

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



Plan Estratégico del Ají

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

PRESENTADA POR

Sr. Elías Rossi Guadalupe

Sra. Cristina Aquije Rowe

Sra. Silvana Luque Lacherre

Asesor: Profesor Alfredo Graham

Surco, Octubre de 2013

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General del Ají.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	13
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	15
2.1 Antecedentes.....	15
2.2 Visión.....	15
2.3 Misión.....	15
2.4 Valores.....	15
2.5 Código de Ética	16
2.6 Conclusiones.....	18
Capítulo III: Evaluación Externa	19
3.1 Análisis Tridimensional del Perú	19
3.1.1. Intereses nacionales	19
3.1.2. Potencial nacional	21
3.1.3. Principios cardinales	29
3.1.4 Influencia del análisis en el Ají.....	33
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	34
3.2.1. Condiciones de los factores	34
3.2.2. Condiciones de la demanda	35
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	35

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	36
3.2.5. Influencia del análisis en el Ají.....	36
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	36
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	36
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	40
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	45
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	49
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	52
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	54
3.5 El Ají y sus Competidores	54
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	55
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	57
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	58
3.5.4 Amenaza de los entrantes	58
3.5.5 Rivalidad de los competidores	59
3.6. El Ají y sus Referentes	63
3.7 Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR).....	64
3.7.1 Matriz del perfil competitivo	64
3.7.2 Matriz del Perfil Referencial.....	64
3.8 Conclusiones.....	65
Capítulo IV: Evaluación Interna	67
4.1 Análisis Interno (AMOFHIT).....	67
4.1.1 Administración y gerencia (A)	67
4.1.2 Marketing y ventas (M)	69
4.1.3 Operaciones y logística – Infraestructura (O).....	73

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	77
4.1.5 Recursos humanos (H).....	79
4.1.6 Informática y comunicaciones (I).....	81
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	82
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	84
4.3 Conclusiones.....	85
Capítulo V: Intereses del Ají y Objetivos de Largo Plazo.....	86
5.1 Intereses del Ají.....	86
5.2 Potencial del Ají.....	86
5.3 Principios Cardinales.....	89
5.4 Matriz de Intereses del Ají.....	90
5.5 Objetivos a Largo Plazo.....	92
5.6 Conclusiones.....	93
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	94
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	94
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	96
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	98
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	98
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	99
6.6 Matriz de Decisión (MDE).....	101
6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE).....	101
6.8 Matriz Rumelt (MR).....	104
6.9 Matriz de Ética (ME).....	105
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	105

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	109
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	110
6.13 Conclusiones.....	111
Capítulo VII: Implementación Estratégica	112
7.1 Objetivos a Corto Plazo	112
7.2 Recursos asignados a los Objetivos Corto Plazo.....	115
7.3 Políticas de cada Estrategia	118
7.4 Estructura del Sector del Ají.....	120
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	121
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	121
7.7 Gestión del Cambio	122
7.8 Conclusiones.....	122
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	124
8.1 Perspectivas de Control	124
8.1.1 Aprendizaje interno.....	124
8.1.2 Procesos	125
8.1.3 Clientes	125
8.1.4 Financiera.....	126
8.2 Tablero de Control Integrado	126
8.3 Conclusiones.....	126
Capítulo IX: Competitividad de la Industria.....	128
9.1 Análisis Competitivo del Ají	128
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Ají	129
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Ají	130

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de Potenciales Clústeres	131
9.5. Conclusiones.....	132
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	133
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)	133
10.2 Conclusiones Finales.....	133
10.3 Recomendaciones Finales.....	134
10.4 Futuro del Ají.....	135
Referencias.....	138



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Ranking Mundial de Países Productores de Ají al 2011</i>	6
Tabla 2	<i>Producción de Ají a Nivel Mundial 2008-2011</i>	7
Tabla 3	<i>Superficie Cosechada de Ají a Nivel Mundial</i>	7
Tabla 4	<i>Rendimiento a Nivel Mundial de Producción de Ají (kg/ha) 2008 - 2011</i>	8
Tabla 5	<i>Mercados Destino de los Capsicum Secos 2011-2012</i>	9
Tabla 6	<i>Comparación de Competitividad en Infraestructura</i>	12
Tabla 7	<i>Matriz de Interés Nacional del Perú</i>	21
Tabla 8	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Industria del Ají.</i>	55
Tabla 9	<i>Matriz PC de la Industria del Ají</i>	64
Tabla 10	<i>Matriz de Perfil Referencial</i>	65
Tabla 11	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de la Industria del Ají</i>	84
Tabla 12	<i>Matriz del Interés Organizacional</i>	91
Tabla 13	<i>Matriz FODA</i>	95
Tabla 14	<i>Matriz de Decisión</i>	102
Tabla 15	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico</i>	103
Tabla 16	<i>Matriz de Rumelt</i>	104
Tabla 17	<i>Matriz de Ética</i>	108
Tabla 18	<i>Matriz de Estrategias vs OLP</i>	109
Tabla 19	<i>Matriz de Posibilidades de Competidores</i>	110
Tabla 20	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	115
Tabla 21	<i>Estrategias y políticas</i>	119
Tabla 22	<i>Tablero Integrado</i>	127

Lista de Figuras

<i>Figura 0</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	x
<i>Figura 1</i>	Exportaciones por Tipo de Productos.	2
<i>Figura 2</i>	Mercado Mundial de Capsicum.....	3
<i>Figura 3</i>	Importaciones y su Distribución en el 2010 - Estados Unidos.....	3
<i>Figura 4</i>	Importaciones y su Distribución en el 2010 - España.....	4
<i>Figura 5</i>	Exportaciones de Capsicum en valor FOB – US\$.	4
<i>Figura 6</i>	Exportación género Capsicum años 2008-2012 (USD).	8
<i>Figura 7</i>	Motivos de rechazo 2012 – EE. UU. y Unión Europea.....	9
<i>Figura 8</i>	Valor de las Exportaciones de Hortalizas frescas de diferentes países 2000- 2010 en miles US\$.....	11
<i>Figura 9</i>	Población por Región Natural.	22
<i>Figura 10</i>	Población por Departamento.	22
<i>Figura 11</i>	PBI a precios constantes de 1994.	41
<i>Figura 12</i>	PBI per capita.	42
<i>Figura 13</i>	PBI en términos PPA 2011.	42
<i>Figura 14</i>	Tasas de Interés en Soles.....	43
<i>Figura 15</i>	Tasas de Interés en Dólares.....	43
<i>Figura 16</i>	Proyección de la inflación, 2013 - 2015.....	44
<i>Figura 17</i>	Crecimiento Poblacional.....	46
<i>Figura 18</i>	Tasa de crecimiento poblacional según Censo INEI 2007.....	46
<i>Figura 19</i>	Crecimiento Poblacional Proyectado.....	47
<i>Figura 20</i>	Tasa de desempleo en el Perú.	47
<i>Figura 21</i>	Evolución de la Incidencia de la Pobreza Total.....	48
<i>Figura 22</i>	Usuarios a Internet en Latinoamérica (por cada 100 habitantes).	50

<i>Figura</i> 23	Evolución de los precios FOB Capsicum.....	70
<i>Figura</i> 24	Índice de calidad de la infraestructura portuaria del Perú comparado con otros países.....	74
<i>Figura</i> 25	Cadena Productiva del Ají.....	75
<i>Figura</i> 26	Ranking de protección al inversionista.....	79
<i>Figura</i> 27	Estrategia de Financiamiento 2012- 2016.	84
<i>Figura</i> 28	Producción del ají por región.....	87
<i>Figura</i> 29	Características de Matriz FODA.....	94
<i>Figura</i> 30	Posición Estratégica Interna.....	96
<i>Figura</i> 31	Posición Estratégica Externa.....	96
<i>Figura</i> 32	Cálculos para matriz	96
<i>Figura</i> 33	Matriz PEYEA.....	97
<i>Figura</i> 34	Matriz IE.....	98
<i>Figura</i> 35	Matriz GE.....	100
<i>Figura</i> 36	Estructura Organizacional propuesta para el Ají.....	120
<i>Figura</i> 37	Análisis de la competitivo de la Industria.....	128
<i>Figura</i> 38	Análisis de la atractividad de la Industria.....	129
<i>Figura</i> 39	Clúster del Ají.....	131
<i>Figura</i> 40	Plan Estratégico Integral.....	137

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

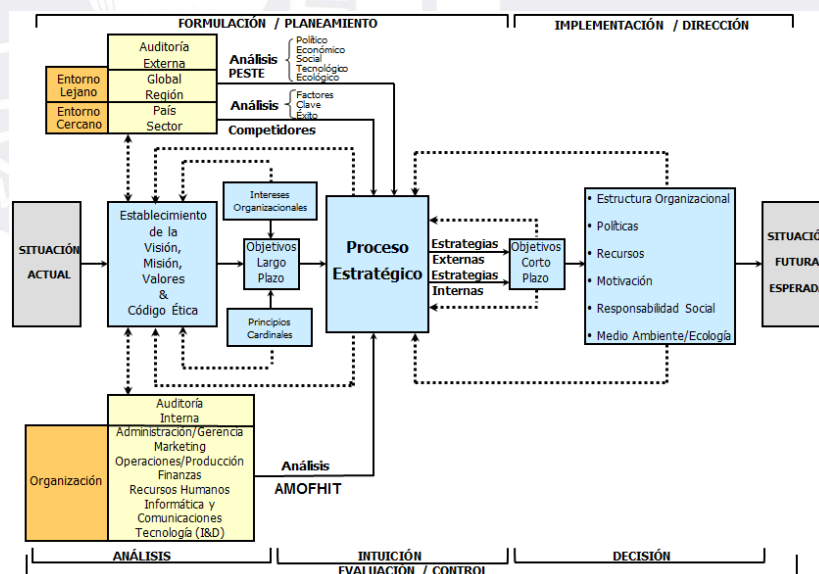


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado sobre la base de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización en relación con sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, lo que facilita a los planeadores 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 que les permitan 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 es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso, se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO) y, sobre la base de la visión, se establecen 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 —MEFE, MEFI, MPC y MIO— constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa, se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas que son escogidas con 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 las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias en relación con los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de

Posibilidades de los Competidores, que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerles frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización, lo que da lugar a la Implementación Estratégica. Esta 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 ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Ají

1.1 Situación General

La agroindustria está constituida por un grupo de actividades productivas que transforman los productos provenientes de la agricultura en materias primas y productos intermedios. Este tipo de industrias forman un grupo muy variado que involucra desde los pequeños agricultores y acopiadores hasta las actividades de producción con métodos modernos y de gran inversión de capital. El componente principal de las actividades agroindustriales es la industria de los productos alimenticios, bebidas y tabaco (Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO], 1997).

En cuanto a la industria de productos alimenticios, esta ha evolucionado hacia una mayor concentración y tecnificación, inclinándose por productos más elaborados, orientada a las comidas preparadas y precocinadas. Este cambio se debe a que los habitantes de países desarrollados dedican menor cantidad de ingresos a la adquisición de alimentos crudos y, por el contrario, buscan opciones que les permitan seguridad, conservación y variedad de sabores apetecibles al paladar con calidad garantizada Asociación Española para la Cultura, el Arte y la Educación (ASOCAE, 2013).

La agroindustria constituye para el Perú unos de los sectores con mayor desarrollo y contribución a la economía del país. Según el *Informe anual de desenvolvimiento del comercio exterior agroexportador*, se estima que la superficie agrícola cosechada en el Perú destinada a la agroexportación es del 21%. Por otro lado, el sector agrícola es favorecido por las condiciones climáticas del país, los precios competitivos de las tierras de cultivo y la disponibilidad y costo de la mano de obra (Promperú, 2010).

El ají es el fruto picante de hortalizas perteneciente al género *Capsicum*, que crece de forma endémica en diversos países de América Central y América del Sur. El nombre *Capsicum* significa caja, en alusión a que las semillas están encapsuladas en el fruto. Este

género está conformado por más de 25 especies, cinco de ellas domesticadas desde épocas prehispánicas en Centro y Sudamérica. Los ajíes se cultivan en todas las regiones del Perú y sus características especiales se reflejan en la gastronomía típica de cada lugar (Cabienes, 2000).

El ají está incluido en el rubro de productos agrícolas no tradicionales. En ese sentido, para el año 2012, según los datos del Departamento de Agronegocios de la Sub Dirección de Promoción Comercial, Promperú, las exportaciones no tradicionales fueron US\$ 3,057 millones, lo cual equivale a una mejora de 8% del valor exportado respecto al 2011. Las exportaciones de *Capsicum* desde el Perú se realizan, en su mayoría, con el producto procesado; se le da valor agregado mediante su transformación en pasta, polvo, conservas o encurtidos, por lo que se agrupan en las exportaciones de productos no tradicionales.

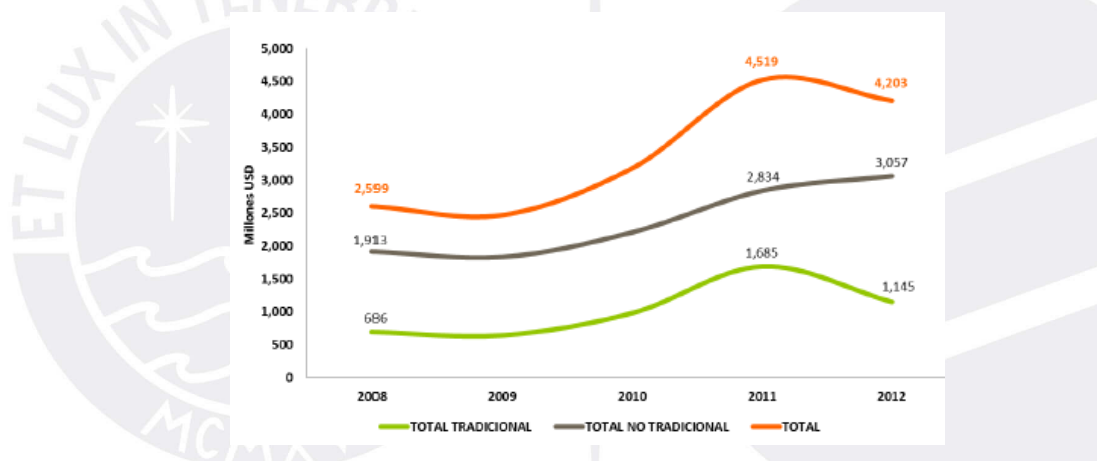


Figura 1. Exportaciones por Tipo de Productos. Tomado de “Desarrollo del Comercio Agroexportador en el Perú 2012”, por Departamento de Agronegocios de la Sub Dirección de Promoción Comercial, Promperú. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/DESENVOLVIMIENTO%20V1.%202012%20-%20copia.pdf>

Los principales países que compran *Capsicum* en el mundo son Estados Unidos, Malasia, Alemania, España y México. Perú, al año 2011, fue uno de los principales proveedores de Estados Unidos, país en el que compete con China, México e India; y el

principal proveedor de España, antes incluso de China e India. En el mercado de México, compite con China, India y Chile (ver Figura 2).

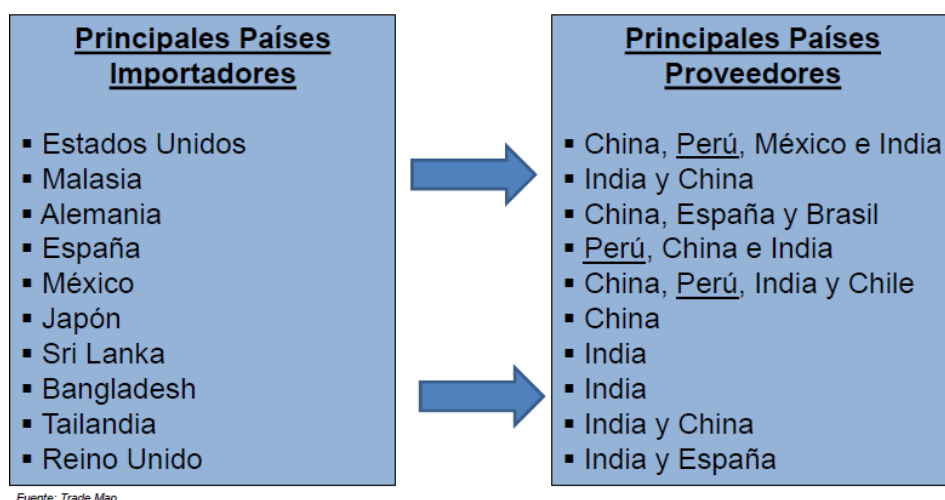


Figura 2. Mercado Mundial de *Capsicum*. Tomado de “Nichos de Mercado para la Páprika Peruana”, por Mincetur, III Convención Internacional del Capsicum Ica – Abril 2012.

Para el caso particular de Estados Unidos, al 2010 el Perú tuvo una participación del 19% en productos del género *Capsicum* que dicho país importó; fue superado ampliamente por China, y se ubicó casi a la par de México e India (ver Figura 3), mientras que, para el mercado de España, Perú figura como el principal proveedor, con una participación del 53% de la compras de dicho país (ver Figura 4).



Figura 3. Importaciones y su Distribución en el 2010 - Estados Unidos. Tomado de “Nichos de Mercado para la Páprika Peruana”, por Mincetur, III Convención Internacional del Capsicum Ica – Abril 2012.

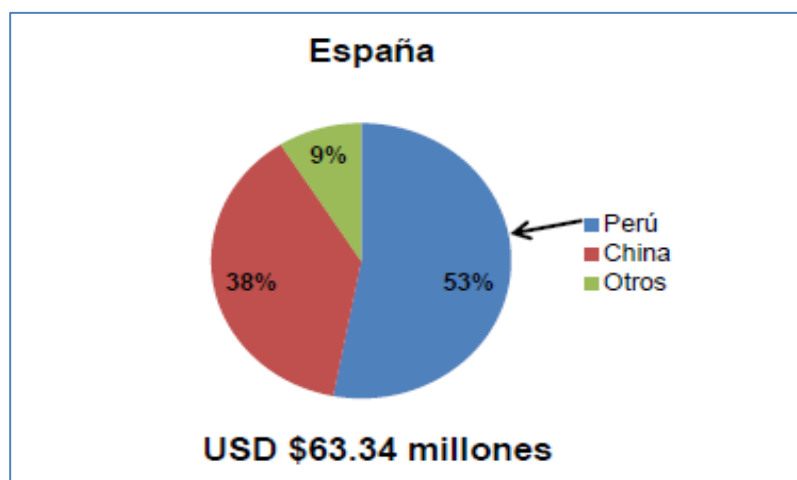


Figura 4. Importaciones y su Distribución en el 2010 - España. Tomado de “Nichos de Mercado para la Páprika Peruana”, Mincetur, III Convención Internacional del Capsicum Ica – Abril 2012.

En el 2012, las exportaciones totales de productos del género *Capsicum*, desde el Perú, ascendieron a US\$ 255'328,488, presentando una reducción de 11% respecto al 2011. El 78% de la línea de *Capsicum* exportada está conformada por pimiento morrón y piquillo en conserva, páprika molida, seca y polvo, cayena, panca y habanero en pasta, amarillo, morrón y rocoto congelado (Promperú, 2013). En relación con las exportaciones FOB de productos del género *Capsicum*, se encuentra que estas se dan en diversos tipos de presentaciones; destacan el estado en conserva, seco y molido como las más representativas en los últimos dos años.

Producto	2011	2012	Var. %	Part. %	Acum. %
Conserva	131,902,264	117,140,876	-11%	45.9%	46%
Seco	56,104,360	48,587,017	-13%	19.0%	65%
Molido	12,191,676	14,686,984	20%	5.8%	71%
Pasta	7,217,372	8,443,284	17%	3.3%	74%
Polvo	12,373,282	7,526,170	-39%	2.9%	77%
Congelado	2,431,761	2,760,457	14%	1.1%	78%
Salsa	1,674,985	1,708,386	2%	0.7%	79%
Salmuera	700,219	821,333	17%	0.3%	79%
Resinas	1,697,544	784,343	-54%	0.3%	79%
Resto	62,041,025	52,869,742	-15%	20.7%	100%
Total General	288,334,488	255,328,592	-11%	100.0%	

Figura 5. Exportaciones de Capsicum en valor FOB – US\$. Tomado de “Desenvolvimiento del Comercio Exterior Agroexportador 2012”, por Departamento de Agronegocios de la Sub Dirección de Promoción Comercial, Promperú. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/DESENVOLVIMIENTO%20V1.%202012%20-%20copia.pdf>

Según Gómez (2013), la caída de las exportaciones de *Capsicum* desde el 2012 se debe, principalmente, a la crisis que vienen atravesando España, la cual genera menor consumo de las canastas de piquillo, morrón y páprika, y Estados Unidos, que aún no recupera los niveles de consumo por la recesión; al efecto del tipo cambiario; y al ingreso de China al mercado de páprika a un menor precio, que ha acaparado la demanda de compradores habituales, como España.

Patricia Fernán-Zegarra, gerente general de la Asociación de Exportadores (ADEX), precisó: “Las cifras nos muestran que este rubro es uno de los que sufren más por los embates de la crisis internacional, por lo que es necesario que tanto el sector público como el privado trabajen en recuperar la posición ya alcanzada”. Afirmó también que en el Perú existe una industria de *Capsicum* consolidada con grandes plantas y empresas, pero que es necesario optimizar la producción de esos productos, enfocándose en temas como inocuidad e innovación. “Poseemos una mano de obra especializada que permite una mayor productividad, lo que se suma a otros factores como las excelentes condiciones climatológicas del país, la disponibilidad de agua en ciertas zonas y la gestación de nuevos proyectos hídricos como son el caso de Olmos y Majes Sigvas II”, indicó (Escajadillo, 2013).

La apertura económica y el crecimiento de la demanda de picantes a nivel mundial, la presencia de peruanos en el extranjero, así como la mayor difusión que tienen en la actualidad las ofertas gastronómicas de origen étnico, entre ellas la peruana, ha facilitado la entrada de países como Perú, Colombia, Bolivia, Costa Rica y Guatemala al mercado mundial de productos de aj (Apega, 2009). El agro peruano est en capacidad de generar crecimiento para las áreas de cultivos de *Capsicum*, en beneficio de la agroindustria, lo que, sumado a la existencia de tratados de libre comercio, brinda condiciones favorables para el desarrollo de las exportaciones de productos a base de ají. El crecimiento se puede notar en la evolución

que han tenido en los últimos años las exportaciones peruanas, lo cual marca una tendencia futura positiva para la agroexportación.

La producción mundial de ají está en crecimiento. India es el líder en toneladas producidas al 2011, llevando una gran ventaja sobre China, que se ubica en el segundo lugar. El Perú ocupa el quinto lugar a nivel mundial, como se aprecia en la Tabla 1, encontrándose muy por encima del resto de países de América Latina, como México, que se ubica en el puesto 12. Al analizar la evolución de India, China, México y Perú desde el 2008, en la Tabla 2, se observa que India se incrementa en 18% respecto al año anterior. Si bien la producción en el Perú fue de apenas 11% respecto a la India, su crecimiento en el 2011 fue de 27%.

Tabla 1

Ranking Mundial de Países Productores de Ají al 2011

Puesto	País	Producción (t)
1	India	1,445,947
2	China, Continental	282,342
3	Pakistán	202,934
4	Bangladesh	176,134
5	Perú	171,929
6	Tailandia	139,322
7	Myanmar	124,321
8	Etiopía	95,000
9	Viet Nam	90,001
10	Ghana	88,000
11	Egipto	62,345
12	México	59,189
13	Nigeria	59,000
14	Rumania	47,690
15	República Democrática del Congo	39,456
16	Marruecos	28,222
17	Benín	28,000
18	Costa de Marfil	27,759
19	Bosnia y Herzegovina	27,238
20	Camerún	24,398
21	Otros	238,306

Nota. Tomado de “Estadísticas”, por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2010. Recuperado de <http://faostat.fao.org/>

Tabla 2

Producción de Ají a Nivel Mundial 2008-2011

Producción de Ají a Nivel Mundial 2008-2011 (t)				
	2008	2009	2010	2011
India	1,269,850	1,202,940	1,223,400	1,445,947
China	252,000	260,000	265,000	282,342
Perú	150,000	168,387	135,791	171,929
México	53,953	48,757	52,918	59,189
Mundo (Total)	3,123,263	3,035,641	3,045,912	3,457,533

Nota. Tomado de “Estadísticas”, por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2010. Recuperado de <http://faostat.fao.org/>

Por otro lado, en el Perú se incrementó en 7% la superficie cosechada en el 2011 respecto al año anterior, pero, en comparación con el 2008, se redujo en más de 20%. Se observa un comportamiento similar en México; sin embargo, como se aprecia en la Tabla 3, India y China incrementaron la superficie respecto al 2008: 10%, en el caso de India; y 4%, en el caso de China. Esto constituye una brecha para la industria del ají, ya que el crecimiento de la producción dependerá en gran parte de la cantidad de hectáreas dedicadas a este cultivo, por lo que se requieren incentivos que motiven a los agricultores a incrementar la superficie cosechada de este producto.

Tabla 3

Superficie Cosechada de Ají a Nivel Mundial

Superficie Cosechada de Ají a Nivel Mundial (Ha)				
	2008	2009	2010	2011
India	779,050	767,230	792,100	869,467
China	41,000	42,000	43,000	42,773
México	33,699	31,912	30,561	31,471
Perú	20,000	18,749	14,591	15,683
Mundo (Total)	1,918,729	2,035,123	1,966,099	2,032,263

Nota. Tomado de “Estadísticas”, por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2010. Recuperado de <http://faostat.fao.org/>

En cuanto al rendimiento de kilos por hectárea, en la Tabla 4, se muestra que el Perú registró un incremento de 18% respecto al 2011 y de 46% respecto al 2008, lo cual constituye

una evolución positiva, mientras que México, India y China experimentaron crecimientos por debajo del 10%.

Tabla 4

Rendimiento a Nivel Mundial de Producción de Ají (kg/ha) 2008 - 2011

Rendimiento a Nivel Mundial de Producción de Ají (kg/ha)				
	2008	2009	2010	2011
India	1,630	1,568	1,545	1,663
China	6,146	6,191	6,163	6,601
México	1,601	1,528	1,732	1,881
Perú	7,500	8,981	9,307	10,963
Mundo (Total)	16,278	14,916	15,492	17,013

Nota. Tomado de “Estadísticas”, por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2010. Recuperado de <http://faostat.fao.org/>

El ají es un ingrediente representativo de la cocina peruana, lo cual, en el contexto actual del *boom* gastronómico, permite impulsar el crecimiento agroindustrial de este producto. Es por ello que el futuro de la gastronomía es también el futuro comercial de los ajíes peruanos en el mundo. El sabor del ají despierta el sentido del gusto y es un atributo buscado en muchos platos; de hecho, en muchos lugares del mundo el picante es muy aceptado porque realza los sabores de los alimentos básicos (Apega, 2009).

El Perú exporta el ají en tres modalidades: seco, en conserva y fresco. En el 2012, el ají seco alcanzó el mayor valor en USD en exportación, con un 53.3% de participación de un total de 208.91 millones de dólares FOB exportados (ver Figura 6).

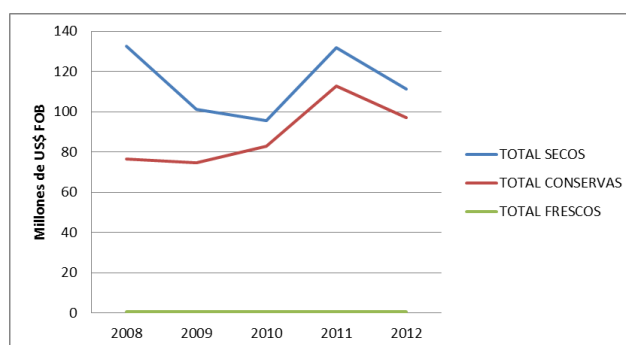


Figura 6. Exportación género Capsicum años 2008-2012 (USD). Tomado de “Reporte de la Producción y Exportación de Capsicum del Perú 2012-2013”, por Gómez, 2013. IV Convención Internacional del Capsicum.

Entre los años 2011 y 2012, los principales países destino para las exportaciones de *Capsicum* secos desde el Perú fueron Estados Unidos y España, países que tienen una participación del 43% y 35% respectivamente del total de 111 millones de dólares FOB exportados de *Capsicum* en el 2012.

Tabla 5

Mercados Destino de los Capsicum Secos 2011-2012

MERCADO	P.NETO			US\$ FOB			PART.% 2012
	2011	2012	VAR.% 12 11	2011	2012	VAR.% 12 11	
ESTADOS UNIDOS	18,469,169	18,921,693	2%	52,357,656	48,259,379	-8%	43%
ESPAÑA	19,380,806	18,465,570	-5%	50,076,629	38,606,523	-23%	35%
MÉXICO	6,610,492	7,523,047	14%	19,305,750	17,168,012	-11%	15%
RUSIA	697,640	957,132	37%	1,071,986	1,526,364	42%	1%
GUATEMALA	481,892	427,139	-11%	1,664,475	1,297,352	-22%	1%
DEMÁS PAÍSES	2,996,694	2,245,193	-25%	7,419,913	4,508,841	-39%	4%
TOTAL	48,636,694	48,539,774	0%	131,896,409	111,366,470	-16%	100%

Nota Tomado de "Reporte de la Producción y Exportación de Capsicum del Perú 2012-2013", por Gómez, 2013. IV Convención Internacional del Capsicum.

Respecto al cumplimiento de exigencias fitosanitarias, Renzo Gómez indicó que durante el 2012 se rechazaron, por el mal uso de pesticidas y toxinas, 31 contenedores de *Capsicum* peruano que fueron enviados a los principales países destino como España, Estados Unidos, Chile, Brasil, México y otros, donde cada vez es mayor la exigencia en cuanto al nivel de inocuidad.

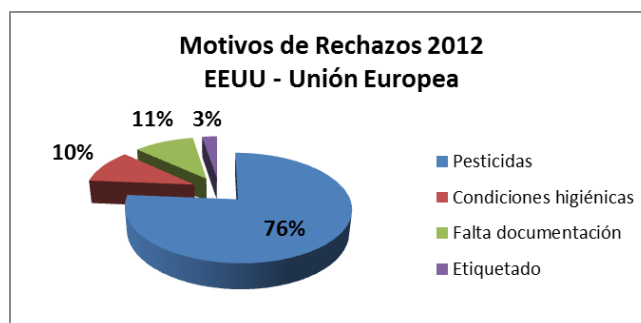


Figura 7. Motivos de rechazo 2012 – EE. UU. y Unión Europea. Tomado de "Reporte de la Producción y Exportación de Capsicum del Perú, 2012- 2013", por R. Gómez. IV Convención Internacional del Capsicum, 2013.

Las plantas de ají crecen mayormente en zonas tropicales y de baja altitud y sus frutos son usados como colorantes naturales y condimentos para la preparación de alimentos de consumo humano, así como en procesos productivos para elaborar otros productos, como embutidos o mermeladas, y en la industria farmacéutica. Los ajíes son una fuente importante de nutrientes: contienen más vitamina A que cualquier otra planta comestible, además de ser una excelente fuente proveedora de vitaminas B y C, hierro, tiamina, niacina, potasio, magnesio y riboflavina. Existen diversos tipos de ají que varían considerablemente según su país de origen y características propias como el nivel de picante, color, aroma o uso (Apega, 2009).

A nivel mundial, las variedades de ají más conocidas son las que provienen de México, país donde estos frutos son conocidos con el nombre de chile. El Lic. Rafael Ramírez Echevarría, durante la IV Convención Internacional de Capsicum (2013), mencionó que México cuenta con más de cien variedades de chiles autóctonos con presencia nacional e impacto internacional. En el grupo de chiles frescos que exporta, los principales son el chile jalapeño y el chile serrano, los que han consolidado a México como uno de los exportadores más importantes del mercado. El 80% de la producción de chile en México está destinado al consumo interno y el restante se exporta (Uribe, 2012).

Durante la X Convención Mundial del Chile, realizada en México en julio 2013, Enrique Martínez y Martínez, titular de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, sostuvo que el chile es el tercer cultivo más importante en México después del frijol y el maíz, el cual es producido con valor agregado que les permite vender a un mejor precio. Dado que se ha producido una reducción en su participación a nivel mundial, México está elaborando un proyecto nacional estratégico para la competitividad del cultivo del chile con cuatro líneas estratégicas: organización, equipamiento, infraestructura y comercialización y financiamiento (Ayala, 2013).

México mantiene un tratado de libre comercio con Estados Unidos desde el año 1993, lo que permitió dinamizar su economía e impactó en la reducción de la pobreza urbana y rural. Sin embargo, el aprovechamiento no se ha dado por igual en todas las zonas geográficas (Escobal, 2007).

Año	Canadá	México	Guatemala	Perú	Chile	Holanda	Otros	Total
2000	290,983	1,370,299		97,430	9,839	97,430	217,146	2,083,127
2001	334,113	1,559,147		62,771	6,647	105,720	201,513	2,269,910
2002	338,571	1,543,908		78,364	6,361	105,895	235,234	2,308,333
2003	440,017	1,841,761		96,336	7,657	102,905	239,450	2,728,124
2004	504,383	2,165,828		118,745	8,411	88,905	269,326	3,155,598
2005	545,940	2,293,809		139,625	10,174	69,746	270,582	3,329,877
2006	634,345	2,566,691		156,864	7,393	69,893	316,737	3,751,923
2007	614,632	2,804,017	121,034	191,921	12,977	45,670	266,981	4,057,232
2008	669,124	2,975,325	115,407	183,393	8,501	41,306	205,924	4,198,979
2009	620,267	2,906,269	142,877	196,768	5,143	56,573	193,146	4,121,043
2010	571,410	2,837,213	170,347	210,143	1,785	71,840	180,368	4,043,107

Figura 8. Valor de las Exportaciones de Hortalizas frescas de diferentes países 2000-2010 en miles US\$. Tomado de “Hortalizas en México: competitividad frente a EE. UU. y oportunidades de desarrollo”, por Ayala et al., 2012. Recuperado de http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_212_1356080621798.pdf

El Chile es considerado una hortaliza. México es el principal proveedor de hortalizas frescas de Estados Unidos, principalmente debido a su ubicación geográfica, dándole una ventaja sobre el resto de países. Comparativamente, el Perú ocupa el tercer lugar en exportación de hortalizas frescas hacia Estados Unidos, alcanzando menos del 10% del valor exportado por México (Ayala, Schwentesius, & Carrera, 2012).

En el Perú, el presidente del Comité de Capsicum de la Asociación de Exportadores (ADEX), Renzo Gómez Moreno, informó que Estados Unidos importa más de 750 millones de dólares al año de pimiento morrón fresco, principalmente del mercado mexicano. En el 2015, Perú iniciará exportaciones de *Capsicum* fresco hacia Estados Unidos, como parte de este plan. El grupo de trabajo Pro-Peppers, integrado por las diez principales empresas

productoras de pimienta morrón y ajíes, realiza avances para cumplir las exigencias de Estados Unidos.

“El bell pepper, o el pimienta morrón, es la tercera hortaliza más consumida en la canasta mundial, es un producto que puede generar importantes niveles de exportación para Perú”, indicó Chepote (2013). Pro-Peppers está coordinando acciones con el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa) y la Embajada de Perú en Estados Unidos, con la asesoría de un especialista internacional en control de plagas de los ajíes y pimienta morrón.

Desde el año 2010, la Asociación de Exportadores (ADEX) organiza la Convención Internacional de *Capsicum*, certamen que busca promover el cultivo, estándares de calidad e inocuidad y la agroexportación de productos. En el 2013, el objetivo de la convención fue plantear estrategias para recuperar la posición de las exportaciones de *Capsicum*, analizando factores como las barreras de inocuidad, costos de producción y la competencia agresiva de nuevos mercados con mejores precios (ADEX, 2013a).

Tabla 6

Comparación de Competitividad en Infraestructura

Comparación de Competitividad en Infraestructura				
Calidad Puntaje 1 - 7 (mejor)	Chile	México	Perú	Colombia
Infraestructura general	5.0	4.4	3.6	3.3
Carreteras	5.4	4.6	3.3	2.6
Infraestructura ferroviaria	2.7	2.8	1.8	1.5
Infraestructura portuaria	5.2	4.4	3.7	3.5
Infraestructura del transporte aéreo	5.2	4.7	4.2	4.0
Suministro de electricidad	5.2	4.7	2.9	5.2

Nota. Tomado de “La Alianza del Pacífico”, por D. Cruz, 2013. Suplemento Portafolio Económico, El Comercio. World Economic Forum (WEF).

El Perú mantiene una brecha notoria en infraestructura en comparación con México y Chile, países que conforman, junto con Perú y Colombia, la Alianza del Pacífico. La falta de infraestructura en el Perú puede traer como consecuencia ser el menos favorecido de esta alianza, debido a que genera altos costos logísticos y le resta competitividad. Actualmente,

según el *ranking* de Competitividad Global 2013-2014, elaborado por el World Economic Forum (WEF), el Perú ocupa el tercer lugar, de cuatro, en desarrollo de infraestructura (Cruz, 2013).

