

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para el Pimiento en el Perú

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Ángela Coral Chávez

Julio Estrada Figueroa

Katherine Ruiz Huaranga

Renzo Trisoglio Carrión

Asesor: Fernando D'Alessio

Santiago de Surco, febrero 2017

Agradecimientos

Expresamos gratitud muy especial:

A nuestras familias, que nos apoyaron y tuvieron la paciencia para estar con nosotros durante todo nuestro proceso de aprendizaje.

A nuestro asesor Fernando D'Alessio Ipinza, por su minuciosidad para guiarnos en el proceso de preparación de la tesis, ya que sin su guía y orientación no habiéramos alcanzado nuestro objetivo para la obtención del grado de maestro.



Dedicatorias

A Dios, porque sin su presencia nada sería posible. A mis padres César y Judith que son los pilares de mi existencia. A mis hermanos: Pilar, Edgar y Percy que siempre confían en mí. Y en especial a mi esposo Marco Antonio, y a mis hijos Maria Paula y Juan Diego que siempre están a mi lado, mis tres motivaciones, que con su apoyo incondicional y especial comprensión hicieron posible lograr mi objetivo.

Ángela Coral Chávez

A Dios, por guiarme en todos los aspectos de la vida. A mis padres, Julio y Maria, por ser los artífices de la cimentación académica y personal que tengo para lograr mis objetivos. A mi hermano, Eduardo, por siempre creer en mí y apoyarme. Y en especial, a mi esposa e hija, Lorena y Rafaella, por estar siempre a mi lado y apoyando incondicionalmente.

Julio Estrada Figueroa

Primero a Dios porque me guía y acompaña en cada etapa de mi vida. A mis padres Luis y Soledad, porque son los generadores de mi crecimiento profesional y personal. A mis hermanos Sara y Luis por toda la confianza y apoyo que siempre me brindan. Y a mi esposo, por ser mi mayor motivación y soporte para todas las decisiones y logros en mi vida.

Katherine Ruiz Huaringa

Agradezco a Dios por enseñarme el camino a seguir. Un especial reconocimiento a mi abuelo que Dios tenga en su gloria. A mis padres, Ivonne y Marco, por apoyarme en mi formación académica y profesional, logrando los objetivos trazados gracias a su guía incondicional. A mi novia Andrea, por ser mi sostén en todo momento y por acompañarme día a día, semana a semana, mes a mes y año a año hasta concluir este gran reto profesional.

Renzo Trisoglio Carrión

Resumen

El objetivo de la presente investigación es realizar el Planeamiento Estratégico para el Pimiento en el Perú, el cual fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Este modelo concluye con el Plan Estratégico Integral para el Pimiento en el Perú que incluye, entre otros, la misión, visión, estrategias externas específicas retenidas y objetivos de corto y largo plazo. El análisis de la investigación se centra en el Pimiento Morrón, Paprika y Piquillo, puesto que entre los tres concentran el 91% del valor FOB de las exportaciones del pimiento en el Perú.

La principal conclusión es que el Perú tiene un gran potencial para convertirse en uno de los principales abastecedores de pimientos en el mundo por una serie de ventajas competitivas como son el posicionamiento geográfico, buena calidad del suelo agrícola, posicionamiento de la gastronomía peruana a nivel mundial, Tratados de Libre Comercio (TLC) con 61 países y el avance en proyectos de riego a lo largo de la costa peruana. Las principales recomendaciones son el desarrollo de partidas arancelarias específicas, desarrollo tecnológico, implementar certificaciones internacionales y fomentar clústeres. Así pues, luego de la investigación del pimiento, se planteó que para el 2027 el Perú pasará del tercer lugar a ser el líder mundial en la exportación de Pimiento Paprika, Piquillo y Morrón, en conjunto, incrementando su oferta exportable y siendo reconocido por la calidad en los procesos de producción y especialización de sus productores, enfocándose en la satisfacción de la demanda mundial y regional, con generación de valor y beneficios económicos para los agentes dentro de la cadena de valor, en un marco social y medioambiental.

Abstract

The objective of the following research is to perform the Strategic Planning for the Pepper in Peru, which was elaborated according to the Sequential Model of the Strategic Process. This model ends with the Integral Strategic Plan for Pepper in Peru, which includes, among others, the mission, vision, specific external strategies retained and short and long term objectives. The analysis of the research focuses on the Piquillo Pepper, Paprika and Bell Pepper, since the three of them concentrate 91% of the FOB value of pepper exports in Peru.

The main conclusion is that Peru has great potential to become one of the main suppliers of peppers in the world because its competitive advantages such as geographic positioning, good agricultural soil quality, positioning of Peruvian gastronomy worldwide, Free Trade Agreements (FTAs) with 61 countries and the progress in irrigation projects along the Peruvian coast. The main recommendations are the development of specific tariff headings, technological development, implementation of international certifications and promote clusters. After the research, it was proposed that by 2027 Peru will move from the third place to the world leader in the export of Piquillo Pepper, Paprika and Bell Pepper, together, increasing the Peruvian exportable supply and being recognized by the quality in the production processes and specialization of its producers. Also, this exportation will be focusing on the satisfaction of the global and regional demand, with the generation of value and economic benefits for the agents within the value chain, in a social and environmental framework.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiv
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xviii
Capítulo I: Situación General del Pimiento en el Perú	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	40
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	42
2.1 Antecedentes	42
2.2 Visión.....	42
2.3 Misión.....	43
2.3 Valores.....	43
2.4 Código de Ética.....	44
2.5 Conclusiones	44
Capítulo III: Evaluación Externa.....	45
3.1 Análisis Tridimensional del Perú	45
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	45
3.1.2 Potencial nacional.....	48
3.1.3 Principios cardinales.....	57
3.1.4 Influencia del análisis en el Pimiento en el Perú.....	60
3.2 Análisis Competitivo del Perú	60
3.2.1 Condiciones de los factores	61
3.2.2 Condiciones de la demanda	64
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	66

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	67
3.2.5 Influencia del análisis en Pimiento del Perú.....	67
3.3 Análisis del Entorno PESTE	68
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	68
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	72
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	76
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	79
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	82
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	84
3.5 Pimiento del Perú y sus Competidores.....	85
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	85
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	85
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	88
3.5.4 Amenaza de los entrantes	89
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	89
3.6 Pimiento del Perú y sus Referentes	89
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	91
3.8 Conclusiones	91
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	94
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	94
4.1.1 Administración y gerencia (A)	94
4.1.2 Marketing y ventas (M)	95
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	97

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	99
4.1.5 Recursos humanos (H).....	102
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	104
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	105
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	106
4.3 Conclusiones	106
Capítulo V: Intereses del Pimiento y Objetivos de Largo Plazo	108
5.1 Intereses del Pimiento	108
5.2 Potencial del Pimiento.....	109
5.3 Principios Cardinales del Pimiento	112
5.4 Matriz de Intereses de Pimiento del Perú (MIO)	114
5.5 Objetivos de Largo Plazo	114
5.6 Conclusiones	115
Capítulo VI. El Proceso Estratégico.....	118
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	118
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	118
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	122
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	122
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)	124
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	125
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	125
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	128
6.9. Matriz de Ética (ME)	128
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	128
6.11. Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	132

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	132
6.13. Conclusiones.....	132
Capítulo VII. Implementación Estratégica.....	136
7.1. Objetivos de Corto Plazo	136
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	141
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	142
7.4 Estructura de Pimiento del Perú.....	144
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	144
7.6 Recursos Humanos y Motivación	145
7.7 Gestión del Cambio.....	145
7.8 Conclusiones	146
Capítulo VIII. Evaluación Estratégica del Pimiento en el Perú	147
8.1 Perspectivas de Control.....	147
8.1.1 Aprendizaje interno	147
8.1.2 Procesos.....	147
8.1.3 Clientes.....	148
8.1.4 Financiera	148
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	149
8.3 Conclusiones	149
Capítulo IX. Competitividad del Pimiento en el Perú	151
9.1 Análisis Competitivo del Pimiento en el Perú	151
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Pimiento en el Perú.....	153
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Pimiento en el Perú.....	156
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	159
9.5 Conclusiones	160

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	162
10.1 Plan Estratégico Integral para el Pimiento en el Perú	162
10.2 Conclusiones Finales.....	162
10.3 Recomendaciones Finales	164
10.4 Futuro en el Pimiento en el Perú	165
Referencias.....	168
Apéndice A: Entrevista a Víctor Morales Moquillaza.	182
Apéndice B: Entrevista a Javier Cilloniz Benavides	187



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Presentación – Variedades de pimientos</i>	2
Tabla 2. <i>Subpartidas Arancelarias Armonizadas para Comercializar Capsicum</i>	3
Tabla 3. <i>Principales Países Exportadores de Paprika sin Triturar</i>	10
Tabla 4. <i>Principales Países Importadores de la India, Valor FOB Expresado en Miles de Dólares Americanos</i>	10
Tabla 5. <i>Principales Países Importadores de China, Valor FOB Expresado en Miles de Dólares Americanos</i>	11
Tabla 6. <i>Principales Exportadores de Paprika Molida</i>	12
Tabla 7. <i>Principales Países Exportadores de Pimiento Piquillo y Morrón</i>	13
Tabla 8. <i>Países Importadores de China de Vegetales, Preparados o Conservados Sin Vinagre (Pimiento Piquillo y Morrón en Miles de Dólares Americanos)</i>	13
Tabla 9. <i>Principales Países Importadores de Piquillo, Morrón</i>	14
Tabla 10. <i>Países Exportadores de Pimiento Piquillo, Morrón y Paprika en el Mundo (Miles de Dólares Americanos)</i>	15
Tabla 11. <i>Subpartidas Arancelarias para Exportar Capsicum del Perú</i>	16
Tabla 12. <i>Relación de Exportaciones Peruanas con Importaciones de EEUU – 2015</i>	20
Tabla 13. <i>Importaciones de EEUU de Capsicum</i>	20
Tabla 14. <i>Países Importadores de Pimiento Piquillo para el Perú</i>	22
Tabla 15. <i>Países Importadores de Pimiento Morrón para el Perú</i>	22
Tabla 16. <i>Número de Productores por Superficie de Cosecha</i>	29
Tabla 17. <i>Principales Leyes y Normas Dentro de la Cadena de Valor de Ajíes Nativos en el Perú</i>	39
Tabla 18. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	46
Tabla 19. <i>Evolución de la Calificación de la Deuda en Moneda Extranjera de Largo</i>	51

Tabla 20. <i>Exportaciones Tradicionales y No Tradicionales, 2014-2015</i>	52
Tabla 21. <i>Evolución de los Gastos en Defensa en Sudamérica</i>	56
Tabla 22. <i>Demanda Interna y PBI</i>	65
Tabla 23. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	84
Tabla 24. <i>Pimiento Piquillo y Morrón - Principales Mercados</i>	87
Tabla 25. <i>Pimiento Paprika - Principales Mercados</i>	87
Tabla 26. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	92
Tabla 27. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	92
Tabla 28. <i>Precios FOB Referencial en Kilogramos (US\$/KGR)</i>	96
Tabla 29. <i>Precios FOB Referencial en Kilogramos (US\$/KGR)</i>	96
Tabla 30. <i>Principales Empresas Exportadoras de Pimiento Piquillo y Morrón</i>	96
Tabla 31. <i>Principales Empresas Exportadoras de Pimiento Paprika</i>	97
Tabla 32. <i>Exportación de Pimiento Piquillo en Conservas</i>	101
Tabla 33. <i>Exportación de Pimiento Morrón en Conservas</i>	102
Tabla 34. <i>Productores Agropecuarios, por Condición Jurídica, según Superficie de las Unidades Agropecuarias</i>	103
Tabla 35. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	107
Tabla 36. <i>Matriz de Intereses de Pimiento Piquillo del Perú (MIO)</i>	114
Tabla 37. <i>Objetivos de Largo Plazo</i>	117
Tabla 38. <i>Matriz FODA para el Pimiento Peruano</i>	119
Tabla 39. <i>Matriz PEYEA</i>	120
Tabla 40. <i>Decisión Estratégica (MDE)</i>	126
Tabla 41. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	127
Tabla 42. <i>Matriz de Rumelt</i>	129
Tabla 43. <i>Matriz de Ética</i>	130

Tabla 44. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	131
Tabla 45. <i>Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	133
Tabla 46. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	134
Tabla 47. <i>Matriz Objetivos Corto Plazo</i>	140
Tabla 48. <i>Relación entre Políticas Establecidas y Estrategias Retenidas</i>	143
Tabla 49. <i>Tablero de Control Balanceado Pimiento del Perú</i>	150
Tabla 50. <i>Criterios para de Priorización de Clúster</i>	157
Tabla 51. <i>Matriz de Justificación de Clúster Identificados</i>	158
Tabla 52. <i>Plan Estratégico Integral para el Pimiento en el Perú</i>	167



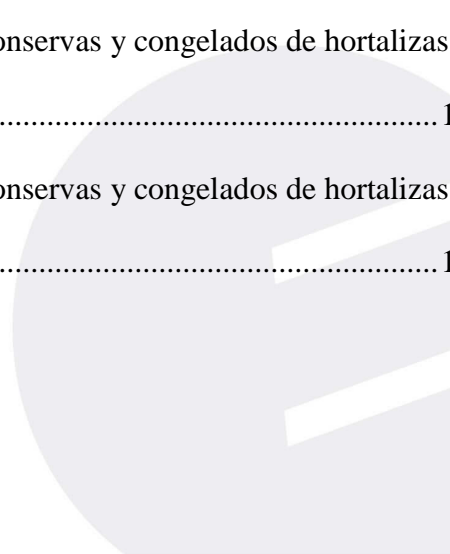
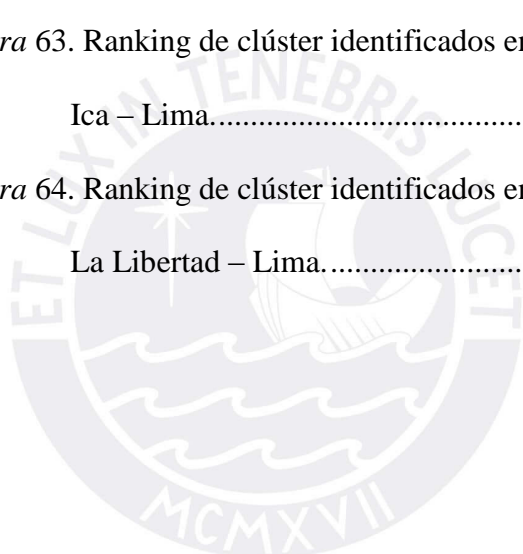
Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xviii
<i>Figura 1.</i> Exportaciones mundiales de hortalizas y Capsicum 2015.....	3
<i>Figura 2.</i> Evolución de las exportaciones a nivel mundial de hortalizas y Capsicum 2012- 2015 (miles de dólares americanos FOB).	4
<i>Figura 3.</i> Principales exportaciones de Capsicum fresco a nivel mundial (miles de dólares americanos)	4
<i>Figura 4.</i> Principales exportaciones de hortalizas congeladas a nivel mundial (miles de dólares americanos).....	5
<i>Figura 5.</i> Principales exportaciones de Capsicum triturado o pulverizado a nivel mundial (miles de dólares americanos).	5
<i>Figura 6.</i> Principales exportaciones de Capsicum seco a nivel mundial (miles de dólares americanos)	6
<i>Figura 7.</i> Principales exportaciones de hortalizas conservadas a nivel mundial (miles de dólares americanos).....	6
<i>Figura 8.</i> Ranking exportaciones género Capsicum valor FOB, 2014 (miles de dólares americanos)	7
<i>Figura 9.</i> Top cinco principales mercados: valor FOB (millones de dólares americanos)	8
<i>Figura 10.</i> Valor FOB de las exportaciones del mundo del género Capsicum de las partidas 090421 (miles de dólares americanos)	9
<i>Figura 11.</i> Red de acuerdos	15
<i>Figura 12.</i> Evolución de las exportaciones peruanas de Capsicum 2012-2015 (miles de dólares americanos FOB)	16
<i>Figura 13.</i> Principales mercados de Capsicum conservado (miles de dólares americanos) ..	17
<i>Figura 14.</i> Principales mercados de Capsicum seco peruano (miles de dólares americanos). 17	17

<i>Figura 15.</i> Principales mercados de Capsicum triturado o pulverizado peruano (miles de dólares americanos).....	18
<i>Figura 16.</i> Principales mercados de Capsicum congelado (miles de dólares americanos).	18
<i>Figura 17.</i> Principales mercados de Capsicum fresco peruano (miles de dólares americanos).	19
<i>Figura 18.</i> Exportaciones de Perú de producto género Capsicum annum (miles de dólares americanos).....	21
<i>Figura 19.</i> Exportaciones peruanas de Capsicum, 2015.....	21
<i>Figura 20.</i> Exportaciones acumuladas del 2007-2015 del pimiento piquillo (miles de dólares americanos).....	23
<i>Figura 21.</i> Perú: tasa de crecimiento promedio anual de la población ocupada según ramas de actividad.....	25
<i>Figura 22.</i> Potencial productivo de la región La Libertad, 2014.....	27
<i>Figura 23.</i> Infraestructura para el cultivo de Capsicum.	28
<i>Figura 24.</i> Hectáreas cosechadas de Capsicum en el año 2014- Has.....	28
<i>Figura 25.</i> Producción de Capsicum en el Perú: 2014 - (t).	29
<i>Figura 26.</i> Composición porcentual del número de productores por superficie de cosecha ...	30
<i>Figura 27.</i> Relación entre exportación, producción y consumo nacional de Capsicum según variedad 2012 – 2014	30
<i>Figura 28.</i> Evolución del número de hectáreas cosechadas de Capsicum de los países de Alianza del Pacífico (incluye fresco y secos, en miles de hectáreas).....	31
<i>Figura 29.</i> Evolución del rendimiento de Capsicum de los países de Alianza del Pacífico (Capsicum fresco, en miles de hectáreas).	31
<i>Figura 30.</i> Cadena productiva agroindustrial de pimiento del Perú.....	33
<i>Figura 31.</i> Variación % anual promedio de la producción de Capsicum: 2005- 2014	34

<i>Figura 32.</i> Organismos de integración	58
<i>Figura 33.</i> Regiones de Perú	62
<i>Figura 34.</i> Variación del PBI (En.15 – En.16)	63
<i>Figura 35.</i> Tasa de desempleo	63
<i>Figura 36.</i> Tipo de cambio bancario compra (S/.).....	73
<i>Figura 37.</i> Tipo de cambio bancario venta (S/.).....	74
<i>Figura 38.</i> Tasa de inflación (%).....	75
<i>Figura 39.</i> Variación del Producto Bruto Interno Perú, 1981-2013	75
<i>Figura 40.</i> Crecimiento del PBI per cápita (2007-2014).....	76
<i>Figura 41.</i> Tasa de desempleo urbano 2008-2015.....	77
<i>Figura 42.</i> Perú: Evolución de la incidencia de la pobreza total, 2009-2014.....	78
<i>Figura 43.</i> Distribución de la población por estilos de vida, 2015.....	79
<i>Figura 44.</i> Gasto en ciencia, tecnología e innovación (1999-2012).....	80
<i>Figura 45.</i> Análisis utilización de internet Perú, 2008-2014.....	82
<i>Figura 46.</i> Participación de mercado proveedores piquillo, 2014.....	86
<i>Figura 47.</i> Participación de mercado proveedores parpika.	86
<i>Figura 48.</i> Producción peruana de pimiento por región, 2014 (Toneladas).....	98
<i>Figura 49.</i> Producción peruana de piquillo por región - 2014 (hectáreas).	98
<i>Figura 50.</i> Perú: precio promedio en chacra de pimiento por región, 2014, (hectáreas) ...	100
<i>Figura 51.</i> Perú: Precio promedio en chacra de piquillo por región, 2014, (hectáreas)....	100
<i>Figura 52.</i> Hogares en La Libertad con acceso a internet, computadora y celular del 2010 al 2014.	104
<i>Figura 53.</i> Hogares en Lambayeque con acceso a internet, computadora y celular del 2010 al 2014.	104

<i>Figura 54.</i> Hogares en Piura con acceso a internet, computadora y celular del 2010 al 2014.....	105
<i>Figura 55.</i> Perú: superficie cosechada de pimiento por región, 2014 (hectáreas).....	111
<i>Figura 56.</i> Perú: Rendimiento promedio de pimiento por región, 2014 (hectáreas).....	111
<i>Figura 57.</i> Matriz de Posición Estratégica	121
<i>Figura 58.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	123
<i>Figura 59.</i> Matriz Interna Externa (MIE)	124
<i>Figura 60.</i> Matriz Gran Estrategia.....	125
<i>Figura 61.</i> Estructura para el sector del pimiento en el Perú.....	144
<i>Figura 62.</i> Los pilares del ICRP	153
<i>Figura 63.</i> Ranking de clúster identificados en Perú - conservas y congelados de hortalizas Ica – Lima.....	159
<i>Figura 64.</i> Ranking de clúster identificados en Perú - conservas y congelados de hortalizas La Libertad – Lima.....	159



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

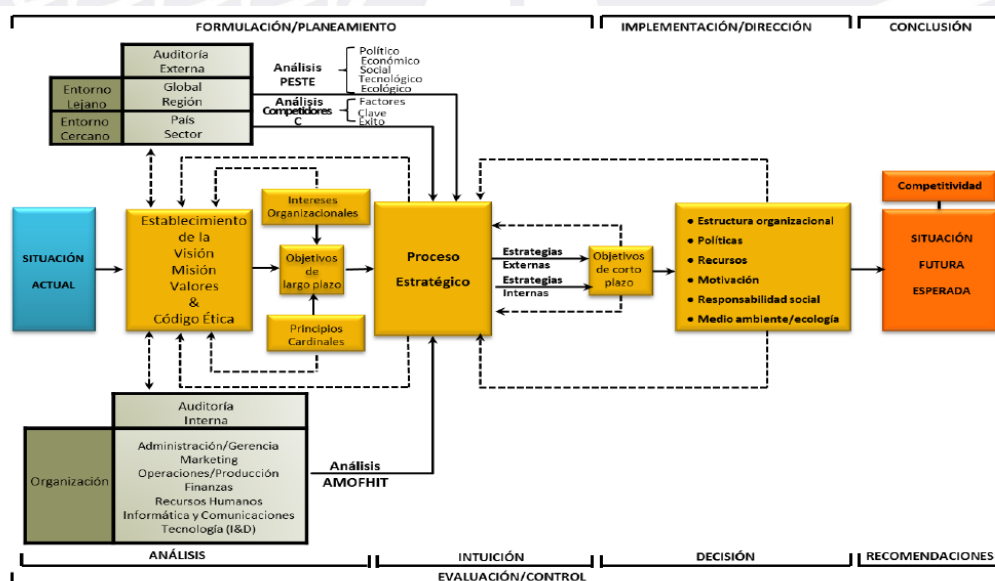


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

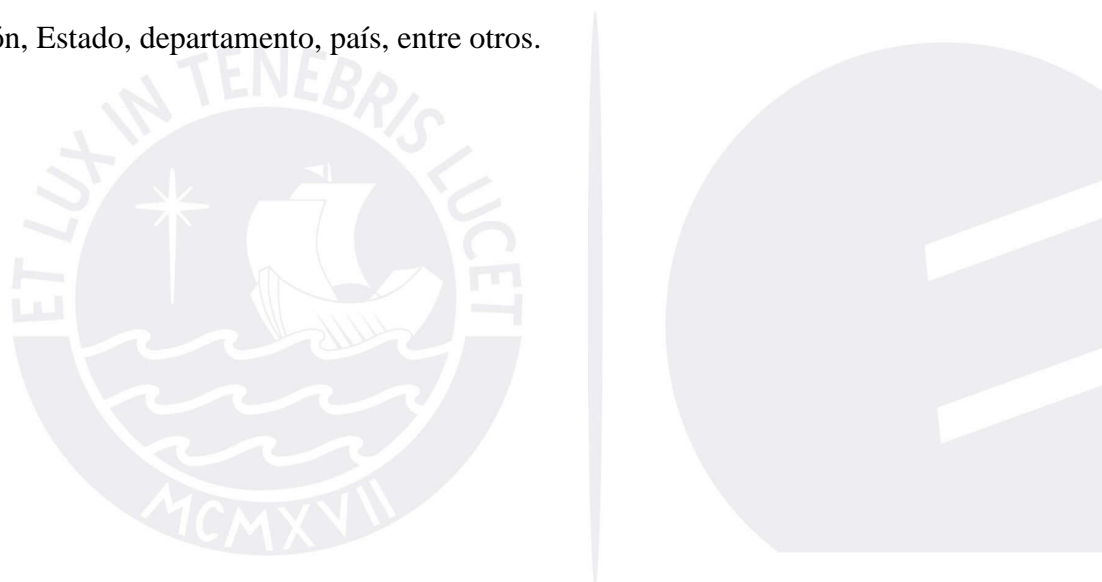
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



Capítulo I: Situación General del Pimiento en el Perú

1.1 Situación General

El pimiento pertenece al género *Capsicum*, de la familia de las solanáceas. Los *Capsicum* cultivados pertenecen a las cuatro especies siguientes *C. annum L.*, *C. frutescens L.*, *C. pendulum Willd.*, *C. pubescens R. & P.* pero sobre todo a *Capsicum annum* (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y La Alimentación (FAO, 2002). El fruto es una cápsula o baya lustrosa y más o menos hueca (Real Academia Española, 2015). En su mayoría se llevan al mercado cuando aún están verdes, adquiriendo una coloración amarilla y/o roja si se les deja en la planta hasta la maduración completa. Son más numerosas las variedades que tienen sabor picante. En el caso del pimiento tipo paprika, el fruto no se utiliza sólo como hortaliza, sino que se utiliza también como especia (variedades picantes) y como colorante de la carne (pimentón obtenido del fruto seco).

El pimiento se cultiva en invernadero en todo el mundo. En el Mediterráneo constituye uno de los cultivos principales que puede situarse inmediatamente después del tomate en la mayoría de los países, con la excepción de Túnez donde la paprika picante y el pimiento dulce representan un 55% de la superficie total de invernaderos. El pimiento es una planta vivaz, cultivada generalmente de forma anual, aunque en condiciones especiales puede ser bianual, como en el norte de África (FAO, 2002).

Los productos *Capsicum* se exportan en diversas presentaciones, entre las cuales está la conserva, en seco, molido, en pasta, en polvo, resina, congelado, salmuera y salsa. En la Tabla 1 se muestran los productos en su gama de presentaciones. A nivel mundial los productos *Capsicum* se comercializan en conservados, secos, triturados o pulverizados, congelados y frescos, para este fin las partidas y subpartidas arancelarias para su comercialización se detallan en la Tabla 2. Es preciso indicar que los seis primeros dígitos de las partidas arancelarias son del sistema armonizado, los dos siguientes son regionales y los

dos últimos son del país exportador o importador. Como se puede apreciar las partidas arancelarias 07.09.60, 09.04.21 y 09.04.22 son específicamente para cultivos *Capsicum*; sin embargo, las partidas 07.10.80, 20.01.90 y 20.05.99 son de hortalizas en general e incluyen otros cultivos como espárragos, pepinillo, aceitunas, entre otros.

Tabla 1

Presentación – Variedades de Pimientos

Presentación	Incluyen
Conserva	Piquillo, morrón, jalapeño, rojo, dulce, amarillo, panca, habanero, mirasol, banana, otros.
Seco	Jalapeño, piquillo; rocoto, panca, mirasol, guindilla, dulce, rosado
Molido	Morrón, guajillo; ají panca, amarillo, rocoto, jalapeño, cayena, tabasco, cherry, chipotle, tomatillo
Pasta	Piquillo, tabasco, habanero, amarillo, rocoto, jalapeño, mirasol, cayena, criollo, morrón
Polvo	Páprika, jalapeños, panca, guajillo, chipotle, amarillo, rocoto, piquillo, dulce, morrón, habanero
Resina	Páprika
Congelado	Morrón, jalapeño, amarillo, rocoto, habanero, panca
Salmuera	Jalapeño, rocoto, amarillo, dulce, morrón, cayena, cherry, habanero, cerezo
Salsa	Jalapeño, piquillo, amarillo, rocoto, panca, tabasco, cayena, criollo, charapita, chipotle

Nota. Tomado de “Desarrollo Agroexportador del Perú,” por PromPerú, p. 143. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo-Agroexportador-2014.pdf>

Las Figuras 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 muestran las exportaciones mundiales de los *Capsicum* en sus diferentes presentaciones. Los mercados mundiales más importantes son los de cultivos frescos, congelados, y conservados. Así también se identifica que España, China, Países Bajos (Holanda) y México tienen una participación importante en todas las presentaciones y la India se está posicionando en los cultivos secos y triturados o pulverizados.

Tabla 2

Subpartidas Arancelarias Armonizadas para Comercializar Capsicum

Capítulo Arancelario	Subpartida Arancelaria
7. Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios	07.09 Las demás hortalizas, frescas o refrigeradas.
	07.09.60 Frutos de los géneros Capsicum o pimenta.
	07.10 Hortalizas, aunque estén cocidas en agua o vapor, congeladas.
	07.10.80 Las demás hortalizas
9. Café, té, yerba mate y especias	09.04 Pimienta del género Piper; frutos de los géneros Capsicum o pimenta, secos, triturados u pulverizados.
	09.04.21 Frutos de los géneros Capsicum o Pimenta. Secos, sin triturar ni pulverizar.
	09.04.22 Frutos de los géneros Capsicum o Pimenta. Triturados o pulverizados.
20. Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas	20.01 Hortalizas, frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados en vinagre o en ácido acético.
	20.01.90 Las demás (no pepino ni pepinillo)
	20.05 Las demás hortalizas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o en ácido acético), sin congelar, excepto los productos de la partida 20.06
	20.05.99 Las demás hortalizas y las mezclas de hortalizas.

Nota. Tomado de "Aranceles," por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2012. (<http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/aranceles/index.html>).

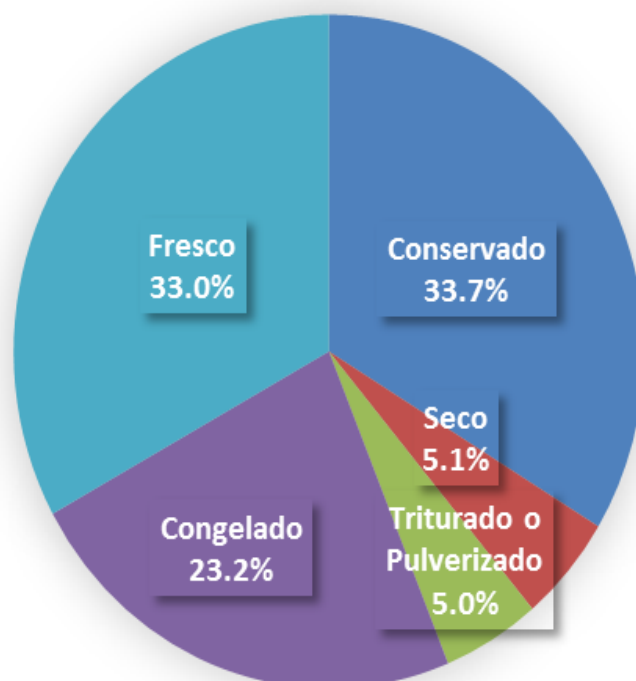


Figura 1. Exportaciones mundiales de hortalizas y Capsicum 2015.

Tomado de "Exportaciones mundiales de los Capsicum," por Trade Map. Partidas utilizadas 070960, 071080, 090422, 090421 y 200599 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

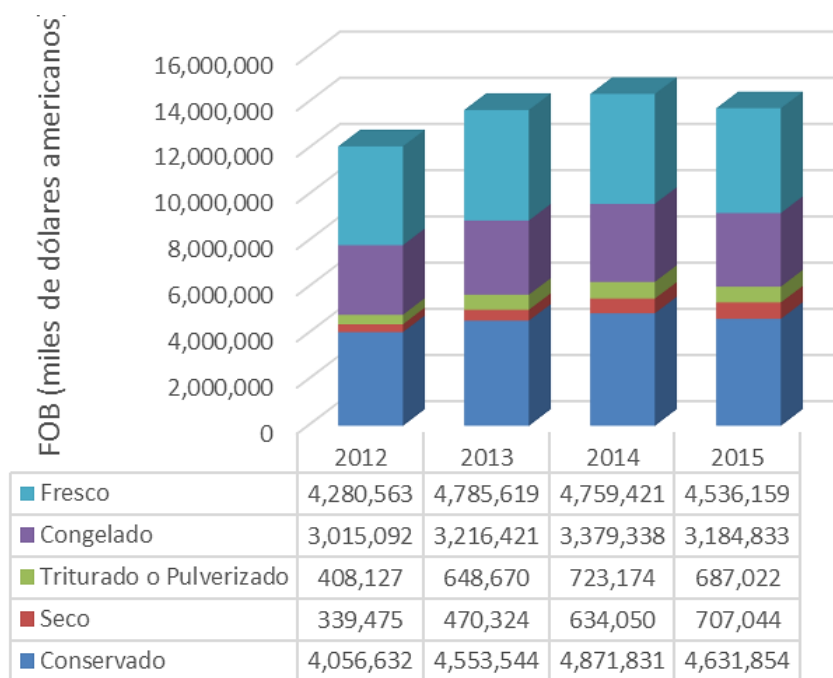


Figura 2. Evolución de las exportaciones a nivel mundial de hortalizas y Capsicum 2012-2015 (miles de dólares americanos FOB).

Tomado de “Exportaciones mundiales de los Capsicum,” por Trade Map. Partidas utilizadas 070960, 071080, 090422, 090421 y 200599 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>)

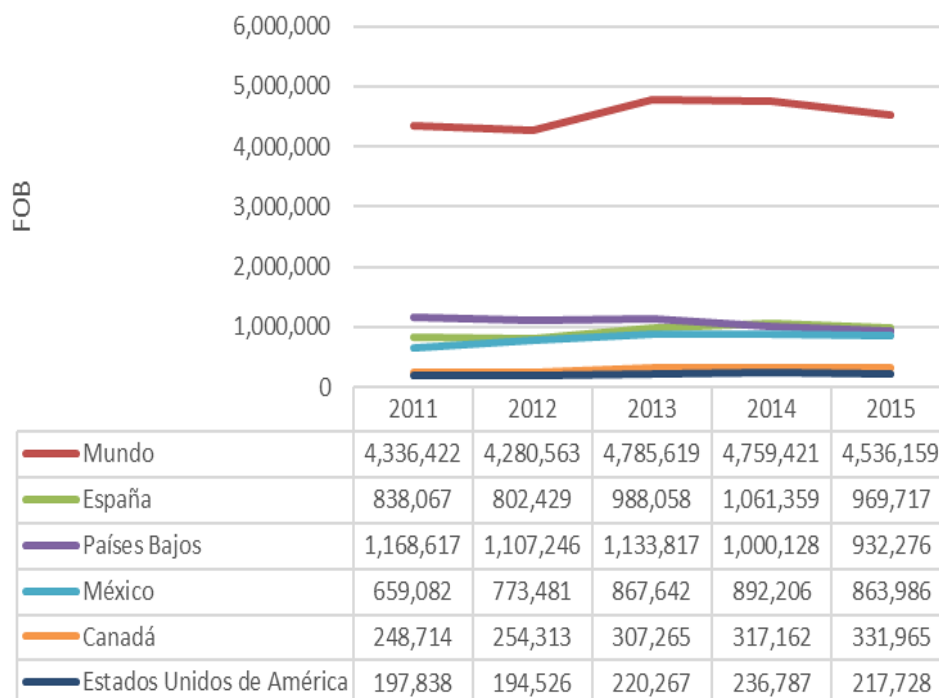


Figura 3. Principales exportaciones de Capsicum fresco a nivel mundial (miles de dólares americanos).

Tomado de “Producto: 070960 pimientos del genero Capsicum o del genero pimenta,” por Trade Map (<http://www.trademap.org/Index.aspx>)

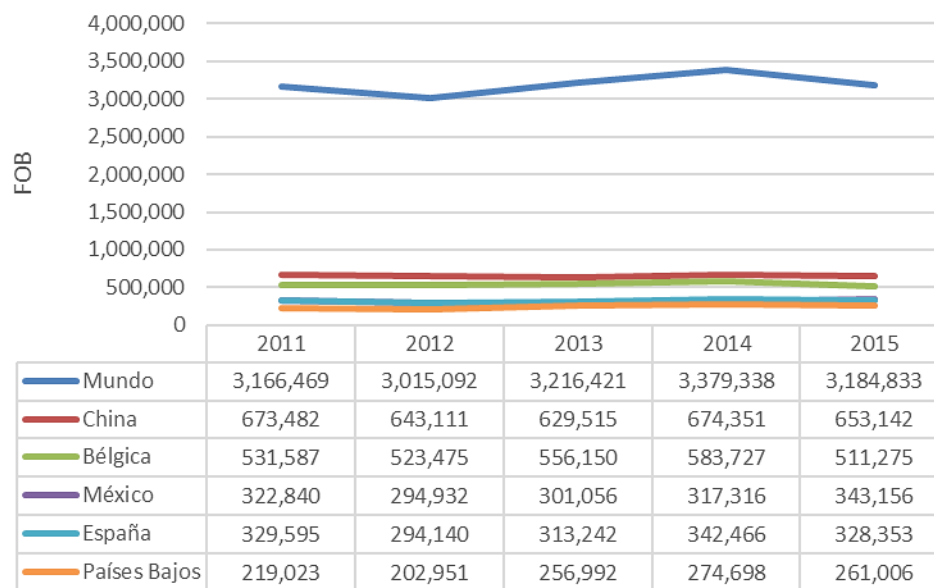


Figura 4. Principales exportaciones de hortalizas congeladas a nivel mundial (miles de dólares americanos).

Tomado de “Producto: 071080 las demás legumbres y hortalizas. (Incluye espárragos),” por Trade Map (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

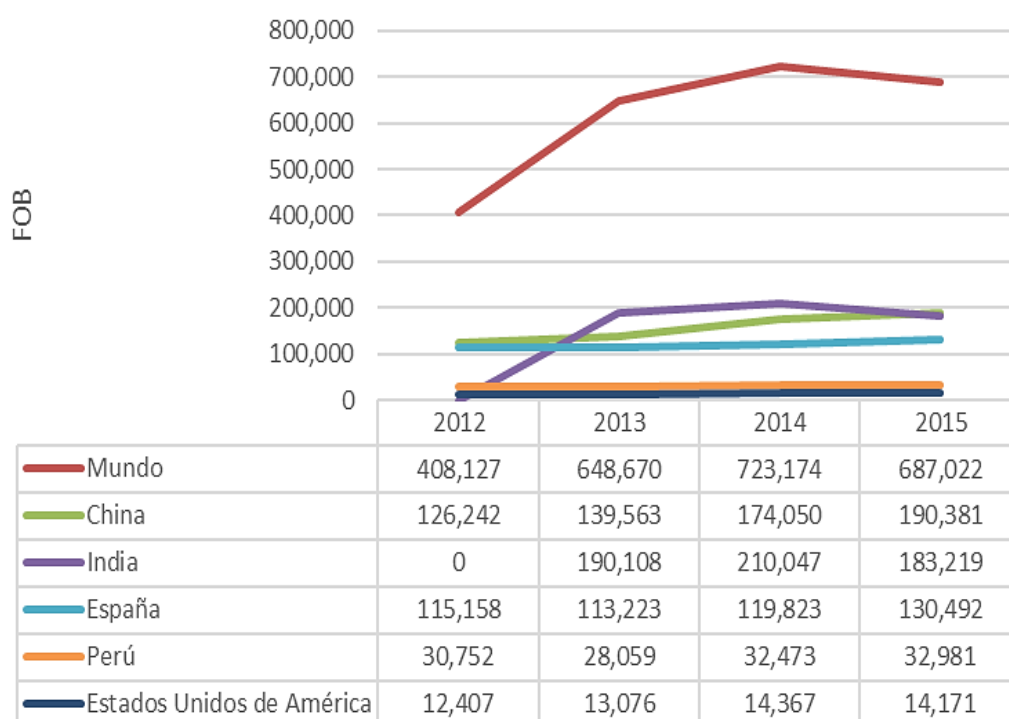


Figura 5. Principales exportaciones de Capsicum triturado o pulverizado a nivel mundial (miles de dólares americanos).

Tomado de “Producto: 090422 Frutos de los géneros Capsicum o Pimenta: Triturados o pulverizados,” por Trade Map (<http://www.trademap.org/Index.aspx>)

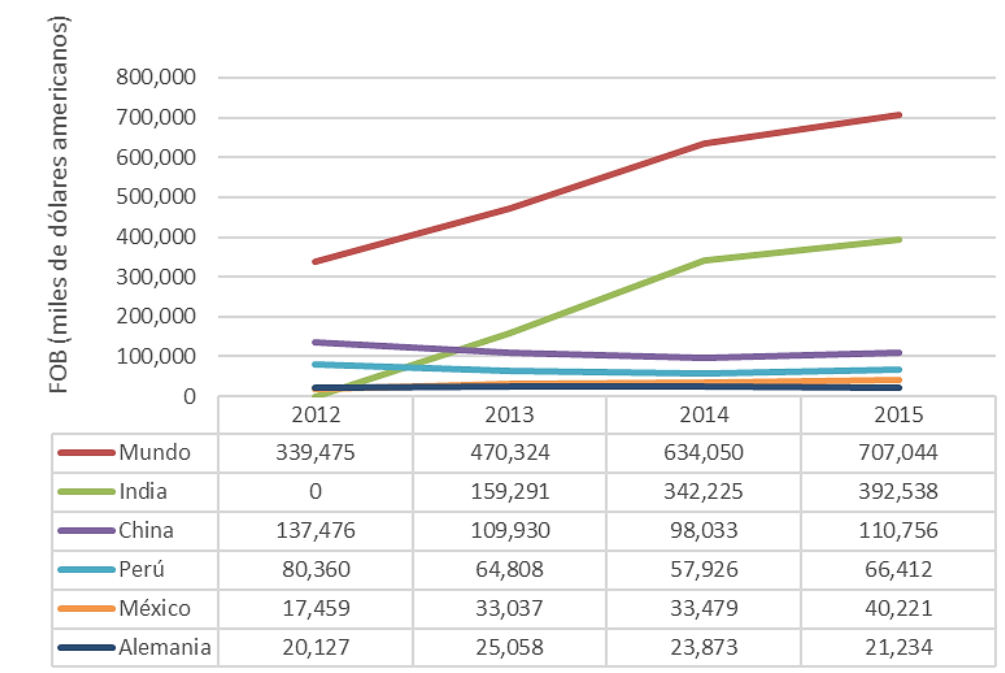


Figura 6. Principales exportaciones de Capsicum seco a nivel mundial (miles de dólares americanos).

Tomado de “Producto: 090421 Frutos de los géneros Capsicum o Pimenta: Secos, sin triturar ni pulverizar,” por Trade Map (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

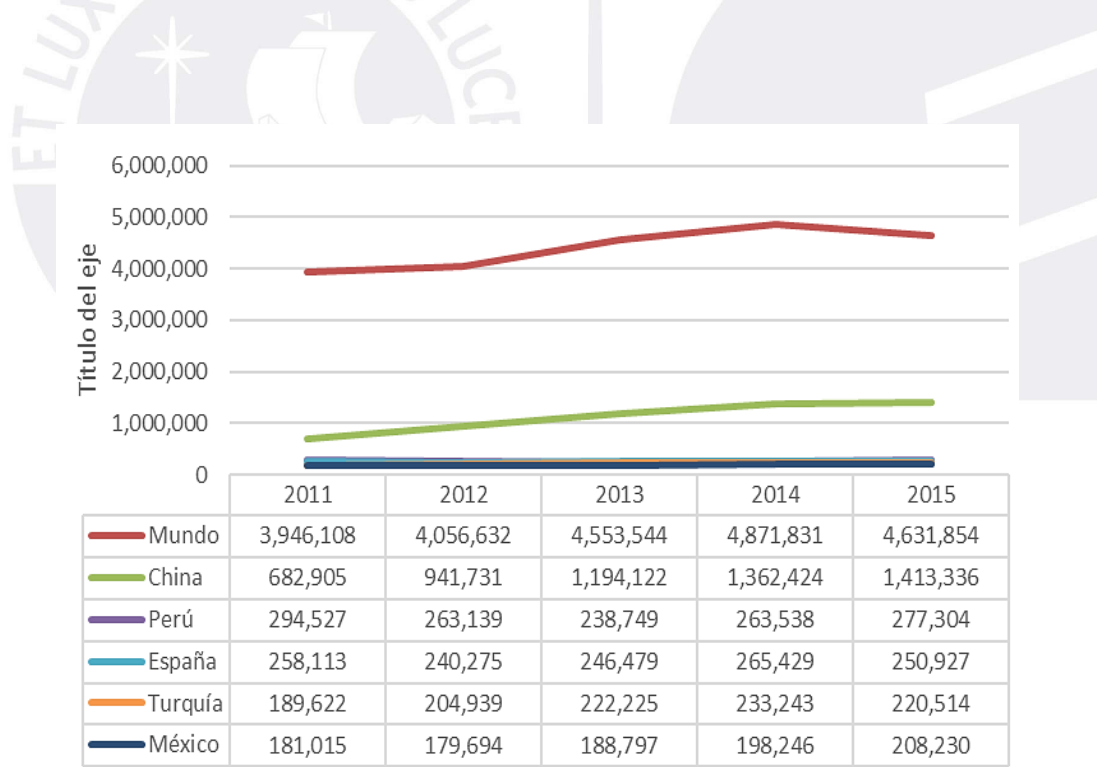
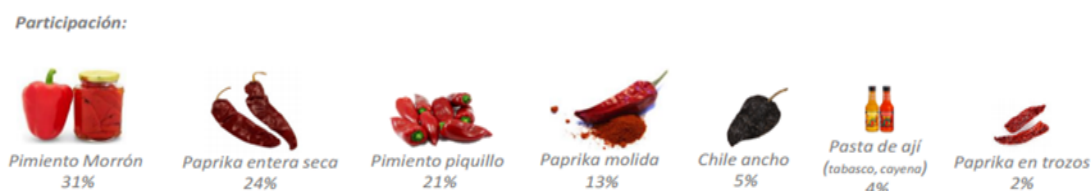


Figura 7. Principales exportaciones de hortalizas conservadas a nivel mundial (miles de dólares americanos).

Tomado de “Producto: 200599 Las demás hortalizas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o en ácido acético), sin congelar,” por Trade Map.

El Perú abastece el mercado internacional con exportación de pimiento del género Capsicum; género caracterizado por su variedad de frutos, como: pimiento morrón (31%), paprika entera seca (24%), pimiento piquillo (21%), páprika molida (13%), chile ancho (5%), pasta de ají (4%), y páprika en trozos (2%) (PromPerú, 2014) (ver Figura 8).



Ranking: Exportaciones del género capsicum valor FOB 2014

PARTIDAS	FOB 2013 (US\$)	FOB 2014 (US\$)	VAR % 14/13
2005999000 - PIMIENTO MORRON	54.116.845	60.835.348	12%
0904211090 - PAPIKA SECA ENTERA	50.185.818	45.748.151	-9%
2005992000 - PIMIENTO PIQUILLO (CAPSICUM ANNUM)	44.888.999	40.803.932	-9%
0904221000 - PAPIKA MOLIDA	22.481.191	24.578.685	9%
0904219000 - CHILE ANCHO	8.249.516	9.091.281	10%
0904229000 - PASTA DE AJI *	5.577.917	7.894.527	42%
0904211010 - PAPIKA EN TROZOS O RODAJAS	6.372.742	3.084.275	-52%
0709600000 - FRUTOS DE LOS GENEROS CAPSICUM O PIMENTA	887.357	1.024.660	15%
RESTO	32.445.580	49.308.073	53%
TOTAL	230.205.965	242.791.665	5%

Figura 8. Ranking exportaciones género Capsicum valor FOB, 2014 (miles de dólares americanos).

Tomado de "Informe Anual: Desarrollo Agroexportador del Perú," por PromPerú, 2014 (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo-Agroexportador-2014.pdf>)

Las exportaciones de productos del género Capsicum sumaron 243 millones de dólares americanos en el 2014 lo que significó un incremento del 5% respecto al 2013. En la Figura 8 se puede apreciar que los principales productos exportados son: Pimiento Morrón, Paprika seca entera, Piquillo y Páprika molido que representan el 71% de las exportaciones FOB del 2014, seguido por Chile ancho y pasta de ají. Por otro lado, se puede mencionar que del género Capsicum annum el paprika, morrón y piquillo son las presentaciones de pimiento más importantes con un 91% del valor FOB de las exportaciones (PromPerú, 2014).

En la Figura 9 se puede apreciar los principales mercados a donde Perú exporta Capsicum, como Estados Unidos que importa pimiento morrón, paprika y chile ancho; España importa piquillo, paprika y pimiento morrón; México importa paprika; Alemania importa pimiento cherry y Países Bajos importa paprika.

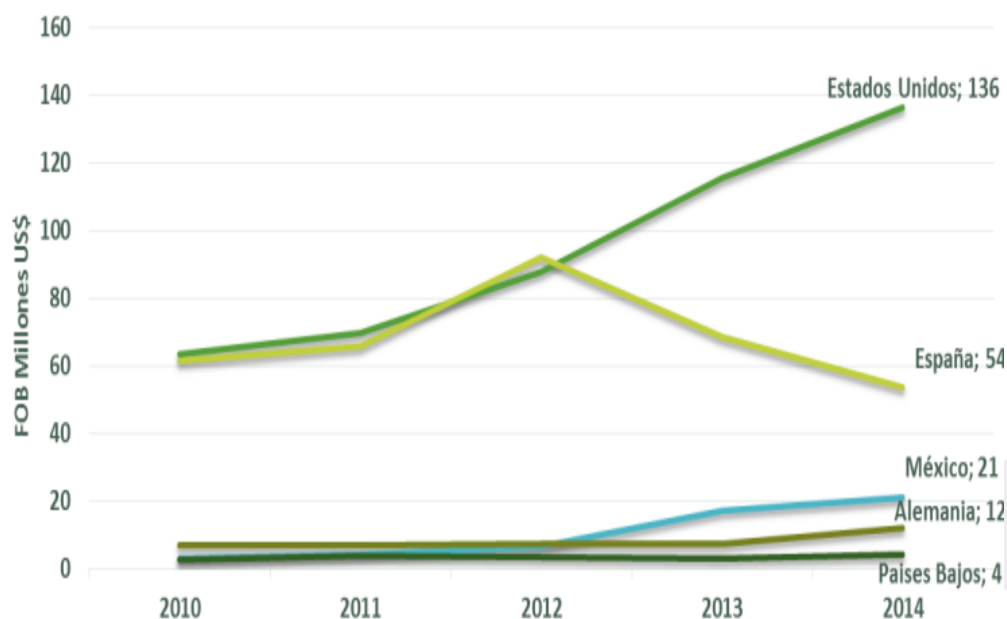


Figura 9. Top cinco principales mercados: valor FOB (millones de dólares americanos). Tomado de “Desenvolvimiento agroexportador del Perú,” por PromPeru, 2014, p. 141. (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento-Agroexportador-2014.pdf>)

Las exportaciones del género *Capsicum annum* para el Perú se da dentro de las partidas que corresponden a frutos de *Capsicum* triturado o molido, *Capsicum* sin triturar y hortalizas preparadas o conservas, haciendo hincapié a sus principales productos como la paprika molida o triturada, el pimiento morrón y pimiento piquillo. La Figura 10 muestra las exportaciones de estas presentaciones en el mundo. En este punto, se puede observar que, si bien el género de hortalizas ha tenido una caída del 3% de las exportaciones en el 2015, sigue teniendo mayor participación de exportaciones FOB con un valor de 3'281,609 miles de dólares americanos; asimismo, *Capsicum annum* sin triturar ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos años llegando a superar al género *Capsicum* triturado en el último año, con un valor FOB de 707,044 miles de dólares americanos.

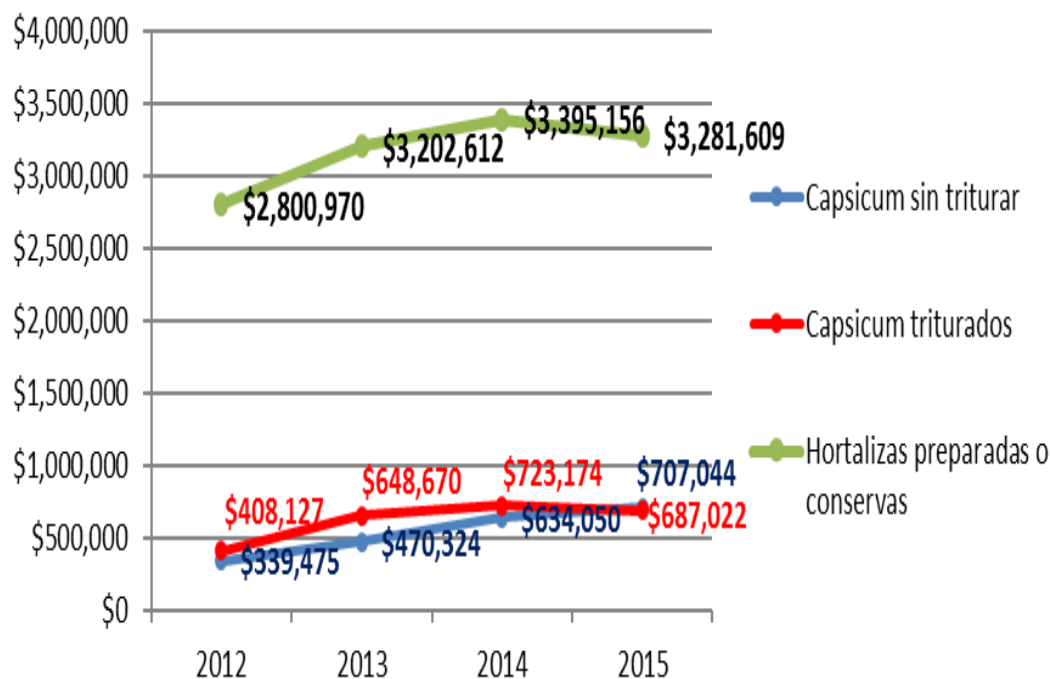


Figura 10. Valor FOB de las exportaciones del mundo del género Capsicum de las partidas 090421 (miles de dólares americanos).

