

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



Planeamiento Estratégico de la Manzana

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Allan Oscar Caycho Rivas

Jessica Araceli Machaca Legua

Carla Karina Sawada Saito

Vanessa Esther Yataco Casas

Asesor: Jorge Benzaquen de las Casas

Surco, noviembre 2013

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General de la Manzana	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	11
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	13
2.1 Antecedentes.....	13
2.2 Visión.....	13
2.3 Misión.....	13
2.4 Valores.....	14
2.5 Código de Ética.....	14
2.6 Conclusiones.....	15
Capítulo III: Evaluación Externa.....	16
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	16
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	16
3.1.2 Potencial Nacional	18
3.1.3 Principios cardinales	23
3.1.4 Influencia del análisis en la manzana	25
3.2 Análisis Competitivo del País.....	26
3.2.1 Condiciones de los factores	26

3.2.2 Condiciones de la demanda	27
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	28
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	28
3.2.5 Influencia del análisis en la manzana	29
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	29
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	30
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	35
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	41
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	47
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	50
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	51
3.5 La Manzana y sus Competidores	53
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	54
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	56
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	57
3.5.4 Amenaza de los entrantes	58
3.5.5 Rivalidad de los competidores	59
3.6 La Manzana y sus Referentes	60
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	60
3.8 Conclusiones.....	66
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)	72
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	82
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	87
4.1.5	Recursos humanos (H).....	90
4.1.6	Sistema de Información y comunicaciones (I)	91
4.1.7	Tecnología e Investigación y desarrollo (T)	91
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	92
4.3	Conclusiones.....	92
	Capítulo V: Intereses de la Manzana y Objetivos de Largo Plazo.....	95
5.1	Intereses de la Manzana.....	95
5.2	Potencial de la Manzana	95
5.3	Principios Cardinales de la Manzana.....	99
5.4	Matriz de Intereses de la Manzana (MIO)	102
5.5	Objetivos de Largo Plazo.....	103
5.6	Conclusiones.....	104
	Capítulo VI: El Proceso Estratégico	105
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	105
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	108
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	110

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	112
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	113
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	115
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	117
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	118
6.9 Matriz de Ética (ME)	118
6.10Estrategias Retenidas y de Contingencia	122
6.11Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo plazo (MEOLP)	123
6.12Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	123
6.13Conclusiones	126
Capítulo VII: Implementación Estratégica	127
7.1 Objetivos de Corto Plazo	127
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	127
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	132
7.4 Estructura de la Organización.....	135
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	137
7.6 Recursos Humanos y Motivación	138
7.7 Gestión del Cambio	139
7.8 Conclusiones.....	140
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	141
8.1 Perspectivas de Control	143

8.1.1 Aprendizaje interno.....	143
8.1.2 Procesos	144
8.1.3 Clientes	144
8.1.4 Financiera.....	145
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	145
8.3 Conclusiones.....	155
Capítulo IX: Competitividad de la Manzana	156
9.1 Análisis Competitivo de la Manzana	156
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Manzana	160
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	161
9.5 Conclusiones.....	161
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	163
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)	163
10.2 Conclusiones Finales	163
10.3 Recomendaciones Finales.....	165
10.4 Futuro de la Manzana	166
Referencias.....	169

