando ambos el 87% de las hectáreas cultivadas, por su lado la Paprika con 748 hectáreas cultivadas representa el 7% del total; al igual que en los otros cultivos, se concentra en pequeños productores con campos que no sobrepasan las 5 has. Ante esto, es evidente no tomar en cuenta la atomización de agricultores en el cultivo de capsicum, lo cual puede generar un problema a la hora de organizarse y formar un gremio. De igual forma, el cultivo de capsicum ha permitido a nuestro país desarrollar nuevos puestos de trabajo los cuales podemos ver reflejados en la Tabla 16, donde se observa que en el año 2013 la generación de empleo disminuyó debido a la sobreproducción generada por China, lo cual llevó a que muchos productores deriven sus cultivos a otros productos, siendo así que a partir del año 2014 el empleo generado por las exportaciones de capsicum se encontrarían recuperándose a los niveles similares al obtenido en el año 2012.

Tabla 16

Perú. Número de Empleos Generados por las Exportaciones de Capsicum

Tipo de empleo	Empleos por US\$ 1 Millón Exportado*	N° de Empleos		
		2012	2013	2014
Empleo Directo	67	11,458	10,603	11,216
Empleo Indirecto	56	9,585	8,869	9,382
Empleo Inducido	111	19,119	17,692	18,715
Empleos Totales	233	40,161	37,164	39,313

Nota. Tomado de *VI Convención Internacional de Capsicum*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/descargas/capsicum2015.zip>

Tabla 17

Perú. Nivel Educativo de la población Agrícola en Lambayeque

Género y Tamaño de las unidades agropecuarias	Total de Productores Agropecuarios Individuales 1	Ningún Nivel	Inicial	Primaria	Primaria	Secundaria	Secundaria	Superior No
				Incompleta	Completa	Incompleta	Completa	Universitaria
Productores	58,894	7,592	498	19,045	12,450	5,204	9,189	4,916

Nota. Tomado de *IV Censo nacional agropecuario 2012: Sistema de consulta de resultados censales: Cuadros estadísticos*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/?id=CensosNacionales>

Un grave problema sigue siendo la pobreza en la región Lambayeque a pesar del crecimiento reflejado en los últimos años, así lo reveló la Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza en su última reunión con líderes de opinión y comunicadores sociales. Según detalló la representante de la mesa, Dennie Rojas Manrique, once distritos de la región se mantienen a la fecha en pobreza extrema, siendo estos Incahuasi, Cañaris, Íllimo, Mochumí, Mórrope, Monsefú, Olmos, Pacora, Pueblo Nuevo, Salas y Túcume. Además otros once se mantienen en pobreza, entre ellos Monsefú y Santa Rosa, lo que llama la atención por

la oferta laboral; sin embargo, las cifras evidencian que hay algo por superar pese al espíritu emprendedor de estos distritos. Para la representante, la cultura puede ser un factor determinante para el desarrollo de la salud y educación en estas zonas, ya que no se ve el resultado del trabajo, por ello sería posible que este sea una prioridad antes que la educación, la salud y el desarrollo en sí mismo. Los otros distritos en situación de pobreza son Cayaltí, Chóchope, Eten, Jayanca, Mesones Muro, Motupe, Nueva Arica, Oyotún, Pítipo, San José y Santa Rosa, lo que significa un retroceso del crecimiento regional. (Terán, 2015, 20 de Junio)

Por el lado de la educación podemos observar en la Tabla 17 que en el sector Agropecuario de Lambayeque, el 54% tiene primaria completa, mientras que el 15% concluyó la secundaria, del mismo modo un 13% no cuenta con nivel de instrucción y solo un 8% tiene estudios superiores no universitarios.

Otro tema importante que beneficiará a más de 37 mil familias en el Departamento de Lambayeque es la llegada del Gas Natural. Según la ministra de Energía y Minas, Rosa María Ortiz, este será transportado en camiones especiales y luego distribuido por redes domiciliarias, con lo cual se beneficiará a 37 mil familias en los cinco primeros años. (Gestión, 2015, 3 de agosto)

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El aumento de la competitividad de los mercados, obliga a las empresas a implementar mejoras tecnológicas en sus procesos productivos, un factor importante para diferenciarse y ser competitivo es asignar los recursos necesarios para desarrollos tecnológicos; con la tecnología adecuada se alcanza ser eficiente además de permitir ahorrar en costos lo cual contribuye a ser más competitivos en el mercado. Aparte de ello, implementar avances tecnológicos, fomenta el desarrollo agroindustrial, dando un valor agregado a las materias primas y/o productos finales. Para medir el nivel de aceptación en la aplicación de

tecnologías, no sólo se debe medir por el nivel de sofisticación sino en la manera como se logran satisfacer los requerimientos cada vez más exigentes del mercado.

En la actualidad en la industria de la paprika, los avances tecnológicos que agregan valor son: (a) limpieza del ají, antes los procesos eran manuales siendo así que se lustraba uno a uno el producto; hoy en día existen maquinas limpiadoras que pueden limpiar 1200 kg por hora; (b) en la fumigación, con el uso de maquinaria se puede fumigar grandes extensiones de tierra en menos tiempo y utilizando menos recursos de mano de obra y (c) la experiencia y conocimiento de los agricultores. En Lambayeque hay un déficit de infraestructura vial y portuaria. El no tener un puerto genera sobrecostos a los exportadores además de no contar con carreteras en buen estado lo cual dificulta y encarece el proceso. Es por esto, que resulta importante la presencia de la empresa en la zona de Chao, la cual cuenta con dichos accesos. (W. Díaz, comunicación personal, 12 de setiembre de 2015)

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Existe una tendencia que busca mejorar los niveles de productividad, producir más con menos recursos naturales, con la finalidad de proporcionar los alimentos necesarios ante el crecimiento de la población. Asimismo, el cambio climático es una preocupación seria para el sector agrícola que se evidencia en las variaciones de temperatura, lluvias, fenómeno El Niño, entre otros. Los principales riesgos asociados a este problema son: rendimiento de cultivos, sanidad, aumento de costos para combatir plagas, daños en la infraestructura, pérdida de cultivos completos por inundaciones, deterioro de las áreas de siembra entre otros. Para esto muchas empresas se encuentran fortaleciendo sus áreas de producción, así como adelantando sus periodos de cosecha a fin de poder cumplir con los requerimientos pactados. Para el presente año como se observa en la Tabla 18, se advierte la presencia del fenómeno El Niño, y según el SENAMHI se mantiene la probabilidad del 55% que la intensidad sea mayor a la registrada en los veranos 1982-1983 y 1997-1998.

Tabla 18

Probabilidades de las magnitudes de El Niño costero en el verano 2015-2016

Magnitud del evento durante Diciembre 2015 - Marzo 2016	Probabilidad de ocurrencia (%)
Normal o La Niña costera	5
El Niño costero débil	10
El Niño costero moderado	30
El Niño costero fuerte	35
El Niño costero extraordinario	20

Nota. Tomado de VI Convención Internacional de Capsicum. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/descargas/capsicum2015.zip>

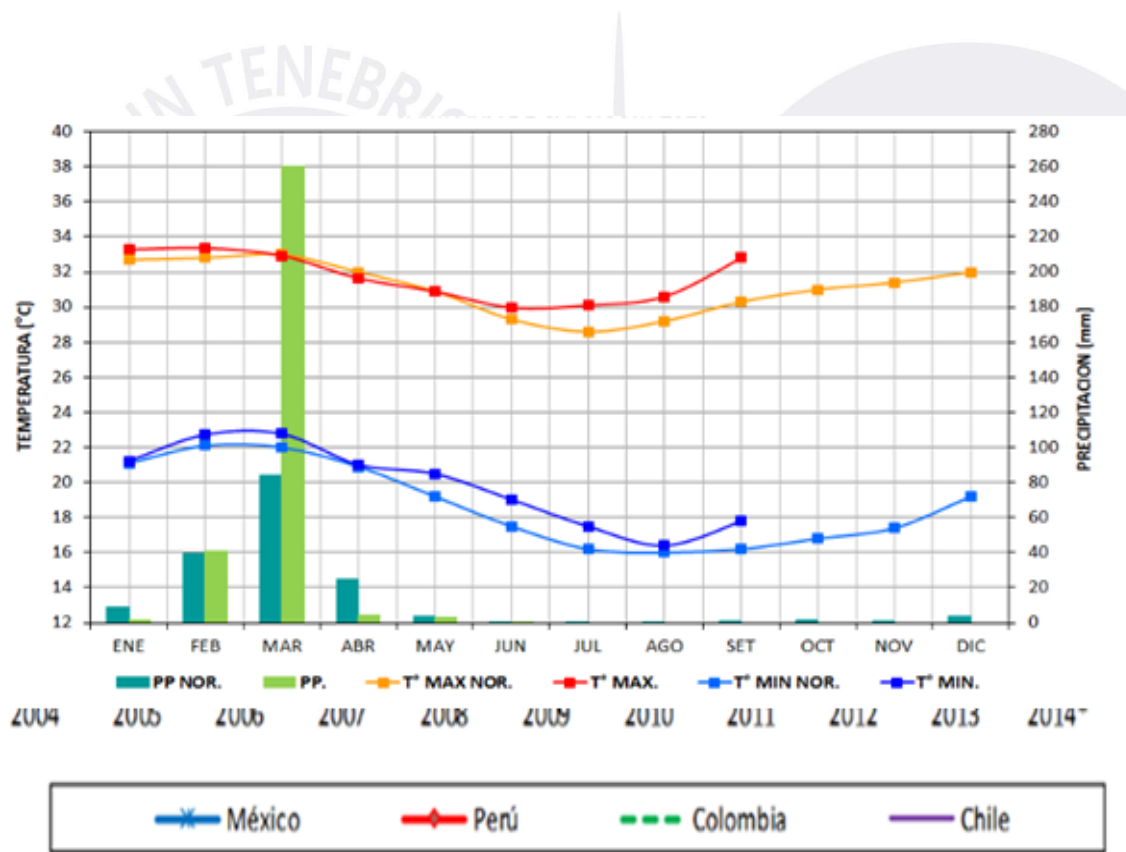


Figura 10. EMC-PASABAR: Régimen de temperaturas extremas y precipitación Campaña de capsicum 2015.

Tomado de VI Convención Internacional de Capsicum. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/descargas/capsicum2015.zip>

Tabla 19

Reducción Porcentual de Rendimientos en la Agricultura como Consecuencia del Fenómeno Del Niño.

Cultivo	%	Campaña
Papa	56	97/96
Camote	43	97/96
Algodón	50	97-98/96-97
Maíz	46	98-99/97-98
Esparrago	75	98-99/96-97
Cítricos	60	98-99/97-98
Vid	38	97-98/96-97
Duraznero	95	97-98/96-97

Nota. Tomado de *El cambio climático y sus efectos en el Perú. Serie de Documentos de Trabajo.*

Recuperado de

<http://www.bcrp.gov.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2009/Documento-de-Trabajo-14-2009.pdf>

En la Figura 10 se muestra el régimen de temperatura y precipitaciones en lo que va del año, esto como un anticipo al fenómeno climático El Niño que se repite entre cinco y diez años suele ocasionar inundaciones y huaycos que pueden llegar a originar la pérdida parcial y/o total de los cultivos. En la Tabla 19, podemos apreciar el histórico de la reducción en los rendimientos a consecuencia del fenómeno El Niño, siendo el durazno, el esparrago y los cítricos con mayor porcentaje de reducción. Por otro lado, existe una tendencia que las empresas no solo buscan la rentabilidad económica, sino que también han incluido la rentabilidad social y la rentabilidad ambiental; estas tres variables hacen un negocio rentable y sostenible en el tiempo; esta tendencia es conocida como la triple rentabilidad. Asimismo, es una buena oportunidad para enfocar los objetivos de la empresa hacia esta tendencia que asegure un negocio rentable en el largo plazo, manteniendo un equilibrio con el medio ambiente y con las comunidades vinculadas. Hoy por hoy muchas de las grandes empresas han tomado la iniciativa, tal es el caso de la empresa Ecoacuicola SAC, quienes realizan un enfoque sostenible en la comunidad a través de campañas de salud, mejoras en la

infraestructura educativa, saneamiento ambiental y apoyo social en las actividades de las comunidades aledañas. Este enfoque debe ser el punto de partida para muchas organizaciones que no solo buscan la rentabilidad económica y financiera sino a su vez el reconocimiento social y ambiental.

Otro de los factores ambientales que cobra gran importancia es mantener en equilibrio el ecosistema, ante esto la empresa Camposol, es la primera empresa agroindustrial en medir su huella de carbono, resaltando la importancia de implementar una cultura de eco eficiencia para garantizar la sostenibilidad de la producción. (RPP Noticias, 2011, 28 de setiembre)

La huella de carbono es una de las formas más simples que existen de medir el impacto o la marca que deja una persona sobre el planeta en su vida cotidiana. Es un recuento de las emisiones de dióxido de carbono (CO₂), que son liberadas a la atmósfera debido a nuestras actividades cotidianas o a la comercialización de un producto. Por lo tanto la huella de carbono es la medida del impacto que provocan las actividades del ser humano en el medio ambiente y se determina según la cantidad de emisiones de GEI producidos, medidos en unidades de dióxido de carbono equivalente. (UACH, 2008)

La Huella de Carbono busca calcular la cantidad de GEI que son emitidos directa o indirectamente a la atmósfera cada vez que se realiza una acción determinada y que las empresas puedan reducir los niveles de contaminación mediante un cálculo estandarizado de las emisiones durante los procesos productivos. (UACH, 2008)

Los estándares más utilizados son ISO 14067 está diseñado para ser un estándar internacional de dos piezas para los productos y servicios de las Huellas de Carbono y las etiquetas de carbono ISO 14067 Huella de Carbono de los productos Cuantificación e ISO 14067 Huella de Carbono de los productos Comunicación. PAS 2050 proporciona directrices para las huellas de carbono de los productos y servicios; la contabilidad de las emisiones de ciclo de vida completo de un producto o servicio. (UACH, 2008)

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 20

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Ítem	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Buen posicionamiento del Perú en producto Agroexportador.	0,09	2	0,18
2	Alto consumo de especies de capsicum, en México.	0,13	3	0,39
3	Tratado de libre comercio en agroexportación con EE.UU.	0,08	2	0,16
4	Estacionalidad de producción en China.	0,10	3	0,3
5	Posibilidad de desarrollar nuevos cultivos.	0,11	3	0,33
		0,51		1,36
Amenazas				
1	Escasa promoción de los productos agrícolas peruanos en otros mercados de destino.	0,12	1	0,12
2	Fenómenos naturales adversos.	0,09	3	0,27
3	Incremento de barreras sanitarias en los países de España y EE.UU.	0,11	2	0,22
4	Dificultad para obtener tierras saneadas (con título de propiedad).	0,08	2	0,16
5	Falta de infraestructura para el desarrollo de la agro exportación.	0,09	2	0,18
		0,49		0,95
	Total	1		2,31

Como podemos apreciar en la Tabla 20, las oportunidades en el sector son mayores que las amenazas, ante esto podemos resaltar que Agrícola Rio Grande ha puesto énfasis en la oportunidad de alto consumo de capsicum en México, es por ello que busca constantemente satisfacer las nuevas tendencias y necesidades, a través del análisis anual de la oferta y demanda en dicho país, el análisis abarca temas relevantes de la economía mexicana y las perspectivas generales por producto.

Por otro lado, con respecto a las amenazas presentes en el sector, solo la falta de infraestructura y la escasa promoción se encontrarían dentro del ámbito de acción de la empresa; es por ello que Agrícola Rio Grande busca de manera conjunta con otras pequeñas agroexportadoras mitigar dichas amenazas invirtiendo en muchos de los casos en proyectos de infraestructura y promoción que benefician tanto a la comunidad y a las empresas asociadas a proyectos tales como la habilitación de la carretera y alumbrado público de Olmos.

3.3 La Organización y sus competidores

El ciclo de vida del sector de los capsicum, en el cual encontramos a la paprika se mantiene en tanto el panorama económico mundial se mantenga en buen estado, sin embargo ante las crisis económicas americana y europea, adicionalmente a la súper producción de china y a los esfuerzos de los EE.UU. para mejorar la competitividad de este producto, ha hecho que el sector del paprika en el Perú, disminuya su producción en 28% del 2013 al 2014, pasando del primer a segundo puesto como país exportador de paprika, después de China. Las principales variedades de paprika para exportación son de tres tipos Papri King Papri Queen y Sonora. (ADEX, 2015)

Para este análisis se utilizó el modelo de la estructura del sector industrial, es decir el conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter, que permite la ejecución del análisis competitivo y la determinación de la estructura y atractividad de la paprika en el Perú.

Tabla 21

Canasta de Capsicum de la Alianza del Pacífico

Variedades	Perú	Colombia	Chile	México
Pimentón	X		X	
Pimiento piquillo	X			
Pimiento morrón	X			X
Cherry	X			
Jalapeño	X	X	X	X
Paprika	X			
Lagrima	X			
Capia	X			
Ají amarillo	X	X		
Ají limo	X	X		
California	X			
Lombardi	X			
Ají	X		X	
Rocoto	X			
Banana	X			
Habanero	X	X		X
Swett pepper	X			
Tabasco		X		
Cayena		X		
Chivato		X		
Ají verde				X
Ají chipotle				X
Ají serrano				X
Ají chilaca				X
Ají Anaheim				X
Ají guajillo				X
Ají ancho				X
Ají pasilla				X
Ají árbol				X
Ají cascabel				X
Mini pimientos				X

Nota. Tomado de VI Convención Internacional de Capsicum. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/descargas/capsicum2015.zip>

En la Tabla 21 podemos apreciar el potencial agrícola que se refleja en la disponibilidad de poder cultivar 17 variedades de capsicum de un total de 31 variedades, en comparación con nuestros vecinos países miembros de la Alianza del Pacífico, seguidos de México con el

cultivo de 14 variedades, esto resalta nuestro atractivo para la exportación, a pesar que Chile cultiva solo tres variedades muestra preocupación en poner énfasis en sus procesos así como realizar investigación genética que de cómo resultado un producto en mejores condiciones y de mejor calidad

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Si bien es cierto la empresa Agrícola Rio Grande SAC, sin participación significativa dentro del mercado de empresas agro exportadoras de paprika, cuenta con dos colaboradores además del gerente y accionista principal, quienes se encargan de negociar los precios a las distintas unidades familiares a lo largo de la costa peruana que cosechan paprika, durante su etapa de acopio. El precio a comprar puede variar, según la demanda lo solicite y la oferta se encuentre escasa o viceversa, aparte de ello se cuenta con una buena relación entre los proveedores y la empresa, fortalecida y basada en la confianza lo cual permite que las transacciones sean más rápidas y eficientes.

Ahora bien estos proveedores, son pequeñas unidades familiares con promedio de dos o máximo tres hectáreas, lo cual hace más atomizada el trabajo operativo del acopio, y por ende, el poder de negociación de los proveedores se ve debilitado debido a la cantidad de ofertantes en mínimas cantidades a comercializar. (W. Díaz, comunicación personal, 12 de setiembre de 2015)

Por otro lado, Agrícola Rio Grande cuando considera necesario acceder a financiamiento para las cosechas y así contar con una cantidad fija y segura, sólo el precio depende de la zona en la que se encuentre, ya que mientras provenga de la zona más seca se obtendrá un mejor producto libre de hongos, también depende del precio pactado con el cliente y de la cantidad que se requiera. En la actualidad, la diversidad de la agro exportación en el Perú, permite a los proveedores, diversificar sus cultivos según sea más atractivo el precio de compra, esto significa poder contar con un abanico de posibilidades dentro de una rama de

cultivos, entre espárragos, paltos, paprika, etc., lo cual se convierte en un obstáculo para los acopiadores de la empresa. (W. Díaz, comunicación personal, 12 de setiembre de 2015)

Teniendo en cuenta las características de las propiedades agrícolas en el Perú, el fraccionamiento de las parcelas y su gran dispersión, el poder de negociación con las empresas proveedoras de semillas, fertilizantes y agroquímicos es mínimo, para esto es de suma importancia que estos productores se asocien de tal forma se pueden negociar precios menores, mejor calidad, y mantener tiempos eficientes de entrega de los insumos lo cual redundaría en una disminución de costos de producción y mejor calidad del producto. (W. Díaz, comunicación personal, 12 de setiembre de 2015)

Según la Tabla 22, Productores Agropecuarios por condición jurídica según tamaño de las unidades agropecuarias, elaborado en el IV censo agropecuario 2012, con más de 2'260 productores, el 67% de ellos cuenta entre 0.5 hectáreas y menos de 3 hectáreas, lo cual evidencia que existe una gran dispersión de dueños de terrenos agrícolas. En cuanto a Olmos, zona de nuestro análisis, podemos observar en la Tabla 23 que la realidad es similar, de los 1,984 productores con unidades de tierra aproximadamente el 53% mantiene entre 0.5hectarea y 2.9 hectáreas, lo cual se visualiza en un débil poder de negociación con los proveedores. Siendo así que en la actualidad, el poder de negociación de la empresa acopiadora es más fuerte que la de los proveedores agrícolas, débiles y atomizados, lo cual se convierte en una ventaja parte del año para la empresa. (W. Díaz, comunicación personal, 12 de setiembre de 2015)

Por otro lado la empresa Agrícola Rio Grande SAC, exporta todo el año el producto, y en algunas épocas del año se encuentra realizando labores de acopio, dado que su producción no es suficiente para abastecer sus contratos durante todo el año con empresas del exterior, en ese caso asigna personal para realizar labores de negociación con los distintos productores de la costa peruana, una vez más teniendo en cuenta la oferta atomizada de productores de

paprika, no existe un poder de negociación por parte de los mismos. La empresa, cuando lo considera necesario financia las cosechas a fin de contar con una cantidad fija y segura, el precio depende de la zona en la que se encuentre, ya que mientras provenga de la zona más seca se obtendrá un mejor producto.