Tomado de “Frutos de los géneros Capsicum o Pimenta: Secos, partida 090422 Frutos de los géneros Capsicum o Pimenta: Triturados o pulverizados,” por Trade Map, 2015 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>)

El pimiento paprika del género *Capsicum annuum* pertenecen al género *Piper*; y se exporta en el mundo dentro de la partida general de frutos de los géneros *Capsicum* o *Pimenta*: Secos, sin triturar ni pulverizar. Como se muestra en Tabla 3, el año 2015 el valor FOB de las exportaciones en el mundo fueron de 707,044 miles de dólares americanos, siendo la India y China los principales países exportadores. Ambos países representan el 71% de las exportaciones en el mundo, seguido por Perú con un valor FOB de 66,412 miles de dólares americanos.

La India en el 2015 tuvo exportaciones por un valor a 392,538 miles de dólares americanos, de ello la paprika seca tiene un valor FOB de 333,532 miles de dólares americanos lo que significa el 85% de las exportaciones para el país y el 47% de las exportaciones del mundo, lo cual muestra su alto posicionamiento del mercado. Sus principales importadores pertenecen al medio oriente como Vietnam y Tailandia que

representan el 50% del valor que exporta ese país con un valor de 84,953 miles de dólares americanos y 64,847 miles de dólares americanos respectivamente (ver Tabla 4).

Tabla 3

Principales Países Exportadores de Paprika sin Triturar

País	2014 (%)	2015 (%)	Total Exp. 2015 (miles de dólares americanos)
Mundo	35	12	707,044
India	115	15	392,538
China	-11	13	110,756
Perú	-11	15	66,412
México	1	20	40,221
Alemania	-5	-11	21,234
Tailandia	303	1	8,307
España	22	-6	8,074
Países Bajos	7	-11	5,914
Francia	10	-21	4,230
EE. UU	-17	1	3,707
Otros	-14	-1	45,651

Nota. Tomado de “Valor FOB de las exportaciones del mundo de la partida 090421 del género. Frutos de los géneros Capsicum o Pimenta: Secos, sin triturar ni pulverizar,” por Trade Map, 2015.

Tabla 4 *Principales Países Importadores de la India, Valor FOB Expresado en Miles de**Países Americanos*

Países	2013	2014	2015
Vietnam	47,976	77,423	111,605
Tailandia	62,379	84,988	84,953
Sri Lanka	35,644	51,167	64,847
Otros	96,091	119,954	127,752

Nota. Tomado de “Valor FOB de las importaciones de la India de la partida '09042110. Fruits of the genus Capsicum or of the genus Pimenta, dried, neither crushed nor ground (detailed label not available),” por Trade Map, 2015.

En el 2015 China tuvo exportaciones por un valor a 110,756 miles de dólares americanos, siendo Estados Unidos, Malasia, Tailandia, México y España sus principales mercados. Como muestra la Tabla 5 los montos que importan estos países son bastante similares entre sí y varían entre 13 y 16 % del monto que exporta China.

Tabla 5

Principales Países Importadores de China, Valor FOB Expresado en Miles de Dólares Americanos

País	2012	2013	2014	2015
Estados Unidos de América	22,440	15,662	13,995	17,721
Malasia	21,080	18,450	19,480	15,052
Tailandia	13,614	12,070	12,673	13,727
México	5,176	3,136	1,514	12,626
España	1,612	2,120	1,228	11,585

Nota. Tomado de “Valor FOB de las importaciones de la India de la partida ' 09042100. Dried fruits of genus Capsicum/Pimenta, not crushed/ground,” por Trade Map, 2015.

La paprika también se comercializa de forma molida o triturada exportada del Perú al mundo bajo frutos de los géneros Capsicum o pimenta triturados o pulverizados, en dicha partida además de la paprika se exportan otros frutos de este género. La Tabla 6 muestra que el 2015 las exportaciones en el mundo de este género, tienen un valor FOB de 687,022 miles de dólares americanos, liderado por seis países como China, India, España, Perú, Estados Unidos y Alemania, que representan el 80% de las exportaciones. Perú es el cuarto país exportador con un valor de 32,981 miles de dólares americanos que viene a ser el 5% del valor FOB de estas exportaciones. China y la India mantienen su liderazgo en los frutos Capsicum triturados con montos de 190,381 miles de dólares americanos y 130,492 miles de dólares americanos respectivamente. China tiene como principales clientes a España, Japón, Estados Unidos y México, que representan el 50% de la exportación de ese país. Mientras que India exporta a Estados Unidos, Tailandia y Vietnam abasteciendo principalmente al mercado del medio oriente.

Tabla 6

Principales Exportadores de Paprika Molida

País	2014 (%)	2015 (%)	Total Imp. 2015 (miles de dólares americanos)
Mundo	11	-5	687,022
China	25	9	190,381
India	10	-13	183,219
España	6	9	130,492
Perú	16	2	32,981
EE. UU	10	-1	14,171
Alemania	2	-15	13,014
Corea, República de	-3	16	12,655
México	-12	-5	10,418
Hungría	17	-18	8,790
Francia	-1	-5	7,499
Otros	7	-28	83,402

Nota. Tomado de “Partida 090422 de Frutos de los Géneros Capsicum o Pimenta: Triturados o pulverizados,” por Trade Map, 2015 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Otro de los productos representativos dentro del género *Capsicum annum* es el pimiento piquillo y el pimiento morrón, que se exportan dentro de la partida que pertenece a las demás hortalizas preparadas o conservadas. Las exportaciones en el 2015 fueron de 3,281,609 miles de dólares americanos siendo cinco países los que lideran estas exportaciones, como China, Perú, Francia, Países Bajos y España; sin embargo, se puede ver en la Tabla 7 que China tiene el principal mercado exportando en el 2015 valor FOB de 1’261,712 miles de dólares americanos. Perú aparece en el segundo lugar con un crecimiento en los últimos dos años, en el 2015 exportó 212,232 miles de dólares americanos. De estas exportaciones, el pimiento piquillo representó para China el 4% de sus exportaciones con un valor FOB de 50,871 miles de dólares americanos, mientras que Perú exportó un valor FOB de 41,671 miles de dólares americanos que representa el 20% de sus exportaciones. Los

principales importadores de China de pimiento son Corea, Japón y Estados Unidos con exportaciones por un valor FOB de 258,222; 205,628; 77,959 miles de dólares americanos, como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 7

Principales Países Exportadores de Pimiento Piquillo y Morrón Conservados

País	2014 (%)	2015 (%)	Total Imp. 2015 (miles de dólares americanos)
Mundo	6	-3	3'281,609
China	11	4	1'261,712
Perú	3	9	212,232
Francia	-1	-28	173,895
Países Bajos	9	-9	159,997
España	6	-4	158,833
Italia	-5	-9	127,934
EE. UU	23	8	104,696
Bélgica	4	-17	95,448
Alemania	5	-12	91,412
Corea	-5	-11	78,982
Otros	4	-4	816,468

Nota. Tomado de “Partida 200599. Las demás hortalizas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o en ácido acético),” por Trade Map. (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Tabla 8

Países Importadores de China de Vegetales, Preparados o Conservados Sin Vinagre

(Pimiento Piquillo y Morrón (Miles de Dólares Americanos))

Países	2011	2012	2013	2014	2015
Mundo	592,935	845,273	1'102,460	1'218,790	1'261,712
Japón	252,310	320,212	375,809	362,698	353,365
Corea, República de	153,498	181,859	235,906	276,271	325,658
Estados Unidos de América	43,487	74,034	78,511	81,399	91,875
Otros	143,640	269,168	412,234	498,422	490,814

Nota. Tomado de “Partida 200599 Vegetales y mezcla de vegetales, preparados o conservados sin vinagre, sin congelar,” por Trade Map, 2015 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

El mercado mundial del pimiento piquillo y morrón que se encuentran dentro de la partida 200599 de las demás hortalizas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o en ácido acético) se puede observar que solo cinco países representan el 50% de la demanda mundial. Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia y Corea son los mayores consumidores de este género (ver Tabla 9).

Tabla 9

Principales Países Importadores de Piquillo, Morrón

País	2014 (%)	2015 (%)	Total Imp. 2015 (miles de dólares americanos)
Estados Unidos de América	15	8	488,497
Japón	-8	-8	330,151
Alemania	4	-15	246,299
Francia	8	-16	173,772
Corea, República de	-5	14	146,586
Reino Unido	5	-5	116,498
Canadá	20	9	114,683
Arabia Saudita	52	18	102,186
Bélgica	0	-6	91,310
España	1	-13	88,840
Otros			801,843

Nota. Tomado de “la partida 200599. Las demás hortalizas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o en ácido acético),” por Trade Map (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Para las exportaciones de los productos Capsicum, el Perú cuenta con una política de comercio exterior que contempla diferentes acuerdos de libre comercio con 61 países (ver Figura 11). Se tiene acuerdos con la Comunidad Andina, Mercosur, Alianza del Pacífico, Cuba, APEC, Chile, México, Estados Unidos de América, Canadá, Singapur, China, EFTA, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea, Costa Rica y Venezuela. Adicionalmente, existen otros que van entrar en vigencia como el TPP, Guatemala, Honduras y Brasil. Asimismo, están en negociación con el Programa DOHA, TISA, El Salvador y Turquía (MINCETUR, 2016).

El Perú para comercializar los productos Capsicum utiliza las subpartidas armonizadas, y en adición a ello ha definido ciertas subpartidas para identificar de mejor manera las exportaciones del pimiento piquillo y pimiento paprika. Adicionalmente, el pimiento morrón conservado está siendo exportado con la subpartida arancelaria 20.05.99.90.00. En la Tabla 10 y 11 se detallan las partidas armonizadas y las subpartidas peruanas.

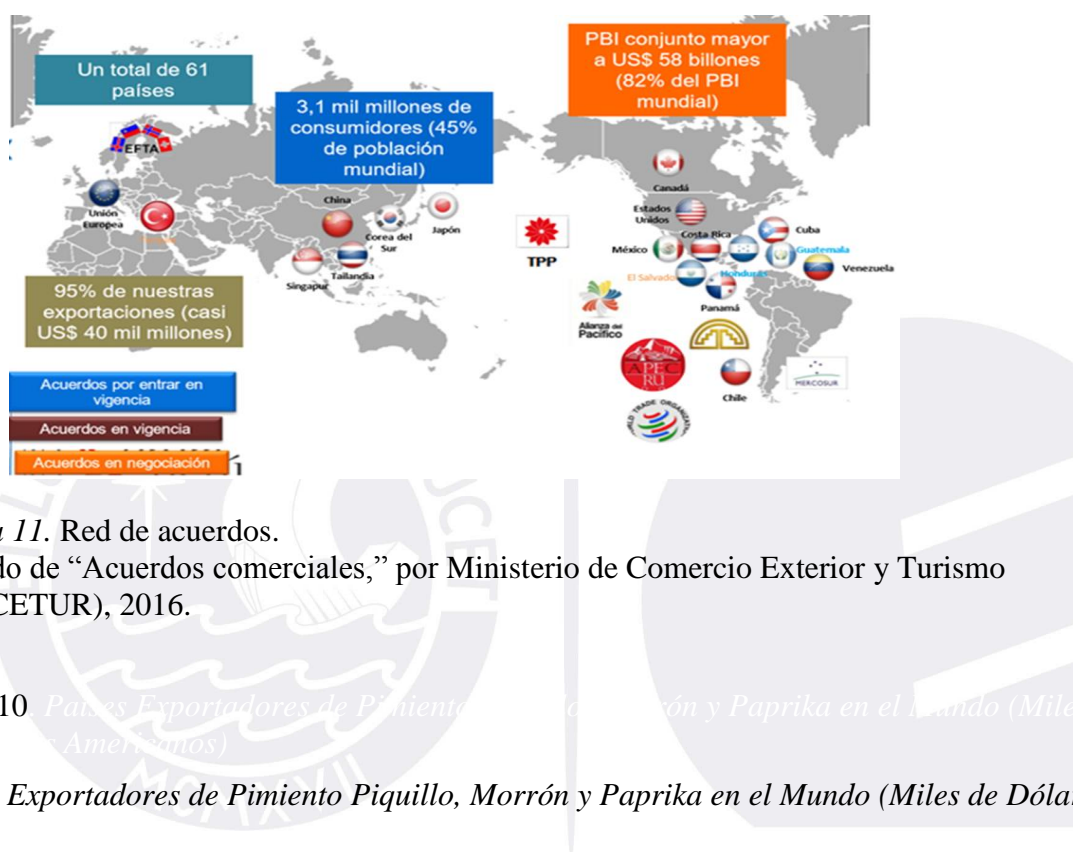


Figura 11. Red de acuerdos.

Tomado de “Acuerdos comerciales,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016.

Tabla 10 Países Exportadores de Pimiento Piquillo, Morrón y Paprika en el Mundo (Miles de Dólares Americanos)

Países Exportadores de Pimiento Piquillo, Morrón y Paprika en el Mundo (Miles de Dólares Americanos)

País	Total Imp. 2015(miles dólares)	% Participación
Mundo	4'675,675	
China	1'562,849	33
India	575,757	12
Perú	311,625	7
España	297,399	6
Francia	185,624	4
Países Bajos	165,911	4
Otros	1'576,510	34

Nota. Tomado de “Partida 090421 Frutos de los géneros Capsicum o Pimenta: Secos, sin triturar ni pulverizar, 090422 Frutos de los géneros Capsicum o Pimenta: Triturados o pulverizados, 200599 Las demás hortalizas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o en ácido acético),” por Trade Map, 2015(<http://www.trademap.org/Index.aspx>)

Tabla 11

Subpartidas Arancelarias para Exportar Capsicum del Perú

Capitulo Arancelario	Subpartida Arancelaria
7. Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios	07.09 Las demás hortalizas, frescas o refrigeradas.
	07.09.60.00.00 Frutos de los géneros Capsicum o pimenta.
	07.10 Hortalizas, aunque estén cocidas en agua o vapor, congeladas.
9. Café, té, yerba mate y especias	07.10.80 Las demás hortalizas
	07.10.80.90 Los demás
	09.04 Pimienta del género Piper; frutos de los géneros Capsicum o pimenta, secos, triturados u pulverizados.
	09.04.21 Frutos de los géneros Capsicum o Pimenta. Secos, sin triturar ni pulverizar.
	09.04.21.10 Paprika (Capsicum annum, L.)
	09.04.21.10.90 Los demás (no trozos ni rodajas).
	09.04.21.90.00 Los demás.
	09.04.22 Frutos de los géneros Capsicum o Pimenta. Triturados o pulverizados.
	09.04.22.10.00 Paprika (Capsicum annum, L.)
	09.04.22.90.00 Los demás
20. Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas	20.01 Hortalizas, frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados en vinagre o en ácido acético.
	20.01.90 Las demás (no pepino ni pepinillo)
	20.01.90.90.00 Las demás (no aceituna)
	20.05 Las demás hortalizas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o en ácido acético), sin congelar, excepto los productos de la partida 20.06
	20.05.99 Las demás hortalizas y las mezclas de hortalizas. Los demás
	20.05.99.20.00 Pimiento piquillo (Capsicum annum)
	20.05.99.90.00 Los demás (principalmente pimiento Morrón).

Tomado de "Arancel 2012," por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (<http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/aranceles/index.html>)

Los productos Capsicum tienen diferentes presentaciones de exportación como son conservados secos, triturados o pulverizados, congelados y frescos. Las Figuras 12, 13, 14, 15, 16 y 17 detallan las exportaciones en cada presentación del Perú hacia sus diferentes países clientes. Su principal fortaleza es la presentación en conserva y los principales países a donde se exporta son Estados Unidos, España y México.

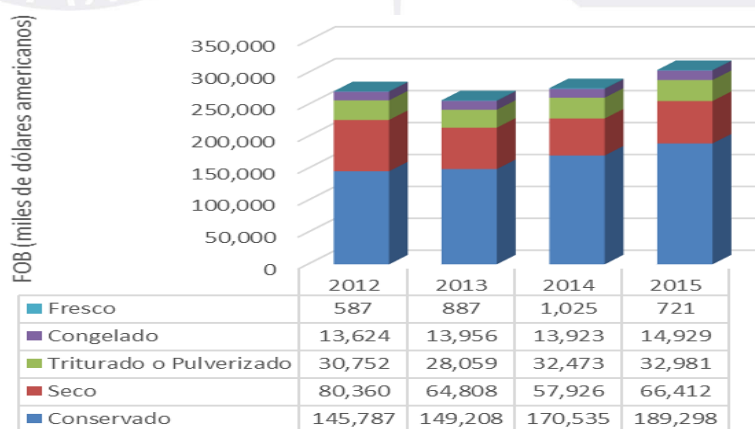


Figura 12. Evolución de las exportaciones peruanas de Capsicum 2012-2015 (miles de dólares americanos FOB).

Tomado de "Exportaciones Mundiales de Hortalizas y Capsicum 2015," por Trade Map, 2015.

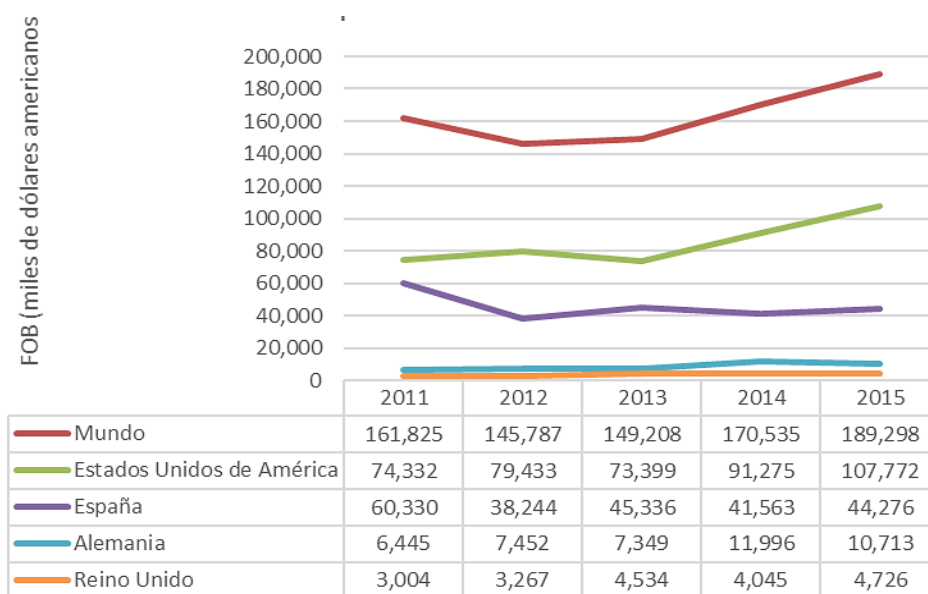


Figura 13. Principales mercados de Capsicum conservado (miles de dólares americanos). Tomado de “Producto: 2001909000. Hortalizas (incluido «silvestres»), frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados en vinagre o en ácido acético,” por Trade Map, 2015.

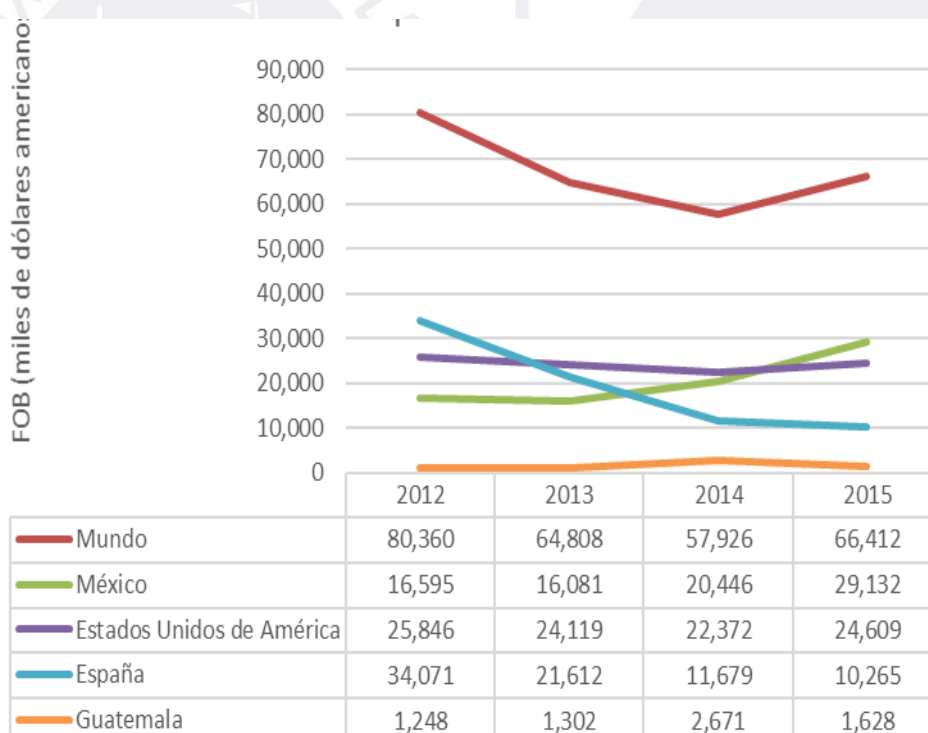


Figura 14. Principales mercados de Capsicum seco peruano (miles de dólares americanos). Tomado de “Producto: 090421 Frutos de los géneros Capsicum o Pimenta: Secos, sin triturar ni pulverizar,” por Trade Map, 2015.

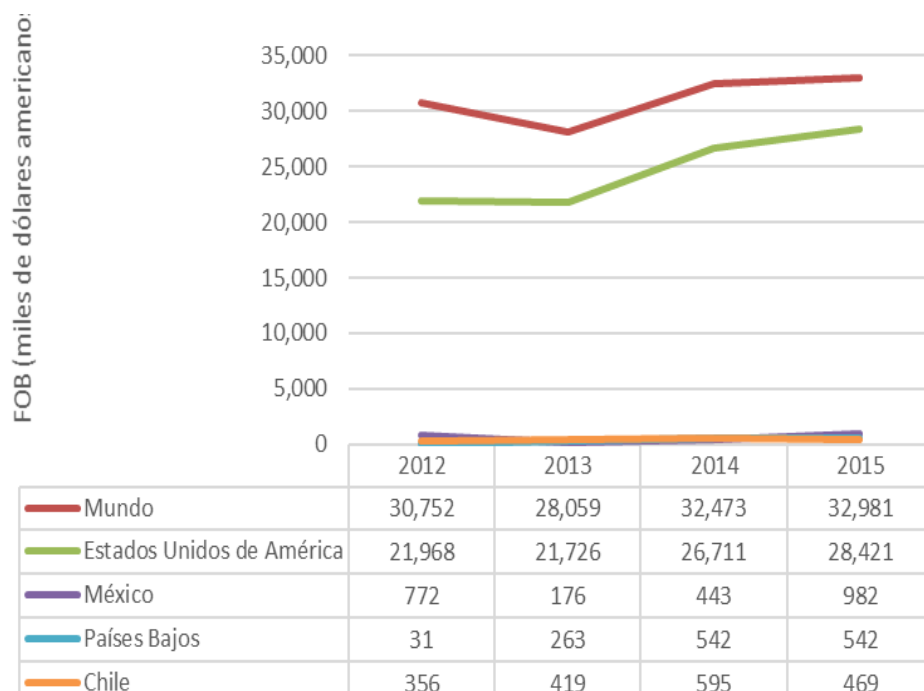


Figura 15. Principales mercados de Capsicum triturado o pulverizado peruano (miles de dólares americanos).

Tomado de “Producto: 090422 Frutos de los géneros Capsicum o Pimenta: Triturados o pulverizados,” por Trade Map, 2015.

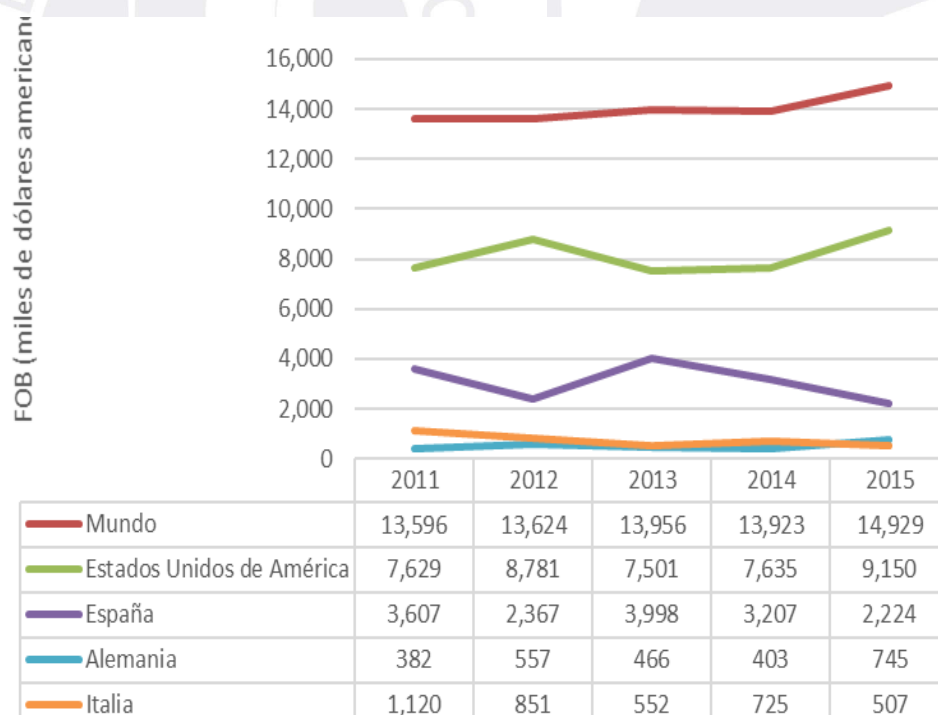


Figura 16. Principales mercados de Capsicum congelado (miles de dólares americanos).

Tomado de “Producto: 0710809000. Hortalizas (incluso «silvestres»), aunque estén cocidas en agua o vapor, congeladas,” por Trade Map, 2015.

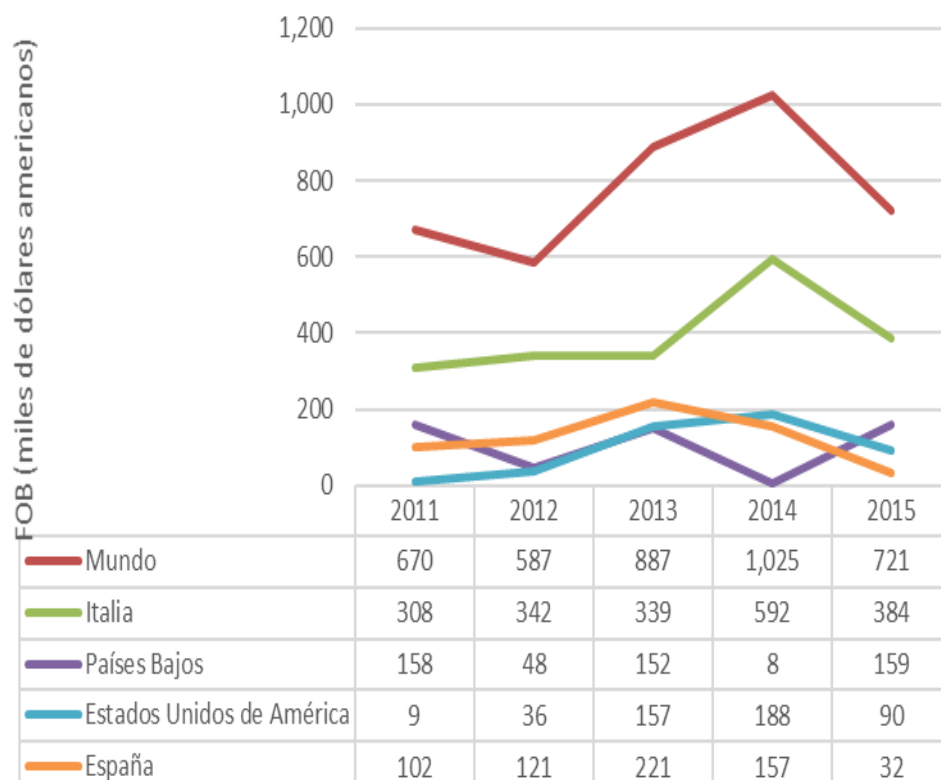


Figura 17. Principales mercados de Capsicum fresco peruano (miles de dólares americanos). Tomado de “Producto: 070960 pimientos del genero Capsicum o del genero pimenta,” por Trade Map, 2015.

Como se indicó, Estados Unidos de América es un mercado muy importante para las exportaciones peruanas de Capsicum con casi 56% de las exportaciones totales. Estados Unidos importa más de 2 billones de dólares americanos y Perú exporta a ese mercado solo 170 millones de dólares americanos. Un aspecto importante es que más del 60% de las importaciones de Estados Unidos de Capsicum es en productos frescos y el Perú solo tiene el 0.01% de participación en ese mercado. Por otro lado, la presencia peruana en conservas es de 29.31% y en secos, triturados y pulverizados en 34.09% (ver Tabla 12 y 13).

En el Perú, el pimiento morrón es el principal producto de exportación del género Capsicum annum con un monto FOB de exportaciones en el 2015 de 83,017 miles de dólares americanos casi el doble de los otros productos de este género. Como se muestra en la Figura 18, el pimiento morrón y piquillo en el 2015 tienen un valor FOB de 124, 636 miles de dólares americanos que es el 62% de las exportaciones de este género.

Tabla 12

Relación de Exportaciones Peruanas con Importaciones de EEUU – 2015 (miles de dólares americanos)

Subpartidas Arancelarias	Tipo de Presentación	Exportaciones de Perú a EEUU (miles de dólares)	Exportaciones de Perú a EEUU / Importaciones Globales de EEUU %	Total Exportaciones Perú (miles de dólares)	Exportaciones de Perú a EEUU / Total Exportaciones Perú %
2005992000; 2005999000; 2001909000	Conservado	107,772	29.31	189,298	56.93
90421	Seco	24,609	15.53	66,412	37.06
90422	Triturado o Pulverizado	28,421	18.56	32,981	86.17
710809000	Congelado	9,150	5.09	14,929	61.29
70960	Fresco	90	0.01	721	12.48
Total		170,042	7.80	304,341	55.87

Nota. Tomado de “Exportaciones Peruanas,” por Trade Map, 2015 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Tabla 13 *Importaciones de EEUU de Capsicum (miles de dólares americanos)*

Subpartidas Arancelarias	Tipo de Presentación	Importaciones Globales de EEUU (miles de dólares)	% de Importaciones Totales
2005995590; 2005995020; 2005995040; 2005995510; 2001903500; 2001903800	Conservado	367,706	16.86
90421	Seco	158,448	7.27
90422	Triturado o Pulverizado	153,107	7.02
0710807060; 0710809710; 0710809750	Congelado	179,682	8.24
70960	Fresco	1,321,533	60.61
Total		2,180,476	100.00

Nota. Tomado de “Importaciones de Capsicum,” por Trade Map, 2015 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

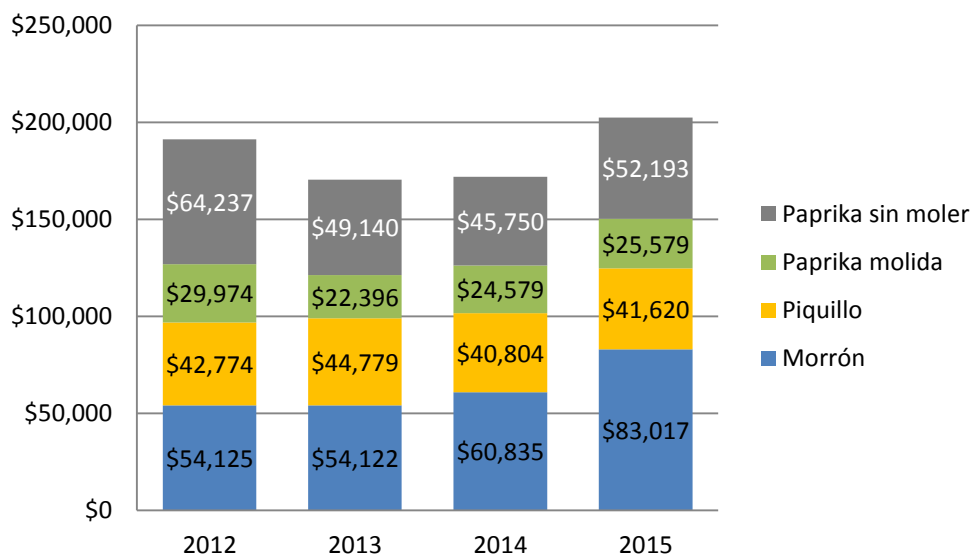


Figura 18. Exportaciones de Perú de producto género *Capsicum annum* (miles de dólares americanos).

Tomado de *Exportaciones de Capsicum*, por Trade Map, 2015 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

El registro de las exportaciones muestra que el Perú principalmente ha estado exportando el producto en conservas y secos, las exportaciones del producto fresco han sido muy reducidas (ver Figura 19). Los principales importadores de Perú de pimiento piquillo son España, Estados Unidos y Francia. Como muestra la Tabla 14, el Perú tiene como principal mercado España que representa en los últimos años 85% de sus exportaciones.

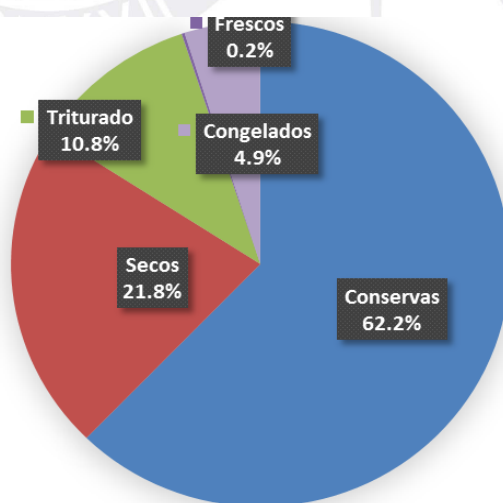


Figura 19. Exportaciones peruanas de *Capsicum*, 2015. Tomado de “Exportaciones de *Capsicum*,” por TradeMap (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Tabla 14

Países Importadores de Pimiento Piquillo para el Perú (miles de dólares americanos)

País	2012	2013	2014	2015
Mundo	42,774	44,779	40,804	41,620
España	35,738	39,714	36,385	35,702
EE. UU	3,547	2,018	2,074	2,488
Francia	409	669	640	1,175
Otros	3,080	2,378	1,705	2,255

Nota. Tomado de “Principales Mercados del Perú para pimiento piquillo. Producto 0904211010 Paprika en trozos o rodajas, secos sin triturar ni pulverizar, 0904211090 Los demás paprika, 0904221000 Paprika (capsicum annum, l.) triturados o pulverizados por Trade Map (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Los principales importadores de Perú de pimiento morrón son Estados Unidos, España, y Canadá. Como muestra la Tabla 15, el Perú tiene como principal mercado a Estados Unidos que representa el 80% de sus exportaciones. El pimiento piquillo, es un fruto hueco de la planta herbácea, pertenece a la familia de las Solanáceas y al género *Capsicum annum*, planta originaria de Perú, México y Bolivia, su sabor es picante, suele comercializarse en conserva; este producto se ha convertido en uno de los principales productos de la canasta agroexportadora.

Tabla 15 *Países Importadores de Pimiento Morrón para el Perú**Países Importadores de Pimiento Morrón para el Perú (miles de dólares americanos)*

País	2012	2013	2014	2015
Mundo	54,125	54,122	60,835	83,017
EE. UU	46,131	44,312	50,552	65,971
España	678	3,375	2,741	6,205
Canadá	1,257	967	1,787	2,803
Otros	6,059	5,468	5,755	8,038

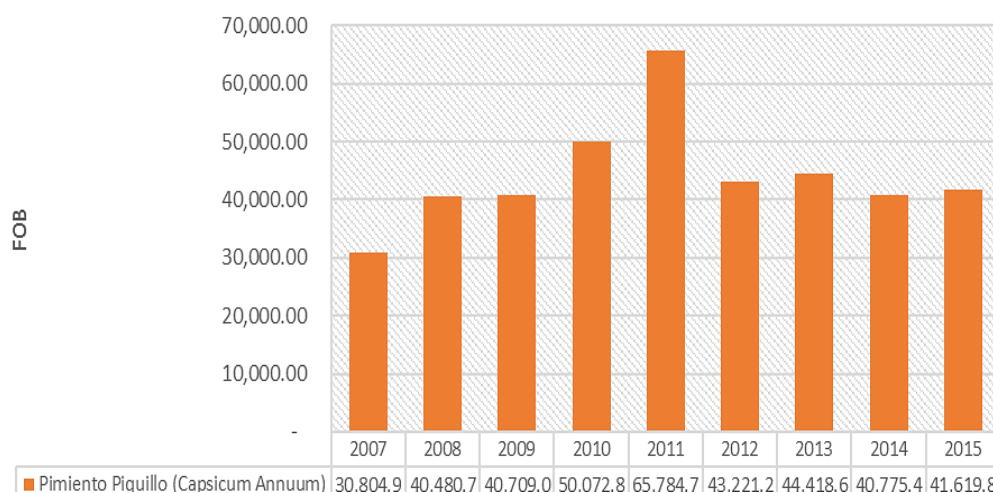
Nota. Tomado de “Principales Mercados del Perú para pimiento morrón. Producto: 2005999000,” por TradeMap. (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

La demanda mundial del pimiento piquillo es impulsado por el mercado mundial de productos gourmet. Los factores de la demanda con respecto al pimiento piquillo se presentan como una alternativa de crecimiento para el sector agroindustrial en el actual clima

económico, particularmente en Estados Unidos y Alemania, debido a la presión del consumo y a la capacidad de producción de los productores existentes (MINAGRI, 2016).

Entre enero y noviembre de 2013 el pimiento piquillo peruano llegó a 18 mercados por un total de 38.7 millones de dólares americanos, lo que significó un incremento de 8,4% en comparación al similar periodo de 2012, informó la Gerencia de Agro (ADEX), 2014, 19 de enero. En el 2014 hubo una disminución de las exportaciones de pimiento piquillo procesado y conservado (Partida Arancelaria: 2005992000) en 9%, siendo 44'888,999 dólares americanos en FOB 2013 y 40'803,932 dólares americanos en FOB 2014 (PromPeru, 2014). Por otro lado, en el 2015 las exportaciones fueron de 41'620 miles de dólares americanos que es un crecimiento de 3% (Ministerio de Agricultura y Riego, 2015a). En la Figura 20 se muestra las exportaciones de pimiento piquillo de los últimos nueve años.

Figura 20. Exportaciones acumuladas del 2007-2015 del pimiento piquillo (miles de dólares americanos).



Tomado de "Comercio exterior para el agro," por Ministerio de Agricultura y Riego, 2016. (<http://sistemas.minagri.gob.pe/siscec/series/capitulosPartidas>).

En el 2015, el Perú abasteció el 4.3% del total de las importaciones de Capsicum realizado por Estados Unidos, por un valor de 108 millones de dólares americanos, de los cuales el 63% corresponde a Capsicum en conserva, 31% es seco, 5% es congelado y solo 0.52% fresco. Se debe destacar que desde setiembre 2015 Perú puede despachar Capsicum frescos al país norteamericano con el condicionante que la producción sea bajo casa malla.

En ese sentido, actualmente el país cuenta solo con 7.5 hectáreas de producción de Capsicum bajo casa malla y para el próximo año se estima contar con 11.5 Has., además se proyecta acceder a nuevas tecnologías para mejorar la competitividad de la producción bajo casa malla. Según Denegri “el potencial que se tiene con los Capsicum frescos hacia Estados Unidos es enorme, en cinco años los despachos de estos productos a dicho mercado podrían ascender a 150 millones de dólares americanos” (León, 2015, 29 de octubre).

Las principales empresas exportadoras de pimiento piquillo en conserva son: Gandules Inc. SAC, de Sociedad Agrícola Viru, Damper Trujillo y Camposol, que concentran el 90% de participación de las exportaciones de este producto (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015). Una característica importante de la población ocupada del país es la heterogeneidad de la estructura productiva en la cual participa. Al año 2012, la Agricultura absorbía al 24.2% (3'755,600 trabajadores del país); sin embargo, esta participación ha disminuido ya que, en el año 2008, el 26.9% de la población ocupada del país trabajaba en esta actividad. Si se analiza la tasa de crecimiento promedio anual en el período 2008-2012, se observa una disminución de 0.8%, y si se compara el año 2012 con el 2011, se encuentra una variación porcentual negativa de 2.6% (ver Figura 21).

El Perú dispone de zonas geográficas y condiciones climáticas óptimas para el cultivo de pimiento durante todo el año, con características inigualables para el cultivo de este tipo de pimiento cuyo precio oscila entre US\$2.16/kg y US\$2.10/kg permitiendo así abastecer al mercado mundial y otorgando al Perú una ventaja competitiva frente a otros países productores (Agrodataperu, 2016). Las principales zonas de producción de pimiento piquillo son los departamentos costeros de Piura, Lambayeque, y La Libertad con una producción anual de 24,650tm; siendo Lambayeque el que concentra el 57% equivalente a 13,958tm de la producción nacional, además de tener la mayor productividad por hectárea con un rendimiento de 34.98tm/ha (MINAGRI, 2015).

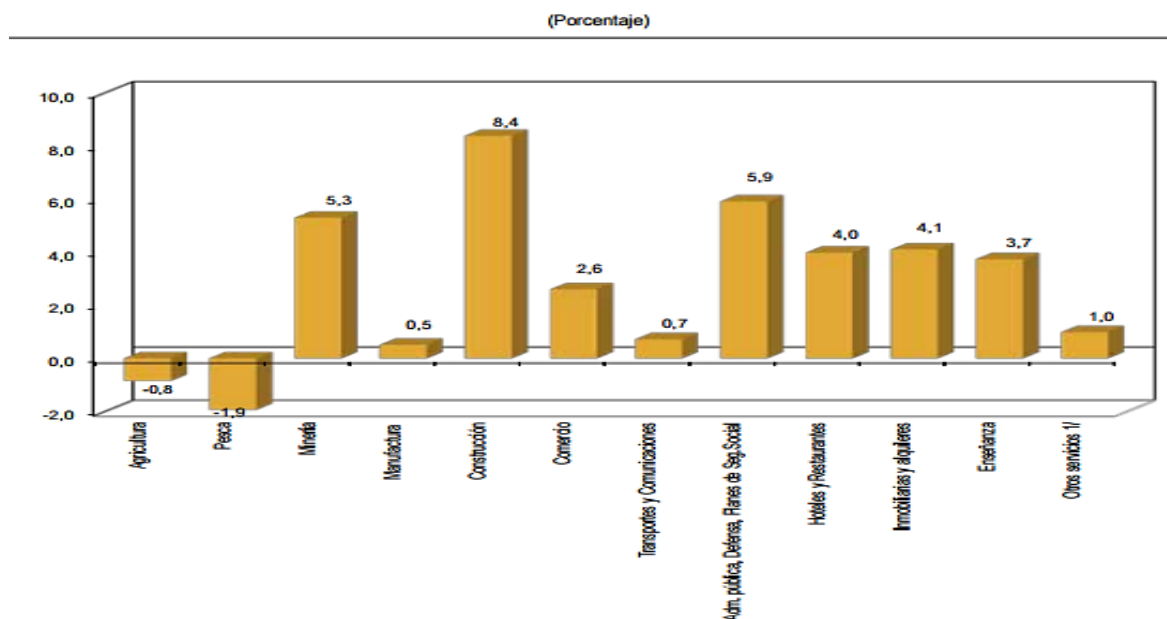


Figura 21. Perú: tasa de crecimiento promedio anual de la población ocupada según ramas de actividad.

Tomado de “Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento 2004-2012,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013, p. 106 ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/96E531B05963FEA205257C6E0056B63F/\\$FILE/Per%C3%BA.Evoluci%C3%B3n_Indicadores_empleo_ingreso.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/96E531B05963FEA205257C6E0056B63F/$FILE/Per%C3%BA.Evoluci%C3%B3n_Indicadores_empleo_ingreso.pdf))

Asimismo, las principales zonas de producción de pimiento morrón son los departamentos Lambayeque, La Libertad, Lima y Tacna con una producción anual de 41,561tm, que concentra el 96% de la producción de este pimiento, siendo Lambayeque el que concentra el 62% equivalente a 26,827tm de la producción nacional, además de tener la mayor productividad por hectárea con un rendimiento de 55.5tm/ha. (MINAGRI, 2015).

En Perú se tiene una variedad de zonas y climas con condiciones edafoclimáticas, que están preparadas para un óptimo desarrollo del fruto; al respecto Trucios (2009) precisó que las condiciones climáticas y edafológicas regulan las condiciones hidrológicas y cobertura vegetal de una región; estas condiciones son óptimas para el cultivo de pimiento del piquillo durante todo el año con estacionalidad de producción alta en los meses de enero, setiembre, octubre, noviembre y diciembre; y de producción baja en los meses de febrero hasta agosto; permitiendo así abastecer al mercado mundial en periodos en que algunos de los principales

productores mundiales de este producto dejan de producir, otorgándole al empresario, una formidable ventaja competitiva (MINAGRI, 2015).

Actualmente en Perú se instalan entre 15 mil a 18 mil hectáreas de Capsicum al año, de ellas, el 70% se produce en la macro región norte (La Libertad, Lambayeque y Piura), el 50% proviene de Lambayeque, región reconocida como la principal área de producción del rubro de cultivo de pimiento piquillo; asimismo, la habilitación de zonas productivas en Majes (Arequipa) se presenta como una gran oportunidad para su desarrollo (Agencia Agraria de Noticias, 2015).

La región Lambayeque es una de las principales zonas de mayor producción de pimiento piquillo y morrón, beneficiado actualmente con el proyecto de irrigación Olmos, que facilita el sembrado de 38 mil nuevas hectáreas de productos agroexportable, asociado al desarrollo económico de la región; como ventaja competitiva de la agroindustria, los principales productores de esta región cuentan con certificaciones que garantizan el comercio exterior del producto (Se inicia la era de la exportación en el proyecto Olmos, 2015). De otro lado, considerando que Lambayeque actualmente es la primera región productora de Capsicum en el país, con participación del 72.71% del mercado estadounidense; la Asociación Regional de Exportadores (ADEX) de Lambayeque propuso la creación de la Asociación de Productores de Capsicum del Perú para garantizar el posicionamiento del producto (Agencia Agraria de Noticias, 2015).

A su vez la Región de La Libertad, luego de la culminación de la Presa Palo Redondo en la provincia de Virú, prevista para el 2018, debe ampliar sus áreas de cultivo en 63 mil nuevas hectáreas, así como 48 mil hectáreas de mejoramiento de riego; motivo por el cual el gobierno firmó un convenio con la Corporación Andina de Fomento, haciendo posible el financiamiento de la III etapa del proyecto Chavimochic (Inversión para el futuro de La

Libertad, 2014). Por otro lado, en relación al pimiento piquillo, el posicionamiento actual de la región La Libertad en la producción nacional es de 17.6% (ver Figura 22).

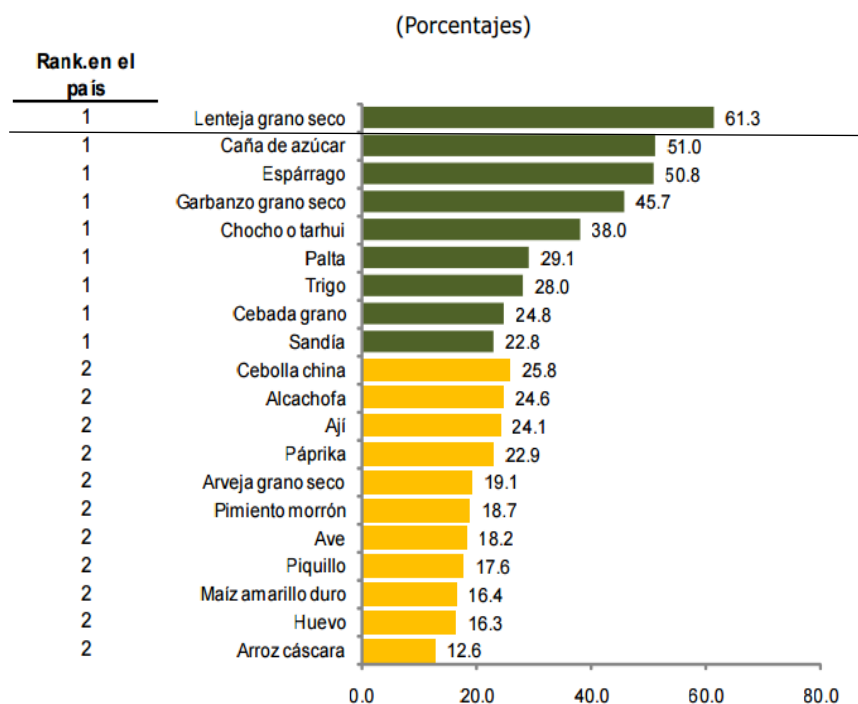


Figura 22. Potencial productivo de la región La Libertad, 2014.

Tomado de “Potencial productivo de la Región La Libertad,” por Inga, 2015 (http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioA/PS/0/0/EVE/FORO_TRUJILLO_11_06_15/presentaciones/5AInga.pdf)

Con respecto a la infraestructura, el Perú ha invertido alrededor de 3,256 miles de dólares americanos en diferentes proyectos en Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash y Arequipa que han desarrollado 400.1 hectáreas (ver Figura 23). En la Figura 24 y 25 se puede identificar que las cosechas y producción de Capsicum están concentradas básicamente en la Costa y esto debido al clima y la falta de tecnología para cosechar en la Sierra o Selva. Otro aspecto crucial en el cultivo de Capsicum en el Perú es la atomización de la producción. Esto se evidencia que aproximadamente el 96% de los productores de Capsicum tienen propiedades menores a 5 has., de los cuales el 43.81% tiene áreas menores a 0.5 has con producción de ajíes nativos y rocotos para consumo local y regional principalmente (ver Tabla 16 y Figura 26).

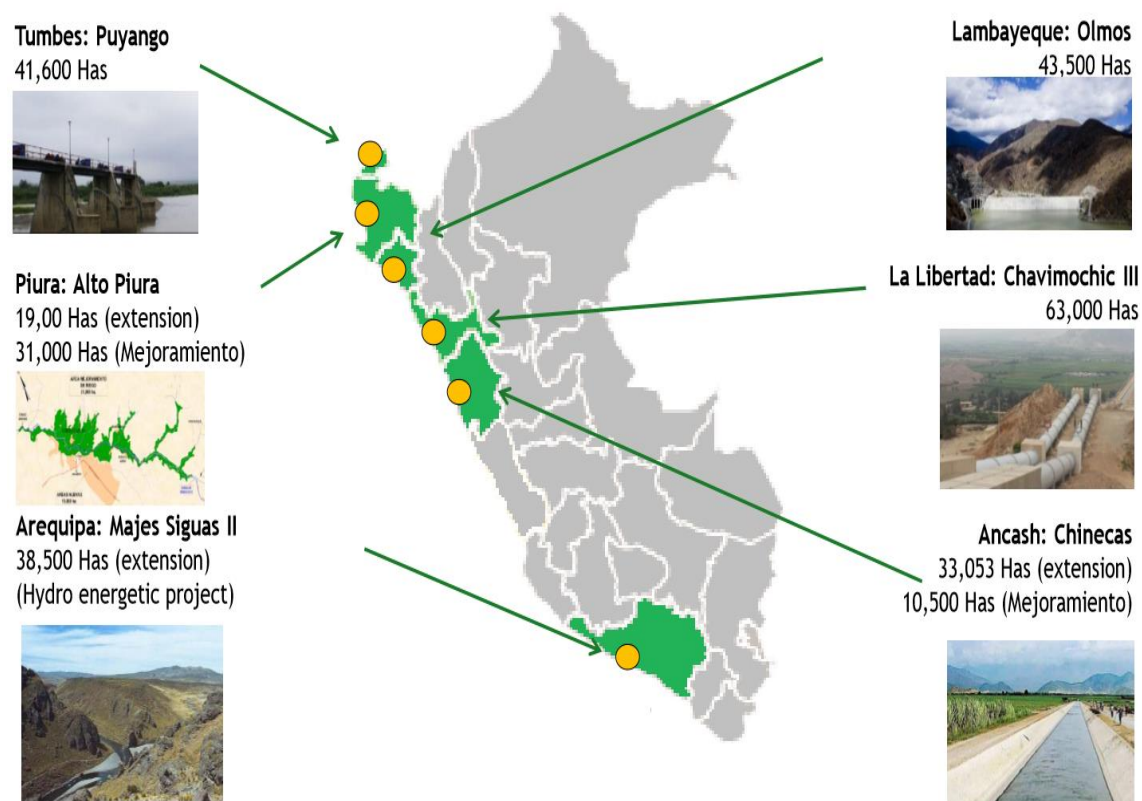


Figura 23. Infraestructura para el cultivo de Capsicum.
Tomado de “IV Convención Internacional de Capsicum,” por Asociación de Exportadores (ADEX), 2016 (<http://www.adexperu.org.pe/Capsicum/index.html>).