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Producción Mundial de Manzana al 2011</i>	2
Tabla 2 <i>Ranking de Producción y Rendimiento por Hectárea según País</i>	2
Tabla 3 <i>Consumo per-Cápita de Manzana a Nivel Mundial al 2011</i>	3
Tabla 4 <i>Ranking de Exportadores de Manzana a Nivel Mundial al 2012</i>	4
Tabla 5 <i>Ranking de Importadores de Manzana a Nivel Mundial al 2012</i>	4
Tabla 6 <i>Producción Anual de Manzana en Países Sudamericanos</i>	5
Tabla 7 <i>Nivel de Producción, Consumo Anual por País y Porcentaje de Exportación</i>	6
Tabla 8 <i>Superficie Cosechada de la Manzana por Región/Subregión</i>	9
Tabla 9 <i>Producción de Manzana en el Perú por Región/Subregión</i>	10
Tabla 10 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) para el Perú</i>	18
Tabla 11 <i>Población Económicamente Activa (PEA) Ocupada por Actividad Económica</i>	19
Tabla 13 <i>Políticas de Estado y Nacionales de la Planificación Estratégica</i>	31
Tabla 14 <i>Principales Acuerdos Comerciales Internacionales Firmados por el Perú</i>	33
Tabla 15 <i>Principales Indicadores Macroeconómicos del Perú y del Sector Agrícola</i>	36
Tabla 16 <i>Balanza Comercial del Perú del 2010-2012</i>	38
Tabla 17 <i>Exportaciones del Perú por Bloque Económico del Perú 2011-2012</i>	38
Tabla 18 <i>Exportaciones por Vía de Transporte en el Perú, 2011-2012</i>	39
Tabla 19 <i>Comparativo del PBI Nacional y PBI Agropecuario 2000-2012</i>	40
Tabla 21 <i>Población en Estado de Pobreza Monetaria por Departamento 2011-2012</i>	42
Tabla 22 <i>Población Ocupada por Condición de Pobreza Monetaria en 2012</i>	43
Tabla 23 <i>Analfabetismo como Porcentaje de la Población del Perú. 2005-2010</i>	44
Tabla 24 <i>Población Económicamente Activa (PEA) por Actividad Económica</i>	45
Tabla 25 <i>Clasificación de Conflicto Social por Tipo en el Perú, Agosto 2013</i>	46
Tabla 26 <i>Ubicación Geográfica de los Conflictos Sociales en el Perú</i>	47

Tabla 27 <i>Ranking de Países de la Región, según Factores de Competitividad al 2012</i>	49
Tabla 28 <i>Metas de Competitividad para la Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI)</i>	50
Tabla 29 <i>Metas de Competitividad para el Entorno Ecológico y Ambiental en el Perú</i>	51
Tabla 30 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	53
Tabla 31 <i>Nivel de Asociación de los Productores/Agricultores en el Perú</i>	54
Tabla 32 <i>Precios de los Fertilizante Importados en el Perú del 2007-2011</i>	55
Tabla 33 <i>Aplicación de Fertilizantes Químicos en la Agricultura del Perú</i>	55
Tabla 34 <i>Aplicación de Abonos Orgánicos en la Agricultura del Perú</i>	56
Tabla 35 <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	62
Tabla 36 <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	64
Tabla 37 <i>Aspectos Críticos de la Manzana en el Perú</i>	68
Tabla 38 <i>Clasificación Taxonómica de la Manzana</i>	72
Tabla 39 <i>Componentes Nutricionales de la Manzana</i>	73
Tabla 40 <i>Variedades de Manzana Nacional Comercializadas en el 2011</i>	73
Tabla 41 <i>Precio Promedio en Chacra de la Manzana al 2011</i>	79
Tabla 42 <i>Precio de Manzanas por Variedad 2011-Mercado Mayorista</i>	79
Tabla 43 <i>Consumo de Frutas a Nivel Nacional</i>	81
Tabla 44 <i>Consumo Per Cápita de la Manzana al 2011 en Sudamérica</i>	82
Tabla 45 <i>Producción Mensual de Manzana por Región-Subregión</i>	85
Tabla 46 <i>Actores Económicos de la Cadena Productiva de la Manzana</i>	87
Tabla 47 <i>Estructura de Costos de la Producción de Manzana</i>	87
Tabla 48 <i>Emisores de Solicitudes de Crédito para los Agricultores en el Perú</i>	89
Tabla 49 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	94
Tabla 50 <i>Hectáreas de Manzana Cosechadas por Región/Subregión</i>	97
Tabla 51 <i>Matriz de Intereses de la Manzana (MIO)</i>	103