Tabla 22

Productores Agropecuarios, por Condición Jurídica, Según Tamaño de las Unidades

Agropecuarias – Perú

Tamaño de las Unidades Agropecuarias	Total unidades agropecuarias	Condición Jurídica del Productor		
		Persona Natural	Sociedad Anónima Cerrada	Otras
Productores Totales	2'260,973	2'246,702	1,892	12,379
Superficie Total	38'742,464	14'112,231	369,529	24'260,704
Unidades agropecuarias sin Tierras				
Productores	47,467	47,459	1	7
Unidades agropecuarias con Tierras				
Productores	2'213,506	2'199,243	1,891	12,372
Superficie	38'742,464	14'112,231	369,529	24'260,704
Menores de 0.5 ha				
Productores	507,137	505,853	53	1,231
Superficie	99,700	99,488	11	201
De 0.5 a 2.9 ha				
Productores	996,277	994,064	263	1,950
Superficie	1'272,793	1'269,852	391	2,550
De 3.0 a 9.9 ha				
Productores	469,565	468,077	292	1,196
Superficie	2'314,569	2'306,713	1,624	6,233
De 10.0 ha a mas				
Productores	240,527	231,249	1,283	7,995
Superficie	35'055,400	10'436,177	367,503	24'251,720

Nota. Tomado de IV Censo nacional agropecuario 2012: Sistema de consulta de resultados censales: Cuadros estadísticos. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/?id=CensosNacionales>

Tabla 23

Productores Agropecuarios, por Condición Jurídica, Según Tamaño de las Unidades Agropecuarias – Distrito de Olmos.

Tamaño de las Unidades Agropecuarias	Total Unidades Agropecuarias	Condición Jurídica del Productor		
		Persona Natural	Sociedad Anónima Cerrada	Otras
Productores	3,146	3,122	14	10
Superficie	12,769	10,918	1,326	526
Unidades agropecuarias sin tierras				
Productores	1,162	1,162		
Unidades agropecuarias con tierras				
Productores	1,984	1,960	14	10
Superficie	12,769	10,918	1,326	526
Menores de 0.5 has				
Productores	81	81		
Superficie	18	18		
De 0.5 a 2.9 has				
Productores	975	974	-	1
Superficie	1,405	1,402	-	3
De 3.0 a 9.9 has				
Productores	646	645	1	-
Superficie	3,200	3,192	8	-
De 10.0 a mas				
Productores	282	260	13	9
Superficie	8,147	6,306	1,318	523

Nota. Tomado de *IV Censo nacional agropecuario 2012: Sistema de consulta de resultados censales: Cuadros estadísticos*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/?id=CensosNacionales>

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

Los principales compradores de paprika seca, son Estados Unidos, México y España, con el 52%, 38% y 5% del volumen total exportado entre enero y junio 2015, de un total de valor US\$ FOB 2015 acumulado mayor a 46M, y peso neto kg de más de 16M, del cual obtenemos un precio promedio de US\$2.86 por kg. Teniendo en cuenta que los Estados Unidos es el

principal mercado destino de capsicum desde el Perú, podemos analizar que en el 2014 dicho país importa US\$2,522 millones de capsicum del mundo, de los cuales el 51% es fresco, el 22% congelado, el 17% conserva, y el 11% seco respectivamente. Asimismo el Perú en el 2014, exporto a los Estados Unidos US\$ 108 millones de capsicum, de los cuales 2% era congelado, 53% en conserva y el 46% seco (ADEX, 2015).

La paprika del Perú, es un producto muy atractivo en el mundo, por su alto contenido de color (valor ASTA) lo cual es muy apreciado en el mercado internacional, asimismo Perú produce paprika durante todo el año, mientras que uno de sus principales competidores a nivel mundial, China, sólo genera producción de octubre a diciembre debido a las temperaturas bajas registradas en invierno. Teniendo en cuenta que el Perú no es el único país exportador, el poder de negociación de los compradores es alto, debido al escaso o mínimo poder de negociación de los productores peruanos, adicionalmente, los mercados de los países compradores, agrupados por bloques económicos, elevan sus niveles de estándares de calidad, debido a su alto poder de negociación. Una vez más es importante la creación de una asociación de productores y agroexportadores de paprika a nivel de zonas de producción, lo cual significaría una ventaja competitiva del sector, ante los acopiadores y exportadores.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos.

Se considera como amenaza de los sustitutos al sector de paprika, al pimiento piquillo, sin embargo las características especiales del paprika: color rojo brillante, y de un sabor algo picante que a menudo es utilizado como aderezo y como colorante en algunas industrias alimenticias, es muy difícil de obtener a diferencia de otros productos. La paprika conocida como aquella especie que se obtiene después del secado y molienda de la variedad conocida como capsicum annum L, tiene una gran aceptación mundial, y aún no se le ha encontrado un sustituto de similares características, no obstante en lo que respecta a capsicum existen diversas variedades que se constituyen como sustitutos entre sí.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

La probabilidad del ingreso de nuevos competidores en el sector de paprika es de tipo alto medio, debido a las exigencias de los compradores el producto debe ser competitivo, asegurando la inocuidad del mismo, y cumpliendo las regulaciones de los países destino. Así pues, el Estado se encuentra realizando la inversión de 285USD millones para el proyecto Olmos en Lambayeque que abarcará 43,5M hectáreas, con 80 mil puestos de trabajo para la zona, siendo la zona norte del Perú la cual presenta condiciones naturales para el cultivo de paprika, sin embargo los factores indicados son insuficientes para mejorar la competitividad la cual solo se incrementará con una mayor capacitación y eficiencia en la técnica de cultivo de la paprika. En cuanto a la amenaza mundial se puede tomar como referencia a países como Estados Unidos y China, principales productores de paprika, los cuales vienen mejorando su desempeño.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

Ahora bien, tratándose de la producción de paprika a nivel mundial, el Perú ha ido disminuyendo su producción, siendo a la fecha el segundo productor mundial de paprika (Ver Figura 11).

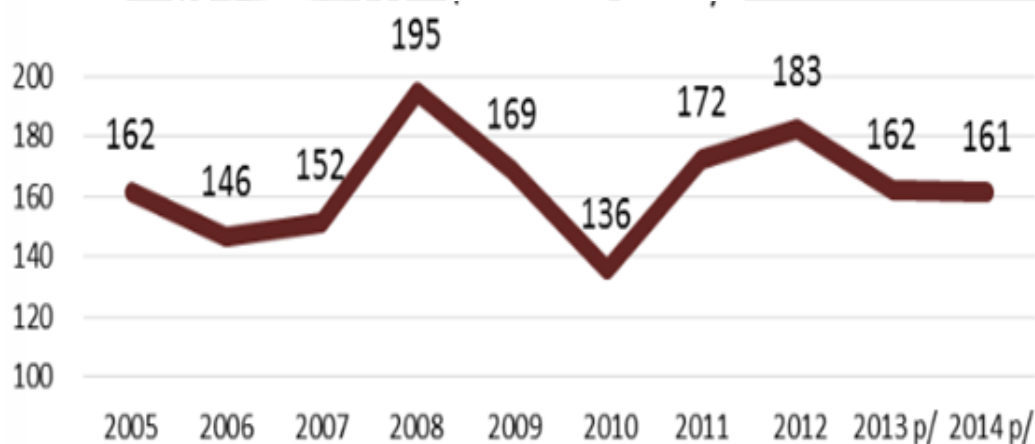


Figura 11. Producción de capsicum (2005-2014).

Tomado de VI Convención Internacional de Capsicum. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/descargas/capsicum2015.zip>

Durante el año 2012, la súper producción del paprika por parte de China, derrumbo los precios internacionales, afectando a agricultores peruanos y chinos, a la fecha ni existe un estudio que indique la cantidad ni tope máximo que el Perú debiera producir y exportar de paprika, lo cual sería un buen indicador teniendo en cuenta las perspectivas de los principales competidores: China y los Estados Unidos. Por otro lado, desde que China nos desplazó en el 2012 el Perú es el segundo exportador de paprika en el mundo. En la Tabla 24, podemos observar que la producción de los Estados Unidos ha ido creciendo y con eso disminuyendo las importaciones desde Perú, esto debido a las pruebas de genética que ha ido testeando con diversas variedades de semillas además de abaratar su costo debido a la cosecha mecanizada con la que cuenta.

Tabla 24

Exportaciones de Capsicum Entero, Trozado y Molido 2012-2015 (estimado)

	Toneladas Métricas				Exportaciones %	Presentación
	2012	2013	2014	2015 (estimado)		
Perú	47,000	38,500	27,500	24,000	97	entero, trozado y molido
China	124,000	90,000	71,400	92,000	50	entero, trozado y molido
Estados Unidos	20,000	23,000	25,000	25,000	10	molido
Total	191,000	151,500	123,900	141,000		

Tomado de *VI Convención Internacional de Capsicum*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/descargas/capsicum2015.zip>

Por otro lado, China mantiene su competitividad debido a que puede ofrecer sus productos a precios FOB US\$1.89/kg, asegurando 200 astas de color al llegar al país de destino, además que se prevé que incremente su producción para este 2015, lo cual afectara el precio internacional. Una vez más se necesita de mayor esfuerzo del gobierno, a fin de que se pueda invertir en estudios que mejoren la estabilidad del color y la eliminación de las toxinas a fin de mantener e incluso mejorar la producción y por ende la venta a precios atractivos en el mercado internacional.

3.4 La organización y sus referentes

El género capsicum encierra cerca de 30 especies, las cuales son predominantes en las regiones de tropicales y subtropicales de América. De todas las especies, el pimentón y la paprika son cultivadas en mayor grado en presentación seco y molido; también el rocoto, tabasco y el habanero son variedades muy valoradas por su picante. (ADEX, 2015)

Es por esto que a nivel mundial el consumo y la producción de estos productos se encuentra extendido a diversas regiones siendo China, México y Turquía, los países más representativos en consumo interno y externo de acuerdo con la Tabla 25. No obstante, EE.UU. se muestra como el país con más exigencias para la exportación e importación de capsicum, lo cual genera que las empresas vinculadas a este comercio mantengan altos niveles de calidad. Es por ello que entre las empresas exportadoras de paprika seco, encontramos a la empresa Elite Spice, empresa americana que se distingue como nuestro punto de referencia a nivel mundial, localmente, encontramos a las empresas Ecoacuicola y Olmos verde; empresas con alta competitividad a nivel nacional e internacional que dan presencia a la agroexportación peruana. Estas empresas de acuerdo con su alto nivel competitivo en el sector agroindustrial servirán para la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), con respecto al análisis de la Matriz de Perfil Referencial encontramos a la empresa mexicana Condimentos Naturales Tres Villas como punto de referencia para

nuestro análisis, teniendo en cuenta que las empresas mexicanas manejan aspectos similares en la agroexportación.

Tabla 25

Principales Países Productores de Capsicum (Incluye frescos y secos, en miles de toneladas)

Ranking	País	2011	2014*	Crecimiento % Promedio Anual 2011- 2014	Participación % 2014
1	China	15,824	16,620	2.10	46.80
2	México	2,191	2,478	0.90	7
3	Turquía	1,991	2,233	2.80	6.30
4	Indonesia	1,483	1,815	8.00	5.10
5	India	1,342	1,470	3.40	4.10
23	Perú	183	187	6.10	0.50
	Mundo	33,108	35,510	2.30	100

Tomado de VI Convención Internacional de Capsicum. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/descargas/capsicum2015.zip>

3.5 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Los factores clave de éxito se definen como las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva de las organizaciones en la industria. Por lo antes mencionado, el presente análisis le permitirá a la empresa contar un abanico de factores en los cuales deberá trabajar a fin de mejorar su posición competitiva en el sector.

Para el presente análisis se ha considerado a como intervinientes en el análisis competitivo a la empresas nacionales Ecoacuicola y Olmos Verde, ambas representan el modelo de gestión empresarial en la agroindustria de la zona norte del país. Por su lado Ecoacuicola fundada en el año 2000, en un inicio se focalizo en la línea de cultivo de

langostinos en el Río Piura, un año más tarde inicia sus operaciones en una segunda línea, el cultivo de pimiento, con el cual llega a un grupo de importantes clientes de Europa y Estados Unidos, cuenta con diversas certificaciones que le han permitido llegar a mercados cada vez más exigentes, mejorando su calidad y la genética de sus semillas, asimismo se ratifica como una de la empresas pioneras en la instalación de nuevas tecnologías para el cultivo de especies de capsicum. Del mismo Olmos verde, empresa comprometida desde su creación con desarrollar alimentos inocuos a fin de satisfacer el más exigente mercado internacional, invirtiendo en infraestructura exportadora lo cual la convierte en una empresa muy competitiva en el sector , además de ser una empresa a emular.

A nivel internacional a la empresa Elite Spice empresa americana creada en 1988, con 14 empleados, a la fecha cuenta con seis filiales y con más de 400 empleados, Elite Spice es reconocido en la industria de los productos capsicum. A partir de toda la materia prima deshidratada, mantienen un estricto control sobre los parámetros más críticos a los productos de capsicum, como el nivel de calor, color de la superficie, tamaño de partícula, y grado de tostación. A su vez existe un conocimiento profundo de las características únicas de cada variedad de capsicum; siendo así que en los productos que comercializa la ponderación en calidad y la investigación genética de las semillas es el más alto que cualquier otra empresa evaluada.

En la Tabla 26 se muestra la matriz de perfil competitivo en donde podemos considerar que la empresa debe enfatizar sus acciones a ciertos factores como son la infraestructura exportadora y la investigación genética de las semillas, con lo cual se podría llegar alcanzar la posición competitiva de la empresa Olmos Verde. Así mismo, presenta ciertos factores claves a su favor como son los meses de producción y el Know-How del mercado que otorgarían fortaleza competitiva a la empresa; de otro lado la empresa americana Elite Spice se define como líder, seguido de la empresa Ecoacuicola.

Tabla 26

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

		Agrícola Rio Grande SAC			Ecoacuicola		Olmos Verde		Elite Spice	
Factores Clave de Éxito	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	
1 Rendimiento	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33	4	0,44	
2 Costo de producción	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	2	0,24	
3 Infraestructura exportadora	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	4	0,32	
4 Meses de producción	0,10	4	0,40	1	0,10	3	0,30	1	0,10	
5 Calidad del producto	0,13	3	0,39	4	0,52	3	0,39	4	0,52	
6 Investigación genética de las semillas	0,08	1	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	
7 Manejo de toxinas	0,10	1	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	
8 Apoyo del gobierno	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28	
9 Know-how del mercado externo	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	
10 Participación del mercado	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	4	0,40	
Total	1,00		2,76		3,36		3,08		3,38	

Tabla 27

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

	Factores Clave de Éxito	Peso	Rio Grande SAC		Condimentos Naturales Tres Villas	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Rendimiento	0,11	4	0,44	4	0,44
2	Costo de producción	0,12	4	0,48	4	0,48
3	Infraestructura exportadora	0,08	2	0,16	4	0,32
4	Meses de producción	0,10	4	0,40	2	0,20
5	Calidad del producto	0,13	3	0,39	4	0,52
6	Investigación genética de las semillas	0,08	1	0,08	3	0,24
7	Manejo de toxinas	0,10	1	0,10	2	0,20
8	Apoyo del gobierno	0,07	1	0,07	4	0,28
9	Know-how del mercado externo	0,11	4	0,44	4	0,44
10	Participación del mercado	0,10	2	0,20	4	0,40
	Total	1,00		2,76		3,52

Como podemos apreciar en la Tabla 27, aún hay mucho camino por recorrer para alcanzar a nuestra empresa de referencia Condimentos Naturales Tres Villas, la cual es una empresa mexicana, principal país de destino exportador de Agrícola Rio Gran la cual tuvo sus inicios en el año 1987 siendo su giro principal la formulación, elaboración, producción y comercialización de todo tipo de condimentos, sazónadores, mezclas de especias, sabores, humos, aditivos e ingredientes para la industria alimentaria, todos con los más altos

estándares de calidad e inocuidad. Así mismo, esta empresa forma parte del gremio Pro México, donde se encuentran las empresas exportadoras e importadoras más importantes de México. Condimentos Tres Villas se ha caracterizado por el amplio abanico de productos que ofrece, es por este motivo que es considerada como empresa referencial, no solo por tener dentro de su línea de productos a la paprika sino por los antecedentes de formación de la empresa, los cuales son similares a la empresa Agrícola Rio Grande. Luego de 28 años desde su fundación continúa siendo icono de la agroexportación mexicana.

3.6 Conclusiones

- Según el estudio elaborado por The World Economic Forum 2015 TMD en su publicación The Global Competitiveness Report 2014–2015 se menciona que hay factores externos que afectan la competitividad de las empresas. Estas deficiencias que el gobierno debe combatir principalmente son: la alta burocracia estatal que no permite fluidez en los procesos. Asimismo, la corrupción de funcionarios atenta contra las empresas, la informalidad y la falta de regulación laboral también son factores que dificultan el desarrollo empresarial y sin dejar de lado la seguridad ciudadana y las extorsiones a los empresarios generan serios problemas en las empresas de la zona.
- Los tratados de libre comercio han favorecido el desarrollo de la industria del Paprika, sobre todo con EEUU y México quienes son los principales mercados atendidos por la industria peruana. En cuanto a temas económicos, un hecho a resaltar es que la apreciación del dólar ha beneficiado a los exportadores en estos últimos años. Asimismo la Alianza del Pacífico también ha permitido que los distintos productores de los países miembros hagan benchmarking y se apliquen las técnicas que han permitido a otros productores, como el caso de Chile, ser muy eficientes en el uso de la tierra. Chile, tiene los rendimientos más altos, teniendo en cuenta que tiene el nivel más bajo de hectáreas cosechadas. Este tipo de prácticas, son fundamentales para crecer en el mercado y ser cada vez más competitivos.

También son importantes los beneficios arancelarios que promueve el gobierno, para incentivar el crecimiento del sector agrícola. Todo crecimiento requiere inversión y el financiamiento que viene dando Agrobanco está resultando beneficioso para los agricultores, quienes no tenían acceso al crédito y eso no les permitía desarrollar sus negocios.