1.2 Conclusiones

1. El Perú se encuentra en el quinto puesto en el *ranking* de producción de ají con una producción cercana a las de Pakistán y Bangladesh, por lo que es posible superarlos y ubicarse entre los tres primeros.
2. El incremento de la inversión y uso de tecnología es un desafío por afrontar en el corto plazo, lo que permitirá mejorar la capacidad de innovación, la generación del conocimiento y creación de valor en la industria.
3. El Perú muestra eficiencias en el incremento del rendimiento de kilos por hectárea, lo que permitirá aumentar la competitividad del sector.
4. La falta de infraestructura pone en riesgo los proyectos de inversión, restando competitividad a la agroindustria debido a que incrementa los costos logísticos, lo que repercute en el precio final y no permite que otras ventajas, como la climática y de disponibilidad de tierras de cultivo, se explote de forma adecuada.
5. La demanda mundial del ají se ha visto afectada por factores de crisis económicas en los principales países demandantes: Estados Unidos y España. Sin embargo, el producto mantiene el potencial, por lo que es posible retomar el crecimiento en las exportaciones hacia estos países.
6. Estados Unidos es el mercado más atractivo para las exportaciones de ají desde el Perú, por la facilidad de acceso por el océano Pacífico y el tratado de libre comercio.
7. Se tiene ventaja comparativa respecto a México, por la posibilidad de producir ají durante todo el año.

8. Los factores de inocuidad y calidad del producto constituyen un nuevo escenario que los productores peruanos deben considerar a fin de incrementar el acceso a los mercados internacionales.



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

2.1 Antecedentes

La proyección hacia el futuro es el pilar básico para el desarrollo de una industria, y el eje central del plan estratégico. En ese sentido, las industrias deben enfocarse en planes de largo plazo que representen un reto para sí mismas, formulados luego de un profundo análisis de la situación externa e interna. En el proceso estratégico, esta etapa se lleva a cabo mediante la formulación de cuatro componentes fundamentales: (a) Visión, (b) Misión, (c) Valores y (d) Código de Ética.

2.2 Visión

En el 2023 el Perú será reconocido dentro de los tres principales países productores de ají a nivel mundial, alcanzando un alto rendimiento (kg/ha), contribuyendo al desarrollo rentable y sostenible de la industria, protegiendo al medio ambiente y mejorando el nivel de vida de los productores.

2.3 Misión

Elaborar productos derivados del ají de alta calidad para el mercado de Estados Unidos, mediante el aprovechamiento de las condiciones climáticas favorables para las cosechas y cultivos que posee el país y la adopción de tecnologías experimentales, que, conjuntamente con la capacitación de los participantes del proceso productivo en temas de inocuidad, cumplimiento de normativas internacionales e iniciativas innovadoras, permitan y garanticen el desarrollo de oportunidades de comercialización y exportación.

2.4 Valores

Cooperación: Se debe tener claros la participación y el aporte de cada eje de la cadena de valor: agricultores, proveedores, industrias, comercializadores y Estado, requiriendo la contribución de todos para lograr los objetivos.

Calidad total: Buscar convertirse en la alternativa preferida por los consumidores, brindándoles productos con altos estándares de calidad y excelencia.

Conocimiento: Compromiso con la capacitación constante de todos los involucrados, permitiendo estar al corriente de los nuevos avances de productos y servicios del sector, conociendo lo último en tecnología y en el uso y cuidado de los productos comercializados.

Sentimiento de orgullo: Cada uno de los miembros que participan en el proceso productivo se debe encontrar identificado con los objetivos y sentirse orgullosos de ser parte del desarrollo de un producto de calidad y que será reconocido en los mercados mundiales.

2.5 Código de Ética

El código de ética será el instrumento de gestión que tomará los elementos de cultura y valores de la comunidad vinculada y de todos los participantes de la industria, con el fin de hacer público su compromiso moral.

Trabajadores: Se debe respetar a todas las personas sin importar su credo, raza, sexo o condición social, velando por los derechos de todos y cada uno de ellos. Reconocer la importancia del trato justo a los trabajadores, y promover entre ellos el compromiso de representar la imagen de la comunidad o país, y la forma de hacer negocios; de ahí, el compromiso de actuar con honestidad, decencia y transparencia, cumpliendo con la ley.

Proveedores: De la misma forma como se exige a las industrias un comportamiento ético con respecto a las personas y al medio ambiente, se traslada esta obligación a los proveedores, quienes deberán mantener una línea de conducta intachable. Por su lado, las industrias deben establecer el compromiso de cumplir con sus obligaciones en cumplimiento de los acuerdos comerciales.

Clientes - Canal de distribución: Los canales de distribución autorizados abarcan todo el territorio nacional y es a través de ellos que se garantiza al usuario final la originalidad,

calidad y garantía del producto, así como su entrega en buen estado y con las especificaciones acordadas.

Sociedad vinculada: Compromiso con el desarrollo de la comunidad, la protección y preservación del medio ambiente. Esto exige brindar y comercializar productos que cubran las necesidades de la sociedad y a su vez que protejan el medio ambiente. Esforzarse por incrementar la productividad, minimizando el impacto al medio ambiente; respetando la dignidad humana, los derechos humanos y condiciones laborales aceptables.

Las guías de conducta

Trabajador: Obligación de comportarse y actuar éticamente, cumpliendo con su trabajo de forma dedicada y actuando con transparencia. Todos los trabajadores estarán orientados a cuidar de la calidad de los productos, siguiendo las normas y procesos productivos que así lo garanticen.

Comunidad y Sociedad: Actuar respetuosa y responsablemente con la sociedad del entorno, tanto dentro de la comunidad o país como en los lugares donde se realizan negocios, y comprometerse con el desarrollo de la comunidad, alentando a todos a participar en labores voluntarias y benéficas.

Conflicto de Intereses: Se debe tener claro que el desarrollo de actividades comerciales u otras ocupaciones particulares (remuneradas o no), deben ser ajenas a toda persona, evitando de esta forma la posibilidad de perjudicar la realización del trabajo efectuado. Asimismo, la propiedad, información o el cargo no deben servir para ganancias personales. Nadie debe pedir ni ofrecer, directa o indirectamente, cualquier clase de dádiva, soborno, o beneficio que resulte ilegal o no ético.

Transacciones comerciales (proveedores y clientes): Brindar un trato adecuado, justo y sin discriminación a proveedores y clientes, los cuales deben estar alineados con los valores y conductas éticas, poseer una sólida e íntegra reputación en sus tratos comerciales. Se debe

seleccionar imparcialmente a los proveedores, basándose en criterios adecuados de calidad, nivel de servicio y precios justos. Se debe brindar a los clientes un trato honesto en cada transacción comercial, ofreciendo los productos de la más alta calidad.

Medio ambiente: Estar comprometidos con la conservación del medio ambiente, la prevención de aspectos ambientales, contaminantes y riesgos asociados a las actividades realizadas y en mejorar continuamente los procesos y controles para alcanzar estos fines. Se debe cumplir y respetar las disposiciones legales aplicables referentes a la protección del medio ambiente y otros requisitos suscritos referentes a un Sistema Integrado de Gestión Ambiental. Asimismo, ser conscientes de que los aportes individuales en el cuidado del medio ambiente son muy importantes.

2.6 Conclusiones

1. La visión y misión del sector, así como los valores y el código de ética, son componentes fundamentales para determinar los objetivos de largo plazo.
2. La visión planteada contempla un escenario retador y expresa la confianza en la capacidad de los productores peruanos y las ventajas comparativas con otros países.
3. La misión contempla el respaldo de instituciones de fomento al *Capsicum*, estatales y privadas como ADEX y Promperú, que con sus múltiples iniciativas ayudarán al cumplimiento de la visión.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional del Perú

Sobre la base de la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones de Hartmann (1978), recogida por D'Alessio (2008), se tomarán en cuenta las tres dimensiones que permitirán comprender la relación del Perú con otros países y el análisis del entorno global.

3.1.1. Intereses nacionales

Los intereses nacionales, según Hartmann (1978) son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente y que tratará de alcanzar a cualquier costo. Estos pueden clasificarse según su nivel de su intensidad: (a) supervivencia, si la existencia del país depende de ellos; (b) vitales, si el hecho de no alcanzarlos genera serios daños; (c) mayores, si afectan de manera adversa; y (d) periféricos, si solo tienen consecuencias marginales; y de acuerdo con su relación con otro país: (a) comunes u (b) opuestos.

En el Perú, los intereses nacionales son liderados por el Estado peruano. En función de ello se han analizado, por un lado, las propuestas consignadas el Plan de Gobierno de Gana Perú 2011- 2016, que declara, entre otros, los siguientes intereses:

- Construir un nuevo modelo de desarrollo basado en una economía nacional de mercado abierta al mundo
- Mejorar la inserción del país en la comunidad internacional
- Promover una nueva política exterior

Por otro lado, en los Lineamientos de la Política Exterior Peruana, formulados y publicados en agosto de 2009 en el portal del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, destacan los siguientes:

- La preservación de la soberanía nacional

- El afianzamiento de la gobernabilidad democrática, y la defensa y protección internacional de los derechos humanos
- La inserción estratégica del Perú en los espacios andino, amazónico, sudamericano y latinoamericano
- La alianza estratégica con Brasil y la integración física sudamericana
- La asociación estratégica mutuamente beneficiosa con los Estados Unidos de América y con la Unión Europea
- La consolidación de la presencia estratégica del Perú en la cuenca del Pacífico
- La inserción competitiva del Perú en el contexto de la actual crisis económica mundial
- La captación de cooperación orientada a la lucha contra la pobreza, exclusión y desigualdad social
- La asistencia y protección a los ciudadanos peruanos residentes en el exterior
- La promoción cultural
- Respuesta al desafío del cambio climático

Finalmente, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) en el Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021, promulgado por Decreto Supremo N° 054-2011-PCM estipula los seis ejes estratégicos que permitirán alcanzar los objetivos nacionales al 2021: (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.

En ese orden, los intereses nacionales del Perú están expresados en la matriz de intereses nacionales (D'Alessio, 2008):

Tabla 7

Matriz de Interés Nacional del Perú

Interés nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Seguridad ciudadana y calidad de vida para la población		EE. UU. Chile UE		
La preservación de la soberanía nacional		México Brasil Ecuador Colombia (-)Chile (-)Bolivia		
Participación en el mercado internacional			EE. UU. UE (-)China (-)México (-)Chile	
Competitividad económica		EE. UU. Chile México (-)Bolivia		
Protección del medio ambiente y los recursos naturales		México EE. UU. UE Brasil Colombia Chile		

Nota. Los guiones significan que son intereses contrapuestos a los del Perú.

3.1.2. Potencial nacional

Según D'Alessio (2008), los factores del potencial nacional son aquellos que constituyen las fortalezas y debilidades de un país, y contemplan siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo, y (g) militar, los cuales ser analizarán a continuación para determinar el potencial actual del Perú.

Demográfico. El último Censo de Población y Vivienda del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), se llevó a cabo en el año 2007, con una población censada de 27'412,157 y una tasa de omisión de 2.84.

El 49.7% de la población es masculina y el 50.3%, femenina. El 30.5% de la población está en el rango de 0 a 14 años de edad; el 63.1%, de 15 a 64 años de edad; y el

6.4%, de 65 años a más. El 75.9% de la población es urbana y 24.1% es rural. La distribución de la población censada por región natural y por departamentos se aprecia en las Figuras 9 y 10 respectivamente.

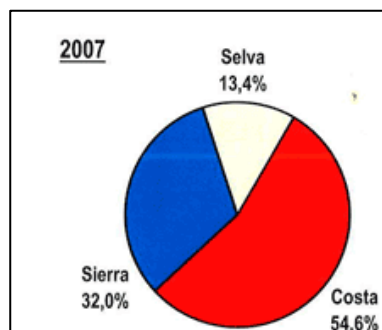


Figura 9. Población por región natural. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”, por INEI, (2012a). Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/>.

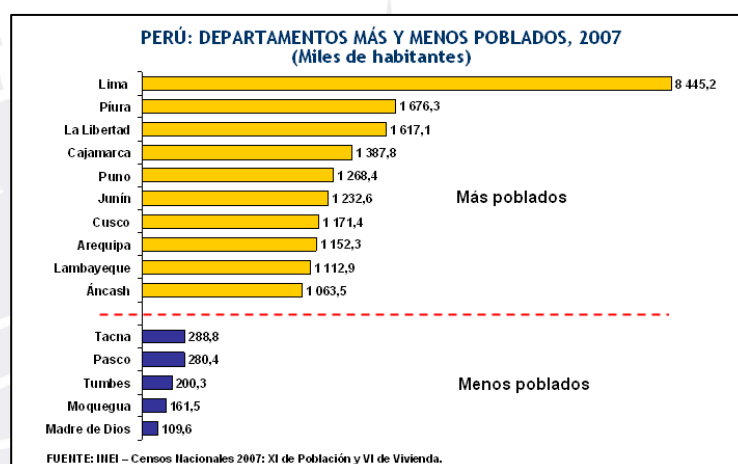


Figura 10. Población por departamento. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”, por INEI (2012a). Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/>.

La población estimada del Perú al cierre de 2010 es de 29'461,933 habitantes y se estima que para el año 2050 el país estará alcanzando más de 40 millones de pobladores, según el INEI. El 84.1% de la población habla español; 13%, quechua; y el resto habla aimara y otras lenguas autóctonas diversas.

La población económicamente activa (PEA) es de 15.6 millones de personas, según el INEI (2010), lo cual representa aproximadamente el 53% de la población. Según el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016 del Ministerio de Agricultura (MINAG, 2012),

en el Perú, el 25% de la PEA ocupada trabaja en el sector agropecuario y el 65%, en el área rural.

En este contexto, la principal debilidad identificada es que solo un 53% se encuentra ejerciendo o buscando algún puesto de trabajo en la actualidad; sin embargo, pese a esta desventaja, se tiene a favor la existencia de un alto porcentaje de población que trabaja en el sector agropecuario, lo cual da cuenta de la importancia del sector para el país, constituyéndose en una de sus principales fortalezas.

Geográfico. El Perú está localizado en el hemisferio sur occidental del mapa mundial y en lo que respecta al continente sudamericano, se encuentra en la costa oeste central de la región. Los países con los que comparte fronteras son, por el norte, Ecuador y Colombia; por el este, Brasil; por el sureste, Bolivia; por el sur, Chile; y al oeste se ubica el océano Pacífico. Su ubicación es estratégica en el eje medio de la cuenca del Pacífico, entre América del Sur, Asia y Oceanía, es decir, entre países de abundantes recursos naturales, con otros de gran poder industrial y con un gran mercado potencial. Se proyecta como puerta del continente sudamericano hacia el mercado asiático (Dark, Gutiérrez, Jáuregui & Merino, 2009).

Con una extensión territorial de 1'285,215.60 km², es el tercer país más extenso de Sudamérica. Internamente posee tres regiones naturales: costa, sierra y selva. Estas están bien delimitadas, lo cual le otorga diversidad, contando con notables recursos naturales, mineros y energéticos. Los recursos naturales más representativos del Perú son el oro, plata, cobre, hidrocarburos, pesca, fosfatos y productos agrícolas.

La costa, región que se caracteriza por un tipo de clima seco, ocupa el 10.7% de la superficie y posee un perímetro marítimo de 3,080 kilómetros. La sierra ocupa el 31.8% de la superficie, albergando en su territorio a la cordillera de los Andes. Esta región posee un clima que varía de temperado a muy frío. La selva es la región amazónica, y es rica en petróleo y

recursos naturales, ocupando el 57.5% de la superficie territorial del país. Esta región cuenta con un clima tropical (Ernst & Young, 2012).

Como principales fortalezas identificadas, se encuentran la diversidad de climas entre regiones, inclusive dentro de una misma región, lo que permite cosechar diversidad de productos según la época y zona del territorio en que se desarrolle la agricultura; además, su ubicación lo posiciona como un potencial núcleo comercial regional. Sin embargo, estas condiciones geográficas también conllevan algunas debilidades, debido al riesgo de ocurrencia de fenómenos naturales como El Niño y La Niña, que afectan no solo a todas las actividades productivas, sino también al medio ambiente.

Económico. Según datos estadísticos extraídos del portal web del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), así como de la Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2012- 2013 elaborada por Ernst & Young Perú y publicada por el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Perú cuenta al 2012 con un PBI estimado de US\$ 196 mil millones; un PBI per cápita estimado de US\$ 6,506; reservas internacionales netas (RIN) por US\$ 54.77 mil millones a marzo de 2012. Asimismo, al 2011, el país tenía una deuda externa de US\$ 20.2 mil millones y US\$ 38.3 mil millones en deuda pública.

Según el informe, los avances en el desempeño macroeconómico del país han sido importantes en los últimos años; se ha logrado un crecimiento dinámico acompañado de baja inflación. En el 2011 la tasa de crecimiento anual del PBI fue de 6.9%, la que coloca al Perú entre los países de más rápido crecimiento de la región. Según el Reporte Macroeconómico del Scotiabank (2013), el sector agropecuario será uno de los más dinámicos de la economía, con una proyección de crecimiento del PBI de 6.0%, a pesar del entorno internacional complicado, lo cual refleja que el nivel de crecimiento es sostenible en el tiempo. Hay mucho que hacer en términos de infraestructura y ampliación de mercados en el Perú. La inversión total acaba de pasar el umbral de 25% de PBI, lo que sugiere un crecimiento acelerado.

La crisis económica mundial originada en Estados Unidos en 2008 y 2009 provocó una disminución en la demanda mundial. En el Perú esta situación se reflejó en una reducción en las exportaciones tradicionales y no tradicionales, especialmente en los sectores mineros; sin embargo, la economía se mantuvo estable conservando el comportamiento creciente pero a un ritmo menor. Esto mantiene un clima favorable para el ingreso de inversiones y la obtención de financiamiento. La Sociedad de Comercio Exterior del Perú informó que, pese a la desaceleración mundial, las exportaciones del sector agropecuario alcanzaron un crecimiento del 6.7 por ciento, con ventas por 1,708 millones de dólares entre enero y julio del 2013 (Comex Perú, 2013).

Por otro lado, según el Informe de Competitividad Global 2013, elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF), el Perú alcanzó el puesto 67 de un total de 142 economías, con lo cual ha ganado posiciones respecto del año anterior, ha mejorado en los pilares del entorno macroeconómico, eficiencia del mercado de bienes, desarrollo del mercado financiero y tamaño de mercado, y ha empeorado en instituciones, infraestructura, salud y educación primaria, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado laboral, preparación tecnológica, sofisticación empresarial e innovación (RPP, 2013).

En agosto del 2012 la agencia calificadora de riesgo crediticio Moody's Investors Service elevó la calificación de Perú a Baa2 desde Baa3; asimismo, indicó que el Perú está dentro del tercio de países a nivel mundial con perspectiva positiva para mejorar su calificación de riesgo en un peldaño, con lo cual podría llegar en el 2014 a la calificación Baa1 (El Comercio, 2013).

En cuanto a las fortalezas, se ha identificado que la economía del Perú tiene como gran ventaja su solidez, reflejada en el porcentaje de crecimiento del PBI, lo que es reconocido por las calificadoras de riesgo y le brinda una percepción positiva para las inversiones en el país. Por otro lado, se consideraría como debilidad la sensibilidad que

presenta ante las crisis económicas de potencias influyentes a nivel mundial, como Estados Unidos.

Tecnológico-Científico. El Perú no ha logrado ser percibido como un país que destine inversión de importancia a la investigación y desarrollo de ciencia y tecnología. Según indicó Gisella Ojeda Fernandez, presidente del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec), en entrevista con la Agencia Peruana de Noticias, para el 2013 el Presupuesto General de la República incluye un incremento en la inversión en ciencia, tecnología e innovación contemplando una suma de S/. 300 millones de nuevos soles para este campo. Asimismo, se duplica la cuantía presupuestaria anual, la que alcanza los 30 millones.

De acuerdo con el último *Informe Global de Tecnologías de la Información 2011-2012* del Foro Económico Mundial (2012), el Perú ocupa el puesto 106 de 142 países participantes en el *ranking* de investigación científica tecnológica, con lo cual ha descendido 17 puestos respecto al Informe 2009-2010. Esto explica la baja capacidad de innovación del país. El Perú ha invertido muy poco en ciencia, tecnología e información, y se encuentra a la saga de los países más avanzados y de los demás países de América Latina, cuyo promedio de inversión es 0.6% del PBI en investigación y desarrollo.

El sistema de innovación peruano es débil, el país no genera el conocimiento suficiente para incorporar valor en las industrias, las empresas casi no se vinculan con las universidades o institutos de investigación, y las exportaciones peruanas siguen teniendo bajo valor agregado (MEF, 2012).

En este dominio, la principal debilidad es la baja capacidad de innovación existente en el país, lo cual habría empeorado durante los últimos años bajando 17 posiciones. La fortaleza es el incremento de presupuesto realizado por el Estado peruano para el fomento de la ciencia, tecnología e innovación.

Histórico-psicológico-sociológico. La historia del Perú está marcada por tres grandes etapas, el Imperio incaico, la Colonia y la etapa republicana, lo que ha contribuido a crear la diversidad cultural, patrimonial e histórica del país. Hoy en día, el Perú se ha posicionado internacionalmente con importantes reconocimientos como la declaración de Machu Picchu dentro de las siete maravillas del mundo moderno y de la ciudad de Lima como “Capital Gastronómica de América Latina”; esto ha convertido al país en un atractivo turístico por su riqueza cultural y gastronómica (Servín, 2009).

El emprendimiento y creatividad son las mayores fortalezas de un peruano, las que han sido potenciadas por años en los cuales el país pasó por periodos difíciles en casi todos los aspectos. El Perú está considerado como un país con alto índice de actividad emprendedora; sin embargo, su efectividad para crear empleos se encuentra aún muy por debajo del promedio mundial (ESAN, 2007).

En el aspecto sociológico, el Gobierno con la creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) marca un hito en historia pública del Perú: por primera vez se cuenta con un ente rector de la política social nacional, cuyos esfuerzos vienen permitiendo importantes logros en lo referente a programas sociales, como, por ejemplo, Foncodes, con más de 500 proyectos aprobados, de los cuales 80% del total de obras financiadas son proyectos de infraestructura económica-productiva (PCM, 2013b).

Organizacional-administrativo. El Estado peruano tiene un desarrollo centralizado, que ha traído como resultado la desigualdad de oportunidades; esto ha generado una migración constante hacia la capital del país, con lo que se desperdicia el potencial valioso de las demás regiones.

Según el Informe de Competitividad Global 2013, elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF), se observa un incremento en la preocupación por la ineficiencia de la burocracia gubernamental, las regulaciones laborales restrictivas, el régimen fiscal y la

criminalidad. Desde el informe del año anterior ya se mostraba la preocupación de la existencia de una burocracia excesiva, sobrerregulación, corrupción y deshonestidad en los contratos públicos, falta de transparencia y honradez, y dependencia política del sistema judicial. Todo ello genera un alto costo para el desarrollo del país que afecta principalmente a las empresas privadas.

En cuanto a este dominio, son debilidades relevantes el centralismo y, por otro lado, la ineficiencia de la burocracia en los organismos de gobierno, las restricciones en el ámbito laboral, el régimen fiscal, la corrupción y la criminalidad que afectaría directa e indirectamente a las empresas privadas generando desconfianza. En este contexto, no se identifican fortalezas que contemplar para el análisis.

Militar. Según al *Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y El Caribe*, elaborado por la Red de Seguridad y Defensa de América Latina (2012), el presupuesto aproximado del sector defensa en el año 2012 llegó a 2,190 millones de dólares americanos. Esto representa aproximadamente el 1.18% del producto bruto interno. A nivel de Sudamérica, el presupuesto de Perú es uno de los más bajos. Históricamente, Perú ha tenido diferendos con los países vecinos de Ecuador y Chile; sin embargo, se han firmado tratados de paz que diluyen las posibilidades de conflictos armados. En los últimos años, no ha existido mayor actividad militar luego del conflicto bélico con el Ecuador. Sin embargo, en la actualidad, existe un clima de tensión debido al diferendo de La Haya, producto de una disputa por límites marítimos con Chile, hecho que se vuelve muy sensible para gran parte de la población por los resentimientos generados a raíz de la derrota en el conflicto de la guerra del Pacífico.

En este dominio, se identifica como fortaleza que existe poca probabilidad de tener un conflicto bélico con países vecinos, lo cual se confirma con el hecho de que el Gobierno ha destinado un bajo porcentaje del PBI al sector defensa. En cuanto a las debilidades, se

identificó la existencia de sentimientos de rivalidad, resentimiento o predisposición negativa, por ejemplo, hacia Chile, que podría convertirse en una barrera para las posibilidades comerciales.

3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales permiten reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno y en su relación con otros países (D'Alessio, 2008).

Influencias de terceras partes. Estados Unidos juega un papel determinante en las operaciones de los países latinoamericanos, y Perú no es la excepción. Con este país se han suscrito importantes convenios comerciales aún vigentes. A partir de la década de los noventa, el intercambio comercial peruano, tanto de entrada como de salida, se incrementó. Para entonces, existían algunos sistemas de preferencia comercial que se empezaron a aprovechar. Sin embargo, con el fin de asegurar la continuidad y lograr la mejora de dichos sistemas, para que soporten el crecimiento continuo del intercambio comercial, el Perú decidió negociar acuerdos con los países más importantes para sus operaciones comerciales; Estados Unidos fue uno de los países más atractivos para el mercado peruano (IGADI, 2012).

Por otro lado, China se caracteriza por ser una de las mayores economías del mundo y tener el mayor crecimiento de mercado a nivel mundial, además de operar el mayor sistema de importaciones y exportaciones. Se ha convertido en uno de los principales países desde donde se importan toda clase de productos a nivel mundial, siendo un fuerte competidor en varias actividades industriales, y ofreciendo precios competitivos y un uso intensivo de la tecnología en sus industrias. Al 2012, es el principal proveedor de Estados Unidos, abasteciendo a este país con más de 20% de sus productos manufacturados; en efecto, el total de las importaciones de China de 381.4 mil millones en valor FOB USD (Trade. Nosis, 2013).

Para el Perú, el crecimiento de las importaciones chinas en Estados Unidos representa una amenaza para la industria, no solo por restar cuota de participación a los productos peruanos sino por la fuerte competitividad en precios. La existencia del TLC con Estados Unidos representa la oportunidad para el Perú, al favorecer las transacciones de exportación.

Lazos pasados – presentes. A pesar del creciente intercambio comercial entre Estados Unidos y China, estos países no tienen un tratado de libre comercio. China tiene una economía bajo fuerte control estatal, su moneda está subvaluada y sus bancos otorgan financiamiento barato, lo que beneficia a las industrias, y les posibilita mantener bajos costos y ofrecer precios subvaluados al mercado internacional. Esta condición se refleja en el Perú con la reducción de las ventas de productos, tanto internas como externas, lo que ocasiona daños a la industria y pérdida de empleos (Francke, 2008).

China y Estados Unidos han creado una relación de mutua dependencia. Estados Unidos envía materias primas a China, donde son transformadas en productos finales y devueltas hacia Estados Unidos. China importa materias primas de América Latina y África, como combustibles de petróleo, minerales, metales, plásticos, y productos químicos y orgánicos, mientras que sus exportaciones principales son productos eléctricos y maquinarias, prendas de vestir, telas y textiles. China tiene una fuerte participación como propietario de Bonos del Tesoro de Estados Unidos y como comprador de deuda con el fin de apoyar el valor del dólar, a la vez que mantiene bajo el precio de su moneda, lo cual constituye una estrategia para mantener sus precios de exportación en niveles competitivos (Amadeo, 2013).

Según un análisis efectuado en marzo por el Servicio de Investigación del Congreso (CRS), las economías de Estados Unidos y China son la primera y segunda más grandes del mundo, y la economía de Estados Unidos es tres veces más grande que la de China. Esta última se ha convertido en motor significativo del crecimiento económico mundial y, por lo tanto, también ha llegado a ser un centro económico importante para Asia. Si bien China es el

segundo socio comercial más grande de Estados Unidos, las importaciones chinas a Estados Unidos representan el 19% de todas las importaciones. China es el tercer mercado más grande para las exportaciones de Estados Unidos, y es el segundo mercado de exportación más grande para productos agrícolas de dicho país, que exporta hacia China más de 100 mil millones de dólares al año en productos y servicios, apoyando más de medio millón de empleos estadounidenses. Las exportaciones a China están creciendo casi dos veces más rápidamente que las exportaciones al resto del mundo. Si bien la relación económica ha beneficiado a Estados Unidos, también ha beneficiado a China. “Debido al tamaño de las dos economías, la relación económica bilateral y las decisiones económicas de ambos países tienen un impacto profundo en la economía mundial”, sostiene el análisis de CRS (Kellerhals, 2011).

Los Estados Unidos y Perú comparten un compromiso sólido en cuanto al crecimiento económico, la creación de empleos y la inclusión a través de su integración en los mercados globales. Existe una estrecha cooperación en la Alianza Transpacífica (TPP) y un Acuerdo de Promoción Comercial que constituyen recientes esfuerzos emprendidos para fortalecer los lazos comerciales y de inversión bilaterales. Además, Perú es un aliado en el foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) y de la iniciativa Caminos a la Prosperidad en las Américas (IPP Digital, 2013).

El Perú, al mantener un TLC vigente con Estados Unidos, tiene la oportunidad de acceder con mayor facilidad a un mercado de personas con alto poder adquisitivo; así, se logra colocar exportaciones, principalmente de materias primas y productos de agroexportación, lo que se verá reflejado en el crecimiento industrial y la generación de empleos. Por otro lado, la fuerte influencia de China en la economía estadounidense es una amenaza para las relaciones comerciales, por limitar el acceso de los productos peruanos al mercado dada la competencia en precios.

Contra balance de intereses. Este principio examina el balance de intereses con otros países para las relaciones comerciales. El Perú necesita ganar posicionamiento como proveedor de Estados Unidos, para lo cual busca la asociación estratégica con dicho país y tiene como ventaja su posición clave en la cuenca del Pacífico y la capacidad que ha tenido para mantener la estabilidad económica a pesar de las crisis internacionales. En la actualidad, México es el tercer proveedor de Estados Unidos (Trade Nosis, 2013), país que forma parte del APEC al igual que el Perú, por lo que ambos tienen intereses comunes y pueden formar alianzas estratégicas para competir con China en dicho mercado.

La existencia de intereses comunes entre Perú y México, y el hecho de que sus ubicaciones les brinden periodos de producción agrícola en diferentes estaciones del año les permite trabajar conjuntamente para el abastecimiento del mercado de Estados Unidos, lo que posibilita la competencia con China.

La oportunidad que se identifica para el Perú es la posibilidad de crear una alianza estratégica con México, para las exportaciones hacia Estados Unidos, que permita afrontar la competencia mediante el aprovechamiento de las ventajas competitivas de ambos países.

Conservación de los enemigos. Según D'Alessio (2010), no es recomendable ganar ni perder enemigos. Al existir un entorno competitivo, se debe estar preparado para enfrentarlo. Ello motiva al país y a sus recursos humanos a ser más eficientes, productivos e innovadores, a fin de competir con mejores probabilidades de triunfo a nivel mundial. En este contexto, China es la principal competencia en el mercado estadounidense; de hecho, ocupa el primer lugar en las importaciones de dicho país. Por otro lado, México también representa un fuerte competidor que tiene como ventaja diferencial su cercanía a Estados Unidos, que origina menor costo de transporte y almacenamiento para sus productos.

Como oportunidad para el Perú y la industria, se identifica que la existencia de un competidor fuerte en el mercado de Estados Unidos como China promueve la fijación de metas retadoras orientadas a superar al competidor.

3.1.4 Influencia del análisis en el Ají.

La estrategia competitiva debe considerar la comprensión de la estructura del sector industrial del ají a nivel nacional e internacional, considerando los factores clave como (a) el factor económico, (b) el factor social, (c) el factor tecnológico e infraestructura y (d) el factor ecológico. La cantidad de población del Perú económicamente activa ocupada en el sector agropecuario, tanto urbano como rural, es un indicador de que este sector es importante en la economía del país, por lo que se posee recursos humanos suficientes para el desarrollo agrícola.

El avance tecnológico es bajo en agricultura; existe un alto potencial por desarrollar en este campo. Por otro lado, la diversidad de climas entre regiones permite cosechar diversidad de productos, algunos con potencial de exportación, lo cual es favorable para el desarrollo de la industria del ají.

El Perú ha logrado un crecimiento económico sostenido en las últimas décadas, lo que ha permitido incrementar y dinamizar notablemente el desempeño y los niveles de inversión en diversos sectores económicos del país, y ha permitido una posición expectante en cuanto al desarrollo de nuevos negocios respecto a otros países de la región. La crisis económica o financiera en Estados Unidos y España ha influido e influirá en el desarrollo del sector ya que estos países son los principales destinos de exportación del ají. En el aspecto social, la disponibilidad de la mano de obra para el cultivo y la industrialización del ají estarán supeditadas al cumplimiento de las obligaciones laborales de los empleadores, la capacitación de los empleados, y adecuadas políticas de selección y retención de personal. Las normas de seguridad y salud constituyen la inversión que la empresa hace a favor de sus trabajadores, por lo que son

sumamente importantes para la industria. En el Perú las normas de seguridad y salud están implementadas solo para el 50% de empresas debido a los costos que implica (La República, 2013). Por otro lado, las empresas deben estar comprometidas a colaborar con el desarrollo de las personas y de la sociedad en la que se desenvuelven. En el caso del sector del ají, las empresas agroexportadoras están ubicadas, en su mayoría, en zonas rurales, por lo que su involucramiento en acciones de responsabilidad social es más notorio que en otros sectores industriales ubicados en zonas urbanas o industriales.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Según Porter (2010), la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Por otro lado, la competitividad nacional es una de las principales preocupaciones de los gobiernos y de las industrias. En ese contexto, se analizará el rombo de la ventaja nacional del Perú sobre la base de las condiciones de los factores, de la demanda, los sectores afines y auxiliares; y la estrategia, estructura y rivalidad de las industrias.

3.2.1. Condiciones de los factores

La teoría de la ventaja competitiva de las naciones de Porter (1990) señala que los factores productivos más importantes de una nación no son los que hereda sino los que crea. Asimismo, el abastecimiento de factores de una nación no es tan importante como la rapidez y eficacia con que los crea y los despliega en determinados sectores. En la edición 2010 de la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE), sobre las condiciones de los factores para el Perú, Michael Porter señaló como fortalezas la abundancia de recursos minerales, pesqueros, agrícola, y culturales; la ubicación ventajosa del país; la mejora de la infraestructura administrativa; la simplificación de los procedimientos aduaneros; el sistema bancario sólido, pero aún con tasas de interés altas; la mejora de los mercados financieros, aún con limitada disponibilidad de capital de riesgo. Indicó como debilidades la infraestructura física deficiente; los bajos niveles de calificación de la fuerza laboral; la falta de adecuación con la

demanda; la débil colaboración universidad-empresa para realizar investigación; la existencia de pocas investigaciones de alta calidad y de instituciones científicas.

3.2.2. Condiciones de la demanda

El conocimiento de la demanda es uno de los puntos de partida para la planificación de la producción, por lo que se debe analizar cuál es el estado de esta, tanto en el ámbito nacional como internacional, a fin de conocer los volúmenes, tipo y formas de consumo.

Porter (1990) señaló que las naciones logran ventaja competitiva cuando la demanda interior de sus empresas brinda una clara o temprana imagen de las necesidades de los compradores; así, se esfuerzan en innovar con mayor velocidad a fin de tener ventaja sobre sus rivales. Porter (2010) señaló como condiciones de la demanda del Perú la mejora de la regulación de protección al consumidor; la mayor sofisticación de los compradores debido a la aparición de una nueva clase media que tiene acceso al crédito y que conoce los nuevos productos y marcas, y exige calidad; y la escasa aplicación de normas ambientales debido a que no existe un mecanismo para hacerlas cumplir.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Según Porter (2010) el Perú ha mejorado en la apertura a la inversión extranjera y el comercio exterior desregulándose, liberalizándose y dando inicio a un importante número de acuerdos de libre comercio con países como Estados Unidos y China; sin embargo, estos aspectos pueden mejorar en comparación con los niveles que manejan los países vecinos. Otro aspecto que destaca es el esfuerzo realizado para defender la libre competencia a través de un marco normativo, que aún no cuenta con la intensidad necesaria en el cumplimiento.

Por otro lado, en el Perú existe aún dificultad para la creación de empresas, así como un alto nivel de informalidad en la economía lo que facilita la falsificación y el lavado de dinero. El mercado de trabajo es rígido y no cuenta con un código unificado. Los costos laborales para las empresas son altos, lo que reduce la creación del empleo formal.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

De acuerdo con Porter (2010), las exportaciones están concentradas en productos basados en los recursos naturales. La integración de la industria con las economías locales es baja y no genera flujo en la actividad local. No se cuenta con suficientes proveedores locales de maquinaria, equipos y servicios, por lo que estos deben importarse. En cuanto a los clústeres de desarrollo, se encuentran en etapa de formación existiendo muy pocas iniciativas para avanzar, dada la poca colaboración entre el gobierno y el sector privado en este aspecto.

3.2.5. Influencia del análisis en el Ají

A partir del análisis del Ají en el Perú con la teoría de Porter, se observa que este tiene un bajo nivel de competitividad. Las industrias no cuentan con el nivel de tecnología necesario para mantener una productividad que les permita crear economías de escala suficientes para reducir sus costos y, por lo tanto, incrementar su rentabilidad. El financiamiento al sector está limitado por las altas tasas de interés que desincentivan a los pequeños industriales. Así, el Ají en el Perú se encuentra en desventaja frente a los competidores.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Perú, en la actualidad, atraviesa un periodo favorable de estabilidad con políticas que atraen importantes inversiones, lo que da impulso al crecimiento del país. Con la estabilidad de la moneda peruana, se incrementa la apertura del mercado; así se favorecen las exportaciones y el ingreso de inversionistas extranjeros. Asimismo, se fortalece la posición del Perú como destino turístico, gastronómico y cultural.