Tabla 52 <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)</i>	107
Tabla 53 <i>Posición Estratégica Externa</i>	108
Tabla 54 <i>Posición Estratégica Interna</i>	109
Tabla 56 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	119
Tabla 57 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	120
Tabla 58 <i>Matriz de Ética de la Manzana (ME)</i>	121
Tabla 59 <i>Estrategias Retenidas de la Manzana</i>	122
Tabla 60 <i>Estrategias de Contingencia de la Manzana</i>	123
Tabla 61 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	124
Tabla 62 <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de la Manzana (MEPCS)</i>	125
Tabla 63 <i>Recursos Asignados a Objetivos de Corto Plazo- OLP 1</i>	128
Tabla 64 <i>Recursos Asignados a Objetivos de Corto Plazo - OLP 2</i>	129
Tabla 65 <i>Recursos Asignados a Objetivos de Corto Plazo- OLP 3</i>	130
Tabla 66 <i>Recursos Asignados a Objetivos de Corto Plazo- OLP 4</i>	131
Tabla 67 <i>Relación entre Políticas y Estrategias Elegidas</i>	134
Tabla 68 <i>Tablero de Control Balanceado - Perspectiva Social</i>	146
Tabla 69 <i>Tablero de Control Balanceado - Perspectiva Financiera 1</i>	147
Tabla 70 <i>Tablero de Control Balanceado – Perspectiva Financiera 2</i>	148
Tabla 71 <i>Tablero de Control Balanceado – Perspectiva Clientes 1</i>	149
Tabla 72 <i>Tablero de Control Balanceado – Perspectiva Clientes 2</i>	150
Tabla 73 <i>Tablero de Control Balanceado – Perspectiva Procesos Internos 1</i>	151
Tabla 74 <i>Tablero de Control Balanceado – Perspectiva Procesos Internos 2</i>	152
Tabla 75 <i>Tablero de Control Balanceado – Perspectiva Procesos Internos 3</i>	153
Tabla 76 <i>Tablero de Control Balanceado-Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Interno</i> .154	

Tabla 77 <i>Análisis de la Atractividad de la Manzana al 2013</i>	159
Tabla 78 <i>Análisis de la Atractividad de la Manzana al 2023</i>	159
Tabla 79 <i>Plan Estratégico Integral (PEI)</i>	168



Lista de Figuras

Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xv
<i>Figura 1.</i> Evolución del consumo per cápita de manzana en el Perú 2000-2009.....	3
<i>Figura 2.</i> Evolución de la producción sudamericana 2001- 2011.	5
<i>Figura 3.</i> Comparativo del rendimiento por hectárea en la región.....	6
<i>Figura 4.</i> Evolución de la producción de manzana en el Perú 1993-2011.....	7
<i>Figura 5.</i> Origen de las importaciones peruanas de manzana en 2012.	8
<i>Figura 6.</i> Principales zonas productoras de manzana en el Perú, al 2011.....	9
<i>Figura 7.</i> Rendimiento por departamento en el Perú al 2011.....	11
<i>Figura 8.</i> Índice de pobreza monetaria extrema en el Perú. 2007-2012.....	42
<i>Figura 9.</i> Población con acceso a internet según área de residencia en el Perú.	48
<i>Figura 10.</i> Diferencia de precios entre productor, mayorista y consumidor de manzana.	59
<i>Figura 11.</i> Principales problemas para el productor de manzanas.	59
<i>Figura 12.</i> Ciclo de vida de la manzana en el Perú.	65
<i>Figura 13.</i> Procedencia de Manzana Cte. para agua a los mercados mayoristas de Lima.	74
<i>Figura 14.</i> Procedencia de Manzana Delicia a los Mercados Mayoristas de Lima.....	75
<i>Figura 15.</i> Procedencia de Manzana Israel a los Mercados Mayoristas de Lima.	75
<i>Figura 16.</i> Procedencia de manzana Pachacamác los mercados mayoristas de Lima.....	76
<i>Figura 18.</i> Ingreso mensual de manzana por variedad a los mercados mayoristas de Lima... 77	
<i>Figura 19.</i> Ingreso mensual de manzana importada a los mercados mayoristas de Lima en 2011.....	78
<i>Figura 20.</i> Comparativo de los precios en chacra de la manzana 2009-2012.	80
<i>Figura 21.</i> Evolución de la producción de manzana en el Perú de 2002 al 2011.....	83
<i>Figura 22.</i> Superficie cosechada en el Perú al 2011(en hectáreas).	86
<i>Figura 24.</i> Factores por los que el agricultor no accede a créditos agropecuarios.....	88