- Por el lado social, la zona de Lambayeque donde opera la empresa, es aún una zona de pobreza extrema y niveles de analfabetismo altos. Varios productores no han concluido los estudios secundarios, y al estar en un sector atomizado no generan eficiencia productiva, para esto se debería llevar a cabo la asociación con los demás productores para poder conseguir mejores condiciones de negociación. Un punto a tener en cuenta es que estos productores, optan en cultivar los productos que les generan mayor rentabilidad y hay épocas en que resulta más rentable otros productos como el esparrago, lo que disminuye la oferta de paprika y genera un problema a los acopiadores porque tienen dificultad para cumplir y poder abastecer la demanda de los clientes con quienes ya tienen contratos de abastecimiento.
- Es importante que las empresas tengan claro que no solamente el beneficio económico debe ser el foco de sus gestiones, sino también preocuparse por el medio ambiente y las comunidades aledañas a sus zonas de influencia. Manejar eficientemente esas variables hará que los negocios de estas empresas sean sostenibles en el tiempo.
- La inversión tecnológica se ha venido dando y es un punto clave para poder ingresar a mercados más exigentes como EE.UU. y España que exigen estándares de salubridad y controles de pesticidas muy altos. Cada vez los mercados internacionales son las exigentes en cuanto a la salubridad de los productos que se importan. EE.UU., uno de los mercados más importantes de la paprika, tiene estrictos controles de salubridad, los cuales se deben cumplir con rigor, caso contrario se rechazan los productos. Afortunadamente, el Perú ya cuenta con la Aprobación de Sanidad Agropecuaria de EE.UU. (APHIS) lo cual nos beneficia y nos permite exportar con más facilidad a ese país.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis AMOFITH

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La empresa agrícola Rio Grande se encuentra registrada desde el año 2010 ante SUNAT, no obstante su fundador cuenta con 13 años de experiencia en el sector agrícola, asimismo su participación en diversos eventos y ferias nacionales e internacionales le han permitido generar una red de contactos sólidos que mantienen vigente durante todo el año; gracias a los contactos adquiridos en dichos eventos, la empresa obtuvo contratos con empresas agroexportadoras internacionales con presencia en el Perú, para la exportación de su producto bajo la marca comercial de esas empresas. Cabe resaltar que la calidad y experiencia con la que cuenta el gerente y fundador de la empresa, es el pilar de la organización. (W. Díaz, comunicación personal, 17 de octubre de 2015)

Con respecto a la toma de decisiones y control gerencial estas se encuentran concentradas en una sola persona, el cual ejerce varias funciones, y toma decisiones en distintos niveles jerárquicos, lo cual genera estancamiento o retrasos en la finalización de los procesos. A esto se suma la falta de una estructura organizacional plenamente establecida y con funciones definidas que mejorarían el esquema de control y gestión gerencial de la empresa. En cuanto al liderazgo que se destaca en la empresa existen diversas perspectivas y de acuerdo con la literatura en donde se expone lo siguiente:

El líder y los seguidores trabajan juntos buscando una visión común y metas compartidas. El liderazgo ha sido estudiado a través de los años, y ha sido objeto de, literalmente, cientos de libros, artículos, documentos, ensayos, disertaciones, y otras publicaciones, y aún permanece como foco de interés y debate (...). (D' Alessio, 2010, p.53).

Ante este escenario se podría establecer que el gerente desarrolla un liderazgo formal definiendo las tareas y roles de cada uno de los integrantes de la organización y manteniendo el control de las decisiones a través de una comunicación vertical, con esto la gerencia asume la responsabilidad en caso se generen retrasos operativos. Teniendo en cuenta que se trata de una empresa familiar con un ciclo de vida corta, aún no cuenta con planes a largo plazo que definan los lineamientos de la organización y permita ser sostenible en el tiempo. Si bien la empresa ha requerido del apoyo de especialistas para la realización de pequeños estudios de mercado, los resultados de éstos no han sido concretados, ni puestos en marcha.

Con respecto a las nuevas tendencias ambientalista, ecológicas y de responsabilidad social estas únicamente circundan en dotar a la empresa de mano de obra local, buscando en todo momento mejorar el nivel de vida de la comunidad de Olmos y Chao. No obstante, la empresa espera realizar en los años venideros acciones concretas que favorezcan el bienestar de sus trabajadores a través de la capacitación continua y programas sociales que fortalezcan el vínculo laboral y de cara a la comunidad ser reconocida como una empresa socialmente responsable.

En relación a la planificación estratégica de la empresa, esta tiene como punto de partida el mes de setiembre fecha en la cual se lleva a cabo la Convención Internacional de Capsicum organizada por el gremio de exportadores ADEX; dicho evento convoca a exportadores, importadores y ponentes de alto nivel técnico los cuales dan a conocer las nuevas tendencias del mercado internacional, tanto en el ámbito de la producción como en la comercialización y post venta, así como los destinos proyectados y las variedades más solicitadas; con todo ello la empresa sienta sus bases para planificar la producción del siguiente periodo y así mismo este evento permite que se concreten órdenes de compra y se planifique la participación en las ferias internacionales.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

D'Alessio (2008) indicó que el marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Bajo esta premisa la comercialización del producto paprika tiene sus inicios en el campo, para luego dar paso a su industrialización y posterior destino a la empresa importadora. La empresa no cuenta con una marca establecida, esto debido a que la empresa comercializa un producto sin valor agregado, es decir el producto exportado constituye la materia prima de productos terminados con usos en la gastronomía, industria farmacéutica y cosméticos. Por esta razón, en lo que respecta al ciclo de vida del producto se puede concluir que la empresa se encuentra en etapa de crecimiento esto debido a que el producto ya se encuentra posicionado en el mercado y existen proyecciones a corto plazo de poder exportar el producto con valor agregado como es la paprika molida y/o paprika envasada.

Por el momento, la empresa no cuenta con un área de marketing establecida, el producto que comercializa no requiere de mayores fuentes de publicidad, no obstante si observamos a las empresas del sector estas utilizan páginas web para poder a dar sus productos y en mucho de los casos muestran imágenes del producto y se detallan las diversas presentaciones en que se comercializan. Pese a que la empresa aún no cuenta con este medio de comunicación, busca satisfacer las exigencias y requerimientos comerciales de sus clientes más allá de los solicitados en la ficha técnica, la cual contiene especificaciones mínimas de calidad del producto tales como un producto en buenas condiciones sanitarias y con un nivel bajo de toxinas de acuerdo con el país de destino.

Las ventas de la empresa se encuentran concentradas en un 70% en el mercado mexicano, país en donde se comercializa el producto denominado paprika premium cuya

característica principal es su presentación de paprika entera lustrada en cajas de cartón de 50 kilos, el 30% restantes de sus ventas tienen como destino el mercado español y americano, donde se comercializa el producto denominado paprika prensada. Adicionalmente, y acorde con las nuevas tendencias ecológicas, la empresa se encuentra exportando sus productos en cajas ecológicas este aspecto le permite mantener un margen de flexibilización en sus precios.

En lo que respecta a la gestión de ventas, la empresa no cuenta con un área de ventas y post-venta con estructura formal, dicha actividad es realizada de manera informal por la gerencia con apoyo de un bróker internacional, el cual mantiene comunicación fluida con el gerente y luego estas comunicaciones son transmitidas a los jefes de campo quienes a su vez procesan las órdenes de compra de acuerdo al lugar de destino, en paralelo se cuenta con una persona encargada de las labores administrativas relacionadas a las compras y ventas. La empresa forma parte de la Asociación de Exportadores, organización que lidera el comercio exterior en el Perú, es a través de ellos que la empresa mantiene continuidad en las ventas y asegura su presencia en el mercado internacional, esto debido a que este gremio cuenta con el servicio de promoción e información comercial, lo cual le permite a la empresa crear su cuadro de oportunidades para futuras negociaciones en cuanto al precio el cual mantiene un margen de maniobra entre un precio mínimo y máximo de acuerdo al perfil del cliente; este margen es determinado por la gerencia quien fija el precio final por pedido. Asimismo, gracias a las diversas ferias de promoción internacional y a la convención internacional de capsicum, la empresa da a conocer su producto, crea su red de contactos y conoce el perfil de sus competidores y potenciales clientes.

En cuanto a su participación en el mercado esta es mínima, encontrándose en niveles acordes a la de una empresa familiar con un alto potencial de crecimiento que le permita ser sostenible en el tiempo e incrementar de forma paulatina su participación en el mercado. Para ello la empresa realiza de forma anual a través de una empresa tercerizada, el análisis de

oportunidades para cada uno de sus clientes relacionado a los ingresos, costos y riesgos de los envíos, esto le permite tomar mejores decisiones en lo que respecta al precio de venta y determinar el puerto de salida de sus envíos, este punto es crítico para la determinación de los costos de envío.

4.1.3 Operaciones y logística (O)

En el caso de la empresa al contar con dos zonas de producción cuenta con dos áreas de operaciones y logística, diferenciadas por la localización una en Chao y otra en Olmos, y por el nivel operativo de las mismas, en Chao se realiza todo el proceso productivo y se traslada a la planta de producción para el proceso de prensado o empaquetado, según sea el caso, mientras en Olmos sólo se realiza el proceso productivo para ser trasladadas a Chao, ante esta situación las condiciones y requerimientos del área logística son diferentes, siendo así que en la zona de Chao la distribución de la planta ha sido diseñada por un especialista teniendo en consideración los requerimientos de SENASA para una certificación sanitaria futura, contando con un sistema de registro de sus inventarios en cuanto al manejo de insumos agrícolas y empaquetaduras.

Asimismo, la zona de Chao cuenta con infraestructura portuaria al ubicarse a menos de dos horas del Puerto de Salaverry, mientras que en el caso de Olmos el puerto más cercano es el puerto de Paita ubicado aproximadamente seis horas, es por esta razón fundamental que la zona de Olmos es netamente zona de cultivo y como parte de las funciones logísticas solo se realiza el control de inventario de los insumos agrícolas, a su vez muchas de las actividades agrícolas como son la limpieza del campo y el proceso de fumigación requieren del uso de maquinaria agrícola, este servicio es tercerizado por pequeñas empresas de la zona. De este modo el responsable de cada zona es el encargado de administrar los activos y el nivel de inventarios que le permita mantener su esquema de costos de acuerdo a la operatividad diaria, la cual abarca actividades de calidad del producto según el destino de exportación, para ello

es imprescindible el uso de esquema de trazabilidad del producto en el cual se mantiene un control estricto del producto desde la compra de insumos hasta el producto final con la finalidad que en caso se produzca alguna incidencia en la calidad esta sea detectada en qué etapa de la producción se dio. Hoy este esquema es de uso obligatorio para todas las empresas exportadoras y se encuentra entre uno de los requerimientos para la certificación por SENASA.

Del mismo modo por tratarse de una empresa agroexportadora, la tecnología utilizada en los procesos es estándar, por lo general la empresa no tarda mucho en estar a la par en el uso de maquinaria que mejore sus procesos, ya que en mucho de los casos la maquinaria permite sustituir mano de obra innecesaria. En otro aspecto, la seguridad e higiene laboral en la empresa es muy importante para la empresa, es por esta razón que el personal que brinda seguridad a la empresa pertenece a la planilla permanente, para ello la empresa dota de material de seguridad a los trabajadores de campo y a su vez brinda charlas de seguridad e higiene laboral; en lo que respecta al personal administrativo la empresa prioriza la ergonomía buscando en todo momento un equilibrio entre el personal y el ambiente de trabajo. El diseño de las labores y la duración de las mismas, tanto en el área administrativa como el área de producción y campo es de suma importancia para la empresa ya que le permite reducir los tiempos muertos, para ello se cuenta con un control esquematizado por área y es revisado con frecuencia semestral por parte de la gerencia, a fin de dar feedback y evitar la duplicidad de funciones. Esta actividad es de suma importancia, no obstante por las múltiples actividades que realiza la gerencia los controles a pesar de estar esquematizados muchas de las veces no son realizados de manera estricta, provocando en muchos de los casos que se asuma que el personal está capacitado y dotado con todo lo necesario para realizar sus labores diarias. Por otro lado, la empresa no cuenta con un presupuesto anual por área, el

presupuesto se maneja de forma global, poniendo énfasis y prioridad en las actividades o áreas que requieren ser repotenciadas.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En la empresa, la responsabilidad de esta área recae bajo el mando y dirección del gerente general quien es el decisor por excelencia en los temas financieros de la empresa, no se cuenta con asesor especializado en finanzas, sus análisis son empíricos a partir de la experiencia adquirida. Asimismo, en el aspecto financiero la empresa cuenta con mínimo financiamiento bancario, básicamente este se refleja en obligaciones de largo plazo en moneda extranjera que en su momento permitieron el financiamiento para la habilitación agrícola en la zona de Olmos, lo cual abarco la construcción de pozo de agua y la electrificación de la zona.

Por el lado agrícola las fuentes de financiamiento vienen por parte de las empresas proveedores de insumos para el cultivo tales como Farmex, Agritop y Misti. Asimismo, en cuanto a la estructura de financiamiento sus obligaciones corrientes son canceladas con crédito directo sin garantías formales a través de letras y facturas, llegando en el caso del proceso de cultivo a obtener entre el 50% y 60% de financiamiento; siendo esa la modalidad más común en este sector. (W. Díaz, comunicación personal, 17 de octubre de 2015)

Por el lado del manejo de la liquidez, dicha labor recae en el administrador quien se encarga de la elaboración de un flujo de caja empírico basado en hábitos y costumbres, y en caso suceda alguna contingencia en la información surge el riesgo de quedarse sin liquidez y ocasionar problemas con el flujo de efectivo de la empresa e incluso llegar a retrasar envíos programados, lo cual afecta directamente al ciclo del negocio. Se han presentado diversas situaciones en las cuales la empresa deja de rentabilizar los fondos por motivos de índole personal de los trabajadores, lo que tiene como consecuencia que se proyecte falta de credibilidad de la empresa entre sus clientes.

De otro lado, en el área de contabilidad no se cuenta con un sistema contable especializado que reporte en tiempo real la posición de la empresa y por ende apoye en la toma de decisiones, los procedimientos son manuales en sistemas informáticos básicos, careciendo de backup que proteja la seguridad de la información, asimismo se carece de un personal para realizar el análisis a profundidad de los ratios contables así como del estado de las fuentes y usos.

Tabla 28

Evolución de Ratios Financieros 2012-2014

Detalle de Factores	2014	2013	2012
Estructura Financiera	Ratio	Ratio	Ratio
Equilibrio Financiero Largo Plazo (PAT +PAS NO CTE)/ACT NO CTE)	173.53	294.27	374.29
Equilibrio Financiero Largo Plazo ACT. CTE/PAS.CTE.	2.04	3.4	1.25
Días de existencias	104.47	28.35	47.83
Estructura Pasivo			
CAP. SOC /(PAT+INT.MIN)	14.24	28.14	38.17
DEU. FIN.BTA/(PAT.INT. MIN)	69.55	0	0
Estructura Económica			
UTIL BRUTA/VTAS	4.37	3.03	-0.94
UTIL NETA/VTAS	2.85	4.27	-0.51
(UTIL. OPER.GAST.FIN)/VTAS	12.42	14.08	3.19
Rentabilidad			
UTIL NETA /(PAT.INT.MIN.) (ROE)	49.4	104.76	31.68
UTIL NETA /TOT. ACT. (ROA)	23.14	82.17	8.07
Generación de Recursos			
CASH FLOW/VENTAS	12.07	14.08	4.86
Cobertura de Deuda			
DEU FIN BRUTA/CASH FLOW	1.23	0	0
EBITDA/GAST. FIN.	6.29	81.57	11.2
Tamaño			
VOLUMEN DE VENTAS (S/.)	4'274	3'438	3'726

La empresa a pesar de todas estas flaquezas administrativas y operativas ha conseguido mantener estabilidad financiera lo cual se concreta con el incremento de capital social realizado en el año 2014, en la parte contable se registra atractivos ratios, como los que se aprecian en la Tabla 28 y con los que podemos inferir que la empresa cuenta con potencial económico para iniciar su expansión comercial, a su vez nos muestran lo atractivo y rentable de este negocio como punto de referencia para empresarios que deseen incursionar en el rubro. En cuanto a la estructura de costos, no se encuentra definida por el área contable, por el contrario se maneja de forma directa y específica por cada unidad de producción, las cuales se encuentran a cargo de un administrador que es el encargado de registrar la estructura de costos por lote de producción, y estimar el precio de comercialización de dicha producción, de esta manera la empresa define su margen de ganancia para el proceso de venta.

4.1.5 Recursos Humanos (H)

El recurso humano es la base de toda organización, ante esto podemos mencionar que la empresa Agrícola Rio Grande SAC, cuenta dentro de su staff con personal administrativo a tiempo completo con estudios superiores y técnicos; de los cuales sólo el 10% mantiene experiencia en el sector mayor a siete años, en este grupo se encuentran las personas encargadas de la gestión operativa de la empresa en Olmos como en Chao.

Una deficiencia marcada en la empresa la constituye la falta del manual de organización y funciones, manual de procedimientos y buenas prácticas y organigrama formalmente definido; asimismo no se cuenta con una cultura organizacional cimentada en valores y compromiso. La empresa no cuenta con área de recursos humanos sin embargo esta labor la desarrolla de manera eventual la administradora de la empresa; quien a su vez mantiene un vínculo familiar (cónyuge) con el Gerente propietario de la empresa; esta situación ha generado un clima laboral tenso debido a la injerencia del gerente en las actividades y decisiones propias del puesto que desarrolla su cónyuge.

Por otro lado, debido al mercado dinámico y competitivo en el cual se desarrolla la empresa, la mano de obra del personal de campo cada vez es más escaso debido a la mayor demanda de las grandes empresa de la zona, las cuales han dotado al personal de servicios adicionales como son las guarderías, lactarios y fiesta navideña, lo cual se presenta como una opción más atractivas a los ojos del trabajador, encareciendo de esta manera el sueldo promedio del obrero así como su disponibilidad, generando un alto índice de rotación de los trabajadores entre las distintas empresas del sector; es por esta razón que el eventual personal representa el 60% de la planilla. En relación a los incentivos por productividad, la gerencia ha determinado otorgar una bonificación extraordinaria de acuerdo al desempeño, solamente en la zona de Olmos, debido a que es la zona en donde el salario aún está en el límite inferior comparado con los trabajadores de la zona de Chao.

En lo que respecta a la capacitación y el desarrollo del personal, éste es financiado por la misma empresa, a favor de los responsables de campo, dichas capacitaciones abarcan cursos de corta duración en temas relacionados a mejores prácticas agrícolas, productividad, etc.; en el área administrativas no se otorga capacitación al personal, esto debido a las actividades realizadas son de índole operativo. Las 5S es una metodología de origen japonés que contribuye al desarrollo de hábitos y actitudes congruentes con los principios que promueven los sistemas de calidad, de manufactura esbelta y otros métodos de gestión enfocados a mejorar la eficacia y eficiencia operacional. Las 5S son cinco conceptos que corresponden a las iniciales de las palabras japonesas: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke, que en español significan Organización, Limpieza, Orden, Estandarización y Disciplina respectivamente (Tecnológico de Monterrey, 2015); por lo cual esta práctica podría ser altamente recomendada para ser aplicada por la empresa

Según la Ley N° 28810, la cual amplía la vigencia de la Ley N°27360, ley que aprueba las normas de promoción del sector agrario, las personas que trabajan en el sector agrario

gozan de beneficios como la compensación por tiempo de servicio, que se encuentra incluida en la remuneración diaria, el descanso vacacional es de 15 días calendario, y por año de servicio, la asignación familiar es remunerable para los trabajadores con hijos menores de 18 años, la alimentación diaria que se encuentra a cargo del empleador, el cual no es computable a la remuneración, la gratificación por fiestas patrias y navidad también se encuentra incluida en la remuneración diaria, la jornada es de ocho horas diarias, 48 horas semanales, seguro de salud agrario, indemnización por despido arbitrario equivalente a 15 remuneraciones. (Congreso de la República, 2000).

Con relación a la política de contratación y despidos se basa a las señaladas por ley, no se otorgan incentivos por retiros voluntarios, y en caso acontezca algún accidente laboral que ocasione la muerte del trabajador la empresa asume los gastos correspondientes por sepelio así como la debida indemnización de acuerdo a ley.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La empresa por el momento no cuenta con un sistema integrado de información y comunicación que brinde soporte a las distintas áreas, permitiendo un proceso eficaz en toma de decisiones. En este momento los archivos que contienen información de la empresa se encuentran registrados en hojas de cálculo, lo cual pone en riesgo la seguridad de la información de la empresa, ya que algún error en el sistema operativo, dañaría toda la información de la empresa y a pesar de contar con registros manuales, tomaría tiempo recuperar la información registrada. Pese a que se han suscitado diversos accidentes de pérdida de información, la empresa se muestra muy renuente adquirir un sistema de información, esto debido al elevado costo de adquisición el cual no es justificable para el nivel de volumen de ventas que registra la empresa. Por otro lado, la gerencia y personal administrativo cuentan con experiencia en el manejo de hojas de cálculo y sistema de base de datos; siendo así que la información almacenada es de uso general y no se encuentra

codificada esto la hace que sea más susceptible y que se pueda filtrar información confidencial a la competencia. Por último, la empresa espera en un corto plazo manejar un presupuesto para la adquisición de un sistema integral de información.

4.1.7 Tecnología e Investigación y desarrollo (T)

El uso de tecnología se convierte hoy en día en el punto de partida para el desarrollo de nuevas oportunidades para una empresa, es por ello que D' Alessio (2008) nos refiere que comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipo, materiales, procesos, productos, entre otros, que generen nuevas patentes y derechos de propiedad para la organización, los que constituyen valiosos recursos de carácter estratégico. Ante esto la empresa, nos menciona que en lo que respecta al aspecto tecnológico éste tiene un nivel de mejoras a corto plazo, es decir en tanto cualquier empresa del sector empieza a utilizar una nueva tecnología, esta gana una ventaja temporal frente a los competidores, los cuales en muy corto plazo adquieren dicha tecnológica, equilibrando nuevamente el sector.