En el 2011, es elegido como presidente de la república Ollanta Humala, quien ha optado por garantizar la estabilidad mediante la continuidad de las políticas monetaria y fiscal, el respeto por los acuerdos vigentes y la inversión privada, además de la inclusión

social. En el mensaje a la nación de julio 2012, el presidente Humala incluyó una propuesta de estrategia para las exportaciones: el desarrollo de incentivos enfocados en la innovación, capacitación, mejora de la productividad, asociatividad y la integración empresarial (La República, 2012).

Con respecto a la política monetaria, la responsabilidad de mantener su estabilidad recae en el Banco Central de Reserva. El manejo de la inflación y el fortalecimiento del nuevo sol ante el dólar han sido los mayores logros de los últimos años (Guevara, 2003). En cuanto a la política fiscal, esta se orienta a que el gasto público genere equilibrio fiscal, y a reducir la deuda pública como porcentaje del PBI, promoviendo la inversión pública (Parodi, 2012). La Contraloría General de la República es el órgano autónomo del Estado, encargado de controlar que los bienes y recursos públicos del país sean usados de manera eficiente y eficaz, orientando su accionar al fortalecimiento y transparencia de la gestión de las entidades, la promoción de valores, y la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos (Contraloría de la República, 2013).

Según informe publicado en la revista *The Economist* en diciembre de 2012, de los 21 países de América Latina y el Caribe, Perú ocupa el primer lugar debido a su sofisticado marco legal y regulatorio, y su competitividad en el sector de las microfinanzas, con una puntuación de 79%, con lo que se amplía la brecha que mantenía hasta el 2011 con Bolivia, que ocupó el segundo lugar.

La legislación laboral vigente, garantiza la estabilidad laboral de los trabajadores protegiéndolos de despidos injustificados y prácticas abusivas o discriminatorias. Las empresas están obligadas a cumplir con la prestación de todos los beneficios a los que sus trabajadores tienen derecho por ley. Este régimen se aplica para los trabajadores peruanos y extranjeros que laboran en el territorio nacional. Sin embargo, existen factores determinados

que permiten realizar el cese colectivo de trabajadores siempre que se respeten las condiciones y leyes vigentes (Mintra, 2013)

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat) es el ente encargado de velar por el cumplimiento de las normas legales tributarias y aduaneras, gestionar los procesos y efectuar la clasificación arancelaria con el fin de uniformizar los criterios respecto a las mercancías. Esta entidad lidera las iniciativas y proyectos relacionados con la cadena logística del comercio exterior (Sunat, 2013)

El Ministerio del Medio Ambiente es el encargado de promover las buenas prácticas medioambientales, proteger la biodiversidad nacional y los recursos naturales, y promover el manejo sostenible de la tierra. Vigila la preservación de la calidad del agua y el aire, el adecuado manejo de residuos sólidos, la ecoeficiencia, y la eliminación de riesgos ambientales originado por sustancias químicas (Minam, 2013)

Un problema importante en el Perú es el de la seguridad ciudadana. El organismo encargado de velar por la integración del Estado y la sociedad para alcanzar los objetivos de seguridad es el Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana, máximo organismo del Estado para formular, conducir y evaluar las políticas de seguridad ciudadana, con autonomía funcional y técnica. Depende de la Presidencia de la República y está integrado por representantes de los ministerios de Justicia, Educación, Salud, Economía y Finanzas; la Corte Suprema de Justicia; la Fiscalía de la Nación; la Defensoría del Pueblo; y los gobiernos locales, provinciales y regionales. Este órgano es presidido por el ministro del Interior; sin embargo, en el gobierno vigente, es el presidente Ollanta Humala quien ha asumido su jefatura (Mininter, 2013).

Para los productos de exportación, la seguridad alimentaria se ha convertido en una exigencia de los mercados de destino; en efecto, una serie de controles son requeridos para asegurar que los alimentos sean inocuos. Dentro de las instituciones que pertenecen al sector

público directamente vinculadas con el desarrollo agrícola nacional, se encuentra el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa), autoridad nacional y organismo oficial del Perú en materia de sanidad agraria. Esta institución mantiene un sistema de vigilancia fitosanitaria y zoonosanitaria, que protege al país del ingreso de plagas y enfermedades. La mayor parte de los países del hemisferio norte exigen la certificación de una determinada zona libre de plagas, sea para la importación o exportación. Los países acreditan en forma oficial a organismos gubernamentales o no gubernamentales que realizan trabajos de inspección y certificación, de tal manera que se cumplan con los requisitos de los países a los cuales ingresen los productos. En el Perú, Senasa desarrolla el Programa Nacional de la Mosca de la Fruta a través de un sistema de detección y manejo integrado (Senasa, 2013).

Los organismos encargados de la sanidad pública en coordinación con la Organización Mundial de Comercio (OMC) y la Organización Mundial de Salud (OMS), emiten normas sanitarias y fitosanitarias obligatorias para el ingreso de productos agropecuarios. El Perú es miembro del Codex Alimentarius, listado de estándares de productos alimenticios que cubren los productos, sean procesados, semiprocados o crudos. Esta referencia internacional toma en cuenta lo higiénico y la calidad nutricional de los alimentos, normativas microbiológicas, aditivos, pesticidas y residuos de drogas veterinarias, contaminantes, etiquetados, presentación, métodos de muestreo y análisis de riesgo. Su aplicación asegura eliminar las barreras del comercio, ya que son requisitos que los países miembros deben cumplir en los tratados de libre comercio (Codex Alimentarius, 2013).

Dado que se requiere de una certificación desde el año 2004 para el ingreso de frutas y hortalizas a los mercados de la Unión Europea, existe la certificación Globalgap que promueve la utilización de buenas prácticas agrícolas e integra normas ISO 9000 (Gestión de Calidad) e ISO 14000 (Gestión Ambiental). Con el cumplimiento de este requisito los comercializadores y productores pueden asegurar a sus compradores y clientes que los

productos alimenticios que están comprando han sido producidos siguiendo buenas prácticas de producción, que no tendrán problema alguno de salud y que está de acuerdo con el interés creciente del consumidor por el impacto medioambiental (Global Gap, 2013). En efecto, el uso de transgénicos puede ocasionar efectos negativos sobre la diversidad genética. Por ello, el gobierno de Ollanta Humala aprobó en el 2011 la propuesta en la que no se permitirá el uso de semillas transgénicas hasta el 2022; esto favorece considerablemente al sector agrícola exportador (Portafolio, 2011).

Se identifican como oportunidad el posicionamiento internacional y su atractivo para las inversiones de capital extranjero que permitirán mejorar los factores tecnológicos, infraestructura y capacitación. Asimismo, el apoyo de entidades del Estado en la legislación y formulación de políticas que favorecen la producción y exportación brinda a la industria la facilidad para realizar operaciones de mercado con un riesgo cambiario y fiscal posible de afrontar. La presencia de instituciones especializadas en la regulación sanitaria apoya en mantener controladas las plagas que afectan la calidad del producto.

Una amenaza para la industria del ají es la posibilidad de aparición de plagas que no lleguen a ser detectadas a tiempo y arruinen los cultivos, lo que afecta las inversiones y produce incumplimiento de compromisos con compradores en el exterior. Las políticas inadecuadas en cuanto a seguridad ciudadana que no controlen el nivel de delincuencia afectan a la industria por el alejamiento de la inversión, por lo que constituyen una amenaza. Asimismo, las regulaciones fitosanitarias que otros países exigen cumplir para el ingreso de productos agroindustriales colocan a la industria peruana del ají en desventaja ante otras industrias con tecnología y procesos más avanzados.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El Ministerio de Economía y Finanzas es el organismo del Estado que lidera y formula las políticas macroeconómicas del país. El *Marco Macroeconómico Multianual* es el

documento oficial que contiene los principales lineamientos de política económica, la declaración de la política y compromiso fiscal, presupuesto y las principales estadísticas, proyecciones y escenarios en los que se desenvuelve la actividad económica nacional.

Según el marco, el PBI creció 4.8%, la demanda interna aumentó 8.4%, lo que sostuvo el crecimiento del PBI. Dentro de la demanda interna, el componente que más creció fue la inversión pública en 15%, mientras que la privada lo hizo en 7.4%, lo cual significa que la inversión pública fue la clave dentro de la demanda interna. Las importaciones crecieron 7.5% y las exportaciones disminuyeron en 11.1%, con lo que la balanza comercial fue negativa. Las exportaciones no tradicionales disminuyeron en -5.1%, lo cual se explica por el entorno externo desfavorable. Buscar nuevos mercados puede ser clave para la mejora de la situación de las exportaciones.

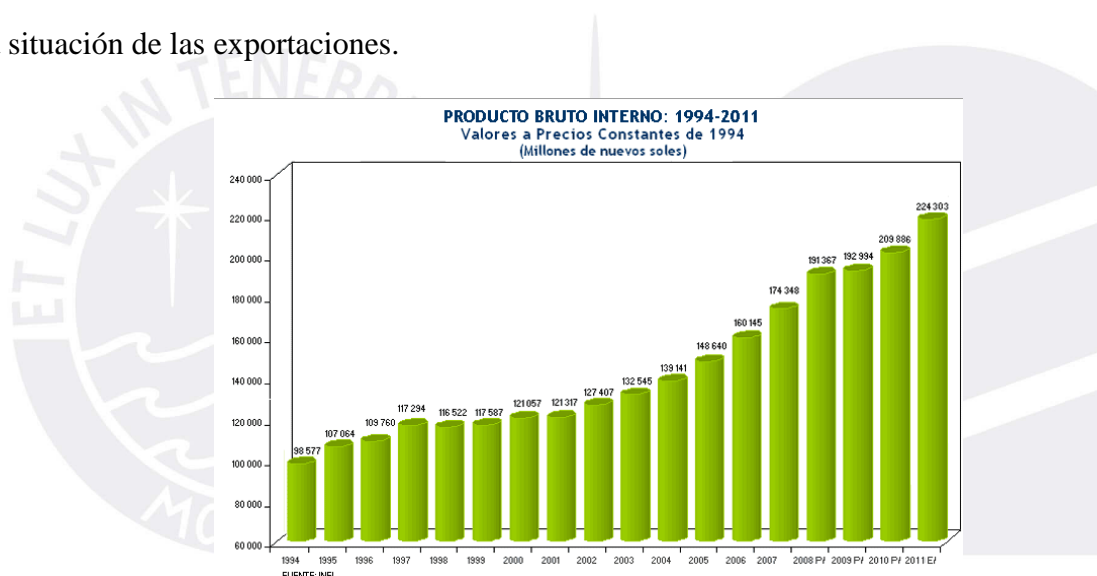


Figura 11. PBI a precios constantes de 1994. Tomado de “Peru en Cifras”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-eco/cuadro.asp?cod=3843&name=pr02&ext=gif>

Dado el impacto de la crisis externa sobre el nivel de actividad económica, el aumento de la inversión pública no compensó la desaceleración de la privada y, por ello, a pesar del aumento de la demanda interna, el resultado ha sido un menor crecimiento del PBI. Mientras la inversión privada y las exportaciones no mejoren, será difícil mantener las tasas de crecimiento del PBI por encima del 6%, el cual registró un comportamiento creciente, habiéndose incrementado por encima del 100% durante los últimos 15 años, tal como se

observa en la Figura 11. En consecuencia, el PBI per cápita, que resulta de la división del valor del PBI entre la población, también se ha visto incrementado.

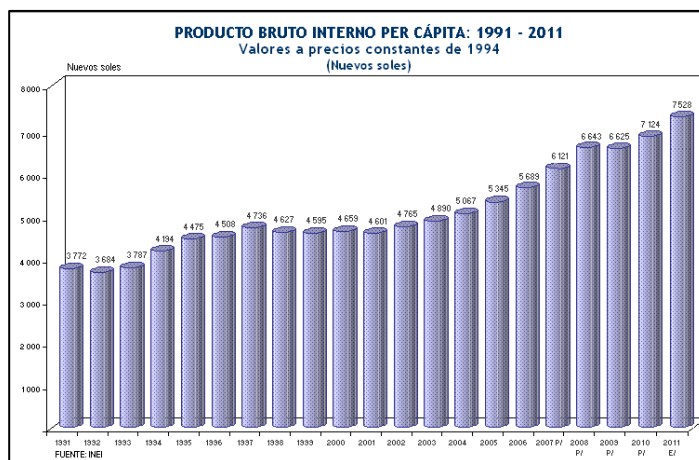


Figura 12. PBI per cápita. Tomado de “Peru en Cifras”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTM/inf-eco/cuadro.asp?cod=3844&name=pr03&ext=gif>

País	PBI PPA	País	PBI PPA	País	PBI PPA			
1	EEUU	15'094,025	26	Egipto	518,976	51	Israel	235,222
2	China	11'299,967	27	Pakistán	488,580	52	Kazajistán	216,785
3	India	4'457,784	28	Colombia	471,964	53	Dinamarca	206,586
4	Japón	4'440,376	29	Malasia	447,279	54	Finlandia	195,723
5	Alemania	3'099,080	30	Nigeria	413,402	55	Hungría	195,640
6	Rusia	2'383,402	31	Bélgica	413,281	56	Géтар	182,004
7	Brasil	2'294,243	32	Filipinas	390,408	57	Irlanda	181,595
8	Reino Unido	2'260,803	33	Suecia	381,719	58	Marruecos	162,617
9	Francia	2'217,900	34	Venezuela	374,111	59	Kuwait	153,501
10	Italia	1'846,950	35	Austria	352,015	60	Bielorrusia	141,771
11	México	1'661,640	36	Hong Kong	351,119	61	Irak	127,631
12	Corea	1'554,149	37	Suiza	339,890	62	Ecuador	127,426
13	España	1'413,468	38	Ucrania	329,497	63	Eslovaquia	126,916
14	Canadá	1'396,131	39	Singapur	314,911	64	Nva.Zelanda	122,193
15	Indonesia	1'124,649	40	Perú	301,967	65	Sri Lanka	116,541
16	Turquía	1'073,565	41	Vietnam	299,985	66	Angola	115,679
17	Irán	990,219	42	Chile	299,632	67	Bulgaria	101,036
18	Australia	914,482	43	Grecia	294,339	68	Túnez	100,979
19	Taiwán	876,035	44	Rep. Checa	284,952	69	Uzbekistán	95,239
20	Polonia	771,658	45	Bangladesh	282,229	70	Etiopía	94,878
21	Argentina	716,419	46	Rumania	267,151	71	Rep.Dom.	93,383
22	Holanda	704,034	47	Noruega	265,911	72	Azerbaiyán	93,055
23	Arabia Saudí	682,753	48	Argelia	263,661	73	Sudan	89,048
24	Tailandia	602,074	49	Emir. Arabes	258,825	74	Myanmar	82,679
25	Sudáfrica	555,134	50	Portugal	248,981	75	Omán	81,767

Fuente: FMI
Elaboración: **Desarrollo Peruano**

Figura 13. PBI en términos PPA 2011. Tomado de “El Peru en el Mundo”, por Fondo monetario Internacional (FMI), 2012. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.com/2012/04/el-peru-en-el-mundo-pbi-en-dolares-y-en.html>

Respecto a la evolución de las tasas de interés activas y pasivas, tanto en moneda nacional como extranjera, estas han mantenido un comportamiento constante en el primer

semestre del 2011 con un leve incremento a partir del segundo semestre que también se ha mantenido constante. Este comportamiento ha favorecido el acceso a los créditos personales y empresariales, factor que ha sido uno de los impulsores de la economía, promoviendo la demanda interna, el acceso a vivienda, entre otros.

TASA DE INTERÉS ACTIVAS Y PASIVAS EN MONEDA NACIONAL PROMEDIO DE LA BANCA MÚLTIPLE
(En términos efectivos anuales)

Mes	Activas					Pasivas						Tasa Interés Legal 4/	
	Préstamos 1/		TAMN 2/	Prefer. corp. a 90 días	Cta. Cte.	Ahorro	Plazos						
	Hasta 360 días	Más de 360 días					Hasta 30 días	De 31 a 179 días	De 180 a 359 días	Más de 360 días	TIPMN 3/		
2011													
ene 11	9,30	11,00	18,70	3,80	0,46	0,56	2,56	2,86	3,91	5,60	1,87	1,90	
feb 11	9,38	11,07	18,58	4,13	0,45	0,57	2,93	2,92	3,99	5,61	1,99	1,99	
mar 11	9,60	11,10	18,70	4,40	0,40	0,60	3,10	3,00	4,00	5,60	2,00	2,00	
abr 11	10,30	11,10	18,50	4,90	0,40	0,60	3,60	3,20	4,10	5,70	2,10	2,10	
may 11	9,86	11,22	18,49	5,38	0,60	0,63	4,00	3,40	4,20	5,70	2,30	2,30	
jun 11	9,83	11,16	18,58	5,62	0,70	0,50	4,26	3,63	4,34	5,69	2,48	2,48	
jul 11	9,94	11,19	18,54	5,42	0,70	0,51	4,20	3,89	4,46	5,72	2,48	2,50	
ago 11	9,70	10,79	18,66	5,39	0,73	0,52	4,08	4,24	4,56	5,80	2,52	2,52	
set 11	9,82	10,70	18,72	5,32	0,72	0,60	4,06	4,30	4,62	5,84	2,55	2,55	
oct 11	9,85	10,99	19,01	5,40	0,74	0,63	4,10	4,30	4,67	5,70	2,58	2,58	
nov 11	10,15	11,01	18,85	5,17	0,74	0,59	3,98	4,20	4,69	5,60	2,57	2,57	
dic 11	10,15	11,01	18,86	5,36	0,70	0,56	3,58	4,06	4,70	5,58	2,47	2,47	
2012													
ene 12	10,21	11,01	19,03	5,28	0,68	0,57	3,78	4,00	4,73	5,54	2,46	2,46	

Figura 14. Tasas de interés en soles. Tomado de “Tasas de Interés Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)”, por Ministerio de Agricultura - Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos, 2012. Recuperado de http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/estadisticaagrariamensual/2012/bemsa_enero12.pdf

TASA DE INTERÉS ACTIVAS Y PASIVAS EN MONEDA EXTRANJERA PROMEDIO DE LA BANCA MÚLTIPLE
(En términos efectivos anuales)

Mes	Activas				Pasivas							Tasa Interés Legal 4/	
	Préstamos 1/		TAMEX 2/	Prefer. dscto. a 90 días	Cta. Cte.	Ahorro	Plazos						
	Hasta 360 días	Más de 360 días					Hasta 30 días	De 31 a 179 días	De 180 a 360 días	Más de 360 días	TIPMEX 3/		
2011													
ene 11	8,10	9,20	8,40	2,20	0,13	0,35	0,81	1,14	1,74	2,04	0,74	0,70	
feb 11	7,70	9,40	8,30	2,50	0,10	0,40	1,30	1,10	1,70	2,00	0,80	0,80	
mar 11	7,80	9,42	9,40	2,80	0,15	0,35	1,43	1,05	1,74	1,98	0,83	0,80	
abr 11	7,93	9,37	8,17	2,13	0,10	0,40	0,60	1,00	1,70	2,00	0,70	0,70	
may 11	7,95	9,20	7,96	2,14	0,14	0,35	0,51	1,04	1,71	1,99	0,64	0,60	
jun 11	7,88	9,08	7,84	2,35	0,12	0,32	0,55	1,05	1,68	1,97	0,65	0,65	
jul 11	7,94	8,96	7,88	2,31	0,13	0,34	0,60	1,05	1,66	1,98	0,65	0,60	
ago 11	7,85	8,96	7,93	2,38	0,15	0,33	0,68	1,05	1,64	1,97	0,67	0,67	
set 11	7,82	8,80	7,98	2,52	0,15	0,33	0,85	1,04	1,62	1,96	0,71	0,71	
oct 11	7,64	8,93	7,93	2,25	0,15	0,33	0,60	1,03	1,62	1,93	0,66	0,66	
nov 11	7,59	8,98	7,74	2,16	0,14	0,31	0,58	1,01	1,61	1,93	0,65	0,65	
dic 11	7,95	8,90	7,76	2,44	0,14	0,30	0,66	1,01	1,59	1,94	0,66	0,66	
2012													
ene 12	7,87	8,79	7,76	2,65	0,14	0,30	0,92	1,06	1,62	1,95	0,72	0,72	

Figura 15. Tasas de interés en dólares. Tomado de “Tasas de Interés Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)”, por Ministerio de Agricultura - Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos, 2012. Recuperado de http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/estadisticaagrariamensual/2012/bemsa_enero12.pdf

Según el Reporte de Inflación del BCRP, en el año 2011, se registró una tasa de inflación de 4.74%, ubicada por encima del rango meta. El resultado se vio afectado por los precios de alimentos y los combustibles. Para el 2012, el nivel mejoró cerrando en 2.66%. Los efectos sobre la inflación de factores de riesgo que la presionan a la baja son mayores que los efectos de factores de riesgo que la presionan al alza. Así, el balance de estos riesgos presenta un sesgo a la baja para la proyección de la inflación para el horizonte 2013-2015. Con la información disponible hasta la fecha, se percibe que la probabilidad de que la inflación se ubique por debajo de la proyección del escenario base es mayor a la probabilidad de que se encuentre por encima.

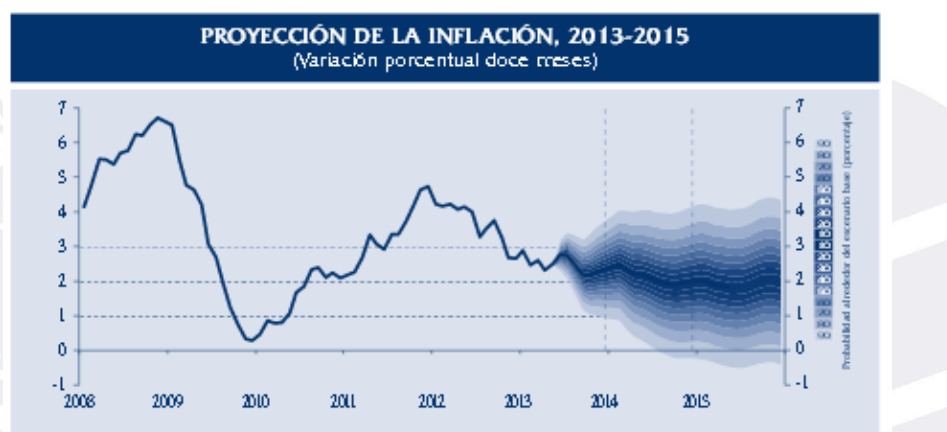


Figura 16. Proyección de la inflación, 2013 - 2015. Tomado de “Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2013 - 2015”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/junio/reportes-de-inflacion-junio-2013.pdf>

A julio 2013, el Perú es el tercer país de Latinoamérica con un mejor índice de riesgo país, superado únicamente por Chile y Colombia (BCRP, 2013). En el Perú, en general en los últimos años, se ha logrado mantener una estabilidad macroeconómica, mejora en las reservas internacionales, baja inflación y reducción de la deuda externa y de la pobreza. Con las mejoras en la política fiscal y monetaria, se han incrementado las cuentas del Gobierno y reducido la deuda pública.

El crecimiento económico es favorable para el desarrollo de diversos sectores de la economía peruana. De hecho, las agencias de calificación de crédito internacionales como Moody's han mejorado la calificación crediticia del Perú.

Adicionalmente, se cuenta con acuerdos comerciales con países como Canadá, China, Chile, Corea del Sur, Estados Unidos, Japón, México, Singapur y Tailandia, los cuales permitirán entrar a nuevos mercados del mundo y explotarlos (Mincetur, 2013).

Según lo analizado, se identifican oportunidades y amenazas para la industria del ají. Como oportunidades, destaca el desarrollo económico del país, lo que fomenta las inversiones nacionales y extranjeras. Asimismo, la estabilidad del sistema bancario brinda una imagen de confianza en el sector financiero peruano, lo que favorece el acceso al crédito y, por lo tanto, la inversión y el desarrollo del sector.

Como amenaza, se identifica que la desigualdad en el ingreso per cápita puede originar que la mano de obra opte por buscar alternativas de emprendimiento en otros giros, lo que genera rotación de personal y ocasiona que los esfuerzos de capacitación se pierdan.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Crecimiento Poblacional. La tasa de crecimiento poblacional general de 1993 al 2007, según los datos registrados durante el último censo poblacional del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, es de 1.6%.

Al separar este ratio por departamento del Perú, se observa que el mayor crecimiento poblacional se presenta en el departamento de Madre de Dios, con 3.5%; seguido por Ucayali y Callao, con 2.2%; y, en tercer lugar, Tacna, Lima y San Martín, con 2%. Por otro lado, los departamentos con menor ratio de crecimiento poblacional son Áncash, Cajamarca y Apurímac.

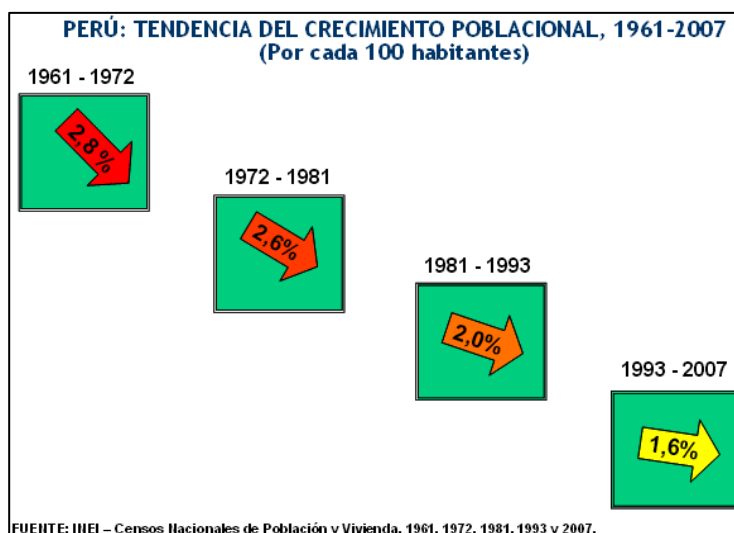


Figura 17. Crecimiento poblacional. Tomado de “Censos Nacionales de Población y Vivienda”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/>.

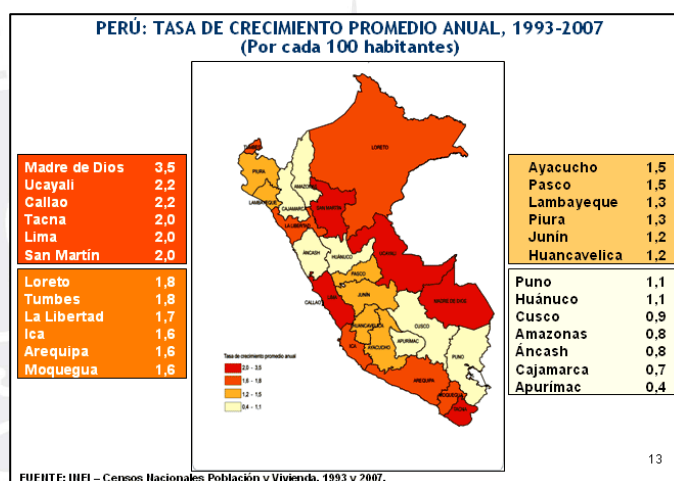


Figura 18. Tasa de crecimiento poblacional según Censo INEI 2007. Tomado de “Censos Nacionales de Población y Vivienda”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/>.

Los datos mencionados muestran que la población en zonas amazónicas está creciendo a una tasa similar, o inclusive superior a la tasa de crecimiento de la ciudad de Lima y otras importantes ciudades ubicadas en la región costera. Sin embargo, los departamentos de la sierra muestran una tasa de crecimiento poblacional menor. Por otro lado, en términos globales se tiene previsto que en el Perú el crecimiento poblacional entre el 2010 y el 2025 continúe, manteniendo una tasa promedio del 1% por cada 5 años.

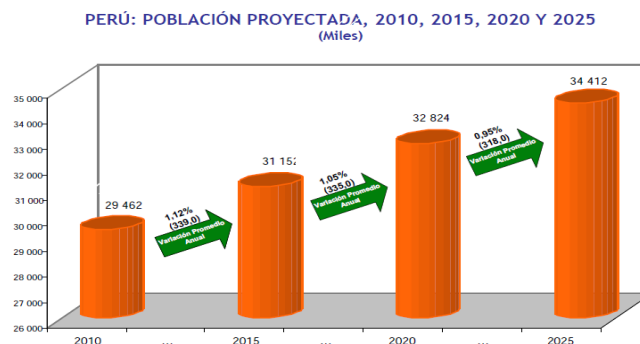


Figura 19 Crecimiento poblacional proyectado. Tomado de “Perú: indicadores demográficos, sociales y económicos”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, (2012b). Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/20915/04-Indicadores+Demogr+y+Socioeconomicos.pdf>

Empleo y Desempleo. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, la tasa de desempleo, definida como el número de personas que buscan activamente un empleo como porcentaje de la fuerza laboral, desde el 2001 al 2012 fue un promedio 8.66 por ciento; alcanzó un máximo histórico de 13.00 por ciento en enero de 2005 y un mínimo histórico de 6.20 por ciento en julio de 2012. Perú se encuentra en el puesto 93 en el *ranking* de países con las mayores tasas de desempleo en el mundo, indicador que está mejorando en el último año. Dadas las mejores condiciones económicas, el índice de desempleo ha mejorado significativamente: se ha producido una reducción de los índices de pobreza y analfabetismo, lo cual da mayores posibilidades para un desarrollo económico y social sostenido; esto, aunado a los índices de crecimiento de la población, permitirá desarrollar mejor el ámbito agropecuario en el país y contribuirá al desarrollo del presente plan estratégico.

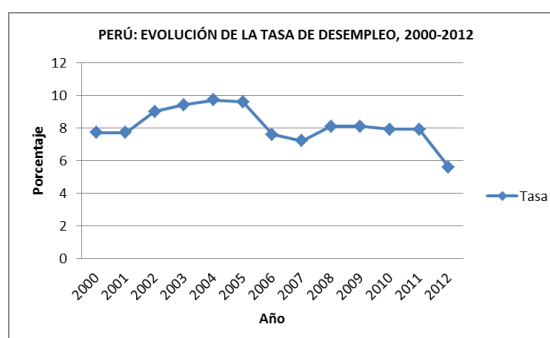


Figura 20. Tasa de desempleo en el Perú. <http://www.rankia.pe/foros/bancos-pe/temas/1726814-evolucion-tasa-desempleo-peru>

Pobreza. El crecimiento económico del país ha tenido un efecto favorable en los indicadores de pobreza total. Esta se ha reducido de 42.4% en el 2007 a 27.8% en el 2011. Evidentemente, aún existen aspectos por mejorar para lograr que la distribución de la riqueza sea más equitativa y, a la vez, que la pobreza siga disminuyendo.

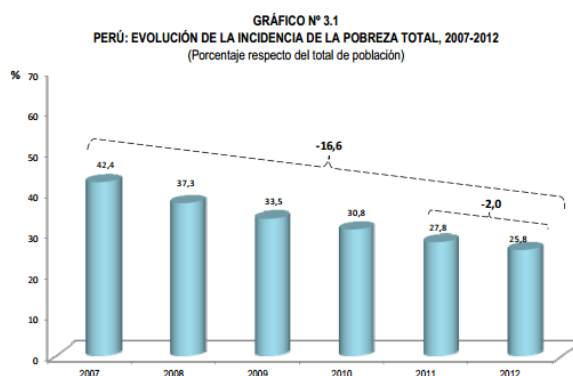


Figura 21 Evolución de la Incidencia de la Pobreza Total. Tomado de “Evolución de la pobreza monetaria 2007-2012”, por INEI, 2013. Recuperado de http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/Informe-de-Pobreza-2012_01.pdf

Analfabetismo. La reducción del analfabetismo fue una de las metas más representativas del periodo de gobierno de Alan García: se crearon programas sociales destinados específicamente a erradicarlo, y se trabajó intensamente en las zonas urbanas y rurales de todo el Perú mediante los llamados círculos de alfabetización. Los resultados fueron favorables: se logró reducir la tasa de analfabetismo, pero sin erradicarlo totalmente. Al 2011 la tasa de analfabetismo se había reducido a 2.82%.

Como parte del análisis de oportunidades y amenazas para la industria del ají, se han identificado las relacionadas con las fuerzas sociales, culturales y demográficas. Como oportunidades, se encuentra que el crecimiento poblacional, mayor en la selva y en la costa, junto con la mejora del índice de empleo brinda la posibilidad de tener disponibilidad de mano de obra para el cultivo y la industria. Otra oportunidad se presenta por la reducción de los índices de pobreza y analfabetismo de la población, lo cual otorga mayores posibilidades de contar con personal capacitado para la actividad agroindustrial.

Una amenaza para la industria del ají es la diferencia en el crecimiento poblacional de la sierra, el cual es menor y puede producir un desbalance en la disponibilidad de mano de obra para el cultivo y la industria en esta zona del país.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Desarrollo de las comunicaciones. Las telecomunicaciones es uno de los sectores con mayor crecimiento en materia de usuarios con acceso a líneas telefónicas, ya sea líneas clásicas o celulares. Al 2011, según datos de CIA World Factbook, existían 3 millones de líneas terrestres en uso y más de 32 millones de líneas celulares. En el 2003 contaba con poco más de 500 mil líneas. El uso de la telefonía celular tiene una evolución positiva mucho mayor que la telefonía fija, la que, por el contrario, experimenta una tendencia a decrecer. En Lima Metropolitana, la telefonía móvil se incrementó en 4.8% en comparación con el año 2011; para el resto urbano, ha crecido en 2.2% y en los centros poblados rurales, la presencia del teléfono fijo es 1.8%, en contraposición con la penetración de la telefonía móvil con 58.9% (PCM, 2013a).

En cuanto a las tendencias en equipos y tipos de línea celular, se estima que, en el Perú, existen al 2013, 4 millones de teléfonos inteligentes, lo que representa el 20% de los terminales que existen en el mercado, según informó Sebastián Cabello, director gerente de GSMA para América Latina, asociación que agrupa a las operadoras de telefonía móvil, en entrevista con *El Comercio* (2013). Explicó que en el Perú existen 30 millones de conexiones móviles y alrededor de 20 millones están activas, de las cuales, 5.4 millones cuentan con conexiones 3G. Cabello indicó, además, que existen otros factores de crecimiento, como la ampliación del espectro y la instalación de más antenas.

Uso de internet. Al igual que en el mercado celular, el uso de internet se ha expandido. La población peruana que accede a este medio, aún lo realiza en mayor proporción a través de cabinas públicas; sin embargo, es menor en 4.3% al porcentaje

registrado en el año 2011. El acceso a internet a través de los hogares presenta un crecimiento, lo cual se relaciona a una mayor oferta por parte de los proveedores de este servicio. El número de usuarios de internet en el Perú se sitúa en la media regional, aunque todavía muy por debajo de los países más desarrollados en América Latina como Brasil y Chile (PCM, 2013a).

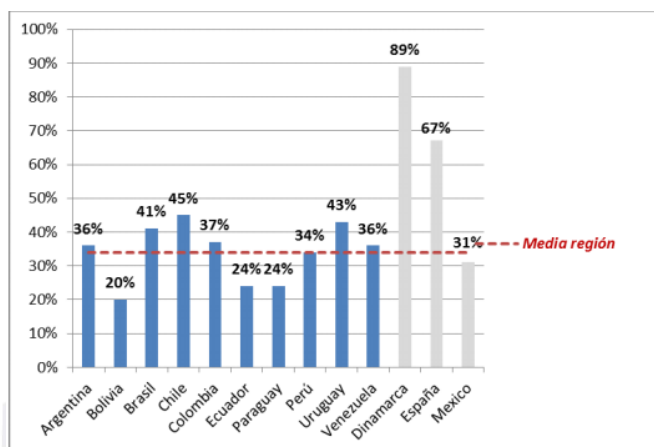


Figura 22. Usuarios a Internet en Latinoamérica (por cada 100 habitantes). Tomado de “Estrategia Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017”, por Presidencia del Consejo de Ministros, 2013. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/normas/docs/Estrategia_Nacional_Gobierno_Electronico_2013_2017.pdf

Según datos del portal Social Bakers (2013), sobre Facebook.com, existen 8.8 millones de usuarios en el Perú, lo cual lo ubica en el *ranking* 24 del mundo. El 34% de estos usuarios están en el rango de 18 a 24 años y un 24% en el rango de 25 a 34 años. La presencia a través de páginas web propias y de cuentas en Facebook se ha vuelto para las empresas peruanas un factor clave de competitividad y, aunque el comercio electrónico todavía no se da con la misma intensidad que en otros países del mundo, también se está volviendo un medio muy usado de captación de clientes.

El Estado peruano promueve el uso de la fibra óptica como soporte al flujo continuo de información digital que actualmente los usuarios demandan. Se ha establecido como política nacional que el país cuente con una Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, por lo que

actualmente existe la obligación de instalar fibra óptica, ductos y cámaras en los nuevos proyectos de infraestructura de redes de transmisión eléctrica, gasoductos y carreteras. Con esto, se busca impulsar el desarrollo, utilización y masificación del acceso a internet de alta velocidad. Al 2013, la fibra óptica se extiende únicamente por la costa peruana y en las localidades andinas de Cajamarca, Huancayo y Puno; sin embargo, en la selva del Perú, aún no se cuenta con ella. En la sierra y la selva se comparten enlaces de microondas y conexiones vía satélite las que operan con velocidades bajas (PCM, 2013a).