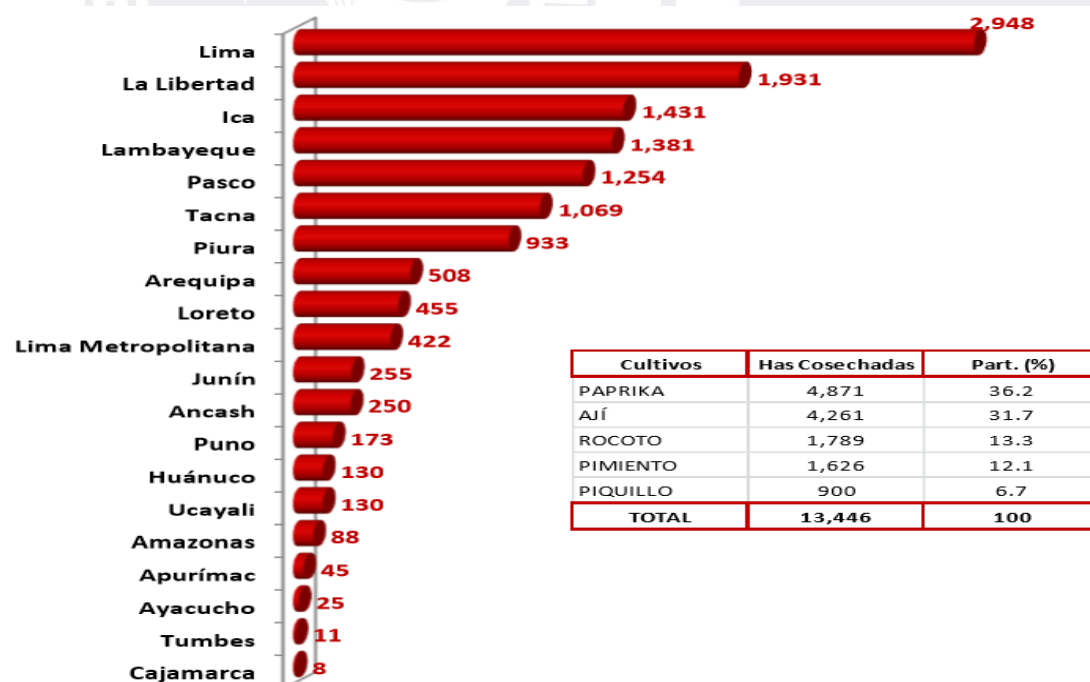


Figura 24. Hectáreas cosechadas de Capsicum en el año 2014- Has.
Tomado de “Boletín Estadístico de Comercio Exterior Agrario,” por Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016b – OEEE.

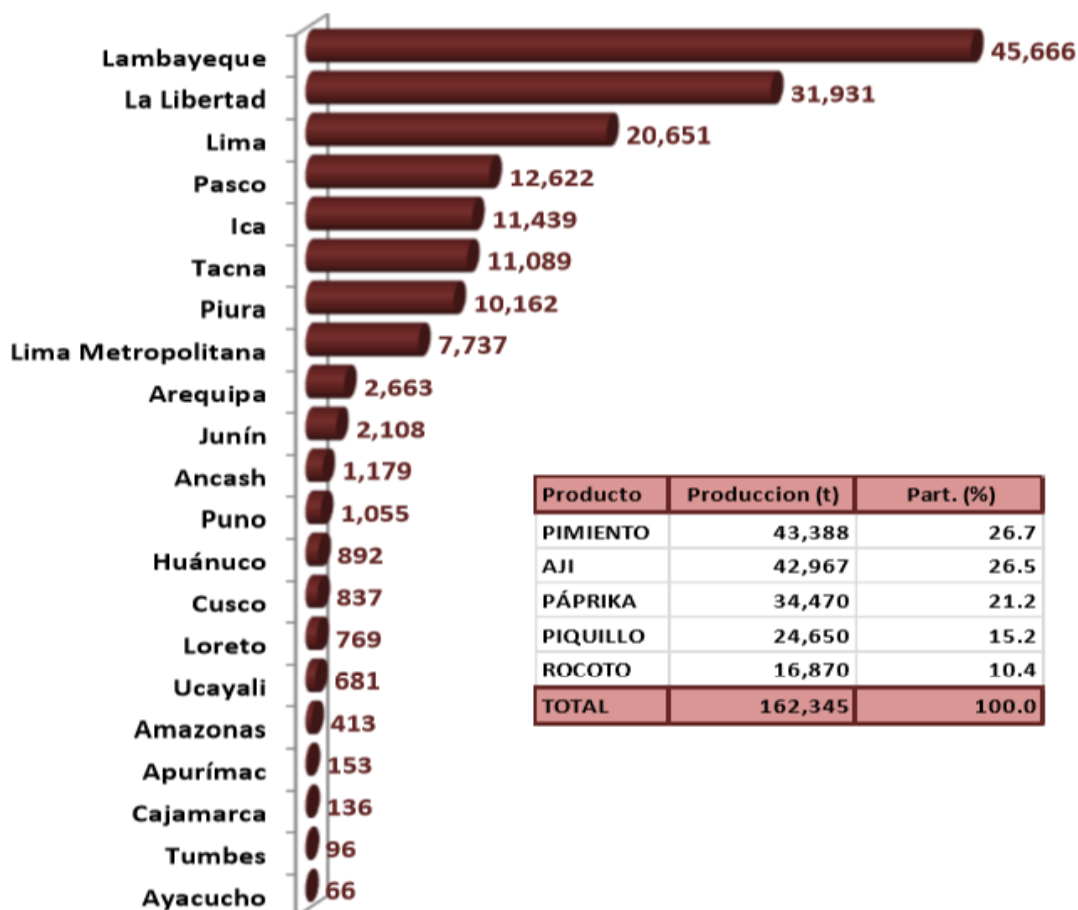


Figura 25. Producción de Capsicum en el Perú: 2014 - (t). Tomado de “Boletín Estadístico de Comercio Exterior Agrario,” por Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016b - OEEE.

Tabla 16 *Número de Productores por Superficie de Cosecha*

Número de Productores por Superficie de Cosecha

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	1130.0	2288.0	110.0	20.0	10.0	6.0	3564.0
Paprika	35.0	579.0	84.0	20.0	17.0	13.0	748.0
Pimiento	148.0	383.0	11.0	3.0	1.0	6.0	552.0
Piquillo						3.0	3.0
Rocoto	3175.0	2152.0	39.0	7.0	2.0	3.0	5378.0
Total Nacional & Nacional (%)	4488.0	5402.0	244.0	50.0	30.0	31.0	10245.0
	43.8	52.7	2.4	0.5	0.3	0.3	100.0

Nota. Tomado de “Productores por Superficie de Cosecha,” por Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO), 2012.

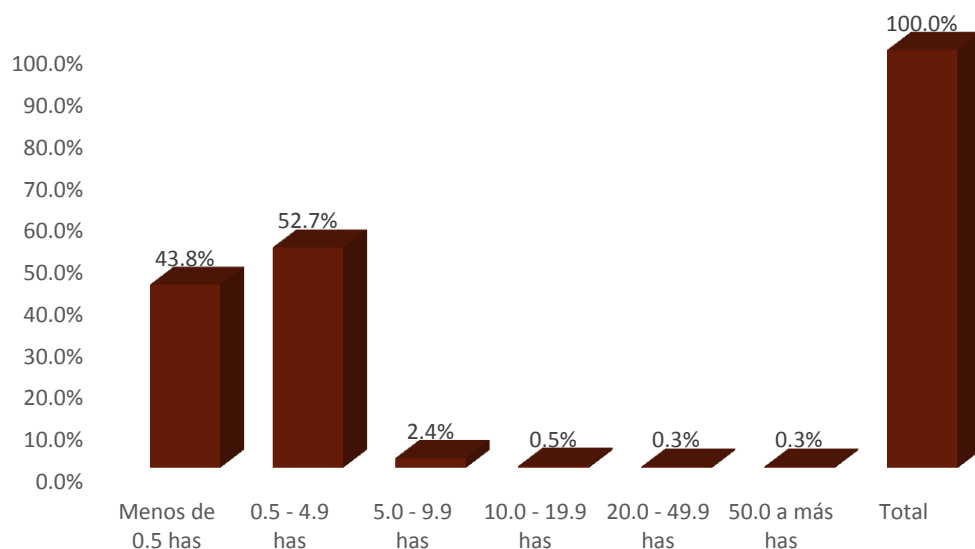


Figura 26. Composición porcentual del número de productores por superficie de cosecha. Tomado de “Productores por Superficie de Cosecha,” por Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO), 2012.

Con respecto al destino de la producción, la Figura 27 muestra que el 74% de la producción se destina a la exportación, siendo el pimiento paprika el que se exporta casi en su totalidad. Por otro lado, es importante analizar a los países de la Alianza del Pacífico ya que estos países son la competencia regional más directa. Así pues, en la Figura 28 y 29 se aprecia la diferencia marcada en hectáreas cosechadas de México y el crecimiento sostenido del rendimiento de Chile.

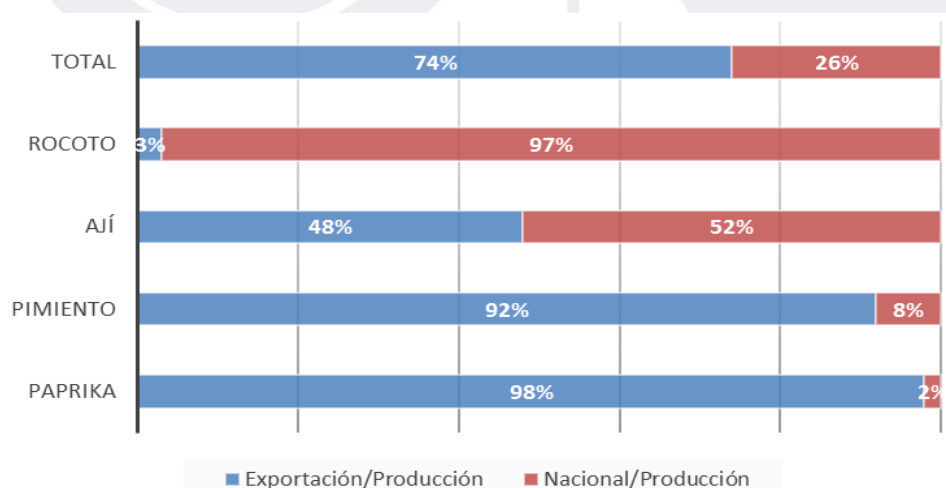


Figura 27. Relación entre exportación, producción y consumo nacional de Capsicum según variedad 2012 – 2014.

Tomado de “IV Convención Internacional de Capsicum,” por Asociación de Exportadores (ADEX), 2016 (<http://www.adexperu.org.pe/Capsicum/index.html>).

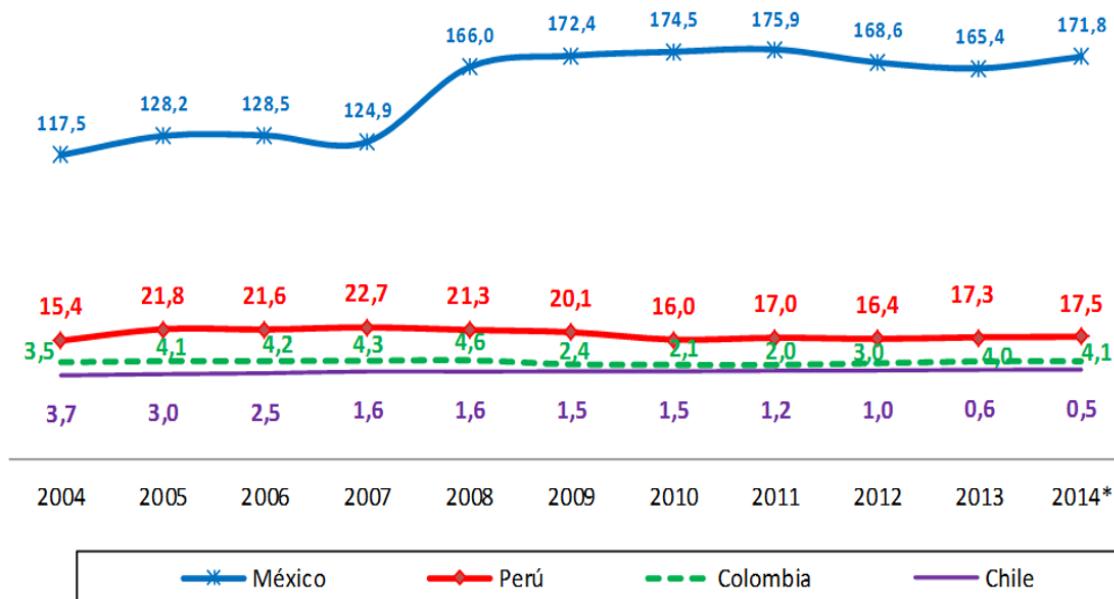


Figura 28. Evolución del número de hectáreas cosechadas de Capsicum de los países de Alianza del Pacífico (incluye fresco y secos, en miles de hectáreas). Tomado de “IV Convención Internacional de Capsicum,” por Asociación de Exportadores (ADEX), 2016 (<http://www.adexperu.org.pe/Capsicum/index.html>).

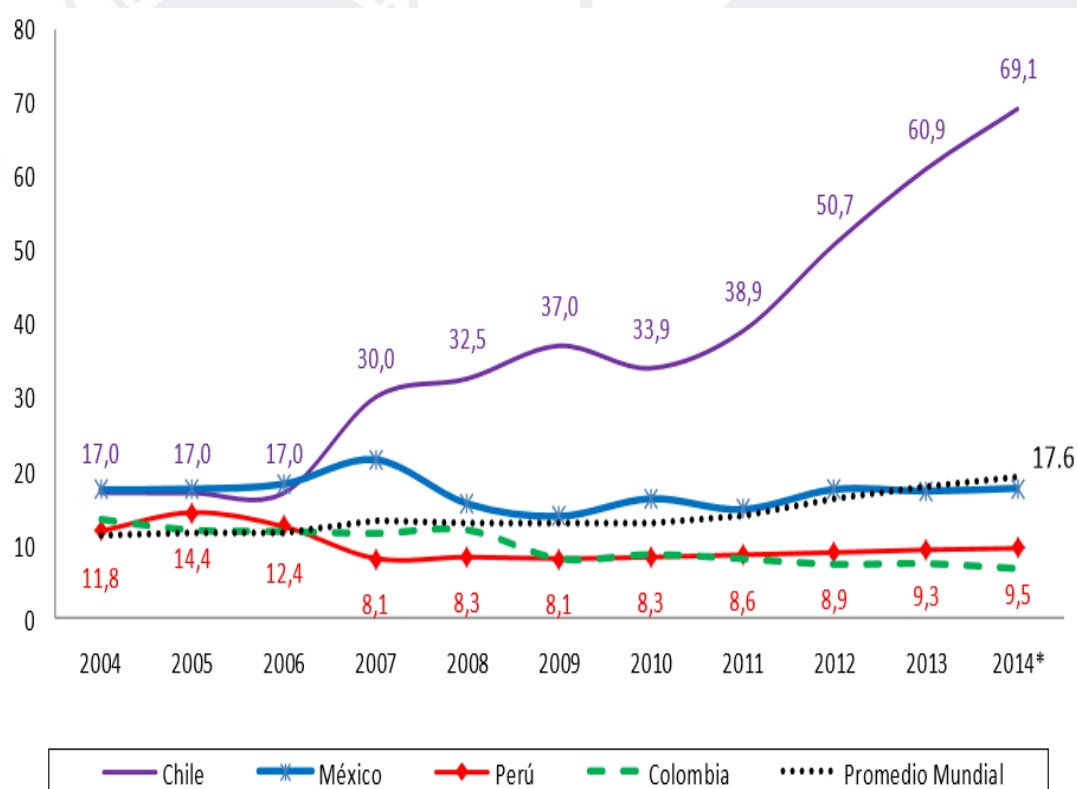


Figura 29. Evolución del rendimiento de Capsicum de los países de Alianza del Pacífico (Capsicum fresco, en miles de hectáreas). Tomado de “IV Convención Internacional de Capsicum,” por Asociación de Exportadores (ADEX), 2016 (<http://www.adexperu.org.pe/Capsicum/index.html>).

El análisis del posicionamiento del pimiento en el mercado lleva al análisis de la cadena productiva que involucra etapas interconectadas desde la provisión de insumos y bienes de capital, producción, acondicionamiento, transformación industrial, almacenamiento, comercialización, distribución y consumo; procesos inmersos a la oferta inicial y demanda final (Gottret & Lundy, 2006).

En el proceso de la cadena productiva agroindustrial del pimiento participan diversos agentes; en la etapa de siembra y cosecha intervienen proveedores de insumos así como entidades que garantizan la calidad del producto; en la etapa de acopio intervienen proveedores de embalaje y almacenamiento así como empresas de transporte de carga; en la etapa de distribución participan intermediarios y mayoristas; para la industrialización intervienen empresas agroindustriales; la distribución se realiza dentro del mercado nacional y mercado internacional, en esta última etapa interviene la logística de transporte, puertos, empresas navieras, importadores; así como cadenas de supermercados, tiendas exclusivas de la industria de la gastronomía. En todo el proceso de la cadena productiva se tiene a instituciones de apoyo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2004).

Por consiguiente, es importante precisar que el buen desarrollo de la cadena productiva con prácticas estándares, procesos eficientes, medidas preventivas de protección de plagas, información permanente al agricultor de nuevas tecnologías, garantizará la rentabilidad de los participantes de la cadena productiva. En la Figura 30, se presenta la cadena productiva agroindustrial del pimiento dentro del marco del mercado nacional y mercado internacional.

Como se muestra en la Figura 31, el incremento y ampliación de la producción de pimiento a nivel mundial ha originado consecuencias negativas en el medio ambiente y en la sociedad por lo que se han estado tomando medidas de control fin de reducir los impactos. En el 2015, el Perú exportó 271,856 miles de dólares americanos FOB en relación con 227,838

miles de dólares americanos FOB registrados en el 2014, lo que demuestra la intensificación de las exportaciones del pimiento a nivel nacional (Asociación de Exportadores, 2016).

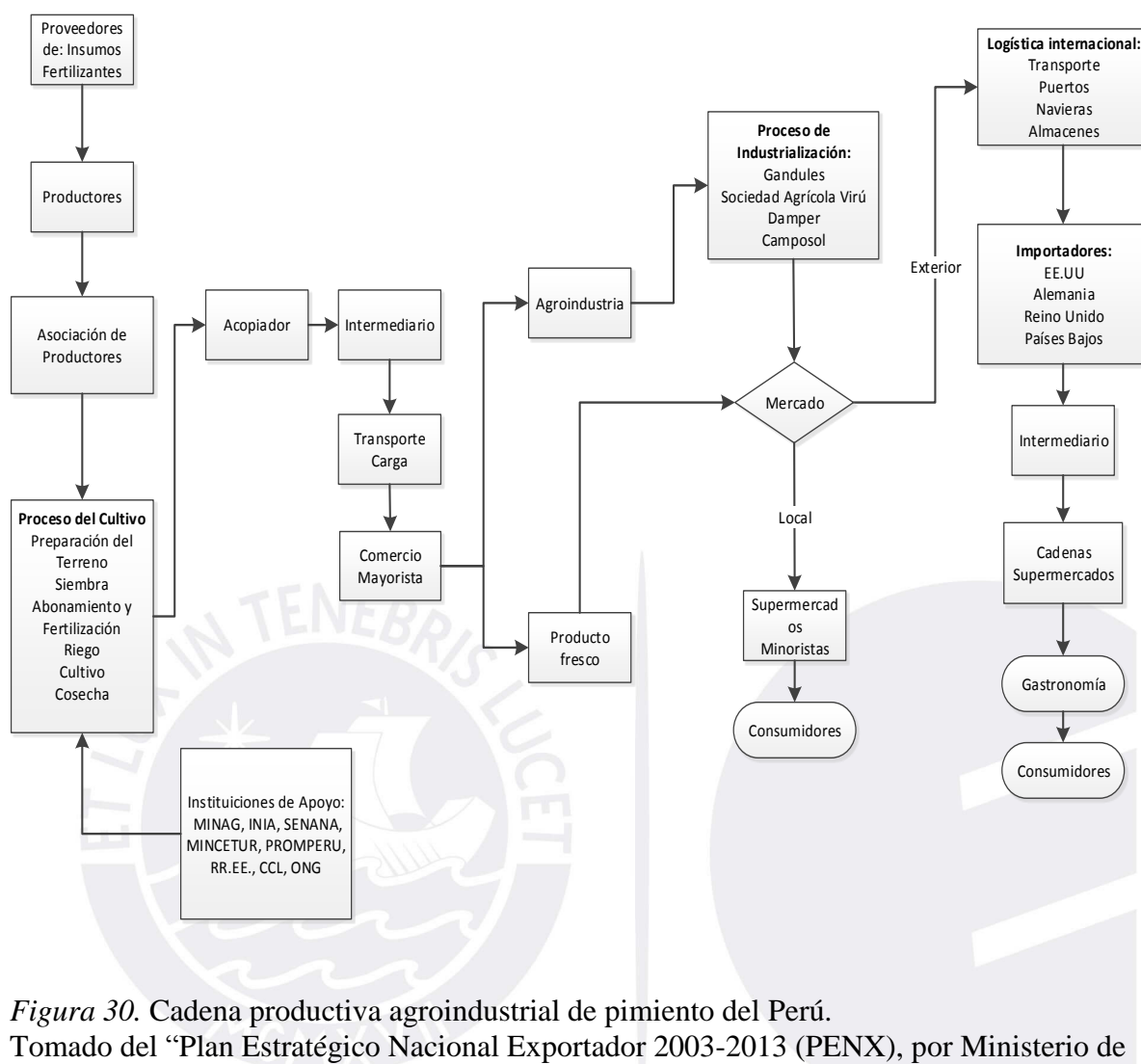


Figura 30. Cadena productiva agroindustrial de pimiento del Perú.

Tomado del “Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013 (PENX), por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Agropecuario_Agroindustrial.pdf).

Sin embargo, el incremento de la producción de pimiento genera mayor utilización de fertilizantes y químicos en el proceso dentro de la cadena productiva, ocasionando la disminución de plagas benéficas para el cultivo y dificultando el control biológico natural (Cañedo, Alfaro, & Kroschel, 2011). En las últimas cuatro décadas, el cuidado y la protección ambiental se ha fortalecido, convirtiéndose en una política de conservación y un

enfoque de gestión de actividades que podrían dañar al medio ambiente y a la sociedad (Obregón, 2006).

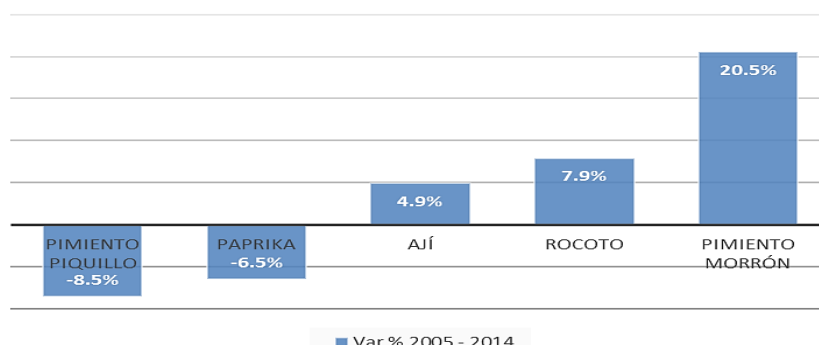


Figura 31. Variación % anual promedio de la producción de Capsicum: 2005-2014. Tomado de “IV Convención Internacional de Capsicum,” por Asociación de Exportadores (ADEX), 2016 (<http://www.adexperu.org.pe/Capsicum/index.html>).

Las principales exportaciones de pimiento se enfocan en Estados Unidos y la Unión Europea, no obstante, los países exportadores deben cumplir ciertos requisitos sanitarios y fitosanitarios para que el producto pueda enviarse al destino. El 14 de Setiembre de 2015, la APHIS (Animal and Plant Health Inspection Service) autorizó el ingreso de Capsicum annum, C. baccatum, C. chinense, C. frutescens, y C. pubescens) de Perú a Estados Unidos. Esta norma es efectiva a partir del 14 de octubre de 2015. (Electronic Code of Federal Regulations (ECFR), 2016).

Según MINCETUR (2010), los requisitos sanitarios y fitosanitarios para el mercado de Estados Unidos establecidos son los siguientes:

- Se entiende por bioterrorismo la utilización criminal de microorganismos patógenos y otros contaminantes que han sido introducidos intencionalmente a los alimentos, con la finalidad de ingresar material biológico peligroso, plaga de enfermedades en cuarentena o cualquier tipo de material que perjudique y afecte la salud de la población. Las siguientes disposiciones deben cumplirse, registro de instalaciones alimentarias, notificación previa de alimentos importados, establecimiento y mantenimiento de registros, y detención administrativa.

- Registro de instalaciones alimentarias, se deberán registrar las ubicaciones donde se fabriquen, procesen, envasen o almacenen alimentos para consumo humano o animal que se consumirá dentro de los Estados Unidos, este registro deberá realizarse ante la Food and Drugs Administration (FDA).
- Notificación previa. La Food and Drugs Administration (FDA) exige que los importadores o brokers envíen una notificación previa a la aduana de Estados Unidos, la información proporcionada será evaluada por la FDA antes que el alimento arribe a puerto estadounidense.
- Verificación de admisibilidad, en este punto se debe cumplir el protocolo fitosanitario contraído entre Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS).
- Límites de residuos de plaguicidas (LMR), los productos agrícolas exportados no deberán presentar residuos de plaguicidas e insecticidas, o en todo caso es válido que presenten un nivel menor al LMR de acuerdo a lo indicado por ley. Se deberá cumplir la Ley Federal de Insecticidas, Fungicidas y Rodenticidas, establecida por el Gobierno de Estados Unidos.
- El Gobierno de Estados Unidos solicita que los productos se entreguen con un etiquetado general, donde se indiquen los siguientes datos en inglés: (a) nombre del producto, (b) marca o logo del producto, (c) peso/volumen, (d) ubicación del fabricante, distribuidor, entre otros, (e) país de origen, y (f) si el producto contiene más de dos ingredientes deberán detallarse en el envase.
- Un requisito adicional solicitado por el Gobierno de Estados Unidos es el etiquetado nutricional, donde deberá detallarse toda la información de los diferentes componentes nutricionales del producto.

- La Food and Drugs Administration (FDA) indicó que, si un producto beneficia a la salud, deberán indicarse las propiedades completas y el efecto positivo sobre la salud.

Por otro lado, el MINCETUR (2010a) indicó que los requisitos sanitarios y fitosanitarios para el mercado de la Unión Europea establecidos son los siguientes:

- Control de Contaminantes: la Unión Europea se rige por el Reglamento CEE N° 315/93, el cual restringe y valida la introducción de productos alimenticios que contengan cierta cantidad de residuos no aceptados para el consumo humano. Asimismo, en el Reglamento CE N° 1881/2006 se establece el rango de valores de contaminantes aceptados en los productos alimenticios, la evaluación se debe realizar sobre la parte comestible de los mismos.
- Límites máximos de residuos de plaguicidas: la Unión Europea establece el Reglamento CE N° 396/2005 en donde se definen los límites máximos permitidos de plaguicidas que pueden contener los productos de origen animal y/o vegetal, y que son aptos para el consumo humano. El reglamento establece dos tipos de límites máximos de residuos (LMR); el LMR específico que está relacionado a una categoría de alimentos en particular y el LMR general que se utiliza cuando no se ha definido un LMR específico para el producto.
- Controles referentes a aditivos: en el 2010 se estableció el reglamento N° 1333/2008 relacionado a la utilización de aditivos sobre los productos alimenticios para consumo humano y/o animal; este reglamento se encarga de regular todos los aditivos alimentarios incluidos los colorantes y edulcorantes. Con respecto al etiquetado de los aditivos alimentarios se establecen reglas generales dentro de la Directiva 2000/13/CE, entre los parámetros principales que se deben informar se encuentra el nombre, lote, fabricante, entre otros. Asimismo, en el Reglamento N°

1334/2008 se establece la norma regulatoria referente a los aromas y olores que se utilizan dentro de los productos alimenticios.

- Higiene: se ha establecido el Reglamento 853/2004/CE, donde los artículos del número tres al seis contemplan condiciones u obligaciones, respecto a la higiene de los productos alimenticios. Entre las principales condiciones u obligaciones se pueden mencionar las siguientes: (a) operadores de las empresas de alimentos se deben encargar de monitorear y controlar la aplicación de buenas prácticas de inocuidad en el producto y en los procesos de su cadena de valor, (b) cumplimiento de normas de inocuidad por parte de los operadores durante la producción primera y posterior a esta etapa, y (c) el cumplimiento por parte de los operadores de las empresas de alimentos de requisitos como temperatura, cadena de frío y requisitos microbiológicos para productos alimenticios específicos.
- Adición de vitaminas y minerales a los alimentos: Se ha establecido el Reglamento (CE) N° 1925/2006 que incluye una lista consensuada de vitaminas, sustancias minerales, fibras, ácidos grasos esenciales, entre otros.
- Envasado de alimentos: en el Reglamento (CE) N° 1935/2004 se establece el marco general de los materiales y objetos que pueden estar en contacto con productos alimenticios, entre estos se consideran todo tipo de envases que permitan mantener y conservar el producto en su estadio original.
- Etiquetado: los productos alimenticios deben contener en su etiqueta la siguiente información: denominación de venta (nombre del producto), lista de ingredientes de composición, cantidad neta, fecha de duración mínima, condiciones especiales de conservación y utilización, razón social y dirección de fabricante o de la empresa que envasa el producto.

En el 2013 Bioersivity International realizó un estudio (compilación) de las cadenas de valor de los ajíes nativos en el Perú, para lo que se recopilaron las leyes y normas nacionales e internacionales más relevantes dentro del funcionamiento de la cadena de valor. Sin embargo, la realidad que se vive al interior del país es la falta de cumplimiento de las leyes y normas establecidas, lo que ha llevado a obtener como resultado el rechazo de la exportación de diversos productos (ajíes) por no cumplir con las normas fitosanitarias y sanitarias exigibles en el producto y en el proceso completo. De esta manera, el sector agroexportador se encuentra impulsando la implementación y utilización de estas leyes y normas, lo que permitirá el cumplimiento de la reglamentación exigida por los países importadores. En la Tabla 17 se observan las principales leyes y normas dentro de la cadena de valor de ajíes nativos en el Perú.

Con la finalidad de garantizar la calidad de los productos exportables, el gobierno peruano ha establecido las Normas Técnicas Peruanas (NTP), las cuales se establecen como documentos técnicos que definen especificaciones de calidad relacionados a los productos, servicios y procesos. Las Normas técnicas peruanas (NTPs) se elaboran por Comités Técnicos de Normalización, donde se realiza la interacción de todos los participantes del proceso dentro de la cadena de valor como agricultores, comercializadores, distribuidores, consumidores y técnicos calificados (MINAGRI, 2014). En el presente Plan Estratégico se revisarán las Normas Técnicas Peruanas relacionadas con el pimiento, las normas técnicas NTP 011.090: 2007 Pimiento del Piquillo. Materia prima para productos procesados y NTP 011.091: 2008. Conserva, las cuales se relacionan con la calidad de insumos que se utilizarán para la producción del producto procesado. Asimismo, se menciona la calidad del proceso dentro de la cadena de valor, donde se deben considerar el cumplimiento de normas sanitarias y fitosanitarias por parte de todos los participantes.

Tabla 17

Principales Leyes y Normas Dentro de la Cadena de Valor de Ajíes Nativos en el Perú

Ente generador	Ley o Norma Nacional	Descripción
Congreso General de la República del Perú	Ley No. 27262. Ley General de Semillas (2000)	Ley General de Semillas: 1. Disposiciones generales 2. De la investigación y producción de semillas 3. De la certificación 4. De la comercialización 5. De las infracciones y sanciones 6. Del financiamiento 7. Plazos, vigencias, entre otras --> El Instituto Nacional de Innovación Agraria INIA es la autoridad nacional en investigación agraria --> El Servicio Nacional de Sanidad Agraria SENASA, es la autoridad nacional de sanidad agraria
Organización Mundial de la Salud OMS, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.	Codex Alimentarius	<ul style="list-style-type: none"> • Código Internacional Recomendado de Prácticas – Principios Generales de Higiene de los Alimentos (1999) • Principios Generales de Higiene de los Alimentos (2003) • Código de Prácticas de Higiene para Frutas y Hortalizas en Conserva (1969) • Código de Prácticas de Higiene para Frutas y Hortalizas Deshidratadas Incluidos los Hongos Comestibles (1971) • Código de Prácticas para la Elaboración y Manipulación de los Alimentos Congelados Rápidamente (2008) • Código de Prácticas de Higiene para Especies y Plantas Aromáticas Desecadas (1995) • Código de Prácticas Para el Envasado y Transporte de Frutas y Hortalizas Frescas (2004) • Código de Prácticas de Higiene para las Frutas y Hortalizas Frescas (2010) • Entre otros.
Comunicad Europea	Commission Regulation (EC) No 401/2006 (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de los métodos de muestreo y de análisis para el control oficial del contenido de micotoxinas en los productos alimenticios • Alimentos Envasados. Etiquetado
Comisión de Normalización y de Fiscalización de Barreras Comerciales No Arancelarias -INDECOPI	Norma Técnica Peruana NTP 209.038 (2009)	
INDECOPI	Norma Técnica Peruana NTP 209.239 (1985)	<ul style="list-style-type: none"> • Ají Panca (entero o molido): Establece los requisitos para el ají panca, entero o molido
INDECOPI	Norma Técnica Peruana NTP 011.112 (1975)	<ul style="list-style-type: none"> • Hortalizas - Ají escabeche: Establece la terminología, definición, clasificación y requisitos para el ají Escabeche - para comercializarlo en estado fresco, no industrial • Salsa de ají - Define y establece los requisitos que debe tener la salsa de ají
INDECOPI	Norma Técnica Peruana NTP 209.238 (1986, revisada en 2012)	
Ministerio de Agricultura	Decreto Ley No. 25902 Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura (1992)	--> Ministerio de Agricultura – Órgano competente a nivel nacional

Nota. Tomado de “Las cadenas de valor de los ajíes nativos en el Perú,” por Bioversity International, 2013.

1.2 Conclusiones

En el desarrollo de la situación actual de Capsicum en el Perú y el mundo, se encontraron brechas y desafíos que deben ser revisados y analizados para consolidar el crecimiento de estos productos a nivel mundial.

1. La recesión económica mundial está ocasionando un impacto negativo en el mercado del pimiento piquillo, en el año 2012 las exportaciones de Perú cayeron en 34%. En el 2014 hubo una disminución de las exportaciones de pimiento piquillo procesado y conservado en 9%. En el 2015 las exportaciones de este producto mostraron un crecimiento de 3%, y se tiene una proyección de crecimiento para las exportaciones de este género dado la apertura que se ha aprobado del tipo de pimiento fresco hacia Estados Unidos.
2. Las principales exportaciones de los capsicum en el mundo se hacen en conserva (33.7%) y frescos (33%), Perú mantiene la tendencia de pimientos en conserva tal como se ha manifestado en el año 2015, donde 62% del valor FOB representa este tipo de exportaciones. Por otro lado, los pimientos de tipo fresco representan el 0.3% del valor FOB ese mismo año, por lo que este mercado está por desarrollar sobre todo si Estados Unidos es nuestro principal importador de pimiento en conserva, y es a la vez el más grande consumidor de pimiento fresco.
3. La demanda de Capsicum en frescos por parte de Estados Unidos es significativa con aproximadamente el 60% de valor, sin embargo, el Perú solo cuenta con el 0.01% de participación. Aquí se muestra latente una oportunidad de negocio por explotar y desarrollar apoyados en la reciente aprobación de ley que nos permite ingresar al mercado con la exportación de pimiento fresco. Para ello es necesario contar con hectáreas adecuadas (bajo casa malla) a fin de cumplir con las normas establecidas por el Gobierno Norteamericano. La demanda mundial del producto

aún es limitada. Los países que tienen mayor consumo son los Estados Unidos (54%), Alemania (14%), Reino Unido (7%), Holanda (5%), y España (4%), Australia (3%), Canadá (2%), Dinamarca (2%), y Suecia (1%).

4. Las condiciones climáticas y el tipo de suelos (factor edafoclimático) hacen que la geografía peruana sea ideal para el cultivo de pimiento durante todo el año. Asimismo, con una adecuada preparación del terreno y un proceso productivo optimizado, es viable que Perú pueda abastecer a la demanda todos los meses del año, generando una ventaja competitiva sobre otros países que no cuentan con las condiciones climáticas y ambientales de la nación peruana.
5. Dentro de los países de la Alianza del Pacífico la competencia regional más directa en áreas de cultivo de Capsicum es México que tiene una marcada diferencia en hectáreas cosechadas con respecto a Perú y por el lado de rendimientos se tiene a Chile. Perú encuentra una oportunidad para poder desarrollar ambos puntos.
6. Falta de tecnología adecuada para cultivar en regiones como la Sierra y la Selva, donde es necesaria maquinaria de última generación para preparar el suelo para el cultivo de pimiento.
7. Uno de los problemas principales es el fraccionamiento de las hectáreas de cultivos, los agricultores cuentan con áreas muy reducidas para el cultivo de diferentes hortalizas, lo que impide el crecimiento a escala de la producción de Capsicum a nivel nacional. La desventaja de estos agricultores es la falta de tecnología y procedimientos estandarizados para generar una producción significativa, los agricultores con hectáreas menores a 0.5 Has representan el 43.81%.

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

2.1 Antecedentes

La planta del pimiento es originaria de México, Bolivia y Perú, cultivándose ya en épocas muy remotas. Los restos más antiguos se han encontrado en el valle de Tehuacán (México) y datan del 3000-5000 a. C. Llegaron a Europa en el primer viaje realizado por Colón a América en 1492. Fue uno de los primeros productos que cruzó el Atlántico dándoles el nombre de pimiento por su sabor picante, en principio se utilizaron para sustituir a la cara y apreciada pimienta que Colón fue a buscar a las Indias. En España comienzan a cultivarse en el siglo XVI. Su cultivo se extiende posteriormente a Italia, luego a Francia para ya distribuirse por toda Europa y resto del mundo gracias a la colaboración de los portugueses. Su introducción en el continente europeo supuso un gran avance en las costumbres culinarias, ya que esta hortaliza se usaba como complemento de la pimienta negra, incluso llegando a sustituirla. Aunque su consumo en Europa data de hace varios siglos, las variedades de pimientos que se consumen en la actualidad son el resultado de los cultivos intensivos realizados a principio del siglo XX. Hoy en día se produce en la mayoría de las regiones y países de climas templados del mundo (Joxiah, 2011).

2.2 Visión

Al 2027, el Perú pasará del tercer lugar a ser el líder mundial en la exportación de Pimiento Paprika, Piquillo y Morrón, incrementando su oferta exportable y siendo reconocido por la calidad en los procesos de producción y especialización de sus productores, enfocándose en la satisfacción de la demanda mundial y regional, con generación de valor y beneficios económicos para los agentes dentro de la cadena de valor, en un marco social y medioambiental.

2.3 Misión

Se tiene como misión, Ser productores líderes de pimiento fresco y conservado de alta calidad para satisfacer las exigencias de los clientes a nivel nacional e internacional, a través de la aplicación de buenas prácticas agrícolas y uso de tecnología, que mejore la competitividad en el sector, generando condiciones para el desarrollo económico y social de quienes son parte de la cadena productiva, desarrollando la actividad en armonía con la preservación del medio ambiente.

2.3 Valores

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encauzan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones (D'Alessio, 2013). Los valores son pilares fundamentales e importantes para el desarrollo sostenible del pimiento son:

- **Integridad:** construir relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, siendo coherentes en nuestras acciones, conductas y palabras.
- **Calidad:** garantizar la calidad del pimiento de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- **Innovación:** identificar y mejorar los procesos que son necesarios para el cultivo de Pimiento.
- **Equidad:** brindar a los miembros del sector pimiento en el Perú una retribución justa.
- **Respeto a las tradiciones:** interiorizar las costumbres, creencias y elementos culturales del Perú en todas las acciones del sector pimiento del Perú.

2.4 Código de Ética

El Código de ética debe ser capaz de establecer las conductas deseables e indeseables, explicando deberes y derechos. Se afirman los valores de la industria, y se enfatizan sus principios (D'Alessio, 2013). Se considera la puesta en marcha de las siguientes prácticas:

- La conducta honesta, incluyendo la gestión ética de conflictos de intereses entre relaciones personales y profesionales.
- Acompañar el crecimiento sostenido de la comunidad.
- Mantener relaciones honestas y equitativas con los grupos de interés.
- Garantizar la transparencia de la certificación orgánica.
- Finanzas responsables y transacciones con valores económicos del sector pimiento del Perú.

2.5 Conclusiones

En este capítulo se ha definido una visión, misión y un código de ética para el desarrollo del pimiento en conserva y fresco en el Perú. La visión planteada indica que se incrementará la oferta exportable de pimiento fresco y conservado de alta calidad, incrementando el valor FOB a 302 millones de dólares americanos para el año 2027. Con la finalidad de lograr la visión, se ha establecido como misión que el Perú se consolide con productores de primer nivel que utilicen procesos de alta calidad y persigan normas agrícolas, que con el apoyo de la tecnología y la mano de obra calificada puedan presentar como oferta exportable un producto de muy alta calidad y que satisfaga el mercado nacional e internacional; asimismo, para cumplir con la misión el proceso se soportará en herramientas tecnológicas. Por último, son cinco valores y cinco puntos dentro del código de ética que acompañan a la visión y misión para el desarrollo y consolidación del pimiento en el Perú.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional del Perú

El Análisis Tridimensional de las Naciones permite identificar los procesos principales de un país y cómo este puede aprovechar sus recursos, con la finalidad de impulsar el desarrollo como Estado. Por lo tanto, es fundamental que se revisen factores determinantes como el entorno, la investigación y desarrollo, las tecnologías de información y la operatividad de toda la cadena de valor, en este caso de la nación peruana. De esta manera, como resultado de este análisis se revisaron las tres dimensiones mencionadas por D'Alessio (2013), que son: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son establecidos y priorizados por una nación, de acuerdo al nivel de importancia, con la finalidad de establecer los objetivos y las estrategias nacionales. La Matriz de Intereses Nacionales proporciona una guía para conducir la política exterior de una nación, ubicando países con intereses comunes u opuestos (D'Alessio, 2013).

De esta manera, los intereses nacionales para Perú están determinados dentro del Plan Bicentenario Perú hacia el 2021, donde se ha realizado un análisis detallado de los principales aspectos nacionales y cómo se relacionan con la globalización, con el objetivo de determinar el efecto de esta en los aspectos nacionales y cómo la nación deberá enfrentar las oportunidades o amenazas relacionadas. Por lo tanto, en este plan se establecen seis objetivos nacionales, para los que se han establecido seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente (CEPLAN, 2011). En la Tabla 18 se muestra la Matriz de Intereses

Nacionales del Perú, clasificados de acuerdo a su nivel de intensidad.

Tabla 18

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas			**Venezuela, Bolivia	
2. Oportunidades y acceso a los servicios			*Brasil, Chile, Colombia, Ecuador	
3. Estado y gobernabilidad				**Venezuela, Bolivia, Brasil
4. Economía, competitividad y empleo		*EE. UU, *UE *China		
5. Desarrollo regional e infraestructura			*Brasil, Chile, Colombia y Ecuador	
6. Recursos naturales y ambiente			*Brasil, Chile, Colombia, Ecuador	

* Comunes ** Opuestos

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. El objetivo es garantizar el respeto irrestricto y la vigencia de los derechos fundamentales de todas las personas, cuyos derechos están consagrados en la Constitución Política del Perú, leyes y otros tratados internacionales suscritos por el país. Se espera afianzar el sistema democrático y participativo del gobierno, propiciando la inclusión política, social y cultural. Asegurar un sistema de justicia independiente e imparcial en cada una de sus etapas, con celeridad y predictibilidad en sus procesos, que recupere la confianza por parte de la población. Finalmente, eliminar las inequidades de la sociedad, luchando contra la pobreza y la pobreza extrema, y, a su vez, generando un ambiente con oportunidades de desarrollo humano en igualdad de condiciones para todos.

Oportunidades y accesos a los servicios. Este segundo eje estratégico busca garantizar el acceso a los servicios fundamentales como educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana, lo que

permitirá acortar las enormes brechas existentes por poseer o no los servicios antes mencionados, lo que brindará una mejora sustancial en materia de desarrollo humano. Entre los principales retos de este objetivo están el de erradicar el analfabetismo y eliminar las diferencias de calidad entre la educación pública y privada, y entre la rural y urbana. Asimismo, eliminar la desnutrición garantizando el acceso a una alimentación balanceada que satisfaga los requerimientos nutritivos.

Estado y gobernabilidad. Este objetivo apunta a lograr un Estado orientado al servicio de los ciudadanos mediante un ejercicio eficiente y transparente de la función pública, siendo ésta descentralizada progresivamente al año 2025 para que asegure su cobertura en todo el país. Se busca desarrollar una política exterior sólida que garantice la soberanía nacional, así como la integridad de nuestro territorio, espacio marítimo y aéreo.

Economía, competitividad y empleo. Hacia el año 2025, se espera tener una política económica estable basada en un crecimiento económico sostenido a través de la inversión pública y privada, lo que generará oportunidades laborales y comerciales que beneficien a la población en su conjunto. Como resultado de este desarrollo económico y la integración a los mercados internacionales, se mejorará la competitividad nacional.

Desarrollo regional e infraestructura. El objetivo es cerrar las diversas brechas en cuanto a recursos y capacidades de las regiones del país, estableciendo una infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público que permita un mayor desarrollo de las regiones y su integración a una estructura nacional para contribuir a la lucha contra la pobreza.

Recursos naturales y ambiente. Conservar y aprovechar los recursos naturales para satisfacer las necesidades de consumo de la población, y para la generación y desarrollo de actividades productivas que generen bienes y servicios para el mercado interno y externo.

Los países miembros de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) tienen importantes objetivos comunes, entre los que se encuentran el fortalecer el diálogo político entre los Estados miembros, que asegure un espacio de concertación para reforzar la integración suramericana. Se busca la integración energética para el aprovechamiento integral, sostenible y solidario de los recursos de la región, así como el desarrollo de una infraestructura para la interconexión entre los pueblos de acuerdo a criterios de desarrollo social y económico sustentables. Asimismo, se promueve la integración financiera mediante la adopción de mecanismos compatibles con las políticas económicas y fiscales de los Estados miembros, y la protección de la biodiversidad, los recursos hídricos y los ecosistemas, así como la cooperación en la prevención de las catástrofes y en la lucha contra las causas y los efectos del cambio climático (UNASUR, 2016).

3.1.2 Potencial nacional

D'Alessio (2013) indicó que el potencial nacional son las fortalezas o debilidades que tiene una nación para conseguir sus intereses nacionales. Asimismo, Hartmann (1957/1983) definió siete elementos del poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

Demográfico. La población estimada al 2015 fue de 31'151,643 de habitantes a nivel nacional. Sin embargo, realizando un análisis desagregado por departamentos con mayor población, se puede indicar que Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa, Lambayeque y Ancash, representan el 73.3% de la población total. Asimismo, la densidad poblacional por Km² del territorio peruano se estima en 24.2. Con respecto a la tasa de crecimiento poblacional, se registró una variación de 1.1% en relación con el año 2014. La población peruana proyectada para el 2025 es de 34'374,000 habitantes y para el 2045 es de 38'918,000 habitantes (INEI, 2015a).

Según el Censo Nacional del año 2007, se registró que el 54.6% de la población se encuentra distribuida en la región Costa, el 32% en la región Sierra y el 13.4% en la región Selva. La población nacional proyectada en Perú para el 2025 es de 34.41 millones y para el 2050 es de 40.1 millones de habitantes. La fecundidad se estaría reduciendo para el 2025, así como también se observaría un mayor envejecimiento de la población (INEI, 2015b).

Las fortalezas del Perú en el aspecto demográfico se detallan a continuación:

- El crecimiento anual de la población peruana posibilita el aumento de la PEA a nivel nacional.
- El crecimiento anual de la población peruana posibilita el aumento de la demanda interna nacional.
- El crecimiento anual de la población peruana posibilita el aumento de la mano de obra calificada.

En cambio, la debilidad del Perú en el aspecto demográfico sería la marcada concentración de la población nacional en la provincia de Lima, la cual ocasiona centralismo económico, político y social; disminuyendo la mano de obra en las zonas rurales.

Geográfico. El Perú tiene una ubicación geográfica estratégica, con potencial para convertirse en un hub regional, aparte de ser uno de los países más extensos de Sudamérica. Se ubica en la parte central y occidental de América del Sur, frente al Océano Pacífico, entre los paralelos 0°02'00" y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud (Proinversión, 2016).

El Perú tiene como fronteras limítrofes al norte a Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sur con Chile y al sur este con Bolivia; posee un territorio de 128.5 millones de hectáreas, de los cuales 8 millones de hectáreas tienen un potencial para cultivos agrícolas, y del resto se tiene áreas con potencial de 10 millones con potencial para pastos, 49 millones para actividades forestales sostenibles y 54 millones de tierras protegidas; reúne 84 de las 117

zonas de vida existentes, contribuye con la alimentación mundial con productos como la papa, el camote, el maíz, la quinua, el pimiento, entre otros. El territorio peruano se caracteriza por una geografía mixta (costa, sierra y selva); la zona costera, bañada por el Océano Pacífico, tiene 2,500 Km. de litoral, cuenta con 52 valles y con siete principales puertos (Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y Salaverry; representa el 11% de la superficie del país y el 52% de su población. Las ciudades más importantes de la zona costera son Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna. Un factor importante dentro de la zona costera es el clima, debido a las variaciones de temperatura manteniendo un clima templado y húmedo, desértico, con escasas precipitaciones, salvo en los años que se produce el fenómeno del niño, la temperatura oscila entre 15°C y 40°C, dependiendo de la temporada (Proinversión, 2016).

Las fortalezas del Perú en el aspecto geográfico se detallan a continuación:

- Ubicación estratégica, en el centro de América del Sur.
- País rico en minerales, formando la mayor parte de exportaciones del país.
- Riqueza en recursos naturales de las tres regiones, que atrae a inversionistas extranjeros en el sector agrícola, minería y energía.
- Diversidad biológica, que atrae y contribuye al crecimiento del turismo.

Las debilidades del Perú en el aspecto geográfico se detallan a continuación:

- Los fenómenos naturales y desastres naturales que ocasionan pérdidas económicas.
- Condiciones geográficas que dificultan el transporte de mercaderías entre las regiones de la costa y la selva por la presencia de la cordillera de los andes.
- Falta de infraestructura aeroportuaria, terrestre, y de construcción que no permite conectar todos los departamentos del Perú.
- Falta de incentivos a la inversión privada en obras de infraestructura pública para acceder a zona rurales.

- Limitada inversión para explotar todos los recursos disponibles.

Económico. En el 2015 se registró una inflación de 4.4%, superior al valor proyectado de 4.0%. Asimismo, en el 2015 se registró un valor de 3.26% correspondiente al PBI, si bien es cierto el indicador registrado es superior al 2.35% obtenido en el 2014, se siguen teniendo problemas para retomar el crecimiento sostenido que se manifestó en años anteriores, debido a la reducción del gasto público, los factores de oferta transitorios y el menor consumo e inversión (INEI, 2013). Se proyecta que para el 2016 que el PBI se recupere llegando a 4.0% (Seis proyecciones sobre la economía peruana para el 2016, 2015).

En febrero 2016, el Banco Central de Reserva del Perú, 2016 (BCRP) decidió aumentar la tasa de interés de referencia a 4.25%, basándose en la recuperación de la economía mundial y una disminución en la inestabilidad de los mercados financieros; asimismo, se espera la recuperación de las monedas de economías emergentes y un alza de los precios de los insumos primarios (BCRP mantuvo tasa de interés de referencia en 4.25%. 2016). De acuerdo al índice de globalización de Ernst & Young, el Perú ocupó el tercer puesto como país más globalizado; la calificación de deuda en el 2013 subió respecto al 2012, manteniéndose en el 2014 (ver Tabla 19). Asimismo, las calificadoras de riesgo Standard & Poor's, Fitch Ratings y Moody's ratificaron el grado de inversión del Perú, a la vez que el riesgo país a nivel Latinoamérica a finales del 2014 ocupó el penúltimo puesto (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015).

Tabla 19

Evolución de la Calificación de la Deuda en Moneda Extranjera de Largo Plazo

Agencia	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014
Fitch	B-	B-	B	B	B+	B+	BB-	BB-	BB-	BB*	BB	BB+	BB+
S&P	B-	B-	B	B	B+	B+	BB-	BB-	BB-	BB**	BB	BB+	BB+
Moody's	a3	a3	a3	a3	a3	a2	a1	aa3	aa3	aa3	aa2	aa2	3

Nota. Tomado de "Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016," por Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015. (http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf).

En el 2015 se redujo la inversión privada fija en 4.3%, el BCRP ha proyectado para el 2016 un crecimiento nulo en este ámbito. Sin embargo, recién en el 2017 se ha proyectado una recuperación de la inversión privada fija de 4.0%, impulsado por las obras de infraestructura (BCRP, 2016). Por otro lado, en la Tabla 20 se presentan las exportaciones de los productos tradicionales que registraron un incremento de 16%; de igual forma, se presenta un crecimiento de 15.6% en las exportaciones de productos no tradicionales (INEI, 2015).

Tabla 20

Exportaciones Tradicionales y No Tradicionales, 2014-2015

Producto	2014	2015	Var. %
Productos tradicionales			
Cobre	2 166,7	2 513,0	16,0
Oro	1 388,9	1 525,1	9,8
Derivados de petróleo	1 011,7	785,3	-22,4
Zinc	497,2	520,2	4,6
Plomo	344,3	417,7	21,3
Harina de pescado	491,9	412,4	-16,2
Café	235,7	225,0	-4,5
Gas natural	240,4	206,8	-14,0
Hierro	212,7	169,1	-20,5
Productos no tradicionales			
Uvas	384,4	444,2	15,6
Espárragos	335,4	323,1	-3,7
Fosfato de calcio natural	178,4	191,4	7,3
Mangos y mangostanes	122,1	190,6	56,1
Paltas	172,6	169,5	-1,8
Placas de polímeros de propileno	147,0	121,8	-17,1
Calamar, pota y jibias	301,1	223,9	-25,6
Baldosas de cerámica barnizadas o esmaltadas	79,5	89,9	13,1
Cacao crudo	62,4	79,4	27,3
Zinc sin alear	78,2	75,3	-3,7
Preparación para la alimentación de los animales	77,0	73,1	-5,1

Nota. Tomado de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf)

Las fortalezas del Perú en el aspecto económico son las siguientes:

- Estabilidad macroeconómica y confianza internacional positiva.
- Calificación de bajo riesgo país, calificación de deuda y grado de inversión atractiva para capitales extranjeros.