Por otro lado, en lo que atañe a la investigación y desarrollo la empresa se enfoca en el uso de nuevas prácticas y mejoras para el manejo del cultivo de los capsicum, a la fecha cuenta con una parcela demostrativa de una hectárea para el desarrollo de nuevos almácigos a través de la utilización de un invernadero tipo casa malla sombra básico, lo cual significó una inversión de US\$ 8M aproximadamente; esta actividad está ligada directamente con el objetivo de la empresa de incursionar en nuevos cultivo y otras variedades de capsicum. Aun cuando el modelo de invernadero casa malla es muy conocido y utilizado en Chile, este no se aplica en el Perú en su totalidad, solo las grandes empresas han incursionado en este tipo de tecnología; siendo así que en la zona de Olmos la empresa Ecocuicola se encuentra desarrollando dicha tecnología en todas sus áreas de cultivo. (W. Díaz, comunicación personal, 8 de noviembre de 2015)

Debido a que el uso de tecnología en este sector es de fácil acceso para las empresas, en un periodo corto es de uso exclusivo de la empresa pionera que adquiere el bien, puesto que rápidamente la tecnología es de fácil acceso y adquisición para las pequeñas empresas que ven retribuida su inversión en mejores índices de productividad.

4.2 Matriz evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 29

Matriz Evaluación de Factores Internos

Ítem	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Conocimiento y experiencia en el sector del Gerente Propietario.	0,15	4	0,60
2	Buena imagen en el cumplimiento de contratos internacionales.	0,10	3	0,30
3	Credibilidad financiera.	0,11	4	0,44
4	Planta moderna.	0,07	3	0,21
5	Buena red de contactos.	0,08	3	0,24
		0,51		1,79
Debilidades				
1	Falta de estructura organizacional.	0,08	2	0,16
2	Falta de comunicación y control administrativo.	0,12	1	0,12
3	Débil compromiso y arraigo de colaboradores hacia la empresa.	0,11	1	0,11
4	Falta de uso de tecnologías de la Información.	0,13	1	0,13
5	Carece de marca registrada.	0,05	2	0,10
		0,49		0,62
	Total	1		2,41

Luego del análisis de los factores internos en la tabla 29, podemos apreciar que la empresa se encuentra desplegando satisfactoriamente sus fortalezas, siendo el factor preponderante los 14 años de experiencia en el sector agroexportador los cuales incluyen conocimientos en el desarrollo de proyectos sociales, agroexportación de mango, palta y paprika, todo esto ha permitido que la empresa funde su imagen sobre la base de la responsabilidad y la calidad en el cumplimientos de sus contratos. Del mismo modo, se

requiere poner énfasis en el uso de tecnología de la información que le permita a la empresa contar con información oportuna y actualizada en línea.

4.3 Conclusiones

- La gerencia de la Empresa, representada por el dueño, toma todas las decisiones dentro de la organización, a su vez le favorecen el gran conocimiento del mercado y del negocio, además de la amplia red de contactos que mantiene y que le ha permitido hacer negocios y hacer crecer a la empresa. Pero esta dependencia, a su vez impide que los procesos sean más ágiles y se tomen decisiones de manera más rápida.
- La estructura organizativa actual, sirve para un inicio, pero en este momento la gerencia debe establecer una estructura organizativa formal, de tal manera que se deleguen funciones para que el funcionamiento sea más ágil y eficiente.
- Por el lado comercial y de Marketing, la empresa no posee una marca distintiva. Se encarga de proveer el producto, sin agregarle valor al mismo, lo que le impide ir a otros mercados generando mejores resultados.
- La empresa maneja dos centros operativos y estos a su vez se manejan independiente. Es preferible, para llevar un mejor control de costos y gastos que el área de Logística centralice el control a través de un Jefe de Logística, para así optimizar los recursos y el ahorro de costos.
- El no tener una adecuada estructura organizativa, también impacta en el recurso humano de la empresa. El clima organizacional es tenso, porque no hay ninguna área específica que se encargue de canalizar los requerimientos y/o reclamos del personal. Esto de no ser solucionado es un problema crítico que puede traer problemas posteriores.
- La implementación de un sistema de gestión, mejorara la gestión del Gerente y dueño, ya que podrá manejar la información de la empresa de manera ordenada lo que permitirá una mejor toma de decisiones.

Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos a Largo Plazo

5.1 Intereses de la Organización

El interés de la organización es incursión en nuevos cultivos e iniciar el proceso de nuevas variedades de cultivo de capsicum, de frutales y cítricos que permitan ingresar a nuevos mercados. Con respecto al cultivo de Capsicum, la organización mantiene su interés por incrementar y habilitar nuevas hectáreas para mejorar su posición como agroexportadora.

5.2 Potencial de la Organización

La empresa requiere de una estrategia integral que permita mejorar la productividad de sus recursos tangibles e intangibles y la competitividad, con lo que se podría conseguir mejorar su oferta exportable a través de la integración y asociación de productores, sosteniéndose en la búsqueda de mejorar la calidad, conseguir fuentes de financiamiento y acertadas negociaciones comerciales. El desarrollo de este potencial cuenta con el apoyo de organizaciones que buscan respaldar el crecimiento de las agroexportadores de capsicum.

SANIDAD AGROPECUARIA DE EE.UU., público la norma fitosanitaria, que permite al Perú exportar capsicum frescos, bajo protocolos establecidos. **ADEX**, el gremio de exportadores a nivel nacional, con el apoyo de diversas Organizaciones Gubernamentales y no Gubernamentales, busca promover el desarrollo de todos sus agremiados a través de exportaciones con valor agregado, para esto se desarrolla diversas Ferias y Misiones comerciales; así como la realización de diversas convenciones en las cuales busca la participación activa del gremio y la generación de nuevos contactos. **ONG Biodiversity Internacional**, fomenta el conocimiento y desarrolla enfoques novedosos para incrementar y diversificar los cultivos nativos, como los ajíes o chiles (capsicum). También trabaja en diferentes proyectos de investigación dirigido a mejorar la calidad de vida, mediante el uso y la conservación de la biodiversidad agrícola en más de 100 países. **MINAGRI**, quien se encuentra enfocado en mejorar la competitividad de los productores de capsicum; para ello se

ha creado el programa Mi Riego, el cual busca extender la superficie de hectáreas para el cultivo de capsicum, mejorando la infraestructura hidráulica

5.3 Principios Cardinales de la Organización

Influencia de terceras partes. La empresa se encuentra influenciada por el mercado norteamericano, quienes son eje del comercio mundial, lo cual es suficiente para que cualquier problemática que se presente en dicho mercado tenga repercusión directa en nuestra economía y por ende las empresas exportadoras. Teniendo en cuenta que el Perú es miembro de la Alianza del Pacífico, dentro de este grupo se destaca a Colombia como el segundo país que produce siete variedades de un total de 31 variedades de capsicum existentes, con lo cual se presenta como nuestro mayor competidor. A nivel local, la región La Libertad y Arequipa son las que cuentan con un alto potencial de empresas exportadoras quienes mantienen certificación de calidad y dan valor agregado a sus productos. Tumbes, a partir del proyecto PUYANGO se suma a la cadena de producción.

Lazos presentes y futuros. A nivel mundial siempre se mantienen buenas relaciones con Colombia, teniendo como base su participación como miembro de la Alianza del Pacífico no sólo como competidor si no como socio comercial a la vez. A nivel local, las empresas exportadoras de capsicum de todas las regiones del Perú se complementan, es decir no existe rivalidad puesto que muchas de las empresas exportadoras acopian su producción de las distintas regiones del Perú.

Contrabalance de intereses. Con Colombia, nos encontramos integrados puesto que ambos países pertenecen a la Alianza del Pacífico, con lo cual las empresas exportadoras colombianas se encuentran en las mismas condiciones comerciales, no obstante nuestra geografía nos dota de ventaja comparativa en suelos, con lo cual estamos en condiciones de producir nuevas variedades y mejorar las existentes. Producir las mismas variedades que Colombia nos permite que a la falta de abastecimiento pudiéramos ingresar a los países de

destino del capsicum colombiano y por ende incrementar nuestro volumen de exportación. A nivel local, los intereses de producción de la zona de Arequipa y Lambayeque, donde tiene presencia la empresa, son totalmente opuestos, dado que la producción de la zona arequipeña tiene como destino principal el mercado americano.

Conservación de enemigos. La competencia con Colombia es directa, teniendo en cuenta que ambos mantenemos países de destino en común, con lo cual nuestra posición comercial es similar. A nivel local, Tumbes se presenta como la zona emergente para la agroexportación, esto gracias a que con el proyecto PUYANGO se habilitaran varias hectáreas las cuales podrían ser destinadas a la producción de capsicum. Nuestros principales competidores, son Ecoacuicola SAC, OlmosVerde SAC y Elite Spice.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Tabla 30

Matriz de Intereses de la Organización

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Protección del capital de los accionistas	MINAG (+) PROMPERU (+) ADEX (+)		
Aumento del retorno sobre la inversión		PROMPERU (+) ADEX (+) AGROBANCO (+)	FARMEX (+) AGROIMPER (+) GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE (+)
Aumento de la participación del mercado		ECOACUICOLA (-) OLMOS VERDE (-) ELITE SPICE (-) PROMPERU (+) ADEX (+)	
Desarrollo de investigaciones sobre capsicum para mejorar la competitividad	MINAG (+) INIA (+)		COLOMBIA (-)

Nota: (+) Intereses Comunes, (-) Intereses Opuestos

5.5 Objetivos de Largo Plazo

- **Objetivo de Largo Plazo 1:** El 2020 las ventas serán de 3511 toneladas de producción de paprika a cargo de Agrícola Rio Grande SAC. En el 2015 fueron de 474 toneladas.

- **Objetivo de Largo Plazo 2:** El 2020 el margen bruto será de 60%. Al año 2015 es del 50%.
- **Objetivo de Largo Plazo 3:** Para el 2020 la superficie habilitada para el cultivo de capsicum será de 500 hectáreas. En el año 2015 es de 130 hectáreas.
- **Objetivo de Largo Plazo 4:** Para el 2020, el 30% de las operaciones realizadas deberán canalizarse a través de forward., con el objetivo de contar con cobertura ante las fluctuaciones de tipo de cambio. En el 2015 no se realiza ninguna transacción de esta forma.
- **Objetivo de Largo Plazo 5:** Para el 2020 la empresa deberá trabajar de manera coordinada con la comunidad de Olmos, de tal forma, que sea una parte activa del desarrollo de la ciudad, transferirá el 5% de la utilidad para actividades de responsabilidad social. En el año 2015, no se realiza ninguna gestión.

5.6 Conclusiones

- La empresa tiene un potencial atractivo de crecimiento, para esto cuenta con el apoyo de diversas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales quienes buscan forjar de manera conjunta el desarrollo del sector a través de programas de capacitación gratuita a los pequeños productores, programas de extensión agrícola entre otros. La empresa seguirá apostando por este producto, queda claro que deberá implementar una nueva estructura organizativa que permita sentar las bases para lograr el desarrollo y crecimiento que se espera, según los objetivos planteados a largo plazo por los dueños básicamente dirigidos a incrementar el volumen, rentabilidad y las áreas de cultivo.
- Las empresas agroexportadoras de capsicum se encuentran en condiciones similares que Colombia, lo cual brinda la posibilidad de poder atender los requerimientos de los mercados de destino que son atendidos por ellos. Esto se complementa con el objetivo de diversificar su portafolio de productos siendo la idea principal incursionar en el cultivo de frutas y cítricos.

Capítulo VI: Proceso Estratégico

Luego de haber realizado el análisis interno y externo de la empresa, iniciamos el proceso estratégico, parte esencial de todo Plan Estratégico que nos permitirá determinar las estrategias adecuadas al entorno de la industria.

En la Tabla 31 se presenta la Matriz FODA, en la cual se listan los factores analizados en las matrices MEFE y MEFI, y se confrontan las Fortalezas y Debilidades con Oportunidades y Amenazas, y es de ese análisis que se determinan las estrategias agrupadas en cuatro categorías.

Las estrategias se detallan a continuación:

- Estrategias FO: Cuya base es el análisis de las Oportunidades y cómo sacar el máximo provecho a partir de las fortalezas establecidas.

1 E1. Penetración en el Mercado: Incrementar los volúmenes de venta en el mercado de EE.UU. (F1, F2, F4, F5, O1, O2).

2 E2. Penetración en el Mercado: Incrementar los volúmenes de venta en el mercado de México (F1, F2, F5, O1, O2).

3 E3. Desarrollo de mercado: Ampliando la capacidad productiva para entrar a nuevos mercados potenciales (F1, F4, F5, O1, O5).

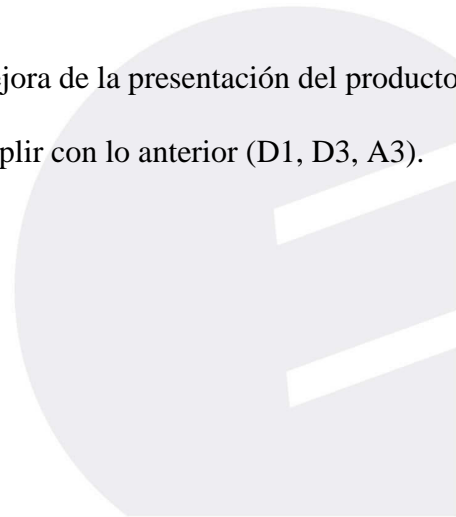
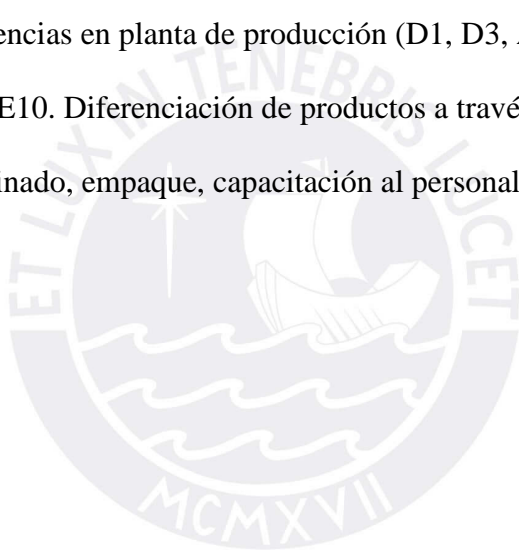
- Estrategias DO: Cuya base es el análisis de las Oportunidades y cómo a partir de superación de una debilidad se puede potenciar los resultados.

1 E4. Establecer Alianza con empresa local con experiencia en el negocio que permita lograr aprendizaje y eficiencias de gestión y producción (D1, D2, O1, O2, O3).

2 E5. Integración vertical con clientes y proveedores a través de un sistema ERP que permita mejorar procesos y ser más competitivos (D1, D4, O2, O3).

- Estrategias FA: Cuya base es el análisis de las Amenazas y cómo mitigarlas a partir de las fortalezas definidas.

- 1 E6. Desarrollo de mercados a través de la exploración de mercados alternativos para colocar la páprika (F1, F5, A1, A3).
 - 2 E7. Alianzas Estratégicas con proveedores de páprika en diferentes regiones del país (generado ventajas de precio y exclusividad de compra) (F1, F5, A2).
 - 3 E8. Diferenciación de productos logrando certificaciones de calidad y fitosanitarias (F1, F4, F5, A3).
- Estrategias DA: Cuya base es el análisis de las Amenazas y Debilidades, y cómo a partir de ellas lograr estrategias que proteger a la empresa de las primeras y menguar el efecto de las segundas.
- 1 E9. Liderazgo en costo mejorando técnicas de siembra, eliminar mermas y lograr eficiencias en planta de producción (D1, D3, A2).
 - 2 E10. Diferenciación de productos a través de la mejora de la presentación del producto terminado, empaque, capacitación al personal para cumplir con lo anterior (D1, D3, A3).



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

Tabla 31

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Matriz FODA	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	<p>Conocimiento y experiencia en el sector del Gerente Propietario.</p> <p>Buena imagen en el cumplimiento de contratos internacionales.</p> <p>Credibilidad financiera.</p> <p>Planta moderna.</p> <p>Buena red de contactos.</p>	<p>Falta de estructura organizacional.</p> <p>Falta de comunicación y control administrativo.</p> <p>Débil compromiso y arraigo de colaboradores hacia la empresa.</p> <p>Falta de uso de tecnologías de la Información.</p> <p>Carece de marca registrada.</p>
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Buen posicionamiento del Perú en producto agroexportador.	Penetración en el Mercado: Incrementar los volúmenes de venta en el mercado de EE.UU. (F1, F2, F4, F5, O1, O2)	Establecer alianza con Empresa local con experiencia en el negocio que permita lograr aprendizajes y eficiencias de gestión y producción. (D1, D2, O1, O2, O3)
Alto consumo de especies de Capsicum en México.	Penetración en el Mercado: Incrementar los volúmenes de venta en el mercado de México. (F1, F2, F5, O1, O2)	Integración vertical con clientes y proveedores a través de un sistema ERP que permita mejorar procesos y ser más competitivos. (D1, D4, O2, O3)
Tratado de libre comercio con EE.UU.	Desarrollo de mercado ampliando la capacidad productiva para entrar a nuevos mercados potenciales. (F1, F4, F5, O1, O5)	
Estacionalidad de producción en China.		
Posibilidad de desarrollar nuevos cultivos.		
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Escasa promoción de los productos peruanos en otros mercados de destino.	Desarrollo de mercados a través de la exploración de mercados alternativos para colocar la páprika. (F1, F5, A1, A3)	Liderazgo en costo mejorando técnicas de siembra, eliminar mermas y lograr eficiencias en planta de producción. (D1, D3, A2)
Fenómenos naturales adversos.	Alianzas estratégicas con proveedores de páprika en diferentes regiones del país (generando ventajas de precios y exclusividad de compra). (F1, F5, A2)	Diferenciación de productos a través de la mejora de la presentación del producto terminado, empaque, resaltar atributos del producto, y capacitación al personal para cumplir con lo anterior. (D1, D3, A3)
Incremento de barreras sanitarias en los países de España y EE.UU.	Diferenciación de productos logrando certificaciones de calidad y fitosanitarias. (F1, F4, F5, A3)	
Dificultad para obtener tierras saneadas (con título de propiedad).		
Falta de infraestructura para el desarrollo de la agro exportación.		

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

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), cuyo resultado se muestra en la Figura 12, la misma que analiza a Agrícola Río Grande SAC desde su posición estratégica interna y su posición estratégica externa, dentro de la primera se encuentran los factores de claves de éxito asociados a la Ventaja Competitiva (VC) y a la fortaleza financiera (FF), y dentro de la segunda se encuentran los factores clave de éxito asociados a la estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la industria (FI).

En la Tabla 32 podemos visualizar la calificación obtenida para cada uno de los factores determinantes desde la posición estratégica interna y externa.

Tabla 32

Plantilla para Calificación de Factores Determinantes

POSICION ESTRATEGICA INTERNA			
Fortaleza Financiera (FF)	Valor	Ventaja Competitiva (VC)	Valor
1. Retorno en la inversión	5	1. Participación en el mercado	4
2. Apalancamiento	5	2. Calidad del producto	5
3. Liquidez	5	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Capital requerido versus Capital disponible	5	4. Lealtad del consumidor	3
5. Flujo de Caja	5	5. Conocimiento tecnológico	2
6. Facilidad de salida del mercado	1	6. Integración vertical	0
7. Riesgo involucrado en el negocio	3	7. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
8. Rotación de inventarios	6		
9. Economías de escala y de experiencia	4		
POSICION ESTRATEGICA EXTERNA			
Estabilidad de Entorno (EE)	Valor	Fortaleza de la Industria (FI)	Valor
1. Cambios tecnológicos	2	1. Potencial de crecimiento	3
2. Tasa de Inflación	3	2. Potencial de Utilidades	3
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Estabilidad financiera	4
4. Rango de precios de productos competitivos	5	4. Conocimiento tecnológico	3
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Utilización de recursos	4
6. Rivalidad / Presión competitiva	1	6. Intensidad de capital	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	5	7. Facilidad de entrada al mercado	5
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Productividad / Utilización de la capacidad	4
		9. Poder de negociación de los productores	5

Luego del análisis y valoración de cada factor según la metodología establecida, se halla un vector, según el cual, su dirección indica dentro de los cuatro cuadrantes si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización. Estos a su vez representan los ejes de cada cuadrante de la matriz PEYEA, siendo ellos determinantes importantes de la posición estratégica de la organización.