Por lo analizado, para las fuerzas tecnológicas y científicas, se identifican oportunidades y amenazas que afectan la industria del ají. Como oportunidades, se tiene el mayor acceso a las telecomunicaciones a través de líneas celulares, lo que permite una mejor comunicación entre los miembros de la cadena productiva del ají, siendo posible, además, comunicarse con agricultores que se ubican en zonas rurales alejadas donde hay baja penetración de líneas fijas. Otra oportunidad clara la otorga el mayor acceso y uso del internet, lo que permite a la industria mantenerse actualizada acerca de las nuevas tendencias y tecnologías de producción y competitividad que se usan en otros lugares del mundo. El internet hace posible que el acceso al conocimiento no sea exclusivo de los gerentes o ejecutivos de la empresa, sino de todos los trabajadores involucrados en la cadena productiva. Asimismo, el acceso a internet brinda la oportunidad a la industria de contar con nuevas posibilidades de promoción y comercialización de sus productos, los que pueden ser ofrecidos a través de páginas web, por lo que es factible establecer por esta vía el contacto con potenciales compradores en el exterior y cerrar la transacción comercial.

Como amenaza para la industria del ají, se tiene la falta de igualdad en los accesos a internet de altas velocidades, los que son posibles solo en la costa y unas pocas ciudades de la sierra y selva. Esto no solo genera diferencia en las posibilidades de competencia para las agroindustrias, sino que puede desmotivar las inversiones en esas zonas del país.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Protección del medio ambiente. La riqueza del Perú está dada por sus recursos naturales y su biodiversidad, la que se pone en peligro por la intervención desmedida del hombre en la extracción de estos recursos de manera informal. Perú posee 72 millones de hectáreas de bosques. De hecho, es el cuarto país de América en poseer la mayor extensión de bosques amazónicos, lo que representa una gran fuente potencial para econegocios; además, cuenta con 84 zonas de vida del planeta Tierra, es el quinto país en mega-diversidad, es reserva genética del futuro y puede transformar estos recursos en riqueza (Salazar, 2010).

El aspecto medio ambiental tiene relevancia en los intereses del país; por ello, se creó en el 2008, dentro del Poder Ejecutivo, el Ministerio del Ambiente (Minam); esta institución conduce la política nacional del ambiente y supervisa su cumplimiento. Sin embargo, a pesar de la dotación de recursos de la que dispone el país y de los diversos esfuerzos desarrollados para su aprovechamiento sostenible en los últimos años, el deterioro de los recursos naturales, la pérdida de la diversidad biológica y la afectación de la calidad ambiental constituyen una constante preocupación (Minam, 2013).

Preservación de recursos naturales no renovables. El Ministerio de Medio Ambiente lidera el Programa Nacional de Conservación de Bosques para el Cambio Climático. Esta iniciativa tiene como objetivo para el año 2021 que la deforestación de los bosques peruanos sea 0% y esté orientada a proteger 54 hectáreas de bosques amazónicos, favoreciendo los econegocios, protección del agua, flora, fauna, y logrando el desarrollo de las comunidades nativas que contribuyan a la conservación de estos bosques (Minam, 2013).

Amenaza de desastres naturales. Por su ubicación geográfica, el Perú es propenso a sufrir desastres naturales de gran impacto como terremotos con alto nivel destructivo, por su ubicación sobre las placas de Nazca; los fenómenos de El Niño y La Niña, que producen intensidad de lluvias y, por consiguiente, inundaciones que arrasan con cultivos y pueblos

enteros; olas de frío en las zonas alto andinas, que producen muerte de cultivos, animales y personas por congelamiento; desastres originados por el hombre, como contaminación de los ríos y el aire por la actividad minera e industrial irresponsable (Indeci, 2008).

El fenómeno del calentamiento global está ocasionando el descongelamiento de los nevados, lo que afecta las fuentes de agua de los ríos más importantes de la sierra y de la costa. Dentro de 15 a 20 años, es probable que dichos ríos estén completamente secos o que no contengan el caudal necesario para seguir accionando las centrales hidroeléctricas. De acuerdo con el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (Senamhi), en los últimos 35 años, se habrían perdido entre 22% y 26% de los glaciares, y se habría producido una reducción del 12% del flujo de agua. La Organización Internacional del Agua consideró que, en el año 2025, el Perú sería el único país de Latinoamérica que sufriría la situación traumática de quedarse sin agua de forma permanente (Giraldo, 2008).

El cambio climático es uno de los mayores riesgos ambientales; además, afecta la economía, la infraestructura, los recursos naturales y los modos de vida en el planeta. En un esfuerzo por solucionar este problema, se estableció la Convención Marco de las Naciones Unidas para el Cambio Climático (UNFCCC), de la cual el Perú es miembro.

Existe una mega tendencia mundial hacia las prácticas ecológicas (Guevara, 2010). A partir del año 2000, el enfoque de desarrollo ecológico evolucionó al lenguaje de los negocios, con lo que se originó el nuevo paradigma de la triple rentabilidad: financiera, social y ambiental. El desarrollo sostenible da curso a los econegocios; es decir, cualquier actividad empresarial además de generar lucro o rentabilidad económica, contribuye a la perspectiva del bienestar humano y del medio ambiente. Las áreas en las que se presenta un mayor liderazgo incluyen los sectores agrícolas, turismo, energía y transporte.

El análisis de las fuerzas ecológicas y ambientales permite identificar las oportunidades y amenazas. Como oportunidad para la industria del ají, se identifica la toma

de conciencia del impacto que causa la actividad industrial en el medio ambiente para llevar a cabo buenas prácticas y técnicas agrícolas, y para desarrollar planes de contingencia para mitigar o prevenir desastres que afecten directamente los cultivos y la agroindustria.

Como amenaza, se identifica el deterioro de los recursos naturales, originado por otras actividades como la minera, que causa contaminación de aguas y tierras, pérdida de la diversidad biológica y la afectación de la calidad ambiental. Adicionalmente, los factores climáticos son una amenaza para la actividad, pues afectan directamente los cultivos y originan pérdidas que perjudican a toda la cadena productiva.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Para la elaboración de esta matriz, se han seleccionado los factores externos que, se considera, tienen un mayor impacto en el sector. A cada uno de ellos se le asigna un peso, el cual representa la importancia relativa para tener éxito o no en el sector, en este caso, la industria del ají. Los valores asignados a cada factor (con las calificaciones de 1 al 4) representan la eficacia de las estrategias actuales para responder a los factores externos. El valor obtenido de 2.99 indica que está por encima del promedio; es decir, se tiene una buena posición interna, pero aún hay un camino por recorrer, para afrontar mejor las oportunidades y amenazas del entorno.

3.5 El Ají y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite el análisis externo a través del análisis de la industria o sector al que se pertenece. La clasificación de estas cinco fuerzas y su análisis sirven para diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Este modelo servirá para realizar el análisis competitivo de la industria del ají, identificando los aspectos relevantes de cada una de las fuerzas del mercado. Permite adoptar decisiones fundamentadas en la intensidad que tenga cada una de ellas: (a) poder de negociación de proveedores, (b) poder de

negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes y (e) rivalidad de los competidores.

Tabla 8

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Industria del Ají

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Posicionamiento internacional del Perú como país atractivo para las inversiones	0.12	4	0.48
2. Existencia de instituciones gubernamentales que fomentan la actividad industrial o la apoyan mediante la regulación y control	0.1	4	0.4
3. Estabilidad económica y financiera en el país	0.1	4	0.4
4. Disponibilidad de mano de obra para trabajar en la agroindustria	0.07	3	0.21
5. Acceso a las telecomunicaciones desde cualquier parte del país	0.08	4	0.32
6. Evolución de la tecnología en el sector agroindustrial	0.06	3	0.18
7. Nuevas posibilidades de capacitación, promoción y comercio a través de internet	0.08	3	0.24
	0.61		2.23
Amenazas			
1. Contaminación de aguas y tierras, originado por otras actividades industriales	0.09	2	0.18
2. Desigualdad en ingresos per cápita por regiones	0.04	2	0.08
3. Factores climáticos que afectan los campos de cultivo	0.08	1	0.08
4. Existencia de plagas y enfermedades que afectan los cultivos	0.07	2	0.14
5. Leyes fitosanitarias en los países objetivo para exportar el producto	0.06	3	0.18
6. Inseguridad y delincuencia en el país	0.05	2	0.1
	0.39		0.76
Total	1		2.99

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En la industria del ají, no se cuenta con un nivel suficiente de asociatividad entre agricultores ni entre agroindustriales. El grupo de trabajo Pro-Peppers de Adex viene logrando avances de integración; sin embargo, este conjunto agrupa solo a las empresas más representativas del rubro (Andina, 2010). La insuficiente asociatividad limita el poder de negociación con los proveedores de semillas, fertilizantes, químicos, maquinaria, equipos y

servicios, por lo que no es posible la negociación de precios por adquisiciones en volumen, menores tiempos de entrega o mejoras en la calidad de los productos.

Los gobiernos regionales, locales y las entidades gubernamentales y privadas vienen apoyando iniciativas para formar asociaciones de productores que conduzcan a un mejor uso de las tierras agrícolas y que permitan tener ventajas para negociar con proveedores, lo cual generará economías de escala y, por tanto, una mejora en la productividad del sector agroindustrial. Con estas alianzas, se desarrollarán relaciones de integración que le permitirán a la industria obtener mejores condiciones y optimizar la rentabilidad.

Para el caso de la agricultura, predominan los minifundios, en los que cada agricultor opera individualmente, requiriendo insumos agrícolas en cantidades bajas, los que muchas veces son provistos por intermediarios que incrementan los precios en su beneficio propio (Borda & Choquehuayta, 2009). En el sector agroindustrial, se presenta otra situación, debido a que la mayoría de empresas que venden maquinarias y equipos agroindustriales se ubican en la ciudad de Lima. Esto limita la creación de agroindustrias en otras ciudades del país debido al costo de traslado de estos equipos.

La agroindustria demanda equipamiento especializado; este es un componente que ayudará al cumplimiento de los estándares de calidad, pero que, a su vez, limita la posibilidad de cambiar rápidamente de proveedores para mejorar precios. Adicionalmente, no se cuenta con suficientes proveedores locales de maquinaria, equipos y servicios, por lo que estos deben importarse (Porter, 2010).

En ese sentido, los factores críticos del éxito para lograr mejorar el poder de negociación que se tiene con los proveedores de la industria son la asociatividad de los agricultores y de las agroindustrias, la existencia de cadenas productivas eficientes con economías de escala, y contar con suficientes proveedores locales de maquinarias, equipos y servicios para la industria de forma descentralizada.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Las empresas agroexportadoras son los primeros compradores del ají. Adquieren el producto de diferentes formas: a través de un comerciante intermediario o directamente de los agricultores. Existen empresas intermediarias/comercializadores independientes que se encargan de la compra del ají a los agricultores, a través de acopiadores, intermediarios y empresas que operan de manera informal. Los intermediarios pueden ser mayoristas y minoristas, de acuerdo con el volumen comercializado. Las empresas agroexportadoras no solo sirven de compradores intermediarios entre sus clientes del mercado externo y los pequeños productores, sino que llegan a actuar como financistas y proveedores de asistencia técnica. Unos lo hacen con el objetivo de beneficiar a la cadena y otros, simplemente con un interés muy propio y opuesto a la cadena. Los países compradores cuentan con alto poder de negociación debido a que pertenecen a importantes bloques económicos, lo cual les permite elevar sus exigencias y solicitar mayores estándares de calidad a sus países proveedores (Martínez, 2008).

Los productos de ají pueden ser orientados hacia los mercados orgánicos y étnicos. Se observa una tendencia del consumidor a preferir este tipo de productos y que además tengan buena calidad. Los mercados orgánicos, de comercio justo y auténtico/étnico representarían la mejor opción para ajíes nativos de Perú. Los compradores de Estados Unidos y de Europa reportan un aumento en la preferencia de las especies picantes, lo que responde principalmente a la demanda de las comunidades étnicas latinoamericanas y asiáticas. La estrategia de introducción al mercado debería estar orientada a los sectores de consumidores de comida saludable, responsable y sostenible, y a través de los canales tanto de *retail* como el gastronómico y de *catering* (Agronegocios, 2012).

En ese sentido, los factores críticos del éxito son optimizar la cadena productiva reduciendo intermediarios en el proceso, la creación de asociaciones de productores que

puedan incrementar el poder de negociación con los compradores, el desarrollo de productos orgánicos para acceso otros mercados, el cumplimiento de los requisitos internacionales de calidad y el posicionamiento del producto para el mercado de comida étnica.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

En cuanto a la industria del ají, dadas las características de picor propias del fruto, no se ha encontrado sustitutos de otras familias de hortalizas u otros productos que puedan competir con las características aromáticas, de sabor y de pungencia del ají para uso gastronómico. En ese sentido, los sustitutos por considerar son los ajíes producidos por industrias extranjeras, muchas de las cuales aprovechan el reconocimiento que sus productos ya tienen ganado, como en el caso de México, cuyos ajíes autóctonos poseen un tipo bien definido y son conocidos a nivel mundial debido a la difusión de su comida. Asimismo, otros países como China, que posee un nivel de competitividad mayor que el Perú, cuentan con especies de ají propias de su territorio y una industria más avanzada tecnológicamente, por lo que puede desarrollar alternativas de industrialización para conseguir precios más bajos, con lo que amenazaría la industria del Perú.

Los factores críticos del éxito por considerar para contrarrestar la amenaza de los sustitutos son la creciente mejora del posicionamiento de la comida peruana en el mundo, la diversidad de especies de ají que se producen en el Perú y la capacidad de producción.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de nuevos participantes que puedan llegar con recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado de Estados Unidos dependerá en gran parte de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear. En ese sentido, la barrera para el ingreso de industrias competidoras sería alta por las exigencias fitosanitarias que implica mayores estándares de calidad.

La existencia de acuerdos comerciales con otros países que produzcan ají se considera como una amenaza al facilitar la entrada de estos al mercado. Así, es un reto para el Perú saber mantener las relaciones comerciales, y las ventajas con que cuenta por su ubicación geográfica y capacidad de producción, como barrera para para la entrada de competidores al mercado.

Como factores críticos de éxito identificados, se tiene la capacidad de producción y el uso eficiente de los recursos, la existencia de tratados de libre comercio y el cumplimiento de las exigencias fitosanitarias.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Según Porter (2009), la rivalidad afecta el rendimiento de la industria según la intensidad con que las empresas compiten y de la base sobre las que lo hacen. Es más difícil competir en un mercado donde los competidores estén sólidamente posicionados, son numerosos y tienen costos fijos bajos, pues será necesario enfrentar guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos de forma constante.

En el caso del ají, para el mercado de Estados Unidos, los competidores son China, México e India. China ocupa el primer lugar en las importaciones de *Capsicum* de Estados Unidos, acaparando el 22% de dicho mercado al 2010; el Perú tenía el 19%; y, en tercer y cuarto lugar, están México e India, con 18% (ver Figura 3).

Como principal exportador mundial, China produce más juguetes, zapatos, repuestos y computadoras que cualquier otro país, además de emplear a más de 100 millones de personas en manufactura, lo cual le brinda la posibilidad de disponer de mano de obra a costos razonables y competitivos. En la última década, la inversión privada aumentó hasta casi 13% del PBI y ahora representa casi la mitad del producto, mientras que el consumo privado ha bajado de 45% a 35% del PBI. Desde el inicio de las reformas en China, más de

400 millones de personas han salido de la pobreza. Por otro lado, la productividad rural se ha estancado en los últimos años, a pesar de que China es la segunda economía mundial. Desde la década del ochenta, ha venido desarrollando políticas orientadas al mercado para incrementar la productividad, sin preocuparse por la inflación, el desempleo y el déficit fiscal. A principios de los noventa, realizó una serie de reformas; la más importante fue la adopción de un esquema socialista orientado a los mercados. Además de ser el país con mayor población mundial, es el mayor productor (y consumidor) de productos agrícolas. La ventaja poblacional le brinda la posibilidad de disponer de mano de obra a costos razonables y competitivos; sin embargo, países como México están logrando mejores niveles de competitividad en este aspecto (Syed & Walsh, 2012).

En cuanto a infraestructura, China se ha convertido en el mayor inversionista a nivel mundial desde el 2010, en que se vio impactada por la crisis financiera internacional, como un medio de compensar el déficit. Construyó y expandió 35 aeropuertos, tendió 5,557 km de vías de ferrocarril, pavimentó 98,000 km de autopistas e impulsó obras en subterráneos a lo largo del país (América Economía, 2010).

Por otro lado, según el ministro chino de Ciencia y Tecnología, Wan Gang, en el 2012, la inversión de China en el sector de investigación y desarrollo alcanzó la cifra récord de un billón de yuanes, de los cuales el 74% provino de las empresas. El valor de los contratos técnicos firmados en el país en 2012 superó los 600,000 millones de yuanes, mientras que el valor de la producción total de las industrias de alta tecnología sobrepasó los 10 billones de yuanes (Agencia Xinhua, 2013).

En cuanto al mercado del ají, China mantiene una creciente producción en especial de páprika siendo el primer productor a nivel mundial, con un récord de cosecha en el 2012 llegando a 120,000 t y es el mejor productor de cosecha de mediana calidad de *Capsicum* (160 - 200 ASTA). Mantiene una fuerte demanda de sus productos por encima de la tasa de

crecimiento normal, cuenta con un alto nivel en el proceso de transformación del producto y es el mercado favorito entre los compradores hispanos. Además, cumple con los requisitos para la Unión Europea, tiene bajos precios y la más alta producción de oleorresina.

India es uno de los países más poblados del mundo, después de China, y el séptimo más extenso. Ha logrado reducciones de la pobreza; no obstante, 250 millones de personas permanecen en este estado. La calidad de los servicios públicos de salud y educación, sobre todo en las zonas rurales, sigue teniendo oportunidades de mejora.

Por otro lado, su principal activo lo constituyen sus recursos humanos con un alto nivel de preparación y experiencia, ocupa el segundo lugar a nivel mundial en fuerza laboral, con un estimado al 2009 de 467 millones de personas. Para crear buenas oportunidades de empleo, se requiere de reformas que podrían afectar las exportaciones: mejoras en la educación, modernizar la regulación de sectores; mejorar el clima de negocios simplificando reglas y trámites, y reduciendo las barreras comerciales; mejorar el sistema financiero para que se genere más ahorro y acceso al crédito para incrementar las inversiones. India necesita promover la sinergia entre la agricultura y la industria, como lo hizo China, para despegar.

Este país posee condiciones climáticas muy diversificadas, tanto en el sentido estacional como regional y, debido a esto, cuenta con una abundante y diversificada base de recursos naturales, una economía sólida, un mercado y una industria consolidados y de recursos humanos altamente experimentados y talentosos, lo que hace de la India un competidor de negocios e inversión con un alto potencial.

La tasa de crecimiento de la economía ha sido ascendente y constante. Se tiene la necesidad de alcanzar los estándares de calidad por parte de los agricultores para cumplir con los requisitos de los principales demandantes de ahí. El consejo de especies de la India está implementando iniciativas para que los agricultores cultiven de acuerdo con las regulaciones

internacionales mediante cooperativas, programas de entrenamiento y certificaciones como ISO (CEI-RD, 2012).

El sector manufacturero de India creció rápidamente desde comienzos de los años noventa, pero el crecimiento de los servicios fue aún mayor; por ello, logró adaptar los modelos empresariales occidentales a un entorno de bajo costo. Las políticas públicas podrían mejorarse para ayudar a fomentar la manufactura y el empleo.

En cuanto a la infraestructura, se enfrenta a modelos de precios y regulaciones que encarecen las inversiones, se puede mejorar mucho en este rubro para fomentar el desarrollo, incrementar la conectividad y reducir el costo de las exportaciones. India podría acelerar el crecimiento y hacerlo más inclusivo mejorando la infraestructura y permitiendo la competencia en el sector manufacturero.

México cuenta con una de las mayores redes de acuerdos de libre comercio del mundo. Sus sectores económicos presentan amplio desarrollo y perfil de costos altamente competitivos que favorecen su actividad exportadora. Ha logrado avances en materia de infraestructura, lo que lo acerca a convertirse en una plataforma logística de clase mundial. Los costos laborales son bajos, siendo comparables a los de China, lo que representa una ventaja para la inversión productiva.

Tiene un sistema de formación de empresas ágil, superando a países como India, China o Brasil, así como una estructura arancelaria favorable por la reducción de aranceles, lo que eleva la rentabilidad de sus empresas, al acceder a insumos y productos finales del exterior a precios competitivos. Respecto al comercio exterior, mantiene procesos simples que requieren trámites mínimos. Además, su posición geográfica le permite responder con rapidez a cambios en la demanda de Estados Unidos, lo que, sumado a su infraestructura ferroviaria, le permite reducir costos, y agilizar la llegada y salida de mercancías (Proméxico, 2010).

En cuanto al ají, México tiene más de 100 variedades de chiles autóctonos y exporta tanto frutos frescos como secos. Además, se ha consolidado como uno de los exportadores más importantes al mercado internacional en frescos. Cuenta con estrategias de producción basadas en las tendencias de consumo internacional, es decir, orientadas al mercado exterior. Sus estrategias promueven la asociatividad de productores y comercializadores, quienes comparten intereses. México ha empezado a invertir en el Perú a través del uso de campos de cultivo con miras a comercializar los productos a sus mercados objetivo, asegurando la calidad, precio y abastecimiento del producto (ADEX, 2013).

En este contexto, se constituyen en factores críticos de éxito el posicionamiento y la solidez que debe tener la industria del ají del Perú para afrontar la competencia, así como organización de las cadenas productivas que deben garantizar el abastecimiento de productos y la eficiencia en costos. Asimismo, es clave la inversión en infraestructura y tecnología que permita el desarrollo de la industria y la promoción de la actividad exportadora.

3.6. El Ají y sus Referentes

Los referentes del Ají están establecidos en el ámbito internacional. México es un referente factible de estudiar dado que está posicionado como un país que produce y exporta productos de ají a gran escala, los que, además, son conocidos y solicitados en el mercado de Estados Unidos. México, al igual que el Perú, posee diversas variedades de ajíes oriundos y su comida está basada en el uso de los mismos, como componente de la preparación o como complemento a manera de sazónador.

Los otros referentes del sector son también la China e India, países que ostentan los dos primeros lugares en producción y exportación. Estos dos países se consideran como los gigantes emergentes del mundo, con más de un tercio de la población mundial, por lo que influyen fuertemente en la economía y hábitos de consumo.

3.7 Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR)

3.7.1 Matriz del perfil competitivo

Para la elaboración de la matriz, se han seleccionado factores claves de éxito que tienen un mayor impacto dentro del sector. Se ha tomado en cuenta a dos de los principales países exportadores de ají en el mundo, India y México, para la comparación.

Tabla 9

Matriz PC de la Industria del Ají

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	Peso	Perú		India		México	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Asociatividad de la cadena							
1. productiva	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
2. Eficiencia en costos de producción	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
3. Tratados de libre comercio	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56
Cumplimiento de normas							
4. fitosanitarias	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Infraestructura que soporte las							
5. exportaciones	0.14	2	0.28	3	0.42	4	0.56
6. Diversificación de productos	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28
Capacidad de producción y							
7. abastecimiento	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33
Posicionamiento del producto en el							
8. consumidor	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
9. Calidad del producto	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
Total	1.00		2.92		3.41		3.68

Nota. 4=Fortaleza Mayor 3= Fortaleza Menor 2=Debilidad Menor 1=Debilidad Mayor

Como se puede apreciar, la industria peruana del ají tiene un desempeño aceptable pero que aún debe ser mejorado a fin de llegar a niveles similares a los de México. En ese sentido, el Perú debe plantear estrategias para convertir los factores bajos en oportunidades de mejora que le permitan ser más competitivo en el mercado. Para ello, es necesario fomentar la asociatividad de la cadena productiva, mejorar la infraestructura y la diversificación de los productos.

3.7.2 Matriz del Perfil Referencial

Habiendo realizado la comparación con China, líder del sector, se observa que Perú se encuentra por debajo en la valoración de factores relacionados con asociatividad, eficiencia

en costos e infraestructura, teniendo la oportunidad de tomar como referencia a dicho país para los cursos de acción por plantear.

Tabla 10

Matriz de Perfil Referencial

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	Peso	Valor	Perú		China	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Asociatividad de la cadena productiva	0.12	2	0.24	4	0.48	
2. Eficiencia en costos de producción	0.15	3	0.45	4	0.60	
3. Tratados de libre comercio	0.14	4	0.56	3	0.42	
4. Cumplimiento de normas fitosanitarias	0.09	3	0.27	4	0.36	
5. Infraestructura que soporte las exportaciones	0.14	2	0.28	4	0.56	
6. Diversificación de productos	0.07	2	0.14	4	0.28	
7. Capacidad de producción y abastecimiento	0.11	4	0.44	4	0.44	
8. Posicionamiento del producto en el consumidor	0.09	3	0.27	4	0.36	
9. Calidad del producto	0.09	3	0.27	4	0.36	
Total	1.00		2.92		3.86	

Nota. 4=Fortaleza Mayor 3= Fortaleza Menor 2=Debilidad Menor 1=Debilidad Mayor

3.8 Conclusiones

1. El análisis de los factores demográfico, geográfico, económico, tecnológico-científico, histórico-psicológico-social, organizacional-administrativo y militar indica que el Perú posee potencial para desarrollarse y competir en el mercado exportador.
2. Existe la oportunidad de crear una alianza productiva con México, aprovechando la complementariedad de periodos de producción para afrontar el fuerte nivel competitivo de la China en el mercado estadounidense.
3. El Perú debe superar sus limitaciones en infraestructura para garantizar la fluidez del comercio agroexportador.
4. El apoyo de entidades del Estado es clave en el logro de metas de producción, calidad e inocuidad, capacitación y exportación.

5. Apalancar el desarrollo del sector mediante el fomento de las asociatividad para apoyar en la adecuación de la producción dentro del marco de las nuevas exigencias mundiales.
6. Existe una gran oportunidad de mercado en Estados Unidos dados sus altos niveles de importación de ají seco y en conserva, por lo que puede complementarse la canasta con la importación de productos frescos.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno (AMOFHIT)

Para poder identificar las fortalezas y debilidades que existen en el sector de la industria del ají, se hace necesario realizar un análisis interno de todas las áreas que intervienen en este proceso para así determinar cuáles son los factores de éxito en los que la industria debe basarse, para formular e implementar las estrategias que le permitan capitalizar las fortalezas y mitigar las debilidades. Se evaluarán los factores relacionados con la (a) administración, (b) marketing, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) recursos humanos, (f) informática, (g) comunicaciones y (h) tecnología, investigación y desarrollo; es decir, el análisis AMOFHIT. Con todos estos insumos se elaborará la matriz de evaluación de factores internos (D'Alessio, 2008).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En el Perú la administración del sector agrario está liderada por el Ministerio de Agricultura, entidad que ha elaborado su Plan Estratégico Multianual 2012-2016, en el cual evalúa la problemática del sector agrario peruano, y fija la misión y visión para el periodo, mediante la promoción del aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la competitividad y la equidad, en el marco de la modernización y descentralización del Estado.

En septiembre del 2011, el entonces ministro de Agricultura del Perú, ingeniero Luis Caillaux, en su presentación frente a la comisión agraria del Congreso de la República, expuso las metas sectoriales al 2016. Estas son: (a) PBI Sectorial anual: 5%, (b) crecimiento de agroexportaciones: 20% anual (US\$ 10 mil millones), (c) incremento de inclusión productiva al mercado: 40% (735 mil productores) y (d) duplicar el financiamiento formal al agro (nivel de S/. 3,800 millones).

Otro apoyo importante para la administración y gerencia de la actividad industrial es brindado por el Ministerio de la Producción, entidad que tiene a su cargo impulsar el

desarrollo productivo y la competitividad de las mypes e industrias. En la presentación efectuada ante la Comisión de Producción del Congreso de la República, el ministro Dr. Kurt Burneo, presentó la declaración de la visión como una “Estructura productiva, del ámbito de competencia sectorial, diversificada, de calidad, sostenible e innovadora, de creciente valor agregado, con cadenas y conglomerados productivos competitivos”.

Por otro lado, la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) es la institución privada sin fines de lucro, que agrupa a las empresas industriales privadas del Perú. Cuenta con más de 1,000 empresas del sector industrial, las cuales representan el 90% del valor bruto de la producción nacional. Esta institución declara como su visión “Ser la institución privada referente, en América Latina, por su aporte al desarrollo industrial del Perú”. Para cumplir esto se propone servir a la industria promoviendo la competitividad, la generación de valor y el desarrollo sostenible del país, a través de su equipo de personas comprometidas y altamente capacitadas.

La Asociación de Exportadores (ADEX) es una institución empresarial que agrupa a exportadores, importadores y prestadores de servicios al comercio. Tiene como visión “Ser el gremio empresarial líder de las exportaciones peruanas, principal referente técnico y político en la formulación de propuestas de desarrollo innovador y formador de especialistas de excelencia, contribuyendo al desarrollo nacional”. Esta institución busca contribuir a generar el desarrollo descentralizado y sostenible de las exportaciones peruanas, para lo cual apoya la innovación, competitividad e internacionalización de las empresas asociadas y las ayuda mediante la promoción de actividades para la generación de valor agregado y desarrollo de competencias. Desde el año 2013, ADEX conformó el grupo de trabajo Pro-Peppers, para liderar, en el sector privado, las gestiones que realiza el Estado peruano para cumplir con las exigencias para el acceso de los ajíes y pimientos frescos a Estados Unidos, superando las barreras fitosanitarias. Este grupo está integrado por las diez principales empresas

productoras de pimiento morrón y ajíes, y realiza avances para cumplir las exigencias de Estados Unidos. Pro-Peppers está coordinando acciones con el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa), la Embajada de Perú en Estados Unidos y con asesoría internacional especializada en control de plagas de los ajíes y pimiento morrón (ADEX, 2013a).

En consecuencia, las instituciones encargadas de velar por la productividad y competitividad de la industria del ají, deben cumplir su rol en la gestión y fomento sectorial, regional y empresarial, a fin de lograr que los productos tengan la calidad necesaria para exportarlos, cumplir plazos de entrega cortos, planificar nuevas gamas de productos, poder contar con la capacidad de adaptación en los pedidos internacionales, mantener capacitada y motivada a la mano de obra y considerar siempre al cliente final, que es el que determinará el éxito de cualquier iniciativa.

Como fortaleza se identifica el apoyo de entidades privadas y públicas para la mejora de la producción y exportación. Como debilidad se identifica que ninguna de las entidades gubernamentales manifiesta interés en formar un clúster de la industria del ají. Por otro lado, no se evidencia la existencia de alianzas entre el sector público y privado.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El marketing, según D'Alessio (2008), es la orientación de la empresa para satisfacer las necesidades de los consumidores, siendo una función vital para afrontar las condiciones de competencia y globalización. Para el análisis de este rubro en el Ají, se usa el análisis de las 4Ps del mercado: producto, precio, plaza, y promoción.

El producto es el ají en sus diversas variedades y presentaciones. El Perú, debido a su diversidad climática, es capaz de producir una amplia variedad de tipos durante cualquier estación del año. Los mercados internacionales demandan el ají como alimento, o como insumo para ser usado en otras industrias. En la industria alimentaria, se usa como especie para elaboración de sopas, guisos, para la elaboración de polvos de curry, así como colorante

y saborizante natural de carne, embutidos y licores. Asimismo, se usa en elaboración y condimentación de variedad de comidas de todo tipo, en especial de comidas étnicas como la tailandesa, árabe, entre otras (Apega, 2009).

Tiene también diferentes usos en la industria farmacéutica para la elaboración de analgésicos, medicinas para el resfrío y como calmante de diversas dolencias —de hecho, existen estudios médicos que sustentan estos usos (Cabieses, 2000)—; y en la cosmética a manera de colorante para fabricar lápices labiales y polvos faciales. El aceite esencial u oleoresina de ají se usa para la industria química, en la elaboración de gases lacrimógenos y otros irritantes.

En cuanto al precio, son fijados mayormente en dólares para la mayoría de los mercados destino, lo cual dependiendo de las características de estabilidad de la moneda en los países involucrados puede impactar en sus costos asociados. Desde el 2012, este hecho ha afectado a los productores y comercializadores del país principalmente por los costos de transporte y mano de obra que se realizan en nuevos soles. En la Figura 23, se observa la evolución de los precios FOB en US \$ /kg durante el 2011 y 2012.

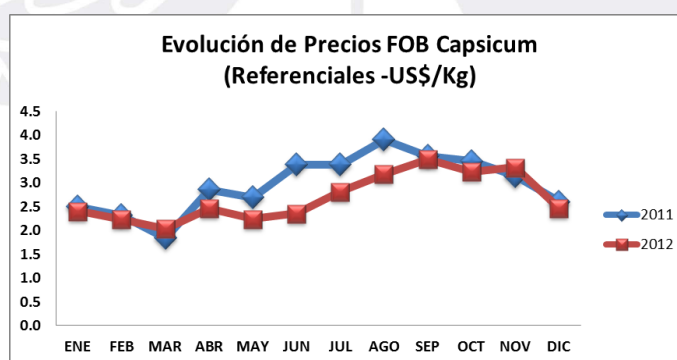


Figura 23 Evolución de los precios FOB Capsicum. Tomado de Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproduc toinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=221&pnomproducto=Aj%ED

Por otro lado, el ingreso de los chinos al mercado de la páprika ha incidido en el precio de exportación del 2013, que es de US\$ 2.04/kg mientras que en 2012 fue US\$

2.30/kg. El precio en el campo es US\$ 1.60 /kg. “Esta disminución ha hecho perder dinero a los agricultores, quienes están desanimados para sembrar las mismas extensiones de p aprika”, afirmó Chepote (Panorama Rural, 2013).

Respecto a la plaza, para la industria del ají el mercado más importante para el producto es Estados Unidos por ser el primer importador mundial. En este país se observan cambios en los hábitos de consumo: toman fuerza las salsas picantes que son consideradas más saludables por su bajo contenido de grasas. Esta tendencia está influenciada por la población inmigrante, especialmente mexicana y asiática, con preferencias altas de consumo por este tipo de productos. Un dato importante es que el número de restaurantes peruanos en Estados Unidos es aún insignificante comparado con la cantidad de restaurantes mexicanos, chinos, indios, tailandeses o japoneses. En Estados Unidos los restaurantes peruanos superan apenas los 200, mientras que los mexicanos llegan a 20 mil. Adicionalmente, hay un importante avance de otras cocinas emergentes en el mundo como la indonesa, la sudafricana, la birmana o la tailandesa (Apega, 2010).

Un mercado que llama la atención es México, dado que es uno de los países con mayor demanda de ajíes peruanos y, a la vez, es un importante competidor en el mercado del ají y est  posicionado en los mercados internacionales, posee una importante cantidad de hectáreas sembradas y de variedades desarrolladas comercialmente. Además, es uno de los mayores proveedores de ají de Estados Unidos, tanto fresco como seco y en salsa.

En cuanto a promoción, en marzo de 2011, el Perú realizó el lanzamiento internacional de su marca país con un logo que sintetiza contenidos simbólicos emblemáticos del país, se trata de la nueva bandera nacional para el posicionamiento del país en el mundo y una fortaleza cultural que puede asociarse al atractivo turístico del país y al potencial desarrollo. Este programa gubernamental busca que la Marca Perú sea un paraguas que estimule los sectores de turismo, exportaciones e inversiones. Promperú es la institución que

gestiona la marca, y realiza acciones como campañas publicitarias internacionales, participación en ferias, espectáculos culturales, bolsas de valores del mundo, presentaciones en importantes ciudades, uso de la imagen de celebridades, designación de ilustres embajadores, otorgamiento del uso de la marca a empresas peruanas y extranjeras, obtención de premios publicitarios (América Economía, 2013).

Desde 1980 las agroexportaciones peruanas han crecido más de 30 veces, es decir, 3,041%, lo cual se ha dado por el esfuerzo de largo plazo tanto de los agricultores como de los cocineros, quienes han logrado poner el sabor de la cocina de Perú en los paladares del mundo. La gastronomía es un producto de bandera, una embajadora de la Marca Perú y un motor de crecimiento y desarrollo inclusivo a nivel nacional. El ají como elemento importante de la gastronomía se ve beneficiado bajo el impulso de la marca como un elemento básico de la cocina peruana (El Comercio, 2013).

Existe desde fines del 2007 la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega), cuyo objetivo es promover la cocina peruana como base de identidad cultural y como factor de desarrollo económico, progreso y bienestar, promover la excelencia de los insumos y salvaguardar la biodiversidad, incentivar la formación de nuevas generaciones de profesionales, revalorar el papel del pequeño productor en la cadena gastronómica, lo cual está alineado al presente plan estratégico. Esta institución promueve la gastronomía peruana en el mundo con lo cual es una oportunidad para que se conozcan las bondades de productos a base de ají por su aporte a la gastronomía (Apega, 2013).