Las debilidades del Perú en el ámbito económico son las siguientes:

- Generación de divisas altamente dependiente de la exportación de bienes o productos tradicionales.
- Economía peruana dependiente del mercado financiero internacional y exportación de productos tradicionales.
- Reducción de la inversión privada.

Tecnológico/ Científico. En el Global Competitiveness Report 2015-2016, el Perú ocupa la posición 65, con un puntaje global de 4.21, manteniendo la posición obtenida en el 2014. Con respecto, a la preparación tecnológica en el 2015 se ha experimentado una mejora, ocupando el puesto 68 con 3.9, en comparación del puesto 92 obtenido en el 2014 (World Economic Forum, 2015). Según el Banco Mundial (2014), en Latinoamérica el país que más invierte en investigación y desarrollo es Brasil, destinando el 1% de su PBI. Chile invierte el 0.5% de su PBI, mientras que Perú sólo el 0.15%.

La fortaleza del Perú en el desarrollo tecnológico se presenta en:

- Mejora en la preparación tecnológica.

Las debilidades del Perú en el desarrollo tecnológico son las que se detallan a continuación:

- Pocos centros de investigación y desarrollo.
- Falta de inversión pública en investigación, desarrollo e innovación.
- Falta de innovación, que impacta en el desarrollo y crecimiento del país.

Histórico –psicológico – sociológico. El Perú es un país que cuenta con diversas y ricas culturas étnicas. Su origen se remonta en las culturas pre-incas. El antiguo Perú estuvo conformado por el periodo lítico y arcaico, hasta llegar al Imperio Incaico, que estuvo dividido por cuatro suyos. Con la conquista del Perú, llegaron los españoles a tierras peruanas y se creó el Virreinato del Perú, generando un choque cultural. Esta etapa de la historia

finaliza con la independencia, originándose así la época republicana. En la década de los ochenta se presenta una etapa de terrorismo afectando psicológica y socialmente a la población. La historia peruana y los diferentes monumentos arquitectónicos en diferentes departamentos del Perú, representan una fortaleza que permite incrementar y promover el turismo.

Las fortalezas del Perú en los aspectos histórico, psicológicos y sociológicos se detallan a continuación:

- Existencia de una amplia oferta gastronómica, medios apropiados que contribuyen para ofrecer los productos como el pimiento.
- Las tradiciones ancestrales se mantienen hasta estos días tanto en el aspecto religioso como folclórico.
- Aumento de la clase media debido al auge económico que el país ha experimentado en los últimos años.

Las debilidades del Perú en los aspectos históricos, psicológicos y sociológicos se detallan a continuación:

- Bajo aprovechamiento de ciertos lugares turísticos.
- Visión cortoplacista.
- Las diferencias sociales en algunos departamentos del interior aún son marcadas.
- La inclusión social no llega a los pueblos más alejados.

Organizacional y administrativo. El Estado peruano está dividido en tres poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, cada uno de los cuales cuenta con autonomía e independencia. El Poder Ejecutivo, encabezado por el presidente, quien es elegido por el pueblo mediante el sufragio electoral, se encarga de representar al Perú y de defender los intereses del país, dirigiendo la política gubernamental. El Poder Legislativo se compone de Parlamento Unicameral con 130 miembros. El Perú es una república democrática, social,

independiente, soberana, cuyo gobierno es unitario, representativo, descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes. Cuenta con 19 Ministerios y otros organismos constitucionales como el Registro Nacional de Identificación y el Estado Civil, el Tribunal de Garantías Constitucionales, la Defensoría del Pueblo, el Ministerio Público, el Banco Central de Reserva, y la Superintendencia de Banca y Seguros, entre otros (Presidencia del Consejo de Ministros, 2016).

El Estado Peruano se caracteriza por ser burocrático, poco ágil e ineficiente, otra característica importante por resaltar es el centralismo en las políticas económicas y sociales, que no permiten desarrollarse a las zonas rurales y crean dependencia e inmigración. Los problemas que tiene el Perú para hacer negocios en lo concerniente al Estado Peruano son la burocracia gubernamental ineficiente, seguido de regulaciones laborales restrictivas, normativa fiscal, inestabilidad política, tasas de impuestos, inestabilidad del gobierno y un pobre sistema de salud pública (World Economic Forum, 2015).

Las fortalezas del Perú en el aspecto organizacional y administrativo:

- El Perú cuenta con un sistema democrático, y equilibrio de poderes.

Las debilidades en el aspecto organizacional y administrativo, se detallan a continuación:

- Ineficiencia en la gestión pública, mucha burocracia.
- Inestabilidad política que no permite seguir procesos de transformación de largo plazo.
- Sistema judicial ineficiente.
- Estado ineficiente, careciente de instituciones y partidos políticos sólidos.

Militar. Las Fuerzas Armadas del Perú, están constituidas por tres fuerzas, la Marina de Guerra, la Fuerza Aérea y el Ejército, las cuáles en su conjunto garantizan la soberanía y la defensa del territorio peruano. La Marina de Guerra del Perú es la que se encarga de

salvaguardar los derechos sobre los recursos naturales que disponemos en nuestro mar y también de reguardar los principales ríos y lagos del Perú, ya que muchos de estos demarcan límites geográficos con nuestros países vecinos y a su vez cuentan con recursos que pueden ser explotados. Es muy importante que ante el crecimiento económico del país no se descuide la seguridad tanto interna como externa, las luchas que ha vivido el país contra el terrorismo han causado en parte recesión de la economía peruana. Aún en la actualidad tanto las fuerzas armadas, como las fuerzas policiales se encuentran en una constante lucha contra el terrorismo, extendida al narco terrorismo (Ministerio de Defensa, 2001). Como se puede observar en la Tabla 21, el Perú en los últimos años ha venido reduciendo paulatinamente su inversión en gastos de defensa en función al PBI, lo cual pone en desventaja al Perú ante cualquier evento bélico que pueda ocurrir.

Tabla 21

Evolución de los Gastos en Defensa en Sudamérica

País	Presupuestos		% del PBI	
	de Defensa			
	(dólares americanos)			
	Año 2008	Año 2012	2008	2012
Argentina	2'830,467	4'003,190	0.87	0.84
Bolivia	258,672	335,951	1.52	1.22
Brasil	27'540,831	33'665,870	1.67	1.41
Chile	5'019,714	6'095,264	2.80	2.27
Colombia	6'764,721	7'529,000	2.88	2.06
Ecuador	1'914,732	2'662,277	3.15	3.29
Guyana	19,700	22,304	1.02	0.80
Paraguay	186,854	423,040	1.00	1.63
Perú	1'622,473	2'047,510	1.28	1.03
Surinam	24,000	33,166	0.70	0.70
Uruguay	629,429	912,551	2.07	1.84
Venezuela	3'321,487	4'964,807	1.05	1.30
Total	50'133,080	62'694,930	1.70	1.47

Nota. Tomado de "Balance Militar de América del Sur 2013," por Centro de Estudios Nueva Mayoría, 2013 (http://www.nuevamayoria.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4156&Itemid=30)

Las fortalezas del Perú en el aspecto militar se detallan a continuación:

- Compromiso con la defensa del territorio peruano.
- Reconocimiento del nivel de instrucción de los pilotos de la Fuerza Aérea.
- Existencia de una Marina de Guerra que se encarga de la defensa y patrullaje de la zona marítima.

Como debilidad en el aspecto militar se tiene el incremento insuficiente en los gastos para la defensa nacional.

3.1.3 Principios cardinales

Según lo indicado por D'Alessio (2013), los cuatros principios cardinales permiten identificar las oportunidades y amenazas para un país. Por lo tanto, para el análisis de los principios cardinales se debe analizar cuatro dominios: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Afecta directamente en el crecimiento del país, debido a que como parte de la exigencia mundial y para impulsar el crecimiento y productividad económica, el gobierno del Perú se encuentra en negociaciones para firmar acuerdos de Tratado de Libre Comercio (TLC) con diez países diferentes, en los siguientes dos años y medio. Entre los países con los que se está evaluando suscribir estos TLC's, se encuentran la India, Bielorrusia, Turquía, Israel, entre otros; lo que generará mayor productividad en los sectores siderúrgico, metalúrgico, textil, químico, pesquero y agroindustrial. Los organismos latinoamericanos de integración y cooperación, como la OEA, UNASUR, MERCOSUR, ALBA TCP; ALADI, CELAC, CAN constituyen entidades de que buscan la unión regional de América Latina a través del acuerdos sobre comercio, política exterior, infraestructuras, energía, medioambiente, migraciones, ciudadanía, sistema monetario, cultura y en definitiva lograr una identidad unitaria en un mundo global (Infolatam, 2012) (ver Figura 32).



Figura 32. Organismos de integración.

Tomado de “Las relaciones internacionales de Latinoamérica a través de sus Organismos de integración,” por Infolatam, 2012 (<http://www.infolatam.com/2012/08/27/las-relaciones-internacionales-de-latinoamerica-a-traves-de-sus-organismos-de-integracion/>)

Los Acuerdos y Tratados Internacionales suscritos por el Perú representan una oportunidad de generar nuevos negocios y apertura para las relaciones comerciales. Sin embargo, se debe recalcar que la intensificación de la competencia de China, Francia, Países Bajos, España, constituye una amenaza.

Lazos pasados y presentes. Con respecto a las relaciones con otros países, el Perú atravesó, en el año 1879, la Guerra del Pacífico que enfrentó a los aliados Perú-Bolivia contra Chile, significó un hito importante dentro de América del Sur y la pérdida de territorio peruano. Sin embargo, a pesar de la guerra sostenida en esos tiempos, el Perú mantiene en la actualidad buenas relaciones con el país vecino, originando el ingreso de inversionistas chilenos dentro del territorio peruano, lo que impacta en el desarrollo económico peruano a nivel mundial. Por lo tanto, en el aspecto de lazos pasados y presentes, existe una oportunidad

de intercambio e integración comercial, educacional y cultural con Chile; por otro lado, existe una amenaza de conflicto con Chile por el desacuerdo con el triángulo terrestre.

Contra-balance de intereses. La exportación se verá recompensada por la integración a cadenas de mayor valor agregado, gracias al aprovechamiento de los acuerdos comerciales que el Perú ha firmado y negociado con las principales economías del mundo. El Mercado Integrado de América Latina (MILA). La Alianza del Pacífico será el corredor principal de la relación exportadora con la principal zona económica del mundo: el Asia-Pacífico y el MILA se habrá convertido en la plataforma principal de nuestro mercado de valores. Al 2021, las brechas en infraestructura entre lo que se necesita para impulsar al máximo de la capacidad productiva y lo que el país tendrá –producto de un masivo programa de inversiones– seguirán siendo significativas, pero con una clara tendencia a reducirse gracias a la inversión pública y privada, potenciadas mediante las asociaciones público-privadas, sobre todo en materia de logística para la producción, así como en la construcción de infraestructura social y productiva (Censo Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015).

Por lo tanto, en el aspecto del contra-balance de intereses, existe una oportunidad por la inclusión en el marco legal de lineamientos que aseguren el desarrollo sostenible, previniendo la depredación y cuidando el medio ambiente y la biodiversidad; asimismo mayor disponibilidad para el comercio internacional y atraer inversión privada. Por otro lado, se tiene como amenaza el estancamiento en el crecimiento comercial por la crisis económica internacional.

Conservación de los enemigos. Es bien conocida la rivalidad con el país vecino Chile, sin embargo, el gobierno peruano para poner fin a la disparidad a través de diferendo marítimo emitido a Chile, solicitaba la recuperación de la soberanía en 37,900 Km² a nivel marítimo. El 27 de enero de 2014 la Corte Internacional de la Haya emitió su veredicto, decidiendo que el punto de inicio del límite marítimo entre Perú y Chile es la intersección del

paralelo que cruza el Hito 1 con la línea de bajamar, mientras que la frontera marítima hace un paralelo sobre el Hito 1 hasta un punto situado 80 millas marinas de distancia. El Perú mantiene buenas relaciones con Chile, a pesar de que en el pasado se tuvo enfrentamientos bélicos con ambas naciones, sin embargo, las buenas relaciones han originado crecimiento económico y sostenibilidad para las tres naciones.

La oportunidad del Perú en el aspecto de conservación de los enemigos se observa en la competitividad económica y el fortalecimiento de las relaciones con Chile. Por otro lado, la indisposición para profundizar relaciones comerciales con Chile se puede convertir en una amenaza.

3.1.4 Influencia del análisis en el Pimiento en el Perú

Los factores que afectan al país influyen en el desarrollo económico del sector agricultura, por lo que se ha identificado las oportunidades y amenazas, analizando cómo afecta en la producción y exportaciones de diferentes productos, con la finalidad de establecer acciones y planes de contingencia efectivos. El crecimiento de la economía peruana ha sido importante en los últimos cinco años y por encima que otros países de la región, a pesar de atravesar una crisis económica a nivel mundial, el aprovechamiento de los recursos por inversionistas extranjeros ha mantenido la economía en un nivel altamente capitalizable. Los acuerdos comerciales que la nación peruana maneja con la Unión Europea y Estados Unidos son factores claves para el crecimiento de las exportaciones a países que pertenezcan a la Unión Europea, Mercosur, Comunidad Andina, entre otros bloques económicos.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

De acuerdo a lo señalado por Porter (2014), la competitividad de las naciones se realiza por medio de la generación de riqueza y estas dependen de la capacidad de innovación y productividad que hayan desarrollado las empresas. Asimismo, es importante contar con la

participación del gobierno como ente motivador a fin de aumentar los niveles de competitividad del país, que finalmente beneficie a la nación.

La evaluación realizada en el Reporte de Competitividad Global 2015 – 2016 se encuentra en función a doce pilares: instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación de negocios, e innovación. El descenso de posición se debe principalmente los ítems que corresponde al funcionamiento de las instituciones, la educación que a pesar de tener mejoras son insuficientes, así como la poca adopción tecnológica. Las brechas que debe mejorar Perú para hacer negocios son: (a) fortalecer e incrementar la eficiencia de las instituciones del gobierno, (b) luchar contra la corrupción, mejorar la infraestructura, (c) diversificar la economía hacia actividades más productivas, (d) elevar la calidad de la educación, (e) impulsar la adopción de tecnología, (f) elevar su capacidad de innovación, (g) las regulaciones laborales, e (h) inestabilidad política (World Economic Forum, 2015).

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú se encuentra ubicado en la parte occidental de América del Sur, limita por el norte con Ecuador y Colombia, por el sur con Chile, por el oeste con el Océano Pacífico y por el este con Brasil y Bolivia. La extensión territorial es de 1, 285'215, 6 Km², siendo el tercer país con mayor extensión territorial en América del Sur y encontrándose entre los 20 países más grandes a nivel mundial; asimismo, posee dentro de su soberanía las 200 millas marinas. En todo el territorio, los recursos geográficos brindan a Perú una importante ventaja comparativa, ya que cuenta con una diversidad de parajes que cubre una gama de posibilidades de desarrollo turístico donde podemos encontrar desiertos, montañas, playas, valles, Amazonía, lagunas, etc., así pues, cuenta con una flora y fauna mega-diversa, teniendo

gran cantidad de paisajes y recursos naturales, dividiéndose en tres grandes regiones, Costa, Sierra y Selva (ver Figura 33).

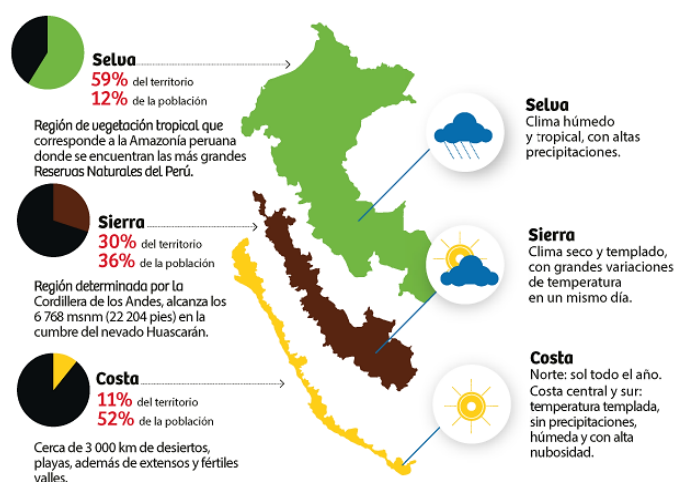


Figura 33. Regiones de Perú.

Tomado de “Ubicación, Geografía y Clima de Perú,” por (PROMPERU), 2015 (<http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>).

El Ministerio de Defensa (2001) indicó que el Perú cuenta con cuatro grandes cuencas:

1. La cuenca del Pacífico, la cual comprende 52 ríos paralelos los cuales desembocan en el mar,
2. La cuenca del Amazonas, conformada por el río del mismo nombre, el cual es navegable la mayor parte del año y permite el paso de embarcaciones de mediano tonelaje, posibilitando la salida hacia el Océano Atlántico,
3. La cuenca del río Madre de Dios, afluente del río Madeira y por ser transporte multimodal permite el acceso a rutas del Paraná-Paraguay y salida al Océano Atlántico a través del Río de la Plata en Argentina, y
4. La cuenca del Lago Titicaca, compartido con Bolivia y una fuente importante para la economía de la cuenca.

Por otro lado, el crecimiento económico de Perú se ha desacelerado a finales del año 2014, teniendo valores de 0.24% y 0.54%, en noviembre y diciembre de ese año. A inicios

del año 2015, el PBI atravesó por variaciones desde 1.51% en enero de 2015, obteniendo su valor máximo en Diciembre 2015 con 6.39% (ver Figura 34). La tasa de desempleo a nivel nacional se mantuvo durante el último trimestre del 2015 en 6% y 7% (ver Figura 35). Del análisis se obtiene que el Perú mantiene como fortaleza la abundancia de recursos naturales, así como una estabilidad económica; de otro lado, se observa como debilidad, una deficiente infraestructura que no le permite optimizar el uso de recursos.

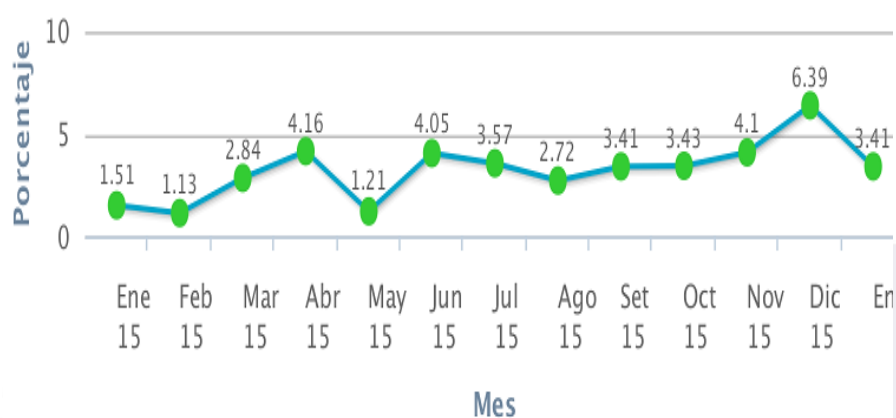


Figura 34. Variación del PBI (En.15 – En.16). Tomado de “Principales Indicadores,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (<http://iinei.inei.gob.pe>).



Figura 35. Tasa de desempleo. Tomado de “Principales Indicadores,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (<http://iinei.inei.gob.pe>).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Porter (2014) señaló que la composición, tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno definen lo que son las condiciones de la demanda, los cuales, estimulados a la mejora y la innovación, se convierten en una determinante de la competitividad. En ese aspecto, el Perú requiere mejorar la regulación de protección al consumidor, mejorar la sofisticación de compradores locales, reformular la aplicación de los estándares medioambientales, aunado a ello controlar los conflictos sociales para evitar la paralización de proyectos importantes, a la vez evitar que la competitividad económica sea impactada por la capacidad del Estado de ejecución de inversión pública, por factores coyunturales en la política económica externa. La recuperación económica podría demorarse si se produjera un aplazamiento en la ejecución de proyectos de inversión tanto públicos como privados, lo que generaría una brecha del producto más negativa (junto con una reducción del crecimiento del PBI potencial), y, por tanto, una menor inflación en el horizonte de proyección.

La demanda interna en el 2015, respecto del 2014, presenta una moderada recuperación pasando de 2.1 % al 3.0 % (ver Tabla 22), ello estuvo impulsado por el aumento del consumo y a la variación de existencias, considerar que este crecimiento se dio a pesar de mantener un entorno de deterioro y desaceleración en la economía mundial. El ámbito interno, la caída de la inversión pública estuvo asociada a la gestión de los gobiernos subnacionales y al retraso de algunos proyectos de gran escala que afectaron las expectativas de los agentes económicos y con ello, el ritmo de crecimiento de la inversión privada. Asimismo las exportaciones han mostrado una recuperación pasando de -0.8% del 2014 al 3.3% en el 2015, por el crecimiento de las exportaciones de bienes y servicios particularmente en los productos tradicionales. Para 2016 y 2017 se tiene una perspectiva dinámica de la demanda interna, considerando una mejora de las expectativas privadas sustentado en la ejecución de

proyectos entregados a concesión y considerando proyectos de inversión, por el lado de las exportaciones se espera un alza debido a la mayor producción minera que se espera (Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016).

Tabla 22

Demanda Interna y PBI

	(Variaciones porcentuales reales)					
	2016 *				2017 *	
	2014	2015	RI Dic. 15	RI Mar. 16	RI Dic. 15	RI Mar. 16
I. Demanda Interna	2.1	3.0	3.0	2.5	3.8	3.8
1. Gasto privado	1.4	2.8	2.2	2.0	3.7	3.8
Consumo	4.1	3.4	3.5	3.5	3.8	3.8
Inversión privada fija	-2.1	-4.3	0.0	0.0	4.0	4.0
Variación de existencias **	0.6	1.7	1.3	1.2	1.1	1.2
2. Gasto público	6.0	4.2	6.8	4.9	4.3	3.6
Consumo	10.1	9.5	5.3	4.0	4.0	3.0
Inversión	-2.0	-7.5	10.9	7.4	5.0	5.0
II. Demanda Externa Neta						
1. Exportaciones	-0.8	3.3	5.4	6.4	7.9	6.7
2. Importaciones	-1.5	2.4	1.3	0.7	4.0	3.5
III. PBI	2.4	3.2	4.0	4.0	4.8	4.6

Nota. * Proyección, ** Porcentaje del PBI, RI - Reporte de Inflación Tomado de "Reporte de Inflación marzo 2016," por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>)

En el segundo trimestre de 2015, la actividad agricultura, ganadería, caza y silvicultura a precios constantes de 2007 creció 2.9%, como resultado del crecimiento de los subsectores agrícola y pecuario en 1.6% y 6.1% respectivamente. En el 2016 se proyecta tener un crecimiento del 1.6%, este menor crecimiento de 2016, en comparación con 2015 (2.8 %), se debe a la incorporación de un evento "el fenómeno de El Niño" que alteraría las

condiciones climáticas, y por tanto, afectaría la producción agrícola; sin embargo para el 2017 se espera que el sector crezca 3.7% a condiciones normales (Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016). Del análisis de condiciones de la demanda se determina como fortaleza el crecimiento estable del sector agrícola, y es debilidad los fenómenos naturales que alteran las condiciones climáticas y afectan la producción agrícola.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Perú estableció reformas bajo una estrategia que permite incentivar la inversión extranjera que contribuyen al desarrollo de la industria bajo una libre competencia entre empresas, reduciendo así la participación del Estado. El Perú posee una ventaja comparativa, por lo que esta estrategia se basa en obtener una ventaja por costos promoviendo la mejora continua con el fin de optimizar la productividad, realizando reformas estructurales. Estos cambios, que facilitan la promoción de la inversión están establecidos en la Constitución Política del Perú y la Ley de Promoción de las Inversiones Extranjeras – Decreto Legislativo 662. Porter (2014) habló de la competitividad donde nada es menos importante, las carreteras, financiamiento, importa la sofisticación de los clientes y el Perú a pesar de que su población tiene una tendencia creciente en el nivel de educación esta es insuficiente, tal como lo muestra el Reporte de Competitividad Global 2014 donde el Perú ocupó el puesto 65 descendiendo cuatro posiciones con respecto al año 2013, principalmente por el bajo funcionamiento de las instituciones, la insuficiencia de mejoras de la educación, así como la poca adopción tecnológica, es por ello que es todo un reto poder concientizar a la población de la importancia de mejorar la competitividad ya que ello permitirá un crecimiento sostenible en cuanto al manejo, preservación y explotación de la biodiversidad del país. Del análisis de estrategia, estructura y rivalidad de las empresas se puede definir que el Perú tiene como fortaleza el crecimiento sostenible en el largo plazo, y como debilidad, el descenso de posiciones en el reporte de competitividad global.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

En el modelo de Porter (2014), la competitividad y nexos entre industrias es importante para producir primariamente una demanda cruzada de los productos de una industria y otra. La razón de que los recursos se cuantifiquen es para que el producto se realice de acuerdo con los estándares exigidos, favorece el desarrollo de las condiciones de los factores y exige que los proveedores se organicen y asocien con otras empresas, logrando así una posición competitiva a nivel global. La producción y comercialización del pimiento tiene como actividad económica la producción, procesamiento, distribución y venta; en este sentido la autoridad competente es el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). Sin embargo, existen otras instituciones relacionadas y de apoyo como el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) con autoridad oficial en materia de sanidad agraria, calidad de insumos, producción orgánica e inocuidad agroalimentaria; el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) responsable de diseñar las estrategias de innovación para incrementar los niveles de productividad; el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo responsable de la promoción de las exportaciones, negociaciones comerciales internacionales y regulación del comercio exterior; el Ministerio de la Producción que es el ente rector del sector industrial que en armonía con la política general y planes de gobierno diseña, establece, ejecuta y supervisa, políticas nacionales y sectoriales aplicadas en este sector.

3.2.5 Influencia del análisis en Pimiento del Perú

El país cuenta con factores que favorecen al desarrollo de la industria del Pimiento, cuenta con abundantes recursos agrícolas y tiene una ventajosa ubicación geográfica que le permite comercializar sus productos. Las características de los suelos favorecen la producción para el mercado nacional y de exportación, convirtiendo este producto en una oportunidad de desarrollo del agricultor. El subsector agrícola proyecta en el 2016 un bajo crecimiento del 1.6% debido al fenómeno de El Niño que alteraría las condiciones climáticas, y, por tanto,

afectaría la producción agrícola. La estructura y estrategia del país se ha desarrollado principalmente en los aspectos de apertura a la inversión extranjera y libre competencia que han favorecido la generación de negocios, como los tratados de libre comercio que facilitan la internacionalización del producto y las condiciones climáticas propias de la región que permiten que el pimiento peruano se posicione como un producto de alta calidad y con un sabor diferenciado. El desarrollo de industrias conexas y de proveedores interrelacionados es mínimo en el país por lo que no favorece al sector. Las condiciones de la demanda local tampoco favorecen al desarrollo del sector, pero su efecto es mínimo principalmente porque la producción del Pimiento está enfocada al mercado internacional.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Perú se encuentra en una situación política democrática y de libertad, gracias a que desde el año 2001 los Comicios Electorales han sido transparentes, y mediante el voto libre la población ha podido escoger sin presiones o amenazas políticas a los gobernantes que dirigirán la nación. Asimismo, la nación atraviesa por un estado crítico y de inseguridad ciudadana, donde el crecimiento agresivo del sicariato, desde el año 2012, ha tomado un papel protagónico en la inestabilidad del país. En el 2014 se registró un indicador de 6.74 personas asesinadas por cada grupo de 100,000 mil habitantes, este indicador muestra un crecimiento de 1.34 personas respecto al año 2011 (Más de 7,600 muertes violentas hubo en Perú a consecuencia de hechos delictivos, 2015).

Por otro lado, la nación peruana se encuentra en una etapa sórdida, con respecto a la política nacional, con el transcurrir de un proceso turbulento de Comicios Electorales y escándalos de corrupción, el panorama se torna poco alentador para cualquier sector de la actividad productiva. No obstante, hace pocas semanas La Contraloría General de la

Republica afirmó que el Perú pierde por corrupción estatal alrededor de 3 millones de dólares americanos al año.

El gobierno actual y los gobiernos anteriores aún no han sido capaces de frenar uno de los problemas mayores, considerándose un limitante para el campo de acción del gobierno y que genera desconfianza por parte de los inversionistas nacionales y extranjeros. Como resultado del análisis de la VII Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú realizada en el año 2012, se obtuvieron que los departamentos con mayor índice de percepción de nivel de corrupción son: Puno (88%), Lima capital (85%), Tumbes (84%), Moquegua (83%), Apurímac (81%), Ucayali (81%), e Ica (80%). Por otro lado, los departamentos con menor índice de percepción de nivel de corrupción son San Martín y Amazonas con 55% y 50%, respectivamente (Ipsos Apoyo, 2012). La Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA) (2012), como parte de la lucha contra el narcotráfico, reemplazará los cultivos ilícitos por cultivos alternativos de diferentes frutos u hortalizas, con la finalidad de consolidar las actividades relacionadas con la agricultura y disminuir el nivel de desempleo de las poblaciones aledañas.

En el 2009 se decretó la Ley 29337 PROCOMPITE donde se establecieron ciertas disposiciones generales para apoyar la competitividad productiva. El objetivo de esta Ley es mejorar la competitividad de las cadenas productivas, a través del desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología; considerando en algunos casos transferencia de maquinarias, equipos, infraestructura, insumos y materiales, donde los beneficiados serán los productores de zonas escasas y pobres donde la inversión privada sea insuficiente. Esta Ley rige la autorización de los Gobiernos Regionales y Locales de hasta el 10% de su presupuesto para invertir en iniciativas de apoyo a la Competitividad Productiva en fondos concursables para cofinanciar Propuestas Productivas (Planes de Negocios) (Sistema Nacional De Inversión Pública (SNIP), 2009).

Asimismo, a fines del 2015 se firmó el Protocolo Fitosanitario para el ingreso del pimiento fresco a Estados Unidos, tuvieron que transcurrir cinco años de negociaciones y trabajos técnicos realizados entre el Ministerio de Agricultura y Riesgo (MINAGRI), el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (APHIS), por sus siglas en inglés. La norma indicó que la producción del pimiento peruano deberá estar alineada al sistema de ingreso de productos agrícolas de Estados Unidos, que implicaría que el producto final (pimiento) se encuentre libre de plagas y se realicen inspecciones técnicas continuas en el cultivo y en la empacadora. Por último, la exportación del pimiento a Estados Unidos debe enviarse con un certificado fitosanitario entregado por SENASA y una carta donde garantiza que el producto que se envía está de acuerdo a los lineamientos que establece Estados Unidos (Minagri: EE.UU. aprobó protocolo fitosanitario para ingreso de pimiento peruano, 2015).

El Reporte Doing Business 2016 elaborado por el Banco Mundial (2015) analizó una serie de factores que permiten o dificultan los negocios entre los diferentes países, para este caso se revisaron los indicadores principales correspondientes a España, Estados Unidos, Francia y Holanda, debido a que Perú impulsará con estas naciones las exportaciones de pimiento.

Se analizarán las reformas que impactan a las diez fases del ciclo de vida de una empresa, las cuales son (a) apertura de una empresa, se destacan Francia y Holanda, por su facilidad procedimental y el reducido tiempo de demora para realizar los trámites de apertura, este punto es fundamental para los inversionistas al momento de realizar negocios con dichos países, (b) manejo de permisos de construcción, este factor mide la cantidad de procedimientos, el tiempo de implementación y los costos necesarios para la realización de una construcción; así como, las licencias, permisos, inspecciones requeridas y conexiones de agua, (c) obtención de electricidad, en este punto Francia y Holanda han desarrollado

procesos y procedimientos para gestionar la implementación de la conexión eléctrica permanente a una empresa, (d) registro de propiedades, en Holanda el proceso de adquisición y transferencia de un inmueble demora 2.5 días y se deben realizar solo cinco procedimientos, (e) obtención de crédito, dentro de este tema un punto fundamental es el acceso a la información crediticia, donde la mayoría de países que son objeto de estudio mantienen un buen nivel respecto al alcance de información necesaria y adecuada, como información crediticia a empresas públicas y/o privadas, información positiva y/o negativa, disponibilidad de datos históricos con un mínimo de dos años, entre otros.

Por otro lado, en el índice de fortaleza de los derechos legales que se encarga de medir la capacidad de las leyes de garantías mobiliarias y quiebra para proteger los derechos de los prestatarios y prestamistas, generando facilidad para realizar préstamos, considerando niveles de cobertura adecuados. En este punto, el país que registra un valor aceptable es Estados Unidos, (f) protección de inversores, en este punto se analiza la protección de los inversionistas minoritarios, respecto de los conflictos de intereses que puedan generarse dentro de la empresa. Los países objeto de estudio presentan niveles promedio de cumplimiento, en relación a los niveles aceptables de los indicadores que miden este factor, (g) pago de impuestos, España y Francia registran una Tasa de Impuesto Total (% Ganancias) elevada, de 50% y 62.7%, respectivamente. Estos valores en comparación con el resto de países que se están analizando, son bastante elevados, (h) pago de impuestos, en este punto se analiza el registro de impuestos que una empresa mediana debe registrar en el transcurso de un año. Francia presenta el mayor porcentaje de pago de impuestos totales con un 62.7%; así como, un 53.5% en impuestos laborales. Por lo general, la mayoría de países de Europa presentan impuestos y contribuciones al Estado altas, pero con beneficios muy diferenciados con respecto a otros países, como gastos en seguros de salud gratuitos, pensiones por enfermedad, entre otros. De acuerdo a lo analizado, se identifica como oportunidad el respeto

por la democracia y el marco jurídico, y como amenaza, lo que podría afectar el desarrollo del pimiento es la alta corrupción registrada en las instituciones públicas que generan grandes pérdidas de dinero.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El crecimiento de la economía peruana ha sido sostenible durante los últimos años, sin embargo, a partir del 2014 hasta la actualidad se está atravesando por una fase de desaceleración económica, que podría incrementarse por las consecuencias del Fenómeno de El Niño y por la desinversión que atraviesa el país. La situación que vive la nación peruana se ha reforzado por la etapa de turbulencia de China, donde a pesar de haber mantenido un crecimiento constante a partir del 2010, el PBI fue decreciendo desde 10.6% hasta 7% registrado en el 2015.

Los analistas económicos indicaron cuatro razones para que la crisis en China afecte a la economía peruana: (a) disminución de exportaciones, se reduce la demanda por productos peruanos, por lo que se han registrado valores para las exportaciones tradicionales y no tradicionales de 7.9% y 15.1%, respectivamente; (b) la reducción de las inversiones privadas en 9%, se debe al bajo precio de los commodities que generan proyectos mineros menos atractivos para invertir; (c) disminución en la recaudación fiscal, con la caída de las inversiones el Estado recibe una menor cantidad de Impuesto a la Renta (menos recursos); y (d) la caída de la Bolsa de Shanghai podría aumentar el nivel de aversión al riesgo dentro de los mercados financieros. Sin embargo, para controlar las consecuencias de la desaceleración de China, el gobierno peruano está aplicando una política fiscal expansiva y en la política monetaria se encuentra ajustando encajes para evitar un crecimiento agresivo de la inflación (El Perú aplica una política fiscal expansiva, asegura ministro Castilla, 2014).

A partir del 2015, se ha registrado un fuerte nivel de depreciación del sol, esto se puede apreciar en la Figura 36 y en la Figura 37, donde se muestra la variabilidad del tipo de

cambio desde el 2015 hasta el 2016. Sin embargo, durante el mes de marzo de 2016 se han registrado variabilidades cambiarias agresivas, en comparación con lo registrado en meses anteriores. Los factores que han impulsado esta desaceleración ha sido la caída de la demanda de la moneda extranjera, los atentados registrados en Bruselas (Bélgica) que ha generado incertidumbre y preocupación en los diferentes agentes económicos, decrecimiento en el precio del oro y la deuda de China (Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), 2015).

La inflación ha registrado un incremento en el 2015 de 1.18%, respecto al 2014, como resultado del alza en el precio de los alimentos, en las tarifas eléctricas, en las tarifas de agua potable, y en las matrículas y pensiones de enseñanza. Entre estos factores, el mayor crecimiento se apreció en las tarifas eléctricas y en la tarifa del agua, con valores de 16.7% y 8.1%, respectivamente. Asimismo, factores adicionales que contribuyen con el crecimiento de la inflación es el alza del tipo de cambio y el Fenómeno de El Niño que ha originado menores cosechas como parte de la preparación del agricultor para hacer frente al problema (Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015).

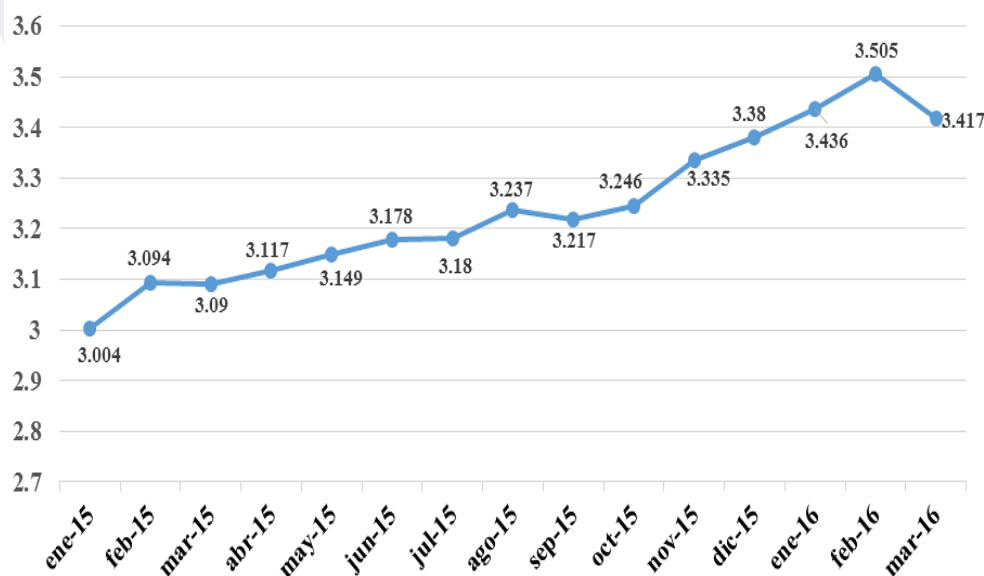


Figura 36. Tipo de cambio bancario compra (S/).

Adaptado de "Tipo de Cambio," por Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), 2015. (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/tipo-de-cambio/147/c-147>).

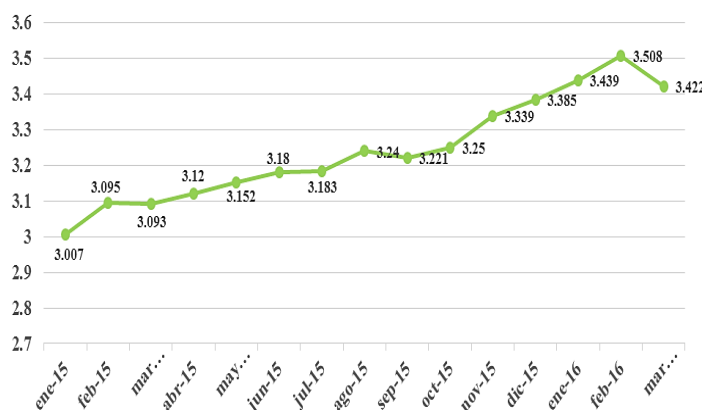


Figura 37. Tipo de cambio bancario venta (S/).

Adaptado de “Tipo de Cambio,” por Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), 2015. (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/tipo-de-cambio/147/c-147>).

Por otro lado, la tasa de inflación registrada por algunos países exportadores de pimiento piquillo a nivel mundial: (a) México, presentó un bajo nivel de inflación con 2.13% al cierre de 2015, este valor se encuentra asociado al decremento de los precios de la electricidad y de los servicios de telecomunicaciones, y al incremento de los precios agropecuarios (La inflación en México cierra 2015 en 2.13% anual, 2016), (b) la República Popular China registró un nivel inflacionario de 1.6%, por lo que persiste el temor de deflación, debido a la falta de demanda de los productos que constituyen la canasta básica familiar (Inflación de China cierra 2015 en 1.6% anual; persisten riesgos de deflación, 2016) y (c) España presentó un valor inflacionario de 0%, el resultado registrado se debe al descenso del precio de los carburantes, la bajada de los precios de la gasolina y el incremento de los precios de alimentos y bebidas no alcohólicas.

En conclusión, una tasa de inflación baja y estable apoya el mejoramiento de la calidad de vida de la población, así como, el uso eficiente de recursos productivos, un nivel de incertidumbre menor respecto al beneficio como resultado de las inversiones realizadas, entre otros. En la Figura 38 se presenta la variación de la tasa inflacionaria desde el 2010 al 2015.

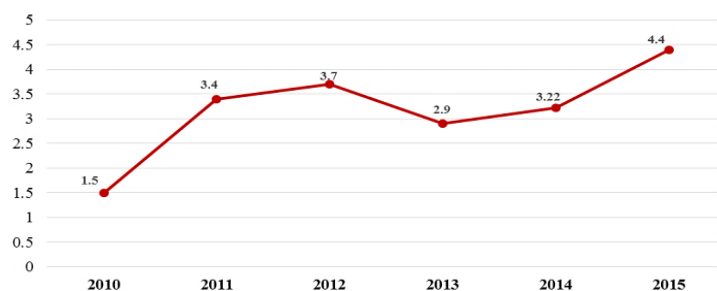


Figura 38. Tasa de inflación (%).

Adaptado de “Análisis de Datos Históricos”, por Index Mundi, 2015 (<http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=pe&v=71&l=es>).

La economía peruana registró un crecimiento de 0.91% en el 2015, respecto al 2014, a pesar de la desaceleración por la que atraviesa por una menor demanda de minerales y la desinversión empresarial; sin embargo, el Estado se encuentra impulsando medidas como mayor inversión pública y la reducción de la inflación a través del alza de sus tasas de referencia (Suclupe, 2016). El crecimiento económico presentado en el 2015 viene acompañado del incremento de actividades primarias y de servicios, registrando valores de 7.37% y 4.89%, respectivamente. Asimismo, la minería ha resurgido con un 30% de crecimiento marcando el mayor crecimiento en esta actividad económica desde el 2002, este repunte se debe en gran medida a la extracción de cobre (Economía peruana creció 3.26% en el 2015, según el INEI, 2016). En la Figura 39, se presenta la variación del Producto Bruto Interno (PBI) entre el 2008 y 2015.

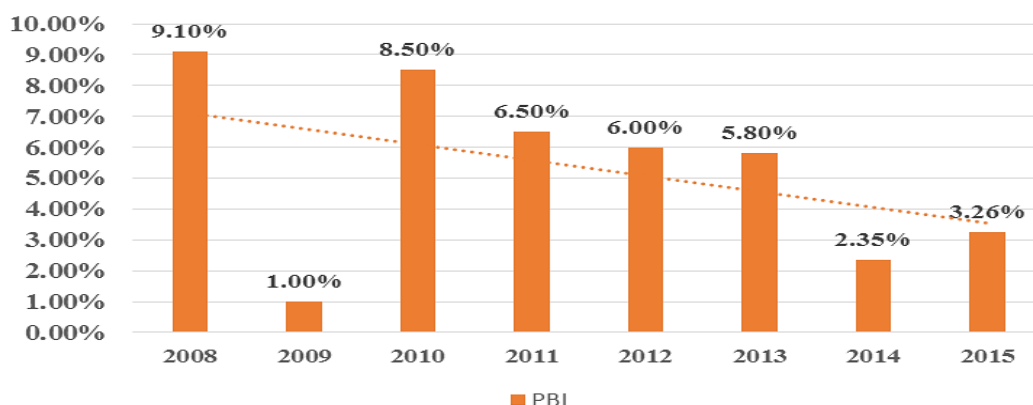


Figura 39. Variación del Producto Bruto Interno Perú, 1981-2013.

Tomado de “Comportamiento de la Economía Peruana 1950 – 2013,” por (INEI), 2013. (http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1160/cap01.pdf).

El PBI per cápita experimentó un crecimiento importante de 7.4 (Miles de Soles), desde el 2007 al 2014, este crecimiento se dio como resultado del enfoque inclusivo sobre la población y de la disminución de la pobreza, sumado a estos puntos la mayor inversión de capital, mejores infraestructuras, más trabajo y el mejoramiento en el factor humano, fueron determinantes para lograr dicho crecimiento. No obstante, el aumento del nivel de vida de la población de un país se encuentra relacionado al incremento de la productividad y al crecimiento económico de forma sostenible y constante; una mejoría volátil en dichos aspectos no permitiría una mejora para una nación que prevalezca en el tiempo (Banco Mundial: Perú tiene un ingreso per cápita con tendencia similar a países de altos ingresos). En la Figura 40 se puede apreciar el crecimiento anual del PBI per cápita. Por consiguiente, del análisis elaborado se identifica como oportunidad el crecimiento potencial del PBI hacia los siguientes años, sin embargo, se encuentra como amenaza el incremento de la inflación e inestabilidad del tipo de cambio que podría perjudicar el desarrollo del pimiento.

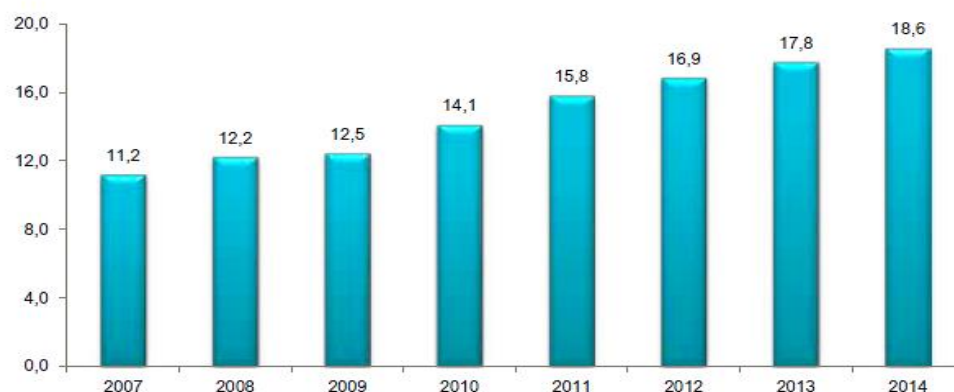


Figura 40. Crecimiento del PBI per cápita (2007-2014).

Tomado de “Síntesis Estadística 2015,” A. Sánchez, J. García, J. Robles, & N. Hidalgo, 2015. Lima: INEI.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Informe de desarrollo humano (PNUD, 2015) sostuvo que el crecimiento de la sociedad está relacionado a la creación de oportunidades sostenibles de trabajo con medidas que aborden condiciones laborales integrando a la sociedad a personas con discapacidad;

medidas que garanticen el bienestar y desarrollo. El informe presenta el Índice de Desarrollo Humano (IDH), que consolida tres dimensiones básicas: medición de la esperanza de vida, años de escolaridad y capacidad de lograr un nivel de vida digno; factores que miden el ingreso per cápita (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015). El Perú está posicionado en el puesto 84, esto muestra que se requiere implementar políticas de gobierno que permitan mejor participación de los ingresos asociado al desarrollo de la industria.

En el 2007, el INEI realizó un censo poblacional, donde se registró que la nación peruana mantiene distribuido alrededor del territorio nacional 28'220,764 habitantes; asimismo, se definió que la tasa de crecimiento anual de la población sería de 1.14%. Por lo tanto, en el 2015 se calculó una población proyectada de 31'151,643 habitantes. Además, el INEI indicó que la distribución poblacional por región es de 56.3% (Costa), 29.7% (Sierra) y 14.0% (Selva) (INEI, 2015a).

En la Figura 41, se presenta la tasa de desempleo urbano entre los años 2008 y 2015, donde se aprecia una caída de 0.3% en el 2014, respecto al 2013 (INEI, 2014). La reducción de la tasa de desempleo no se debe a un incremento en la empleabilidad en la zona urbana, al contrario la tasa de ocupación de habitantes empleados ha disminuido, debido a diferentes factores como personas que no se encuentran dentro del mercado laboral, falta de oportunidades, salarios no considerados justos, entre otros (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2014).

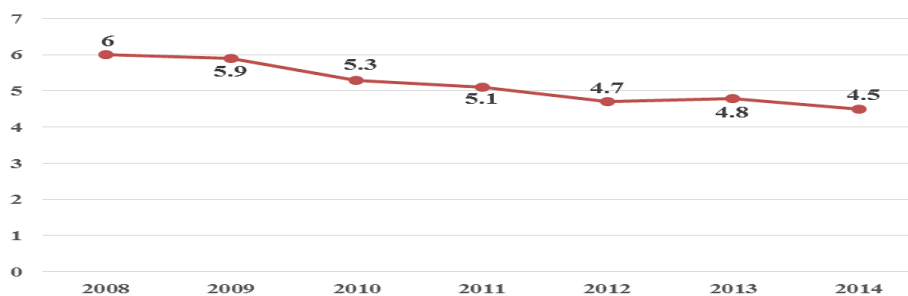


Figura 41. Tasa de desempleo urbano 2008-2015.
Adaptado de “Tasa de desempleo urbano, según principales características y región natural,” por INEI, 2014 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

El nivel de pobreza dentro de la nación peruana se ha ido reduciendo desde el 2009, registrando un indicador de población en nivel de pobreza al 2014 de 22.7% del total de la población, que equivale aproximadamente a 7 millones de habitantes (ver Figura 42).

Asimismo, el INEI mencionó que la mejora de la nación peruana, respecto a la reducción de la pobreza en los últimos años, es significativo, pero existen muchos aspectos por mejorar o cambiar para superar aún más este índice que evita el progreso nacional; de esta manera, se pueden mencionar los aspectos principales como la falta de oportunidades, la falta de equidad, el bajo nivel educativo y la desaceleración económica (INEI: pobreza en la población bajó de 23.9% a 22.7% en el 2014, 2015).

El estilo de vida que prevalece en la población peruana es el moderno con un 27%, porque compran productos saludables, gustan de pasear en centros comerciales y valoran la experiencia que se pueda dar en el punto de venta. El estilo de vida progresista registró un valor de 21%, este tipo de consumidores se basan principalmente en comprar lo necesario, facilidad en la compra, en puntos de venta cercanos; se enfocan en ofertas y es el mayor consumidor de cerveza (Sosa, Vidal, Aubert, Bernal, & Arellano, 2015).

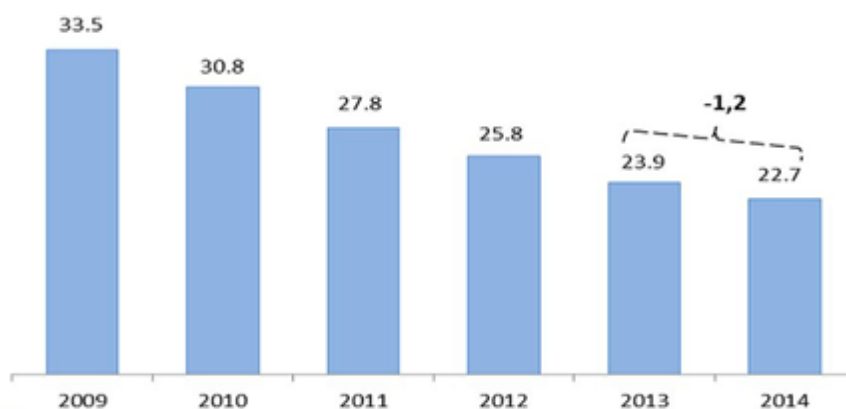


Figura 42. Perú: Evolución de la incidencia de la pobreza total, 2009-2014 (%). Tomado de “INEI: pobreza en la población bajó de 23,9% a 22,7% en el 2014,” por El Comercio, 2015b. Tomado de (<http://elcomercio.pe/economia/peru/inei-pobreza-poblacion-bajo-239-227-2014-noticia-1806188>).

Los productos que se pueden ofrecer a un consumidor de estilo progresista son productos resistentes y de larga vida, propuesta sencilla y de gran valor para el consumidor, y productos que permitan el ahorro y se les pueda dar un doble uso. Por último, otro estilo de vida importante dentro de la distribución de la población es el formal con un 20%, este tipo de consumidores prefirieron compras rápidas, se enfocaron en productos tradicionales y esperan que la compra incremente su nivel de ego (Sosa, Vidal, Aubert, Bernal, & Arellano, 2015). En la Figura 43 se muestra la distribución de los estilos de vida a nivel de población en el 2015. Por último, se identifica como oportunidad la reducción de la tasa de desempleo y de pobreza, con prevalencia de estilo de vida moderno, y como amenaza el crecimiento anual de la población principalmente en la región Costa.

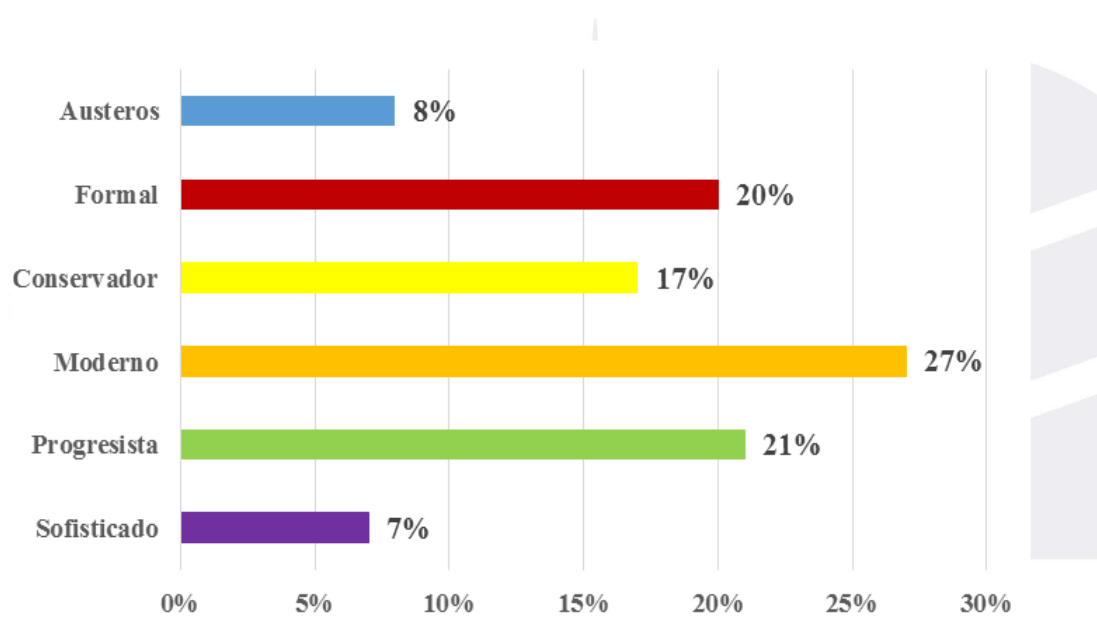


Figura 43. Distribución de la población por estilos de vida, 2015.