En la Figura 12 se puede observar que el vector resultante se encuentra en el cuadrante agresivo. Lo que conlleva a considerar las siguientes estrategias:

1. Integración Vertical: ampliando las áreas cultivadas de manera directa por la empresa, exportando directamente a los principales mercados como México y EEUU.
2. Diversificación: aprovechando la presencia en los mercados de EE.UU. y México, presentar nuevas líneas de productos relacionados, por ejemplo en la presentación de paprika en fresco, que tiene gran demanda en ambos mercados.

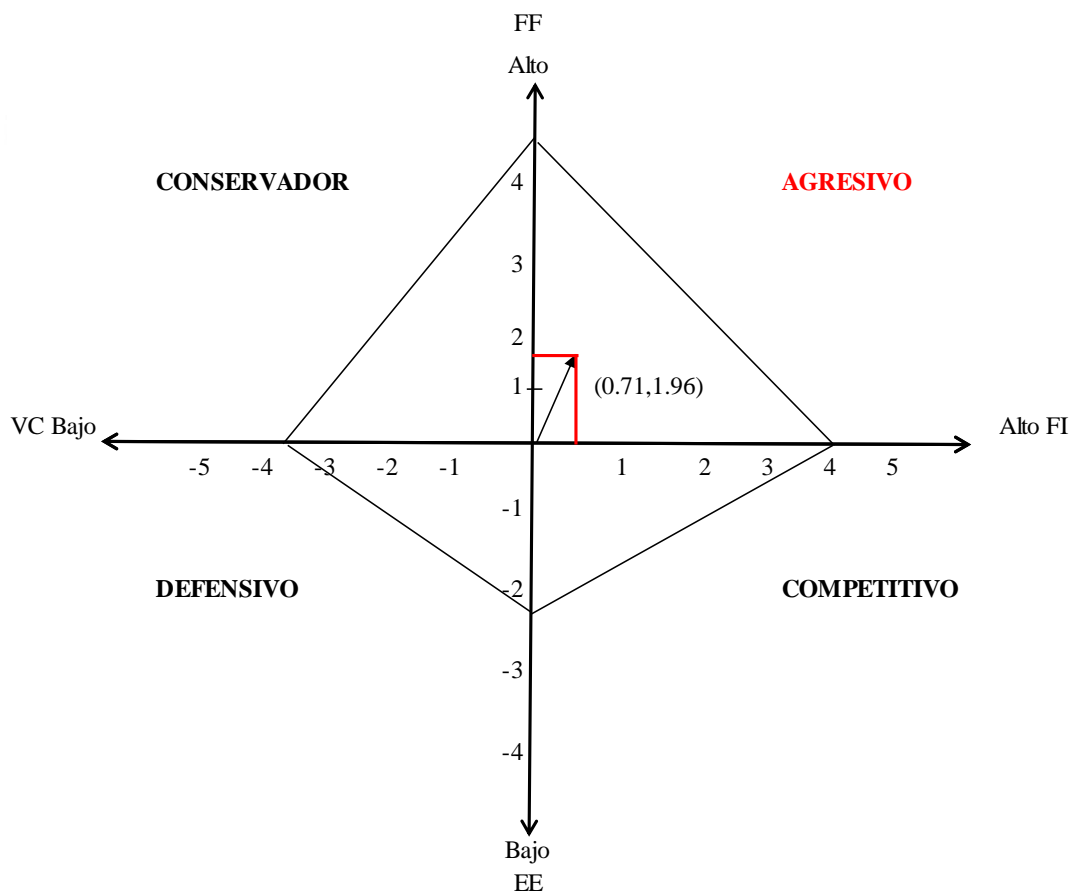


Figura 12. Matriz PEYEA para la empresa Agrícola Rio Grande SAC

6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La empresa Rio Grande SAC comercializa principalmente paprika seca premium (70%) y paprika seca estándar (30%), determinándose sobre la base de la información que se tiene disponible del mercado respecto al crecimiento de exportaciones peruanas de páprika como el crecimiento de la industria y del estimado de participación de la empresa dentro de esas exportaciones totales. El estimado de participación de mercado fue determinado en 2.2% (W. Díaz, comunicación personal, 8 de noviembre de.2015).

Tabla 33

Plantilla para Calificación de Factores Determinantes

Producto	Ingresos (US\$)	Porcentaje de Ingresos	Utilidades (US\$)	Porcentaje de Utilidades	Participación de Mercado Exportadores Peruanos	Tasa de Crecimiento Paprika Peruana	Participación de Ventas en Toneladas
Paprika Seca Premium	965,096	70	128,026	88	2.20	6.00	91.00
Paprika Seca Estándar	413,612	30	17,458	12	2.20	6.00	9.00

En la Tabla 33 se muestran el detalle de resultados por línea de negocio, donde se puede apreciar que la empresa mantiene dos líneas de negocio, la primera la paprika seca premium la cual corresponde al producto secado al sol, limpio, lustrado y empaquetado en presentación de cajas de 20 kg y la paprika seca estándar que corresponde al producto secado al sol, limpio y empaquetado en presentación de cajas de 50 kg. El análisis de ambos productos es la base para determinar la posición dentro de la matriz BCG. Se ha realizado el análisis competitivo según la matriz BCG, determinándose a la empresa Agrícola Río Grande como una empresa en el cuadrante de Interrogante, esto por la tasa de crecimiento de la industria de 5.4% en el

2014 respecto del 2013 (exportaciones de páprika peruana) y la baja participación relativa de la empresa respecto de todas las empresas que se dedican al negocio en el Perú. Esto se puede apreciar en la Figura 13, encontrando el resultado en línea con la situación actual del mercado, que viene creciendo a tasas expectantes.

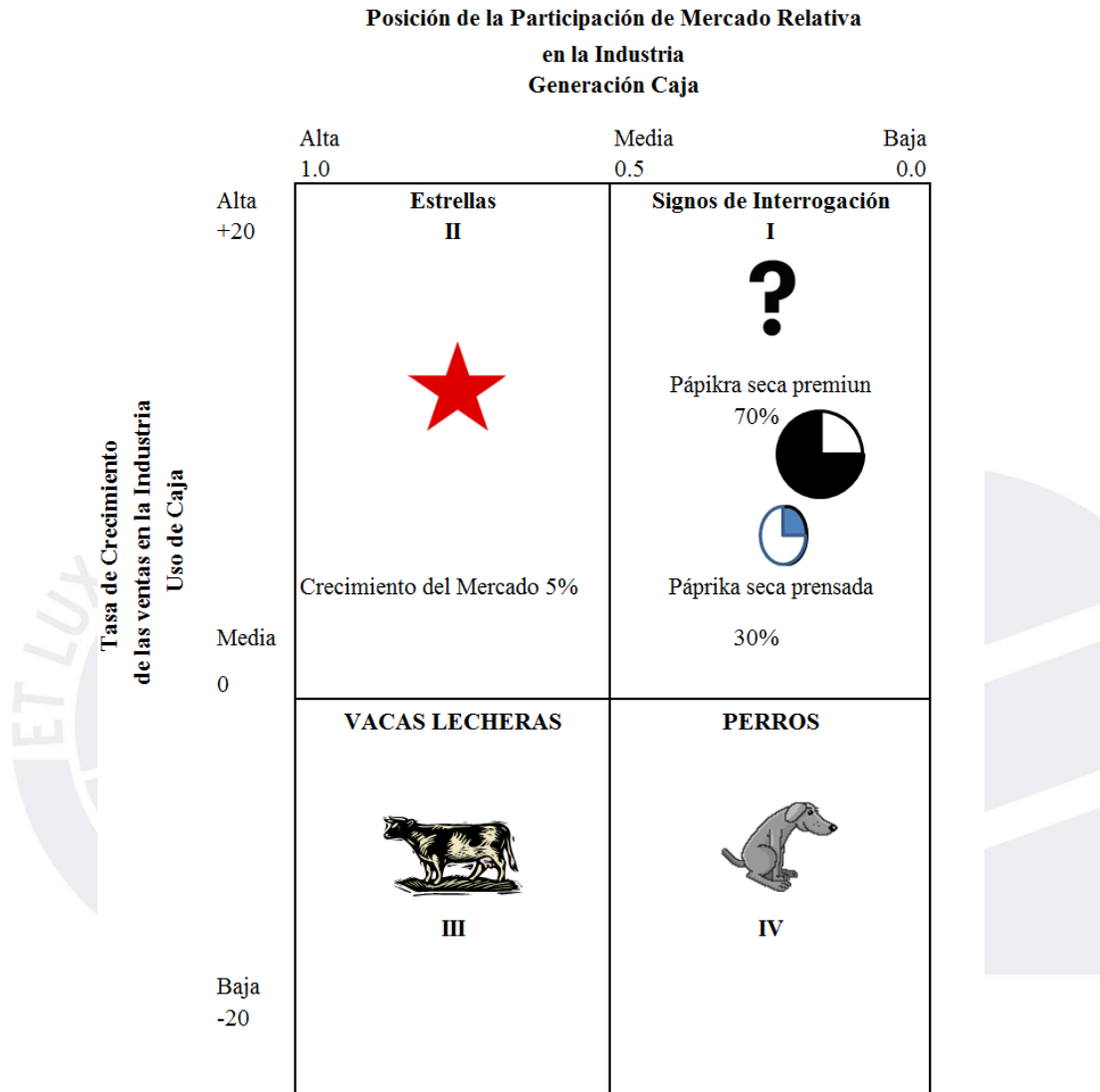


Figura 13. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

6.4 Matriz Interna y Externa (IE)

Como se puede apreciar en la Figura 14 el resultado obtenido se ubica en el cuadrante V, en el cual se deben aplicar estrategias relacionadas a la penetración en el mercado y desarrollo de productos. Ambas estrategias est n alineadas con la situación actual de la empresa, sus perspectivas de crecimiento y la apertura de nuevos mercados.

TOTAL PONDERADO EFI

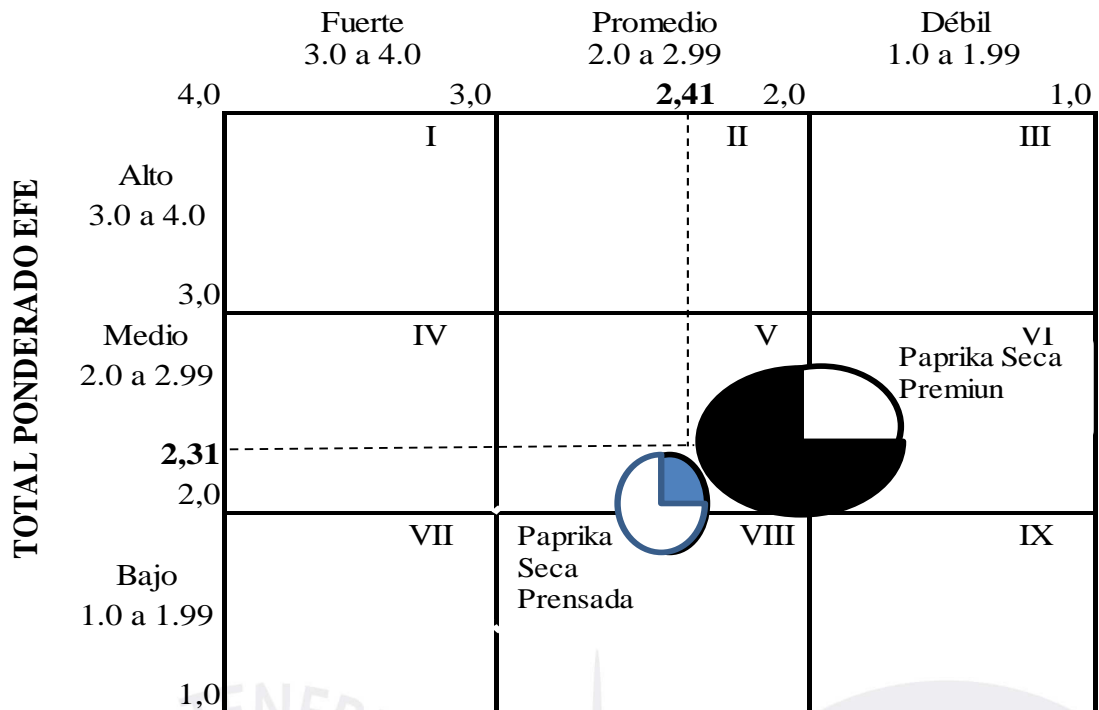


Figura 14. Matriz Interna y externa (IE)

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)

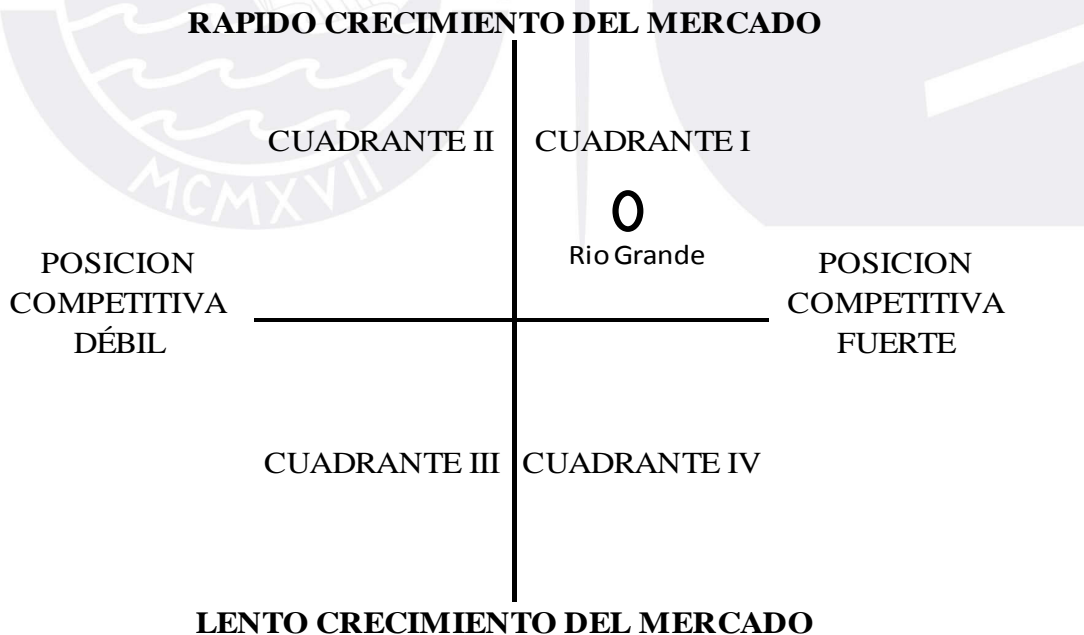


Figura 15. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

De la matriz de la Gran Estrategia, se ha logrado determinar que la empresa se ubica en el cuadrante I, con lo cual se debe proceder con la aplicación de las siguientes estrategias:

1. Aprovechar la posición comercial de la empresa en cuanto a su red de contactos, concentrándose en el desarrollo del mercado mexicano.
2. Desarrollo de nuevos productos a partir de la asociatividad con otros productores.

6.6 Matriz de Decisión

En la Tabla 34 se puede apreciar el resultado de la aplicación de la matriz de Decisión Estratégica, el cual nos indica que las estrategias a Implementar son: Penetración en el mercado de EE.UU. y México y el desarrollo de mercado, ampliando el portafolio de productos. Además de Diversificación: aprovechando la presencia en los mercados de EE.UU. y México, introducir nuevas líneas de productos relacionados, por ejemplo en la presentación de paprika fresco, el mismo que tiene gran demanda en ambos mercados.

6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)

En la Tabla 35 la matriz de CPE se determina el atractivo relativo de las estrategias:

1. Penetración en el Mercado: Incrementando el volumen de ventas en los mercados de EE.UU. y México, aprovechando la red de contactos que tiene la Gerencia y de los tratados de libre comercio con ambos países, esto en línea con lo planteado en las estrategias E1, E2, E11 y E15.
2. Desarrollo de Producto: Ampliar portafolio de productos con el cultivo de nuevas Especies, en línea con lo planteado con la estrategia E17.
3. Diversificación: aprovechando la presencia en los mercados de EE.UU. y México, introducir nuevas líneas de productos relacionados, por ejemplo, en la presentación de paprika Fresco, el mismo que tiene gran demanda en ambos mercados.

Matriz de Decisión

	ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
E1	Penetración en el mercado: Incrementar los volúmenes de venta en el mercado de EEUU.	X		X	X		3
E2	Penetración en el mercado: Incrementar los volúmenes de venta en el mercado de México.	X		X	X	X	4
E3	Desarrollo de mercado ampliando la capacidad productiva para entrar a nuevos mercados potenciales.	X				X	2
E4	Establecer alianza con Empresa local con experiencia en el negocio que permita lograr aprendizajes y eficiencias de gestión y producción.	X					1
E5	Integración vertical con clientes y proveedores a través de un sistema ERP que permita mejorar procesos y ser más competitivos.	X	X			X	3
E6	Desarrollo de mercados a través de la exploración de mercados alternativos para colocar la páprika.	X					1
E7	Alianzas estratégicas con proveedores de páprika en diferentes regiones del país (generando ventajas de precios y exclusividad de compra).	X					1
E8	Diferenciación de productos logrando certificaciones de calidad y fitosanitarias.	X					1
E9	Liderazgo en costo mejorando técnicas de siembra, eliminar mermas y lograr eficiencias en planta de producción.	X	X				2
E10	Diferenciación de productos a través de la mejora de la presentación del producto terminado, empaque, capacitación al personal para cumplir con lo anterior.	X				X	2
E11	Integración Vertical: ampliando las áreas cultivadas de manera directa por la empresa, y exportando directamente a los principales mercados como EEUU y México.	X		X	X	X	4
E12	Diversificación: aprovechando la presencia en los mercados de EEUU y México, introducir nuevas líneas de productos relacionados, por ejemplo, en la presentación de paprika Fresco, el mismo que tiene gran demanda en ambos mercados.	X	X			X	3
E13	Integración vertical: ampliar áreas de cultivo directo, mejorando el control de la cadena de suministro de la materia prima.	X	X			X	3
E14	Diversificación Concéntrica, ampliando líneas de negocio relacionadas a la producción de otras variedades de paprika y presentaciones de la misma. Aprovechar la llegada a mercados actuales con nuevos productos relacionados.	X	X			X	3
E15	Penetración en el mercado aprovechando la coyuntura favorable de las Exportaciones Peruanas y la entrada a los mercados de EEUU y México, esto apalancado a partir de los tratados comerciales.	X		X	X	X	4
E16	Aprovechar la posición comercial de la empresa en cuanto a su red de contactos, concentrándose en el desarrollo del mercado mexicano.	X		X		X	3
E17	Desarrollo de nuevos productos a partir de la Alianza Estratégica con otros productores.	X			X	X	3
E18	Desarrollo de Mercado.					X	1

Factores clave de éxito	Peso	Alternativas estratégicas					
		E1, E2, E11, E15. Penetración en el mercado: incrementando el volumen de ventas en los mercados de EE.UU. y México, aprovechando la red de contactos que tiene la Gerencia y de los tratados de libre comercio con ambos países.		E17. Desarrollo de Nuevos Productos: Ampliar portafolio de productos con el cultivo de nuevas especies.		E14. Diversificación: aprovechando la presencia en los mercados de EE.UU. y México, introducir nuevas líneas de productos relacionados, por ejemplo en la presentación de paprika Fresco, el mismo que tiene gran demanda en ambos mercados.	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades							
O1. Buen posicionamiento del Perú en producto agroexportador.	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
O2. Alto consumo de especies de Capsicum en México.	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52
O3. Tratado de libre comercio con EE.UU.	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
O4. Estacionalidad de producción en China.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
O5. Posibilidad de desarrollar nuevos cultivos.	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
Amenazas							
A1. Escasa promoción de los productos peruanos en otros mercados de destino.	0.12	1	0.12	2	0.24	3	0.36
A2. Fenómenos naturales adversos.	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18
A3. Incremento de barreras sanitarias en los países de España y EE.UU.	0.11	2	0.22	2	0.22	1	0.11
A4. Dificultad para obtener tierras saneadas (con título de propiedad).	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
A5. Falta de infraestructura para el desarrollo de la agro exportación.	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09
Fortalezas							
F1. Conocimiento y experiencia en el sector del Gerente Propietario.	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
F2. Buena imagen en el cumplimiento de contratos internacionales.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
F3. Credibilidad financiera.	0.11	3	0.33	2	0.22	3	0.33
F4. Planta moderna.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21
F5. Buena red de contactos.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
Debilidades							
D1. Falta de estructura organizacional.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
D2. Falta de comunicación y control administrativo.	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
D3. Débil compromiso y arraigo de colaboradores hacia la empresa.	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22
D4. Falta de uso de tecnologías de la Información.	0.13	2	0.26	1	0.13	1	0.13
D4. Carece de marca registrada.	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15
Puntaje de atractividad	2.00		5.19		5.04		4.65

Nota: 4: Muy atractiva; 2: Algo atractiva; 3: Atractiva; 1: Sin atractiva.