Las fortalezas encontradas son la posibilidad de vender variedad de presentaciones de del producto y la existencia de una marca país fomentada por el Gobierno. Como debilidad se tiene la sensibilidad a las fluctuaciones del tipo de cambio del dólar y la baja presencia de ofertas de comida étnica peruana en comparación con la de otros países posicionados en el mercado de Estados Unidos.

4.1.3 Operaciones y logística – Infraestructura (O)

La importancia de la infraestructura para el desarrollo nacional es indiscutible, teniendo un impacto directo en la industria del ají por tratarse de un producto perecible que depende de los plazos e idoneidad del transporte y carga para mantener su calidad y frescura. La infraestructura tiene un impacto positivo directo sobre el crecimiento económico y la distribución del ingreso en el país.

El desarrollo de la infraestructura en el Perú es aún muy deficiente en comparación con otros países de la región. Como ya se ha visto en la Tabla 6, el Perú mantiene una brecha notoria en infraestructura en relación con otros países que conforman la Alianza del Pacífico, como México, Colombia y Chile, quedando Perú en penúltimo lugar en desarrollo de infraestructura.

La brecha en infraestructura, al año 2008, se estimaba en US\$ 37 mil millones, lo que representaba el 30% del PBI. La mayor parte de la necesidad de inversión está en los sectores transporte y energía. El transporte es la principal limitación y la más urgente de afrontar por el impacto que genera en la integración territorial y desarrollo de las actividades productivas, influyendo directamente en los costos de exportación. No solo es bajo el desarrollo de carreteras, sino también la red ferroviaria que ha decrecido durante los últimos 45 años. Respecto a los terminales portuarios, el Perú cuenta con 11 terminales: 7 marítimos y 4 fluviales. El puerto del Callao es el principal, encontrándose entre los cien primeros del mundo, pero séptimo en América del Sur. La calidad de la infraestructura portuaria nacional es calificada con 2,66 sobre una escala en la que (1) equivale a una infraestructura portuaria subdesarrollada y (7) corresponde al nivel óptimo; es decir, todavía presenta una gran brecha respecto a los puertos de Hong Kong en China, y otros de América, como Chile y México (Figura 24). Esto indica que el Perú no está en condiciones de atender de manera eficiente la demanda generada por el flujo de importaciones, exportaciones y transbordos, debido a los

altos costos operativos, fletes caros en relación con los puertos de países vecinos y procedimientos aduaneros lentos, además de no tener las condiciones para recibir barcos de gran calado (Ceplan, 2011).

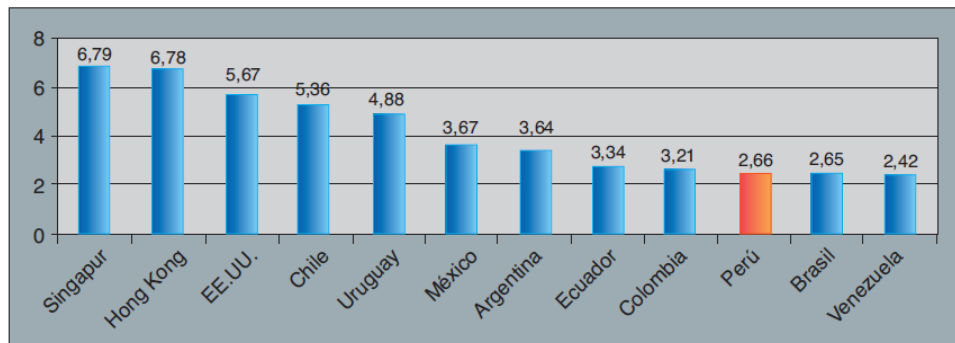


Figura 24. Índice de calidad de la infraestructura portuaria del Perú comparado con otros países. Tomado de “Plan Bicentenario, El Perú hacia el 2021”, por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan), 2011.

Los procesos de postcosecha y de mercadeo están sumamente desordenados por la falta de una infraestructura vial adecuada y la ausencia de un sistema de mercados mayoristas, lo cual incide en los altos costos de comercialización que afectan a los productores agrarios. Una característica del mercadeo interno agrícola es la multiplicidad de intermediarios que origina altos costos, problemas de escala, altas mermas y todos estos factores lo tornan ineficiente. La variabilidad climática en la agricultura contribuye también a la pérdida de infraestructura rural, biodiversidad y aumento de plagas; además, genera incertidumbre en la planificación de los agricultores (MINAG, 2013).

Por otro lado, respecto a la producción del ají, el cultivo se concentra en el centro y sur del Perú, encontrándose dividido entre pequeños productores agrícolas, quienes no cuentan con la asesoría necesaria para crear sinergias mediante asociaciones gremiales, que les permitan incrementar su productividad. El presidente de la Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines, Fredy Gamarra, indicó acerca del ají: “Abastecer los mercados extranjeros de este producto típico peruano es todo un reto que tiene por delante la gastronomía peruana en su expansión por el mundo entero. Uno de los factores que frenan el

‘boom’ gastronómico de Perú fuera del país es el problema de abastecimiento de algunos productos típicos como las verduras y el ají”. En periodos anteriores, el sector agrícola no ha trabajado de la mano con el sector industrial, situación que ha comenzado a revertirse, impulsada por las diferentes ferias gastronómicas en las que participa el Perú a nivel mundial, y el fomento liderado por la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega).



Figura 25. Cadena Productiva del Ají. Tomado de “Ajíes Peruanos. Sazón para el Mundo”, por APEGA et al (2009).

El ají posee una cadena con un proceso agroindustrial amplia, con exportaciones efectivas y crecientes tanto en volumen como en número de países y con expectativas de desarrollar nuevas aplicaciones de alto valor agregado. Sobre la capacidad de producción, destaca la evolución positiva en el rendimiento de kilos por hectárea mostrado en la Tabla 4, por encima de competidores como México, India y China.

La agroindustria del ají se enmarca en torno a algunos requerimientos exigidos en lo relacionado a producción primaria y transformación, los cuales se deben tener en cuenta en el momento de la estandarización de operaciones, como la certificación ecológica, condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos y un sistema de aseguramiento de calidad sanitaria. El proceso de estandarización de las operaciones para la elaboración de productos deshidratados, encurtidos y salsas de ají debe establecer lineamientos para la operatividad en los procesos de transformación, tales como programación para el acopio de frutos en planta y definición de días para la recepción de materia prima proveniente de la producción primaria; personal operativo con capacitación para las labores en la planta de procesamiento, acopio de materias primas, control de inventarios, limpieza y saneamiento, procesamiento, empaque y embalaje y la distribución de planta (PROSAAMER, 2008).

La industria del ají brinda la posibilidad de crear economías de escala, dado que los procesos de producción industrial para las diferentes variedades son similares unos a otros, lo que permite una mejor utilización de la infraestructura de planta y maquinarias, convenios con los proveedores de insumos complementarios y envases por mayor volumen de compras, ahorro de costos en la especialización del personal, y uniformidad en los estándares de calidad exigidos para los productos.

La fortaleza identificada para este rubro es la alta capacidad de producción en kilos por hectárea y la capacidad de producir durante cualquier estación del año. Las debilidades

son la falta de capacidad en infraestructura, el atraso en cuanto a infraestructura portuaria y el bajo nivel de asesoría a los agricultores para consolidarlos en asociaciones gremiales.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Según D'Alessio (2008), el área de finanzas es responsable de la obtención de recursos económicos y otros, en la cantidad, calidad y costo requerido para que la organización opere de forma sostenida y financie sus estrategias a través de las fuentes existentes.

En el mercado del ají, una posibilidad para promover la mejora de las condiciones financieras de la industria son los contratos de Factoring Internacional, como herramienta para obtener flexibilidad y seguridad en las transacciones comerciales internacionales, adaptándose a las nuevas tendencias de pago en los mercados, sin perder la seguridad y liquidez que les ofrecen los medios tradicionales. El Factoring Internacional de Exportación es el adelanto de facturas de exportación a plazos diferidos, con la garantía de pago al 100% de un banco de factoring del exterior. Esta alternativa brinda liquidez a las empresas exportadoras y satisface los intereses de ambas partes. Así, el exportador se interesa en cobrar al contado con seguridad y obteniendo liquidez inmediata, mientras que el importador busca tener un plazo diferido para el pago y una financiación barata que le dé ventajas financieras, pero este modo afectaría al exportador en su flujo de caja. El factoring ofrece cobertura del riesgo de crédito y del no pago del importador, anticipos de pago una vez embarcada la mercadería, administración de las cuentas a cobrar en el exterior y la cobranza de las mismas. Los costos que el exportador tiene son manejables y convenientes para las ventajas que recibe (ADEX, 2013b).

Por otro lado, se cuenta en el Perú con un Banco Agropecuario, Agrobanco, cuyo rol es ser una palanca para promover la inclusión de productores agropecuarios al sistema financiero, contribuyendo al desarrollo rural. Esta institución brinda productos y servicios

financieros que promueven el ahorro rural y desarrollo de la producción, los negocios agrarios y las actividades complementarias en el entorno rural.

El esfuerzo de Agrobanco está orientado a apoyar a los micro y pequeños productores del sector agrícola, ganadero y acuícola, atendiendo sus necesidades de financiamiento para las actividades de transformación, producción y comercialización. Tiene dos tipos de crédito: los del primer piso orientados a los productores agropecuarios con buenos antecedentes crediticios y conocimiento de la actividad a desarrollar, quienes pueden recibir créditos personales individuales hasta por 15 UIT; y los del segundo piso, en los que el banco destina una parte importante de sus recursos para atender la demanda de financiamiento de los medianos productores agropecuarios, a través de las instituciones financieras intermediarias reguladas por la Superintendencia de Banca y Seguros, dando preferencia a los agricultores que están agrupados en cadenas productivas (Agrobanco, 2013).

Sin embargo, hay muchas brechas por cubrir en el sector financiero, pues existen dificultades y altos costos en el financiamiento, y los bancos otorgan créditos limitados a los agricultores, pues no existen productos específicos para este sector. El presidente de Agrobanco, Hugo Wiener, en entrevista con Gestión (2013), sostuvo que los bancos todavía se resisten u otorgan créditos de muy corto plazo que no se adecuan a la naturaleza del sector agrario, lo que supone facilidades muy caras y nada atractivas.

Por otro lado, el Perú está tomando medidas apropiadas para dar confianza a los inversionistas, lo que se ha reflejado en el índice de protección al inversionista publicado por el Banco Mundial, en el que ocupa un lugar muy favorable respecto de otros países de América Latina (Figura 26).

Este índice evalúa aspectos como el grado de responsabilidad de los miembros del directorio y del gerente general en las transacciones que efectúan las empresas, la facilidad de los accionistas para obtener información reservada antes de tomar decisiones y para

investigar aquellas que resultan con problemas, entre otros. El reto es mantener esta posición o mejorarla, frente a las medidas que los demás países tomarán para ser más competitivos.

País	Puesto 2009 ^{1/}
Canadá	5
Estados Unidos	5
Japón	16
Perú	20
Colombia	24
México	41
Chile	41
Brasil	73
Uruguay	93
Argentina	109

Figura 26. Ranking de protección al inversionista. Tomado de “Plan Bicentenario, El Perú hacia el 2021 por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico”, por Ceplan, 2011.

El análisis de finanzas y contabilidad muestra como fortaleza la existencia de opciones como el factoring internacional, la promoción del financiamiento a través del Estado, así como que el Perú está tomando medidas apropiadas para dar confianza a los inversionistas. Como debilidad se encuentran los altos costos y dificultades de financiamiento por parte del sector privado.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según D'Alessio (2008), el recurso humano constituye el factor más valioso de la organización, moviliza los recursos tangibles e intangibles, permite el funcionamiento del ciclo operativo y establece las relaciones que permiten a la organización lograr su objetivo.

La agroexportación brinda un margen de crecimiento de la fuerza laboral, dado que se ha convertido en uno de los rubros más dinámicos de las exportaciones totales del país. Según lo mencionado por Toyama, en la *Revista Institucional de la Asociación de Gremios Productores Agroexportadores del Perú*, el hecho de que el Perú cuente con un TLC con

Estados Unidos significa que está dentro de los estándares de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y ha contribuido a mejorar el cumplimiento laboral en el país.

El 95% de las normas y políticas que ha promulgado el Estado se relacionan con el TLC y todas favorecen al trabajador. El TLC beneficia a los trabajadores pues les genera una nueva vía de empleo y, por otro lado, ayuda a los trabajadores, ya que si una empresa no cumple con los derechos laborales, además de acudir al Poder Judicial o al Ministerio del Trabajo, los trabajadores pueden reclamar al TLC (AGAP, 2013).

A partir de la información del empleo registrado del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en el 2010 el total de trabajadores registrados a nivel nacional bajo el régimen laboral agrario fue de 188,666, lo cual es el 7.7% de los trabajadores asalariados privados registrados, esto significa una participación reducida de la fuerza laboral.

A nivel general, se estima la evolución de la PEA total ocupada agrícola y como tendencia se identifica que los trabajadores asalariados aumentan su participación, los trabajadores independientes se estabilizan y los trabajadores familiares no remunerados caen. En el 2010 los trabajadores asalariados eran sólo el 18.6% de la PEA agrícola ocupada total.

Teniendo en cuenta la participación del trabajo asalariado en las regiones al 2010, la costa sigue siendo la región con mayor dimensión en su mercado de trabajo, seguida de la selva y la sierra. El desempeño de la costa, con una tendencia creciente, estaría asociado a la expansión de las agro exportaciones que demandan intensivamente trabajadores asalariados (Velazco & Velazco, 2013)

Se identifica como fortaleza el potencial laboral originado por el crecimiento de la agroexportación. El crecimiento de las agroexportaciones y TLC han contribuido al desarrollo del potencial de empleo y al cumplimiento de estándares laborales; sin embargo, se tiene la debilidad de que el empleo está más focalizado en la costa y de que existe aún una muy baja participación de trabajadores asalariados en el régimen laboral agrario.

4.1.6 Informática y comunicaciones (I)

Según D'Alessio (2008), los sistemas de información y comunicación brindan el soporte tecnológico para la toma de decisiones, un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar la estrategia empresarial.

Los sistemas de información principales para el sector, corresponden a elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso en la producción y comercialización. Esta información se transfiere mediante las asociaciones de los miembros de la cadena. Existen instituciones del Gobierno Central que brindan información relacionada al sector como Promperú, que publica información relativa a la exportación a través de su informe anual; además, existe el Sistema Integral de Información de Comercio Exterior (SIICEX). El Ministerio de Agricultura provee un portal de internet denominado Sistema de Información Agrícola, el cual permite obtener estadísticas de demanda de los productos que el país exporta y comercializa. La Asociación de exportadores ADEX, cuenta también con el sistema Adex Data Trade (ADT), en el cual se puede encontrar la información necesaria para desarrollar e incrementar la competitividad en el comercio internacional.

En este rubro, también se toman en cuenta temas relacionados con asistencia técnica personalizada y certificaciones. Existen certificaciones a sistemas como el HACCP que se ha constituido en la base del control oficial de alimentos y de normas aplicables al comercio internacional. Este sistema es compatible con la implantación de sistemas de gestión de la calidad, como la ISO 9000. Es recomendable que los exportadores conozcan y se familiaricen con las normas ISO, ya que es creciente el interés de los clientes para que sus proveedores cumplan con estas certificaciones. Tanto en Europa como en los Estados Unidos se da la necesidad de sellos que avalen los productos orgánicos, por lo que existen normas en la agricultura orgánica y su proceso de certificación como el reglamento técnico para la

producción orgánica que norma la producción, transformación, comercialización y proceso de certificación de los productos orgánicos. El Senasa vela por la correcta aplicación del reglamento técnico para la producción orgánica/ecológica. La Comisión Nacional de Productos Orgánicos (Conapo) es el ente asesor y consultivo del Ministerio de Agricultura en la temática de la agricultura orgánica o ecológica, cuyo principal objetivo es favorecer el desarrollo de la producción orgánica/ecológica en el país (MINAG, 2013).

Las fortalezas son la existencia de fuentes de información valiosa y actualizada sobre agroexportación y las normativas establecidas sobre certificaciones para la agroexportación.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En la actualidad, el mercado peruano de los *Capsicum* se encuentra ante un nuevo escenario, donde el ingreso de China al mercado mundial y las exigencias de los países importadores son cada vez mayores y obligan a los productores peruanos a implementar mejoras tecnológicas que les permitan mantenerse competitivos en el rubro. Ejemplos claros son la Unión Europea que viene requiriendo ajíes y pimientos sin ocratoxina (especie de hongo) y Estados Unidos con sus exigencias de menores porcentajes de pesticidas.

Pro-Peppers viene negociando alianzas estratégicas entre empresas mexicanas y peruanas para ejecutar el proyecto "casa-malla", iniciando con inversión en un piloto para el cultivo experimental en invernaderos (casa-malla). Según Watanabe (2013), "En este espacio se desarrollará el reconocimiento de variedades de pimientos comerciales, se fortalecerá el *know how* de producción y cosecha, vendrán expertos internacionales y habrá capacitación in situ de los profesionales de cada una de las empresas socias de Adex" (Agronegocios, 2013a).

El presidente del Comité de Capsicum de la Asociación de Exportadores (Adex), Renzo Gómez Moreno, explicó que producir *Capsicum* utilizando este tipo de tecnología de casa-malla permite obtener mejoras importantes de rendimiento: así, es posible alcanzar las

160 t/ha, mientras que, en campo abierto, el promedio es de 60 t/ha. Esto abre oportunidades también para los pequeños y medianos productores (Agronegocios, 2013b).

En cuanto a investigación y desarrollo, el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) viene estudiando cerca de 39 tipos de ajíes nativos del país que presentan características potenciales para el procesamiento industrial debido su valor nutricional y la existencia de componentes beneficiosos para la salud. Estos estudios vienen identificando características bioquímicas con propiedades antioxidantes para contrarrestar enfermedades degenerativas como el cáncer. Este proyecto “Capsicum” cuenta con el financiamiento de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GTZ) y es liderado por Bioversity International. Durante los tres años de duración, involucró a socios como la Universidad de Hohenheim, de Hannover y de Wuppertal, en Alemania; y Fundación Proimpa, Centro de investigaciones Fitoecogenéticas de Pariumani, Fundación Instituto de Tecnología de Alimentos (ITA), en Bolivia (Agronegocios, 2013c).

Por otro lado, por parte del Estado peruano, existen serias limitaciones para la innovación empresarial, a consecuencia de una ausencia de cultura, además de la reducida investigación y desarrollo tecnológico-científico, reducida transferencia de tecnología a empresas y debilidades institucionales del sistema de CTI. Sin embargo, existen esfuerzos recientes del Estado peruano basados en el aumento de recursos para el financiamiento de la CTI que comprenden US\$ 100 millones para el FINCYT 2 (2013) y S/. 300 millones para FOMITEC (2013-2014), además de la implementación de reformas institucionales como la reestructuración del CONCYTEC (Kuramoto, 2013).

En la Figura 27, se puede observar la estrategia planteada por el Gobierno durante los próximos años en temas de tecnología e innovación.

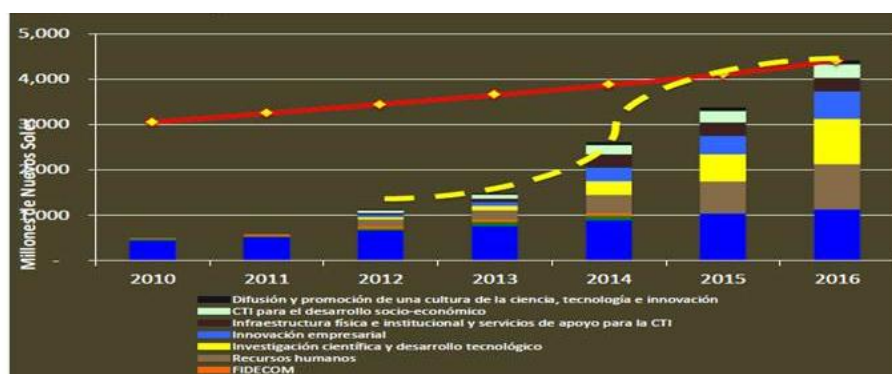


Figura 27 Estrategia de Financiamiento 2012- 2016. Tomado de “Estrategia de financiamiento 2012 -2016”, por J. Kuramoto, (2013), Apoyo Estatal a la Innovación.

En cuanto a las fortalezas, existen esfuerzos del sector privado y de gobierno como los de Adex e INIA. Por otro lado, como debilidad, se tienen las limitaciones tecnológicas actuales del país.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 11

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de la Industria del Ají

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Disponibilidad de cosecha durante todo el año	0.10	4	0.40
2. Alto rendimiento agrícola	0.08	4	0.32
3. Margen de crecimiento de la fuerza laboral	0.05	3	0.15
4. Capacidad de transformación en variedad de presentaciones	0.08	4	0.32
5. Apoyo de entidades privadas y públicas para la mejora de la producción y exportación	0.08	3	0.24
6. Certificaciones internacionales de calidad	0.06	3	0.18
7. Posicionamiento bajo la Marca Perú	0.08	4	0.32
8. Alternativas de financiamiento para el sector agrícola y exportador	0.05	3	0.15
	0.58		2.08
Debilidades			
1. No existe un clúster de la industria del ají	0.06	2	0.12
2. Bajo nivel de asesoría técnica de la industria hacia los agricultores	0.04	1	0.04
3. Deficiente infraestructura para las exportaciones	0.08	1	0.08
4. Falta de relaciones y alianzas entre el sector público y privado	0.05	2	0.10
5. Exigencias sanitarias no cubiertas	0.06	1	0.06
6. Dificultades y altos costos en el financiamiento del sector.	0.05	1	0.05
7. Sensibilidad a la fluctuación del tipo de cambio.	0.05	2	0.10
8. Poca difusión de comida étnica peruana frente a competencia.	0.03	2	0.06
	0.42		0.61
Total	1.00		2.69

Luego de la realización del análisis interno (AMOFHIT), se han seleccionado los factores internos que ejercen un mayor impacto en el sector para la elaboración de la matriz de Evaluación de los Factores Internos. A cada uno de ellos se le ha asignado un peso, el cual representa la importancia relativa para alcanzar el éxito o no en la industria en la que se compete, en este caso, el sector de ají en el Perú. Los valores asignados a cada factor (con las calificaciones de 1 al 4), representan la eficacia de las estrategias actuales para responder a los factores internos. El valor obtenido en este caso es de 2.69, el cual está por encima del promedio; es decir, indica que se tiene una posición interna favorable, pero aún hay un camino por recorrer para afrontar mejor las fortalezas y debilidades existentes, definiendo las estrategias internas que debe seguir la organización.

4.3 Conclusiones

1. Existe un compromiso de la administración por mejorar el sector agropecuario a ser aprovechado en el desarrollo del sector del ají.
2. La Marca Perú es una palanca para el impulso de las agroexportaciones de ají debido a su apoyo en la difusión de los productos peruanos.
3. La inversión en infraestructura y tecnologías es clave para facilitar la actividad exportadora y reducir costos.
4. La diversificación de opciones de financiamiento en el sector facilitará el desarrollo de la agroexportación.
5. El incremento de las oportunidades de trabajo en el sector agropecuario permitirá el impulso de la industria.
6. Obtener las certificaciones internacionales de calidad e inocuidad permitirá el acceso de los productos a los mercados internacionales.
7. La tecnología es indispensable para mejorar al proceso productivo y beneficiar a la industria del ají.

Capítulo V: Intereses del Ají y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Ají

Los intereses organizacionales, según definió D'Alessio (2008), “Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo”. Para el éxito en la industria del ají se han identificado los siguientes fines de largo plazo:

- Mejorar la productividad en la industria del ají.
- Incrementar el área de cultivo para el ají.
- Incrementar la exportación FOB del ají hacia Estados Unidos.
- Mejorar la rentabilidad optimizando el rendimiento por hectárea.
- Incrementar la participación del ají fresco en la canasta exportada a Estados Unidos.
- Cumplir las exigencias fitosanitarias de Estados Unidos.
- Incrementar el porcentaje de trabajadores asalariados de la PEA agrícola.

5.2 Potencial del Ají

Demográfico. La población del Perú estimada al 2010 es de 29'461,933 habitantes, de los cuales aproximadamente el 40% está concentrada en los departamentos de Lima, Piura y La Libertad (Figura 10). La población económicamente activa (PEA) es aproximadamente el 53% de la población (INEI). Se estima el 25% de la PEA ocupada trabaja en el sector agropecuario. La actividad industrial, por su parte, se encuentra concentrada en zonas urbano-industriales, teniendo preponderancia en la región de la costa. Para la industria del ají, este dato muestra como debilidad una baja participación de la población en el sector agrícola.

Geográfico. En el caso del ají, en el Perú las condiciones climáticas y la fertilidad de sus tierras favorecen el cultivo con un alto estándar de calidad del producto. Geográficamente la producción del fruto se encuentra concentrada en el sur, en las ciudades de Arequipa, Ica y Lima; mientras tanto, las regiones del norte tienen una baja participación, tal como se aprecia

en la Figura 28. Para el caso particular de ají deshidratado, el clima de algunas zonas del Perú, facilitan el secado del producto de manera natural, lo que permite la reducción de costos en el proceso industrial y en la conservación y envío para la exportación. Si bien la distribución geográfica del país y diversidad climática podría permitir una distribución de la mano de obra disponible más pareja en la industria del ají, se observa como debilidad la concentración en ciertas zonas.

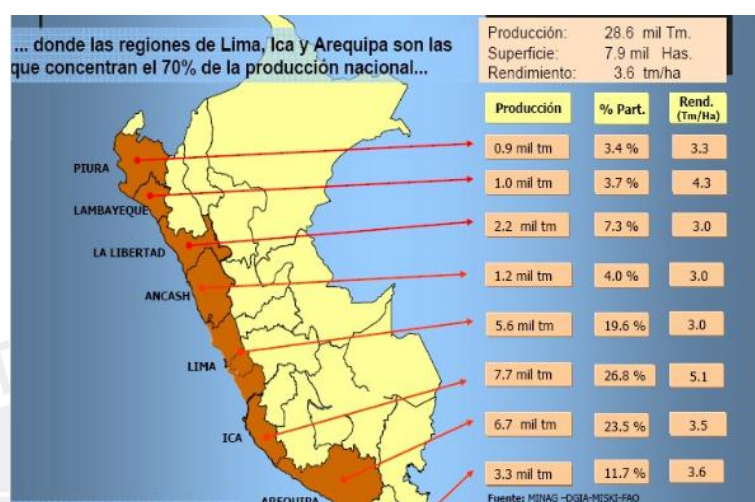


Figura 28. Producción del ají por región.

Tomado de “Visión del paprika” Por Techno Serve, 2005. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/45299702/Estacionalidad-Paprika>

Economico. En este rubro se tiene que el valor de las exportaciones totales de *Capsicum* seco visto por regiones muestra que el 81% del valor total, en millones de dolares exportados, se concentra en los departamentos de Lima, Arequipa e Ica (Adex, 2013b). La fortaleza identificada es que la concentracion regional permitiría la creacion de cadenas productivas que agrupen a los productores de estas regiones.

Tecnologico-Cientifico. Los pequenos productores mantienen formas de cultivo tradicionales, las cuales pueden mejorarse con la oportuna asistencia tecnica por parte empresas privadas o entidades del Estado. Las grandes industrias que elaboran productos alimenticios han lanzado productos innovadores como la salsa huancaina o crema de ajı

condimentadas debido a su mayor acceso a la tecnología, capacitación y desarrollo de innovaciones científicas.

Si bien el Estado cuenta con programas de apoyo para el desarrollo tecnológico, estos podrían mejorarse si instituciones como el INIA reciben más recursos. INIA es la empresa estatal que genera de forma permanente tecnologías agrarias de gran importancia para la agricultura nacional, es el principal obtentor de variedades comerciales y de tecnologías de manejo actualmente en uso, que contribuyen en el lento pero sostenido aumento de la producción y productividad de los principales cultivos del Perú (INIA, 2013).

La debilidad consiste en la poca inversión del Estado y empresas privadas en el desarrollo tecnológico, innovación y asistencia técnica, lo cual influye en el desarrollo del conocimiento, mejora en técnicas de cultivos, eficiencia de la producción y cumplimiento de estándares de exportación.

Histórico-psicológico-sociológico. El género *Capsicum* tuvo origen en el Alto Perú, desde donde se extendió al resto de América del Sur y Central, y de ahí al mundo. Este fruto no solo ha tenido usos gastronómicos, sino que trascendió a una dimensión mágico-religiosa desde épocas precolombinas, siendo utilizado en ceremonias de tortura, diversos usos médicos e intercambio comercial. Posteriormente, a partir de la conquista, el consumo del ají se extendió al fusionarse con las culturas hispana, italiana, africana y nikkei. En el contexto mundial, la preferencia por el ají no es exclusiva de las culturas americanas, pues en diversas cocinas del mundo, como la de India y China, es también un ingrediente preponderante. Existe una escala que mide el nivel de pungencia del ají que es valorado según las diferentes culturas. De hecho la India posee el ají *bhut jolokia* con el récord mundial en pungencia según la escala Scoville, llevando una ventaja sustantiva a otras especies americanas (Apega, 2009). Como fortalezas para el ají, se identifican el arraigo que existe en las cocinas étnicas

mundiales y la costumbre de usarlo como acompañamiento de las diversas comidas. Como debilidad se tiene que el nivel de pungencia de ajíes de otras partes del mundo es superior.

Organizacional-administrativo. Los agricultores no cuentan con cadenas productivas organizadas, lo cual dificulta el desarrollo de sus potencialidades en la promoción de sus cultivos y el abastecimiento para la industrialización. Así mismo, las empresas procesadoras también adolecen de una adecuada organización y su producción es diversificada en una gran variedad de productos, resultando en un bajo nivel de especialización. Las debilidades para este rubro son la falta de organización en cadenas productivas tanto en la parte agrícola como de procesamiento y la falta de especialización.

5.3 Principios Cardinales

Como se indicó en el análisis tridimensional de las naciones, los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno (D'Alessio, 2008).

Influencia de terceras partes. Para poder lograr que la industria del ají se desarrolle, se debe analizar el impacto de las operaciones en el sector de China, como principal exportador de ají hacia Estados Unidos. Este país se encuentra produciendo páprika de muy buena calidad y la ofrece en el mercado a un precio menor, lo que afecta directamente la producción y las exportaciones peruanas (Agronegocios, 2013a).

Por otro lado, la situación económica de los principales países demandantes a nivel mundial puede afectar el desenvolvimiento de la oferta y demanda de ají, como es el caso de España y Estados Unidos, países que han tenido fuertes crisis económicas que se iniciaron en el 2008 y duran hasta la actualidad. Esto ha generado la contracción de la demanda ya que, por ejemplo, en el caso de España, este país concentraba el 65% de la venta del *Capsicum* seco y al no demandarlo más afecta la industria.

Se tiene como amenaza que cualquier problema de tipo económico o social en los mercados destino puede afectar las exportaciones.

Lazos pasados – presentes. Si bien para la industria del ají China es considerado como un competidor de gran magnitud, este país mantiene lazos favorables con el Perú, tomando iniciativas para estrechar vínculos destinados a promover el desarrollo agrícola nacional mediante la colaboración en materia de mecanización del campo, innovación agraria y tecnificación del agro, que permitirán incrementar sustantivamente la productividad del campo (MINAG, 2013).

De esta forma, el agro peruano tiene la oportunidad de recibir asistencia técnica agropecuaria, lo que contribuirá a mejorar la producción y la calidad de vida de las familias campesinas del país.

Contra balance de intereses. A raíz de la competencia de China, Perú y México estarían experimentando un impacto negativo en sus industrias, incluida a la del ají, ya que China comercializa con precios más bajos y mayor cantidad de producción para cubrir la demanda de los principales países demandantes del producto. En este panorama, una oferta conjunta entre ambos países podría mejorar las relaciones comerciales y favorecerlos, “al asociarnos en las demandas con México podemos lograr objetivos conjuntos”, afirmó Luis Nelson Beltrán, doctor en desarrollo económico y experto en temas de Latinoamérica (Gestión, 2013).

Se tiene la oportunidad el lograr objetivos comunes con la competencia mediante alianzas con países de características y productos similares como México.

Conservación de los enemigos. Existen intereses comunes con China independientes a la competencia en el mercado de la industria del ají debido a que existe un alto flujo de exportaciones e importaciones con este país. Para el caso del sector agrícola, desde el 2005, Perú y China tienen acuerdos que facilitan el cumplimiento de protocolos fitosanitarios para

la entrada de productos agrícolas peruanos a China, tales como la uva red globe, así como productos chinos hacia Perú, como las manzanas. Mantienen también acuerdos para el fomento del comercio internacional y para la cooperación económica y técnica (Guerra, Manrique & Páucar, 2005).

Este contrabalance de intereses brinda como oportunidad la posibilidad de suscribir acuerdos para el cumplimiento de protocolos fitosanitarios para la entrada del ají peruano a China.

5.4 Matriz de Intereses del Ají

Los intereses organizacionales son los que se buscan para el éxito en la industria y mercados.

Tabla 12

Matriz del Interés Organizacional

Interés Organizacional	Supervivencia (Crítico)	Intensidad del Interés		
		Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Mejorar la productividad en la industria del ají		(-)China (-) India		
Incrementar el área de cultivo para el ají		(-)China (-) India		
Incrementar la exportación FOB del ají hacía Estados Unidos		EE. UU. (-) México (-) China (-) India		
Mejorar la rentabilidad optimizando el rendimiento por hectárea			(-)China (-) India	
Incrementar la participación del ají fresco en la canasta exportada a Estados Unidos			EE. UU. (-) México	
Cumplir las exigencias fitosanitarias de Estados Unidos		EE. UU.		
Incrementar el porcentaje de trabajadores asalariados de la PEA agrícola			EE. UU.	

Nota. Los guiones significan que son intereses contrapuestos a los del Perú.

Considerando los principios cardinales mencionados, la Matriz de los Intereses del Ají, se plasman en la Tabla 12.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo para la industria del ají se encuentran alineados a la Visión y son específicos, alcanzables, medibles, enfocados a los recursos y con un horizonte de tiempo. Para ello, es importante referirse nuevamente a la visión.

Visión.

En el 2023 el Perú será reconocido dentro de los tres principales países productores de ají a nivel mundial, alcanzando un alto rendimiento (kg/ha), contribuyendo al desarrollo rentable y sostenible de la industria, protegiendo al medio ambiente y mejorando el nivel de vida de los productores.

En ese sentido, los objetivos a largo plazo para el cumplimiento del presente Plan Estratégico, en orden jerárquico, son los siguientes:

Objetivo de Largo Plazo 1

En el 2023, la producción de ají será de 264,000 toneladas métricas; en el 2013, es de 174,000.

Objetivo de Largo Plazo 2

En el 2023, la superficie cosechada de ají será de 16,500 hectáreas; en el 2013, es de 15,800.

Objetivo de Largo Plazo 3

En el 2023, el rendimiento de kilogramos por hectárea de ají será de 16,000 kg/ha; en el 2013, es de 11,500 kg/ha.

Objetivo de Largo Plazo 4

Pasar de exportar 462 toneladas métricas de ají fresco al año en el 2013 a 37,000 toneladas por año en el 2023.

Objetivo de Largo Plazo 5

Incrementar el porcentaje de trabajadores asalariados de la PEA agrícola de 19% en el 2013 a 21% en el 2023.

Objetivo de Largo Plazo 6

En el 2023, las exportaciones de ají hacia Estados Unidos serán de 640 millones de dólares FOB; en el 2013, son de 158 millones de dólares.

Objetivo de Largo Plazo 7

Reducir la cantidad de rechazos por exigencias fitosanitarias de Estados Unidos de 0.03% de valor exportado en toneladas al 2013, a 0.01% en el 2023.

5.6 Conclusiones

1. Se ha tomado en consideración, para los objetivos a largo plazo la visión y misión, que todos los objetivos planteados hayan sido formulados según datos de la industria del ají. Se cumple en dichos objetivos con ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y enmarcados en un periodo de tiempo.
2. El logro de estos objetivos mejorará la situación del sector del ají contribuyendo a la generación de empleo y al desarrollo de la industria.
3. Este sector cuenta con un alto potencial de crecimiento debido al consumo e incremento de la demanda proyectada de los consumidores.
4. El cumplimiento y la creación de condiciones fitosanitarias acordes a las exigencias del mercado permitirán reducir la cantidad de rechazos de los envíos de exportación.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

Según D'Alessio (2008), la matriz FODA genera estrategias específicas y es el marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el relacionamiento entre las amenazas y oportunidades externas, con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Las matrices EFI y EFE son utilizadas como insumos de entrada de esta matriz. La combinación FO utiliza las fortalezas para sacar ventajas de las oportunidades y elaborar estrategias para aprovechar la situación; las estrategias DO proponen mejorar las debilidades para sacar ventajas de las oportunidades; las estrategias FA (estrategias tipo confrontar) usan las fortalezas para neutralizar las amenazas; las estrategias DA (estrategias tipo evitar) mejoran las debilidades y evitan las amenazas.

En el presente capítulo, se han utilizado los indicadores obtenidos en el análisis interno y externo del sector, y, luego de hacer uso de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas obtenidas del análisis interno y externo, se plantean las estrategias en la matriz:

<p>Estrategias FO <i>Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades</i> Explote Maxi-Maxi</p>	<p>Estrategias DO <i>Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades</i> Busque Mini-Maxi</p>
<p>Estrategias FA <i>Use fortalezas para Neutralizar las amenazas</i> Confronte Maxi-Mini</p>	<p>Estrategias DA <i>Mejore las debilidades y evite las amenazas</i> Evite Mini-Mini</p>

Figura 29 Características de Matriz FODA. Tomado de “El proceso estratégico”, por D'Alessio, F. (2008).