Adaptado de “¿Cómo son los Estilos de Vida?” por M. Sosa, C. Vidal, V. Aubert, E. Bernal y R. Arellano, 2015 (<http://somark.info/clientes/arellano/estilosdevida-03082015.pdf>).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el 2014 se promulgó la Ley N° 30309 que promueve la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación tecnológica, brindando un incentivo tributario a la inversión privada con la reducción de hasta el 175% de los gastos incurridos. El objetivo principal de esta ley es que las empresas cuenten con mayor capital disponible para realizar

inversiones en innovación y tecnología, que permitan diversificar la cartera de sus productos y/o servicios (Congreso de la República, 2014). Además, en el 2013 el Ministerio de Economía y Finanzas publicó el Informe Perú: Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación, como se puede observar en la Figura 44, la inversión realizada por el Gobierno del Perú en Ciencia, Tecnología e Innovación entre 1999 y el 2011 es bastante baja, en comparación con otros países latinoamericanos y países del primer mundo. Por lo tanto, se ha establecido un objetivo nacional para mejorar este desempeño, impulsando la mayor eficiencia en la generación, transferencia y adopción del conocimiento, con la finalidad de establecer un esquema de gestión de conocimiento adecuado e iterativo en el tiempo. El cumplimiento de este objetivo permitirá el incremento de la productividad y competitividad nacional en el mediano y largo plazo (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2013).

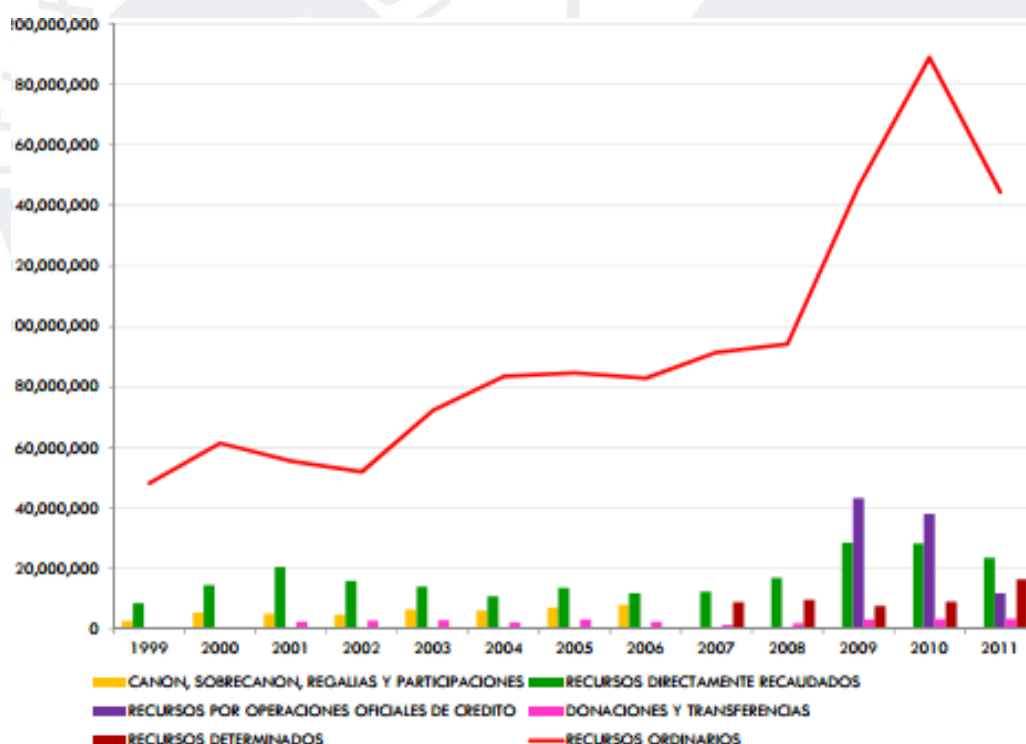


Figura 44. Gasto en ciencia, tecnología e innovación (1999-2012).

Tomado de "Perú: Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación," por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2013

(https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf).

En la actualidad, del PBI Nacional solo el 0.1% se destina a actividades de Investigación y Desarrollo, a pesar de esta cifra tan pobre, el Estado Peruano se encuentra realizando reformas para impulsar una mayor inversión en el ámbito de I+D, como parte importante y fundamental para el crecimiento de una nación. Por consiguiente, se han optado por tomar las siguientes medidas: (a) la creación del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec), que nace como la institución rectora del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT). Este consejo se rige mediante la Ley Marco de Ciencia y Tecnología N° 28303, el objetivo principal de su creación es normar, dirigir, orientar, fomentar, supervisar y evaluar el accionar del Estado respecto a los proyectos, iniciativas y requerimientos que se encuentren dentro del ámbito científico y tecnológico (CONCYTEC), y (b) la instauración del Programa de Ciencia y Tecnología, a través de la suscripción del Contrato de Préstamo N° 1663/OC-PE, donde el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) brindará un fondo que asciende a 36 millones de dólares americanos. Estos fondos del programa serán destinados a la generación de conocimientos científicos y tecnológicos, a la innovación dentro de las empresas y al fortalecimiento de la investigación tecnológica y del Sistema Nacional de Innovación, con el objetivo de mejorar la productividad y competitividad del país (Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FINCyT), 2015).

A lo largo de los años, el internet se ha vuelto una herramienta muy importante para obtener y analizar información, que podría ser utilizada en el emprendimiento de negocios, para el contacto con otros países, entre otros. Sin embargo, al 2014 el porcentaje de la población que utiliza internet no llega a 50%, se ha registrado un valor de 40.20%, sobre todo por el poco acceso de las zonas rurales. La población rural sin acceso a internet es de 73%, el segundo más alto en la región detrás de Colombia (74%). Los principales departamentos de Perú que presentan entre el 75% y 90% de hogares que no cuentan con acceso a internet son

Amazonas, Cajamarca, Loreto, San Martín, Huánuco, Huancavelica, Ayacucho y Apurímac.

En la Figura 45, se presenta un análisis detallado de la población total, urbana y rural que utilizan internet, así como, el uso de esta tecnología a través de las regiones naturales del Perú (Perú: 73% de la población rural carece de conexión a Internet, 2016). De acuerdo al análisis realizado, se identifica como oportunidad la promoción de la investigación científica por la promulgación de la Ley 30309, y como amenaza la baja inversión pública en ciencia, tecnología e innovación, originando un índice alto porcentaje de población rural sin acceso a internet.



Figura 45. Análisis utilización de internet Perú, 2008-2014.

Tomado de "Población de 6 y más años de edad que hace uso del servicio de internet, según ámbitos geográficos," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/>).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según lo indicado por el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI) (2009), el cambio climático producto del incremento de emisiones de gases tiene un impacto en la sostenibilidad alimentaria del mundo por la vulnerabilidad de la agricultura; esto implica efectos negativos en la producción de cultivos por cambios en los

ciclos de producción; el resultado del análisis precisa que los principales efectos se mostrarían en: reducción del rendimiento de los cultivos, incremento de precios con efecto en el sector pecuario y por consiguiente en el ingreso per cápita, incremento de malnutrición infantil hacia el 2050 en un 20%.

Según el Ministerio del Ambiente (2015) se han obtenido valores de plomo muy altos en la sangre de la población nacional, presentando los niños (60%) y los adultos (70%). Igualmente, en el 2012 se ha registrado el fallecimiento de 13,300 personas, como consecuencia de riesgos ambientales y por una inadecuada sanidad. Como resultado del análisis realizado por el Ministerio del Ambiente se ha obtenido que la degradación ambiental representa un costo para la nación peruana de un valor aproximado al 4.1% del Producto Bruto Interno Nacional. Por consiguiente, el Estado peruano ha impulsado reformas para la mitigación de los riesgos medioambientales que afecten el territorio nacional, de esta manera las empresas naturales o jurídicas que emprendan proyectos de inversión y que produzcan consecuencias ambientales negativas, deberán realizar el trámite obligatorio de un certificado ambiental (Ministerio del Ambiente, 2015).

La importancia de la mitigación ambiental, involucra una serie de actividades, entre las principales se pueden mencionar: (a) utilización de abonos y pesticidas orgánicos, (b) sostenibilidad y conservación de suelos, (c) proceso de agricultura que no dañe la flora y fauna del sector, y (d) el uso de pesticidas permitidos, que no comprometan el medio ambiente. Cilloniz (comunicación personal, 02 de Setiembre de 2016) manifestó que el clima acompaña pero a veces también perjudica en épocas del fenómeno El Niño, ya no solo son las lluvias sino que hay variaciones de temperatura que acelera todo el ciclo de las plagas. De esta manera, se identificó como oportunidad el impulso de reformas para la mitigación de los riesgos medioambientales por parte del Estado peruano, y como amenaza la alta contaminación ambiental.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 23 se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para el pimiento piquillo, donde se han identificado 16 factores determinantes de éxito, de los cuales ocho son oportunidades y ocho son amenazas, obteniendo un valor ponderado de 2.69. Este valor está por encima del puntaje promedio de 2.5, lo cual muestra que el medio externo es favorable a la industria.

Tabla 23

Matriz de Evaluación de Factores Externos

	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Pond.
Oportunidades				
1	Disponibilidad de nuevos mercados debido a acuerdos de tratados de libre comercio (TLC) vigentes al 2016.	0.12	4	0.48
2	Alianzas estratégicas aprovechado el bloque comercial económico que se puede generar con la Alianza del Pacífico.	0.10	4	0.4
3	Política de Estado para la promoción de la inversión privada.	0.04	1	0.04
4	Estabilidad política y jurídica del país.	0.08	3	0.24
5	Proyección de crecimiento económico del Perú.	0.05	1	0.05
6	Promoción de la investigación científica por la promulgación de la Ley N°30309.	0.07	1	0.07
7	Impulso de reformas para la mitigación de los riesgos medioambientales por parte del Estado.	0.07	3	0.21
8	Autorización del Gobierno de Estados Unidos para el ingreso del Capsicum fresco peruano.	0.05	2	0.10
Total Oportunidades		0.58		1.59
Amenazas				
1	Potenciales nuevos competidores.	0.09	4	0.36
2	Estancamiento en el crecimiento comercial por la crisis económica internacional.	0.07	4	0.28
3	Corrupción en las instituciones públicas que generan grandes pérdidas de dinero.	0.04	1	0.04
4	Variación de tipo de cambio lo que perjudica a los exportadores cuyos ingresos son en dólares pero sus costos son en soles.	0.04	2	0.08
5	Fenómenos climatológicos que afecten el cultivo del pimiento.	0.04	2	0.08
6	Baja inversión pública en ciencia, tecnología e innovación.	0.06	3	0.18
7	Contaminación ambiental que afecten a la producción de pimiento.	0.04	2	0.08
8	Aparición de plagas por falta de control.	0.04	2	0.08
Total Amenazas		0.42		1.10
Total		1.00		2.69

Nota. 4= Responde muy bien, 3= Responde bien, 2= Responde promedio, 1= Responde mal

3.5 Pimiento del Perú y sus Competidores

Para determinar las variables del entorno que afectan la exportación del pimiento se construyó el modelo de las cinco fuerzas de Porter: (a) amenaza de nuevos competidores, (b) amenaza de sustitutos, (c) poder de negociación de los proveedores, (d) poder de negociación de los compradores y rivalidad de la industria.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a la poca participación en las exportaciones del mercado internacional, posicionándose la participación a nivel país en aproximadamente 4.0%. La producción nacional de pimiento piquillo es 24,650 toneladas, una cifra bastante pobre, en comparación con países como China, Francia, Países Bajos y España, que se encuentran entre los principales exportadores a nivel mundial. Los insumos generales que se debe contar para el proceso productivo son: semillas de la hortaliza, grupos electrógenos, invernaderos, agua y empaques. Asimismo, un punto fundamental es la tecnología y maquinaria que se utilice para el aumento de la producción y para mejorar la competitividad a nivel mundial. Por otro lado, existen diversos proveedores de morrón, piquillo y parpika en el mercado peruano (ver Figura 46 y 47), teniendo la mayor participación de exportaciones de pimiento piquillo Gandules Inc. SAC (32.17%), Sociedad Agrícola Viru S.A. (31.89%), Danper Trujillo SAC (18.14%) y Camposol (8.06%)

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los factores determinantes del poder de compradores son: (a) el apalancamiento, negociación donde se analiza la concentración de compradores frente a la concentración de las empresas, volumen, costos cambiantes, y (b) la sensibilidad a precio, se evalúa este frente a las compras totales, impacto de calidad, diferenciación de la marca, incentivos. En este análisis se define a los compradores como los clientes, estos deben ejercer influencia al elegir un modelo que se alinee a sus estrategias y objetivos organizacionales. En el caso del sector

del Pimiento Piquillo se tienen cinco países que concentran el 84% de la participación de mercado de la demanda como son EE.UU, Alemania, Reino Unido, Países bajos y España; siendo EE.UU el país con mayor participación (54%) (ver Tabla 24).

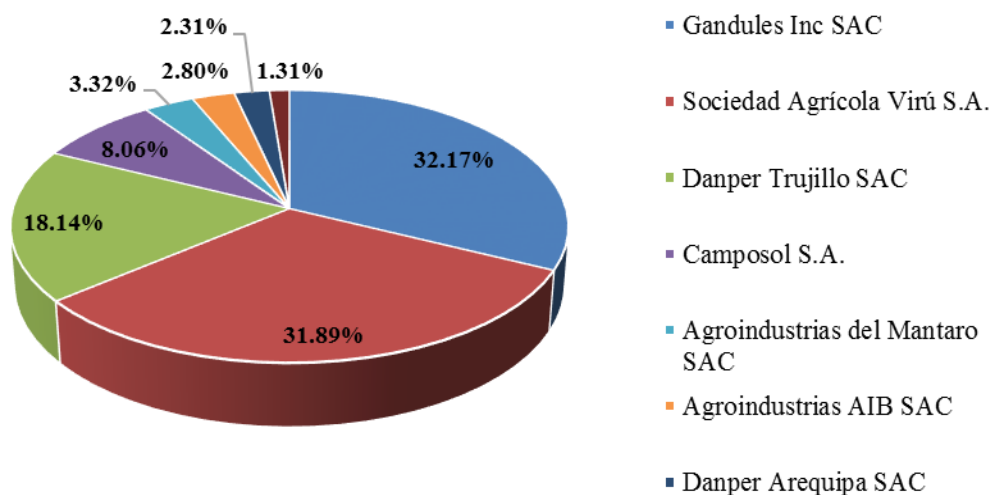


Figura 46. Participación de mercado proveedores piquillo, 2014. Adaptado de “Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX,” por PromPerú, 2016 (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=165&pnomproducto=Pimiento)).

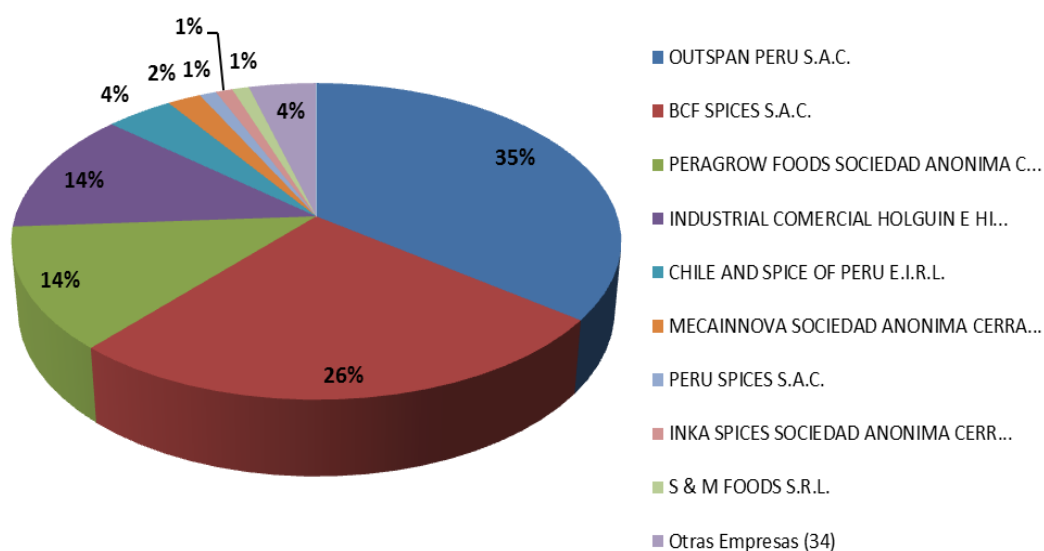


Figura 47. Participación de mercado proveedores papika. Adaptado de “Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=904221000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha).

Dada una alta concentración de la demanda en cinco países a nivel mundial se concluye que el poder de negociación de los compradores es alto. Respecto al precio la exportación de Pimientos Piquillo este sostiene un precio promedio de U\$ 2.10 kilo, sin embargo, dado el alto poder de negociación de los compradores y bajo poder de los vendedores, el precio está supeditado a cambios que favorecerían a los clientes. Los principales mercados del Pimiento páprika (ver Tabla 25).

Tabla 24

Pimiento Piquillo y Morrón - Principales Mercados

Mercado	% Var 14-13	% Part. 14	FOB-14 (miles US\$)
España	-9	89	36,365.11
Estados Unidos	6	5	2,046.32
Francia	-4	2	640.44
Australia	0	1	430.73
Reino Unido	-31	1	353.49
Canadá	-17	1	279.81
Países Bajos	3	0	157.98
Chile	-62	0	134.98
Italia	119	0	113.64
Otros países (16)	--	1	252.96

Nota. Adaptado de "Pimiento Piquillo y morrón," por (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2016) (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=2005992000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha).

Tabla 25. *Pimiento Páprika - Principales Mercados**Pimiento Paprika - Principales Mercados*

Mercado	% Var 14-13	% Part. 14	FOB-14 (miles US\$)
Estados Unidos	15	83	20,472.13
Canadá	11	2	577.54
Chile	36	2	506.6
Brasil	1	2	461.29
Federación Rusa	-46	2	460.93
España	-70	2	407.49
Países Bajos	122	2	400.42
México	620	1	306.99
Letonia	44	1	195.44
Otros países (15)	--	3	752.24

Nota. Adaptado de "Pimiento Paprika," por (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2016) (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=904221000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

El pimiento no presenta sustitutos directos, debido a su sabor característico y su riqueza nutricional, presentando altos valores de betacaroteno, vitamina A, vitamina C (presentan el doble de la naranja), altos niveles de antioxidantes e hidratos de carbono y baja densidad calórica. Es un fruto que se utiliza como acompañamiento gourmet o consumo directo en diferentes preparaciones a nivel nacional e internacional, y que no es reemplazable en países de Asia y Europa. Sin embargo, se pueden determinar sustitutos indirectos, tomando como base las propiedades que presenta el pimiento : (a) el tomate, presenta alto contenido de licopeno un antioxidante que ayuda a reducir las patologías cancerosas, mejora el rendimiento cardiovascular y retarda el envejecimiento; asimismo, cuenta con gran cantidad de vitaminas A, B y C, alto contenido de potasio, fósforo, magnesio y calcio, y (b) la cebolla, es un vegetal que contiene alto nivel antioxidante y vitaminas A, B y E, con altos contenidos de potasio, fósforo y betacaroteno.

Con respecto al tomate, desde el punto de vista de propiedades de la planta es un reemplazo nutricional casi perfecto del pimiento que por sus altos nutrientes puede ser utilizado en ensaladas o acompañamientos de forma similar que el pimiento. En el 2014, la exportación de tomate fresco registró un valor FOB de USD 442 mil dólares americanos con un precio por kilo de USD 0.65 por kilo un valor inferior al precio del pimiento. La oferta exportable del tomate fresco se concentra principalmente en Chile con un 70% de la exportación total y Brasil con el 30% restante (AgroData Perú, 2015).

Por otro lado, la cebolla es un vegetal con altos niveles de exportación y que ha registrado durante el 2016 un valor FOB de 13.6 millones de dólares americanos, el precio por kilo de la cebolla varía respecto del país donde se envía, en Colombia se registró un precio de USD 0.27 por kilo y en Estados Unidos se registró un precio de USD 0.47 por kilo.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

En el comercio internacional se puede encontrar una variedad de países que cultivan y exportan vegetales, y que podrían ingresar a competir en la exportación del pimiento, en el informe anual que elaboró el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], junto a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] y la CEPAL, se detalla principalmente a dos grandes acuerdos: (a) el TPP (Trans Pacific Partnership), un tratado comercial entre 12 países que reúne en conjunto a 805 millones de consumidores y alrededor del 40 % del PIB mundial, y (b) al de libre comercio que están negociando la Unión Europea (UE) y Estados Unidos. Se destacó que solo tres países de la región (Chile, Perú y México) son miembros, y los Estados que no participan pueden ver sus exportaciones afectadas dado que serían más costosas (IICA: Mega acuerdos comerciales afectarán sector agrícola de Latinoamérica, 2015).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre competidores existentes se da en diferentes campos, entre los cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio (Porter, 2014). La forma de competitividad es alta y se encuentra relacionada dentro del sector. El Perú tienen ventajas comparativas respecto a sus más cercanos competidores, como son México, España y Alemania, debido a que las tierras de su Costa para su cultivo y presentan altos rendimientos, sin embargo provee principalmente al mercado de España, que solo representa el 4% del mercado mundial. Además, España, China, Países Bajos (Holanda) y México tienen una participación importante en todas las presentaciones de pimiento (congelado y fresco), y la India se está posicionando en los cultivos secos y triturados o pulverizados.

3.6 Pimiento en el Perú y sus Referentes

El Perú, para lograr competitividad, ha de lograr tener altos estándares de calidad en el

proceso productivo de sus productos agrícolas, como el pimiento, así como en la presentación final para su comercialización. Ha de seguir modelos que se aplican, por ejemplo, en los Estados Unidos, y en los países de la Unión Europea, cuyos procedimientos se detallan a continuación.

Estados Unidos. Para el acceso del pimiento en conserva y fresco al mercado de los Estados Unidos, se debe de tomar en cuenta los requisitos establecidos por la Food and Drug Administration (FDA) que considera realizar exámenes en físico, en puerto de entrada o un examen de muestras. Respecto al envasado deberá realizarse en condiciones higiénicas que impidan la contaminación del producto, el envase deberá ser de vidrio rotulado y etiquetado. En el caso de embalaje, las cajas de cartón son lo más recomendado para los productos agroindustriales procesados.

Considerar también que todo embalaje destinado al comercio internacional, compuesto de piezas de madera, debe ser tratado térmicamente o fumigado con bromuro de metilo y contar con el sello de certificación de SENASA. En el caso del marcado y etiquetado y de la presentación del producto, este debe llevar un rótulo que cumpla la normativa que le es de aplicación, el cual se encuentran en el Código de Regulaciones Federales, Título 21, Parte 101 *Food Labeling* (21 CFR 101). De lo contrario, las autoridades estadounidenses prohibirán la entrada del producto en su territorio. Los productos procesados son admitidos por todos los puertos de los EE.UU., durante todos los periodos del año.

Por último, cumplir con las disposiciones de la Ley contra el Bioterrorismo que empezó a regir en los EE.UU. a partir del año 2003 y se encuentra destinada a proteger la producción, distribución y venta de alimentos de origen norteamericano e importado, en contra de posibles atentados terroristas. El procedimiento para la aplicación de la presente Ley considera las siguientes etapas: a. Registro de instalaciones alimenticias b. Notificación previa de alimentos importados c. Detención administrativa d. Norma final de

establecimiento y mantenimiento de registros. Sin embargo, las dos primeras etapas son de cumplimiento obligatorio para las empresas extranjeras. Asimismo, la FDA prohíbe la importación de artículos adulterados o mal etiquetados y productos defectuosos, inseguros, sucios o en condiciones insalubres. Mayores exigencias se darán cuando entre en vigencia los reglamentos elaborados en el marco de la nueva Ley de Inocuidad de los Alimentos publicada en el 2011.

Unión Europea. Para el acceso de pimiento a la Unión Europea deberá cumplir con la Normativa Comunitaria CE/178/2002 sobre los Principios Generales de la Legislación Alimentaria y procedimientos relativos a la seguridad de los alimentos donde se establecen los requisitos básicos que se aplican a todo alimento que ingresa a la UE. Para su efecto se requiere tener establecido un sistema de trazabilidad. Cumplir con los Límites Máximos de Residuos de la UE debido a que pueden restringir la entrada de productos que no cumplen o exceden los límites máximos permitidos. Cumplir con el Reglamento (UE) N°105/2010 de la Comisión del 5 de febrero de 2010, donde se establece los límites máximos de Ocratoxina A OTA: 30 µg/kg desde el 1.7.2010 hasta el 30.6.2012 y 15 µg/kg a partir del 1.7.2012. Cumplir con el Reglamento (EU) N°165/2010 de la Comisión del 26 de febrero de 2010, donde se establecen los límites de Aflatoxinas 5,0 10,0.

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

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de Perú y se comparan con los factores clave de éxito del negocio. El propósito de la MPC es señalar como está la producción de pimiento, respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la nación peruana pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector. Según se observa en la Tabla 26, el pimiento de la región peruana mantiene un valor de 2.10, lejano al de sus competidores directos que son los países de España, México y Alemania, porque estos

poseen una fortaleza relativa superior a Perú, con respecto a la industria del pimiento. Los principales referentes del pimiento, China y la India, se han tomado como base porque son países considerados potencia en la producción de pimiento congelado/conservado y fresco, respectivamente, asimismo, tienen buenas condiciones externas e internas para hacerlo (ver Tabla 27).

Tabla 26

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Perú		México		España		Alemania	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Participación de mercado en la Unión Europea y Estados Unidos	0.25	2	0.5	3	0.75	3	0.75	3	0.75
2 Empleabilidad de tecnología adecuada	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45	3	0.45
3 Calidad del producto	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
4 Canales de distribución	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3
5 Mano de obra calificada	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45	3	0.45
6 Rendimiento por hectárea	0.2	1	0.2	2	0.4	3	0.6	2	0.4
Total	1		2.10		2.95		3.15		2.95

Tabla 27. Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Perú		China		India	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Participación de mercado en la Unión Europea y Estados Unidos	0.25	2	0.5	4	1	3	0.75
2 Empleabilidad de tecnología adecuada	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6
3 Calidad del producto y del proceso productivo	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
4 Canales de distribución	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
5 Mano de obra calificada	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6
6 Rendimiento por hectárea	0.2	1	0.2	4	0.8	3	0.6
Total	1		2.10		3.9		3.45

3.8 Conclusiones

El Perú cuenta con gran variedad de recursos naturales, suelos diversos y un clima variado que propicia el cultivo de un pimiento diferente con un sabor y textura única a nivel mundial, generando un valor agregado al producto e impulsando el consumo de los diferentes mercados por el valor nutricional y el sabor diferenciado que posee. Asimismo, los problemas fitosanitarios es uno de los principales inconvenientes en el cultivo del pimiento, pero en el 2015 se creó el Protocolo Fitosanitario, mejorando la calidad y producción del pimiento, permitiendo el ingreso al mercado americano. Por otro lado, el nivel de desempleo se ha reducido, la agricultura ha contribuido a una mayor empleabilidad, debido a que ha brindado oportunidades a personas que se encontraban desempleadas en el sector; asimismo, con el crecimiento del pimiento nace la oportunidad de disminuir la siembra ilegal de coca, reemplazándolo por un cultivo cuyo crecimiento en el mercado ha sido superlativo. La producción de pimiento no implica solamente la mano de obra calificada y disponible, sino un nivel tecnológico adecuado y técnicas de cultivo ajustadas de acuerdo a la realidad peruana, sin embargo, aún no se ha brindado el impulso necesario a la nueva Ley 30309, que permitirá el desarrollo tecnológico e innovativo dentro del proceso productivo del pimiento.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) es la institución encargada de promover los planes y programas del sector, que tienen como objetivo central elevar la competitividad del agro, la tecnificación de los cultivos y fomentar un mayor acceso a los mercados (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016). En el Plan Estratégico del Sector Agrario se identifica que los actores que influyen en el desarrollo del sector agrario en el Perú son los productores agrarios, las comunidades campesinas y nativas, las organizaciones de usuarios, el Programa Sub-sectorial de Irrigación (PSI), AGRORURAL, Autoridad Nacional de Agua (ANA), Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), La Dirección General de Infraestructura Agraria y Riego de MINAGRI, Ministerio del Ambiente; Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento; Ministerio de Salud; Ministerio de la Producción; Ministerio de Energía y Minas; Ministerio de Economía y Finanzas (Ministerio de Agricultura y Riego, 2015). Todas estas entidades tienen a su cargo diferentes funciones que se van complementado para impulsar la producción del pimiento.

La Ley 27360 ofrece un marco fiscal favorable para la agricultura, con incentivos hasta el 2021, en un pago menor de impuestos a la renta (15%), en la depreciación acelerada 20% anual para infraestructura hidráulica e irrigación, y se puede solicitar la devolución del IGV (IVA) para la adquisición de bienes de capital, intermedios, servicios y contratos de construcción. Existen mecanismos de seguridad como los Convenios de Estabilidad Jurídica de ser necesarios, otros impuestos como los aranceles a las importaciones intermedias se devuelven en su totalidad. Para ciertos casos las compañías que tengan proyectos de inversión en zona amazónica tendrán un régimen especial y el pago de 10% o 5% del Impuesto a la

Renta. Respecto al marco legal, tanto los inversores peruanos como los extranjeros pueden desarrollar sus actividades agrarias y agroindustriales con plenas garantías, ya que éste está basado en el principio de “trato nacional”. Hay libertad de competencia, de contratación y no se exige índices de desempeño (MINAGRI & Proinversion, 2010).

La región Lambayeque es una de las principales zonas de mayor producción de pimiento piquillo y morrón y es la primera región productora de Capsicum en el país, la Asociación Regional de Exportadores (AREX) propone la creación de la Asociación de Productores de Capsicum del Perú para garantizar el posicionamiento del producto, creándose una comité de Capsicum del gremio exportador liderado por ADEX que actualmente tiene como misión promover e incentivar el crecimiento de este rubro. Lambayeque tiene una política de siembra específica, políticas de Estado y un sistema de incentivos que funciona y que está claro para el agricultor, más allá de eso no necesitarían bajo su punto de vista tener más (Cilloniz, comunicación personal, 02 de setiembre de 2016).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

En el 2014 hubo una disminución de las exportaciones de pimiento piquillo procesado y conservado (Partida Arancelaria: 2005992000) en 9%, siendo US\$ 44'888,999 en FOB 2013 y US\$ 40'803,932 en FOB 2014 (PromPeru, 2014). Por otro lado, en el 2015 las exportaciones fueron de 41'620,000 que es un crecimiento de 3% (Ministerio de Agricultura y Riego, 2015), el crecimiento en toneladas es del 4.8% versus el 2014 con un valor de 19,762 toneladas. El precio FOB referencial en Kilogramos (US\$/KGR) ha ido en ascenso entre el 2013 y 2014 (ver Tabla 28 y 29).

El evento en el Perú, con mayor relevancia para los productores nacionales de pimiento es la “Convención Internacional de Capsicum”. El objetivo de este evento es identificar las oportunidades de mejora, así como plantear alternativas de solución a los retos que enfrenta el sector involucrando a todos los actores del sector público y privado. Entre los

objetivos específicos, se tiene el de posicionar la diversidad de Capsicum peruanos en el mundo, resaltar la importancia de los agentes del sector para su desarrollo, promover la apertura de accesos a nuevos mercados para los Capsicum peruanos e incentivar la innovación tecnológica e investigación para el desarrollo del sector.

Tabla 28

Precios FOB Referencial en Kilogramos (US\$/KGR)

	2014												2013											
	DIC	NOV	OCT	SEP	AGO	JUL	JUN	MAY	ABR	MAR	FEB	ENE	DIC	NOV	OCT	SEP	AGO	JUL	JUN	MAY	ABR	MAR	FEB	ENE
KG	2.14	2.16	2.15	2.18	2.06	2.20	2.19	2.25	2.13	2.25	2.15	2.20	2.17	2.12	2.20	2.17	2.08	2.17	2.01	2.26	2.25	2.15	1.95	1.99

Nota. Tomado de “Precios Fob del Pimiento piquillo y morrón” por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) (SIICEX. Partida Arancelaria 200599 (VEGETABLES & MIXTURES OF VEGETABLES)).

Tabla 29

Precios FOB Referencial en Kilogramos (US\$/KGR)

	2014												2013											
	DIC	NOV	OCT	SEP	AGO	JUL	JUN	MAY	ABR	MAR	FEB	ENE	DIC	NOV	OCT	SEP	AGO	JUL	JUN	MAY	ABR	MAR	FEB	ENE
KG	2.49	2.50	2.31	2.57	2.48	2.12	2.37	2.39	2.20	2.32	2.26	2.18	2.33	2.38	2.30	2.01	2.07	2.06	1.85	1.87	2.06	2.13	2.12	2.05

Nota. Tomado de “Precios Fob del Pimiento paprika” por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) (SIICEX. Partida Arancelaria 090422)..

El pimiento piquillo y morrón se exporta en diferentes presentaciones tales como conserva, seco, pasta y polvo (PromPeru, 2014), y solo son cuatro las empresas de pimiento piquillo que concentran el 90% de participación de las exportaciones de este producto (ver Tabla 30). Las principales empresas exportadoras de pimiento paprika se muestra en la Tabla 31).

Tabla 30

Principales Empresas Exportadoras de Pimiento Piquillo y Morrón.

Empresa	% Var 14 – 13	% Part. 14
GRANDULES INC. SAC	26	32
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU SA	79	32
DANPER TRUJILLO SAC	58	18
CAMPOSOL SA	-4	8
AGROINDUSTRIAS DEL MANTARO SAC	-19	3
AGROINDUSTRIAS AIB SA	26	3
DANPER AREQUIPA SAC	-20	2
OPEN WORLD EXPORT SAC	1898	1
CYNARA PERU SAC	-78	0
Otras Empresas (9)	---	0

Nota. Tomado de “Comercio Perú,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015 (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=%20165%20&pnomproducto=%20Pimiento%20Piquillo).

Tabla 31

Principales Empresas Exportadoras de Pimiento Paprika

Empresa	% Var 14 – 13	% Part. 14
OUTSPAN PERU S.A.C.	63	34
BCF SPICES S.A.C.	12	25
PERAGROW FOODS SOCIEDAD ANONIMA C...	1	12
INDUSTRIAL COMERCIAL HOLGUIN E HI...	-20	12
CHILE AND SPICE OF PERU E.I.R.L.	11	4
MECAINNOVA SOCIEDAD ANONIMA CERRA...	--	2
PERU SPICES S.A.C.	-46	1
INKA SPICES SOCIEDAD ANONIMA CERR...	--	1
S & M FOODS S.R.L.	--	1
Otras Empresas (34)	--	4

Nota. Tomado de “Comercio Perú,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015 (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=904221000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha).

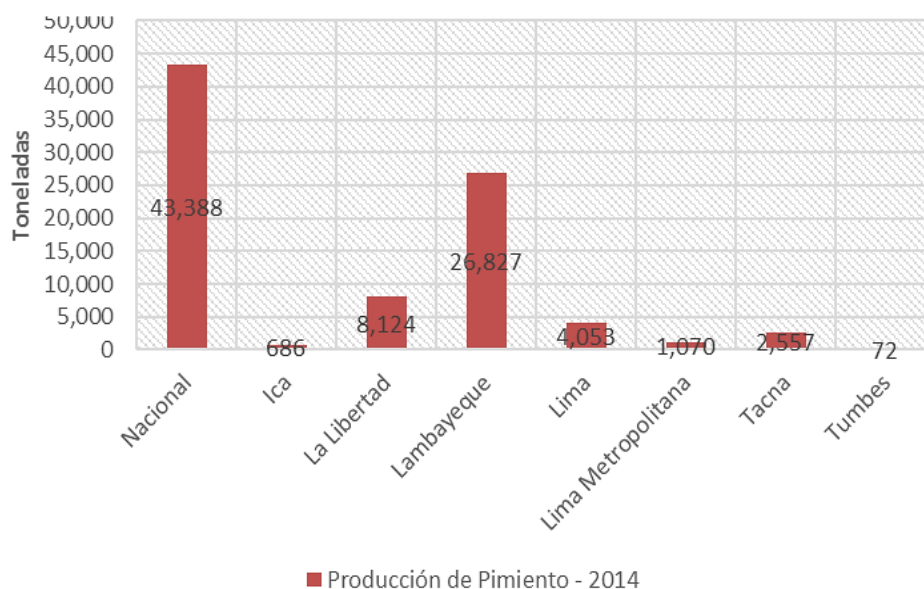
ADEX indicó que para el 2016 las exportaciones de pimientos y ajíes se incrementarán en 20%, tomando como base la subida de 19% en las exportaciones de 2015, pero teniendo en cuenta las consecuencias que pueda dejar el Fenómeno de El Niño. Por este motivo Perú pretende continuar con el posicionamiento de este tipo de producto, y una oportunidad importante es que será sede de la Conferencia Internacional de Peppers que se realizará en Trujillo entre el 15 y 17 de junio de 2016 (ADEX: exportación de pimientos y ajíes aumentará 20% este año, 2016).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El pimiento se produce en Ica, La Libertad, Lambayeque, Lima, Lima Metropolitana y Tumbes, donde la producción nacional en el 2014 fue de 43,388 toneladas (ver Figura 48). Por otro lado, el pimiento piquillo, se produce en Lambayeque, La Libertad y Piura, donde la producción nacional en el 2014 fue de 24,650 toneladas (ver Figura 49). Se aprecia que Lambayeque es la principal zona productora del pimiento piquillo, así también de otros pimientos, y las zonas productivas en Ica y Majes (Arequipa) se presentan como una gran oportunidad para su desarrollo (Lambayeque: 50% de tierras del proyecto Olmos están listas

para la siembra, 2015). Asimismo, el pimiento piquillo tiene una producción estacional que fue alta desde setiembre hasta enero y baja desde febrero a agosto (MINAGRI, 2012).

Figura 48. Producción peruana de pimiento por región, 2014 (toneladas). Tomado de “Anuario Producción Agrícola 2014, C-119,” por Ministerio de Agricultura y



Riego (MINAGRI), 2015 (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola>).

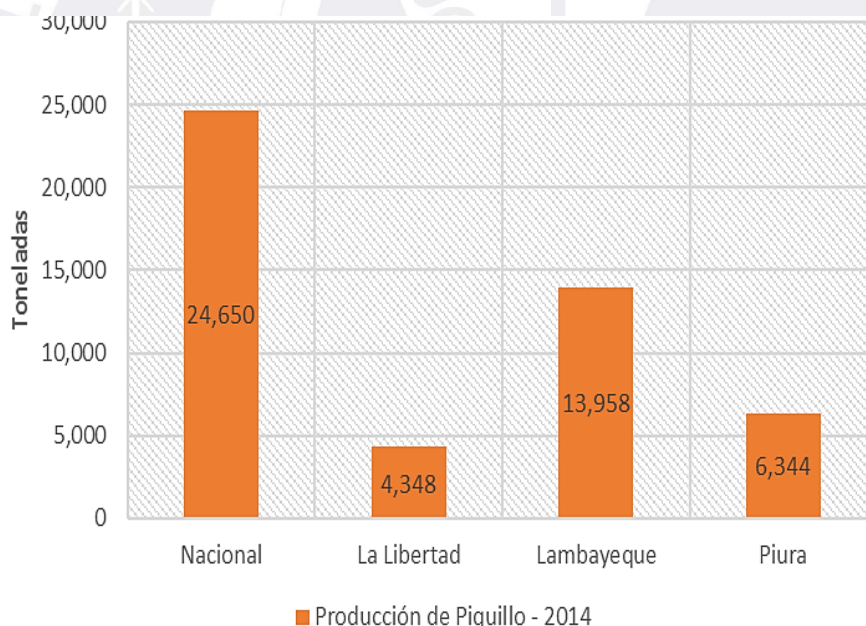


Figura 49. Producción peruana de piquillo por región - 2014 (hectáreas). Tomado de “Anuario Producción Agrícola 2014, C-115,” por Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2015 (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola>)

Uno de los principales motivos para el posicionamiento de Lambayeque es que el 18 de noviembre del 2014 se inauguró la etapa de irrigación del Proyecto Hidroenergético y de Irrigación Olmos, empezando el funcionamiento y la operación de toda la infraestructura de trasvase e irrigación, para el riego progresivo de 43,500 hectáreas en esta primera fase. El propósito del proyecto es trasvasar los recursos hídricos de la vertiente del Océano Atlántico hacia la vertiente del Océano Pacífico mediante un Túnel Trasandino de una longitud de 19.3 Km. y un diámetro interior de 4.8 m, para su posterior aprovechamiento en la generación de energía eléctrica y la irrigación de tierras áridas con condiciones climáticas muy favorables para la producción agrícola (Gobierno Regional de Lambayeque, 2015).

En el primer año de Operación, el Proyecto alcanzó la irrigación 5,959 hectáreas de cultivos en el nuevo valle y 500 hectáreas en el Valle Viejo de Olmos (Gobierno Regional de Lambayeque, 2016). De esta manera, con este proyecto los empresarios pueden realizar sus proyecciones con mayor seguridad para asegurar sus metas de inversión. En el 2015, las hectáreas irrigadas cultivaron diversos productos como uva de mesa, palto, arándano, páprika, cebolla, pimienta piquillo y caña de azúcar, asimismo se ha entregado agua en 22 conexiones (Gobierno Regional de Lambayeque, 2015).

Desde el punto de vista del agricultor; para Cilloniz (comunicación personal, 02 de setiembre del 2009), el cultivo del morrón es ventajoso a pesar de ser uno de los más difíciles por un tema de producción, pierden 17% del cultivo, genera una barrera de entrada alta frente a la competencia y posee menos mano de obra, que es escasa, además posee un ciclo de cultivo de tres meses frente a otros tipos de pimienta que pueden demorar entre 9 o 10 meses de estadía de cultivo antes de cerrar el ciclo creando riesgos de posibles plagas.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El precio de la tonelada del pimienta es variable y depende de la región que lo produce. Así pues, el precio promedio de pimienta en chacra en el 2014 fue de

S/. 1,093.32/tonelada (US\$ 0.33/Kg, TC: 3.32), siendo Tacna la región con mejor paga y Lambayeque de menor (Figura 50). Por otro lado, el precio promedio en chacra de pimiento piquillo fue de S/. 1,338/tonelada (ver Figura 51), es decir alrededor de US\$0.40/kg (TC: 3.32) en el 2014. El precio de exportación de la tonelada del pimiento piquillo es variable y depende del mes de la comercialización, así como la región que lo produce. El precio en promedio del 2014 fue de US\$2.16/kg y en el 2015 fue de US\$/2.10/kg (ver Tabla 32).

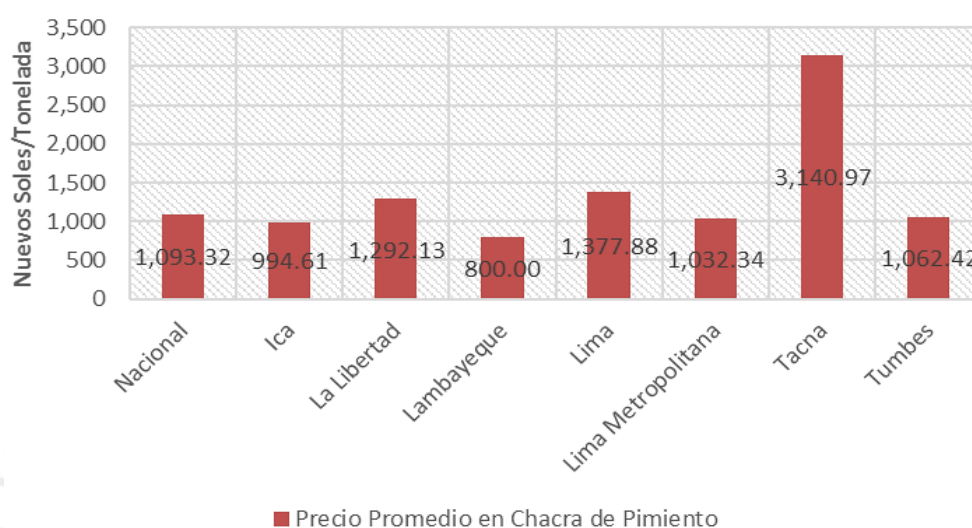


Figura 50. Perú: precio promedio en chacra de pimiento por región, 2014, (hectáreas). Tomado de “Anuario Producción Agrícola 2014, C-121,” por Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2015) (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola>).

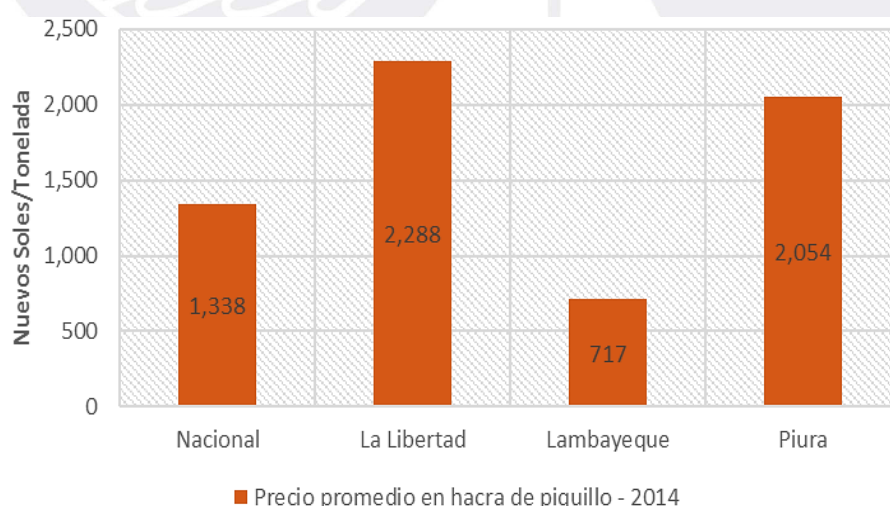


Figura 51. Perú: Precio promedio en chacra de piquillo por región, 2014, (hectáreas). Tomado de “Anuario Producción Agrícola 2014, C-117,” por Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2015 (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola>).

En los primeros siete meses del 2015 las exportaciones peruanas de pimiento piquillo sumaron 35 millones de dólares americanos, lo que representó un incremento de 67% debido a la mayor demanda de España, su principal mercado, señaló la Asociación de Exportadores (ADEX). Según cifras del Sistema de Inteligencia Comercial ADEX Data Trade, las compras del país europeo sumaron 22 millones de dólares americanos (+57%) y concentró el 63% del total despachado. En España es demandado por los principales distribuidores, supermercados, restaurantes, tiendas gourmet, hoteles, entre otros. El interés también es fuerte por la corriente en ese país, y en Europa en general, por consumir alimentos saludables, naturales y orgánicos. ADEX reportó además que el segundo mercado del pimiento piquillo fue EE.UU. (9 millones de dólares americanos), seguido de Alemania (2 millones de dólares americanos). Estos destinos alcanzaron crecimientos en pedidos de 200% y 8%, respectivamente (España es el principal destino del pimiento piquillo, 2015). La exportación de pimiento morrón en conservas se muestra en la Tabla 33.

Tabla 32 *Exportación de Pimiento Piquillo en Conservas*

Mes	2014			2015		
	FOB	Kilos	Precio	FOB	Kilos	Precio
Ene	1'635,139	737,731	2.22	4'771,024	2'210,445	2.16
Feb	1'663,958	774,266	2.15	2'585,086	1'205,046	2.15
Mar	2'591,663	1'151,118	2.25	3'515,241	1'805,274	1.95
Abr	2'369,826	1'113,228	2.13	1'855,574	821,991	2.26
May	2'121,170	942,928	2.25	2'083,159	955,918	2.18
Jun	1'574,576	719,557	2.19	1'808,333	838,805	2.16
Jul	1'756,086	797,145	2.20	2'925,533	1'429,762	2.05
Agosto	2'573,055	1'246,999	2.06	1'914,824	914,736	2.09
Setiembre	5'227,056	2'403,221	2.18	3'534,813	1'638,353	2.16
Octubre	5'210,633	2'427,886	2.15	4'397,462	2'090,913	2.10
Noviembre	7'287,915	3'380,714	2.16	6'033,647	2'938,956	2.05
Diciembre	6'615,968	3'090,102	2.14	5'325,293	2'538,009	2.10
Totales	40'627,045	18'784,895	2.16	40'749,989	19'388,208	2.10
Promedio mes	3'385,587	1'565,408		3'395,832	1'615,684	
% Crecimiento promedio	-5	-6		0	3	

Nota. Tomado de "Exportación de Pimiento Piquillo en Conservas," por Agrodataperu, 2016 (<http://www.agrodataperu.com/2016/03/pimiento-piquillo-conservas-peru-exportacion-febrero-2016.html/00pimientopiquillo2-4>).

Tabla 33

Exportación de Pimiento Morrón en Conservas

Mes	2016			2015			2014		
	FOB	Kilos	Precio promedio	FOB	Kilos	Precio Promedio	FOB	Kilos	Precio promedio
Totales	9'122,837	5'269,195	1.73	81'030,264	49'600,897	1.63	60'328,749	39'340,273	1.53
Promedio de mes	4'561,419	2'634,598		6'752,522	4'133,408		5'027,396	3'378,356	
% crec. Prom.	-32	-26	6	34	26	7	15	16	-1

Nota. Tomado de "Exportación de Pimiento conservas," por Agrodataperu, 2016 (<http://www.agrodataperu.com/wp-content/uploads/2016/03/00pimientoconservas2.bmp>).

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según el IV Censo Nacional Agropecuario (INEI, 2012) más del 99% de los productores agropecuarios tienen como condición jurídica de persona natural. Y esta situación es similar en las regiones de la producción del pimiento, que son La Libertad, Lambayeque y Piura. Esto demuestra que la articulación y coordinación del sector agropecuario a nivel nacional es una tarea compleja debido a la gran masa de micro-agricultores que debe ser gestionada por el Ministerio de Agricultura y Riego. La distribución de las condiciones jurídicas se resume en la Tabla 34.

El 63.4% de los agricultores en el Perú produce el mismo cultivo cada año, y solamente el 6.3% de la producción está orientada al mercado internacional para su exportación. Los agricultores, en su gran mayoría, producen cultivos tradicionales los que son ofertados en exceso, a los mercados locales. Generalmente los precios son extremadamente bajos. Se realiza muy poca actividad de valor agregado, de tal manera que la mayoría de los productos se exportan como materia prima a los países vecinos, los cuales los procesan y luego los reexportan al Perú a precios considerablemente más altos. En realidad, solo el 3.8% de la producción total del Perú es procesada internamente. A nivel de agricultor, se evidencia un conocimiento limitado de los procedimientos simples de post-cosecha que podrían ser usados para dar valor agregado a los productos agrícolas. Asimismo, no existe conocimiento sobre cómo acceder a mercados de productos procesados. Finalmente, muchos agricultores

Tabla 34

Productores Agropecuarios, por Condición Jurídica, según Superficie de las Unidades Agropecuarias

	Perú		Perú		La Libertad		La Libertad		Lambayeque		Lambayeque		Piura		Piura	
	Productores	%	Superficie (ha)	%	Productores %	Superficie (ha)	%	Productores (%)	Superficie (ha)	%	Productores %	Superficie (ha)	%	Productores %	Superficie (ha)	%
Cantidad	2'260,973	100	38'742,464.59	100	127,279	100	1'057,201.26	100	59,102	100	691,070.12	100	142,850	100	1'895,878.35	100
Persona Natural	2'246,702	99.37	14'112,231.43	36.43	126,653	99.51	570,161.71	53.93	58,894	99.65	238,994.28	34.58	142,348	99.65	400,672.28	21.13
Sociedad Anónima Cerrada (SAC)	1,892	0.08	369,528.99	0.95	263	0.21	51,674.18	4.89	87	0.15	20,767.50	3.01	123	0.09	33,203.09	1.75
Sociedad Anónima Abierta (SAA)	459	0.02	169,025.58	0.44	80	0.06	49,785.62	4.71	37	0.06	44,582.74	6.45	24	0.02	6,454.96	0.34
Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)	284	0.01	77,450.84	0.20	32	0.03	1,211.17	0.11	2	0.00	54.00	0.01	36	0.03	31,104.45	1.64
Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL)	345	0.02	32,445.76	0.08	34	0.03	1,580.54	0.15	26	0.04	1,243.15	0.18	25	0.02	4,824.37	0.25
Cooperativa Agraria	92	0.00	44,857.37	0.12	3	0.00	619.95	0.06	5	0.01	316.00	0.05	4	0.00	636.78	0.03
Comunidad Campesina	6,277	0.28	16'359,073.76	42.23	101	0.08	380,823.07	36.02	27	0.05	377,472.92	54.62	114	0.08	1'299,916.43	68.57
Comunidad Nativa	1,322	0.06	7'106,750.68	18.34		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00
Otra	3,600	0.16	471,100.18	1.22	113	0.09	1,345.02	0.13	24	0.04	7,639.53	1.11	176	0.12	119,065.99	6.28

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

carecen de conocimiento técnico para producir cultivos no tradicionales con mayor demanda en el mercado, o desconocen el “know-how” para incrementar la productividad de sus cultivos en general (Preval, 2004).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La intensidad en el uso de herramientas de comunicación es dispersa en La Libertad, Lambayeque y Piura. El acceso a celulares está bastante difundido alcanzando niveles de más de 80% de penetración en el año 2014; sin embargo, sólo alrededor de 25% de los hogares cuenta con una computadora a disposición y 21.6% (La Libertad), 23.9% (Lambayeque) y 13.8% (Piura) cuenta con servicios de internet según se detalla en la Figura 52, Figura 53 y Figura 54.