6.8 Matriz de Rumelt

Tabla 36

Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Penetración en el mercado: incrementando el volumen de ventas					
E1 en los mercados de EE.UU. y México, aprovechando la red de contactos que tiene la Gerencia y de los tratados de libre comercio con ambos países.	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollo de Nuevos Productos:					
E2 Ampliar portafolio de productos con el cultivo de nuevas especies.	SI	SI	SI	SI	SI
Diversificación: aprovechando la presencia en los mercados de EE.UU. y México, introducir nuevas líneas de					
E3 productos relacionados, por ejemplo en la presentación de paprika Fresco, el mismo que tiene gran demanda en ambos mercados.	SI	SI	SI	SI	SI

6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego del análisis, las Estrategias Retenidas son:

- Penetración en el mercado: Incrementando el volumen de ventas en los mercados de EE.UU. y México, aprovechando la red de contactos que tiene la Gerencia y de los tratados de libre comercio con ambos países; la misma que consolido las siguientes estrategias:

E1: Incrementar los volúmenes de venta en el mercado de EE.UU.

E2: Incrementar los volúmenes de venta en el mercado de México.

E11: Penetración en el mercado: incrementando el volumen de ventas en los mercados de EE.UU. y México, aprovechando la red de contactos que tiene la Gerencia y de los tratados de libre comercio con ambos países.

E15: Penetración en el mercado aprovechando la coyuntura favorable de las exportaciones peruanas y la entrada a los mercados de EE.UU. y México, esto apalancado a partir de los tratados comerciales.

- Desarrollo de Mercado: Ampliar portafolio de productos con el cultivo de nuevas especies.

E3: Desarrollo de mercado, ampliando la capacidad productiva para entrar a nuevos mercados potenciales.

E16: Fructificar la posición comercial de la empresa en cuanto a su red de contactos, concentrándose en el desarrollo del mercado mexicano.

E17: Desarrollo de nuevos productos a partir de la Alianza Estratégica con otros productores.

E18: Desarrollo de Mercado.

- Diversificación: aprovechando la presencia en los mercados de EE.UU. y México, introducir nuevas líneas de productos relacionados, por ejemplo en la presentación de paprika Fresco, el mismo que tiene gran demanda en ambos mercados. Esta estrategia, contemplaba las siguientes:

E12: Diversificación: aprovechando la presencia en los mercados de EE.UU. y México, introducir nuevas líneas de productos relacionados, por ejemplo en la presentación de paprika fresco, el mismo que tiene gran demanda en ambos mercados.

E14: Diversificación Concéntrica, ampliando líneas de negocio relacionadas a la producción de otras variedades de paprika y presentaciones de la misma. Aprovechar la llegada a mercados actuales con nuevos productos relacionados.

Luego de analizar las estrategias de las matrices anteriores hemos obtenido que en el primer grupo de Estrategias de Contingencia no se han determinado alternativas estratégicas debido a que todas las estrategias planteadas fueron aceptadas en dicha matriz, en el segundo grupo de contingencia, se aceptaron todas las estrategias evaluadas por lo que no se han determinado estrategias de contingencia. En el tercer grupo, están constituidas por las estrategias que no alcanzaron a repetirse tres o más veces en la matriz de decisión, las mismas que se detallan a continuación:

- E4: Establecer alianza con empresa local con experiencia en el negocio que permita lograr aprendizajes y eficiencias de gestión y producción.
- E5: Integración vertical con clientes y proveedores a través de un sistema ERP que permita mejorar procesos y ser más competitivos.
- E6: Desarrollo de mercados a través de la exploración de mercados alternativos para colocar la páprika.
- E7: Alianza estratégica con proveedores de páprika en diferentes regiones del país (generando ventajas de precios y exclusividad en la compra).
- E8: Diferenciación de productos logrando certificaciones de calidad y fitosanitarias.
- E9: Liderazgo en costo mejorando técnicas de siembra, eliminar mermas y lograr eficiencias en planta de producción.
- E10: Diferenciación de productos a través de la mejora de la presentación del producto terminado, empaque, capacitación al personal para cumplir con lo anterior.
- E13: Integración vertical: ampliar áreas de cultivo directo, mejorando el control de la cadena de suministro de la materia prima.

6.10 Matriz de Ética

Tabla 37

Matriz de Ética

		Penetración en el mercado: incrementando el volumen de ventas en los mercados de EE.UU. y México, aprovechando la red de contactos que tiene la Gerencia y de los tratados de libre comercio con ambos países.			Desarrollo de Nuevos Productos: Ampliar portafolio de productos con el cultivo de nuevas especies.			Diversificación: aprovechando la presencia en los mercados de EE.UU. y México, introducir nuevas líneas de productos relacionados, por ejemplo en la presentación de paprika Fresco, el mismo que tiene gran demanda en ambos mercados.		
ITEM	DERECHOS	Vida	Neutral	Promueve	Vida	Neutral	Promueve	Vida	Neutral	Promueve
1	Impacto en el derecho a la vida		X			X			X	
2	Impacto en el derecho a la propiedad		X			X			X	
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento		X			X			X	
4	Impacto en el derecho a la privacidad		X			X			X	
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia		X			X			X	
6	Impacto en el derecho a hablar libremente		X			X			X	
7	Impacto en el derecho al debido proceso		X			X			X	
ITEM	JUSTICIA	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto
8	Impacto en la distribución		X			X			X	
9	Equidad en la administración		X			X			X	
10	Normas de compensación		X			X			X	
ITEM	UTILITARISMO	Excelentes	Neutro	Perjudicial	Excelentes	Neutro	Perjudicial	Excelentes	Neutro	Perjudicial
11	Fines y resultados estratégicos	X			X			X		
12	Medios estratégicos empleados		X			X		X		

6.11 Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

Tabla 38

Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

	El 2020 las ventas serán de 3511 toneladas de producción de paprika a cargo de Agrícola Río Grande SAC. En el 2015 fueron de 474 toneladas.	El 2020 el margen bruto será de 60%. Al año 2015 es del 50%.	Para el 2020 la superficie habilitada para el cultivo de capsicum será de 500 hectáreas. En el año 2015 es de 130 hectáreas.	Para el 2020, el 30% de las operaciones realizadas deberán canalizarse a través de forward., con el objetivo de contar con cobertura ante las fluctuaciones de tipo de cambio. En el 2015 no se realiza ninguna transacción de esta forma.	Para el 2020 la empresa deberá trabajar de manera coordinada con la comunidad de Olmos, de tal forma, que sea una parte activa del desarrollo de la ciudad, transferirá el 5% de la utilidad para actividades de responsabilidad social. En el año 2015, no se realiza ninguna gestión.
E1	Penetración en el mercado: incrementando el volumen de ventas en los mercados de EE.UU. y México, aprovechando la red de contactos que tiene la Gerencia y de los tratados de libre comercio con ambos países.	X	X	X	X
E2	Desarrollo de Nuevos Productos: Ampliar portafolio de productos con el cultivo de nuevas especies.	X	X	X	X
E3	Diversificación: aprovechando la presencia en los mercados de EE.UU. y México, introducir nuevas líneas de productos relacionados, por ejemplo en la presentación de paprika Fresco, el mismo que tiene gran demanda en ambos mercados.	X	X	X	X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Tabla 39 nuestros competidores están en la capacidad de reaccionar frente a la implementación de nuestras estrategias.

Tabla 39

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Posibilidades Ecoacuicola	Posibilidades Olmos Verde	Posibilidades Elite Spice	Posibilidades Tres Villas	Posibilidades Entrante
Penetración en el mercado: Incrementando el volumen de ventas en los mercados de EE.UU. y México, aprovechando la red de contactos que tiene la Gerencia y de los tratados de libre comercio con ambos países.	En Capacidad de Hacerlo	En Capacidad de Hacerlo	En Capacidad de Hacerlo	En Capacidad de Hacerlo	En Capacidad de Hacerlo
Desarrollo de Nuevos Productos: Ampliar portafolio de productos con el cultivo de nuevas especies.	En Capacidad de Hacerlo	Poca Capacidad de Hacerlo	En Capacidad de Hacerlo	En Capacidad de Hacerlo	En Capacidad de Hacerlo
Diversificación: aprovechando la presencia en los mercados de EE.UU. y México, introducir nuevas líneas de productos relacionados, por ejemplo en la presentación de paprika Fresco, el mismo que tiene gran demanda en ambos mercados.	En Capacidad de Hacerlo	Poca Capacidad de Hacerlo	En Capacidad de Hacerlo	En Capacidad de Hacerlo	En Capacidad de Hacerlo

6.13 Conclusiones

- Luego de haber realizado el análisis Estratégico, sobre la base de la metodología propuesta por D'Alessio (2008), y utilizando las matrices: PEYEA, BCG, IE, GE se han podido determinar las siguientes Estrategias Genéricas: Desarrollo de Mercado, Diversificación y Penetración en el Mercado. Asimismo se logró establecer diversas estrategias de Contingencia que podrían ser implementadas en el futuro, las mismas que representan alternativas ante cambios en el entorno no previstos. Adicionalmente, se ha podido concluir que el éxito del proceso estratégico está basado en un riguroso análisis de la importancia relativa de los factores Internos y Externos, dicho análisis debe ser priorizado y revisado al detalle., las fuentes de consulta deben ser diversas y válidas a fin de asegurar la calidad de la información.

- Sin embargo, la coyuntura económica actual del país, las exportaciones de páprika peruana vienen incrementándose año a año, así como las ventas de la empresa, lográndose determinar que existen oportunidades para explotar, y que la empresa cuenta con las fortalezas necesarias, lo cual está reflejado a través de los resultados obtenidos en las diferentes matrices desarrolladas, lográndose el alineamiento estratégico de las estrategias propuestas, a fin de obtener el mayor beneficio de dichas oportunidades. Finalmente, para lograr el éxito en la ejecución de las estrategias propuestas va a resultar fundamental que la empresa alinea sus políticas y recursos en ese sentido, logrando eficiencias en su operación y consolide una posición expectante en el sector.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

El logro de los objetivos de largo plazo se efectuara a través del planteamiento y realización de los objetivos de corto plazo.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Objetivo de Largo Plazo 1. El 2020 las ventas serán de 3511 toneladas de producción de paprika a cargo de Agrícola Rio Grande SAC. En el 2015 fueron de 474 toneladas.

Objetivo de Corto Plazo 1.1. Aumentar el volumen de ventas en 65% anualmente en los próximos cuatro años, considerando las nuevas hectáreas adquiridas. En el 2015, son 474 toneladas anuales.

Objetivo de Corto Plazo 1.2. A partir del año 2016 definir el mapa de trazabilidad para 100% de cada producto exportable. Hasta el año 2015 solo se realiza para los envíos a España.

Objetivo de Corto Plazo 1.3. Certificación de 130 hectáreas bajo los estándares de producción de SENASA, al 2015 no se posee ninguna hectárea con dicha certificación.

Objetivo de Corto Plazo 1.4. Ampliar la cartera de clientes en 30%, hasta el año 2015 se mantiene con 15 clientes activos.

Objetivo de Largo Plazo 2. El 2020 el margen bruto será de 60%. Al año 2015 es de 50%.

Objetivo de Corto Plazo 2.1. Reducir el nivel de merma de la producción a razón de 5% anual. En el 2015 es de 7%.

Objetivo de Corto Plazo 2.2. Incrementar el nivel de rendimiento por hectárea a 9 toneladas por hectárea. En el 2015 es de 7 toneladas por hectárea.

Objetivo de Corto Plazo 2.3. Mejorar las técnicas de negociación y lograr un incremento mínimo del 5% sobre los precios de venta. En el 2015 el personal no cuenta con conocimientos ni técnicas de negociación.

Objetivo de Largo Plazo 3. Para el 2020 la superficie habilitada para el cultivo de capsicum será de 500 hectáreas. En el año 2015 es de 130 hectáreas.

Objetivo de Corto Plazo 3.1. Adquirir nuevas hectáreas, teniendo en cuenta que al año 2015 se posee 130 hectáreas:

Para el año 2016, formalizar la habilitación de 60 hectáreas nuevas.

Para el año 2017, formalizar la habilitación de 80 hectáreas nuevas.

Para el año 2018, formalizar la habilitación de 80 hectáreas nuevas.

Para el año 2019, formalizar la habilitación de 75 hectáreas nuevas.

Para el año 2020, formalizar la habilitación de 75 hectáreas nuevas.

Objetivo de Largo Plazo 4. Para el 2020, el 30% de las operaciones realizadas deberán canalizarse a través de forward, con el objetivo de tener cobertura ante las fluctuaciones de tipo de cambio. En el 2015 no se realiza ninguna transacción bajo esta modalidad.

Objetivo de Corto Plazo 4.1. Canalizar sus operaciones a través de forward, en el año 2015 no se usa forwards:

Para el año 2017, el 10% de las operaciones realizadas deberán ser a través de forward.

Para el año 2018, el 20% de las operaciones realizadas deberán ser a través de forward.

Para el año 2019, el 30% de las operaciones realizadas deberán ser a través de forward.

Para el año 2020, el 30% de las operaciones realizadas deberán ser a través de forward.

Objetivo de Largo Plazo 5. Para el 2020 la empresa deberá trabajar de manera coordinada con la comunidad de Olmos, de tal forma, que sea una parte activa del desarrollo de la ciudad, transferirá el 5% de la utilidad para actividades de responsabilidad social. En el año 2015, no se realiza ninguna gestión.

Objetivo de Corto Plazo 5.1. La empresa Rio Grande colaborara con algún proyecto a través de ONG's de tipo educativo, en el 2015 no se realiza, bajo el siguiente esquema:

Para el año 2017, destinara el 3% de utilidad para el proyecto.

Para el año 2018, destinara el 4% de utilidad para el proyecto.

Para el año 2019, destinara el 5% de utilidad para el proyecto.

Para el año 2020, destinara el 5% de utilidad para el proyecto.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Recursos Financieros: Corresponde a la asignación de recursos financieros lo cuales provienen de fuentes externas como el financiamiento bancario privado y/o público y del presupuesto interno que realice la empresa para concretar acciones como son la certificación de la empresa, la instalación de un sistema integral de información (ERP) y capacitaciones constantes en temas relevantes e inherentes a la gestión empresarial.

Recursos Humanos: Corresponde a la asignación y/o contratación del personal idóneo para dirigir y controlar la ejecución de las actividades asignadas a cada uno de los objetivos. Así mismo, el personal responsable contara con las competencias esenciales en aspectos de dirección y experiencia comprobada y a su vez se promoverá la participación activa en eventos internacionales y capacitación permanente en el ámbito de acción.

Recursos Tecnológicos: Corresponde a la instalación de programas tecnológicos que permitan la actualización e innovación de la empresa, con acciones como la creación de una página web en el cual se dé a conocer los atributos de la empresa en cuanto a certificaciones obtenidas y proyecciones sociales realizadas. Todo esto favorecerá a la reducción de errores manuales y mejorara los niveles de productividad y competitividad de la empresa; así mismo se mostrara como una empresa socialmente responsable con las comunidades y con el medio ambiente.

Objetivos de corto plazo	Recursos		
	Financieros	Humanos	Tecnológicos
<p>OLP1 OCP 1.1: Aumentar el volumen de ventas en 65% anualmente en los próximos cuatro años, considerando las nuevas hectáreas adquiridas. En el 2015, son 474 toneladas anuales.</p> <p>OCP 1.2: A partir del año 2016 definir el mapa de trazabilidad para 100% de cada producto exportable. Hasta el año 2015 solo se realiza para los envíos a España.</p> <p>OCP 1.3: Certificación de 130 hectáreas bajo los estándares de producción de SENASA, al 2015 no se posee ninguna hectárea con dicha certificación.</p> <p>OCP 1.4: Ampliar la cartera de clientes en 30%, hasta el año 2015 se mantiene con 15 clientes activos.</p>	<p>Financiamiento Bancario de acuerdo a las necesidades</p> <p>Presupuesto para gestión logística de US\$2,000</p> <p>Presupuesto para certificación de US\$3,500</p> <p>Presupuesto Anual de US\$8,000</p>	<p>Asignación de Personal para el seguimiento y control</p> <p>Asignación de Personal idóneo para el seguimiento y control</p> <p>Asignación de Personal idóneo para la participación en eventos internacionales</p>	<p>Diseño de Pagina Web</p> <p>Sistema de Información</p> <p>Publicación en Pagina Web de la empresa</p> <p>Publicación en Pagina Web de la empresa</p>
<p>OLP2 OCP 2.1: Reducir el nivel de merma de la producción a razón de 5% anual. En el 2015 es de 7%.</p> <p>OCP 2.2: Incrementar el nivel de rendimiento por hectárea a 9 toneladas por hectárea. En el 2015 es de 7 toneladas por hectárea.</p> <p>OCP 2.3: Mejorar las técnicas de negociación y lograr un incremento mínimo del 5% sobre los precios de venta. En el 2015 el personal no cuenta con conocimientos ni técnicas de negociación.</p>	<p>Presupuesto para la adecuación de mejores técnicas agrícolas</p> <p>Presupuesto de US\$1000 para la actualización</p>	<p>Diseño de un Plan Acción para la capacitación constante en la reducción de sobrecostos</p> <p>Contratación de personal capacitado en el manejo de nuevas tecnologías</p> <p>Capacitación en Habilidades de Negociación</p>	<p>Sistema de Información</p> <p>Buenas prácticas en el manejo agrícola</p>
<p>OLP3 OCP 3.1: Adquirir nuevas hectáreas, teniendo en cuenta que al año 2015 se posee 130 hectáreas: Para el año 2016, formalizar la habilitación de 60 hectáreas nuevas, para el año 2017, formalizar la habilitación de 80 hectáreas nuevas, para el año 2018, formalizar la habilitación de 80 hectáreas nuevas, para el año 2019, formalizar la habilitación de 75 hectáreas nuevas, para el año 2020, formalizar la habilitación de 75 hectáreas nuevas.</p>	<p>Financiamiento Bancario de acuerdo a las necesidades</p>		<p>Sistema de Información</p>
<p>OLP4 OCP 4.1: Canalizar sus operaciones a través de forward, en el año 2015 no se usa forwards: Para el año 2017, el 10% de las operaciones realizadas deberán ser a través de forward, para el año 2018, el 20% de las operaciones realizadas deberán ser a través de forward, para el año 2019, el 30% de las operaciones realizadas deberán ser a través de forward para el año 2020, el 30% de las operaciones deberán ser a través de forward.</p>	<p>Financiamiento bancario</p>	<p>Capacitación y ejecución con el personal de la empresa</p>	<p>Correos electrónicos</p>
<p>OLP5 OCP 5.1: La empresa Rio Grande colaborara con algún proyecto a través de ONG's de tipo educativo, en el 2015 no se realiza, bajo el siguiente esquema: Para el año 2017, destinará el 3% de utilidad para el proyecto, para el año 2018, destinara el 4% de utilidad para el proyecto, para el año 2019, destinará el 5% de utilidad para el proyecto, para el año 2020, destinará el 5% de utilidad para el proyecto.</p>	<p>Presupuesto anual según necesidad</p>	<p>Trabajo con la comunidad de Olmos</p>	<p>Difusión masiva, redes sociales</p>

7.3 Políticas de Cada Estrategia

Luego del análisis realizado y habiendo determinado las estrategias retenidas, tomando como base y fundamento los valores definidos: calidad, competitividad, Responsabilidad Social, y cuidado del medio ambiente y alineado con el código de ética establecido, se proponen las siguientes políticas:

- 1 Incentivar el desarrollo comercial a través de la participación en ferias nacionales e internacionales, relacionadas a la comercialización de Paprika.
- 2 Promover una cultura de Seguridad en todas las operaciones, anteponiendo la seguridad de nuestro personal, proveedores y demás colaboradores que operen dentro de nuestras instalaciones (campos de cultivo, plantas, oficinas).
- 3 Fomentar la mejora continua y eficiencia productiva mediante la capacitación permanente, especialmente en los temas que se relacionan a la Producción y técnicas de cultivo.
- 4 Aprovechar las oportunidades que brindan los tratados de libre comercio suscritos por el gobierno peruano, enfocándose en los mercados de México y EE.UU. que son nuestros principales mercados objetivos.
- 5 Lograr que nuestras operaciones preserven el respeto y cuidado del medio ambiente haciendo sostenible el desarrollo de la empresa.
- 6 Colaborar con la mejora de las condiciones de vida de la comunidad relacionada en las zonas de influencia donde opera la empresa.
- 7 Gestionar responsablemente los recursos financieros de la compañía para el cumplimiento de los ratios exigidos por las diversas entidades financieras con las que se trabaja.
- 8 Rechazar todo tipo de discriminación en nuestras operaciones.