Tabla 13

Matriz FODA Industria del Ají

Análisis Interno		Fortalezas - F	Debilidades - D
Análisis Externo		<ol style="list-style-type: none"> Disponibilidad de cosecha durante todo el año Alto rendimiento agrícola Margen de crecimiento de la fuerza laboral Capacidad de transformación en variedad de presentaciones Apoyo de entidades privadas y públicas en mejora de producción y exportación Certificaciones internacionales de calidad Posicionamiento bajo la Marca Perú Alternativas de financiamiento para el sector agrícola y exportador 	<ol style="list-style-type: none"> No existe un clúster de la industria del ají Bajo nivel de asesoría técnica de la industria hacia los agricultores Deficiente infraestructura para las exportaciones Falta de relaciones y alianzas entre el sector público y privado Exigencias sanitarias no cubiertas Dificultades y altos costos en el financiamiento del sector. Sensibilidad a la fluctuación del tipo de cambio. Baja presencia de comida étnica peruana en EEUU frente a competencia
Oportunidades - O	Estrategias - FO (Explota)	Estrategias - DO (Busque)	
<ol style="list-style-type: none"> Posicionamiento internacional del Perú como país atractivo para las inversiones Existencia de instituciones gubernamentales que fomentan la actividad industrial o la apoyan mediante la regulación y control Estabilidad económica y financiera en el país Disponibilidad de mano de obra para trabajar en la agroindustria Acceso a las telecomunicaciones desde cualquier parte del país Evolución de la tecnología en el sector agroindustrial Nuevas posibilidades de capacitación, promoción y comercio a través de internet 	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollar nuevas líneas de productos con valor agregado para incrementar la exportación: F4, F5, O2, O4, O6, O7 Incrementar el presupuesto de PromPerú para incorporar al ají como producto impulsor de la Marca Perú y efectuar campañas de difusión y marketing para el mercado de Estados Unidos: F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O7. Adoptar las mejores prácticas y cumplimiento de exigencias fitosanitarias, a partir de la evaluación de los modelos industriales de China, India y México: F5, F8, O2, O3, O5, O6, O7. Crear programas de capacitación a los agricultores sobre técnicas de manejo de toxinas y pesticidas y tecnología: F3, F5, F8, O2, O4, O6, O7. Usar nuevas tecnologías agroindustriales para incrementar la eficiencia para exportación: F2, F4, F5, F8, O2, O6, O7. Incrementar el presupuesto del INIA para el desarrollo de la tecnología agroindustrial para el ají: F5, F8, O2, O3, O6, O7. Intensificar las exportaciones durante los meses en que los principales competidores decaen en producción: F1, F2, F3, O4, O5, O6, O7. 	<ol style="list-style-type: none"> Formar alianzas estratégicas que atraigan la inversión en la industria. D1, D4, D6, O2, O4. Impulsar las relaciones de integración en la industria para crear economías de escala. D1, D4, D6, O2, O4, O7. Empoderar a Pro-Peppers para el impulso de la creación de los clústeres del ají y para la gerencia y liderazgo de proyectos en el sector: D1, D2, D4, O2, O6. Contratar asesores financieros para capacitar a las empresas en instrumentos de financiamiento como forward y opciones que permitan enfrentar la fluctuación del dólar: D7, O3. Desarrollar estudios y planes de control biológico de plagas a través de la Autoridad Sanitaria - SENASA: D2, D4, D5, O1, O2. Apoyar a Pro-Peppers en el seguimiento a las actividades político-comerciales del ingreso de ají a EE. UU.: D4, D5, D8, O2, O6, O7, O8. Incentivar la inversión privada para la firma de contratos de concesión que permitan el desarrollo de servicios portuarios: D3, O1, O2. Realizar estudio de mercado de EE. UU. para tener la visión del perfil del consumidor y preferencias a fin de posicionarnos con precios y calidad competitivos: D2, D5, D8, O1, O2, O6, O7. 	
Amenazas - A	Estrategias - FA (Confronta)	Estrategias - DA (Evite)	
<ol style="list-style-type: none"> Contaminación de aguas y tierras originado por otras actividades industriales Desigualdad en ingresos per cápita por regiones Factores climáticos que afectan los campos de cultivo Existencia de plagas y enfermedades que afectan los cultivos Leyes fitosanitarias en los países objetivo para exportar el producto Inseguridad y delincuencia en el país 	<ol style="list-style-type: none"> Crear programas de capacitación a los agricultores sobre técnicas de control de plagas, manejo de toxinas y pesticidas: F3, F5, F8, A4, A5. Implementar buenas prácticas agrícolas: F2, F3, F5, F7, A4 y A5. Contratar la asesoría de expertos internacionales en manejo y control de plagas: F5, F6, A4, A5. Financiar a Pro-Peppers para la implementación de planes piloto en técnicas de cultivo: F5, F8, A3, A4, A5. 	<ol style="list-style-type: none"> Elaborar planes de prevención y políticas contingencia para reducir el impacto de fenómenos naturales en los cultivos: D2, D4, A3. Desarrollar estudios y planes de control biológico de plagas a través de la Autoridad Sanitaria (Senasa): D2, D4, D5, A4, A5. Crear planes de capacitación a los agricultores en técnicas en el control de plagas en alianza con entidades especializadas: D2, D4, D5, A4, A5. Implementar una integración horizontal sostenible a largo plazo, para equiparar la distribución del ingreso: D4, A2. Realizar alianza entre el sector agroindustrial con el Ministerio de Ambiente para mitigar los impactos ambientales en agua y tierra: D4, A1. Desarrollar planes de prevención contra la inseguridad ciudadana en las regiones de mayor cultivo de ají para no limitar las inversiones: D4, A6. 	

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

Para elaborar esta matriz, se identifican los determinantes mayores de la posición estratégica de la empresa, así como la posición estratégica de la industria.

Posición Estratégica Interna	Factores Determinantes de Fortaleza Financiera (FF)			
	1	Apalancamiento financiero	5	
	2	Facilidad de salida del mercado	4	
	3	Uso de economías de escala y experiencia	4	
	4	Fluctuación del tipo de cambio	3	
	5	Rotación de inventarios	5	
	6	Liquidez	3	
			Promedio	4.0
	Factores Determinantes de Ventaja Competitiva (VC)			
	1	Participación en el mercado	3	
	2	Utilización de la capacidad de los competidores.	3	
	3	Conocimiento tecnológico	4	
	4	Calidad del producto	5	
	5	Integración vertical	2	
6	Lealtad del consumidor	4		
7	Velocidad de introducción de nuevos productos.	3		
		Promedio	-3.4	

Figura 30 Posición Estratégica Interna

Posición Estratégica Externa	Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)			
	1	Cambios tecnológicos	2	
	2	Presión de los productos sustitutos	4	
	3	Tasa de inflación	5	
	4	Rango de precios de productos competitivos	3	
	5	Barreras de entrada al mercado	4	
	6	Variabilidad de la demanda	4	
			Promedio	-3.7
	Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)			
	1	Potencial de crecimiento	5	
	2	Conocimiento tecnológico	4	
	3	Utilización de recursos	3	
	4	Productividad/Utilización de la capacidad	4	
	5	Facilidad de entrada al mercado	4	
6	Poder de negociación de los productores	3		
		Promedio	3.8	

Figura 31 Posición Estratégica Externa

Factor	Promedio
FF	4.00
VC	-3.43
EE	-3.67
FI	3.83

Vector direccional			
Eje X :	3.83	-	3.43 = 0.40
Eje Y :	4.00	-	3.67 = 0.33

Figura 32 Cálculos para matriz

Con los datos obtenidos se halla el valor de las abscisas y de las ordenadas y se grafica en la matriz PEYEA.

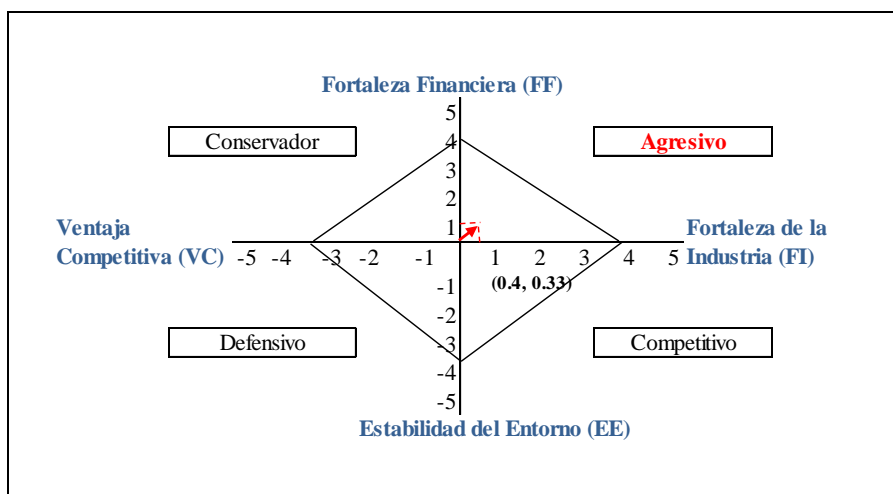


Figura 33. Matriz PEYEA.

Según el análisis de la Matriz PEYEA existe una buena fortaleza de la industria y una muy buena fortaleza financiera, así como un entorno inestable y regular ventaja competitiva. El vector está en el cuadrante asociado con una postura estratégica Agresiva, por lo que las estrategias propuestas son:

1. Realizar alianzas estratégicas que atraigan la inversión para la industria.
2. Actualizar continuamente la tecnología y desarrollar buenas prácticas agrícolas.
3. Aumentar la participación en el mercado de Estados Unidos.
4. Optar por una estrategia de diversificación concéntrica para la creación de nuevas líneas de productos con valor agregado para incrementar la exportación.
5. Crear economías de escala mediante el desarrollo de relaciones de integración en la industria.
6. Integrar a los participantes de la cadena productiva desarrollando una asociación de productores.
7. Invertir en campañas de difusión y marketing para el mercado de Estados Unidos.
8. Crear la marca "Ají Peruano" para el posicionamiento del producto.

9. Desarrollar estudios de mercado en Estados Unidos.
10. Implementar proyectos de recuperación de tierras eriazas para incrementar el cultivo del ají.
11. Implementar técnicas para incrementar la producción como casa malla.
12. Apoyar a ProPeppers en el seguimiento a las actividades político-comerciales del ingreso de ají a Estados Unidos.
13. Crear programas de capacitación a los agricultores sobre técnicas de control de plagas, manejo de toxinas y pesticidas.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Se ha determinado no usar la matriz BCG en el presente Plan Estratégico debido a que no se cuenta con acceso a los datos divisionales o por línea de producto para la revisión comparativa con los rivales.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna Externa (IE) ubica las divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes, en donde se ubica la combinación de puntajes de la matriz EFE y la matriz EFI. Para el caso de la industria del ají, en la matriz EFE se obtuvo un puntaje ponderado de 2.99, y en la matriz EFI de 2.69. Con estos valores se ubica la posición respectiva de los puntajes en cada eje de la IE.

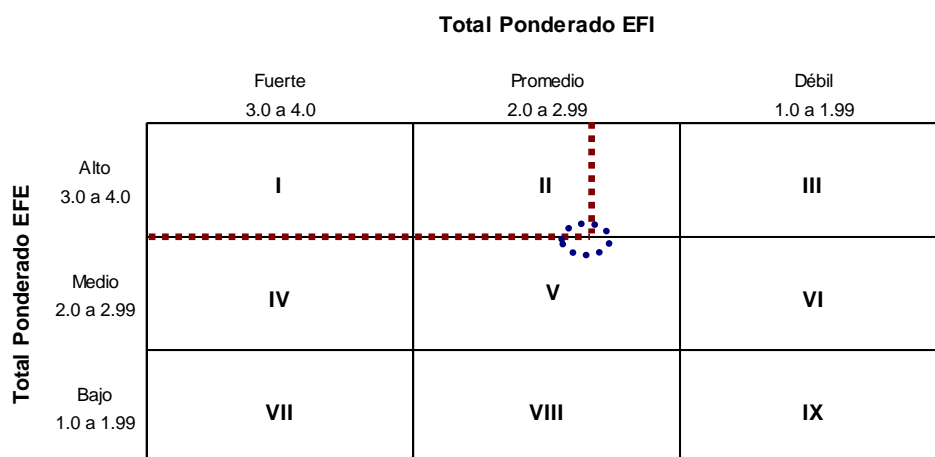


Figura 34. Matriz IE.

Al ubicar las coordenadas de los valores obtenidos en las matrices EFE y EFI el resultado se ubica en el cuadrante V, donde se recomienda retener y mantener a través de penetración de mercado y desarrollo de productos. Las estrategias a seguir son:

1. Invertir en campañas de difusión y marketing para el mercado de Estados Unidos.
2. Actualizar continuamente la tecnología y desarrollar buenas prácticas agrícolas.
3. Aumentar la participación en el mercado de Estados Unidos.
4. Optar por una estrategia de diversificación concéntrica para la creación de nuevas líneas de productos con valor agregado para incrementar la exportación.
5. Desarrollar estudios de mercado en Estados Unidos para conocer las preferencias de los consumidores.
6. Implementar proyectos de recuperación de tierras eriazas para incrementar el cultivo del ají.
7. Implementar técnicas para incrementar la producción como casa malla.
8. Crear la marca “Ají Peruano” para el posicionamiento del producto.
9. Apoyar a ProPeppers en el seguimiento a las actividades político-comerciales del ingreso de ají a Estados Unidos.
10. Financiar a ProPeppers para la implementación de planes piloto en técnicas de cultivo.
11. Crear programas de capacitación a los agricultores sobre técnicas de control de plagas, manejo de toxinas y pesticidas.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Considerando la posición competitiva de la industria del ají y su velocidad crecimiento del mercado, esta industria se ubica en el primer cuadrante (Cuadrante I) debido a su perfil competitivo en función de otros países y su rápido crecimiento dentro de los mercados internacionales.

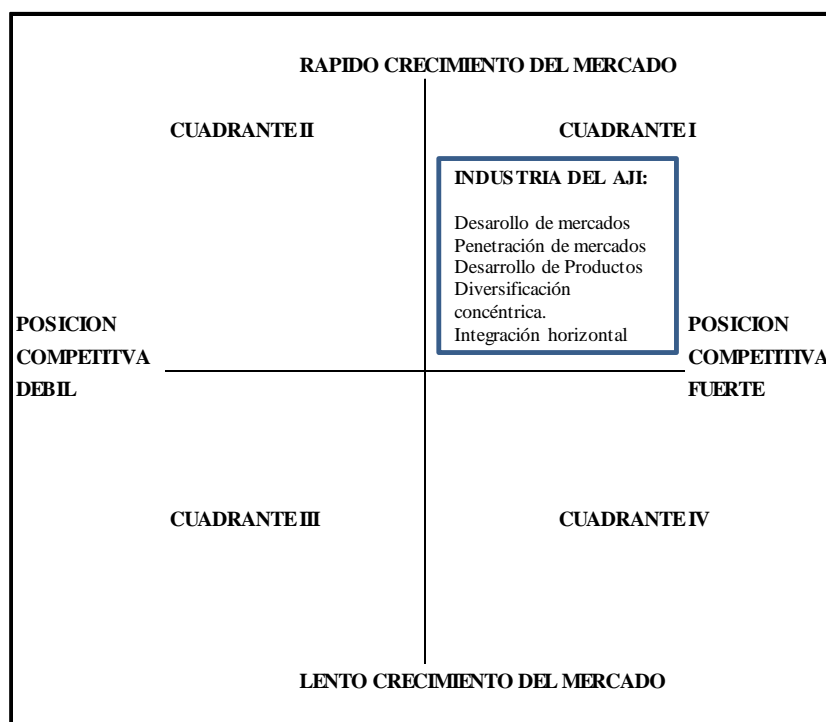


Figura 35. Matriz GE.

De acuerdo a lo analizado, se consideran adecuadas estrategias de desarrollo y penetración de mercados, proponiendo las siguientes:

1. Implementar una integración horizontal sostenible a largo plazo con países competidores como México, para cubrir la demanda de Estados Unidos y lograr una mejor negociación de precios de exportación.
2. Optar por una estrategia de diversificación concéntrica para la creación de nuevas líneas de productos con valor agregado.
3. Desarrollar estudios de mercado en Estados Unidos para conocer las preferencias de los consumidores.
4. Incrementar la participación del ají fresco en la canasta de exportación a Estados Unidos.
5. Posicionar ají en EE.UU mediante el conocimiento del perfil y preferencias del consumidor, mediante estudio de mercado.

6. Integrar a los participantes de la cadena productiva desarrollando una asociación de productores.
7. Realizar alianzas estratégicas que atraigan la inversión para la industria.
8. Actualizar continuamente la tecnología y desarrollar buenas prácticas agrícolas.
9. Implementar técnicas para incrementar la producción como casa malla.
10. Apoyar a ProPeppers en el seguimiento a las actividades político-comerciales del ingreso de ají a Estados Unidos.
11. Crear programas de capacitación a los agricultores sobre técnicas de control de plagas, manejo de toxinas y pesticidas.

6.6 Matriz de Decisión (MDE)

Esta matriz resume las estrategias planteadas en las matrices anteriores FODA, PEYEA, IE y GE durante la etapa de emparejamiento, permitiendo así apreciar las repeticiones de estas, para luego seleccionar aquellas estrategias que tienen mayor repetición, el resto quedan consideradas como estrategias de contingencia. El resultado del análisis de la matriz de decisión es la retención de las ocho estrategias que se repiten tres o más veces en el emparejamiento.

6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)

A través de esta matriz se efectúa la evaluación de las estrategias planteadas y los factores críticos de éxito. Para ello, se clasifican las estrategias según el tipo y, a su vez, establece una columna con factores críticos del éxito y los pesos obtenidos de las matrices MEFÉ y MEFI, según la importancia de cada factor para la industria. Para cada estrategia se establece un puntaje que muestra el nivel de atraktividad.

Para evaluar la atraktividad se debe responder a la pregunta: ¿afecta este factor a la elección de las estrategias que se ha obtenido?, asignando calificaciones de atraktivivo. En consecuencia, se decide retener todas las estrategias.

Tabla 14

Matriz de Decisión

Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
Desarrollar nuevas líneas de productos con valor agregado para incrementar la exportación	X	X	X	X	4
Incrementar el presupuesto de PromPerú para incorporar al ají como producto impulsor de la Marca Perú y efectuar campañas de difusión y marketing para el mercado de Estados Unidos	X			X	2
Crear la marca “Ají Peruano” para el posicionamiento del producto.		X	X		2
Adoptar las mejores prácticas y cumplimiento de exigencias fitosanitarias, a partir de la evaluación de los modelos industriales de China, India y México	X	X	X		3
Crear programas de capacitación a los agricultores sobre técnicas de control de plagas, manejo de toxinas y pesticidas	X	X	X	X	4
Usar nuevas tecnologías agroindustriales para incrementar la eficiencia para exportación	X	X	X	X	4
Incrementar el presupuesto del INIA para el desarrollo de la tecnología agroindustrial para el ají	X				1
Intensificar las exportaciones durante los meses en que los principales competidores decaen en producción	X				1
Realizar alianzas estratégicas que atraigan la inversión para la industria.	X	X		X	3
Impulsar las relaciones de integración en la industria para crear economías de escala.	X	X			2
Empoderar a ProPeppers para el impulso de la creación de los clústeres del ají y para la gerencia y liderazgo de proyectos en el sector:	X				1
Contratar asesores financieros para capacitar a las empresas en instrumentos de financiamiento como forward y opciones que permitan enfrentar la fluctuación del dólar: D7, O3.	X				1
Desarrollar estudios y planes de control biológico de plagas a través de la Autoridad Sanitaria - SENASA	X				1
Apoyar a ProPeppers en el seguimiento a las actividades político-comerciales del ingreso de ají a EE.UU	X	X	X	X	4
Incentivar la inversión privada para la firma de contratos de concesión que permitan el desarrollo de servicios portuarios	X				1
Posicionar ají en EE.UU mediante el conocimiento del perfil y preferencias del consumidor mediante estudio de mercado.	X	X	X	X	4
Contratar la asesoría de expertos internacionales en manejo y control de plagas	X				1
Financiar a ProPeppers para la implementación de planes piloto en técnicas de cultivo	X		X		2
Elaborar planes de prevención y políticas contingencia para reducir el impacto de fenómenos naturales en los cultivos	X				1
Implementar una integración vertical sostenible a largo plazo, para equiparar la distribución del ingreso	X				1
Crear alianza entre el sector agroindustrial con el Ministerio de Ambiente para mitigar los impactos ambientales en agua y tierra	X				1
Desarrollar planes de prevención contra la inseguridad ciudadana en las regiones de mayor cultivo de ají para no limitar las inversiones.	X				1
Aumentar la participación en el mercado de Estados Unidos.		X	X		2
Integrar a los participantes de la cadena productiva desarrollando una asociación de productores.		X		X	2
Implementar proyectos de recuperación de tierras eriazas para incrementar el cultivo del ají.		X	X		2
Implementar técnicas para incrementar la producción como casa malla.		X	X	X	3
Implementar una integración horizontal sostenible a largo plazo con países competidores como México, para cubrir la demanda de Estados Unidos y lograr una mejor negociación de precios de exportación.				X	1
Incrementar la participación del ají fresco en la canasta de exportación a Estados Unidos.				X	1

Tabla 15

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

Matriz CPE de la Industria del Aji			Intensivas										Diversificación		Defensivas				
			Usar nuevas tecnologías agroindustriales para incrementar la eficiencia para exportación		Crear alianzas estratégicas que atraigan la inversión para la industria.		Apoyar a ProPeppers en el seguimiento a las actividades político-comerciales del ingreso de aji a EEUU		Ganar posicionamiento en EEUU mediante el conocimiento del perfil y preferencias del consumidor mediante estudio de mercado		Implementar técnicas para incrementar la producción como casa malla.		Crear de nuevas líneas de productos con valor agregado para incrementar la exportación		Adoptar las mejores prácticas y cumplimiento de exigencias fitosanitarias, a partir de la evaluación de los modelos industriales de China, India y México		Crear programas de capacitación a los agricultores sobre técnicas de control de plagas, manejo de toxinas y pesticidas		
Factores Críticos para el éxito			Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
Oportunidades	1	Posicionamiento internacional del Perú como país atractivo para las inversiones	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36		
	2	Existencia de instituciones gubernamentales que fomentan la actividad industrial o la apoyan mediante la regulación y control	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.3	3	0.30	3	0.30
	3	Estabilidad económica y financiera en el país	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.3	3	0.30	2	0.20
	4	Disponibilidad de mano de obra para trabajar en la agroindustria	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21
	5	Acceso a las telecomunicaciones desde cualquier parte del país	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32
	6	Evolución de la tecnología en el sector agroindustrial	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18
	7	Nuevas posibilidades de capacitación, promoción y comercio a través de internet	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Amenazas	1	Contaminación de aguas y tierras originado por otras actividades industriales.	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	1	0.09	4	0.36	2	0.18
	2	Desigualdad en ingresos per cápita por regiones.	0.04	3	0.12	4	0.16	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	3	0.12
	3	Factores climáticos que afectan los campos de cultivo	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
	4	Existencia de plagas y enfermedades que afectan los cultivos	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28
	5	Leyes fitosanitarias en los países objetivo para exportar el producto	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24
	6	Inseguridad y delincuencia en el país	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.1	2	0.10	2	0.10
Fortalezas	1	Disponibilidad de cosecha durante todo el año.	0.10	3	0.3	4	0.4	2	0.20	4	0.4	3	0.30	4	0.4	3	0.30	3	0.30
	2	Alto rendimiento agrícola	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
	3	Margen de crecimiento de la fuerza laboral	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
	4	Capacidad de transformación en variedad de presentaciones	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24
	5	Apoyo de entidades privadas y públicas para la mejora de la producción y exportación	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
	6	Certificaciones internacionales de calidad	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24
	7	Posicionamiento bajo la Marca Perú	0.08	2	0.16	2	0.32	3	0.24	4	0.96	2	0.16	4	0.64	3	0.24	3	0.24
	8	Alternativas de financiamiento para el sector agrícola y exportador.	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Debilidades	1	No existe un cluster de la industria del aji	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
	2	Bajo nivel de asesoría técnica de la industria hacia los agricultores	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12
	3	Deficiente infraestructura para las exportaciones	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
	4	Falta de relaciones y alianzas entre el sector público y privado	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.1	3	0.15	3	0.15
	5	Exigencias sanitarias no cubiertas	0.06	3	0.18	4	0.72	4	0.24	4	0.96	4	0.24	3	0.72	4	0.24	4	0.24
	6	Dificultades y altos costos en el financiamiento del sector.	0.05	3	0.15	4	0.60	2	0.10	2	0.20	3	0.15	3	0.45	3	0.15	3	0.15
	7	Sensibilidad a la fluctuación del tipo de cambio.	0.05	3	0.15	3	0.45	2	0.10	2	0.20	3	0.15	3	0.45	2	0.10	3	0.15
	8	Baja presencia de comida étnica peruana en EEUU frente a competencia	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	4	0.12	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06
Total			2.00	5.71		7.89		4.95		7.93		6.26		7.58		5.99		6.12	

6.8 Matriz Rumelt (MR)

Las estrategias retenidas en la matriz MCPE se han puesto a prueba en la Matriz de Rumelt. El análisis de esta matriz está orientado sobre la base de cuatro parámetros (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) ventaja (D'Alessio, 2008). Por la consistencia, se busca que las estrategias no tengan políticas mutuamente inconsistentes, para que se pueda lograr una estrategia acorde con los valores, políticas, visión. En consonancia, las estrategias deben demostrar capacidad de adaptarse al entorno externo y a los cambios que se puedan dar de manera interna; además, las estrategias deben tener factibilidad.

Se filtran las estrategias retenidas en función a los cuatro parámetros mencionados y de acuerdo a los resultados obtenidos, todas las estrategias han sido aceptadas.

Tabla 16

Matriz de Rumelt

Estrategias Específicas	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
E1. Usar nuevas tecnologías agroindustriales para incrementar la eficiencia para exportación	SI	SI	SI	SI	SI
E2. Realizar alianzas estratégicas que atraigan la inversión para la industria.	SI	SI	SI	SI	SI
E3. Posicionar el ají en EE.UU mediante el conocimiento del perfil y preferencias del consumidor, mediante estudio de mercado	SI	SI	SI	SI	SI
E4. Implementar técnicas para incrementar la producción como casa malla.	SI	SI	SI	SI	SI
E5. Desarrollar nuevas líneas de productos con valor agregado para incrementar la exportación	SI	SI	SI	SI	SI
E6. Adoptar las mejores prácticas y cumplimiento de exigencias fitosanitarias, a partir de la evaluación de los modelos industriales de China, India y México	SI	SI	SI	SI	SI
E7. Crear programas de capacitación a los agricultores sobre técnicas de control de plagas, manejo de toxinas y pesticidas	SI	SI	SI	SI	SI
E8. Apoyar a ProPeppers en el seguimiento a las actividades político-comerciales del ingreso de ají a EE.UU	SI	SI	SI	SI	SI

6.9 Matriz de Ética (ME)

El objetivo de la Matriz Ética es verificar y confirmar que las estrategias que hayan sido hasta el momento no violen los aspectos relacionados con derechos fundamentales y justicia (D'Alessio, 2008).

Según la matriz de ética elaborada, la cual contempla aspectos relacionados a (a) los derechos, (b) la justicia y (c) el utilitarismo, ninguna de las estrategias retenidas se contraponen a los aspectos éticos, ni es injusta o es perjudicial para los resultados estratégicos por lo cual se estaría cumpliendo con los requisitos para continuar con su consideración y serán retenidas para su implementación.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las ocho estrategias retenidas superaron todos los filtros; por lo cual, se retorna a la Matriz de Decisión para encontrar las estrategias de contingencia, las que quedan reservadas para considerar su incorporación como parte del Plan Estratégico. En el presente caso se identifican 20 estrategias de contingencia que fueron consideradas entre una y tres veces durante el análisis de las matrices FODA, PEYEA, IE o GE respectivamente. En ese sentido las estrategias a considerar para el presente plan son:

Estrategias Retenidas

- E1 Usar nuevas tecnologías agroindustriales para incrementar la eficiencia para exportación
- E2 Realizar alianzas estratégicas que atraigan la inversión para la industria.
- E3 Ganar posicionamiento en EE.UU mediante el conocimiento del perfil y preferencias del consumidor mediante estudio de mercado
- E4 Implementar técnicas para incrementar la producción como casa malla.
- E5 Desarrollar nuevas líneas de productos con valor agregado para incrementar la exportación

E6 Adoptar las mejores prácticas y cumplimiento de exigencias fitosanitarias, a partir de la evaluación de los modelos industriales de China, India y México

E7 Crear programas de capacitación a los agricultores sobre técnicas de control de plagas, manejo de toxinas y pesticidas

E8 Apoyar a ProPeppers en el seguimiento a las actividades político-comerciales del ingreso de ají a EE.UU

Estrategias de Contingencia

1. Incrementar el presupuesto de PromPerú para incorporar al ají como producto impulsor de la Marca Perú y efectuar campañas de difusión y marketing para el mercado de Estados Unidos.
2. Crear la marca “Ají Peruano” para el posicionamiento del producto.
3. Incrementar el presupuesto del INIA para el desarrollo de la tecnología agroindustrial para el ají.
4. Intensificar las exportaciones durante los meses en que los principales competidores decaen en producción.
5. Impulsar las relaciones de integración en la industria para crear economías de escala.
6. Empoderar a ProPeppers para el impulso de la creación de los clústeres del ají y para la gerencia y liderazgo de proyectos en el sector.
7. Contratar asesores financieros para capacitar a las empresas en instrumentos de financiamiento como forward y opciones que permitan enfrentar la fluctuación del dólar.
8. Desarrollar estudios y planes de control biológico de plagas a través de la Autoridad Sanitaria – SENASA

9. Incentivar la inversión privada para la firma de contratos de concesión que permitan el desarrollo de servicios portuarios.
10. Contratar la asesoría de expertos internacionales en manejo y control de plagas.
11. Financiar a ProPeppers para la implementación de planes piloto en técnicas de cultivo.
12. Elaborar planes de prevención y políticas contingencia para reducir el impacto de fenómenos naturales en los cultivos.
13. Implementar una integración vertical sostenible a largo plazo, para equiparar la distribución del ingreso.
14. Crear alianza entre el sector agroindustrial con el Ministerio de Ambiente para mitigar los impactos ambientales en agua y tierra.
15. Desarrollar planes de prevención contra la inseguridad ciudadana en las regiones de mayor cultivo de ají para no limitar las inversiones.
16. Aumentar la participación en el mercado de Estados Unidos.
17. Integrar a los participantes de la cadena productiva desarrollando una asociación de productores.
18. Implementar proyectos de recuperación de tierras eriazas para incrementar el cultivo del ají.
19. Implementar una integración horizontal sostenible a largo plazo con países competidores como México, para cubrir la demanda de Estados Unidos y lograr una mejor negociación de precios de exportación.
20. Incrementar la participación del ají fresco en la canasta de exportación a Estados Unidos.

Tabla 17

Matriz Ética

DERECHOS	ESTRATEGIAS							
	E1. Usar nuevas tecnologías agroindustriales para incrementar la eficiencia para exportación	E2. Realizar alianzas estratégicas que atraigan la inversión para la industria.	E3. Ganar posicionamiento en EE.UU mediante el conocimiento del perfil y preferencias del consumidor mediante estudio de mercado	E4. Implementar técnicas para incrementar la producción como casa malla.	E5. Desarrollar nuevas líneas de productos con valor agregado para incrementar la exportación	E6. Adoptar las mejores prácticas y cumplimiento de exigencias fitosanitarias, a partir de la evaluación de los modelos industriales de China, India y México	E7. Crear programas de capacitación a los agricultores sobre técnicas de control de plagas, manejo de toxinas y pesticidas	E8. Apoyar a ProPeppers en el seguimiento a las actividades político-comerciales del ingreso de ají a EE.UU
Derechos								
1 Impacto en el derecho a la vida.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
2 Impacto en el derecho a la propiedad.	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral
3 Impacto en el libre pensamiento.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
4 Impacto en la privacidad.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
6 Impacto en el derecho a hablar libremente.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
7 Impacto en el derecho al debido proceso.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Justicia								
8 Impacto en la distribución.	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
9 Equidad en la administración.	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
10 Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo								
11 Fines y resultados estratégicos.	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
12 Medios estratégicos empleados.	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Según D'Alessio (2008), se deben considerar las estrategias que no fueron retenidas en alguna de las matrices filtro para su posible utilización. En la tabla 18 se muestra cómo las estrategias retenidas ayudan a alcanzar los objetivos trazados de largo plazo. La matriz de decisión retiene aquellas que hubieran aparecido en tres o más de las matrices, las que no alcanzaron ese valor constituyen el tercer grupo de contingencia. La matriz muestra que las ocho estrategias retenidas están alineadas con los Objetivos de Largo Plazo.

Tabla 18

Matriz Estrategias vs OLP

	OLP 1 En el 2023 la producción de ají será de 264,000 toneladas métricas, en el 2013 es de 174,000.	OLP 2 En el 2023 la superficie cosechada de ají será de 16,500 hectáreas, en el 2013 es de 15,800.	OLP 3 En el 2023 el rendimiento de kilogramos por hectárea de ají será de 16,000 kg/ha, en el 2013 es de 11,500 kg/ha.	OLP 4 Pasar de exportar 462 toneladas métricas de ají fresco al año en el 2013, a 37,000 toneladas por año en el 2023.	OLP 5 Incrementar el porcentaje de trabajadores asalariados de la PEA agrícola de 19% en el 2013, a 21% en el 2023.	OLP 6 En el 2023 las exportaciones de ají hacia Estados Unidos serán de 640 millones de dólares FOB, en el 2013 son de 158 millones de dólares.	OLP 7 Reducir la cantidad de rechazos por exigencias fitosanitarias de Estados Unidos de 0.03% de valor exportado en toneladas al 2013, a 0.01% en el 2023.
Estrategias Específicas							
E1	Usar nuevas tecnologías agroindustriales para incrementar la eficiencia para exportación	X	X			X	
E2	Realizar alianzas estratégicas que atraigan la inversión para la industria.	X	X	X		X	
E3	Ganar posicionamiento en EE.UU mediante el conocimiento del perfil y preferencias del consumidor mediante estudio de mercado			X		X	
E4	Implementar técnicas para incrementar la producción como casa malla.	X	X	X		X	
E5	Desarrollar nuevas líneas de productos con valor agregado para incrementar la exportación			X	X	X	
E6	Adoptar las mejores prácticas y cumplimiento de exigencias fitosanitarias, a partir de la evaluación de los modelos industriales de China, India y México			X		X	X
E7	Crear programas de capacitación a los agricultores sobre técnicas de control de plagas, manejo de toxinas y pesticidas			X	X	X	X
E8	Apoyar a ProPeppers en el seguimiento a las actividades político-comerciales del ingreso de ají a EE.UU			X		X	X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Se ha realizado el análisis de los principales competidores actuales con el fin de evaluar la posible reacción que cada uno tendría frente a las estrategias retenidas. Se considera para el análisis a los principales competidores en el mercado.

Tabla 19

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias Retenidas	Posibilidades Competidores	Posibilidades Competidor 1	Posibilidades Competidor 2	Posibilidades Competidor 3
		CHINA	INDIA	MÉXICO
E1	Usar nuevas tecnologías agroindustriales para incrementar la eficiencia para exportación	Ya usa intensivamente la tecnología para tener ventaja en cuanto a costos y volúmenes de producción. Su estrategia sería mantener estas ventajas.	Podría aprovechar su cercanía geográfica con China para la importación de tecnología a menor costo.	Podría utilizar la misma estrategia para lograr la renovación tecnológica en su industria.
E2	Realizar alianzas estratégicas que atraigan la inversión para la industria.	Atracción de inversión para la industria.	Atracción de inversión para la industria.	Atracción de inversión para la industria.
E3	Ganar posicionamiento en EE.UU mediante el conocimiento del perfil y preferencias del consumidor mediante estudio de mercado	Fomentaría las mejoras en sus condiciones de acceso al mercado y estrategias de blindaje para mantener su posicionamiento actual.	Fomentaría las mejoras en sus condiciones de acceso al mercado y estrategias de blindaje para mantener su posicionamiento actual.	Fomentaría las mejoras en sus condiciones de acceso al mercado y estrategias de blindaje para mantener su posicionamiento, sacando ventaja de su cercanía con EEUU.
E4	Implementar técnicas para incrementar la producción como casa malla.	Se intensificaría el uso de ésta técnica para la mejora de la producción.	Se intensificaría el uso de ésta técnica para la mejora de la producción.	Se intensificaría el uso de ésta técnica para la mejora de la producción.
E5	Desarrollar nuevas líneas de productos con valor agregado para incrementar la exportación	Se caracteriza hoy en día en promover la investigación tecnológica por lo que podría realizar mayores inversiones para la creación de nuevas líneas de producto.	Tendría facilidad para desarrollar productos farmacéuticos en base al ají, debido a que actualmente destaca por su alta competitividad en el sector químico y farmacéutico.	Frente a esta estrategia, México podría aprovechar el tipo bien definido que tienen sus ajíes autóctonos así como la competitividad en la industria química para el desarrollo de nuevos productos.
E6	Adoptar las mejores prácticas y cumplimiento de exigencias fitosanitarias, a partir de la evaluación de los modelos industriales de China, India y México	Por su alta capacidad tecnológica puede innovar constantemente sin necesidad de evaluar otros modelos lo que genera una permanente ventaja competitiva.	Por su alta capacidad tecnológica puede innovar constantemente sin necesidad de evaluar otros modelos lo que genera una permanente ventaja competitiva.	Podría utilizar la misma estrategia para evaluar los modelos de China e India para mejorar su industria.
E7	Crear programas de capacitación a los agricultores sobre técnicas de control de plagas, manejo de toxinas y pesticidas	Optaría por la innovación creando nuevas y mejores técnicas para el control de plagas, toxinas y pesticidas.	Optaría por la innovación creando nuevas y mejores técnicas para el control de plagas, toxinas y pesticidas.	Podría utilizar la misma estrategia para evaluar los modelos de China e India para mejorar su industria.
E8	Apoyar a ProPeppers en el seguimiento a las actividades político-comerciales del ingreso de ají a EE.UU	Intensificaría sus acciones comerciales para mantener su participación de mercado en Estados Unidos.	Intensificaría sus acciones comerciales para mantener su participación de mercado en Estados Unidos.	Intensificaría sus acciones comerciales para mantener su participación de mercado en Estados Unidos.