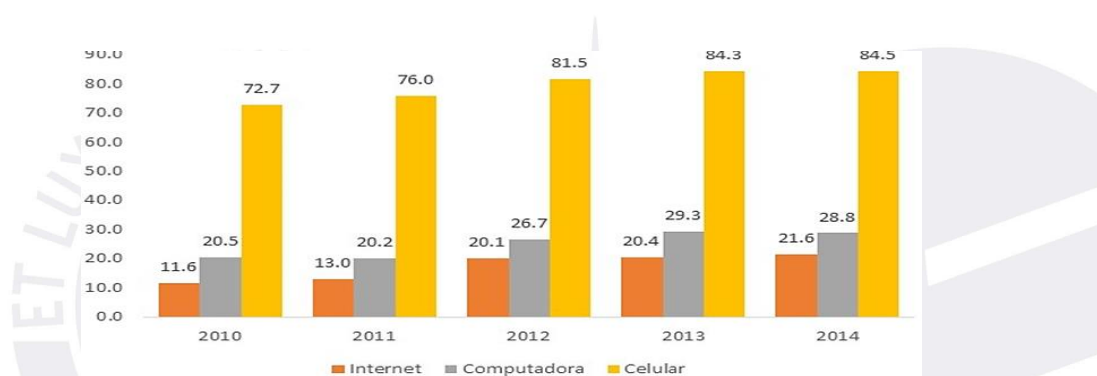


Figura 52. Hogares en La Libertad con acceso a internet, computadora y celular del 2010 al 2014.

Tomado de “hogares que acceden al servicio de internet según ámbito geográfico,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/...digitales/.../cap11006.xls>)

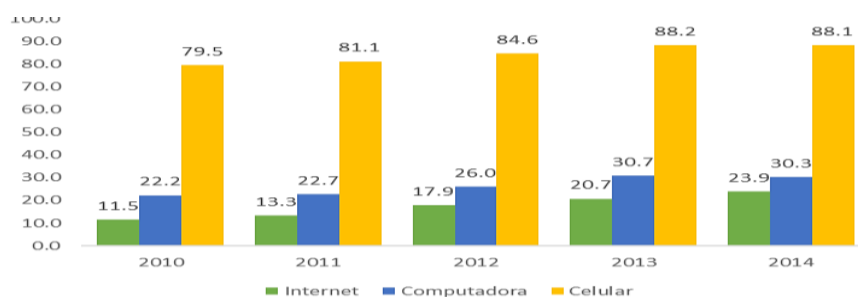


Figura 53. Hogares en Lambayeque con acceso a internet, computadora y celular del 2010 al 2014.

Tomado de “hogares que acceden al servicio de internet según ámbito geográfico,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/...digitales/.../cap11006.xls>)

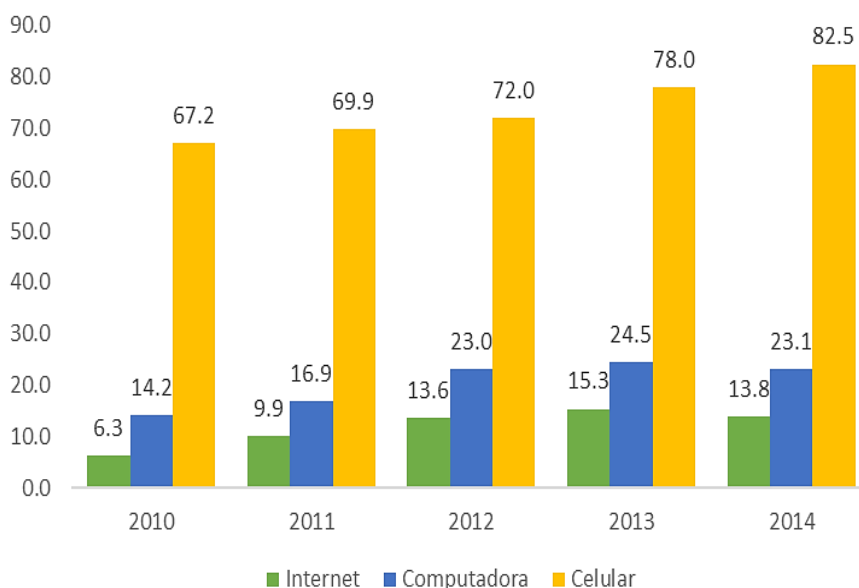


Figura 54. Hogares en Piura con acceso a internet, computadora y celular del 2010 al 2014. Tomado de “hogares que acceden al servicio de internet según ámbito geográfico,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/...digitales/.../cap11006.xls>)

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Con respecto a la innovación y desarrollo, el Perú se encuentra en el puesto 116 de 140 posiciones que representan a las economías analizadas dentro del Índice de Competitividad Global (2015-2016), para lo que el Perú deberá buscar nuevos ámbitos de negocio donde ingresar, como las compras por internet (Perú en últimas posiciones en innovación y desarrollo, 2015). Por otro lado, la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTECH) indicó que para que el Perú se encuentre en una posición privilegiada en América, es necesario que invierta el 2.8% del PBI nacional en este sector. Sin embargo, Perú solo invierte en innovación entre 0.12% y 0.16% del PBI nacional, convirtiéndolo en el país que menos innova, de los pertenecientes a la Alianza del Pacífico, según lo indicado en el Índice de Innovación Global del 2014 (UTECH: Perú debería invertir 2.8% de su PBI en innovación, pero solo llega a 0.12%, 2015) La tecnología es imprescindible para el cultivo y desarrollo de la industria del pimiento piquillo. Así pues, la Gerente General de la Sociedad Agrícola Virú, Malamud, indicó que el clima y los insectos son temas importantes y para prevenir los

posibles daños invierten mucho tiempo y dinero monitoreando el clima, cuidando las temperaturas de sus huertos y usando tecnología de punta para prevenir cualquier plaga (Los planes de Sociedad Agrícola Virú para diversificar la producción que exporta, 2014).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI ha sido elaborada con el fin de evaluar las principales fortalezas y debilidades del pimiento piquillo, según se aprecia en la Tabla 35. Se identificaron dieciocho factores determinantes de éxito, de los cuales nueve son fortalezas y nueve son debilidades, obteniendo un valor ponderado de 2.68. Este valor indica que aún no se está aprovechando todas las fortalezas del sector del pimiento y que falta seguir trabajando en la reducción de sus debilidades. Por otro lado, también se puede concluir que en el Perú existen factores optimistas para la inversión en la producción de pimiento, lo cual facilita la realización de la visión planteada. Por este motivo, es necesario continuar con la promoción de este cultivo, para incentivar la concurrencia de inversionistas, en razón de que ello garantizará el éxito de los programas de fomento y fortalecimiento de la agricultura en el Perú.

4.3 Conclusiones

La principal fortaleza del pimiento se sustenta en que se ha posicionado como insumo de gran alcance y el piquillo como insumo gourmet. Los pimientos peruanos tienen presencia en 18 mercados internacionales. Otra fortaleza importante es que el Estado cuenta con un programa sostenible para el soporte a la agricultura en el Perú. Así pues, el Ministerio de Agricultura y Riego mantiene estadísticas mensuales y anuales para ayudar a los productores; y PromPeru fomenta ferias para seguir posicionando los productos peruanos. La principal debilidad es la gran brecha entre el precio en chacra y el precio FOB, lo que conlleva a un déficit en el profesionalismo de los agricultores y eso se evidencia por la poca penetración de tecnología básica, como el uso de internet y equipos, así como la falta de alta tecnología en los procesos productivos.

Tabla 35

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Experiencia de los agricultores en el cultivo y conocimientos técnicos	0.04	3	0.12
2	Disponibilidad de mano de obra agrícola.	0.04	3	0.12
3	Exportación a más de 18 mercados.	0.05	3	0.15
4	Buenas condiciones climáticas para el cultivo de pimiento en las regiones de Piura, La Libertad, Lambayeque y Arequipa.	0.05	3	0.15
5	Actualización permanente de estadísticas agrarias.	0.06	4	0.24
6	Posicionamiento del pimiento piquillo como un producto gourmet.	0.07	4	0.28
7	Repotenciación de la producción del pimiento a través de la promoción de proyectos de infraestructura de irrigación.	0.07	4	0.28
8	Cultivo del pimiento durante todos los meses del año.	0.07	4	0.28
9	El Perú cuenta normas técnicas peruanas de pimiento piquillo, paprika y morron.	0.05	4	0.20
Total Fortalezas		0.50		1.82
Debilidades				
1	Bajo nivel tecnologico en el proceso productivo.	0.07	1	0.07
2	Insuficiente superficie cosechada de pimiento.	0.05	2	0.10
3	Variable rendimiento de produccion de pimiento entre las regiones productoras.	0.04	2	0.08
4	Insuficiente servicio fitosanitario.	0.06	2	0.12
5	Escaso capital inicial por parte de los agricultores.	0.05	2	0.10
6	Pocas empresas concentran el 90% de las exportaciones de pimiento piquillo.	0.06	2	0.12
7	Baja organizacion entre los productores, el 90% tiene una condicion juridica de persona natural.	0.05	2	0.10
8	Alta brecha entre el precio promedio en chacra (US\$0.40/kg) y el precio promedio FOB (US\$2.16/kg).	0.07	1	0.07
9	Los productores de pimiento no tienen mucho acceso a internet y a computadoras.	0.05	2	0.10
Total Amenazas			0.50	0.86
Total			1.00	2.68

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

Capítulo V: Intereses del Pimiento y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se presenta los intereses del sector y de la cadena productiva, así como del potencial y principios cardinales del pimiento. Asimismo se plantea los objetivos de largo plazo que conducen hacia la visión establecida.

5.1 Intereses del Pimiento

Los intereses de la industrial del pimiento y de la cadena productiva están orientados a incentivar el desarrollo y posicionamiento sostenible del sector. Intereses que se detallan a continuación:

- Mejorar la calidad de vida de los agricultores del pimiento y de las comunidades que se encuentran dentro del ámbito de esta industria.
- Promover la Asociación o Alianzas entre productores, la industria y el Estado; este interés es primordial para que el sector pueda desarrollarse de forma sostenible; la asociación de productores fortalece la capacidad de negociación de mejores condiciones, de oferta del producto a diferentes mercados, optimización de costos de inversión en el uso de recursos y tecnología. Por otro lado, la unión promueve que el Estado tome mayor interés a las necesidades de los agricultores, fomentando la capacitación del productor, la inversión privada; más aun considerando que el Estado tiene el interés de mejorar el nivel socio económico de la población.
- Incrementar la participación de mercado de las exportaciones del pimiento en la presentación de producto fresco y en conserva, a Estados Unidos.
- Incrementar la productividad de las tierras, logrando un volumen de producción sostenible para competir en el mercado mundial, mejorando procesos con la incorporación de tecnología en la cadena de abastecimiento y producción, con controles sanitarios y cuidado del medio ambiente.

- Desarrollar un producto de calidad que cumpla con los estándares mundiales, ligado al cumplimiento de los requisitos fitosanitarios, a las certificaciones y al tipo de producto cosechado.
- Aumentar la demanda nacional, esto conlleva a que el mercado peruano sea más competitivo, promoviendo más inversiones en el sector, por ende, mejoras en las empresas.
- Optimizar la cadena productiva, facilitando a los productores la distribución de sus productos con mayor facilidad y oportunidad, reduciendo costos logísticos. En este ámbito el Estado cumple un rol importante con el desarrollo de infraestructura en carreteras, puertos, tratados de libre comercio y otros.

5.2 Potencial del Pimiento

La demanda mundial del pimiento es impulsado por el mercado mundial de productos gourmet. Los factores de la demanda con respecto al pimiento se presentan como una alternativa de crecimiento para el sector agroindustrial en el actual clima económico, particularmente en Estados Unidos y Alemania, debido a la presión del consumo y a la capacidad de producción de los productores existentes (MINAGRI, 2016).

El potencial nacional tiene su analogía con el potencial de la organización (D'Alessio 2013). En este caso para analizar la industria se debe utilizar los siete dominios de Hartmann, (como se citó en D'Alessio 2013): (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

Demográfico. La población estimada al 2015 fue de 31'151,643 de habitantes a nivel nacional. Sin embargo, realizando un análisis desagregado por departamentos que producen pimiento, se puede indicar que La Libertad, Piura, Lambayeque y Arequipa, representan el 20.1% de la población total; de otro lado, según el Censo Nacional del año 2007, se registró

que el 54.6% de la población se encuentra distribuida en la región Costa, región de concentración de producción de pimiento, que beneficia la disponibilidad de mano de obra, así como mayor producción con el respectivo beneficio económico de la población.

Geográfico. El Perú dispone de zonas geográficas en la costa y condiciones climáticas óptimas para el cultivo de pimiento durante todo el año, con características inigualables para el cultivo de pimiento permitiendo así abastecer al mercado mundial y otorgando al Perú una ventaja competitiva frente a otros países productores (Agrodata, 2016). El Perú posee un tipo de pimiento con extraordinarias cualidades, rico en calcio y vitaminas A y C, es muy apreciado por el mercado internacional, de hecho, el pimiento peruano se ha convertido en un ingrediente imprescindible en muchas de las recetas gastronómicas más famosas del mundo. De otro lado, los fenómenos naturales dificultan la producción anual ocasionando pérdidas económicas.

Económico. Los acuerdos comerciales son parte fundamental para incrementar las exportaciones de pimiento a nivel mundial, por lo tanto, Perú debe aprovechar los TLCs y convenios establecidos con las principales naciones importadoras de este producto. Por un lado, para garantizar la subida de las exportaciones a Reino Unido, Países Bajos, España y Francia, se debe tomar como base el Acuerdo Comercial con la Unión Europea, considerando la importancia del mismo para la estrategia comercial del país y la expansión a mayores mercados. Este acuerdo permite el acceso preferencial de las exportaciones peruanas a cualquier país de la Unión Europea; asimismo, la utilidad por tonelada será mayor por el manejo arancelario diferenciado que se maneja dentro del acuerdo bilateral. Por otro lado, para incrementar las exportaciones de pimiento a Estados Unidos es importante realizar la venta directa del producto y no a través de intermediarios u otros países. Por consiguiente, se deben aprovechar las ventajas de reducción y eliminación de aranceles a las exportaciones que trae consigo este acuerdo, donde permitirá a los proveedores peruanos ser más

competitivos en el mercado e incrementar sus utilidades (Acuerdos Comerciales del Perú, 2015); de tal manera de compensar las brechas de dependencia del mercado financiero internacional y exportación de productos tradicionales, así como de la baja inversión privada. En Perú se cuenta con 1626 hectáreas para el cultivo de pimienta en el 2014 (ver Figura 55), y el rendimiento promedio en el mismo año fue de 26.69 toneladas por hectárea, (ver Figura 56).

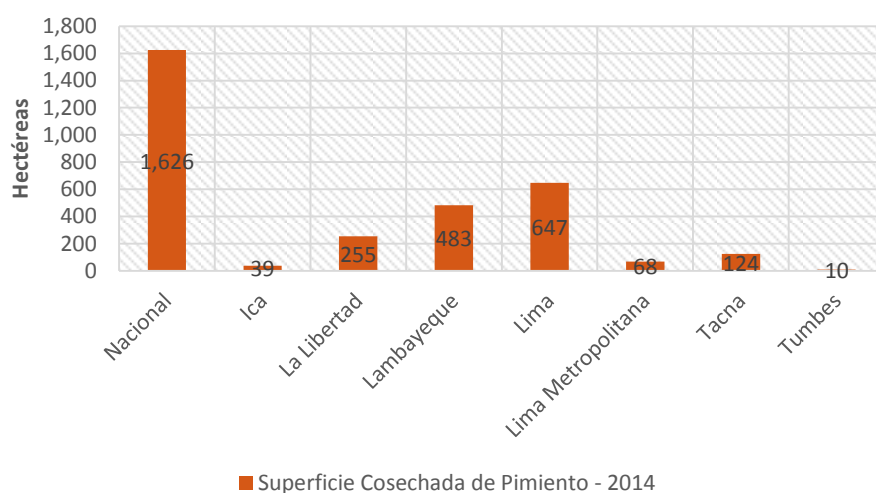


Figura 55. Perú: superficie cosechada de pimienta por región, 2014 (hectáreas). Tomado de “Anuario Producción Agrícola 2014,” por Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2015 (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola>).



Figura 56. Perú: rendimiento promedio de pimienta por región, 2014 (hectáreas). Tomado de “Anuario Producción Agrícola 2014,” por Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2015 (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola>).

Tecnológico/ Científico. Según el Banco Mundial (2014), en Latinoamérica el país que más invierte en investigación y desarrollo es Brasil, destinando el 1% de su PBI. Chile invierte el 0.5% de su PBI, mientras que Perú sólo el 0.15%. El desarrollo tecnológico de los productores de pimiento aún está lejos frente a otros países de la región, por la falta de inversión pública en investigación, desarrollo e innovación.

Histórico –psicológico – sociológico. El Perú es un país que cuenta con diversas y ricas culturas étnicas. Con la conquista del Perú, llegaron los españoles a tierras peruanas, generando un intercambio cultural con diferentes especies que permitieron ampliar la oferta gastronómica. En la década de los ochenta se presenta la etapa de terrorismo afectando psicológica y socialmente a la población, hechos que reprimieron el crecimiento de la agricultura. Actualmente se tiene una amplia oferta gastronómica y medios apropiados que contribuyen para ofrecer los productos como el pimiento.

Organizacional y administrativo. El Estado Peruano se caracteriza por el centralismo en las políticas económicas y sociales, que no permiten desarrollarse a las zonas rurales y crean dependencia e inmigración, así como inequidad en los ingresos del agricultor quedando en desventaja en la cadena productiva.

Militar. Las Fuerzas Armadas del Perú y las Fuerzas Policiales, en su conjunto garantizan la soberanía y la defensa del territorio peruano frente a la delincuencia, al narcotráfico, al terrorismo; contribuyendo activamente al crecimiento de los sectores económicos del país, sobre todo de los agricultores, que en paralelo salvaguardan sus recursos con la participación de los ronderos conformado por pobladores de cada región.

5.3 Principios Cardinales del Pimiento

Influencia de terceras partes. A través del Ministerio de Agricultura se promueve el consumo interno y externo del pimiento peruano, sumando la capacitación a las organizaciones de agricultores sobre el uso de tecnología e información de interés. Los

tratados de libre comercio y la apertura del mercado de Estados Unidos al producto fresco, constituyen una oportunidad importante para el incremento de exportación del pimiento

Lazos pasados y presentes. La exportación del pimiento en el 2012 fue de 191 millones de dólares americanos y actualmente de 203 millones de dólares americanos que representa un crecimiento de 6%; en los años 2013 y 2014 el nivel de exportación bajó en promedio a 171 millones de dólares americanos por menor cosecha y menor rendimiento; sin embargo, para el 2016 se estima un crecimiento de 20%. La historia del pimiento peruano muestra que es un producto altamente valorado por el mercado internacional, con oportunidades de crecimiento, entre otros, el mercado de Estados Unidos en la presentación como producto fresco; sin embargo la productividad depende del nivel tecnológico empleado en tierras de cultivo.

Contra balance de intereses. La organización de productores de pimiento es débil lo que origina insuficiente superficie cosechada, variable rendimiento de producción en las regiones de cultivo, inadecuado manejo técnico de cultivo asociado al bajo nivel tecnológico, limitado financiamiento de capital, alta concentración de productores constituidos como personas naturales, alta brecha en el precio justo de agricultor y exportador, aparición de plagas asociado al insuficiente servicio fitosanitario.

Conservación de los enemigos. La competencia es fuerte y directa especialmente con España, Alemania y México, por ser importantes exportadores a nivel mundial en productos conservados, y en el caso de productos frescos que se presenta como una oportunidad de crecimiento. Por otro lado, es importante considerar a los países de la Alianza del Pacífico ya que estos países son la competencia regional más directa, teniendo a México con una superficie de 171,800 hectáreas cosechadas, Perú 17,500 hectáreas, Colombia 4,100 hectáreas, Chile 500 hectáreas. En relación a la superficie de Capsicum fresco se tiene a Chile

con 69,100 hectáreas, México 17,600 hectáreas, Perú 9,500 hectáreas, Colombia 7 mil hectáreas.

5.4 Matriz de Intereses de Pimiento del Perú (MIO)

En la Tabla 36 se muestran los intereses del pimiento del Perú comparados con sus principales grupos de interés.

Tabla 36

Matriz de Intereses de Pimiento del Perú (MIO)

Intereses organizacional	Intensidad del Interés Vital	Importante	Periférico
1. Aumento de las exportaciones a Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Francia y España.	+ MINAGRI + MINCETUR + PRODUCE + Empresas Exportadoras Peruanas		
2. Incremento de la demanda regional.	+ MINAGRI + MINCETUR + PRODUCE + Empresas Exportadoras Peruanas		- Países China, España, México, India (México, Turquía, China, Grecia)
3. Establecimiento Asociación o Alianzas entre productores, la industria y el Estado.	+ MINAGRI + MINCETUR + PRODUCE + SENASA + INIA + Empresas Exportadoras Peruanas		- Países Exportadores (México, Turquía, China, Grecia)
4. Incremento de la productividad y calidad del pimiento.	+ MINAGRI + MINCETUR + PRODUCE + SENASA + INIA		- País Exportador (México) + Empresas Exportadoras Peruanas
5. Mejora continua de la calidad de vida de los agricultores.	+ MINAGRI + MINCETUR + PRODUCE - Países Exportadores (, China, Francia, Países Bajos, España)		

Nota. (+) = interés común, (-) = interés opuesto

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo de la industria del pimiento están dirigidos a alcanzar la visión: Al 2027 el Perú pasará del tercer lugar a ser el líder mundial en la exportación de Pimiento Paprika, Piquillo y Morrón, en conjunto, incrementando su oferta exportable y siendo reconocido por la calidad en los procesos de producción y especialización de sus productores, enfocándose en la satisfacción de la demanda mundial y regional, con generación de valor y beneficios económicos para los agentes dentro de la cadena de valor, en

un marco social y medioambiental. Los Objetivos a Largo Plazo (OLP) para el pimiento en el Perú son (ver Tabla 37).

Objetivos a Largo Plazo (OLP1): Al 2027, incrementar las exportaciones de Pimiento a 1'800,000 miles USD, mejorando la calidad de vida y el nivel socioeconómico del 80% de agricultores. En el 2015 la exportación llegó a 202,409 miles USD.

Objetivos a Largo Plazo (OLP2): Al 2027, duplicar el número de mercados externos del pimiento, mejorando la cadena productiva y los estándares medioambientales para ingresar a dichos mercados. En el 2015 se tuvieron 18 mercados externos principales.

Objetivos a Largo Plazo (OLP3): Al 2027, incrementar el área de cultivo en todas las regiones llegando a 105,000 hectáreas de producción total. Al 2015 se registró 17,500 hectáreas.

Objetivos a Largo Plazo (OLP4): Al 2027, aumentar la productividad del pimiento, pimiento piquillo y paprika por hectárea en todas las regiones involucradas, con un rendimiento promedio de 48 TM/ha. Al 2015, solo Lambayeque alcanzó la mayor productividad por hectárea, con un rendimiento de 35tm/ha para el piquillo y 55TM/ha para el pimiento, el rendimiento promedio de las regiones fue 20tm/ha.

Objetivos a Largo Plazo (OLP5): Al 2027, incrementar en 60% el número de agricultores involucrados en la producción de pimiento en cada región. Al 2015 tuvo una variación porcentual negativa de 2.6%.

5.6 Conclusiones

Los objetivos a largo plazo definidos han tenido como referente la visión del sector; los intereses identificados para el sector, y están orientados a: (a) mejorar la calidad de vida de los agricultores; (b) fomentar la productividad y calidad del pimiento; (c) establecer asociación o alianzas entre productores, la industria y el Estado; (d) aumento de la demanda regional; (e) aumento de las exportaciones, y (f) optimización de la cadena de abastecimiento.

Este análisis demuestra que ha habido avances significativos en la industria del pimiento; sin embargo, hay puntos críticos por mejorar como las prácticas de cultivo aplicadas por los productores, la poca tecnología de punta que mejoren el proceso productivo.

En este contexto los objetivos a largo plazo están orientados a satisfacer los intereses del sector y alcanzar lo planteado en la visión. Además, estos objetivos han considerado los asuntos más relevantes del sector, incluyendo temas de exportación, productividad, participación de mercado, aporte macroeconómico del pimiento, así como el aporte a los diferentes grupos de interés involucrados, especialmente comunidad y medio ambiente; es importante indicar que los objetivos planteados han sido formulados según datos del sector, siendo objetivos medibles, realistas, desafiantes, y alcanzables para la época indicada en la visión



Tabla 37

Objetivos Largo Plazo

Área de Resultado Clave	Indicadores	OLP	Objetivos a Largo Plazo	Tiempo	Valor Inicial	Valor Final
Crecimiento	Monto de exportaciones	OPL1	Incrementar las exportaciones de Pimiento a 1'800,000 miles USD, mejorando la calidad de vida y el nivel socioeconómico del 80% de agricultores. En el 2015 la exportación llegó a 202,409 miles USD.	2027	202,409	1'800,000.
Crecimiento	Número de mercados	OPL2	Duplicar el número de mercados externos del pimiento, mejorando la cadena productiva y los estándares medioambientales para ingresar a dichos mercados. En el 2015 se tuvieron 18 mercados externos principales.	2027	18	36
Crecimiento	Hectáreas de producción	OPL3	Incrementar el área de cultivo en todas las regiones llegando a 105,000 hectáreas de producción total. Al 2015 se registró 17,500 hectáreas.	2027	17,500	105,000
Crecimiento	Cantidad de toneladas por hectáreas	OPL4	Aumentar la productividad del pimiento, pimiento piquillo y paprika por hectárea en todas las regiones involucradas, con un rendimiento promedio de 48 TM/ha. Al 2015, solo Lambayeque alcanzó la mayor productividad por hectárea, con un rendimiento de 35tm/ha para el piquillo y 55TM/ha para el pimiento, el rendimiento promedio de las regiones fue 20tm/ha.	2027	20tm/ha.	48tm/ha.
Crecimiento	Número de agricultores	OPL5	Incrementar en 60% el número de agricultores involucrados en la producción de pimiento en cada región. Al 2015 tuvo una variación porcentual negativa de 2.6%	2027	-2,6%	60%

Capítulo VI. El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se identifican las estrategias que permitirán que el Pimiento en el Perú logre sus objetivos, las cuales se obtienen de las siguientes matrices: (a) Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA), (b) Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz de Boston Consulting Group, (d) Matriz Interna Externa (MIE), y (e) Matriz de la Gran Estrategia, (f) Matriz de Decisión de Estrategias (MDE), (g) Matriz Cuantitativa del Proceso Estratégico, (h) Matriz de Rumelt, y (i) la Matriz Ética.

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

La estructura de la MFODA tiene como base las fortalezas y debilidades del Pimiento en el Perú, las cuales se registraron en la matriz EFI, así como sus oportunidades y amenazas que se registraron en la matriz EFE. En este proceso se logró generar: (a) cinco estrategias FO-Explote, (b) seis estrategias DO-Busque, (c) cuatro estrategias FA-Confronte, y (d) cinco estrategias DA-Evite (ver Tabla 38). Estas 20 estrategias específicas son evaluadas y se retendrán las de primer orden y otras quedarán como contingencia.

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

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) se utilizó dentro del presente planeamiento estratégico para determinar la postura estratégica del pimiento peruano, esta matriz combina dos ejes, que a su vez combina factores relativos como la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno. En la Tabla 39 se muestra la relación de los resultados de los factores determinantes, el valor de fortaleza financiera es 3.44, el valor de ventaja competitiva es -2.83, el valor de fortaleza de la industria es 3.67 y el valor de estabilidad del entorno es -2.86.

Tabla 38

Matriz FODA para el Pimiento Peruano

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1 Experiencia de los agricultores en el cultivo y conocimientos técnicos</p> <p>F2 Disponibilidad de mano de obra agrícola.</p> <p>F3 Exportación a más de 18 mercados.</p> <p>F4 Buenas condiciones climáticas para el cultivo de pimiento en las regiones de Piura, La Libertad, Lambayeque y Arequipa.</p> <p>F5 Actualización permanente de estadísticas agrarias.</p> <p>F6 Posicionamiento del pimiento piquillo como un producto gourmet.</p> <p>F7 Repotenciación de la producción del pimiento a través de la promoción de proyectos de infraestructura de irrigación.</p> <p>F8 Cultivo del pimiento durante todos los meses del año.</p> <p>F9 El Perú cuenta normas técnicas peruanas de pimiento piquillo, páprika y morrón.</p>	<p>D1 Bajo nivel tecnológico en el proceso productivo.</p> <p>D2 Insuficiente superficie cosechada de pimiento.</p> <p>D3 Rendimiento variable de producción de pimiento entre las regiones productoras.</p> <p>D4 Insuficiente servicio fitosanitario.</p> <p>D5 Escaso capital inicial por parte de los agricultores.</p> <p>D6 Pocas empresas concentran el 90% de las exportaciones de pimiento piquillo.</p> <p>D7 Baja organización entre los productores, el 90% tienen una condición jurídica de persona natural.</p> <p>D8 Alta brecha entre el precio promedio en chacra (US\$0.40/kg) y el precio promedio FOB (US\$2.16/kg).</p> <p>D9 Los productores de pimiento no tienen mucho acceso a internet y a computadoras.</p>
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
<p>O1. Disponibilidad de nuevos mercados debido a acuerdos de tratados de libre comercio (TLC) vigentes al 2016.</p> <p>O2. Alianzas estratégicas aprovechando el bloque comercial económico que podemos generar con la Alianza del Pacífico.</p> <p>O3. Política de Estado para la promoción de la inversión privada.</p> <p>O4. Estabilidad política y jurídica del país.</p> <p>O5. Proyección de crecimiento económico del Perú.</p> <p>O6. Promoción de la investigación científica por la promulgación de la Ley N30309.</p> <p>O7. Impulso de reformas para la mitigación de los riesgos medioambientales por parte del Estado.</p> <p>O8. Autorización del Gobierno de Estados Unidos para el ingreso del Capsicum fresco peruano.</p>	<p>FO1. Incrementar las áreas de cultivo de pimiento en las zonas de Piura, La Libertad, Lambayeque y Arequipa (F1, F2, F7, F9, O1, O4, O5, O6).</p> <p>FO2. Penetrar en el mercado incrementando las exportaciones del pimiento en conserva y fresco a Estados Unidos y a nuevos mercados (F1,F3,F6,F8,O1,O2,O3,O5,O8)</p> <p>FO3. Incrementar el rendimiento del pimiento en las zonas de Piura, La Libertad, Lambayeque y Arequipa explotando sus condiciones climáticas favorables (F4,F7,F8,F5,O7,O5,O8)</p> <p>FO4. Implementar tecnología de punta aprovechando la experiencia y conocimientos técnicos de los agricultores. (F2,O1,O3,O5,O6)</p> <p>FO5. Expandir la producción de pimiento a nuevas regiones con el respaldo de la ley 30309 para la utilización de la tecnología y generar procesos innovadores. (F4,F1,O3,O5,O6,O7)</p>	<p>DO1. Aumentar la productividad aplicando técnicas efectivas de manejo de suelo, sistemas de producción, cosecha y post cosecha; de acuerdo con lo recomendado por los centros de investigación agrícola del Perú (SENASA, INIA, entre otros) (D1,D3,D4,D6,O1,O3,O7)</p> <p>DO2. Buscar inversionistas privados para el cultivo de pimiento en las regiones costeras asignando incentivos tributarios y gestiones administrativas (permisos, licencias, entre otros) (D2,D3,D5,D6,D8,O1,O3,O5,O6)</p> <p>DO3. Reducir costos en la cadena productiva, estandarizando los procesos de acuerdo a las mejores prácticas y tecnología utilizadas por los principales países productores de pimiento. (D1,D3,D6,D8,D9,O1,O2,O5,O6)</p> <p>DO4. Estructurar la aventura conjunta asociando a los productores como unidad jurídica, con el fin de incrementar su oferta exportable, así como defenderse de las fuerzas de negociación de la competencia, proveedores, clientes y nuevos entrantes. (D2,D3,D5,D6,D7,O1,O3,O5)</p> <p>DO5. Reducir costos ocasionados por mermas, implementando los servicios fitosanitarios bajo los estándares recomendado por la Alianza del Pacífico y por los países con TLC (D3,D4,O2,O7)</p> <p>DO6. Implementar leyes que favorezcan la obtención de préstamos para inversión de capital de la inversión privada y la promoción de la reinversión en el proceso productivo. (D2,D5,D6,O3,O6)</p>
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
<p>A1. Potenciales nuevos competidores.</p> <p>A2. Estancamiento en el crecimiento comercial por la crisis económica internacional.</p> <p>A3. Corrupción en las instituciones públicas que generan grandes pérdidas de dinero.</p> <p>A4. Variación de tipo de cambio lo que perjudica a los exportadores cuyos ingresos son en dólares pero sus costos son en soles.</p> <p>A5. Fenómenos climatológicos que afecten el cultivo del pimiento.</p> <p>A6. Baja inversión pública en ciencia, tecnología e innovación.</p> <p>A7. Contaminación ambiental que afecten a la producción de pimiento.</p> <p>A8. Aparición de plagas por falta de control.</p>	<p>FA1. Desarrollar dimensiones y características de los pimientos considerando las Normas Técnicas Peruanas de calidad de los pimientos piquillo, morrón y páprika (F1,F9,A1,A2)</p> <p>FA2. Incorporar nuevas áreas de cultivo con características climatológicas propicias para el aumento de la producción. (F1,F4,F5,F5,A5,A1)</p> <p>FA3. Integrar a los participantes de la cadena productiva mediante un comité sectorial en Promperú para fortalecer y estandarizar los procesos financieros, logísticos y operativos. (F1,F3,A4)</p> <p>FA4. Preparar acciones y planes de contingencia que se basen en experiencias, buenas prácticas y uso de nueva tecnología, que ayuden a mitigar los problemas de producción, fitosanitarios y climatológicos. (F1,F7,F9,A5,A7,A8)</p>	<p>DA1. Firmar acuerdos entre empresas u organismos que permitan impulsar la inversión de nueva tecnología y mejorar la gestión agrícola, con la finalidad de incrementar la superficie de cultivo y rendimiento de producción. (D1,D2,D3,D4,A1,A2,A6)</p> <p>DA2. Facilitar el acceso a los productores a la información y servicios agropecuarios. (D5,D9,A3)</p> <p>DA3. Desarrollar proyectos de investigación para mejorar la genética de los cultivos alternativos diferenciados por región. (D2,D3,A5,A8)</p> <p>DA4. Mejorar la infraestructura de riego tecnificado y drenaje. (D1,D2,D3,D4,A6,A7,A8)</p> <p>DA5. Facilitar el acceso de los productores organizados a líneas de financiamiento promoviendo su desarrollo. (D9,D7,D6,D5,A2,A6,</p>

Tabla 39

Matriz PEYEA

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										Valor
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	4
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	4
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	4
Promedio										
=										3.44
Factores Determinantes de la ventaja competitiva (VC)										Valor
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	6
3. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
5. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
6. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	1
Promedio										
=										-2.83
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										Valor
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
3. Estabilidad Financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio =										3.67
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										Valor
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
Promedio =										-2.86

En la Figura 57, se muestra la Matriz MPEYEA, donde se presentan los resultados del vector X y del vector Y. El vector X está compuesto por la sumatoria de la Fortaleza de la Industria (FI) + Ventaja Competitiva (VC) totalizando un valor de 0.83 y el vector Y compuesto por la sumatoria de Estabilidad del Entorno (EE) + Fortaleza Financiera (FF) totalizando un valor de 0.59, situando al sector en una postura agresiva. La ubicación en este cuadrante implica que la empresa puede utilizar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de productos, integración vertical y diversificación en conglomerados, de esta manera el pimiento podrá aprovechar sus fortalezas internas.

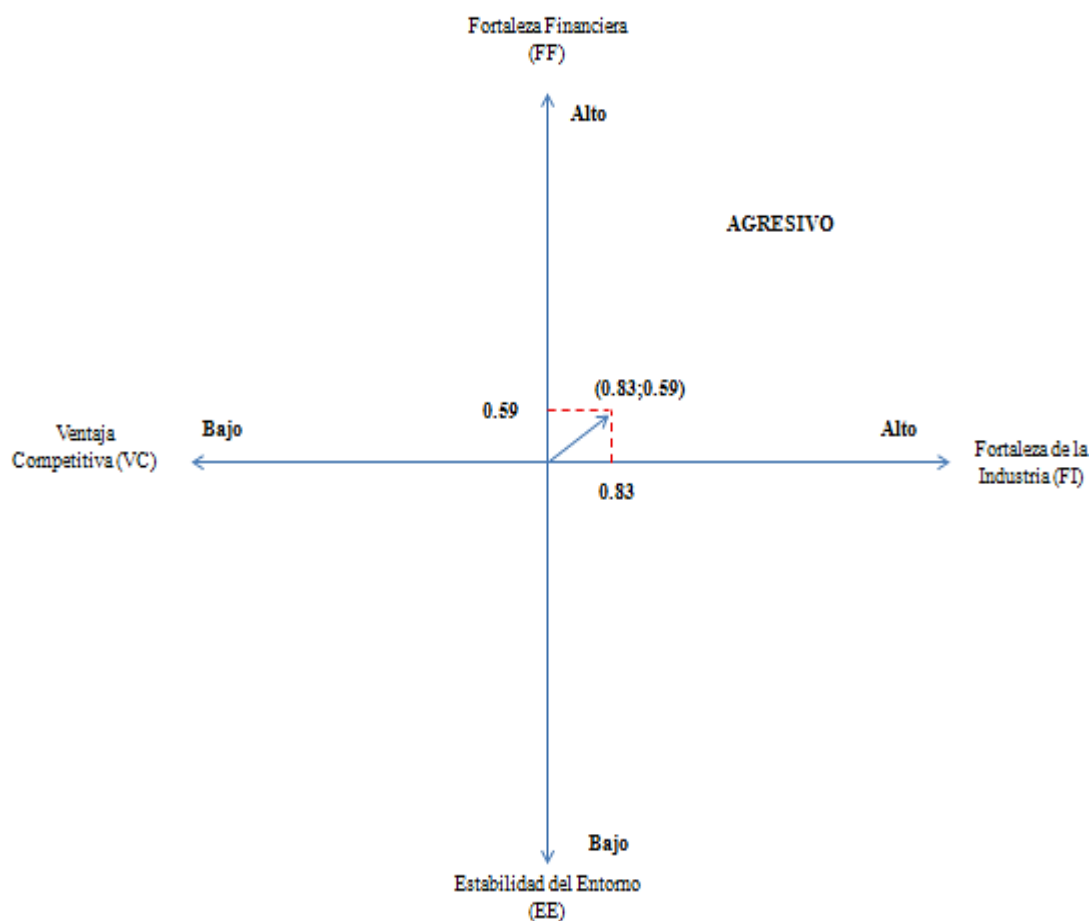


Figura 57. Matriz de Posición Estratégica

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2013), la Matriz Boston Consulting Group (MBCG) se basa en relacionar, la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de caja con la posición de la participación de mercado relativa en la industria y la generación de caja. Como resultado del análisis realizado, el pimiento páprika triturado, y el pimiento piquillo y morrón se ubican en el cuadrante I con signo de interrogación, dado que cuentan con alta tasa de crecimiento de ventas en la industria, mientras que su participación relativa en el mercado es baja, con el 17.32% y 19.62% respectivamente. La necesidad de efectivo o de inversión en este producto es alta; y no tiene participación significativa en el mercado, por lo que la generación de efectivo o flujo de caja es baja. Se recomienda implementar estrategias intensivas con penetración en el mercado actual y desarrollo de nuevos mercados. El pimiento páprika sin triturar seco, se posiciona en el segundo cuadrante “estrella”, presentando una alta tasa de crecimiento de ventas en la industria, y alta participación en el mercado, con el 59.96 %. Es importante el incremento de inversión para consolidarse en esta posición alta, lo que implicaría una alta generación de caja o efectivo. Se recomienda estrategias de integración hacia adelante, ganando propiedad sobre los distribuidores e integración horizontal, velando por los competidores (ver Figura 58).

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna Externa (MIE) es considerada una matriz de portafolio que maneja nueve cuadrantes, en donde se ubica la ponderación de valores obtenidos en la Matriz MEFE (2.69) y la Matriz MEFI (2.68). Como resultado del análisis, se puede apreciar en la Matriz MIE que el pimiento se ubica en el cuadrante V (ver Figura 59), lo que indica que se encuentra en el estado para desarrollarse selectivamente para mejorar, y se pueden aplicar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

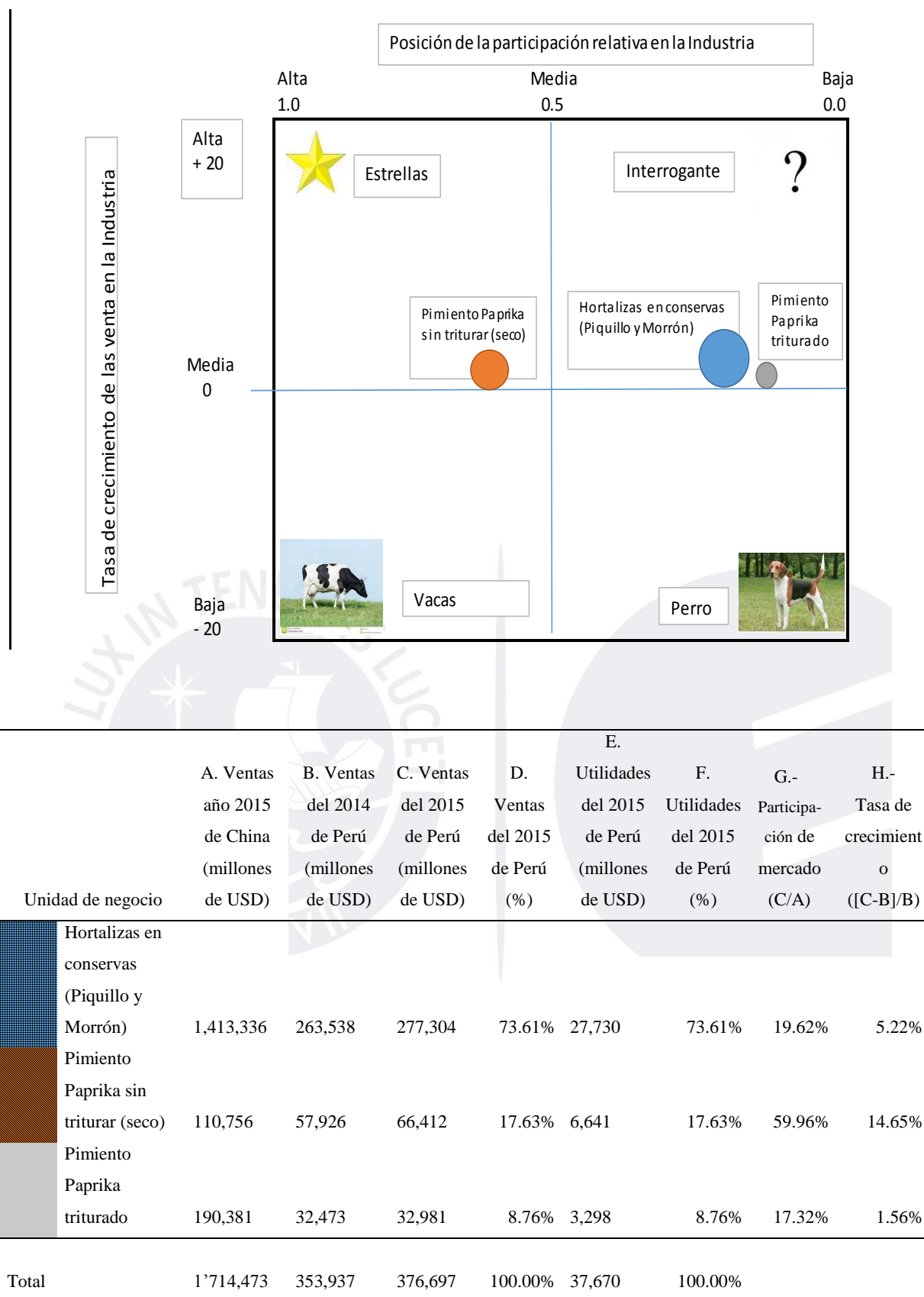


Figura 58. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Total Ponderado EFI

		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99	1.0
<u>Total Ponderado EFE</u>	Alto 3.0 a 4.0	I	2.68 II	III	
	Medio 2.0 a 2.99	2.69 IV	V	VI	
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX	
		1.0			

Figura 59. Matriz Interna Externa (MIE)

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia ubica al pimiento en el cuadrante I debido al rápido crecimiento del mercado, sin embargo, se deben establecer estrategias adecuadas para mejorar la posición competitiva. Se recomienda aplicar estrategias de: (a) penetración en el mercado, incrementando las exportaciones en Estados Unidos y Europa, principalmente a países como Holanda y Francia, (b) desarrollo de mercado, ingresar como proveedor a nuevos países, (c) desarrollo de productos, elaboración de nuevos sub-productos o productos complementarios que satisfaga la demanda de países a nivel internacional, e (c) integración horizontal, impulsar e implementar mejoras en tecnología y en procesos productivos dentro de la cadena de valor, que permitan brindar un producto de alta calidad, con procesos eficientes y menores costos (ver Figura 60).

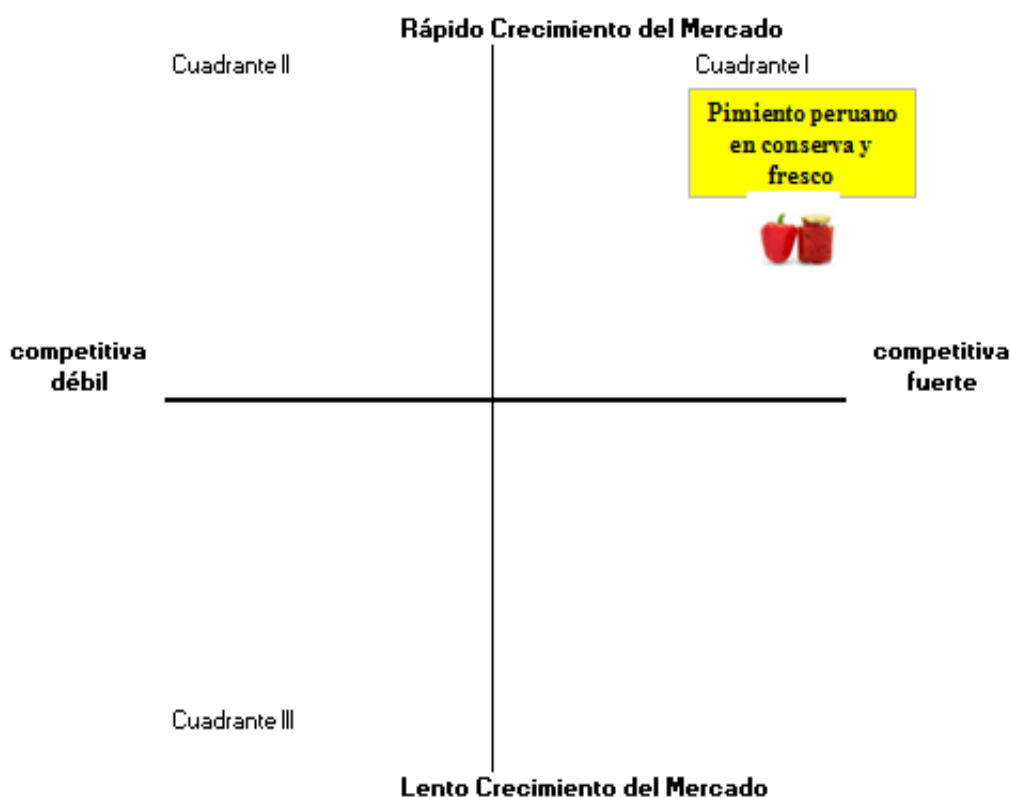


Figura 60. Matriz Gran Estrategia

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Luego de culminar con el desarrollo de las cinco matrices anteriores, las estrategias se reúnen en una sola matriz, con el objetivo de retener las más pertinentes para el desarrollo del pimiento en el Perú y para aprovechar adecuadamente las oportunidades, mitigando las amenazas. El criterio de evaluación es mantener las estrategias que se encuentren en un nivel superior o igual al valor tres (ver Tabla 40).

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Las estrategias que obtuvieron una puntuación mayor igual a 3 en el Matriz de Decisión Estratégica son consideradas como el primer listado de las estratégicas retenidas. Estas estrategias son analizadas en la siguiente matriz (MCPE), y las que obtienen una puntuación mayor a cinco fueron las estrategias retenidas finales (ver Tabla 41).

Tabla 40

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1. Incrementar las áreas de cultivo de pimiento en las zonas de Piura, La Libertad, Lambayeque y Arequipa	x	x	x	x		4
FO2. Penetrar en el mercado incrementando las exportaciones del pimiento en conserva y fresco a los Estados Unidos y a nuevos mercados.	x	x	x	x	x	5
FO3. Incrementar el rendimiento del pimiento en las zonas de Piura, La Libertad, Lambayeque y Arequipa explotando sus condiciones climáticas favorables	x			x	x	3
FO4. Implementar tecnología de punta aprovechando la experiencia y conocimientos técnicos de los agricultores.	x	x		x	x	4
FO5. Expandir la producción de pimiento a nuevas regiones con el respaldo de la ley 30309 para la utilización de la tecnología y generar procesos innovadores.	x			x		2
FA1. Desarrollar dimensiones y características de los pimientos considerando las Normas Técnicas Peruanas de calidad de los pimientos piquillo, morrón y paprika.	x					1
FA2. Incorporar nuevas áreas de cultivo con características climatológicas propicias para el aumento de la producción.	x		x	x		3
FA3. Integrar a los participantes de la cadena productiva mediante un comité sectorial en Promperú para fortalecer y estandarizar los procesos financieros, logísticos y operativos.	x			x	x	3
FA4. Preparar acciones y planes de contingencia que se basen en experiencias, buenas prácticas y uso de nueva tecnología, que ayuden a mitigar los problemas de producción, fitosanitarios y climatológicos.	x			x		2
DO1. Aumentar la productividad aplicando técnicas efectivas de manejo de suelo, sistemas de producción, cosecha y post cosecha; de acuerdo con lo recomendado por los centros de investigación agrícola del Perú.	x		x	x		3
DO2. Buscar inversionistas privados para el cultivo de pimiento en las regiones costeras asignando incentivos tributarios y gestiones administrativas (permisos, licencias, entre otros)	x			x		2
DO3. Reducir costos en la cadena productiva, estandarizando los procesos de acuerdo a las mejores prácticas y tecnología utilizadas por los principales países productores de pimiento.	x		x	x		3
DO4. Estructurar la aventura conjunta asociando a los productores como unidad jurídica, con el fin de incrementar su oferta exportable, así como defenderse de las fuerzas de negociación de la competencia, proveedores, clientes y nuevos entrantes.	x	X				2
DO5. Reducir costos ocasionados por mermas, implementando los servicios fitosanitarios bajo los estándares recomendado por la Alianza del Pacífico y por los países con TLC	x			x		2
DO6. Implementar leyes que favorezcan la obtención de préstamos para inversión de capital de la inversión privada y la promoción de la reinversión en el proceso productivo.	x	X		x	x	4
DA1. Firmar acuerdos entre empresas u organismos que permitan impulsar la inversión de nueva tecnología y mejorar la gestión agrícola, con la finalidad de incrementar la superficie de cultivo y rendimiento de producción.	x			x		2
DA2. Facilitar el acceso a los productores a la información y servicios agropecuarios.	x			x	x	3
DA3. Desarrollar proyectos de investigación para mejorar la genética de los cultivos alternativos diferenciados por región.	x		X	x	x	4
DA4. Mejorar la infraestructura de riego tecnificado y drenaje.	x			x		2
DA5. Facilitar el acceso de los productores organizados a líneas de financiamiento promoviendo su desarrollo.	x	X	X	x	x	5

Nota. Criterio para retener las estrategias presentadas: más o igual a 3.