Tabla 41

Relación entre Políticas Establecidas y Estrategias Elegidas

Ítem	Política	Penetración en el Mercado	Diversificación	Desarrollo de Mercado
1	Incentivar el desarrollo comercial a través de la participación en ferias nacionales e internacionales, relacionadas a la comercialización de Paprika.	X		X
2	Promover una cultura de Seguridad en todas las operaciones, anteponiendo la seguridad de nuestro personal, proveedores y demás colaboradores que operen dentro de nuestras instalaciones (campos de cultivo, plantas, oficinas).	X	X	X
3	Fomentar la mejora continua y eficiencia productiva mediante la capacitación permanente, especialmente en los temas relacionados a Producción y técnicas de cultivo.	X	X	X
4	Aprovechar las oportunidades que brindan los tratados de libre comercio suscritos por el Gobierno Peruano, enfocándose en los mercados de México y EE.UU. que son nuestros principales mercados objetivos.	X	X	X
5	Lograr que nuestras operaciones preserven el respeto y cuidado del medio ambiente haciendo sostenible el desarrollo de la empresa.	X	X	X
6	Colaborar con la mejora de las condiciones de vida de la comunidad relacionada en las zonas de influencia donde opera la empresa.	X	X	X
7	Gestión Responsable de los recursos financieros de la compañía para el cumplimiento de los ratios exigidos por las diversas entidades financieras con las que se trabaja.	X	X	X
8	Rechazar todo tipo de discriminación en nuestras operaciones.	X	X	X

7.4 Estructura de la Organización

La empresa no cuenta con una estructura formalizada en un organigrama, no obstante de acuerdo a la información brindada por el gerente general se plasmado la información dando como resultado el siguiente organigrama.

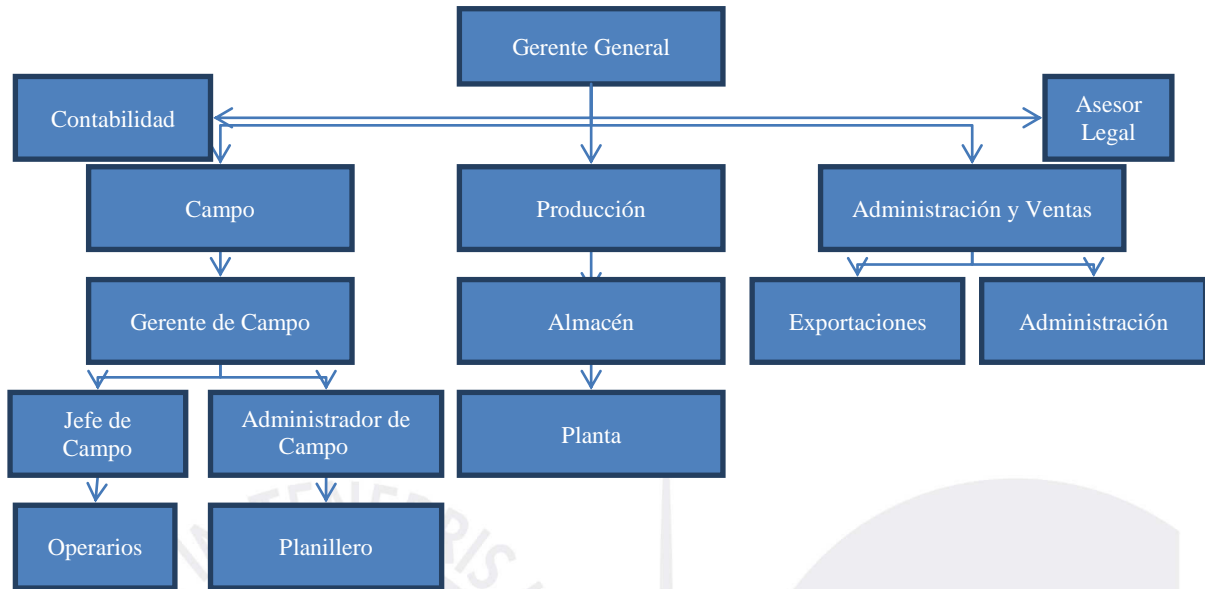


Figura 16. Estructura organizacional actual de la empresa Agrícola Rio Grande SAC

Asimismo, para que se pueda concretar la aplicación del Plan Estratégico del documento en mención, se requerirá establecer la siguiente estructura en la organización, la cual representa de forma secuencial el proceso de planeamiento, dirección y ejecución.

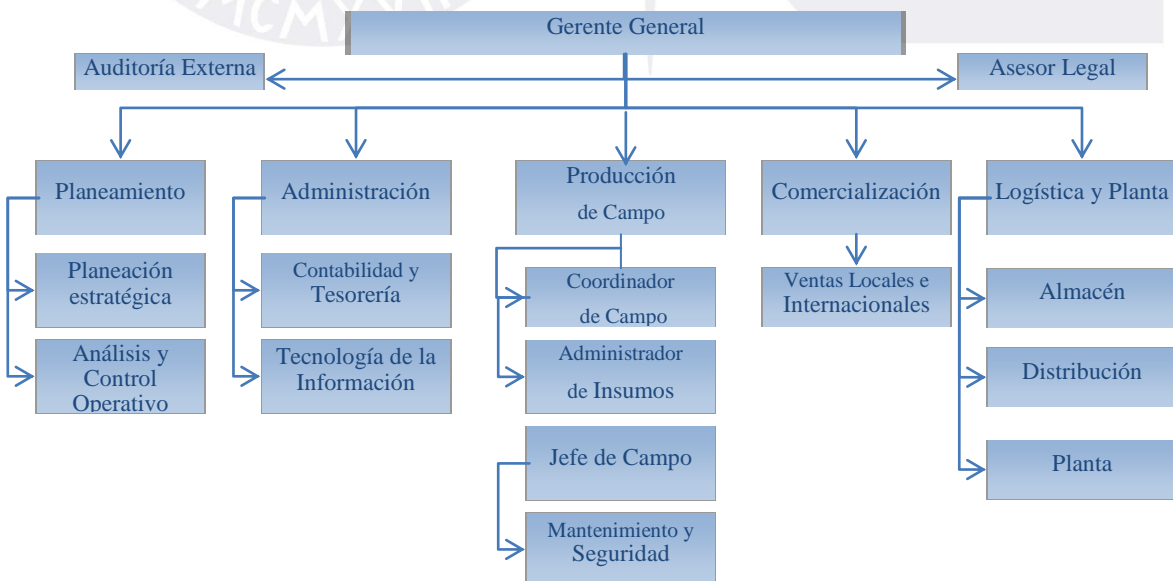


Figura 17. Estructura organizacional propuesta para Agrícola Rio Grande SAC

7.4 Medio Ambiente y Ecología

Según National Geographic (2013) los científicos a menudo utilizan el término “cambio climático” en lugar de calentamiento global. Esto es porque, dado que la temperatura media de la Tierra aumenta, los vientos y las corrientes oceánicas mueven el calor alrededor del globo de modo que pueden enfriar algunas zonas, calentar otras y cambiar la cantidad de lluvia y de nieve que cae. Como resultado, el clima cambia de manera diferente en diferentes áreas; es por esta razón que siendo la empresa Agrícola Rio Grande SAC una empresa agroindustrial resulta clave la contribución permanente y activa en el cuidado del medio ambiente. Además de promover una cultura eco amigable en todas sus operaciones y en las comunidades vinculadas.

Las políticas deben estar alineadas a los siguientes aspectos claves del cuidado del medio ambiente:

- El uso eficiente del recurso hídrico usando técnicas de riego que permitan reducir el consumo de agua.
- Adecuados reservorios que no estén expuestos a la contaminación ni a fugas.
- Se debe priorizar el uso de fertilizantes e insumos orgánicos y que no impacten negativamente en el cultivo.
- Reducción de emisiones de gases tóxicos mediante un plan correcto de renovación de maquinaria y un plan de mantenimiento preventivo.
- Adecuado manejo de residuos tóxicos y una política de reciclaje.

7.6 Recursos Humanos

Siendo el recurso humano el factor más importante para la existencia de la organización como tal, se le va a denominar Capital Humano a fin de darle la relevancia que se merece como un activo fundamental para la empresa, la política de la compañía estará orientada a fortalecer la gerencia de Capital humano a fin de Gestionar de la mejor manera el talento de

los colaboradores, promoviendo reteniendo y premiando a los mejores así como buscar la equidad en el desarrollo profesional a través de la consolidación de alianzas estratégicas con las principales universidades de la región con carreras afines al negocio con la finalidad de poder mejorar el nivel académico y poder captar a los mejores profesionales.

7.7 Responsabilidad Social

El ámbito de la responsabilidad social cada vez es más amplio; en el sector agroindustrial se enfoca en demostrar un comportamiento ético, responsable y transparente en cada uno de los procesos que desarrolle la empresa; esto abarca al buen uso y manejo de fertilizantes, al manejo de buenas prácticas agrícolas y a la correcta gestión de la cadena de aprovisionamiento, en esta última se destaca la participación de los obreros, los acopiadores, los proveedores de insumos; con los cuales se trabajara de la mano a fin de mitigar los resultados adversos que se puedan presentar contra el medioambiente. El mantener una conducta responsable, con el medio ambiente, las comunidades, los empleados y los accionistas, le dota a la empresa de una rentabilidad social y económica a largo plazo.

7.8 Gestión del Cambio

Teniendo en cuenta que el proceso estratégico implica un cambio importante en la organización, éste es gestionado de la mejor manera a fin que se logren los resultados esperados. Para ello, se proponen las siguientes actividades:

- La plana directiva debe estar convencida y comprometida con la necesidad de cambiar y el proceso para llevar adelante dicho cambio.
- Se debe compartir e interiorizar la visión, misión, valores y código de Ética en todos los colaboradores dándole la importancia que merece.
- Agendar reuniones periódicas con directivos a fin de revisar el avance del proceso y hacerlos partes del mismo.

- Formar equipos de trabajo que cumplan el rol de agentes de cambio dentro de la organización

7.9 Conclusiones

- Para llevar a cabo la ejecución de los objetivos de corto plazo es necesario que la empresa realice acciones concretas como la instalación de un sistema de información integral que brinde soporte a todas áreas de la empresa; asimismo los recursos asignados están enmarcados dentro de las posibilidades económicas y financieras de la empresa, a fin de no mermar los beneficios de los accionistas.
 - Se requiere con urgencia la formalización de la estructura organizacional, lo cual permitirá la interacción correcta entre áreas y promoverá el desarrollo de las labores de manera responsable.
 - El compromiso del cambio por parte de cada uno de sus miembros es el principal soporte de la empresa; así como la responsabilidad social ante los stakeholders sobre la base que toda acción de la empresa tiene repercusión directa en el personal, los accionistas, los proveedores, los clientes y el medio ambiente.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación Estratégica es una de las etapas críticas del proceso, ya que permite controlar su implementación y desarrollo además de tomar las medidas correctivas en forma oportuna.

8.1 Perspectivas de Control

Resulta fundamental que los objetivos trazados por la compañía son susceptibles de medición y comparación. Asimismo, se les pueda aplicar diversos indicadores que brinden alertas sobre el desempeño de las estrategias respecto al alcance de los mismos.

8.1.1 Aprendizaje Interno

El aprendizaje es un proceso que nunca termina y en ese sentido la organización debe mantenerse en continúa capacitación y desarrollo. Siendo el desarrollo del talento humano el pilar del crecimiento. Los indicadores sugeridos son:

- Medición de clima laboral.
- Rotación de personal.
- Calidad del sistema operativo, capacidad de respuesta a los procesos de la empresa.
- Nivel académico del personal administrativo.
- Horas hombre de capacitación al año

8.1.2 Procesos

El control y medición de los procesos internos resulta clave para asegurar el cumplimiento de las estrategias propuestas. Se deben definir los procesos críticos en los cuales la compañía necesita alcanzar la excelencia para ser competitiva. Los indicadores sugeridos son:

- Numero de Simulacros de prevención de siniestros diversos al año.
- Certificaciones de calidad y de medio ambiente: obtención y mantenimiento.
- Porcentaje de mermas en planta y campo productivos.

- Número de Proyectos de Innovación implementados.
- Productividad por hectárea por campaña.
- Número de Hectáreas cultivadas por campaña.

8.1.3 Clientes

Con la finalidad de establecer los controles respecto a este concepto, se ha tomado en consideración que los principales clientes de Agrícola Rio Grande, se encuentran en México y España, clientes que poco a poco han ido estrechando lazos comerciales, y con la entrega oportuna de los productos, ha constituido un aspecto fundamental y muy valorado para mantener e incrementar la cartera de clientes. Los indicadores sugeridos son:

- El ratio de crecimiento de clientes nuevos y antiguos, el cual indicara el porcentaje de avance de cumplimiento de la meta a cumplir.
- Venta promedio y número de pedidos por cliente, a través de este indicador se podrá esquematizar el volumen vendido y el número de pedidos por cliente, de esta manera identificar la estacionalidad de los requerimientos.
- Número de clientes activos por país, se ha considerado como cliente activo a aquel cliente que se encuentran realizando transacciones con Agrícola Rio Grande, por lo menos dos veces al año.
- Pedido Promedio por cliente, referente al monto transaccional del pedido.
- Eficiencia en las entregas, que nos permita evaluar la destreza logística de Agrícola Rio Grande, la cual es un aspecto muy valorado por los clientes del exterior.

Estos indicadores, deberán ser informados a la Gerencia Central, de manera periódica, Especificando en todos los ratios, los cambios, y las mejoras que se han ido dando, así como el porcentaje del ratio inicial, para efectos comparativos.

- **8.1.4 Financiera**

La evaluación financiera de Agrícola Rio Grande, era un aspecto que anteriormente no se

medía ni cuantificaba de manera periódica, hemos considerado los siguientes indicadores, con el objetivo de cumplir con los objetivos de corto y largo plazo.

Los principales indicadores son:

- EBITDA
- ROE
- ROS
- Índices de Liquidez

Indicadores cuya periodicidad, puede ser mensual, la cual servirá para evaluar, si es necesario contar con nuevos planes de acción, y a su vez elaborar un benchmarking de indicadores financieros con las empresas del sector.

8.2 Tablero de Control Integrado (BSC)

Es imprescindible que todos los miembros de la empresa asuman su responsabilidad, compromiso e impacto que origino el desempeño óptimo de cada una de sus actividades en los resultados de la empresa tanto de beneficio de los accionistas, trabajadores, clientes, proveedores y stakeholders.

	Mediciones	Unidades	Frecuencia	Ejecutor
PERSPECTIVA FINANCIERA				
OCP 1.1: Aumentar el volumen de ventas en 65% anualmente en los próximos cuatro años. En el 2015, son 474 toneladas anuales.	Volumen de exportaciones de capsicum	Valor US\$ FOB	Anual	Gerente General
OCP 2.3: Mejorar las técnicas de negociación y lograr pactar en 0.5% más mejores precios de venta. En el 2015 el personal no cuenta con conocimientos ni técnicas de negociación.	Incremento del precio de venta negociado	Porcentaje	Mensual	Contabilidad y Tesorería
OCP 4.1: Canalizar sus operaciones a través de forward, en el año 2015 no se usa forwards: Para el año 2017, el 10% de las operaciones realizadas deberán ser a través de forward, para el año 2018, el 20% de las operaciones realizadas deberán ser a través de forward, para los años 2019 y 2020, el 30% de las operaciones realizadas deberán ser a través de forward.	Volumen de exportaciones de capsicum	Valor US\$ FOB	Anual	Contabilidad y Tesorería
PERSPECTIVA PROCESOS				
OCP 1.2: A partir del año 2016 definir el mapa de trazabilidad para 100% de cada producto exportable. Hasta el año 2015 solo se realiza para los envíos a España.	Número de productos rechazados	Porcentaje	Semestral	Producción Campo
OCP 1.3: Certificación de 130 hectáreas bajo los estándares de producción de SENASA, al 2015 no se posee ninguna hectárea con dicha certificación.	Rendimiento por hectárea	tn/ha	Anual	Planeamiento
OCP 2.1: Reducir el nivel de merma de la producción a razón de 5% anual. En el 2015 es de 7%.	Nivel de merma	Porcentaje	Anual	Contabilidad y Tesorería
OCP 2.2: Incrementar el nivel de rendimiento por hectárea a 9 toneladas. En el 2015 es de 7 toneladas por hectárea.	Rendimiento promedio	tn/ha	Anual	Planeamiento
OCP 3.1: Adquirir nuevas hectáreas, teniendo en cuenta que al año 2015 se posee 130 hectáreas: Para el año 2016, formalizar la habilitación de 60 hectáreas nuevas, para el año 2017, formalizar la habilitación de 80 hectáreas nuevas, para el año 2018, formalizar la habilitación de 80 hectáreas nuevas, para los años 2019 y 2020, formalizar la habilitación de 75 hectáreas cada año.	Incremento de superficie cultivada	ha	Anual	Planeamiento
PERSPECTIVA CLIENTE				
OCP 1.4: Ampliar la cartera de clientes a través de la participación continua en ferias y convenciones internacionales incrementando la cartera en 30%, hasta el año de 15 clientes activos.	Numero de ferias en donde participa la empresa	Porcentaje	Anual	Gerente General
PERSPECTIVA APRENDIZAJE DE LA ORGANIZACIÓN				
OCP 5.1: La empresa Rio Grande colaborara con algún proyecto a través de ONG's de tipo educativo, en el 2015 no se realiza, bajo el siguiente esquema: Para el año 2017, destinara el 3% de utilidad para el proyecto, para el año 2018, destinara el 4% de utilidad para el proyecto, para los años 2019 y 2020, destinara el 5% de utilidad para el proyecto.	Nivel de satisfacción de la comunidad favorecida	Porcentaje	Anual	Administración

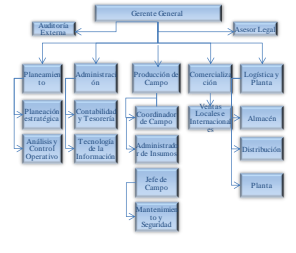
8.3 Conclusiones

- La empresa Agrícola Rio Grande, al usar esta herramienta podrá realizar el control y seguimiento a las proyecciones e implementaciones pactadas como objetivos de corto y largo plazo, y es ahí en donde podrá decidir, en caso se requiera modificar debido a la nueva situación o coyuntura que se le presente a la empresa. Para esto contamos con cuatro perspectivas de control: Aprendizaje interno, Procesos, Clientes y Financiera, puntos neurálgicos con los cuales se podrá evaluar los objetivos, a fin de medirlos y compararlos.
- A través de la perspectiva de control Financiera, la empresa podrá analizar y hacer el seguimiento de los objetivos relacionados a las ventas, utilidad, operaciones forward, en cuanto a la perspectiva de proceso a través del área de planificación y comercialización, se busca el continuo seguimiento en la búsqueda de incrementar el rendimiento promedio de la producción, habilitando nuevas hectáreas, certificando la planta de Chao bajo estándares de SENASA y mejorando la política de negociación para mejorar los precios de venta, asimismo con relación a la perspectiva de control clientes, la empresa busca fomentar la participación continua e interactiva en ferias internacionales a fin de continuar ampliando su red de contactos. En lo relacionado a la perspectiva de control aprendizaje de la organización, la empresa busca fomentar la productividad y satisfacción de la fuerza laboral a través de capacitaciones constantes, implementación y seguimiento de la técnica japonesa 5S, además de destinar un porcentaje anual de las utilidades a las actividades de responsabilidad social, eligiendo proyectos de tipo educativo con la comunidad de Olmos, lo cual lo vinculará con la población de Olmos.