6.13 Conclusiones

1. La aplicación metódica de las matrices han servido como herramientas básicas para la formulación de estrategias, mediante un análisis profundo de los factores internos y externos del presente plan estratégico.
2. El análisis efectuado comprueba que las ocho estrategias retenidas servirán para alcanzar los objetivos de largo plazo para la industria del ají.
3. Se identifica que los competidores podrían tener capacidad de reacción ante la implementación de las estrategias propuestas.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos a Corto Plazo

Se establecen los objetivos de corto plazo que apoyarán al logro de los Objetivos de Largo Plazo, sobre la base de las metas, así como el apoyo de las estrategias planteadas para el cumplimiento del presente Plan Estratégico.

Objetivo de Largo Plazo 1

En el 2023, la producción de ají será de 264,000 toneladas métricas; en el 2013, es de 174,000.

Objetivo de corto plazo 1.1

Aumentar la producción de ají a razón del 4% anual entre el 2014 y 2023, mediante la inversión en tecnología agrícola.

Objetivo de corto plazo 1.2

Entre el 2014 y 2015, establecer alianzas comerciales con los principales productores que garanticen transacciones hasta el 2023.

Objetivo de Largo Plazo 2

En el 2023, la superficie cosechada de ají será de 16,500 hectáreas; en el 2013, es de 15,800.

Objetivo de corto plazo 2.1

Aumentar la superficie cosechada de ají a razón del 0.4% anual entre el 2014 y 2023, otorgando facilidades para la adquisición de tierras a los agricultores y agroindustria a través del Agrobanco.

Objetivo de corto plazo 2.2

Recuperar 100 hectáreas de terrenos eriazos para el cultivo del ají por año entre el 2014 y 2023, mediante la implementación de proyectos de irrigación patrocinados por el estado y la Autoridad Nacional del Agua.

Objetivo de Largo Plazo 3

En el 2023 el rendimiento de kilogramos por hectárea de ají será de 16,000 kg/ha; en el 2013, es de 11,500 kg/ha.

Objetivo de corto plazo 3.1

Aumentar el rendimiento de kilos por hectárea de ají a razón del 4% anual entre el 2014 y 2023, mediante el uso de nuevas tecnologías agrícolas y mejora en la capacitación del personal.

Objetivo de corto plazo 3.2

Aumentar la inversión anual en la implementación de casas mallas a no menos de US\$ 300,000 en el 2015 a fin de mejorar la rentabilidad de la industria.

Objetivo de corto plazo 3.3

A partir del 2014, implementar un plan anual de capacitación en nuevas tecnologías de producción industrial a través del INIA.

Objetivo de Largo Plazo 4

Pasar de exportar 462 toneladas métricas de ají fresco al año en el 2013, a 37,000 toneladas por año en el 2023.

Objetivo de corto plazo 4.1

Incrementar las toneladas métricas exportadas de ají fresco en 55% anual entre el 2014 y 2023.

Objetivo de corto plazo 4.2

Completar las acciones comerciales de Pro-Peppers para la entrada del ají fresco con los estándares de calidad requeridos por Estados Unidos para el 2015.

Objetivo de corto plazo 4.3

Para el 2015, concretar el lanzamiento de la marca "Ají Peruano", acompañado de una campaña de difusión para los clientes de Estados Unidos.

Objetivo de Largo Plazo 5

Incrementar el porcentaje de trabajadores asalariados de la PEA agrícola de 19% en el 2013, a 21% en el 2023.

Objetivo de corto plazo 5.1

Incrementar la PEA agrícola asalariada a razón de 1.7% anual entre el 2014 y 2023 incentivando la formalización laboral para hacer más atractivo el sector.

Objetivo de Largo Plazo 6

En el 2023, las exportaciones de ají hacia Estados Unidos serán de 640 millones de dólares FOB; en el 2013, son de 158 millones de dólares.

Objetivo de corto plazo 6.1

Incrementar el valor FOB de las exportaciones de ají a Estados Unidos en 15% anual entre el 2013 y 2023, mediante el aprovechamiento del TLC con dicho país.

Objetivo de corto plazo 6.2

A partir del año 2014, generar al año por lo menos un nuevo producto a base de ají para lanzar al mercado.

Objetivo de corto plazo 6.3

A partir de 2014, participar por lo menos en una feria por año para promoción del ají en Estados Unidos.

Objetivo de Largo Plazo 7

Reducir la cantidad de rechazos por exigencias fitosanitarias de Estados Unidos de 0.03% de valor exportado en toneladas al 2013, a 0.01% en el 2023.

Objetivo de corto plazo 7.1

Las barreras de entrada por motivos fitosanitarios a Estados Unidos serán superadas en el 2015 mediante la aprobación de las auditorías de certificación fitosanitaria, y de calidad e inocuidad de los productos.

Objetivo de corto plazo 7.2

A partir del 2014, implementar plan anual de capacitación en técnicas de control de plagas, manejo de toxinas y pesticidas a través del Senasa.

7.2 Recursos asignados a los Objetivos Corto Plazo

Los recursos son los insumos necesarios que permiten llevar a cabo las estrategias seleccionadas para el Ají. Pueden ser cuantitativos o cualitativos, tangibles o intangibles. Deben ser identificados y asignados correctamente. Los recursos son financieros, físicos, humanos, y tecnológicos.

Tabla 20

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo		OCP 1.1	OCP 1.2	OCP 2.1	OCP 2.2	OCP 3.1	OCP 3.2	OCP 3.3	OCP 4.1	OCP 4.2	OCP 4.3	OCP 5.1	OCP 6.1	OCP 6.2	OCP 6.3	OCP 7.1	OCP 7.2
Financieros	Asociatividad para créditos.	x	x	x			x					x	x		x	x	
	Créditos a largo plazo.	x		x		x						x	x	x	x	x	
	Emisión de acciones.									x	x	x		x			
	Créditos con empresas vinculadas.			x					x		x	x			x		x
	Inversiones Privadas.	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Reinversión de Utilidades.					x	x					x		x			
Físicos	Tierras agrícolas	x	x	x	x				x							x	x
	Agua : Proyectos de Irrigación	x	x	x	x				x							x	x
	Infraestructura de carreteras						x		x	x			x		x	x	x
	Infraestructura de puertos								x	x			x		x	x	
	Plantas de procesamiento					x			x	x	x		x	x	x	x	x
	Maquinarias de proceso de transformación	x				x	x			x	x			x		x	
	Perfiles para industria.		x			x			x	x	x		x			x	
	Objetivos claros y alineados.		x	x	x					x			x				x
Humanos	Motivación y gestión para el cambio.		x	x	x	x	x						x	x		x	
	Impulso de innovación	x				x	x	x			x		x	x	x	x	x
	Plan de capacitación.	x	x			x	x	x	x		x	x		x	x	x	x
	Personal gerencial preparado y con liderazgo.		x	x	x				x	x	x	x	x		x	x	x
	Impulso de productividad.	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x			
Tecnológicos	Desarrollo de productos.								x	x	x		x	x	x		
	Procesos y sistemas industriales.	x					x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Técnicas de cultivo y agrícolas.	x			x	x	x		x	x			x			x	x
	Estándares Fitosanitarios.					x	x		x	x			x	x	x	x	x
	Proyectos que impulsen tecnología.	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	

Recursos financieros. La asignación de los recursos financieros permitirá el logro de los objetivos planteados. Existen diversas formas en las que se puede acceder a estos. Para el caso de la industria del ají, un factor primordial es lograr la asociatividad de la cadena productiva, que permitirá a sus integrantes obtener mayor acceso y mejores condiciones de financiamiento, teniendo la posibilidad de negociar tasas de interés y plazos con el sector bancario, así como con organismos internacionales. Las formas de financiamiento más convenientes serán los créditos a largo plazo, emisiones de acciones y créditos con empresas vinculadas. Otra forma factible de obtener recursos financieros para el sector es a través de la inyección de inversiones privadas, atraídas por las condiciones económicas favorables del país y la atractividad de la industria. Conforme se alcancen los objetivos, será más factible para la industria financiar las operaciones con recursos propios a manera de reinversión de las utilidades obtenidas.

Recursos físicos. Los recursos físicos necesarios para el cumplimiento de los objetivos son principalmente las tierras agrícolas y el agua, las que harán posible el cultivo del ají. Las tierras agrícolas deben estar a disponibilidad de los agricultores y agroindustriales, otorgando a estos las facilidades y planes de financiamiento que les permitan la adquisición de terrenos.

La correcta gestión del agua es esencial para elevar la productividad y garantizar la calidad de los cultivos. La asignación es crítica para aprovechar el potencial de las tierras, lo que se agrava en el sector del ají, debido a la concentración de cultivos en la costa, donde el agua es más escasa y predominan zonas desérticas. Para contrarrestar esta situación, será necesario implementar proyectos de irrigación que permitan una mejor distribución de este recurso, patrocinados por el gobierno y respaldados por la Autoridad Nacional del Agua.

Otro tipo de recursos físicos necesarios son la infraestructura de carreteras y puertos que permitirán mantener, por un lado, el flujo de entrada y salida de los agricultores facilitando la producción y comercialización, y, por otro, facilitarán las actividades de

exportación. En el sector agroindustrial, se requerirá la asignación de recursos como plantas de procesamiento, maquinarias para los procesos de secado, molienda, empaque u otros ligados a la transformación de los productos.

Recursos humanos. El recurso humano es básico en la organización y toda la cadena productiva de la industria. El personal debe conocer la misión, visión, y objetivos a corto y largo plazo a alcanzarse; y debe convencerse de que es esencial su participación para alcanzar el objetivo común en la industria. Todas las áreas y empresas que son parte de la industria deben tener metas alineadas al logro de objetivos. Una campaña de comunicación de los nuevos objetivos a corto y largo plazo es necesaria para lograr que cada miembro de la organización y de la cadena productiva de la industria se sienta identificado y las conozca. El personal debe sentirse motivado y sentir que es parte del cambio. Se debe lograr que el personal participe en los cambios de procesos, políticas y búsqueda de soluciones ante los problemas que se presenten en el camino de lograr los objetivos.

Es importante hacer una revisión del perfil y conocimientos que son necesarios para cada uno de los puestos claves del proceso productivo de la industria, asegurar una selección de personal que cumpla con los requisitos será la base para que se puedan lograr las metas con el personal preparado adecuado. Una buena selección de personal reforzada con un plan de capacitación anual permitirá que el personal no solo esté contento, sino que esté actualizado y motivado.

Dados los niveles de exportación deseados y la magnitud de producción, se requerirá de personal a nivel gerencial y administrativo que tenga competencias de liderazgo, trabajo en equipo, negociación, innovación y visión de procesos acordes con la dimensión de mercado que se busca lograr con el presente plan.

Recursos tecnológicos. Los recursos tecnológicos constituyen un factor esencial para alcanzar eficiencias en el ámbito de la productividad, así como para el desarrollo de productos de alta calidad. Su incorporación dentro de los diversos procesos de la cadena

productiva del ají permitirá mejorar desde el tipo de maquinaria usado para los sistemas de riego y de procesamiento industrial, hasta la aplicación de buenas prácticas agrícolas con innovadoras técnicas como el cultivo bajo casas malla. Así, se facilitará el cumplimiento de los estándares internacionales fitosanitarios y calidad exigidos por los países importadores. Ante la relevancia de los recursos tecnológicos, es importante crear alianzas entre el gobierno y organismos de sector para impulsar la inversión y fomentar el desarrollo de proyectos que empleen tecnologías de última generación, lo que les permita estar a la vanguardia de la industria.

7.3 Políticas de cada Estrategia

D'Alessio (2008) indicó que las políticas son los límites del accionar gerencial que establecen las estrategias y deben ser consistentes con los valores de la organización. Las políticas elegidas tienen como finalidad orientar las estrategias para alcanzar la posición necesaria para la producción, comercialización y exportación del Ají. Para el presente Plan Estratégico, se han seleccionado las políticas que soportarán su ejecución.

Gestión humana

- P1. Reconocer las buenas prácticas y excelencia en el desempeño.
- P2. Promover la capacitación con los últimos avances en tecnología agroindustrial.
- P3. Promover pasantías por empresas agroindustriales de China, India y México a través de las universidades.
- P4. Crear programas de apoyo para la conformación de puestos de trabajo en las comunidades relacionadas.

Producto, mercado y servicio

- P5. Promover el uso de la marca país en los productos que se envían al mercado extranjero.
- P6. Fomentar la innovación en productos y procesos.
- P7. Asegurar el cumplimiento de normas fitosanitarias y estándares de calidad.

P8. Promover facilidades para la adquisición de patentes y marcas para los productos a desarrollar.

P9. Simplificar los procesos administrativos para formación de empresas.

P10. Mantener y ampliar los TLC existentes para promover la exportación.

Sostenibilidad

P11. Facilitar el acceso a recursos financieros a los integrantes del sector.

P12. Promover el uso de prácticas industriales que no afecten el medioambiente.

P13. Facilitar la creación de asociaciones industriales.

P14. Trabajar coordinadamente con entidades privadas las necesidades del sector.

Tabla 21

Estrategias y Políticas

	Políticas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
P9	Simplificar los procesos administrativos para formación de empresas.		X		X	X			X
P10	Mantener y ampliar los TLC existentes para promover la exportación.		X	X		X	X	X	X
P1	Reconocer las buenas prácticas y excelencia en el desempeño.	X			X	X	X	X	
P5	Promover el uso de la marca país en los productos que se envían al mercado extranjero.		X	X		X			
P11	Facilitar el acceso a recursos financieros a los integrantes del sector.	X	X	X	X	X	X	X	X
P2	Promover la capacitación con los últimos avances en tecnología agroindustrial.	X	X	X	X	X	X	X	X
P3	Promover pasantías por empresas agroindustriales de China, India y México a través de las universidades.	X			X	X	X	X	X
P12	Promover el uso de prácticas industriales que no afecten el medioambiente.	X	X		X		X	X	
P6	Fomentar la innovación en productos y procesos.	X	X	X	X	X	X	X	
P7	Asegurar el cumplimiento de normas fitosanitarias y estándares de calidad.	X	X	X	X	X	X	X	X
P13	Facilitar la creación de asociaciones industriales.		X			X			X
P8	Promover facilidades para la adquisición de patentes y marcas para los productos a desarrollar.		X	X		X			X
P4	Crear programas de apoyo para la conformación de puestos de trabajo en las comunidades relacionadas.		X					X	X
P14	Trabajar coordinadamente con entidades privadas las necesidades del sector.	X	X	X	X	X	X	X	X

7.4 Estructura del Sector del Ají

La estructura organizacional para el sector industrial del ají debe estar alineada con las estrategias definidas para el logro de la visión y los objetivos. Se ha identificado que la industria del ají requiere crear relaciones de integración que hacen necesaria una organización que incluya instituciones del Estado y privadas, y que sea encabezada por un líder elegido en consenso de manera periódica. En ese sentido, se propone la creación del Comité Nacional del Ají, el cual incluye a miembros representantes de los sectores privados, público y de las asociaciones de la cadena productiva, según se muestra en la Figura 36. El presidente de este comité debe ser elegido por el directorio, conformado por un representante de cada uno de los grupos mencionados.

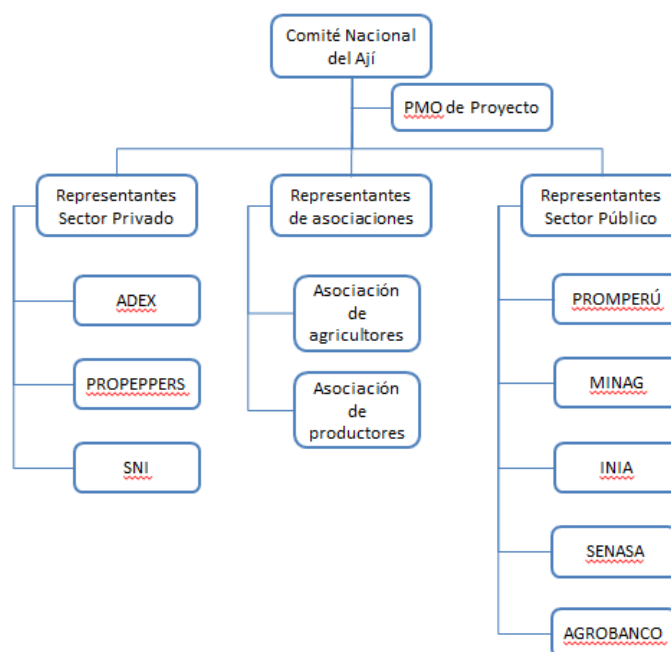


Figura 36. Estructura organizacional propuesta para el Ají.

Para la industria del ají se ha identificado como entidad especializada en promover la exportación del ají al grupo Pro-Peppers de Adex, por lo que se considera que inicialmente la presidencia del comité debe estar a cargo de un representante de este grupo. Del mismo modo, la estructura propone la creación de un PMO, que será encargado de asegurar que todas las actividades del comité estén alineadas con la visión y los objetivos establecidos, así

como la correcta asignación de los recursos financieros de la organización, para minimizar riesgos en la entrega de proyectos y alinearlos a las necesidades, a la definición de los estándares y al seguimiento de los indicadores.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Las empresas productoras de ají deben operar de forma compatible con el medio ambiente y ecología, contando con certificaciones que aseguren que sus actividades no causan impacto alguno en este y cumplan con los requisitos de calidad e inocuidad. A nivel internacional, esto constituye una condición para el ingreso del producto a ciertos mercados. Para ello, la industria debe asegurar que el proceso se encuentre estandarizado desde la etapa del cultivo, tomando medidas para evitar el uso de fertilizantes o pesticidas que dañen la ecología.

La responsabilidad social es otro requisito que los países desarrollados demandan como estándar para las empresas. El papel de la industria del ají deberá asegurar no poner en riesgo la calidad de vida y salud de las personas que trabajan en el sector y/o viven en la zona de influencia del mismo. Se debe implementar una política de información y comunicación sobre temas ambientales para los trabajadores, a fin de asegurar su participación en la conservación del medio ambiente.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

En el sector industrial del ají, es necesario contar con el recurso humano idóneo para la implementación de las estrategias y, por consiguiente, la consecución de los objetivos, debiendo tener conocimiento y experiencia relacionados con el rubro de agroindustria y exportación. Del mismo modo, se deberá impulsar el espíritu innovador que permita obtener mejoras continuas en los productos y los procesos.

Es importante que existan programas de reconocimiento para que el personal cumpla con lo necesario para el logro de los objetivos. Disponer de un panel de control que indique cómo cada una de las empresas de la industria va contribuyendo al logro de los objetivos

puede ayudar a monitorear el avance e ir reconociendo las metas que se van alcanzando entre empresas, dentro de una misma empresa o de manera transversal a la industria. Si esto se complementa con promociones a mejores puestos o incremento de salarios, sustentados en el logro de los objetivos alcanzados, se puede generar un plan de línea de carrera en función de cumplimiento de objetivos cuantitativos. Finalmente, todo el personal involucrado en el sector deberá estar formalizado, contando, además, con programas de incentivos de desempeño, alineados al cumplimiento de objetivos y a las estrategias.

7.7 Gestión del Cambio

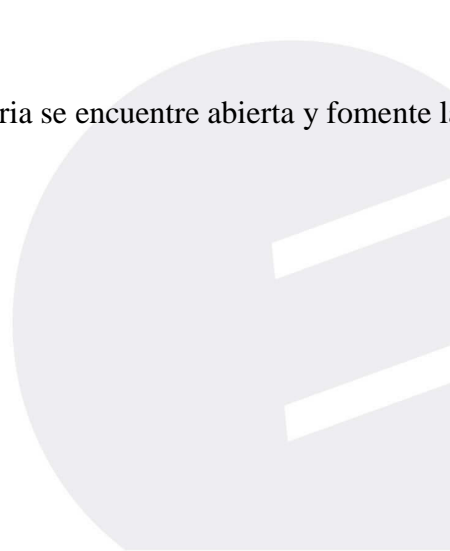
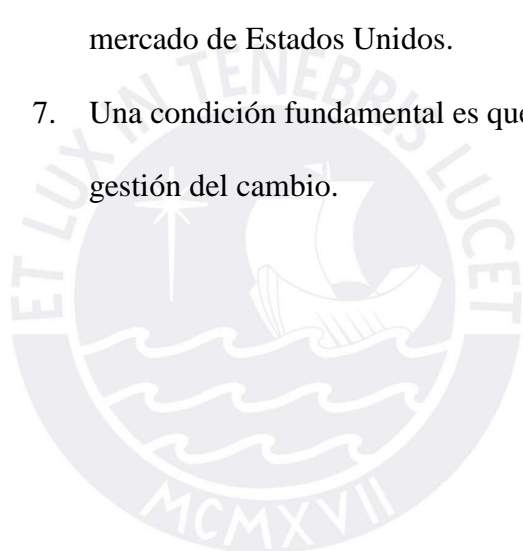
El cambio debe motivarse desde todos los grupos relacionados con la industria, buscando la innovación y mejora continua para el logro de objetivos, los cuales deben ser cada vez más retadores. Para que el cambio pueda generarse, debe tenerse el compromiso de la dirección. En cuanto al Estado, las entidades deben asumir el compromiso de impulsar el desarrollo de los proyectos necesarios o acciones que permitirán el logro de objetivos. El cambio debe estar alineado con la visión y la organización debe tener la facultad de poder modificar en forma eficaz los sistemas y estructuras que afecten la visión.

En el ámbito de las asociaciones y empresas privadas, es necesario tener una cultura de gestión del cambio que permita al personal detectar siempre oportunidades de mejora para simplificar procesos, políticas y procedimientos que ayuden al logro de objetivos. Asimismo, se debe promover, implementar y contagiar las buenas prácticas a todo el sector; por ejemplo, la innovación y gestión del cambio puede ser motivado con concursos o premios.

7.8 Conclusiones

1. Los Objetivos de Corto Plazo definidos permitirán la consecución de los Objetivos de Largo Plazo.
2. Los recursos tanto financieros, físicos, humanos y tecnológicos son necesarios para la implementación estratégica y el logro de los objetivos.

3. Las políticas planteadas para el Plan Estratégico se encuentran alineadas con los valores de la organización y apoyan la implementación de las estrategias.
4. La conformación del Comité Nacional del Ají será la base que permitirá la integración de los agentes que orienten el desarrollo de la industria y promuevan la cultura del consumo del ají.
5. La estructura organizacional propuesta, que involucra a todas las entidades interesadas en el sector, permitirá llevar a cabo las estrategias y asegurar el éxito del plan.
6. La participación de Pro-Peppers desde la etapa inicial en el liderazgo de la estructura permitirá que se culminen exitosamente las gestiones de entrada al mercado de Estados Unidos.
7. Una condición fundamental es que la industria se encuentre abierta y fomente la gestión del cambio.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Según D'Alessio (2008), la tercera etapa del proceso estratégico es la de evaluación y control, la cual, a diferencia de otras etapas, se realiza en todo momento para lograr los objetivos de la estrategia. Se pueden utilizar diferentes herramientas para evaluar y controlar una estrategia. La propuesta por Kaplan y Norton —el tablero de control balanceado— especifica la evaluación de cuatro perspectivas: empleados, clientes, accionistas y procesos.

Se analizan en adelante los objetivos a corto plazo definidos en el presente plan tomando en consideración cada una de las perspectivas con el objetivo de construir un tablero del control que permita evaluar y controlar el desarrollo del plan para cumplir los objetivos.

8.1 Perspectivas de Control

La herramienta que permitirá tener la visión integral y completa de la organización, con el fin de hacer seguimiento de objetivos, será el tablero de control. Como paso inicial, se expresan los objetivos en las dimensiones de: (a) aprendizaje interno, (b) perspectiva de los procesos, (c) perspectiva del cliente y (d) perspectiva financiera (Kaplan & Norton, 1992).

El tablero de control permite controlar el proceso de implementación estratégica mediante la identificación de la eficacia de las acciones o de la necesidad de hacer ajustes en el plan para el cumplimiento de objetivos, mediante el seguimiento de los indicadores definidos para cada una de las perspectivas (D'Alessio, 2008).

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva busca que la organización aprenda y mejore mediante la definición de objetivos e indicadores alineados a la estrategia que sirvan para la mejora continua, lo que permite que el recurso humano contribuya a alcanzar la visión. Con esta perspectiva, se busca lograr el crecimiento y desarrollo de las personas que forman parte de la organización mediante la implementación de planes de capacitación que permitan incrementar sus conocimientos y habilidades, en especial los relacionados a avances tecnológicos que permitan la mejora de la

producción, así como técnicas de control de plagas, y manejo de toxinas y pesticidas, que permitirán alcanzar los estándares de calidad necesarios para acceso al mercado objetivo.

Otra estrategia es lograr, a través del aprendizaje, que la fuerza laboral se vuelva más competitiva y, por lo tanto, más requerida; así se producirá la mejora de las condiciones de laborales y la formalización en la industria. Los indicadores de medición serán calculados en función del cumplimiento de los planes de capacitación, así como de los índices de formalización del sector a través del porcentaje de la PEA asalariada.

8.1.2 Procesos

Esta perspectiva busca identificar los procesos con mayor impacto sobre las estrategias, medirlos y controlarlos para definir los ajustes o cambios necesarios para satisfacer a los clientes. Debe tomar en cuenta a toda la cadena productiva, incluyendo aspectos de tecnología, certificación e inclusive posicionamiento de producto, buscando aumentar los niveles de rendimiento para obtener eficiencias operativas que impactarán en la satisfacción de los clientes y permitirán el logro de los objetivos financieros de la organización.

En ese sentido, se han considerado indicadores asociados a los procesos de cosecha, producción, capacidad de transformación de tierras para el cultivo, así como los asociados a volumen de exportación y desarrollo de alianzas comerciales, los cuales permitirán contar con procesos que logren que los productos satisfagan a los clientes.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva busca conocer el impacto que ejercen en los clientes las acciones que se llevan a cabo y satisfacer las necesidades esperadas en los clientes. Se incluyen, en relación con esto, indicadores tendientes a generar esfuerzos por realizar acciones comerciales, mejorar la calidad y variedad de productos, y promover los mismos para cubrir las necesidades de los clientes. El conocimiento de las necesidades del cliente y cubrir sus necesidades ayudará a aumentar la participación en el mercado.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera tiene por finalidad describir los resultados tangibles de la estrategia, enfocándose en el logro de resultados financieros favorables para la industria, mediante el incremento de la rentabilidad y valor para los accionistas.

Para esto debe contarse con una administración financiera con la habilidad suficiente para procesar información financiera, evaluar riesgos y analizar escenarios de costo-beneficio referidos a volúmenes de inversión en nuevas tecnologías, así como incrementar las alianzas estratégicas comerciales a fin de lograr la rentabilidad esperada. Estos indicadores permitirán tomar decisiones rápidas para la alineación ante un desbalance.

8.2 Tablero de Control Integrado

En la Tabla 22, se muestra el Tablero de Control Integrado.

8.3 Conclusiones

1. El monitoreo se realiza con la ayuda del PMO asignado a la organización, que periódicamente revisa el cumplimiento y da alertas para la toma de acciones inmediatas. Cuando se vayan superando los objetivos planteados, se busca definir objetivos cada vez más retadores, con lo que se genera la mejora continua en la organización.
2. La perspectiva de control es el paso que ayudará a asegurar que las acciones que sigue el sector industrial se encuentren alineadas a los objetivos estratégicos formulados.
3. La división por clientes, procesos, aprendizaje interno y financiera, es la base que recopilan los indicadores de control que serán plasmados en el Tablero de Control Integral.
4. El tablero de control brinda una visión integral del sector a través de la medición de los objetivos alineados a las estrategias, lo cual permitirá realizar los ajustes necesarios para conseguir la visión.

Tabla 22

Tablero de Control Integrado

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Unidades	
Aprendizaje interno	OCP 3.3	A partir del 2014, implementar plan anual de capacitación en nuevas tecnologías de producción industrial a través del INIA.	Cumplimiento del plan anual programado	Porcentaje
	OCP 5.1	Incrementar la PEA agrícola asalariada a razón de 1.7% anual entre el 2014 y 2023 incentivando la formalización laboral para hacer más atractivo el sector.	Incremento anual de la PEA asalariada	Porcentaje
	OCP 7.2	A partir del 2014, implementar plan anual de capacitación en técnicas de control de plagas, manejo de toxinas y pesticidas a través del SENASA.	Cumplimiento del plan anual programado	Porcentaje
Procesos	OCP 1.1	Aumentar la producción de ají a razón del 4% anual entre el 2014 y 2023, mediante la inversión en tecnología agrícola para la mejora de los procesos.	Crecimiento anual de producción de ají	Porcentaje
	OCP 1.2	Entre el 2014 y 2015 implantar alianzas comerciales con los principales productores que garanticen transacciones hasta el 2023.	Cantidad de alianzas comerciales	Unidades
	OCP 2.1	Aumentar la superficie cosechada de ají a razón del 0.4% anual entre el 2014 y 2023, otorgando facilidades para la adquisición de tierras a los agricultores y agroindustria a través del Agrobanco.	Crecimiento anual de superficie cosechada de ají.	Porcentaje
	OCP 2.2	Recuperar 100 hectáreas de terrenos eriazos para el cultivo del ají por año entre el 2014 y 2023, mediante la implementación de proyectos de irrigación patrocinados por el estado y la Autoridad Nacional del Agua.	Hectáreas de terreno recuperadas por año	Unidades
	OCP 3.1	Aumentar el rendimiento de kilos por hectárea de ají a razón del 4% anual entre el 2014 y 2023, mediante el uso de nuevas tecnologías agrícolas y mejora en la capacitación del personal.	Incremento anual de rendimiento de kg/ha.	Porcentaje
	OCP 4.1	Incrementar las toneladas métricas exportadas de ají fresco en 55% anual entre el 2014 y 2023.	Crecimiento anual de volumen de exportaciones de ají	Porcentaje
	OCP 7.1	Las barreras de entrada por motivos fitosanitarios a Estados Unidos serán superadas en el 2015 mediante la aprobación de las auditorías de certificación fitosanitaria, y de calidad e inocuidad de los productos.	Auditorías fitosanitarias aprobadas	Porcentaje
	Clientes	OCP 4.2	Completar las acciones comerciales de Pro-Peppers para entrada del ají fresco con los estándares de calidad requeridos por Estados Unidos para el 2015.	Cumplimiento del plan de acciones comerciales programadas
OCP 4.3		Para el 2015 concretar el lanzamiento de la marca "Ají Peruano" acompañado de una campaña de difusión para los clientes de Estados Unidos.	Cumplimiento del plan de lanzamiento de marca	Porcentaje
OCP 6.2		A partir del año 2014, generar al año por lo menos un nuevo producto a base de ají para lanzar al mercado.	Cantidad de lanzamientos por año	Unidades
OCP 6.3		A partir de 2014, participar por lo menos en una feria por año para promoción del ají en Estados Unidos.	Cantidad de ferias anuales	Unidades
Financieras	OCP 3.2	Aumentar la inversión anual en la implementación de casas malla a no menos de US\$ 300,000 en el 2015 mejorando la rentabilidad de la industria.	Retorno por inversión en casas malla	Unidades
	OCP 6.1	Incrementar el valor FOB de las exportaciones de ají a Estados Unidos en 15% anual entre el 2013 y 2023, mediante el aprovechamiento del TLC con dicho país.	Incremento anual de exportaciones de ají FOB a EE. UU.	Porcentaje

Capítulo IX: Competitividad de la Industria

9.1 Análisis Competitivo del Ají

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar al sector industrial con su entorno. La competencia está integrada por las industrias de otros países que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro del grupo de clientes, es competidor aquel que satisface las mismas necesidades con respecto al público consumidor.

Para el análisis de la industria se utilizan las hojas de trabajo de Mason (1984) y Rowe et al. (1994) para evaluar la atractividad y competitividad de la industria.

Análisis Competitivo de la Industria				
1. Tasa de crecimiento potencial de la industria (en terminos reales)				
0-3%	6-9%	12-15%	18-21%	
<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	
3-6%	9-12%	15-18%	> 21%	
<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	
2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria.				
Ninguna barrera		X	Virtualmente imposible de entrar	
3. Intensidad de la competencia entre empresas				
Extremadamente competitivo		X	Casi ninguna competencia	
4. Grado de sustitución del producto				
Muchos sustitutos disponibles		X	Ningun sustituto disponible	
5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios y de soporte.				
Altamente dependiente			X	Virtualmente independiente
6. Poder de negociación de los consumidores				
Consumidores establecen terminos	X		Productores establecen terminos	
7. Poder de negociación de los proveedores				
Proveedores establecen terminos	X		Compradores establecen terminos	
8. Grado de sofisticación tecnológica de la industria.				
Tecnología de alto nivel		X	Tecnología muy baja	
9. Regimen de innovación en la industria				
Innovación rápida		X	Casi ninguna innovación	
10. Nivel de capacidad gerencial.				
Muchos gerentes muy capaces		X	Muy pocos gerentes capaces.	

Figura 37. Análisis competitivo de la industria. Tomado de Rowe et al (1994)

Los diez aspectos mostrados en la Figura 37 miden el nivel de competencia de la industria.

Análisis de atractividad de la Industria		
Factor	Impulsor	Puntaje
1. Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	0 8 10
2. Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	0 3 10
3. Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	0 8 10
4. Vulnerabilidad	Competidores, inflación	0 6 10
5. Concentración	Número de jugadores	0 5 10
6. Ventas	Cíclicas, continuas	0 8 10
7. Especialización	Enfoque, diferenciación, único	0 8 10
8. Identificación de marca	Facilidad	0 8 10
9. Distribución	Canales, soporte requerido	0 5 10
10. Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	0 5 10
11. Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	0 6 10
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	0 7 10
13. Tecnología	Liderazgo, ser únicos	0 4 10
14. Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	0 6 10
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras	0 5 10
Total		92

Figura 38 Análisis de la atractividad de la Industria. Tomado de Rowe et al (1994)

La hoja de trabajo de Rowe et al. (1994) mostrada en la Figura 37 obtiene como resultado un puntaje de 92 para la atractividad de la industria del ají, encontrándose dentro del rango normalmente aceptado.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Ají

La industria del ají en el Perú muestra ventajas competitivas y comparativas frente al resto de países que participan en el mercado internacional del ají. Estas se mencionan a continuación.

Ventajas competitivas:

- Alta capacidad de producción agrícola del ají durante todo el año.
- Variedad de especies que permiten desarrollar productos únicos y en diversas presentaciones.
- La marca país del Perú está consolidándose en el mercado internacional.
- Apoyo de entidades privadas y públicas para la mejora de la producción y exportación.

- Posicionamiento de productos e insumos peruanos en el mercado internacional.
- Consolidación del Perú como exportador en el rubro gastronómico.
- Estabilidad económica y financiera en el país.

Ventajas Comparativas:

- Ubicación geográfica que favorece el comercio con Estados Unidos.
- Diversidad de climas.
- Disponibilidad de tierras de cultivo.
- Disponibilidad de mano de obra para la agroindustria.

En cuanto a los aspectos negativos por superar, se identifican los siguientes:

- Mejorar el manejo de recursos naturales para preservar el ecosistema.
- Mejoras en infraestructura vial.
- Capacitación en tecnología, técnicas de producción y estándares fitosanitarios.
- Fortalecer las asociaciones de productores.

Para potenciar las ventajas competitivas y comparativas, se requiere concretar mejoras en capacitación, innovación y tecnología, así como en los planes de comunicación, marketing y posicionamiento, además de contar con respaldo financiero y político. Por otro lado, para superar los aspectos negativos se requiere explotar mejor el recurso humano, natural y de ubicación geográfica.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Ají

Los clústeres están conformados por empresas productoras, proveedoras de bienes y servicios, firmas relacionadas e instituciones asociadas en un sector de industria similar y concentradas geográficamente (Porter, 2003).