Tabla 41

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

	Pes	FO1. Incrementar áreas de cultivo de pimienta en las zonas de Piura, La Libertad, Lambayeque y Arequipa		FO2. Penetrar en el mercado incrementando las exportaciones del pimienta en conserva y fresco a Estados Unidos y a nuevos mercados.		FO3. Incrementar el rendimiento del pimienta en las zonas de Piura, La Libertad, Lambayeque y Arequipa explotando sus condiciones		FO4. Implementar tecnología de punta aprovechando la experiencia y conocimientos técnicos de los agricultores.		FA2. Incorporar nuevas áreas de cultivo con características climatológicas propicias para el aumento de la producción.		FA3. Integrar a los participantes de la cadena productiva mediante un comité sectorial en Promperú para fortalecer y estandarizar los procesos financieros, logísticos y operativos.		DO1. Aumentar la productividad aplicando técnicas efectivas de manejo de suelo, sistemas de producción, cosecha y post cosecha; de acuerdo con lo recomendado por los centros de investigación agrícola del Perú		DO3. Reducir costos en la cadena productiva, estandarizando los procesos de acuerdo a las mejores prácticas y tecnología utilizadas por los		DO6. Implementar leyes que favorezcan la obtención de préstamos para inversión de capital de la inversión privada y la promoción de la reinversión en el proceso productivo.		DA2. Facilitar el acceso a los productores a la información y servicios agropecuarios		DA3. Desarrollar proyectos de investigación para mejorar la genética de los cultivos alternativos diferenciados por región.		DA5. Facilitar el acceso de los productores organizados a líneas de financiamiento promoviendo su desarrollo.		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
OPORTUNIDADES																										
1.	Disponibilidad de nuevos mercados debido a acuerdos de tratados de libre comercio (TLC)	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	1	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.48	2	0.24	4	0.48
2.	Alianzas estratégicas aprovechado el bloque	0.10	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4	4	0.4	2	0.20	2	0.2	4	0.4
3.	Política de Estado para la promoción de la	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	3	0.12
4.	Estabilidad política y jurídica del país.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24
5.	Proyección de crecimiento económico del	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.10	3	0.15	3	0.15
6.	Promoción de la investigación científica por la	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
7.	Impulso de reformas para la mitigación de los	0.07	2	0.14	4	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14
8.	Autorización del Gobierno de Estados Unidos	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2
AMENAZAS																										
1.	Potenciales nuevos competidores.	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27
2.	Estancamiento en el crecimiento comercial por la crisis económica internacional.	0.07	2	0.14	4	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	4	0.28	2	0.14
3.	Corrupción en las instituciones públicas que	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08
4.	Variación de tipo de cambio lo que perjudica a los exportadores cuyos ingresos son en dólares	0.04	2	0.08	3	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08
5.	Fenómenos climatológicos que afecten el	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	1	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12
6.	Baja inversión pública en ciencia, tecnología e	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
7.	Contaminación ambiental que afectan a la	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08
8.	Aparición de plagas por falta de control.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08	3	0.12
FORTALEZAS																										
1.	Experiencia de los agricultores en el cultivo y	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12	4	0.16	4	0.16
2.	Disponibilidad de mano de obra agrícola.	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	1	0.04	2	0.08	4	0.16	4	0.16
3.	Exportación a más de 18 mercados.	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
4.	Buenas condiciones climáticas para el cultivo de pimienta en las regiones de Piura, La	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.20	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2
5.	Actualización permanente de estadísticas	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12
6.	Posicionamiento del pimienta piquillo como	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07
7.	Repotenciación de la producción del pimienta a través de la promoción de proyectos de	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
8.	Cultivo del pimienta durante todos los meses del año	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14
9.	El Perú cuenta normas técnicas peruanas de	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.10	2	0.1	2	0.1
DEBILIDADES																										
1.	Bajo nivel tecnológico en el proceso	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21
2.	Insuficiente superficie cosechada de pimienta.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	1	0.05	3	0.15
3.	Rendimiento variable de producción de pimienta entre las regiones productoras.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12
4.	Insuficiente servicio fitosanitario.	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	1	0.06	2	0.12
5.	Escaso capital inicial por parte de los agricultores	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	1	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	3	0.15	3	0.15
6.	Pocas empresas concentran el 90% de las	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12
7.	Baja organización entre los productores, el	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.10	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1
8.	Alta brecha entre el precio promedio en chacra	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14
9.	Los productores de pimienta no tienen mucho	0.05	2	0.1	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.1
TOTAL		2.00	5.30	5.59	5.32	5.35	5.32	5.35	5.32	5.35	5.32	5.24	5.41	5.71	5.04	4.20	4.41	5.47								

Nota. Criterio para retener las estrategias presentadas: más o igual a 5.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

En esta matriz se evalúan las estratégicas retenidas en base a cuatro criterios que son:

(a) Consistencia: la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes, (b) Consonancias: la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran, (c) Ventaja: la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad, y (d) Factibilidad: la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub problemas sin solución (ver Tabla 42).

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética se utiliza para confrontar que las estrategias elegidas en la matriz Rumelt no violen los aspectos relacionados con: (a) los derechos, (b) la justicia, y (c) el utilitarismo. En el análisis de la Matriz de Ética para el sector del pimiento peruano se obtuvo como resultado que las siete estrategias retenidas aprobaron satisfactoriamente la auditoría ética. Las estrategias se analizaron de acuerdo con cada parámetro establecido teniendo cuidado que ninguna viole los derechos, no presenten situaciones de injusticia y tampoco sean perjudiciales para los resultados estratégicos, pues, de ser este el caso, la estrategia no se retiene y se descarta (D'Alessio, 2013) (ver Tabla 43).

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de realizar el análisis en las matrices MDE y MCPE, en la Tabla 44 se muestran las estrategias retenidas y de contingencia para el sector del pimiento en el Perú. Son siete las estrategias que fueron retenidas, mientras que las estrategias de contingencia pueden ser viables para el futuro, y se acudirá a ellas cuando haya la oportunidad de implementarlas. Las estrategias que no pasaron en la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) forman parte del segundo grupo de contingencia.

Tabla 42

Matriz de Rumelt

Nº	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO1.	Incrementar las áreas de cultivo de pimienta en las zonas de Piura, La Libertad, Lambayeque y Arequipa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2.	Penetrar en el mercado incrementando las exportaciones del pimienta en conserva y fresco a los Estados Unidos y a nuevos mercados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3.	Incrementar el rendimiento del pimienta en las zonas de Piura, La Libertad, Lambayeque y Arequipa explotando sus condiciones climáticas favorables.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4.	Implementar tecnología de punta aprovechando la experiencia y conocimientos técnicos de los agricultores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2.	Incorporar nuevas áreas de cultivo con características climatológicas propicias para el aumento de la producción.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3.	Integrar a los participantes de la cadena productiva mediante un comité sectorial en Promperú para fortalecer y estandarizar los procesos financieros, logísticos y operativos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1.	Aumentar la productividad aplicando técnicas efectivas de manejo de suelo, sistemas de producción, cosecha y post cosecha; de acuerdo con lo recomendado por los centros de investigación agrícola del Perú.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3.	Reducir costos en la cadena productiva, estandarizando los procesos de acuerdo a las mejores prácticas y tecnología utilizadas por los principales países productores de pimienta.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO6.	Implementar leyes que favorezcan la obtención de préstamos para inversión de capital de la inversión privada y la promoción de la reinversión en el proceso productivo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA5.	Facilitar el acceso de los productores organizados a líneas de financiamiento promoviendo su desarrollo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 43

Matriz de Ética

	FO1. Incrementar áreas de cultivo de pimiento en las zonas de Piura, La Libertad, Lambayeque y Arequipa	FO2. Penetrar en el mercado incrementando las exportaciones del pimiento en conserva y fresco a Estados Unidos y a nuevos mercados.	FO3. Incrementar el rendimiento del pimiento en las zonas de Piura, La Libertad, Lambayeque y Arequipa, explotando sus condiciones climáticas favorables.	FO4. Implementar tecnología de punta aprovechando la experiencia y conocimientos técnicos de los agricultores.	FA2. Incorporar nuevas áreas de cultivo con características climatológicas propicias para el aumento de la producción.	FA3. Integrar a los participantes de la cadena productiva mediante un comité sectorial en Promperú para fortalecer y estandarizar los procesos financieros, logísticos y operativos.	DO1. Aumentar la productividad aplicando técnicas efectivas de manejo de suelo, sistemas de producción, cosecha y post cosecha; de acuerdo con lo recomendado por los centros de investigación agrícola del Perú	DO3. Reducción de costos en la cadena productiva, estandarizando los procesos de acuerdo a las mejores prácticas y tecnología utilizadas por los principales países productores de pimiento.	DO6. Implementar leyes que favorezcan la obtención de préstamos de capital de la inversión privada y la promoción de la reinversión en el proceso productivo.	DA5. Facilitar el acceso de los productores organizados a líneas de financiamiento promoviendo su desarrollo.
Derechos										
Impacto en el derecho a la vida	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al libre pensamiento	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la privacidad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a hablar libremente	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al debido proceso	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Justicia										
Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Impacto en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo										
Fines y resultados estratégicos	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Medios estratégicos empleados	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Tabla 44

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Externas Específicas Retenidas
FO1. Incrementar áreas de cultivo de pimiento en las zonas de Piura, La Libertad, Lambayeque y Arequipa
FO2. Penetrar en el mercado incrementando las exportaciones del pimiento en conserva y fresco a Estados Unidos y a nuevos mercados.
FO3. Incrementar el rendimiento del pimiento en las zonas de Piura, La Libertad, Lambayeque y Arequipa, explotando sus condiciones climáticas favorables.
FO4. Implementar tecnología de punta aprovechando la experiencia y conocimientos técnicos de los agricultores.
FA2. Incorporar nuevas áreas de cultivo con características climatológicas propicias para el aumento de la producción.
FA3. Integrar a los participantes de la cadena productiva mediante un comité sectorial en Promperú para fortalecer y estandarizar los procesos financieros, logísticos y operativos.
DO1. Aumentar la productividad aplicando técnicas efectivas de manejo de suelo, sistemas de producción, cosecha y post cosecha; de acuerdo con lo recomendado por los centros de investigación agrícola del Perú.
DO3. Reducir costos en la cadena productiva, estandarizando los procesos de acuerdo a las mejores prácticas y tecnología utilizadas por los principales países productores de pimiento.
DO6. Implementar leyes que favorezcan la obtención de préstamos para inversión de capital de la inversión privada y la promoción de la reinversión en el proceso productivo.
DA5. Facilitar el acceso de los productores organizados a líneas de financiamiento promoviendo su desarrollo.
Estrategias de segundo grupo de contingencia
DA2. Facilitar el acceso a los productores a la información y servicios agropecuarios.
DA3. Desarrollar proyectos de investigación para mejorar la genética de los cultivos alternativos diferenciados por región.
Estrategias de tercer grupo de contingencia
FO5. Expandir la producción de pimiento a nuevas regiones con el respaldo de la ley 30309 para la utilización de la tecnología y generar procesos innovadores.
FA1. Desarrollar dimensiones y características de los pimientos considerando las Normas Técnicas Peruanas de calidad de los pimientos piquillo, morrón y paprika.
FA4. Preparar acciones y planes de contingencia que se basen en experiencias, buenas prácticas y uso de nueva tecnología, que ayuden a mitigar los problemas de producción, fitosanitarios y climatológicos.
DO2. Buscar inversionistas privados para el cultivo de pimiento en las regiones costeras asignando incentivos tributarios y gestiones administrativas (permisos, licencias, entre otros)
DO4. Estructurar la aventura conjunta asociando a los productores como unidad jurídica, con el fin de incrementar su oferta exportable, así como defenderse de las fuerzas de negociación de la competencia, proveedores, clientes y nuevos entrantes.
DO5. Reducir costos ocasionados por mermas, implementando los servicios fitosanitarios bajo los estándares recomendado por la Alianza del Pacífico y por los países con TLC
DA1. Firmar acuerdos entre empresas u organismos que permitan impulsar la inversión de nueva tecnología y mejorar la gestión agrícola, con la finalidad de incrementar la superficie de cultivo y rendimiento de producción.
DA4. Mejorar la infraestructura de riego tecnificado y drenaje.

6.11. Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Se verificó qué estrategias retenidas contribuirán al cumplimiento de los Objetivos a Largo Plazo del sector pimiento peruano, y según se observó, todas las estrategias son significativas para el cumplimiento de los objetivos (ver Tabla 45).

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores

Se evaluó qué es lo que harán los competidores frente a las estrategias retenidas el sector del pimiento peruano. Se presenta la matriz de posibilidades de los competidores en la cual se muestra que los competidores internacionales se encuentran en las mismas posibilidades de crecimiento y pueden reaccionar en forma competitiva ante las estrategias que se han retenido. Ello implica que el sector del pimiento del Perú debe asumir que tendrá una alta competencia y por ello necesita consolidar su posición en el mercado (ver Tabla 46).

6.13. Conclusiones

Luego del análisis a detalle de las estrategias para el sector pimiento en el Perú, se puede indicar que se obtuvieron 20 estrategias en la matriz FODA. De estas estrategias, 10 son retenidas y 10 son de contingencia. Las estrategias retenidas son las más importantes puesto que muestran que serán las más efectivas para cumplir con los objetivos de largo plazo planteados. Así pues, se puede evidenciar que las estrategias retenidas están concentradas entre ampliación de las áreas de cultivo, fortalecimiento comercial con EEUU, incremento del rendimiento, introducir como ventaja competitiva el clima del Perú, asociación y coordinación entre productores, mejoramiento de la infraestructura agrícola y la realización de alianzas estratégicas con países vecinos. Es preciso indicar que las 10 estrategias de contingencia también están alineadas con estos pilares fomentando la competitividad nacional. La oportunidad más importante es la exportación de pimiento fresco a EEUU ya que para este país, el pimiento en esta presentación representa más del 60% de sus exportaciones. Por otro lado, el Perú cuenta con una serie de ventajas comparativas como el

Tabla 45

Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Visión					
Al 2027 el Perú pasará del tercer lugar a ser el líder mundial en la exportación de Pimiento Paprika, Piquillo y Morrón incrementando su oferta exportable y siendo reconocido por la calidad en los procesos de producción y especialización de sus productores, enfocándose en la satisfacción de la demanda mundial y regional, con generación de valor y beneficios económicos para los agentes dentro de la cadena de valor, en un marco social y medioambiental.					
Intereses el Pimiento	Objetivos de Largo Plazo				
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5
1. Aumento de las exportaciones a Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Francia y España. 2. Incremento de la demanda regional. 3. Establecimiento Asociación o Alianzas entre productores, la industria y el Estado. 4. Fomento productividad y calidad del pimiento. 5. Mejora de la calidad de vida de los agricultores.	Al 2027, incrementar las exportaciones de Pimiento en 1'800,000 miles USD, mejorando la calidad de vida y el nivel socioeconómico del 80% de agricultores. En el 2015 la exportación llegó a 202,409 miles USD.	Al 2027, duplicar el número de mercados externos del pimiento, mejorando la cadena productiva y los estándares medioambientales para ingresar a dichos mercados. En el 2015 se tuvieron 18 mercados externos principales.	Al 2027, incrementar el área de cultivo en todas las regiones llegando a 105,000 hectáreas de producción total. Al 2015 se registró 17,500 hectáreas.	Al 2027, aumentar la productividad del pimiento, pimiento piquillo y paprika por hectárea en todas las regiones involucradas, con un rendimiento promedio de 48 TM/ha. Al 2015, solo Lambayeque alcanzó la mayor productividad por hectárea, con un rendimiento de 35tm/ha para el piquillo y 55TM/ha para el pimiento, el rendimiento promedio de las regiones fue 20tm/ha.	Al 2027, incrementar en 60% el número de agricultores involucrados en la producción de pimiento en cada región. Al 2015 tuvo una variación porcentual negativa de 2.6%
FO1. Incrementar las áreas de cultivo de pimiento en las zonas de Piura, La Libertad, Lambayeque y Arequipa.	X	X	X	X	X
FO2. Penetrar en el mercado incrementando las exportaciones del pimiento en conserva y fresco a los Estados Unidos y a nuevos mercados.	X	X	X	X	X
FO3. Incrementar el rendimiento del pimiento en las zonas de Piura, La Libertad, Lambayeque y Arequipa explotando sus condiciones climáticas favorables	X	X	X	X	X
FO4. Implementar tecnología de punta aprovechando la experiencia y conocimientos técnicos de los agricultores.	X	X	X	X	X
FA2. Incorporar nuevas áreas de cultivo con características climatológicas propicias para el aumento de la producción.	X	X	X	X	X
FA3. Integrar a los participantes de la cadena productiva mediante un comité sectorial en Promperú para fortalecer y estandarizar los procesos financieros, logísticos y operativos.	X	X	X	X	X
DO1. Aumentar la productividad aplicando técnicas efectivas de manejo de suelo, sistemas de producción, cosecha y post cosecha; de acuerdo con lo recomendado por los centros de investigación agrícola del Perú.	X	X	X	X	X
DO3. Reducir costos en la cadena productiva, estandarizando los procesos de acuerdo a las mejores prácticas y tecnología utilizadas por los principales países productores de pimiento.	X	X	X	X	X
DO6. Implementar leyes que favorezcan la obtención de préstamos para inversión de capital de la inversión privada y la promoción de la reinversión en el proceso productivo.	X	X	X	X	X
DA5. Facilitar el acceso de los productores organizados a líneas de financiamiento promoviendo su desarrollo.	X	X	X	X	X

Tabla 46

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias Externas Específicas Retenidas		Posibilidades de los competidores		
		México	España	Alemania
FO1.	Incrementar las áreas de cultivo de pimiento en las zonas de Piura, La Libertad, Lambayeque y Arequipa.	Cuenta con grandes áreas de cultivo y mano de obra económica.	Cuenta con grandes áreas de cultivo.	Cuenta con grandes áreas de cultivo.
FO2.	Penetrar en el mercado incrementando las exportaciones del pimiento en conserva y fresco a los Estados Unidos y a nuevos mercados.	Baja participación en el mercado americano en pimiento fresco	Principal exportador a EEUU por su cercanía	Baja participación en el mercado americano en pimiento fresco
FO3.	Incrementar el rendimiento del pimiento en las zonas de Piura, La Libertad, Lambayeque y Arequipa explotando sus condiciones climáticas favorables.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
FO4.	Implementar tecnología de punta aprovechando la experiencia y conocimientos técnicos de los agricultores.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
FA2.	Incorporar nuevas áreas de cultivo con características climatológicas propicias para el aumento de la producción.	Cuenta con grandes áreas de cultivo y mano de obra económica.	Cuenta con grandes áreas de cultivo.	Cuenta con grandes áreas de cultivo.
FA3.	Integrar a los participantes de la cadena productiva mediante un comité sectorial en Promperú para fortalecer y estandarizar los procesos financieros, logísticos y operativos.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DO1.	Aumentar la productividad aplicando técnicas efectivas de manejo de suelo, sistemas de producción, cosecha y post cosecha; de acuerdo con lo recomendado por los centros de investigación agrícola del Perú.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DO3.	Reducción de costos en la cadena productiva, estandarizando los procesos de acuerdo a las mejores prácticas y tecnología utilizadas por los principales países productores de pimiento.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DO6.	Implementar leyes que favorezcan la obtención de préstamos para inversión de capital de la inversión privada y la promoción de la reinversión en el proceso productivo.	Replica	Replica	Replica
DA5.	Facilitar el acceso de los productores organizados a líneas de financiamiento promoviendo su desarrollo.	Replica	Replica	Replica

TLC, cercanía física con el mercado americano y las características climatológicas especiales para la producción de pimientos. Así también, la geografía peruana tiene la capacidad de producir pimiento todo el año, para lo cual las regiones y diferentes asociaciones de productores deben coordinar para contar con pimientos en la misma cantidad y calidad.



Capítulo VII. Implementación Estratégica

En este capítulo se define de forma específica los pasos que se deberán seguir para alcanzar la visión, es por ello que la implementación implica convertir los planes estratégicos en acciones y luego en resultados.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo (OCP) permiten alcanzar los objetivos a largo plazo (OLP) mediante estrategias que se plantean para conducir al sector pimiento a un escenario futuro esperado, los cuales deben ser claros y verticales para facilitar la gestión de organización (D'Alessio, 2013). De esta manera, el cumplimiento de los objetivos de corto plazo estará orientado a cubrir lo urgente e inmediato que necesite el sector para poder lograr el desarrollo y crecimiento del sector pimiento, teniendo como horizonte la visión esperada para el 2027. En la Tablas 47 se detallarán los objetivos de corto plazo (OCP), planteados para cada objetivo de largo plazo (OLP).

Objetivos a Largo Plazo (OLP1): Al 2027, incrementar las exportaciones de Pimiento a 1'800,000 miles USD, mejorando la calidad de vida y el nivel socioeconómico del 80% de agricultores. En el 2015 la exportación llegó a 202,409 miles USD.

Objetivo a corto plazo (OCP 1.1): Al 2018, realizar estudio de mercado anual para identificar gustos y preferencias de consumidores de la Alianza del Pacífico, lo que permitirá mantener el crecimiento promedio anual histórico de las exportaciones de pimiento congelado/conservado y frescos, cuyos valores son 10% y 20%, respectivamente.

Objetivo a corto plazo (OCP 1.2): Al 2020, realizar por lo menos de 3 ferias de exposición del pimiento para mostrar las ventajas de destinar sus zonas de cultivo al pimiento, trabajo conjunto realizado con Adex, el Ministerio de Agricultura y el comité de Capsicum. Las ferias permitirán fortalecer el crecimiento promedio anual histórico de las

exportaciones de pimiento congelado/conservado y frescos, cuyos valores son 10% y 20%, respectivamente.

Objetivo a corto plazo (OCP 1.3): Al 2022, incrementar en 60% la exportación de pimiento conservado, seco y fresco a Estados Unidos. A partir del 2018 el crecimiento anual será de 6%.

Objetivos a Largo Plazo (OLP2): Al 2027, duplicar el número de mercados externos del pimiento, mejorando la cadena productiva y los estándares medioambientales para ingresar a dichos mercados. En el 2015 se tuvieron 18 mercados externos principales.

Objetivo a corto plazo (OCP 2.1): Al 2019, realizar convenios con todos los países que tienen TLC con el Perú, adicionando 50% más de mercados adicionales.

Objetivo a corto plazo (OCP 2.2): Al 2021, incrementar de 6% a 45% la participación de exportaciones a los 16 países (Francia, Reino Unido, Países Bajos, Canadá, Alemania, Australia, Dinamarca, Portugal, Chile, Cabo Verde, Uruguay, Venezuela, México, Brasil, Colombia y Panamá), a parte de los EE.UU.

Objetivo a corto plazo (OCP 2.3): Al 2022, contar con un cluster que movilice la producción a nivel nacional y comercialización a nivel nacional e internacional, contribuyendo con el crecimiento de 50% de nuevos mercados externos.

Objetivos a Largo Plazo (OLP3): Al 2027, incrementar el área de cultivo en todas las regiones llegando a 105,000 hectáreas de producción total. Al 2015 se registró 17,500 hectáreas.

Objetivo a corto plazo (OCP 3.1): Al 2017, realizar un estudio de pre-factibilidad del 100% tierras potenciales para cultivo en el Perú, con la finalidad de determinar aquellas que cumplan con las características técnicas y estén aptas para el cultivo de pimiento piquillo y morrón.

Objetivo a corto plazo (OCP 3.2): Al 2021, contar con áreas exclusivas para la producción de pimienta piquillo y morrón, logrando un crecimiento constante anual de 10, 500 Ha.

Objetivo a corto plazo (OCP 3.3): Al 2020, implementar técnicas de cultivo del pimienta con tecnología de punta, que contribuirá a la mejora de las tierras de cultivo, y los procesos de riego y cosecha, mejorando en 50% la calidad de las tierras para siembra y cosecha del pimienta.

Objetivos a Largo Plazo (OLP4): Al 2027, aumentar la productividad del pimienta, pimienta piquillo y paprika por hectárea en todas las regiones involucradas, con un rendimiento promedio de 48 TM/ha, respectivamente. Al 2015, solo Lambayeque alcanzó la mayor productividad por hectárea, con un rendimiento de 35tm/ha para el piquillo y 55TM/ha para el pimienta, el rendimiento promedio de las regiones fue 20tm/ha.

Objetivo a corto plazo (OCP 4.1): Al 2018, el 80% de los agricultores de los departamentos de Piura, La Libertad, Lambayeque, Ica, Lima, Tumbes y Arequipa habrán recibido capacitación y adiestramiento en las buenas prácticas agrícolas y las normativas de uso de insumos, con la finalidad de mejorar el proceso productivo del pimienta.

Objetivo a corto plazo (OCP 4.2): Al 2020, el 70% de los agricultores a nivel nacional tendrán acceso a compras de insumos de calidad, a través de la implementación de créditos para financiar hasta el 100% de su producción de pimienta. Al 2015, son 1303 productores de pimienta a nivel nacional.

Objetivo a corto plazo (OCP 4.3): En el 2022, los principales productores de pimienta morrón y piquillo, obtendrán un rendimiento por hectárea superior a 80tm/ha. y 60 tm/Ha, respectivamente.

Objetivos a Largo Plazo (OLP5): Al 2027, incrementar en 60% el número de agricultores involucrados en la producción de pimiento en cada región. Al 2015 tuvo una variación porcentual negativa de 2.6%.

Objetivo a corto plazo (OCP 5.1): Al 2019, el 60% de los agricultores a nivel nacional habrán tenido las facilidades para invertir en la mejora y extensión de las tierras destinadas al cultivo del pimiento, apoyados por el MINAGRI y el Comité Capsicum.

Objetivo a corto plazo (OCP 5.2): Al 2020, el 90% de los agricultores de los departamentos de Piura, La Libertad, Lambayeque, Ica, Lima, Tumbes y Arequipa, involucrados en el proceso productivo de pimiento piquillo y morrón habrán sido respaldados financieramente y capacitados para la reinversión de sus utilidades por el 50% de entidades financieras a nivel nacional.

Objetivo a corto plazo (OCP 5.3): Al 2021, el 85% de productores agrícolas de pimiento de los departamentos de Piura, La Libertad, Lambayeque, Ica, Lima, Tumbes y Arequipa, implementarán nuevas técnicas agrícolas con el apoyo de la tecnología y la experiencia, logrando mejorar el proceso de producción y la calidad de pimiento piquillo y morrón.

Tabla 47

Matriz Objetivos Corto Plazo

Objetivos de Largo Plazo (OLP)		Objetivos de Corto Plazo (OCP)	
OLP 1	Al 2027, incrementar las exportaciones de Pimiento a 1'800,000 miles USD, mejorando la calidad de vida y el nivel socioeconómico del 80% de agricultores. En el 2015 la exportación llegó a 202,409 miles USD.	OCP 1.1	Al 2018, realizar estudio de mercado anual para identificar gustos y preferencias de consumidores de la Alianza del Pacífico, lo que permitirá mantener el crecimiento promedio anual histórico de las exportaciones de pimiento congelado/conservado y frescos, cuyos valores son 10% y 20%, respectivamente.
		OCP 1.2	Al 2020, realizar por lo menos de 3 ferias de exposición del pimiento para mostrar las ventajas de destinar sus zonas de cultivo al pimiento, trabajo conjunto realizado con Adex, el Ministerio de Agricultura y el comité de Capsicum. Las ferias permitirán fortalecer el crecimiento promedio anual histórico de las exportaciones de pimiento congelado/conservado y frescos, cuyos valores son 10% y 20%, respectivamente.
		OCP 1.3	Al 2022 incrementar en 60% la exportación de pimiento conservado, seco y fresco a Estados Unidos. A partir del 2018 el crecimiento anual será de 6%.
OLP 2	Al 2027, duplicar el número de mercados externos del pimiento, mejorando la cadena productiva y los estándares medioambientales para ingresar a dichos mercados. En el 2015 se tuvieron 18 mercados externos principales.	OCP 2.1	Al 2019 realizar convenios con todos los países que tienen TLC con el Perú, adicionando 50% más de mercados adicionales.
		OCP 2.2	Al 2021 incrementar de 6% a 45% la participación de exportaciones a los 16 países (Francia, Reino Unido, Países Bajos, Canadá, Alemania, Australia, Dinamarca, Portugal, Chile, Cabo Verde, Uruguay, Venezuela, México, Brasil, Colombia y Panamá), a parte de los EE.UU.
		OCP 2.3	Al 2022 contar con un cluster que movilice la producción a nivel nacional y comercialización a nivel nacional e internacional, contribuyendo con el crecimiento de 50% de nuevos mercados externos.
OLP 3	Al 2027, incrementar el área de cultivo en todas las regiones llegando a 105,000 hectáreas de producción total. Al 2015 se registró 17,500 hectáreas.	OCP 3.1	Al 2017 realizar un estudio de pre factibilidad de tierras en el Perú para determinar aquellas que cumplan con las características técnicas y estén aptas para el cultivo de pimiento piquillo y morrón.
		OCP 3.2	Al 2021 contar con áreas exclusivas para la producción de pimiento piquillo y morrón, a razón de 10, 500 Ha por año.
		OCP 3.3	Al 2020, implementar técnicas de cultivo del pimiento con tecnología de punta, que contribuirá a la mejora de las tierras de cultivo, y los procesos de regadío y cosecha, mejorando en 50% la calidad de las tierras para siembra y cosecha del pimiento.
OLP 4	Al 2027, aumentar la productividad del pimiento, pimiento piquillo y paprika por hectárea en todas las regiones involucradas, con un rendimiento promedio de 48 TM/ha, respectivamente. Al 2015, solo Lambayeque alcanzó la mayor productividad por hectárea, con un rendimiento de 35tm/ha para el piquillo y 55TM/ha para el pimiento, el rendimiento promedio de las regiones fue 20tm/ha.	OCP 4.1	Al 2018, el 80% de los agricultores de los departamentos de Piura, La Libertad, Lambayeque, Ica, Lima, Tumbes y Arequipa habrán recibido capacitación y adiestramiento en las buenas prácticas agrícolas y las normativas de uso de insumos, con la finalidad de mejorar el proceso productivo del pimiento.
		OCP 4.2	Al 2020, el 70% de los agricultores a nivel nacional tendrán acceso a compras de insumos de calidad, a través de la implementación de créditos para financiar hasta el 100% de su producción de pimiento. Al 2015, son 1303 productores de pimiento a nivel nacional.
		OCP 4.3	En el 2022, los principales productores de pimiento morrón y piquillo, obtendrán un rendimiento por hectárea superior a 80tm/ha. y 60 tm/ha, respectivamente.
OLP 5	Al 2027, incrementar en 60% el número de agricultores involucrados en la producción de pimiento en cada región. Al 2015 tuvo una variación porcentual negativa de 2,6%	OCP 5.1	Al 2019, el 60% de los agricultores a nivel nacional habrán tenido las facilidades para invertir en la mejora y extensión de las tierras destinadas al cultivo del pimiento, apoyados por el MINAGRI y el Comité Capsicum.
		OCP 5.2	Al 2020, el 90% de los agricultores de los departamentos de Piura, La Libertad, Lambayeque, Ica, Lima, Tumbes y Arequipa, involucrados en el proceso productivo de pimiento piquillo y morrón habrán sido respaldados financieramente y capacitados para la reinversión de sus utilidades por el 50% de entidades financieras a nivel nacional.
		OCP 5.3	Al 2021, el 85% de productores agrícolas de pimiento de los departamentos de Piura, La Libertad, Lambayeque, Ica, Lima, Tumbes y Arequipa, implementarán nuevas técnicas agrícolas con el apoyo de la tecnología y la experiencia, logrando mejorar el proceso de producción y la calidad de pimiento piquillo y morrón.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Luego de definir los objetivos de corto plazo, debemos asignar los recursos financieros, logísticos, recursos humanos y tecnológicos a través de los cuales es posible ejecutar las estrategias formuladas. Esta asignación requerirá de la participación de los diversos actores como el Gobierno Central, Gobierno Regional y Gobierno Local, como del sector privado: productores, exportadoras, organizaciones no gubernamentales, entre otros.

Recursos financieros. Comprende la asignación de los recursos financieros que principalmente deben de incluirse en los presupuestos del Gobierno Central, Gobierno Regional, Gobiernos Locales y Exportadores, incorporando las partidas presupuestarias pertinentes dentro de sus planes estratégicos.

El Ministerio de Agricultura debe de proveer de instrumentos financieros que canalicen recursos a las zonas productoras de pimienta para la materialización de programas y proyectos de desarrollo. Por otro lado, Agrobanco, entidad del Gobierno Central que provee servicios de financiamiento, deberá incluir fondos para financiar tanto el cultivo como la cosecha del pimienta con tasas de interés competitivas que permitan el acceso al crédito a los pequeños y medianos productores. Los exportadores deberán gestionar recursos financieros para solventar las campañas agrícolas de los productores, para la capacitación técnica y programas de innovación.

Recursos físicos. Los bienes de capital destinados al cumplimiento de los objetivos a corto plazo son determinantes. Se ha considerado la necesidad de incrementar la producción, y productividad del pimienta, y esto implica inversión en nuevas adquisiciones de tierras de cultivo aptas para la actividad a desarrollar con condiciones propicias para el cultivo de pimienta.

Recursos humanos: Como cualquier actividad agrícola, la producción del pimienta necesita de mano de obra calificada, la cual deberá estar disponible en las zonas productivas

de la Región de Lambayeque, La Libertad, Piura. Esto generará beneficios dando trabajo a personas que viven en la zona y en lugares aledaños, permitiendo el desarrollo social de la población.

La inclusión de los pobladores a través de la capacitación y de la posibilidad de tener un trabajo de calidad, permitirá crear una armonía que a su vez hará sostenible este sector productivo generando motivación constante para el logro de resultados.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas definen los lineamientos de las actividades administrativas, los cuales son la base para solucionar los problemas, así como para controlar y coordinar la gestión. Las políticas deberán estar alineadas con el conjunto de valores propuestos inicialmente, de tal forma que exista una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2013). Las políticas relacionadas con las estrategias definidas se presentan en la Tabla 48.

- Política 1: Elevar el nivel académico de los productores de pimienta.
- Política 2: Desarrollar las asociaciones de productores de pimienta.
- Política 3: Desarrollar cultivos de pimienta con altos estándares de calidad.
- Política 4: Promover la cooperación entre los productores, industria y Estado.
- Política 5: Incrementar el PBI per cápita de Perú por la mayor participación de mercado.
- Política 6: Desarrollar la integración de los productores de pimienta.
- Política 7: Fomentar la inversión privada nacional y extranjera.
- Política 8: Incentivar la inclusión de tecnología agrícola en todos los productores.
- Política 9: Promover la cadena de valor de la producción del pimienta y derivados.
- Política 10: Fortalecer la cadena de suministro de la producción y comercialización del pimienta.

Tabla 48

Relación entre Políticas Establecidas y Estrategias Retenidas

		P1:	P2:	P3:	P4:	P5:	P6:	P7:	P8:	P9:	P10:
Estrategias Externas Específicas Retenidas		Elevar el nivel académico de los productores de pimiento.	Desarrollar las asociaciones de productores de pimiento.	Desarrollar cultivos de pimiento con altos estándares de calidad.	Promover la cooperación entre los productores, industria y Estado.	Incrementar el PBI per cápita de Perú por la mayor participación de mercado.	Desarrollar la integración de los productores de pimiento.	Fomentar la inversión privada nacional y extranjera.	Incentivar la inclusión de tecnología agrícola en todos los productores.	Promover la cadena de valor de la producción del pimiento y derivados.	Fortalecer la cadena de suministro de la producción y comercialización del pimiento.
FO1	Incrementar las áreas de cultivo de pimiento en las zonas de Piura, La Libertad, Lambayeque y Arequipa.		X		X	X	X	X	X		
FO2	Penetrar en el mercado incrementando las exportaciones del pimiento en conserva y fresco a los Estados Unidos y a nuevos mercados.		X	X	X	X	X	X	X	X	X
FO3	Incrementar el rendimiento del pimiento en las zonas de Piura, La Libertad, Lambayeque y Arequipa, explotando sus condiciones climáticas favorables.		X	X	X	X	X	X	X	X	X
FO4	Implementar tecnología de punta aprovechando la experiencia y conocimientos técnicos de los agricultores.		X	X	X	X	X		X	X	
FA2	Incorporar nuevas áreas de cultivo con características climatológicas propicias para el aumento de la producción.		X		X	X	X	X	X		
FA3.	Integrar a los participantes de la cadena productiva mediante un comité sectorial en Promperú para fortalecer y estandarizar los procesos financieros, logísticos y operativos.	X		X		X	X	X	X	X	X
DO1.	Aumentar la productividad aplicando técnicas efectivas de manejo de suelo, sistemas de producción, cosecha y post cosecha; de acuerdo con lo recomendado por los centros de investigación agrícola del Perú.	X		X	X	X	X	X	X	X	
DO3.	Reducción de costos en la cadena productiva, estandarizando los procesos de acuerdo a las mejores prácticas y tecnología utilizadas por los principales países productores de pimiento.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DO6.	Implementar leyes que favorezcan la obtención de préstamos para inversión de capital de la inversión privada y la promoción de la reinversión en el proceso productivo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DA5.	Facilitar el acceso de los productores organizados a líneas de financiamiento promoviendo su desarrollo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

7.4 Estructura de Pimiento del Perú

Cabe señalar que los participantes en el sector del pimiento tienen distintos intereses, y lo que se busca es poder enmarcarlos en un contexto que permita tomar decisiones que sean favorables para todos los miembros. Por ello, para la implementación del presente plan estratégico se plantea la formación del Comité de Productores de Pimiento, el cual incluye a los miembros de la cadena agroexportadora, ya sean del sector privado como público. Los integrantes propuestos del Comité Nacional de Pimiento son los que se muestra en la Figura 61.

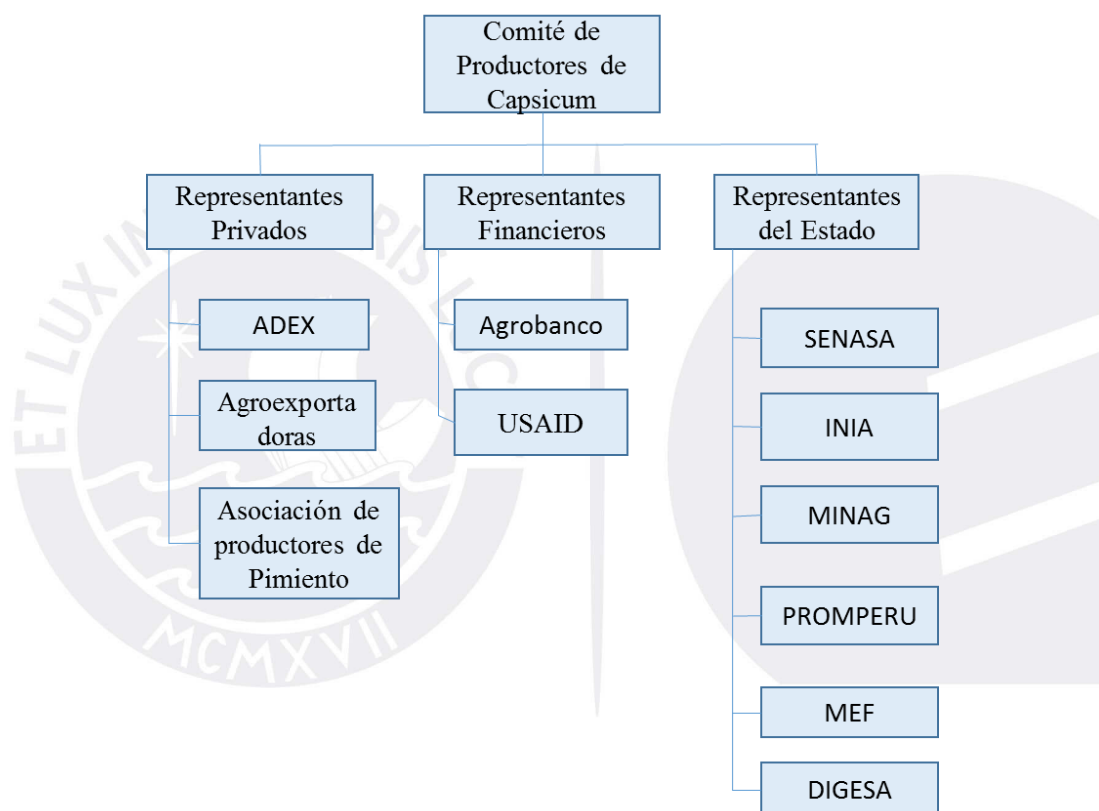


Figura 61. Estructura para el sector del pimiento en el Perú

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

En el sector del pimiento peruano es importante considerar las mejores medidas que promuevan el uso de fertilizantes y pesticidas que no dañen el medio ambiente, de esta manera se podrá cumplir con los estándares internacionales exigidos por ley evitando el

riesgo de calidad de vida y salud de los agentes directos de la cadena productiva: productores, acopiadores y agroexportadores que conviven en la zona de influencia de los campos de producción de pimiento. Se deberá siempre trabajar de la mano con un mecanismo de control de plagas y enfermedades evitando productos sintéticos dañinos para el medio ambiente.

En este sentido se aplicarán Buenas Prácticas Agrícolas buscando obtener la triple rentabilidad, es decir, logrando rentabilizar económicamente la actividad combinándola con una rentabilidad social y ecológica. Es importante señalar que al mejorar las prácticas se obtendrán mejores márgenes y lo podrán sentir directamente los integrantes de la cadena productiva, que les permitirá mejorar su calidad de vida.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El éxito en el planeamiento estratégico propuesto se basa primordialmente en los recursos humanos, en este caso de los productores y comercializadores del pimiento del Perú, buscando su convencimiento para el aumento de la productividad de sus procesos. Se ha de fomentar el trabajo en equipo, la permanente capacitación, la búsqueda de superación personal, la integridad entre los miembros, la inclusión en la sociedad, todo asociado a un liderazgo en todo el proceso que conlleva la venta del pimiento desde el sembrío hasta la distribución.

7.7 Gestión del Cambio

Debido al bajo nivel educativo de los agricultores, hay una tendencia a generar un rechazo hacia el cambio e innovación, con el uso de nueva tecnología, por ello se requiere realizar un trabajo escalonado mediante planes de sensibilización y capacitaciones que logren generar en los agricultores la aceptación y apertura a tecnologías de punta y técnicas de cultivo del pimiento, ello se retribuirá con un aumento en la productividad decantando en precios más competitivos, con reducción de costos y aumento de márgenes de ganancias en toda la cadena productiva.

A fin de lograr la gestión de cambio se propone acciones para que los agentes puedan enfrentar el cambio permitiendo una mejor actitud en la implementación de las estrategias:

- Uso de buenas prácticas comerciales, las cuales se debe generalizar el conocimiento y adopción de estas con políticas establecidas que permitan un desarrollo ordenado de mercados.
- Implementar y difundir las buenas prácticas agrícolas a todo nivel, protegiendo la calidad e imagen del pimiento en los distintos mercados.
- Inculcar al agricultor al uso de financiamiento de bancos de apoyo, como Agrobanco, para asegurar el cumplimiento de la producción bajo exigencias de calidad.

7.8 Conclusiones

El cumplimiento de los objetivos de corto plazo permitirá alcanzar los objetivos de largo plazo y la visión propuesta. En el presente planeamiento se ha relacionado los objetivos a Largo Plazo con las acciones a seguir para los objetivos a corto plazo, el horizonte que se ha tomado es por periodo 2016-2027. Los recursos implicarán el compromiso y la participación de entidades del sector público, así como del sector privado, con la interacción de los productores, procesadores, agroexportadoras, empresas de servicios, organizaciones no gubernamentales, entre otros. La estructura organizacional está constituida por diferentes entidades, entre ellos: SENASA, INIA, MINAG, PromPerú, MEF, DIGESA, ADEX, Asociación de productores de pimiento, Agrobanco, USAID. Asimismo, se requiere conformar el Comité de Productores de Capsicum, cuya finalidad será la interacción de los diferentes agentes de la cadena productiva, transmitiendo políticas que orienten el desarrollo del producto y de las regiones.

Capítulo VIII. Evaluación Estratégica del Pimiento en el Perú

8.1 Perspectivas de Control

Para la evaluación estratégica se considerará el Tablero de Control Balanceado a través del cual se verificará el cumplimiento de todo lo propuesto, haciendo los ajustes necesario según los cambios del entorno, alineando las estrategias y objetivos, con el fin de cumplir con la visión y misión trazada (D'Alessio, 2013). La industria del pimiento, al igual que todos los productos agroindustriales, tiene alta dependencia de los factores ambientales y climáticos, los cuales influyen en su producción.

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva se centra en el crecimiento de la industria y su productividad. Kaplan y Norton (2001), propusieron evaluar la satisfacción, retención y productividad de la fuerza operacional, la capacidad de los sistemas de información, la comunicación y la capacidad de los sistemas facilitadores. En esta perspectiva es importante evaluar si hay satisfacción de la fuerza operacional, la cual reposa principalmente en los agricultores, productores del pimiento, a quienes les falta implementar el uso de nuevas tecnologías. De igual forma, todos los que laboran en las distintas áreas de los procesos que se siguen y participan en la cadena productiva, los comercializadores nacionales y quienes añaden valor agregado al producto para satisfacer las demandas internacionales. Es importante la capacitación del, impulsando la investigación e innovación, a través de buenas prácticas agrarias promoviendo la realización de alianzas estratégicas con diferentes agricultores y productores a nivel nacional.

8.1.2 Procesos

Esta perspectiva se orienta a la necesidad de satisfacer a los clientes, considerando la eficiencia operacional e innovación. Es fundamental contar con un Plan de Aseguramiento de Calidad para garantizar buenas prácticas agrícolas, con el objetivo de obtener un producto de alta calidad y conseguir certificaciones de calidad dentro del proceso agrícola y de

producción como la BRC - Norma Mundial de Seguridad Alimentaria, IFS - Norma Internacional para los Alimentos, HACCP - Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control, BPM - Buenas Prácticas de Manufactura, entre otras. De esta manera, el pimiento se podrá alinear con las Normas Técnicas Peruanas, consiguiendo posicionarlo como un producto de calidad desde su concepción y a lo largo de toda la cadena de valor productiva.

8.1.3 Clientes

Para analizar la perspectiva del cliente Kaplan y Norton (2001) sugirieron tomar en consideración la captación de nuevos clientes y consumidores, la rentabilidad por cliente y consumidor y la participación del mercado. Se debe considerar la participación en ferias internacionales para presentar y promocionar las ventajas del pimiento como alimento de calidad y valor nutricional, con la finalidad de que los agricultores y productores puedan destinar más zonas de cultivo al pimiento. Asimismo, se ha de impulsar el trabajo en conjunto con Adex, el Comité de Capsicum y el Ministerio de Agricultura. Además, la búsqueda de alianzas estratégicas con entidades especializadas para garantizar el incremento de las ventas, gestionar convenios con ONG y joint venture con empresas nacionales e internacionales, que impulsen el crecimiento de la exportación del pimiento en Estados Unidos y Europa. Y se hace necesario los estudios de mercado para conocer el consumidor europeo, identificar sus preferencias y tendencias enfocándose en el posicionamiento del pimiento peruano.

8.1.4 Financiera

Kaplan y Norton (2001) propusieron algunos indicadores típicos para evaluar la consecución de los objetivos, como por ejemplo, la rentabilidad del proyecto, el retorno de la inversión y el flujo de caja. Por ello, el manejo de los términos financieros resulta sumamente importante, porque la sostenibilidad tanto de las empresas como de los sectores económicos se basa en resultados. La capacitación permanente de los recursos humanos con los que cuenta la industria del pimiento y el uso de nuevas tecnologías en los procesos repercutirá en

la satisfacción de los consumidores y en el incremento de las exportaciones de los diferentes formatos de presentación.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

En la Tabla 49 se presenta el Tablero de Control Balanceado para el Pimiento del Perú, alineando las cuatro perspectivas con cada uno de los objetivos trazados, y los indicadores de medición.

8.3 Conclusiones

La implementación del tablero de control Balanceado tiene como objetivo diagnosticar la situación del pimiento, con la finalidad de realizar un seguimiento y evaluación adecuada de los objetivos e indicadores; asimismo, implica el involucramiento de la Alta Dirección, equipo que posee la visión completa de la empresa y sus prioridades. El cuadro de control ayuda a las organizaciones para la adopción de una perspectiva de futuro, que involucra cambios o mejoras de procesos; permite desarrollar una visión del negocio bajo la integración inter-funcional de las actividades.

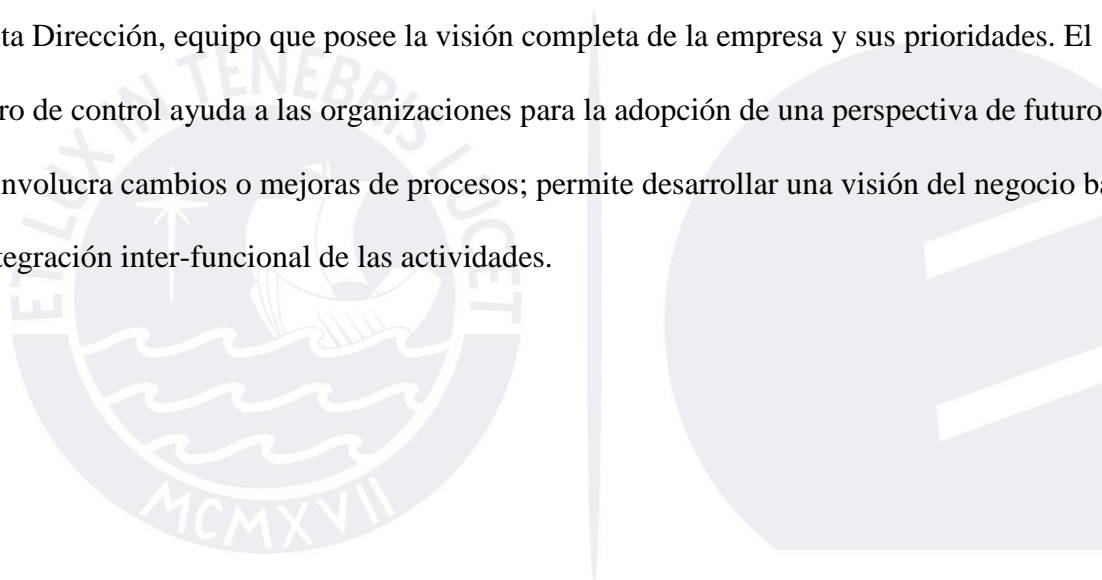


Tabla 49

Tablero de Control Balanceado Pimiento del Perú

Perspectiva	OCP	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Unidades
Financiera	OCP 1.1	Al 2018, realizar estudio de mercado anual para identificar gustos y preferencias de consumidores de la Alianza del Pacífico, lo que permitirá mantener el crecimiento promedio anual histórico de las exportaciones de pimiento congelado/conservado y frescos, cuyos valores son 10% y 20%, respectivamente.	Número de estudios de mercado entre países con el Perú.	Unid
	OCP 2.2	Al 2021 incrementar de 6% a 45% la participación de exportaciones a los 16 países (Francia, Reino Unido, Países Bajos, Canadá, Alemania, Australia, Dinamarca, Portugal, Chile, Cabo Verde, Uruguay, Venezuela, México, Brasil, Colombia y Panamá), a parte de los EE.UU.	Porcentaje de variación de ventas respecto del año anterior.	%
	OCP 3.2	Al 2022 contar con áreas exclusivas para la producción de pimiento piquillo y morrón, a razón de 10, 500 Ha por año.	Cantidad de hectáreas producidas	Unid
	OCP 5.2	Al 2020, el 90% de los agricultores de los departamentos de Piura, La Libertad, Lambayeque, Ica, Lima, Tumbes y Arequipa, involucrados en el proceso productivo de pimiento piquillo y morrón habrán sido respaldados financieramente y capacitados para la reinversión de sus utilidades por el 50% de entidades financieras a nivel nacional.	Número de agricultores financiados	Unid
	OCP 1.2	Al 2020, realizar por lo menos de 3 ferias de exposición del pimiento para mostrar las ventajas de destinar sus zonas de cultivo al pimiento, trabajo conjunto realizado con Adex, el Ministerio de Agricultura y el comité de Capsicum. Las ferias permitirán fortalecer el crecimiento promedio anual histórico de las exportaciones de pimiento congelado/conservado y frescos, cuyos valores son 10% y 20%, respectivamente.	Número de negocios como resultado de las ferias	Unid
Cliente	OCP 1.3	Al 2022, incrementar en 60% la exportación de pimiento conservado, seco y fresco a Estados Unidos. A partir del 2018 el crecimiento anual será de 6%.	Porcentaje de exportaciones a países	%
	OCP 2.1	Al 2019, realizar convenios con todos los países que tienen TLC con el Perú, adicionando 50% más de mercados adicionales.	Cantidad de alianzas anuales	Unid
	OCP 2.3	Al 2022, contar con un clúster que movilice la producción a nivel nacional y comercialización a nivel nacional e internacional, contribuyendo con el crecimiento de 50% de nuevos mercados externos.	Cantidad de personas jurídicas/naturales del clúster	%
	OCP 3.1	Al 2017, realizar un estudio de pre-factibilidad del 100% tierras potenciales para cultivo en el Perú, con la finalidad de determinar aquellas que cumplan con las características técnicas y estén aptas para el cultivo de pimiento piquillo y morrón.	Variación de cantidad de hectáreas por año	%
Procesos internos	OCP 4.1	Al 2020, implementar técnicas de cultivo del pimiento con tecnología de punta, que contribuirá a la mejora de las tierras de cultivo, y los procesos de regadío y cosecha, mejorando en 50% la calidad de las tierras para siembra y cosecha del pimiento.	Número de ha. producidas con nueva tecnología	Und
	OCP 5.1	Al 2019, el 60% de los agricultores a nivel nacional habrán tenido las facilidades para invertir en la mejora y extensión de las tierras destinadas al cultivo del pimiento, apoyados por el MINAGRI y el Comité Capsicum.	Variación de cantidad de hectáreas por año	%
	OCP 4.2	Al 2020, el 70% de los agricultores a nivel nacional tendrán acceso a compras de insumos de calidad, a través de la implementación de créditos para financiar hasta el 100% de su producción de pimiento. Al 2015, son 1303 productores de pimiento a nivel nacional.	Gastos financieros sobre ventas	%
Aprendizaje y crecimiento interno	OCP 4.3	En el 2022, los principales productores de pimiento morrón y piquillo, obtendrán un rendimiento por hectárea superior a 80tm/ha. y 60 tm/Ha, respectivamente.	Toneladas cosechadas entre capacidad instalada	TM
	OCP 4.1	Al 2018, el 80% de los agricultores de los departamentos de Piura, La Libertad, Lambayeque, Ica, Lima, Tumbes y Arequipa habrán recibido capacitación y adiestramiento en las buenas prácticas agrícolas y las normativas de uso de insumos, con la finalidad de mejorar el proceso productivo del pimiento.	Horas de capacitación	HH
	OCP 5.3	Al 2021, el 85% de productores agrícolas de pimiento de los departamentos de Piura, La Libertad, Lambayeque, Ica, Lima, Tumbes y Arequipa, implementarán nuevas técnicas agrícolas con el apoyo de la tecnología y la experiencia, logrando mejorar el proceso de producción y la calidad de pimiento piquillo y morrón.	Número de productores con nuevas técnicas implementadas	%

Capítulo IX. Competitividad del Pimiento en el Perú

9.1 Análisis Competitivo del Pimiento en el Perú

La competitividad es un concepto que se viene analizando y a la fecha no existe un consenso sobre una definición única. D'Alessio (2013) la definió como el nivel de productividad de una organización, medida por un conjunto de variables. La competitividad se puede analizar y medir utilizando distintos enfoques y herramientas, y para el presente análisis se hará uso del Diamante de la Competitividad Nacional de Porter.

Porter (2014) propuso el rombo de la ventaja nacional, en el que se relacionan cuatro atributos amplios dentro de una nación, dichos atributos generarán el ambiente bajo el cual las empresas de una nación compiten. Estos atributos son: (a) condiciones de los factores, se refiere a la mano de obra especializada o la infraestructura que una empresa necesita para competir dentro de un mercado, (b) condiciones de la demanda, comportamiento y naturaleza de la demanda interna del producto o servicio del sector, (c) sectores afines y auxiliares, sectores proveedores y afines dentro de la nación, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, las condiciones que permiten la creación, organización y gestión de las empresas dentro de una nación.