9.1 Plan estratégico Integral

Tabla 43

Plan Estratégico Integral

<p>Visión: En el 2020, Agrícola Rio Grande SAC estará dentro de las 10 principales empresas con mayor volumen exportado de paprika en el norte del Perú, contando con todo el respaldo y compromiso de nuestro talento humano y mostrando genuina responsabilidad social con las comunidades en las que operamos, con la empresa, con la sociedad y con el medio ambiente.</p> <p>Intereses de la organización: El interés de la organización es la búsqueda e incursión de nuevos cultivos, básicamente iniciar el proceso de cultivo nuevas variedades de capsicum, de finitas y cínicos que le permitan ingresar a nuevos mercados. Asimismo, en lo que respecta al cultivo de Capsicum, la organización mantiene su interés por incrementar y habilitar nuevas hectáreas para mejorar su posición como empresa agroexportadora en el Perú.</p>	<p>Objetivos de largo plazo</p>					<p>Principios cardinales: Influencia de terceros partes. La empresa se encuentra influenciada por el mercado norteamericano, quienes son eje del comercio mundial, lo cual es motivo suficiente para que cualquier problemática que se presente en dicho mercado tenga repercusión directa en nuestra economía y por ende las empresas exportadoras. Lazos presentes y futuros. A nivel mundial siempre se han mantenido buenas relaciones con Colombia, teniendo como base su participación como miembro de la Alianza del Pacífico no solo como competidor sino como socio comercial a la vez. Contrabalance de intereses: Con Colombia, nos encontramos integrados puesto que ambos países pertenecen a la Alianza del Pacífico, con lo cual las empresas exportadoras colombianas se encuentran en las mismas condiciones comerciales, no obstante nuestra geografía nos dota de ventaja comparativa en suelos, con lo cual estamos en condiciones de producir nuevas variedades y mejorar las ya existentes. Conservación de enemigos: La competencia con Colombia es directa, teniendo en cuenta que ambos mantenemos países de destino en común, con lo cual nuestra posición comercial es similar.</p>
<p>Estrategias</p>	<p>El 2020 las ventas serán de 3511 toneladas de producción de paprika a cargo de Agrícola Rio Grande SAC. En el 2015 fueron de 474 toneladas.</p>	<p>El 2020 el margen bruto será de 60%. A año 2015 es del 50%.</p>	<p>Para el 2020 la superficie habilitada para el cultivo de capsicum será de 500 hectáreas. En el año 2015 es de 130 hectáreas.</p>	<p>Para el 2020, el 30% de las operaciones realizadas deberán canalizarse a través de forward, con el objetivo de contar con cobertura ante las fluctuaciones de tipo de cambio. En el 2015 no se realiza ninguna transacción de esta forma.</p>	<p>Para el 2020 la empresa deberá trabajar de manera coordinada con la comunidad de Olmos, de tal forma, que sea una parte activa del desarrollo de la ciudad, transferirá el 5% de la utilidad para actividades de responsabilidad social. En el año 2015, no se realiza ninguna gestión.</p>	<p>Políticas</p>
<p>Misión: Somos una empresa agroexportadora que ejecuta toda la cadena productiva, desde la producción, proceso y comercialización de capsicum, satisficendo las necesidades del mercado nacional e internacional e impulsando el desarrollo de las comunidades cercanas.</p>	<p>E1. Penetración de mercado: incrementando el volumen de ventas en los mercados de EEUU y México, aprovechando la red de contactos que tiene la Gerencia y de los tratados de libre comercio con ambos países.</p>	<p>E2. Desarrollo de Nuevos Productos: Ampliar portafolio de productos con el cultivo de nuevas especies.</p>	<p>E3. Diversificación: aprovechando la presencia en los mercados de EEUU y México, introducir nuevas líneas de productos relacionados, por ejemplo en la presentación de paprika Fresco, el mismo que tiene gran demanda en ambos mercados.</p>	<p>Tabla de control</p>	<p>Tabla de control</p>	<p>1. Incentivar el desarrollo comercial a través de la participación en ferias nacionales e internacionales, relacionadas a la comercialización de Paprika. 2. Promover una cultura de Seguridad en todas las operaciones, anteponiendo la seguridad de nuestro personal, proveedores y demás colaboradores que operen dentro de nuestras instalaciones (campos de cultivo, plantas, oficinas). 3. Fomentar la mejora continua y eficiencia productiva mediante la capacitación permanente, especialmente en los temas relacionados a Producción y técnicas de cultivo. 4. Aprovechar las oportunidades que brindan los tratados de libre comercio suscritos por el Gobierno Peruano, enfocándose en los mercados de México y EEUU que son nuestros principales mercados objetivos. 5. Lograr que nuestras operaciones preserven el respeto y cuidado del medio ambiente haciendo sostenible el desarrollo de la empresa. 6. Colaborar con la mejora de las condiciones de vida de la comunidad relacionada en las zonas de influencia donde opera la empresa. 7. Gestión Responsable de los recursos financieros de la compañía para el cumplimiento de los ratios exigidos por las diversas entidades financieras con las que se trabaja. 8. Rechazar todo tipo de discriminación en nuestras operaciones.</p>
<p>Financiera: Volumen de exportaciones de capsicum. Nivel de venta. Utilidad con respecto a las ventas. Volumen de exportaciones de capsicum. Proceso: Numero de productos rechazados. Rendimiento promedio. Incremento de superficie cultivada. Precio promedio.</p>	<p>Objetivo de Corto Plazo 1.1. Aumentar el volumen de ventas en 65% anualmente en los próximos cuatro años, considerando las nuevas hectáreas adquiridas. En el 2015, son 474 toneladas anuales. Objetivo de Corto Plazo 1.2. A partir del año 2016 definir el mapa de trazabilidad para 100% de cada producto exportable. Hasta el año 2015 solo se realiza para los envíos a España. Objetivo de Corto Plazo 1.3. Certificación de 130 hectáreas bajo los estándares de producción de SENASA, al 2015 no se posee ninguna hectárea con dicha certificación. Objetivo de Corto Plazo 1.4. Ampliar la cartera de clientes en 30%, hasta el año 2015 se mantiene con 15 clientes activos.</p>	<p>Objetivo de Corto Plazo 2.1. Reducir el nivel de volumen de la producción a razón de 5% anual. En el 2015 es de 7%. Objetivo de Corto Plazo 2.2. Incrementar el nivel de rendimiento por hectárea a 9 toneladas por hectárea. En el 2015 es de 7 toneladas por hectárea. Objetivo de Corto Plazo 2.3. Mejorar las técnicas de negociación y lograr un incremento mínimo del 5% sobre los precios de venta. En el 2015 el personal no cuenta con conocimientos en técnicas de negociación.</p>	<p>Objetivo de Corto Plazo 3.1. Adquirir nuevas hectáreas, teniendo en cuenta que al año 2015 se posee 130 hectáreas: Para el año 2016, formalizar la habilitación de 60 hectáreas nuevas. Para el año 2017, formalizar la habilitación de 80 hectáreas nuevas. Para el año 2018, formalizar la habilitación de 80 hectáreas nuevas. Para el año 2019, formalizar la habilitación de 75 hectáreas nuevas. Para el año 2020, formalizar la habilitación de 75 hectáreas nuevas.</p>	<p>Objetivo de Corto Plazo 4.1. Canalizar sus operaciones a través de forward, en el año 2015 no se usa forwards: Para el año 2017, el 10% de las operaciones realizadas deberán ser a través de forward. Para el año 2018, el 20% de las operaciones realizadas deberán ser a través de forward. Para el año 2019, el 30% de las operaciones realizadas deberán ser a través de forward. Para el año 2020, el 30% de las operaciones realizadas deberán ser a través de forward.</p>	<p>Objetivo de Corto Plazo 5.1. La empresa Rio Grande colaborará con algún proyecto a través de ONG's de tipo educativo, en el 2015 no se realiza, bajo el siguiente esquema: Para el año 2017, destinara el 3% de utilidad para el proyecto. Para el año 2018, destinara el 4% de utilidad para el proyecto. Para el año 2019, destinara el 5% de utilidad para el proyecto. Para el año 2020, destinara el 5% de utilidad para el proyecto.</p>	<p>Tabla de control</p> <p>Cliente: Numero de ferias en donde participa el capsicum. Aprendizaje de la organización: Productividad de la fuerza laboral.</p>
<p>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</p>						
<p>Recursos Financieros: Corresponde a la asignación de recursos financieros los cuales provienen de fuentes externas como el financiamiento bancario privado y/o público y del presupuesto interno que realice la empresa para concretar acciones como son la certificación de la empresa, la instalación de un sistema integral de información (ERP) y capacitaciones constantes en temas relevantes e inherente a la gestión empresarial.</p>						
<p>Recursos Humanos: Corresponde a la asignación y/o contratación del personal idóneo para dirigir y controlar la ejecución de las actividades asignadas a cada uno de los objetivos.</p>						
<p>Recursos Tecnológicos: Corresponde a la instalación de programas tecnológicos que permitan la actualización e innovación de la empresa, con acciones como la creación de una pagina web en la cual se dé a conocer los atributos de la empresa en cuanto a certificaciones obtenidas y proyecciones sociales realizadas.</p>						
<p>Planes de acción</p>  <pre> graph TD GG[Gerente General] --> AE[Asesor Externo] GG --> AL[Asesor Legal] GG --> P[Planeamiento] GG --> A[Administración] GG --> PC[Producción de Campo] GG --> C[Comercialización] GG --> LP[Logística y Planta] P --> PE[Planificación Estratégica] P --> PA[Análisis y Control Operativo] A --> AT[Contabilidad y Tesorería] A --> TI[Tecnología de la Información] PC --> EC[Escuela de Campo] PC --> AI[Administración de Insumos] PC --> JC[Jefe de Campo] PC --> MS[Mantenimiento y Seguridad] C --> CI[Comercio Electrónico] C --> LI[Logística e Intermediación] LP --> ALM[Almacén] LP --> D[Distribución] LP --> PL[Planta] </pre>						
<p>Área de Planeamiento: Asignar presupuesto para la contratación de personal calificado en la dirección, ejecución y control del Plan Estratégico. Área de Administración: Asignar presupuesto para la instalación de sistema ERP, que facilite información real para la toma de decisiones. Área de Producción de Campo: Incremento de áreas de cultivo, así como la certificación de la planta de Chao - La Libertad. Área de Comercialización: Capacitación permanente al personal en temas relevantes de la empresa, a fin de ejecutar el proceso de comercialización oportunamente. Así mismo, asignar presupuesto para el desarrollo de nuevas tendencias tecnológicas (pagina WEB). Área de Logística y Planta: Asignar presupuesto para la instalación de sistema ERP, que facilite información real para la toma de decisiones.</p>						

9.2 Conclusiones Finales

- Producto del plan estratégico desarrollado en el presente documento, el mismo que fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, se lograron determinar tres estrategias retenidas para la empresa: Penetración en el Mercado de los Estados Unidos y México, Desarrollo de Mercado y Diversificación.

- Para lograr la implementación estratégica planteada: Penetración en el Mercado, Desarrollo de Mercado, y Diversificación, es fundamental contratar personal calificado, generar mandos medios y gerenciales con poder de decisión y ejecución a fin de agilizar los procesos; el dueño de la empresa debe delegar responsabilidades a fin de dar rapidez y agilidad a la ejecución de las estrategias.

- Las estrategias de Penetración en el mercado de los Estados Unidos y México se ven particularmente favorecidas por la coyuntura económica actual, con un tipo de cambio del dólar en alza, el mismo que favorece al sector exportador, por lo que se presenta una oportunidad importante debido a que sus transacciones internacionales se realizan en esa divisa.

- Los tratados de Libre comercio suscritos con Estados Unidos, México y la Unión Europea, principales demandantes de páprika a nivel mundial, generan una ventaja competitiva importante y oportunidad para implementar las estrategias planteadas de Penetración en el mercado (Estados Unidos y México, y tener como importante mercado potencial España) Desarrollo de Mercado y Diversificación. Estos tratados promueven aún más la estrategia de Diversificación ya que se puede evaluar que otros productos agrícolas requeridos en esos países tienen beneficios arancelarios.

- Se deberá tomar en cuenta la posibilidad de ampliar el portafolio de productos, aprovechando la diversidad climática del país.

- La región Lambayeque posee un clima idóneo para el cultivo de la páprika, permitiendo una mayor productividad por hectárea, logrando mejores resultados que permiten implementar la estrategia de Penetración en el Mercado planteada para los mercados de Estados Unidos y México, logrando economías de escala, menores costos de producción, y mayor cantidad de producto para comercializar.
- Del análisis realizado, se ha determinado que existen importantes oportunidades de desarrollo y nuevos negocios, ya que posee fortalezas y que si son gerenciadas de manera estratégicas permitirán lograr los objetivos planteados.
- De las matrices analizadas, se identificó que la Diversificación de cultivos es una gran oportunidad de crecimiento, ya que con esta estrategia se podrá ingresar a nuevos mercados.

9.3 Recomendaciones Finales

- Llevar a cabo con decisión la implementación del presente plan estratégico, considerarlo como herramienta primordial del crecimiento y futuro de la organización, difundiendo la visión, misión, y código de ética a todo el personal de la organización, realizando el seguimiento pertinente, midiendo las variables indicadas en el tablero de mando integral, y así lograr los objetivos planteados.
- Hacer de conocimiento de todo el personal del contenido de este documento, hacerlo entendible, y plasmarlo en acciones concretas, que serán ejecutadas, con el seguimiento mensual, y anual respectivamente.
- Establecer planes de Contingencia respecto a los posibles efectos que el cambio climático viene produciendo en el sector Agrícola, estimando el impacto de los mismos y ejecutando oportunamente las medidas correctivas planificadas.
- Efectuar reuniones mensuales con su staff administrativo fin de analizar el comportamiento del entorno, las noticias nuevas del sector, de la competencia y de los

clientes, esto servirá para analizar y evaluar algún cambio en las estrategias, y objetivos de corto plazo.

- Compromiso del gerente general, creador y visionario de la empresa, que se vienen grandes retos, y es necesario contar con un equipo de trabajo capacitado, capaz de brindar asesoría para así poder gestionar de manera eficiente y eficaz; dado el entorno competitivo que los rodea continúa siendo necesario invertir tal como la competencia lo hace.

Implementar la técnica japonesa 5S que conllevara a mejores resultados de producción y con el personal de la organización.

- Maximizar los resultados, a través del uso eficiente de las fortalezas que la organización cuenta, en especial los tratados de libre comercio que el Perú viene firmando, los requerimientos de capsicum por parte de México, con los cuales se abren nuevas oportunidades para la incursionan en el cultivo de capsicum frescos, frutos y cítricos.

- Estrechar las relaciones con las comunidades campesinas con las que Agrícola Rio Grande opera, para mantener una convivencia que beneficie a ambas partes y este alineada con la misión de la empresa

9.4 Futuro de la Organización

- El futuro del consumo de los ajíes y pimientos en el mundo, deviene de una tendencia alcista, teniendo en cuenta que se trata de productos naturales, con diversos beneficios para el consumidor, además de ser un alimento que nos acompaña desde antiguas civilizaciones, y ahora en el caso de los ajíes y pimientos frescos, en donde se viene coordinando la entrada de estos productos al mercado más grande que son los Estados Unidos, en donde se tiene una gran ventana comercial, especialmente de diciembre a abril, que es donde la oferta es superada por la demanda, y los precios son más elevados, y es ahí en donde se debe estar preparados para asistir a la demanda.

- Es primordial coordinar y fortalecer el sector, a través de empresas asociadas dentro del Comité de capsicum las cuales deben velar por mejores condiciones, y estar en búsqueda constante de nuevos y mejores productos, compartir inversión y negociar precios, a fin de incrementar los beneficios en toda la cadena productiva.
- En este periodo electoral, es donde se puede ver las alternativas que los candidatos ofrecen, y a través de las asociaciones formadas, es que se debe solicitar al candidato elegido ganador, que tenga políticas de crecimiento para el sector, a fin de mejorar en materia de tratados de libre comercio, asistencia técnica y financiamiento agrícola.
- Es así que al 2020, la empresa agrícola Rio Grande SAC cumplirá con incrementar la capacidad productiva, mediante la tecnificación de áreas de cultivo y la adquisición de activos agrícolas, incursionando en nuevos cultivos, logrando ventas de más de 3511 toneladas, con el auténtico compromiso con las comunidades en las que opera, financiando proyectos de responsabilidad social, con un porcentaje de utilidad, con la empresa midiéndolas con encuestas de satisfacción laboral, con la sociedad y con el medio ambiente.

Referencias

Agroexportadoras y sus buenas prácticas de responsabilidad social. (2011, 28 de setiembre).

RPP Noticias. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/negocios/agroexportadoras-y-sus-buenas-practicas-de-responsabilidad-social-noticia-408205>

Armstrong, G., & Kotler, P. (2007). *Fundamentos de marketing* (11a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

Asociación de Exportadores del Perú [ADEX]. (2015). *VI Convención Internacional de Capsicum*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/descargas/capsicum2015.zip>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *TC nominal bancario compra: Promedio mensual (S/. por US\$)*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/P00268P>
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/P00268P>
RM/html/2010-1/2015-12/

D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson Educación.

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

D'Alessio, F. A. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica*. México D. F., México: Pearson Educación.

Díaz, W. (2015, 12 de setiembre). Entrevista por Magaly Gómez [Grabación en cassette]. Gerente General de Agrícola Rio Grande.

Eguren, F., & Marapi, R. (2015, 3 de junio). Mesa redonda: La agroexportación en el Perú: Son decenas de miles los agroexportadores, pero muy heterogéneos y reciben apoyo diferenciado del Estado. *La Revista Agraria*, 2015(173), 7-8.

- Foro Económico Mundial [FEM]. (2014). *The global competitiveness report 2014-2015* [Reporte global de competitividad 2014-2015]. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf
- Gobierno Regional de Lambayeque. (s.f.). *Tercera concesión: Obras de riego: Proyecto Irrigación Olmos*. Recuperado de <http://www.regionlambayeque.gob.pe/web/tema/detalle/2014?pass=MTA1Nw==>
- Gobierno Regional de Lambayeque. (2015a). *Lambayeque: Boletín estadístico de exportaciones (enero-setiembre)*. Recuperado de <http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/imgfckeditor1304/LAMBAYEQUE%20ENERO-SETIEMBRE%20PDF.pdf>
- Gobierno Regional de Lambayeque. (2015b). *Resumen de siembras de los principales cultivos del departamento de Lambayeque: Campaña agrícola (2014-2015/2013-2014)*. Recuperado de <http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/imgfckeditor/siembras%20mar15.pdf>
- International Trade Centre [ITC]. (2015). *Trade statistics for international business development monthly, quarterly and yearly trade data: Import & export values, volumes, growth rates, market shares, etc.* [Las estadísticas comerciales para el desarrollo de negocios internacionales mensuales, trimestrales y anuales de datos comerciales: Importación y exportación de valores, los volúmenes, las tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.] [Trade Map]. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2007: Primeros resultados (Censos nacionales*

2007: *XI de población y VI de vivienda*). Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *IV Censo nacional*

agropecuario 2012: Sistema de consulta de resultados censales: Cuadros estadísticos. Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/?id=CensosNacionales>

Lambayeque es la región del país con mayor producción diversificada de capsicum. (2013, 9

de mayo). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-lambayeque-es-region-del-pais-mayor-produccion-diversificada-capsicum-458072.aspx>

Ley 27360. Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario. Congreso de la República del Perú. (2000).

Lomparte, F. (2008). *Gestión de la calidad y competitividad de páprika*. Huaral, Perú: Unidad de Extensión Agraria.

Los derechos laborales en el sector agrario. (2009, 05 de febrero). *AgroForum*. Recuperado de <http://www.agroforum.pe/politica-legislacion-y-tributacion/derechos-laborales-sector-agrario-355/>

MEM: Abastecimiento de gas natural en norte y sur del Perú comenzara a inicios del 2016. (2015, 3 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mem-abastecimiento-gas-natural-norte-y-sur-peru-comenzar-inicios-2016-2138878>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Acuerdo de complementación económica entre Perú y Cuba*. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=120&Itemid=143

- Morán, M. R. (2014, 28 de agosto). Oportunidades y desafíos de las agroexportaciones no tradicionales. *Conexión ESAN*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/08/28/oportunidades-desafios-agroexportaciones-no-tradicionales/>
- National Geographic. (2013). *¿Qué es el calentamiento global?* Recuperado de <http://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/calentamiento-global/calentamiento-global-definicion>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2009). *Finanzas corporativas* (8a. ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP [SBS]. (2015). *Tipo de cambio ponderado compra y venta: Series históricas*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas/paso3_TipodeCambio_Descarga.aspx?secu=03&paso=3&opc=1
- Tecnológico de Monterrey. (s.f.). *Las 5 'S'*. Recuperado de <http://ccm.mty.itesm.mx/5S/>
- Terán, L. (2015, 20 de junio). Lambayeque: Once distritos continúan en extrema pobreza. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/imprensa/sociedad/9103-lambayeque-once-distritos-continuan-en-extrema-pobreza>
- Universidad Austral de Chile [UACH]. (2008). *Huella de carbono*. Recuperado de http://www.uach.cl/procarbono/huella_de_carbono.html
- Vargas, P. (2009). El cambio climático y sus efectos en el Perú. Serie de Documentos de Trabajo, 2009(14). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2009/Documento-de-Trabajo-14-2009.pdf>
- Velásquez, R., & Nicho, P. E. (2010). *Cultivo de ají páprika*. Lima, Perú: Instituto Nacional de Innovación Agraria.

Zúñiga, V. (2006). *Páprika: Cultivo y comercialización*. Lima, Perú: Ripalme.