Los gobiernos regionales, locales y el Estado, y las entidades gubernamentales y privadas vienen apoyando iniciativas orientadas a formar clústeres de productores que conduzcan a un mejor uso de las tierras agrícolas, ventajas para negociar con proveedores,

creación de economías de escala y, por consiguiente, una mejora en la productividad del sector agroindustrial. El clúster de la industria del ají se presenta en la Figura 39.

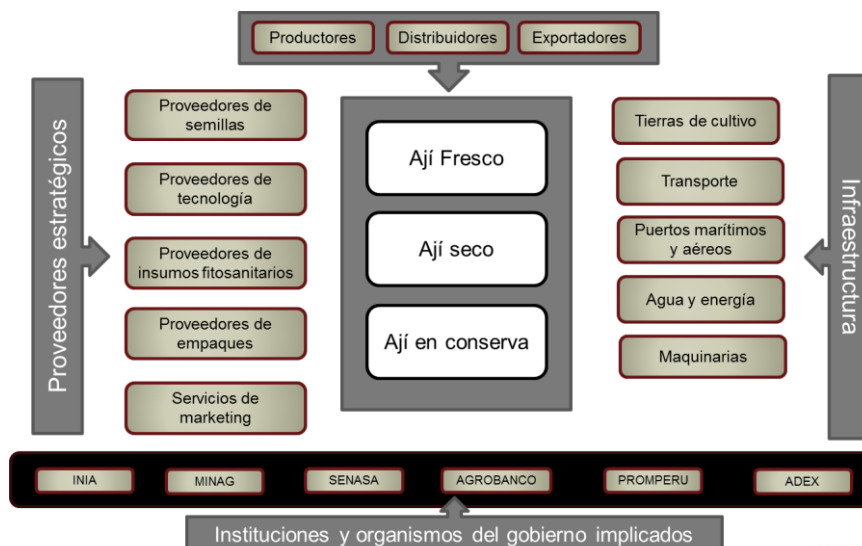


Figura 39. Clúster del Ají.

Además, se ha formado la asociación Pro-Peppers, que trabaja en iniciativas para el crecimiento del sector mediante la mejora de la calidad, acuerdos arancelarios y acuerdos de cumplimiento de requisitos, en conjunto con el sector privado y público, para lograr el crecimiento de las oportunidades de entrada a Estados Unidos.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de Potenciales Clústeres

Los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres de la industria del ají del Perú son los siguientes:

- Asegurar la permanencia de los productos industriales de ají del Perú en el mercado, permitiendo que las empresas se integren y tengan estabilidad.
- Fomentar de forma compartida las iniciativas de investigación. La investigación y sus resultados finales beneficiará a todos en la misma medida.
- La concentración de empresas atrae más clientes y provoca que el mercado se amplíe, sumando más de lo que cada empresa obtendría operando por separado.

- La concentración de empresas genera una mayor especialización y división de trabajo y, por ende, una mayor productividad.
- La fuerte interacción entre productores facilita e induce un mayor aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización.
- La integración permite compartir la disponibilidad de tecnología que puede ser usada para fortalecer a los distintos eslabones de la cadena productiva.
- La integración permite la generación de economías de escala, mejorando la estructura de costos.
- La integración permite incrementar el poder de negociación con los integrantes de la cadena productiva.

9.5. Conclusiones

1. El sector industrial del ají tiene ventajas competitivas y comparativas sobre sus competidores.
2. La creación del clúster del ají repercutirá en el desarrollo empresarial y, por consiguiente, en el desarrollo del país, mejorando las ventajas competitivas e impulsando el desarrollo de las regiones.
3. Los clústeres representan una clara oportunidad de desarrollo para la industria del ají, permitiéndole avanzar con mayor rapidez mediante la integración de las empresas, en comparación con empresas que operan por separado.
4. La cooperación entre los integrantes de los clústeres es la base para el éxito de la agroindustria.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral recoge y muestra de forma integrada la forma como se alinea la visión, misión y objetivos de largo plazo, con las estrategias, políticas para cada estrategia y los objetivos de corto plazo. Según D'Alessio (2008), el Plan Estratégico Integral ayudará a llevar el control del proceso estratégico y, de ser necesario, hacer los ajustes que se requieran a fin de alinear nuevamente las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos del plan.

10.2 Conclusiones Finales

1. La industria del ají constituye un sector económico con oportunidad de crecimiento para la exportación a Estados Unidos dada la cercanía geográfica, condiciones climáticas, y económicas de crecimiento favorables para el sector agroexportador y para el país.
2. Es importante el apoyo y compromiso del Gobierno para el desarrollo del sector del ají y del presente plan estratégico, facilitando las condiciones de libre comercio y aportando en lo necesario para lograr mayor eficiencia en el sector.
3. Contar con la suficiente asignación presupuestal para fondos agrarios, tecnológicos, de capacitación y otros, tanto de parte de instituciones del Estado como privadas potenciará el desarrollo de la industria.
4. La fuerza competitiva de otros países interesados en un mismo sector puede generar oportunidades de asociación para cubrir en conjunto mayores demandas y ganar mercado, como el caso de México y su ventaja de cercanía geográfica a Estados Unidos.

5. Existe la oportunidad en el recurso humano del sector de mejorar en capacitación, competencias y relaciones laborales, que además aporte al crecimiento de la PEA agraria.
6. El Ají optimiza su productividad por hectárea a través de inversión en tecnología y conocimiento, así como por distribuciones equitativas de producción en todas las regiones con condiciones para el cultivo.
7. La tecnología de la información sobre la industria agroexportadora es básica para que exista conocimiento y toma de decisiones oportunas.
8. La industria del ají tiene potencial para el desarrollo de nuevos productos siendo claves la inversión en tecnología, investigación, innovación de procesos y cumplimiento de los estándares fitosanitarios requeridos.
9. El seguimiento mediante el Tablero de Control Balanceado ayudará a controlar la ejecución de los objetivos y tomar acciones cuando sea necesario.
10. La propuesta de creación del clúster del ají permitirá obtener ventajas competitivas, economías de escala y mayor rentabilidad.

10.3 Recomendaciones Finales

De las estrategias propuestas a lo largo del presente plan estratégico y sobre la base de los antecedentes y condiciones del entorno mencionados se recomienda lo siguiente:

1. El Comité del Ají debe implementar el presente plan estratégico a fin de potenciar el crecimiento del sector del ají alcanzando la visión propuesta para el 2023 mediante los objetivos propuestos en el corto y largo plazo.
2. Establecer convenios y alianzas estratégicas entre las empresas integrantes de la cadena productiva del ají a fin de fortalecer el sector, y lograr las ventajas competitivas necesarias para enfrentar a la fuerte competencia de China, India y

México. Es importante orientar estos esfuerzos en la adquisición de tecnología, innovación y la capacitación del recurso humano.

3. Buscar la conformación de clústeres y organizaciones privadas con las estructuras propuestas que faciliten la implementación del presente plan estratégico. Es recomendable que esta conformación de clústeres aproveche las ventajas comparativas existentes en el país en cuanto al clima y facilidades de cultivos.
4. Impulsar la competitividad del ají peruano en el exterior mediante el respaldo del Estado y de instituciones privadas como Promperú, orientándose a la superación de estándares de calidad y barreras fitosanitarias que permitan ampliar la canasta de exportación en todas sus presentaciones y, en especial, la del ají fresco.
5. Monitorear los cambios que puedan presentarse en el ámbito interno y externo, y prestar atención a la aparición de nueva competencia y amenazas a los factores críticos de éxito identificados.
6. Focalizarse en todo momento en la visión, la misión, valores y código de ética para realizar con éxito el plan establecido.

10.4 Futuro del Ají

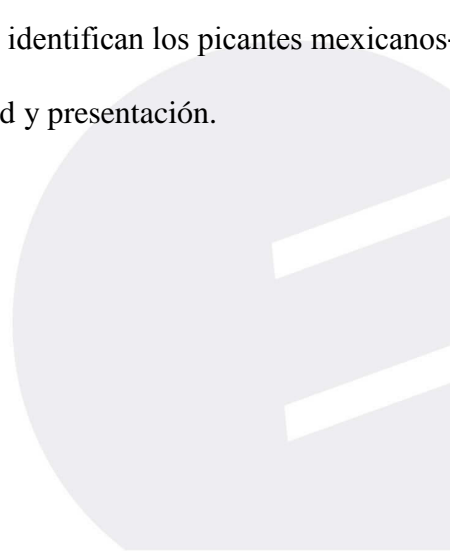
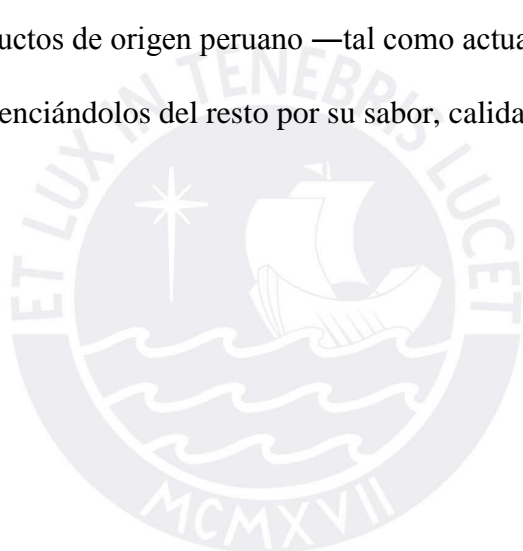
Una vez implementado el Plan Estratégico, y dadas las expectativas favorables para el desarrollo de la economía del Perú y el incremento de su imagen como país exportador de productos de calidad, la industria del ají habrá alcanzado un alto rendimiento por hectárea, tendrá preponderancia en el mercado internacional y será atractiva para los inversionistas, contribuyendo con el desarrollo rentable y sostenible, logrando el Perú estar dentro de los tres principales países productores de Ají.

La industria del ají contará con un clúster consolidado que le permitirá ser más eficiente en la producción, incrementándola, fomentando con ello más puestos de trabajo y

mejores condiciones para la mano de obra; así se logrará un sector más atractivo laboralmente contribuyendo con la mejora del nivel de vida de los productores.

El Ají habrá desarrollado relaciones de integración que le permitirán obtener mejores condiciones de negociación y producción, mejorando su rentabilidad. La actividad industrial estará respaldada por el sector financiero, lo que le permitirá obtener financiamiento para incrementar su inversión en tecnología y capacitación, destinada al aseguramiento de la calidad y a la investigación y desarrollo de nuevas líneas de productos, cumpliendo con los estándares fitosanitarios que exige el mercado y con todo lo necesario para la protección del medio ambiente.

En el mercado de Estados Unidos, los productos de ají serán identificados como productos de origen peruano —tal como actualmente se identifican los picantes mexicanos— diferenciándolos del resto por su sabor, calidad, variedad y presentación.



Planeamiento Estratégico Integral								
Visión: En el 2023 el Perú será reconocido dentro de los tres principales países productores de ají a nivel mundial, alcanzando un alto rendimiento (Kg/Ha), contribuyendo al desarrollo rentable y sostenible de la industria, protegiendo al medio ambiente y mejorando el nivel de vida de los productores.								
INTERESES ORGANIZACIONALES: Mejorar la productividad en la industria del ají. Incrementar el área de cultivo para el ají. Incrementar la exportación FOB del ají en Estados Unidos. Mejorar la rentabilidad optimizando el rendimiento por hectárea. Incrementar la participación del ají fresco en la canasta exportada a Estados Unidos. Cumplir las exigencias fitosanitarias de Estados Unidos. Incrementar el porcentaje de trabajadores asalariados de la PEA agrícola.		OBJETIVOS A LARGO PLAZO					PRINCIPIOS CARDINALES: Influencia de terceras partes: China como competidor principal en mercado EEUU. Lazos pasados y presentes: oportunidad de recibir asistencia técnica agropecuaria de China. Contra balance de intereses: posibilidad de suscribir acuerdos para protocolos fitosanitarios con China. Conservación de los enemigos: alianza comercial con México.	
ESTRATEGIAS							POLÍTICAS	
E1.	Usar nuevas tecnologías agroindustriales para incrementar la eficiencia para exportación	X		X			X	P1, P2, P3, P6, P7, P11, P12, P14
E2.	Realizar alianzas estratégicas que atraigan la inversión para la industria.	X	X		X		X	P2, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14
E3.	Posicionar el Ají en EE.UU mediante el conocimiento del perfil y preferencias del consumidor mediante estudio de mercado				X		X	P2,, P5, P6, P7, P8, P10, P11, P14
E4.	Implementar técnicas para incrementar la producción como casa malla.	X		X	X		X	P1, P2, P3, P6, P7, P9, P11, P12, P14
E5.	Desarrollar nuevas líneas de productos con valor agregado para incrementar la exportación			X	X	X	X	P1, P2, P3, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P13, P14
E6.	Adoptar las mejores prácticas y cumplimiento de exigencias fitosanitarias, a partir de la evaluación de los modelos industriales de China, India y México				X		X	P1, P2, P3, P6, P7, P10, P11, P12, P14
E7.	Crear programas de capacitación a los agricultores sobre técnicas de control de plagas, manejo de toxinas y pesticidas				X	X	X	P1, P2, P3, P4, P6, P7, P10, P11, P12, P14
E8.	Apoyar a ProPeppers en el seguimiento a las actividades político-comerciales del ingreso de ají a EE.UU				X		X	P1, P2, P5, P6, P7, P10, P11, P12, P13, P14
TABLERO DE CONTROL							TABLERO DE CONTROL	
Aprendizaje Interno				OCP 3.3	OCP 5.1		OCP 7.2	Aprendizaje Interno
Procesos		OCP 1.1	OCP 2.1	OCP 3.1.	OCP 4.1		OCP 7.1	Procesos
		OCP 1.2	OCP 2.2					
Clientes					OCP 4.2		OCP 6.2	Clientes
					OCP 4.3		OCP 6.3	
Financiera				OCP 3.2			OCP 6.1	Financiera
		RECURSOS						
		1. Recursos financieros. Créditos a largo plazo, emisiones de acciones y créditos con empresas vinculadas. Inyección de inversiones privadas, atraídas por las condiciones económicas favorables del país y la atractividad de la industria.						
		2. Recursos físicos. tierras agrícolas y el agua, infraestructura de carreteras y puertos, plantas de procesamiento, maquinarias para los procesos de secado, molienda, empaque u otros ligados a la transformación de los productos.						
		3. Recursos humanos. Una buena selección de personal reforzada con un plan de capacitación anual permitirá que el personal no sólo esté contento sino que esté actualizado y motivado. Dada la magnitud de producción y niveles de exportación deseados, se requerirá de personal a nivel gerencial y administrativo que tenga competencias de liderazgo, trabajo en equipo, negociación, innovación y visión de procesos que estén acordes a la dimensión de mercado que se busca lograr con el presente plan.						
		4. Recursos tecnológicos. Maquinaria, sistemas de riego y de procesamiento industrial, casas malla.						
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
		PLANES OPERACIONALES						
		En el sector industrial del ají los planes operacionales estarán acotados en función a las estrategias definidas en el proceso de Planeamiento Estratégico.						

VALORES:
 Cooperación: Se debe tener clara la participación y aporte de cada eje de la cadena de valor.
 Calidad total: Buscar convertirse en la alternativa preferida por los consumidores; brindándoles productos con altos estándares de calidad y excelencia.
 Conocimiento: Compromiso con la capacitación constante, permitiendo estar al corriente de los nuevos avances de productos y servicios del sector, conociendo lo último en tecnología y en el uso y cuida de los productos comercializados.
 Sentimiento de orgullo: Cada uno de los miembros que participan en el proceso productivo se debe encontrar identificado con los objetivos y sentirse orgullosos de ser parte del desarrollo de un producto de calidad y que será reconocido en los mercados mundiales.

CÓDIGO DE ÉTICA:
 Trabajadores: respetar a todas las personas sin importar su credo, raza, sexo o condición social, velando por los derechos de todos y cada uno de ellos.
 Trato justo a los trabajadores, compromiso de actuar con honestidad, decencia y transparencia, cumpliendo con la ley.
 Proveedores: deberán mantener una línea de conducta intachable. Por su lado las industrias deben establecer el compromiso de cumplir con sus obligaciones en cumplimiento a los acuerdos comerciales.
 Canal de distribución: originalidad, calidad y garantía del producto, así como su entrega en buen estado y con las especificaciones acordadas.
 Sociedad vinculada: Compromiso con el desarrollo de la comunidad, la protección y preservación del medio ambiente.

Figura 40. Plan Estratégico Integral.

Referencias

Asociación de Exportadores [Adex]. (2013a). IV Convención De Capsicum. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/>.

Asociación de Exportadores [Adex]. (2013b). Adex impulsa mejora de la calidad de Capsicums para ingresar a más mercados. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/BoletinesD/Prensa/BPrensa.asp?bol=1840&cod=5>

Agencia Xinhua. (2013). Inversión en investigación y desarrollo de China alcanza nuevo récord en 2012. Recuperado de http://spanish.china.org.cn/science/txt/2013-03/02/content_28109128.htm

Agronegocios. (2012). Oportunidades de mercado de los ajíes nativos (*Capsicum* spp.) en la Unión Europea. Recuperado de http://www.agronegociosperu.org/noticias/060212_n2.htm

Agronegocios. (2013a). Impulsan mejora de la calidad de capsicums para ingresar a más mercados. Recuperado de <http://www.agronegocios.pe/negocios/item/901-impulsan-mejora-de-la-calidad-de-capsicums-para-ingresar-a-mas-mercados>.

Agronegocios. (2013b). En dos años Perú enviaría capsicum frescos a EE. UU. Recuperado de <http://www.agronegocios.pe/agraria/item/796-en-dos-anos-peru-enviaria-capsicum-frescos-a-ee-uu>

Agronegocios. (2013c). INIA estudia diversidad de ajíes nativos con propiedades antioxidantes. Recuperado de <http://www.agronegocios.pe/tecnologia/item/1933-inia-estudia-diversidad-de-ajies-nativos-con-propiedades-antioxidantes>

Amadeo, K. (2013). China's Economy. Recuperado de http://useconomy.about.com/od/worldeconomy/p/China_Economy.htm

- América Economía. (2010). China impulsa grandes inversiones en infraestructura. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/china-impulsa-grandes-inversiones-en-infraestructura>
- América Economía (2013). Marca Perú: Branding y Desarrollo. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/marca-peru-branding-y-desarrollo>
- Andina. (2010). Adex forma Pro-Peppers para gestionar junto al Estado peruano ingreso de ajíes y pimientos frescos a EEUU. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/espanol/Noticia.aspx?id=CSNIxvjtaKc=#.UjfBcNJLOWU>
- APEGA et al. (2009). *Ajíes Peruanos, Sazón para el Mundo* (1era edición). Lima, Perú: El Comercio.
- APEGA. (2013). Recuperado de <http://www.apega.pe/apega/-que-es-apega-S1/C1.html>
- Asociación de Gremios de Productores Agrarios del Perú [AGAP]. (2013). Recuperado de <http://www.agapperu.org/Main.asp>
- Ayala, A., Schwentesius, R., Carrera, B. (2012). Hortalizas en México: competitividad frente a EE. UU. y oportunidades de desarrollo. *Revista Journal*, 70-88. Georgetown University – Universia.
- Ayala, S. (2013). Buscarán colocar a México como líder en exportación de chile. Recuperado de <http://www.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/59c559aceeedad0e4ac7dd4b4121bbb>
- Babson College. (2011). Ranking del Global Entrepreneurship Monitor. Recuperado de <http://blogs.upn.edu.pe/negocios/2013/05/27/interesantes-indicadores-de-emprendimiento-en-el-peru/>
- Banco Central de Reserva del Perú. Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2013-2015” Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/junio/reporte-de-inflacion-junio-2013.pdf>

Barja, R. (2013). Agrobanco: “Bancos siguen resistiéndose a dar préstamos al sector agrario”.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/agrobanco-bancos-siguen-resistiendose-dar-prestamos-al-sector-agrario-2067349>

Borda, E. & Choquehuayta, G. (2009). *La cadena productiva del ají páprika y la Asociatividad: Un reto para la competitividad en el mercado internacional con equidad*. Arequipa, Perú: Centro Interdisciplinario de Investigación e Innovación de la Universidad Católica de Santa María.

Burneo, K. (2011). Ministerio de la Producción. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/dgp/ciae.nsf/vf07web/354806C2BF9EF2C10525793300596FFD/\\$FILE/DiapositivasInformesobreelsectorpesca.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/dgp/ciae.nsf/vf07web/354806C2BF9EF2C10525793300596FFD/$FILE/DiapositivasInformesobreelsectorpesca.pdf)

Cabieses, F. (2000). *Antropología del ají*. Lima, Perú: Instituto Nacional de Medicina Tradicional/Ministerio de Salud.

Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana. (2012). Gerencia de Investigación de Mercados. Perfil Comercial República de la India. Recuperado de http://www.cei-rd.gov.do/estudios_economicos/perfiles/asia/india.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [Ceplan]. (2011). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*.

CIA The World Factbook. South America: Perú. Communicatios Perú. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>

Comex Perú. (2013). Exportaciones Agropecuarias aumentaron entre enero y julio. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2013-09-08-exportaciones-agropecuarias-aumentaron-6-7-entre-enero-y-julio-noticia_629171.html

Comisión de Plan de Gobierno Gana Perú. (2010). *La Gran Transformación, Plan de Gobierno 2011-2016*. Recuperado de

http://www.presidencia.gob.pe/images/archivos/plandegobierno_ganaperu_2011-2016.pdf

Cooperatividad. (2013). Perú aprobó ley que prohíbe ingreso y producción de transgénicos por 10 años. Recuperado de

<http://www.cooperativa.cl/noticias/sociedad/ciencia/alimentos/peru-aprobo-ley-que-prohibe-ingreso-y-produccion-de-transgenicos-por-10-anos/2011-12-09/205316.html>

Consejo Nacional de la Competitividad (2012). La Agenda de Competitividad 2012-2013.

Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/competitiv/documentos/Agenda_Competitividad_2012_2013.pdf

Contraloría General de la Republica. (2013). Misión, visión y valores. Recuperado de

http://www.contraloria.gob.pe/wps/portal/portalcgr/website/Inicacion1/!ut/p/b1/04_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfGjzOLdXf29TZwNjAws_BxdDTwDLMzCQjwMDQ1CzIAKI0EKDHAARwNC-sP1o9CUmBgYGniaujt5ebsaG5pZGkMV4LHCzyM_N1W_IDfCIMvEUREALgDGig!!/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

Cruz, D. (2013). La Alianza del Pacífico. Suplemento Portafolio Económico, El Comercio. 7-8

D'Alessio, F. (2008). El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia. México D.F., México: Pearson Educación.

Dark, A., Gutiérrez, J., Jáuregui, J., & Merino, R. (2009). Lineamientos estratégicos para el desarrollo de la marca anchoveta peruana. (Tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.

- El Comercio. (2013). Agroexportaciones crecieron más de 30 veces desde 1980. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1316722/noticia-agroexportaciones-crecieron-mas-30-veces-desde-1980>
- El Comercio. (2013). Moody's podría elevar la calificación del Perú en marzo del 2014. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1590065/noticia-moodys-podria-elevar-calificacion-peru-marzo-2014>
- El Comercio. (2013). El 20% de los celulares en el Perú son smartphones, asegura GSMA. Recuperado de <http://elcomercio.pe/actualidad/1599883/noticia-20-celulares-peru-son-smartphones-asegura-gsma>
- Escuela Superior de Administración de Negocios. [ESAN]. (2007). Global entrepreneurship monitor – Perú 2007. Lima, Peru: ESAN.
- Escajadillo, F. (2013). Difícil situación en principales destinos afectan desempeño de Capsicums peruanos. Recuperado de <http://arequipavip.com/dificil-situacion-en-principales-destinos-afectan-desempeno-de-capsicums-peruanos/>
- Escobal, J. (2007). La Agricultura peruana Frente al TLC: ¿oportunidad o maldición? Concurso de Proyectos Medianos de Investigación del CIES.
- Fondo Monetario Internacional. (2012). El Perú en el mundo. Recuperado de 2011 de <http://desarrolloperuano.blogspot.com/2012/04/el-peru-en-el-mundo-pbi-en-dolares-y-en.html>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (1997). El Estado Mundial de la Agricultura y la alimentación 1997. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/w5800s/w5800s12.htm>
- Foro Económico Mundial [WEF]. (2012). Informe Global de Tecnologías de la Información 2011-2012. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/RGTIC_2012.htm

- Foro Económico Mundial [WEF]. (2013). Informe de Competitividad Global 2013. Recuperado de http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-peru-mantiene-posicion-61-reporte-global-competitividad-2013-2014-473017.aspx#.UjJ-m3_4JvU
- Francke, P. (2008). Internacional: ¿Por qué no hay un TLC entre EE. UU. y China? Servicios en Comunicación Intercultural (Servindi). Recuperado de <http://servindi.org/actualidad/5620>
- Gana Perú, (2010). La Gran Transformación – Plan de Gobierno 2011 – 2016. Recuperado de <http://e.elcomercio.pe/66/doc/plandegobiernoganaperu.pdf>
- Gestión. (2013). Opinan que si Perú y México se juntan ganarían demanda por competencia desleal china. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/si-peru-y-mexico-se-juntan-ganarian-demanda-contra-competencia-desleal-china-2073301>
- GLOBALGAP, 2013. Recuperado de <http://www.globalgap.org/es/>
- Guerra, L., Manrique, R., Páucar, J. (2005). Perú y China firman 8 acuerdos y reafirman lazos comerciales. *La República.pe*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/28-01-2005/peru-y-china-firman-8-acuerdos-y-reafirman-lazos-comerciales>
- Guevara, G. (2003). Política Monetaria del Banco Central: Una Perspectiva Histórica. Lima, Perú: Banco Central de Reserva del Perú.
- Guevara, R. (2010). Los econegocios: ¿Una opción estratégica para el Perú? *Strategia*, 5(16) 46-47.
- Hartmann, F. (1978). Introducción a las relaciones internacionales. Recuperado de http://perio.unlp.edu.ar/relaciones_internacionales/realismohartmann.pdf
- IGADI. (2010). Las relaciones económicas América Latina. Recuperado de http://igadi.org/html/t_mundo_chines.htm

Instituto Nacional de Defensa Civil [Indeci]. (2008). Gestión de riesgos en Ancash, Capítulo

I: Los Riesgos de desastres en el Perú. Recuperado de

http://bvpad.indeci.gob.pe/doc/pdf/esp/doc409/doc409_1.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2012a). Censo Poblacional 2007.

Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2012b). Perú: Indicadores

Demográficos, Sociales y Económicos. Recuperado de

[http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/20915/04-](http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/20915/04-Indicadores+Demogr+y+Socioeconomicos.pdf)

[Indicadores+Demogr+y+Socioeconomicos.pdf](http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/20915/04-Indicadores+Demogr+y+Socioeconomicos.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2013). Perú en Cifras. Recuperado

de <http://www.inei.gob.pe>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2013b). Evolución de la Incidencia

de la Pobreza Total. Recuperado de [http://www.pcm.gob.pe/wp-](http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/Informe-de-Pobreza-2012_01.pdf)

[content/uploads/2013/05/Informe-de-Pobreza-2012_01.pdf](http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/Informe-de-Pobreza-2012_01.pdf)

Instituto Nacional de Innovación Agraria. (2013). Introducción. Recuperado

<http://www.inia.gob.pe/tecnologias/introduccion-tecnologia>

IPP Digital. (2013). Hoja informativa: Relaciones económicas entre Estados Unidos y Perú.

Recuperado de

[http://iipdigital.usembassy.gov/st/spanish/texttrans/2013/06/20130612276014.html#ix](http://iipdigital.usembassy.gov/st/spanish/texttrans/2013/06/20130612276014.html#ixzz2frphHFQa)

[zz2frphHFQa](http://iipdigital.usembassy.gov/st/spanish/texttrans/2013/06/20130612276014.html#ixzz2frphHFQa)

Kaplan, R. & David, N. (1992, enero-febrero). The balanced scorecard: Measures that drive

performance. Harvard business review N° 92105, 3-9. Recuperado de

<http://www.stevens->

[tech.edu/MSISCourses/450/Articles/ValueOfIT/TheBalancedScoreCard.pdf](http://www.stevens-tech.edu/MSISCourses/450/Articles/ValueOfIT/TheBalancedScoreCard.pdf)

- Kellerhals, M. (2011). Economías de EE. UU. y China están ligadas por el comercio y la inversión. Recuperado de <http://iipdigital.usembassy.gov/st/spanish/article/2011/08/20110817132244x0.7540814.html#axzz2frouZnW3>
- La Razón. (2012). Bolivia y Perú modifican Convenio de Ilo y viabilizan su aprobación legislativa en Lima. Recuperado de http://www.la-razon.com/nacional/Bolivia-Peru-Convenio-Ilo-legislativa_0_1697830289.html
- La República. (2013). Lea todo el Mensaje a la Nación de Ollanta Humala. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/28-07-2012/lea-todo-el-mensaje-la-nacion-de-ollanta-humala>
- La República. (2013). Las inversiones peruanas en Chile llegarán a US\$ 10 mil millones este 2013. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/12-05-2013/las-inversiones-peruanas-en-chile-llegaran-us-10-mil-millones-este-2013>
- La República. (2013). 50% de empresas incumple con la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/02-06-2013/50-de-empresas-incumple-con-la-ley-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>
- León Carrasco, J. C. (2013) Panorama Rural Ahora. Perú: Envíos de Capsicum disminuyeron 19% en los primeros cinco meses de este año. Recuperado de <http://panoramaruralahora.blogspot.com/2013/07/peru-envios-de-capsicum-disminuyeron-19.html>
- Martinez, G. (2008). Análisis de Agro Negocios Alianza Productiva y Comercial del Ají. Recuperado de <http://www.misionrural.net/observatorio/alianzas/productos/aji/7muni-valle/preinversion.pdf>
- Ministerio de Agricultura. (2012) Plan Estratégico Sectorial Multianual Actualizado del Ministerio de Agricultura 2012-2016.

Ministerio de Agricultura. (2011) Presentación ante la Comisión Agraria del Congreso de la República. Ing. Miguel Caillaux Zazzali, Ministro de Agricultura. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/dgp/ciae.nsf/vf07web/C395729D20ED0F650525792E0054B452/\\$FILE/DiapositivasAgendaAgrariaNacional.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/dgp/ciae.nsf/vf07web/C395729D20ED0F650525792E0054B452/$FILE/DiapositivasAgendaAgrariaNacional.pdf)

Ministerio de Agricultura. (2013). Perú y China estrechan lazos de cooperación en materia agrícola. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/notas-de-prensa/notas-de-prensa-2013/8859-peru-china-estrechan-lazos-cooperacion-materia-agricola>

Ministerio de Agricultura. (2012). Tasas de Interés Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos. Recuperado de http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/estadisticaagrariamensual/2012/bemsa_enero12.pdf

Ministerio del Ambiente. (2013). ¿Quiénes somos? Recuperado de http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=3

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). Acuerdos Comerciales del Perú. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php>.

Ministerio del Interior. (2013). Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018. Recuperado de <http://www.mininter.gob.pe/pdfs/Plan.Nacional.Seguridad.Ciudadana.2013-2018.pdf>

Ministerio de la Producción. (2011) Presentación ante la Comisión de Producción del Congreso de la República. Dr. Kurt Burneo Farfán, Ministro de la Producción. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2011/com2011precuegenrep.nsf/0/b7c5bf0fb992768c0525792c0082d073/\\$FILE/Presentaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2011/com2011precuegenrep.nsf/0/b7c5bf0fb992768c0525792c0082d073/$FILE/Presentaci%C3%B3n.pdf)

- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2012). Lineamientos de la Política Exterior Peruana, Recuperado de http://www.embaperu.ch/index.php?option=com_content&view=article&id=265:lineamientos-generales-de-la-politica-exterior-peruana&catid=145&Itemid=722
- Ministerio de Trabajo. (2013). El Ministerio. Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=9&tip=9>
- Naciones Unidas. (1992). Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Recuperado de http://unfccc.int/files/essential_background/background_publications_htmlpdf/application/pdf/convsp.pdf
- Asociación Española para la Cultura, el Arte y la Educación [ASOCAE ONGD]. (2013). Introducción. Recuperado de http://www.natureduca.com/tecno_indust_alim01.php
- Neo Consulting. (2011). Primer reporte: “Futuro Labs: tendencias digitales en el Perú 2011”. Recuperado de http://www.neo.com.pe/2011/08/futuro_labs_tendencias_digitales_en_el_peru_-_agosto_2011/
- Organización Mundial de Comercio [OMC]. (2013). Recuperado de http://www.wto.org/spanish/thewto_s/coher_s/wto_who_s.htm.
- Parodi, C. (2012). Política fiscal y crisis financiera. *Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2012/01/politica-fiscal-y-crisis-finan.html>
- Peru.com. (2011). Perú es cuarto país en Latinoamérica con mayor inversión en tecnología. Recuperado el 15 de septiembre de 2011 de: <http://www.peru.com/noticias/portada20110126/136960/Peru-es-cuarto-pais-en-Latinoamerica-con-mayor-inversion-en-tecnologia>.

- Peru 21. (2011). Perú y Brasil firman un acuerdo estratégico de cooperación militar.
Recuperado de <http://peru21.pe/2011/12/22/actualidad/peru-y-brasil-suscribieron-acuerdo-conjunto-2004293>
- Portafolio. (2011). Perú prohibió las semillas transgénicas en su territorio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/internacional/peru-prohibio-las-semillas-transgenicas-su-territorio>
- Portal del Estado Peruano. (2013). Organización. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Porter, M. (2003). *Determinants of regional economic performance*. Boston: Harvard Business School.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Porter, M. (2010). A strategy for sustaining growth and prosperity for Perú. Recuperado de http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112_Peru_CADE_Porter.pdf
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2013a). Estrategia Nacional de Gobierno Electrónico 2013 – 2017. Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/normas/docs/Estrategia_Nacional_Gobierno_Electronico_2013_2017.pdf
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2013b). Políticas y programas: Inclusión Social y oportunidades para todos. Recuperado <http://www.pcm.gob.pe/politica-publicas/ayuda-social-con-inclusion/inclusion/>
- ProMéxico. (2010). Fortalezas de México. Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/105/1/images/MexicosStrengths.pdf>
- Promperú. (2010). *Desarrollo del Comercio Exterior Agroexportador en el Perú 2010*. Departamento de Agro y Agroindustrias de la Sub Dirección de Promoción

Comercial, Promperú. Recuperado de
www.siicex.gob.pe/siicex/resources/./679273806radEF13D.pdf

Promperú. (2012). *Desenvolvimiento del Comercio Exterior Agroexportador en el Peru 2012*.

Departamento de Agronegocios, Promperú. Recuperado de
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/DESENVOLVIMIEN TO%20V1.%202012%20-%20copia.pdf>

Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales [Prosaamer]. (2008).

Proceso de Constitución y Funcionamiento de la Cadena Productiva de Valor del Ají Párika. Recuperado de
http://www.prosaamer.pe/acceso/documentos/c2/resultados/arequipa/cadena_de_aji_p aprika.pdf

Red de Seguridad y Defensa de América Latina. (2012). *Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y El Caribe*. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas12-00-region.pdf>

Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (1994). *Strategic management. A methodological approach* (4th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

RPP. (2013). Perú mantiene puesto 61 en ranking de competitividad 2013-2014. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2013-09-03-peru-mantiene-puesto-61-en-ranking-de-competitividad-2013-2014-noticia_627815.html

Servicio Nacional de Sanidad Agraria [Senasa]. (2013). Nuestra institución. Recuperado de <http://www.senasa.gob.pe/>

Servín, J. (2009). Lima es la capital gastronómica de América Latina. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/54510.html>

- Scotiabank. (2013). Reporte Macroeconómico del Scotiabank (2013), recuperado de http://www.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/macroeconomico/20121121_mac_es.pdf
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2013). Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sficha_producto_init&scriptdo=cc_fp_init&p_producto=221&pnom_producto=Aj%ED
- Social Bakers. (2013). Peru Facebook Statistics. Recuperado de <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/peru>
- Standard & Poors – Entrevista a Richard Francis, Director Ratings Analytical Sovereign Rating. Recuperado el 20 de septiembre de 2011 de <http://video.standardandpoors.com/?video=Y8P15AO5AE1tCs14YhyLLCx9k7>
- Sociedad Nacional de Industrias. (2013). ¿Quiénes somos? Recuperado de 2011 de <http://www.sni.org.pe/>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [Sunat]. (2013). ¿Quiénes somos? Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/finalidad.html>
- Syed, M., Walsh, J. (2012). El Tigre y El Dragón. India y China pueden aprender mucho el uno del otro mientras avanzan por la ruta del desarrollo. Recuperado de <http://www.imf.org/external/Pubs/FT/fandd/spa/2012/09/pdfs/syed.pdf>
- The Economist. (2012). Informe de The Economist Intelligence Unit. Recuperado de <http://www.economist.com/topics/economist-intelligence-unit>
- Trade Nosis (2013). Comercio Exterior de Estados Unidos de NCE Todas las posiciones. Recuperado de <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Estados-Unidos/Todos/US/00>

Uribe, F. (2012) Chile seco: retos y oportunidades en el mercado.

<http://www.hortalizas.com/articulo/31054/chile-seco-retos-y-oportunidades-en-el-mercado>

Velazco, J. & Velazco, J. (2013). Características del empleo agrícola en el Perú. Recuperado

de <http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/LDE-2012-01-06.pdf>

World Health Organization. (2013). CODEX Alimentarius. Recuperado de

<http://www.codexalimentarius.org/codex-home/es/>