Condiciones de los factores. La costa peruana, con respecto a sus factores básicos, posee una ventaja significativa con condiciones climáticas muy favorables, calidad de suelo ideal para el cultivo del pimiento y recursos hídricos suficientes para el riego de las plantaciones. Sin embargo, los factores avanzados presentan condiciones desfavorables, entre las principales se pueden mencionar, infraestructura eléctrica escasa o no adecuada, las poblaciones rurales cuentan con una deficiente infraestructura y servicio de telecomunicaciones. Por otro lado, se puede mencionar el factor humano, donde se observa un nivel de especialización bajo de los agricultores, con respecto a los procesos de producción, comercialización, técnicas de exportación y negocios. Caso contrario se presenta

con las grandes agroindustrias que sí cuentan con tecnología, infraestructura y personal calificado que les permite competir en el mercado externo.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. En la actualidad, principalmente la región de Lambayeque, Piura, La Libertad exportó US\$304 millones de dólares en el 2015, exportación concentrada en cuatro empresas: Gandules, Agrícola Virú, Damper Trujillo, y Camposol, que tienen el poder de negociación en la oferta exportable de pimienta; por otro lado, se tiene un factor poco determinante dentro del sector que es la atomización de pequeños agricultores, donde se presenta alta dispersión y fragmentación de las tierras de los agricultores, en su mayoría existen gran cantidad de minifundios. Con respecto a la cadena productiva, se presenta una gran oportunidad en la infraestructura de riego y drenaje con los proyectos de Olmos Tinajones, Chavimochic; en relación al manejo integrado de plagas se tiene una deficiencia que se convierte en una barrera en la comercialización. Con respecto, a los sistemas de acopio son administrados por grandes empresas.

La cadena productiva del pimienta presenta ciertas deficiencias operativas, para lo que es necesario realizar mejoras y fortalecer los procesos de calidad. Los compradores internacionales se encuentran exigiendo un producto de muy elevada calidad, por lo que es necesario que los agricultores cuenten con un proceso productivo eficiente y apliquen sistemas fitosanitarios adecuados que permitan el control de las plagas.

Condiciones de la demanda. La demanda de pimienta ha aumentado de forma constante, superando a la oferta existente a nivel mundial, el mayor comprador de pimienta morrón al año 2015 es Estados Unidos, seguido de Japón y Alemania. El crecimiento de la demanda, sobre todo del pimienta fresco en Estados Unidos, es una oportunidad importante para cubrir parte de la demanda.

Sectores afines y auxiliares. En la actualidad, los pequeños agricultores de pimienta no cuentan con: (a) información actualizada del mercado nacional e internacional, (b)

información meteorológica, para que puedan prevenir problemas producidos por la variación climática, y (c) no cuentan con asesoría adecuada para acceder a servicios financieros que son necesarios para incrementar la producción. Caso contrario de las grandes agroindustrias que concentran la producción con infraestructura vertical y con potencial de desarrollo y posicionamiento en el mercado.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Pimiento en el Perú

Para la identificación de las Ventajas Competitivas del Pimiento en el Perú se tomó en cuenta el esquema que utiliza CENTRUM Católica para el Índice de Competitividad Regional de un país. Cuenta con cinco pilares, los cuales son: (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura, y (e) personas. Dentro de cada pilar, se identificaron las ventajas competitivas (ver Figura 62).

Economía	Empresas	Gobierno	Infraestructura	Personas
<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño • Crecimiento • Exportación • Diversificación • Empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Ambiente de Negocios • Habilidades Gerenciales • Innovación • Generación de Empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos • Autonomía • Gasto • Seguridad • Justicia 	<ul style="list-style-type: none"> • Energía • Red Vial • Transporte • Turismo • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación Escolar • Educación Superior • Formación Laboral • Logros Educativos • Salud

Figura 62. Los pilares del ICRP
Tomado de *Índice de Competitividad Regional del Perú*, por CENTRUM Católica, 2010.
(http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/libro_icrp.pdf)

Economía. Los productos procesados y conservados en el año 2014 alcanzaron la suma de US\$ 714 millones, esto es 10% más en comparación al periodo 2013. Los principales productos exportados fueron: espárrago, leche, alcachofas, pimientos, tara y maca. La suma del valor de estos productos representa el 83% de participación en esta línea. Asimismo, los productos congelados totalizaron la suma de US\$ 162 millones un 8% más respecto al año 2013. Los principales productos fueron: Mangos, Espárragos, Fresas, Paltas y Alcachofas. La suma del valor exportado representó el 93% de valor acumulado en esta línea.

Por otro lado, las exportaciones de productos del género capsicum sumaron los US\$ 243 millones lo que significó un incremento del 5% respecto al año anterior. Sus principales productos exportados son: pimiento morrón, paprika seca entera, piquillo y páprika molido. La suma del valor de estos productos representa el 71% de participación en esta línea (PromPeru, 2014).

Empresas. Son cuatro empresas las que cuentan con más del 90% de las exportaciones del pimiento en el Perú. Esta concentración genera un ambiente de oligopolio y reduce las posibilidades de productividad, innovación y generación de empleo. Sin embargo, las empresas están optando por mejorar sus procesos ya que la demanda que se abre con el ingreso de capsicum frescos a EE.UU., que hace que se compita con empresas de otros países de la región y del mundo entero.

Gobierno. En general, las dolencias para cubrir necesidades básicas como seguridad, justicia y recursos han sido una constante por parte del gobierno peruano. Esto debido a los grandes índices de corrupción y la falta de gestión de los funcionarios públicos. A pesar de ello, se han podido realizar importantes inversiones en proyectos de riego como el caso del Proyecto Olmos en Lambayeque. Otro factor importante es la falta de ejecución de los presupuestos asignados a las regiones, lo que conlleva que no se ejecuten los gastos presupuestados y por consiguiente no se invierta en desarrollo.

Infraestructura. Este es otro factor limitante que genera mayor desigualdad entre las regiones del Perú por falta de generación de energía, red vial, transporte y red de comunicaciones. Estas limitaciones reducen las oportunidades para que más empresas puedan producir pimientos. Por otro lado, el Perú cuenta con grandes áreas agrícolas que facilitan la producción de pimientos de alta calidad y de un sabor distinto a los de otros países. El posicionamiento del pimiento peruano a nivel mundial, dependerá en gran medida del impulso que se le brinde a las ventajas comparativas que tiene Perú, con respecto a otros

países productores de pimiento, aprovechando la ventaja de producción durante todo el año, suelos adecuados y el clima, estos factores favorecen en gran medida a la producción sobre todo en los principales departamentos que significan el 90% de la producción nacional, estos son Piura, La Libertad, Lambayeque, Ica, Lima, Tumbes y Arequipa. Por consiguiente, se debería potenciar la producción en estos departamentos, mejorando la calidad de los suelos, la preparación de los agricultores y la utilización de mejor tecnología, lo que permitirá en un corto y/o mediano plazo el posicionamiento de Perú como una potencia de pimiento a nivel internacional. Asimismo, es importante realizar la factibilidad de suelos en otros departamentos, con el objetivo de encontrar nuevas fuentes potenciales de producción de pimiento.

Personas. Siendo solo cuatro las empresas que producen más del 90% del pimiento, hay una cantidad limitada de personas capacitadas y calificadas con mejores tecnologías agrícolas. El 90% de los productores del pimiento son unidades agropecuarias administradas por personas naturales o pequeñas familias. Más del 65% de estas personas tienen un nivel académico reducido, como máximo con primaria completa. Y con respecto a sus habilidades operativas, cuentan con experiencia de cultivo de transferencia de conocimientos generacionales, pero con reducido nivel de tecnificación.

Así pues, luego de lo expuesto se puede indicar que las ventajas competitivas para que el Pimiento en el Perú son:

- Posicionamiento geográfico estratégico del Perú para la exportación de pimientos a EEUU.
- Grandes complejos agrícolas para producir pimientos frescos. Así también, buena calidad de suelo agrícola para el cultivo de pimientos de alta calidad.
- Posicionamiento de la gastronomía peruana como una de las mejores del mundo, lo cual conlleva a que se puede promocionar como los mejores pimientos del mundo.

- Grandes proyectos de riesgo en la Costa del Perú que va incrementar la producción de diferentes productos entre ellos los pimientos.

En adición de lo expuesto, el Perú puede trabajar en los siguientes aspectos para que se conviertan en ventajas competitivas:

- Implementar certificaciones internacionales para los pimientos, con el fin de posicionar a los pimientos con los de mejor calidad en el mundo.
- Incrementar las capacidades técnicas de los agricultores que la mayoría solo cuenta hasta primaria completa.
- Mejorar los procesos dentro de la cadena productiva del pimiento, incrementando la producción por hectárea y reduciendo costos operativos.
- Fomentar la implementación de las últimas tecnologías de cultivo del pimiento con el fin de prevenir problemas fitosanitarios, así como incrementar la productividad.
- El Perú tiene vigente el tratado de libre donde participan 61 países, lo que ha permitido acceder a nuevos mercados incrementando nuestras exportaciones, acceso a tecnología, servicios financieros, además de otros aspectos relacionados a las inversiones, políticas de competencia, y normativas.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Pimiento en el Perú

Según Porter (2014) “un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí” (p. 267). Dicho esto, en el Perú se identificó con potenciales clúster que ayudarían a potenciar el crecimiento en diferentes sectores, entre ellos los que corresponden al sector agroalimentario.

El Ministerio de la Competitividad y el Ministerio de Producción encargaron un estudio para la identificación de clústeres y según el documento “Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú”, elaborado por Consorcio Cluster Development -Metis Gaia-Javier

D'Avila Quevedo (2013), existen 41 clústeres con un alto potencial de desarrollo. Este estudio, además de hallar los potenciales clústeres hace una priorización de ellos en base cinco criterios (ver Tabla 50) dado que se destinarían recursos importantes para el desarrollo, por ello sugiere empezar con 16 de ellos.

Tabla 50

Criterios para de Priorización de Clúster

Nº	Objetivos	Criterios de análisis para los clúster
1	Medir el potencial de crecimiento en base a la oferta productiva y a la demanda del mercado.	Ventaja competitiva del clúster Potencial de crecimiento de negocio (masa crítica de mercado)
2	Medir la importancia a nivel país y regiones (departamentos) del clúster	Efecto arrastre de la cadena en términos de empresas, ocupación y tecnología. Masa crítica empresarial
3	Medir el nivel de esfuerzo necesario para superar los desafíos.	Factibilidad de la iniciativa clúster

Nota. Tomado de *Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú*, por Consorcio Cluster Development- Metis Gaia – J. D'ávila (<http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>)

En el sector agroalimentario se identifican 16 clúster, dentro de ellos Conservas y Congelados Hortalizas de La Libertad, y Conservas y Congelados de Hortalizas en Ica/Lima que ocupan el puesto 37 y 40, dentro de los 41 clúster identificados en el Perú. Ambos clústeres están especializados en la producción, procesamiento y comercialización de conservas y congelados de hortalizas, principalmente espárrago, alcachofa y pimiento del piquillo (ver Tabla 51).

Tabla 51

Matriz de Justificación de Clúster Identificados

Clúster	Negocio	Concentración geográfica	Eslabones de la cadena de valor	Masa crítica # empresas	Demanda No Local Millones \$	Facturación Millones \$
Conservas y congelados de Hortalizas en la Libertad	Especializadas en la producción, procesamiento y comercialización de conservas y congelados de hortalizas, principalmente esparrago, alcachofa y pimiento del piquillo, en la región de La Libertad, a pesar de que muchas de ellas tengan su oficina comercial en Lima.	La Libertad 70% y Lima.	Identificación de pequeños productores artesanales en La Libertad y productores grandes con capacidad para el procesamiento y la exportación. Carencia en industria auxiliar (packaging e industria de metalmecánica)	60	253	253
Conservas y Congelados de Hortalizas en Ica/Lima	Empresas es en la producción, procesamiento y comercialización de conservas y congelados de hortalizas, principalmente esparrago, alcachofa y pimiento del piquillo, en la región de Ica, sin prejuicio a que muchas de ellas tengan su oficina comercial o, en algunos casos incluso oficinas centrales en Lima	Ica y Lima 25%	Identificación de pequeños productores artesanales, productores grandes con capacidad para el procesamiento y la exportación. carencia en industria auxiliar (Packaging, industria de metalmecánica y otra tipología de ind. auxiliar más centrada en servicios logísticos o de otro tipo)	28	36	36

Nota. Tomado de *Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú*, por Consorcio Cluster Development- Metis Gaia – J. D'ávila (<http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>).

En la Figura 63 y 64 se muestra el ranking la posición de ambos clúster que producen y comercializan pimiento respecto a los 41 clúster identificados en el Perú, y si bien estos se encuentran en las últimas posiciones no dejan de ser importantes, dependerá del Estado desarrollar y destinar recursos a estos potenciales clúster de pimiento.

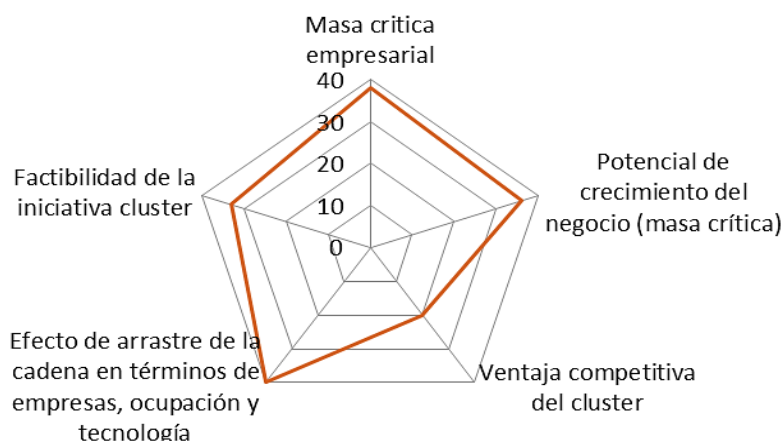


Figura 63. Ranking de clúster identificados en Perú - conservas y congelados de hortalizas Ica – Lima.

Tomado de Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú, por Consorcio Cluster Development- Metis Gaia – J. D’ávila

(<http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>)

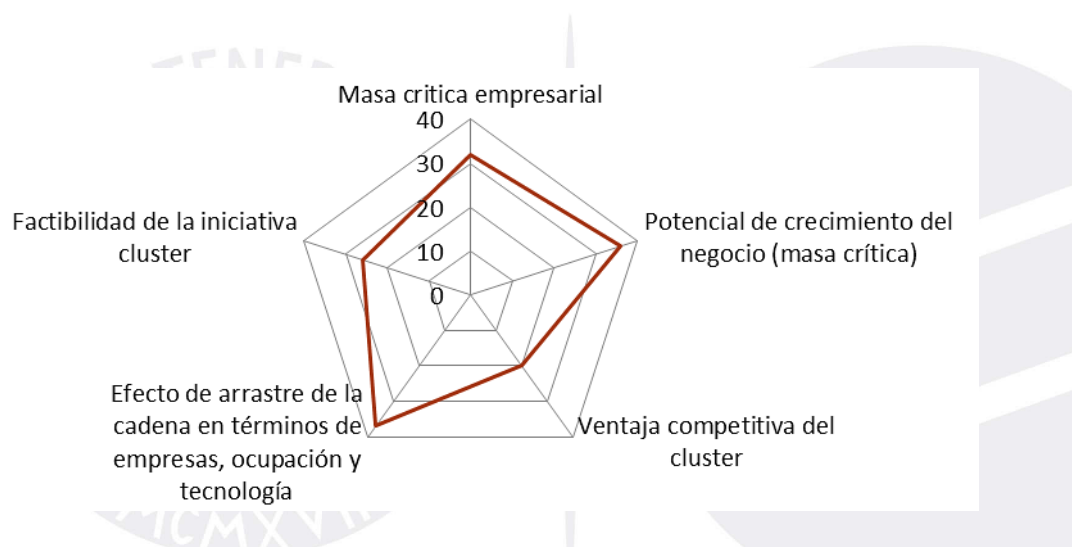


Figura 64. Ranking de clúster identificados en Perú - conservas y congelados de hortalizas La Libertad – Lima.

Tomado de Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú, por Consorcio Cluster Development- Metis Gaia – J. D’ávila

(<http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>)

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La finalidad de los clústeres es promover la inversión e incrementar la producción del pimiento peruano, por lo tanto el potencial del clúster apoya principalmente la inversión, la producción del pimiento utilizando estándares y normas de calidad internacional, y la administración post-cosecha. Por un lado, el incremento y la optimización de la producción

del pimiento es un enfoque fundamental de los clústeres, a través del mejoramiento de la cadena de valor en su conjunto, impulsando el pimiento peruano a nivel internacional, desarrollando sociedades estratégicas e implantando nueva tecnología acorde a los factores que caracterizan al sector.

Por otro lado, la gestión o administración post-cosecha implica el proceso desde el cultivo hasta la colocación del pimiento en el transporte, por ende es fundamental que los agricultores y productores trabajen bajo estándares y normas de calidad enfocadas en el proceso agrícola y en la producción, con la finalidad de entregar un producto con un alto valor nutricional y con un sabor distintivo. El éxito de un clúster dependerá de que cumplan los factores anteriormente analizados.

De esta manera, los clústeres poseen una estrategia de aseguramiento de la calidad y control de calidad; el primero permite validar la excelencia y el buen uso de procesos y procedimientos; y el segundo es la verificación del producto final, en este caso el pimiento peruano. Asimismo, un problema relacionado con los recursos humanos es la pobre capacitación técnica por parte de los productores, a pesar de esto se mantiene un uso importante de tecnología dentro de la cadena productiva y sobre todo la utilización de estándares de calidad reconocidos mundialmente. Por lo tanto, el pimiento peruano implementará estrategias para lograr la visión propuesta y cumplir con la propuesta de valor, apoyándose en la diferenciación y calidad del producto.

9.5 Conclusiones

- Existe un potencial de desarrollo de CLUSTER en la región de Central (Ica/Lima) y la región Norte (Lambayeque/La libertad/Piura), la implementación de este debe complementarse con el desarrollo en la Región, no cabe duda que la productividad de las empresas que los forman aumentará, sin embargo, está en manos del estado destinar y priorizar recursos para este desarrollo.

- El Perú tiene ventajas competitivas importantes como son el posicionamiento geográfico del país para ser un eje de exportaciones a nivel mundial. Así también, la gastronomía peruana cuenta con un prestigio internacional que sería la base para una promoción de los pimientos peruanos. Y a esto, se le suma la buena calidad de las tierras de cultivo en todo el territorio nacional.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presenta el Plan Estratégico Integral que resume el proceso estratégico para el desarrollo del Planeamiento Estratégico para el Pimiento en el Perú, y se incluyen las conclusiones y recomendaciones y la situación futura del Pimiento.

10.1 Plan Estratégico Integral para el Pimiento en el Perú

El Plan Estratégico se muestra en la Tabla 52.

10.2 Conclusiones Finales

1. El mercado mundial de hortalizas y capsicum está dividido entre productos conservados (33.7%), frescos (33%), congelados (23.2%), secos (5.1%) y triturados o pulverizados (5%). La oferta del mercado peruano debe incrementarse con la finalidad de incursionar con una importante participación en el mercado de Estados Unidos, porque representa el 56% de las exportaciones de pimiento. Asimismo, para cumplir con los objetivos trazados se debe mejorar la tecnología, la capacitación a los agricultores y la preparación de tierras.
2. El Perú cuenta con gran variedad de recursos naturales, suelos diversos y un clima variado (posee 84 microclimas de los 104 en todo el mundo) que propicia el cultivo de un pimiento diferente con un sabor y textura única a nivel mundial, generando un valor agregado al producto e impulsando el consumo de los diferentes mercados por el valor nutricional y el sabor diferenciado que posee.
3. Las condiciones climáticas y el tipo de suelos (factor edafoclimático) hacen que la geografía peruana sea ideal para el cultivo de pimiento durante todo el año. Asimismo, con una adecuada preparación del terreno y un proceso productivo optimizado, es viable que Perú pueda abastecer a la demanda todos los meses del año, generando una ventaja competitiva sobre otros países que no cuentan con las condiciones climáticas y ambientales de la nación peruana.

4. Las oportunidades para el pimiento en el Perú son la disponibilidad de nuevos mercados debido a acuerdos de tratados de libre comercio (TLC) vigentes al 2016, alianzas estratégicas aprovechado el bloque comercial económico que se puede generar con la Alianza del Pacífico, una política de Estado para la promoción de la inversión privada, estabilidad política y jurídica del país, proyección de crecimiento económico del Perú, promoción de la investigación científica por la promulgación de la Ley N°30309, el impulso de reformas para la mitigación de los riesgos medioambientales por parte del Estado y la autorización del Gobierno de Estados Unidos para el ingreso del Capsicum fresco peruano.
5. Las amenazas para el pimiento en el Perú son los potenciales nuevos competidores, el estancamiento en el crecimiento comercial por la crisis económica internacional, la corrupción en las instituciones públicas que generan grandes pérdidas de dinero, la variación de tipo de cambio lo que perjudica a los exportadores cuyos ingresos son en dólares, pero sus costos en soles, los fenómenos climatológicos que afecten el cultivo del pimiento, baja inversión pública en ciencia, tecnología e innovación, la contaminación ambiental que afecten a la producción de pimiento y la aparición de plagas por falta de control.
6. Las fortalezas peruanas para el sector pimiento son la experiencia de los agricultores en el cultivo y conocimientos técnicos, disponibilidad de mano de obra agrícola, exportación a más de 18 mercados, buenas condiciones climáticas para el cultivo de pimiento en las regiones de Piura, La Libertad, Lambayeque y Arequipa, actualización permanente de estadísticas agrarias, posicionamiento del pimiento piquillo como un producto gourmet, repotenciación de la producción del pimiento a través de la promoción de proyectos de infraestructura de irrigación, cultivo del

pimiento durante todos los meses del año y contar con normas técnicas peruanas de pimiento piquillo, páprika y morrón.

7. Las debilidades del sector pimiento en el Perú son el bajo nivel tecnológico en el proceso productivo, insuficiente superficie cosechada de pimiento, variable rendimiento de producción de pimiento entre las regiones productoras, insuficiente servicio fitosanitario, escaso capital inicial por parte de los agricultores, baja organización entre los productores, el 90% tienen una condición jurídica de persona natural, alta brecha entre el precio promedio en chacra (US\$0.40/kg) y el precio promedio FOB (US\$2.16/kg) y los productores de pimiento no tienen mucho acceso a internet y a computadoras.
8. El Perú tiene ventajas competitivas importantes como son el posicionamiento geográfico del país para ser un eje de exportaciones a nivel mundial. Así también, la gastronomía peruana cuenta con un prestigio internacional que sería la base para una promoción de los pimientos peruanos. Y a esto, se le suma la buena calidad de las tierras de cultivo en todo el territorio nacional, el avance en proyectos de riego a lo largo de la costa peruana y la firma de TLC con 61 países.

10.3 Recomendaciones Finales

1. El Perú debe desarrollar partidas arancelarias específicas para las presentaciones de conservas, congeladas, secas, frescas y trituradas del pimiento piquillo, pimiento morrón y paprika con el fin de mediar el avance de las exportaciones y tener la capacidad de evaluar los avances.
2. Es imprescindible desarrollar la tecnología y las cadenas de abastecimiento para desarrollar el mercado de pimientos frescos en el Perú. Este desafío es importante ya que el Perú tiene una oportunidad de incrementar su oferta exportable de pimientos frescos y competir con México y España, luego de la aprobación de las

normas fitosanitarias que permiten que los pimientos frescos ingresen al mercado americano.

3. Con el fin de ampliar las ventajas competitivas del Perú, se debe implementar certificaciones internacionales para los pimientos, con el fin de posicionarlos con los de mejor calidad en el mundo. Así también, incrementar las capacidades técnicas de los agricultores que la mayoría solo cuenta hasta primaria completa y mejorar los procesos dentro de la cadena productiva del pimiento, incrementando la producción por hectárea y reduciendo costos operativos.
4. Las exportaciones están concentradas en algunas empresas agroindustriales y los pequeños agricultores no tienen acceso de ingresar a clientes importantes para ofrecer sus pimientos. En ese sentido, se deben fomentar clúster para los pequeños agricultores y que se especialicen en otro tipo de capsicum nativos de alguna zona de la sierra o selva. De esta manera tendrán una ventaja competitiva importante que es la exclusividad y ser los únicos en esos productos.

10.4 Futuro en el Pimiento en el Perú

El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) sostiene que el incremento de las exportaciones del pimiento de la familia de los capsicum se encuentra en crecimiento continuo, junto con los cítricos. Por consiguiente, es probable llegar a un crecimiento de US\$ 90 millones de dólares en las exportaciones anuales, gracias al crecimiento de estos productos. La proyección de crecimiento en ventas para los próximos cinco años se estima en un valor aproximado de US\$ 500 millones de dólares para Estados Unidos (Andina, 2015).

“El ingeniero Víctor Morales comentó que el Perú debe aprovechar la ventaja competitiva que maneja al producir 12 veces al año pimiento morrón, esto permitirá ingresar con mayor fuerza al mercado de Estados Unidos y a los países nórdicos, donde el consumo de pimiento se encuentra en crecimiento. Sin embargo, un reto importante en el mercado del

pimiento es que el Perú ingresa principalmente en época donde el calor tiene mayor fuerza y el efecto sobre el producto en el mercado fresco es poco aceptable, por lo que se debería analizar nuevas variedades genéticas para fortalecer la estructura del pimiento respecto a la dureza de la piel” (V. Morales, comunicación personal, 15 de setiembre de 2016). De esta manera, se observa un crecimiento importante de la demanda de los países nórdicos, el desafío es aprovechar el conocimiento y la tecnología para impulsar el crecimiento de los cultivos de pimiento. “Sin embargo, la mayor parte del área para cultivo se está destinando para la palta, debido a que es un fruto que tiene un crecimiento anual sostenido entre 30% y 40%, porque la demanda anual de palta aún es muy superior a la oferta que se maneja en el mercado. No obstante, la recuperación financiera del capsicum es de tres meses, mucho más rápida que la recuperación financiera de la palta que es de seis años, pero el problema principal es que la demanda del capsicum no es muy alta y tiene poco crecimiento” (V. Morales, comunicación personal, 15 de setiembre de 2016).

Por lo tanto, se plantea al 2027 el crecimiento del área de cultivo en todas las regiones, obteniendo un crecimiento de 87,500 hectáreas que equivale al 500% que se registran en Perú al año 2015. De esta manera, con este incremento en el terreno de cultivo se espera que de forma paulatina las exportaciones de Capsicum annum aumenten en 1'800,000 miles USD al 2027, registrando un valor de exportación de 202, 409 miles USD. Por otro lado, con el aumento de la productividad del pimiento piquillo y morrón por hectárea en todas las regiones involucradas, el rendimiento promedio total anual de se incrementará de 20tm/ha. en el 2015 a 48 tm/ha. en el 2017.

Referencias

- Agencia Agraria de Noticias (2015, 29 de octubre). AREX promueve creación de la Asociación de Productores de Capsicums del Perú. *Agraria*. Recuperado de <http://agraria.pe/buscar.php?q=Asociaci%C3%B3n+de+productores+de+Capsicum>
- Agencia Agraria de Noticias (2015, 01 de octubre). Perú cultiva en 15 mil a 18 mil hectáreas de Capsicum al año. *Agraria*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/peru-cultiva-entre-15-mil-a-18-mil-hectareas-9357>
- Andina (2015, 11 de setiembre). Perú tendrá US\$ 90 millones adicionales por venta de cítricos y pimientos a EEUU. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-tendra-90-millones-adicionales-venta-citricos-y-pimientos-a-eeuu-574786.aspx>
- Asociación de Exportadores [ADEX] (2014, 19 de enero). *Pimiento piquillo se destinó a 18 mercados en 2013*. Recuperado de <http://www.agronegocios.pe/negocios/item/2928-pimiento-piquillo-se-destino-a-18-mercados-en-2013>
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2016). *IV Convención Internacional de Capsicum*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/Capsicum/index.html>
- ADEX: exportación de pimientos y ajíes aumentará 20% este año. (2016, 11 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/adex-exportacion-pimientos-y-ajies-aumentara-20-este-ano-noticia-1878076>
- Agrodataperu (2015). *Tomate fresco Perú Exportación 2014*. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2015/01/tomate-fresco-peru-exportacion-2014.html>
- Agrodatperu. (2016). *Exportación de Pimiento Piquillo en Conservas*. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2016/03/pimiento-piquillo-conservas-peru-exportacion-febrero-2016.html/00pimiento-piquillo4>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>

BCRP Proyectos de inversión privada para el 2016 y 2017 ascienden a US\$24.6 millones.

(2015, 20 de diciembre). *Peru21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/proyectos-inversion-privada-preven-crecimiento-4-2017-segun-bcr-2234809>

BCRP mantuvo tasa de interés de referencia en 4.25%. (2016, 11 de marzo). *Peru21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/economia/bcrp-mantuvo-tasa-interes-referencia-425-2241094>

Banco Mundial: El BM pide a América Latina más inversión en investigación y desarrollo.

(2014, 08 de diciembre). *Univisión*. Recuperado de

<http://www.univision.com/noticias/economia/el-bm-pide-a-america-latina-mas-inversion-en-investigacion-y-desarrollo>

Banco Mundial: Perú tiene un ingreso per cápita con tendencia similar a países de altos ingresos. (2015, 07 de octubre). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-tiene-ingreso-per-capita-tendencia-similar-paises-altos-ingresos-2144850>

Banco Mundial: El informe Doing Business revela que más del 60% de las economías del mundo mejoraron la regulación de los negocios el año pasado. (2015, 27 de octubre).

Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2015/10/27/doing-business-report-finds-more-than-60-of-worlds-economies-improved-their-business-rules-in-past-year>

- Cañedo, V., Alfaro, A., & Kroschel, J. (2011). *Manejo Integrado de Plagas de insectos en hortalizas. Principios y referencias técnicas para la Sierra Central del Perú*. Lima: Centro Internacional de la Papa (CIP). Recuperado de <http://cipotato.org/wp-content/uploads/2014/08/005739.pdf>
- Censo Nacional Agropecuario [CENAGRO]. (2012). *Productores por Superficie de Cosecha*.
- Censo Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/PLAN_BICENTENARIO_CEPLAN.pdf
- Censo Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2015). *Plan Estratégico Institucional*. Reformulado. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13103/PLAN_13103_2015_PEI_CEPLAN_REFORMULADO_2015-2017_ULTIMO_23_SET_2015.PDF
- Centro de Estudios Nueva Mayoría. (2013). *Balance Militar de América del Sur*. Recuperado de http://www.nuevamayoria.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4156&Itemid=30
- CENTRUM Católica. (2010). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Lima. Perú. Recuperado de http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/libro_icrp.pdf
- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas [DEVIDA]. (2012). *Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas 2012 - 2016*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/11793/PLAN_11793_Estrategia_Nacional_de_Lucha_contra_las_Drogas_2012-2016_2012.pdf

Congreso de la República. (2014). Ley N° 30309. Recuperado de

<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30309.pdf>

Consortio Cluster Development- Metis Gaia – D'ávila, J. (2013). *Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú*. Recuperado de

<http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>.

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

Electronic Code of Federal Regulations [ECFR]. *Peppers from Perú*. Recuperado de

<http://www.ecfr.gov/cgi-bin/text->

[idx?SID=1b86e43d5f766baddfe1049e0bac0763&mc=true&node=se7.5.319_156_673&rgn=div8](http://www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?SID=1b86e43d5f766baddfe1049e0bac0763&mc=true&node=se7.5.319_156_673&rgn=div8)

Economía peruana creció 3.26% en el 2015, según el INEI. (2016, 15 de febrero). *La*

República. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/741513-economia-peruana-crecio-326-en-el-2015-segun-el-inei>

El Perú aplica una política fiscal expansiva, asegura ministro Castilla. (2014, 12 de abril).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-aplica-politica-fiscal-expansiva-asegura-ministro-castilla-2094412>

España es el principal destino del pimiento piquillo. (2015, 24 de noviembre). *Agronegocios*.

Recuperado de <http://www.agronegocios.pe/internacionales/item/6603-espana-es-el-principal-destino-del-pimiento-piquillo>

Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología [FINCyT]. (2015). *Competitividad,*

Tecnología e Innovación. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/temas/competitividad-tecnologia-e-innovacion/proyectos-peru,6513.html>

- Gobierno Regional de Lambayeque. (2016). *Descripción*. Recuperado de <http://www.regionlambayeque.gob.pe/web/tema/detalle/1958?pass=MTA1Nw==>
- Gobierno Regional de Lambayeque. (2015). *Olmos: el progreso ha llegado*. Recuperado de https://issuu.com/gobiernoregionallambayeque/docs/revista_institucional
- Gottret, M., & Lundy, M. (2007). *Gestión de cadenas productivas*. Colombia: Centro Internacional de Agricultura Tropical.
- Hartmann, F.H. (1957). *The Relations of Nations*. New York, NY: Macmillan.
- Hartmann, F.H. (1983). *The Relations of Nations*. (6th ed.)New York, NY: Macmillan (Original work published 1957).
- IICA: Mega acuerdos comerciales afectarán sector agrícola de Latinoamérica (2015, 23 de octubre). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/mundo/latinoamerica/iica-megaacuerdos-comerciales-afectaran-sector-agricola-de-latinoamerica-noticia-907716>
- Index Mundi (2015). *Análisis de Datos Históricos*. Recuperado de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=pe&v=71&l=es>
- Infolatam (2012). *Las relaciones internacionales de Latinoamérica a través de sus Organismos de integración*. Recuperado de <http://www.infolatam.com/2012/08/27/las-relaciones-internacionales-de-latinoamerica-a-traves-de-sus-organismos-de-integracion/>
- INEI: pobreza en la población bajó de 23.9% a 22.7% en el 2014. (2015, 23 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inei-pobreza-poblacion-bajo-239-227-2014-noticia-1806188>
- Inflación de China cierra 2015 en 1.6% anual; persisten riesgos de deflación. (2016, 08 de enero). *El Financiero*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/mercados/inflacion-de-china-cierra-2016-en-anual-aun-persisten-riesgos-de-deflacion.html>

- Inga, A. (2015). *Potencial Productivo de la Región La Libertad*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/EVE/FORO_TRUJILLO_11_06_15/presentaciones/5AInga.pdf
- Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias [IFPRI] (2009). Informe Cambio Climático, el impacto en la agricultura y costos de adaptación. Recuperado de http://www.fa.org/fileadmin/user_upload/AGRO_Noticias/docs/costo%20adaptacion.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Resultados Definitivos. IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Comportamiento de la Economía Peruana*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1160/cap01.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento 2004-2012* (p. 106). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/96E531B05963FEA205257C6E0056B63F/\\$FILE/Per%C3%BA.Evoluci%C3%B3n_Indicadores_empleo_ingreso.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/96E531B05963FEA205257C6E0056B63F/$FILE/Per%C3%BA.Evoluci%C3%B3n_Indicadores_empleo_ingreso.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Tasa de desempleo urbano, según principales características y región natural*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Población de 6 y más años de edad que hace uso del servicio de internet, según ámbitos geográficos*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Hogares que acceden al servicio de internet según ámbitos geográficos*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/...digitales/.../cap11006.xls>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Día Mundial de la Población*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950-2050*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Perú: Evolución de las Exportaciones e Importaciones*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Principales Indicadores*. Recuperado de <http://inei.inei.gov.pe>
- Inversión para el futuro de La Libertad (2014, 31 de mayo). *Diario La Industria de Trujillo*. Recuperado de <http://www.chavimochic.gob.pe/portal/Ftp/Informacion/Suplemento/SuplementoIII2.pdf>
- Ipsos Apoyo. (2012). *VII Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2012*. Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2012/07/Presentaci%C3%B3n-Alfredo-Torres-.pdf>
- Jager, M., Jiménez, A., & Amaya, K. (2013). *Las cadenas de valor de los ajíes nativos de Perú*. Roma: Bioversity International.

- Joxiah (2011). *Historia Del Pimiento*. Recuperado de <https://pimientopiquillo.wordpress.com/page/3/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School.
- La inflación en México cierra 2015 en 2.13% anual. (2016, 07 de enero). *CNN Expansión*. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/economia/2016/01/07/la-inflacion-en-mexico-cierra-2015-en-213-anual>
- Lambayeque: 50% de tierras del proyecto Olmos están listas para la siembra. (2015). *Agronegocios*. Recuperado de <http://www.agronegocios.pe/regionales/item/6507-lambayeque-50-de-tierras-del-proyecto-olmos-estan-listas-para-la-siembra>
- León, J. (2015, 29 de octubre). Perú abastece el 4.3% de las importaciones de Capsicum de EE.UU. *Agraria*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/peru-abastece-el-43-de-las-importaciones-de-9589>
- Los planes de Sociedad Agrícola Virú para diversificar la producción que exporta. (2014, 30 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/planes-sociedad-agricola-viru-diversificar-produccion-que-exporta-2115379>
- Más de 7,600 muertes violentas hubo en Perú a consecuencia de hechos delictivos. (2015a). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-mas-7600-muertes-violentas-hubo-peru-a-consecuencia-hechos-delictivos-578064.aspx>
- Minagri & Proinversion (2010). *Pimiento Piquillo*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/organizaciones/dgca/pimiento-piquillo.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2012). *Pimiento Piquillo: Perú un campo fértil para sus inversiones y el desarrollo de sus exportaciones*. Recuperado de

<http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/pimiento/pimiento.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014).

La normalización. <http://minagri.gob.pe/portal/especial-iv-cenagro/193-exportaciones/importancia-de-la-calidad-en-las-agroexportaciones/695-normas-tecnicas-peruanas>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015a). *Exportaciones Históricas Pimiento Piquillo*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. Minagri: EE.UU. aprobó protocolo fitosanitario para ingreso de pimiento peruano. (2015, 11 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/minagri-eeuu-aprobo-protocolo-fitosanitario-ingreso-pimiento-peruano-2142598>

Ministerio de Agricultura y Riego. [MINAGRI] (2015). *Anuario Producción Agrícola 2014*. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016). *Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias*. Recuperado de <http://sistemas.minagri.gob.pe/siscex/series/capitulosPartidas>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016b). *Boletín Estadístico de Comercio Exterior Agrario*.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2004). *Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013 (PENX)*. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Agropecuario_Agroindustrial.pdf

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2010a). *Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para Exportar Alimentos a la Unión Europea*.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2010). *Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para Exportar Alimentos a Estados Unidos*.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Informe de gestión de las oficinas comerciales del Perú en el exterior*. Recuperado de http://ww3.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/oficinas_comerciales/actividades/Informe_Gestion_IIITrimestre_2015_Consolidado.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Comercio Perú*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%20165%20&pnomproducto=%20Pimiento%20Piquillo
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Comercio Perú*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=904221000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27
- Ministerio de Defensa. (2001). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Obtenido de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2013). *Perú: Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf
- Ministerio del Ambiente. (2015). *Encuentro Nacional con Gobiernos Regionales. Fortalecimiento de los Procesos Ambientales a Nivel Descentralizado*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/politicas/wp-content/uploads/sites/17/2015/03/9.-SEIA-Encuentro-Nacional-Regiones-SEIA.04.03.2015.pdf>
- Obregón, C. (2006). *La Responsabilidad Ambiental de las Empresas*. Recuperado de <http://www.revista-mm.com/ediciones/rev55/administracionlimpia.pdf>
- Organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación (FAO) (2002). *El Cultivo Protegido en Clima Mediterráneo*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/005/s8630s/s8630s08.htm#bm08..2.4.2>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2014). *Panorama Laboral América Latina y el Caribe 2014*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_325664.pdf
- Perú en últimas posiciones en innovación y desarrollo. (2015, 06 de noviembre). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/imprensa/economia/716218-peru-en-ultimas-posiciones-en-innovacion-y-desarrollo>

- Perú: 73% de la población rural carece de conexión a Internet. (2016, 24 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-73-poblacion-rural-carece-conexion-internet-noticia-1881639>
- Porter, M. (2014). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2016). *Portal del Estado Peruano*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Preval (2004). *Sistematización de la Experiencia del Programa Generación de Ingresos Agropecuarios*. Recuperado de <http://preval.org/files/2158.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2015). Informe sobre Desarrollo Humano 2015. Recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report_overview_-_es.pdf
- Proinversión (2016). *El Perú en un instante*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>
- PromPerú. (2014). *Informe Anual: Desarrollo Agroexportador del Perú*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento-Agroexportador-2014.pdf>
- PromPerú. (2015). *Ubicación, Geografía y Clima de Perú*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>
- Real Academia Española. (2015). *Definición de Pimiento*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=T1Jrvz5>
- Sánchez, A., García, J., Robles, J., & Hidalgo, N. (2015). *Síntesis Estadística 2015*. Lima: INEI.

Se inicia la era de la exportación en el proyecto Olmos (2015, 11 de noviembre). *La*

República. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresasociedad/717532-se-inicia-la-era-de-la-exportacion-en-el-proyecto-olmos>

Seis proyecciones sobre la economía peruana para el 2016. (2015a, 20 de diciembre). *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/seis-proyecciones-sobre-economia-peruana-2016-noticia-1865204>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2014). *Pimiento Piquillo*.

Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=904221000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2016). *Pimiento Piquillo*.

Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichaproducto/165pdf2015Feb10.pdf>

Sistema Nacional De Inversión Pública [SNIP]. (2009). Ley 29337 (PROCOMPITE).

Recuperado de

<https://www.snip.gob.pe/contenidos/procompite/documentos/doc/ley29337>

Sosa, M., Vidal, C., Aubert, V., Bernal, E., & Arellano, R. (2015). *¿Cómo son los Estilos de*

Vida? Recuperado de <http://somark.info/clientes/arellano/estilosdevida-03082015.pdf>

Suclupe, A. (2016, 20 de enero). PBI de China: la desaceleración continuará en el 2016.

Semana Económica. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/economia-internacional/177481-pbi-de-china-la-desaceleracion-continuara-en-el-2016/>

Superintendencia de Banca y Seguro [SBS]. (2015). *Tipo de Cambio*. Recuperado de

<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/tipo-de-cambio/147/c-147>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2012).

Aranceles. Recuperado de

<http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/aranceles/index.html>

Trade Map (2015). *Exportaciones mundiales de los Capsicum*. Recuperado de

<http://www.trademap.org/Index.aspx>

Trucios, C., Mojica, G., Valenzuela, N., & Gonzalez, B. (2009). Cambio en el uso de suelo en

la cuenca del río Sextín. *Tecnociencia Chihuahua*, 3(3), 131-136. Recuperado de

http://www.uach.mx/extencion_y_difusion/synthesis/2011/08/18/caracterizacion_edafoclimatica_en_regiones_agricolas.pdf

Unión de Naciones Suramericanas [UNASUR] (2016). *Objetivos Específicos*. Recuperado de

<http://www.unasur.org/es/objetivos-especificos>

UTEC: Perú debería invertir 2.8% de su PBI en innovación, pero solo llega a 0.12%. (2015,

14 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/utec-peru-deberia-invertir-28-su-pbi-innovacion-solo-llega-012-2145470>

World Economic Forum. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Recuperado

de <http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015->

[2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)

Apéndice A: Entrevista a Víctor Morales Moquillaza.

Objetivo General: Investigar el régimen agrario y cómo el Estado apoya la creación de Planes de Inversión y el desarrollo de nuevos productos agrícolas que pueden ser exportados a diferentes países con potencial poder de compra. Además, comprender las leyes o regulaciones que apoyan el crecimiento del pimiento como producto y la participación del Estado como promotor de la apertura de nuevos mercados mediante TLCs con diferentes países, así como analizar el nivel tecnológico y la especialización con el que cuentan los diferentes participantes dentro de la cadena productiva y los beneficios económicos que puede producir el pimiento en el crecimiento de la agricultura.

Fecha: Viernes 09 de agosto del 2016.

Lugar: Lima, Perú

Entrevista: N°001-2016

Referencia del entrevistado: Especialista en el desarrollo de diferentes proyectos en Capsicum ex Gerente de Producción de Gandules; actualmente Gerente General de Dominus.

1. Que labor desempeña el Estado Peruano para favorecer la agricultura y el desarrollo del pimiento?

El estado desde hace años mantiene una política de promoción agraria con el régimen agrario que le da facilidades en la flexibilidad de contratación de personal. Las actividades agrícolas son rotativas y con ciclos marcados, esto nos lleva a tener en algunos momentos contratación de personal eventual por la alternancia de las tareas agrícola, este régimen específico laboral agrario a veces es cuestionado por algunos sectores políticos a favorecido al desarrollo de la agricultura, existen otros incentivos económicos como el tema del drawback que es del 3% es un incentivo agrario sobre volúmenes de exportación, también existen otras instituciones del estado que favorecen la investigación de nuevas oportunidades

de negocio, nosotros nos hemos acogido a varios fondos para elaborar planes de inversión y desarrollo nuevos mercados productos y tecnologías.

2. ¿Cuál crees que es la política específica que el estado se ha fijado para el desarrollo de este cultivo, tenemos una política que soporte la comercialización?

Considero que en líneas generales no existen leyes específicas para el pimiento en general pero si el estado tiene un rol importante hace 5 años en tratar de eliminar las barreras arancelarias para el ingreso de algunos productos específicos de algunos productos para algunos mercados sobre todo el americano.

3. ¿El estado ha realizado trabajos a favor de la producción del pimiento para fomentarlos, han sentido como empresa que el estado ha incentivado esto, lo necesitan?

El estado no incentiva y no se necesita porque además es rol del sector privado lo que si debe ayudar el estado es interviniendo para la apertura de nuevos mercados con los tratados que se tiene con otros países regulando en las medidas de sus posibilidades.

4. ¿En qué mercados principalmente se destina el pimiento producido en Perú?

El pimiento no es muy consumido en Perú casi el 70 del morrón va para Estados Unidos el 25 Europa el resto para otros países (morrón) piquillo (España 90% o 100%) Tenemos una ventaja de que producimos 12 veces al año pimiento morrón nuestros inviernos en la costa son tan leves que nos permiten tener volúmenes importantes de producción y el verano en algunas zonas como la libertad y Lambayeque donde la radiación no es tan fuerte nos permiten tener producciones con rendimientos interesantes y costos competitivos la ventaja son comparativas. en el hemisferio norte en la parte occidental no se puede producir 12 veces al año debido a que en los inviernos la temperatura es tan baja es difícil que puedan tener producción agrícola es una oportunidad si se llegan a vencer algunos problemas de calidad en cuanto a productos frescos ya que en la ventana en la que existe el invierno en el

norte nosotros tenemos temperatura altas que le dan algunas características de calidad poco apreciadas en el mercado todavía hay algunos temas, en cambio en conservas como congelados estos problemas se minimizan se maquillan de alguna forma por el proceso de conservación que se le da.

5. ¿Qué dificultades presentan los agricultores para el incremento de su producción y rendimiento, en la cosecha?

Las empresas que lideran la producción de pimiento tienen acceso a la tecnología más desarrollada en temas agrícola, rendimiento y productividad; mantienen sus procesos con los estándares más altos del mundo, por lo tanto no presentan desventajas ni dificultades para el incremento de su producción.

6. ¿Qué nivel de empleo puede generar el pimiento en el Perú?

La mayoría de las labores agrícolas e industriales demandan gran número de mano de obra, por lo tanto el uso de mano de obra es intensiva; de otro lado hoy en día existe una tendencia de automatizar el proceso manual que todavía tienen afecto en el costo por la merma de producción. De otro lado en el proceso de automatización es muy probable que pierdas una cantidad de producción por efecto del trabajo mecanizado, aun así el costo de producto sigue siendo mayor que la mano de obra, y esa tendencia va a cambiar en la medida que los estándares de salario.

7. ¿Qué es lo que se necesita para el desarrollo de los pimientos frescos, aprovechando la ventana que se ha abierto en el mercado de Estados Unidos?

La principal dificultad para entrar al mercado de Estados Unidos es que nosotros entramos en producción en verano y la radiación es muy fuerte sobre la piel de pimiento y esto le da una característica poco aceptable para el mercado fresco, si bien la ventana comercial es importante considero que se debe investigar para hacer un desarrollo genético de variedades que tengan la piel con mayor resistencia por el lado varietal; por otro lado, por el

lado tecnológico, buscando tecnologías intermedias entre casa malla e invernaderos que permitan contrarrestar el efecto de la radiación.

8. ¿Como ves al Perú en los próximos en lo que se refiere al Pimiento en general y que recomendación nos darías?

Para los próximos años la tendencia del sector agrícola es seguir incrementando las áreas en la medida que el Perú está respondiendo al mercado, en función del crecimiento de la demanda. La mayor cantidad de áreas de cultivo está destinado hacia la palta, cultivo cuya demanda mundial crece a un ritmo de 30 a 40% anual y las áreas que se tienen para siembra en el mundo son insuficiente para satisfacer esta demanda, por eso es que la mayoría de agroindustrias han destinado la mayor cantidad de áreas para siembra de palta; otro cultivo es el arándano por el valor que tiene, luego vienen el mango y el pimiento, el crecimiento del mango en el mundo es de 10% a 15%, todavía en Perú no se siembra a este ritmo. La ventaja del pimiento y del capsicum en general es que el ciclo financiero es corto de 120 a 150 días desde que lo siembras hasta que lo exportas sin considerar la producción para stock; si comparamos con la palta, el ciclo de este producto es de 6 años siendo los primeros 3 años para para el proceso de producción y al sexto año recién empiezas a recuperar la producción; en el caso del capsicum es de 3 meses, como se ve hay una gran diferencia financiera. Pero la contraparte es que el crecimiento en la demanda mundial no es tan grande como la rapidez financiera que tienen los capsicum, pero si existe una tendencia a incrementarse en un 10 o 15%.

9. ¿Este incremento de la demanda va de la mano con los beneficios de crédito de Agrobanco u otras entidades financieras?

El estado debe buscar una línea de financiamiento real acorde con la realidad de los productores agrícolas asociado a la banca de primer piso, porque la banca de segundo piso no funciona por las altas tasas y garantías sujetas, más aun considerando que la agricultura es de

alto riesgo; de otro lado el instrumento financiero idóneo para este sector todavía no está desarrollado en el Perú, es por ello que las principales empresas buscan financiamiento fuera del país



Apéndice B: Entrevista a Javier Cilloniz Benavides

Objetivo General: Investigar cual es la posición desde punto de vista del agricultor respecto a la siembra, cosecha y distribución del Pimiento en el Perú y cómo afecta la política de estado en su desarrollo según la opinión del entrevistado.

Fecha: Viernes 02 de Setiembre del 2016.

Lugar: Lambayeque, Perú

Empresa: NEGOCIACION AGRICOLA JAYANCA S.A. (NAJSA)

Entrevista: N°002-2016

Cargo del entrevistado: Gerente General – NAJSA

- 1. Cuáles son las tendencias de los capsicum para seguir creciendo? Si mañana tuviera que decidir en cosechar diferentes tipos, cuál sería la tendencia que seguiría, seguiría con el morrón específicamente, o hay alguna otra tendencia que se tiene dentro de esos tipos?**

Nosotros nos hemos dedicado y especializado en morrón siendo el más difícil de todos probablemente por un tema de producción, un fruto que presenta 17% menos de producción, entonces esa es una barrera que limita la entrada de competencia por lo tanto tiene cierta ventaja ahí . Lo otro es que entrar a cultivos de mano de obra muy intensiva es cada vez más complicado, la mano de obra es escasa, hay full empleo, y entrar a pimientos tipo paprika por ejemplo que tienen 9 o 10 meses de estadía de cultivo, es muy largo para nosotros. Nosotros preferimos entrar a cultivos que tienen 110 días comienzas cosecha, a los 150 días terminaste, cerraste el circo y comienzas de nuevo. Lo otro te conlleva además como tenemos otros frutales tienes la desventaja que te puede generar mosca de la fruta, en la uva es un veneno mosca de la fruta, te puede cuarentenar por tanto tenemos que ir a cultivos que sabemos que podemos manejar el tema de lo que implica para los otros cultivos.

- 2. ¿Dentro de todo este proceso, ustedes sienten que hay algún tipo de apoyo por parte del estado, hay políticas claras de alguna entidad del estado. ¿Hay algún soporte una política que a ustedes los ayude a seguir creciendo?**

No, ahorita lo que hay en Lambayeque específicamente es un reglamento de la siembra de capsicum por lo cual tienes que tener tres meses libres de pimientos en cualquier estadio, que es Enero, Febrero y Marzo eso es para contrarrestar el tema de plagas y virus sobretodo. En cuanto a políticas de estado, que no hagan nada las leyes están dadas, la norma esta dada la norma es clarísima, y hay que jugar con eso, la ley del incentivo a la agricultura funciona, no hay que cambiar absolutamente nada.

- 3. ¿Y más o menos cuál es la productividad por hectárea de morrón más o menos?**

Nosotros buscamos las 50 TN/Hectárea

- 4. ¿Es un morrón y un paprika?**

Un paprika produce más, pero se convierte a seco, entonces sacan 60 ton de fresco pero se convierte en 10, porque se seca 1 a 6 y eso es más largo por eso te digo, como es a seco se extiende más el periodo y ya puedes tener contaminación para otros cultivos.

- 5. En las investigaciones que nosotros hemos hecho, salía que Lambayeque tenía una particularidad o de alguna manera era bendecida, por el clima que favorece a la producción de capsicum, ¿eso es así? Osea, ¿hay alguna diferenciación del clima de Lambayeque frente a la Libertad?**

Más que bendición por el clima, hasta ahora y esperemos que continúe, hemos tenido la bendición de que no haya tanto esparrago. El esparrago genera la propiopsis, que es una plaga, que es la que más afecta a los capsicum, por eso que en Trujillo casi no se siembra, porque hay mucho esparrago, entonces esa bendición tenemos. El clima nos acompaña, definitivamente, pero, así como nos acompaña a veces también nos perjudica en épocas de El

Niño la cosa cambia radicalmente y no por lluvias sino por temperatura, y la temperatura te acelera todo el ciclo de las plagas pero así como te bendice te maldice.