<i>Figura 25.</i> Los Créditos Agropecuarios en el Perú.	89
<i>Figura 26.</i> Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) para la Manzana en el Perú.	110
<i>Figura 27.</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG) para la Manzana en el Perú.	112
<i>Figura 28.</i> Matriz Interna Externa para la Manzana en el Perú.	113
<i>Figura 29.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE) para la Manzana en el Perú.	115
<i>Figura 30.</i> Organización Propuesta de <i>Pro-Manzana</i>	136
<i>Figura 31.</i> Responsables del Control del BSC para la Manzana.	142
<i>Figura 32.</i> Análisis Competitivo de la Industria de la Manzana.	157



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 su rigurosidad; 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.

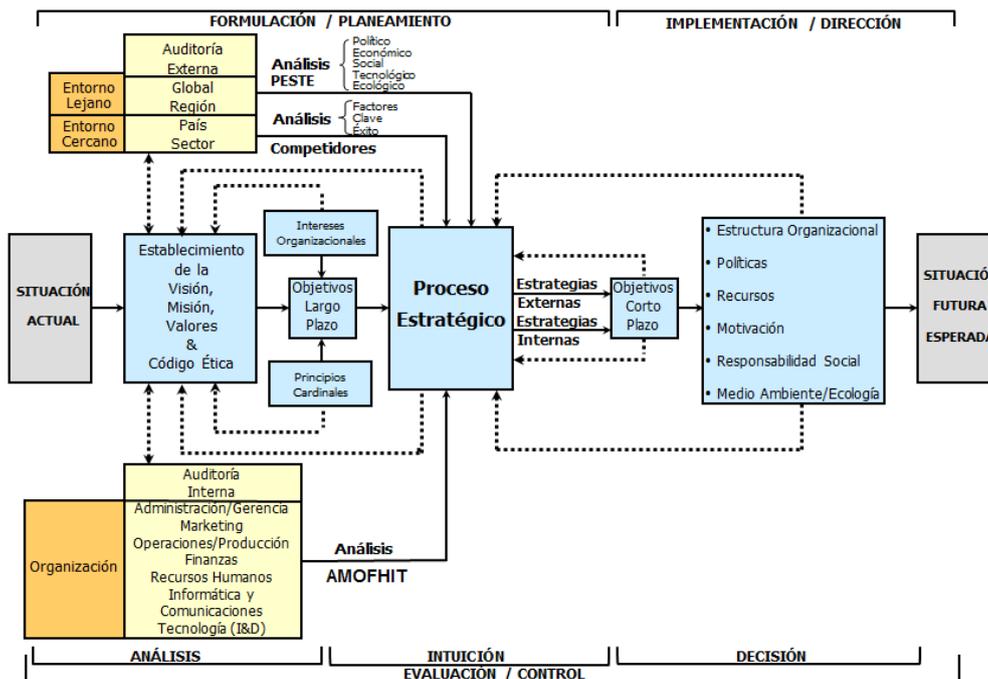


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

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, facilitando 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 permita 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), que 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 de la Manzana

1.1 Situación General

Según información estadística de la Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la manzana es la fruta que ocupa el tercer lugar con mayor consumo a nivel mundial (9.5 kg-hab/año), luego del plátano y los cítricos: (a) naranja y (b) mandarina. En el Perú, la manzana ocupa el quinto lugar con un consumo de 4.7 kg-hab-año, luego del plátano (42 kg-hab/año), la naranja y mandarina (12.7 kg-hab/año), la piña (6.1 kg-hab/año), y la lima (5.8.7 kg-hab/año). La manzana constituye una de las frutas infaltables en todo régimen alimenticio, ya que, además de ser sabrosa, es altamente nutritiva y beneficiosa para la salud. Las variedades de manzana nacionales, con mayor consumo en el Perú son: (a) Delicia, (b) Israel, (c) Corriente para Agua, (d) Winter y (e) Pachacamac; y las variedades de manzana importadas, con mayor consumo en el Perú son: (a) Verde Chilena, (b) Roja Chilena y (c) Golden. Cabe destacar que la manzana Delicia tiene una participación en el consumo del 49% y la manzana Israel del 26%, lo que las convierte en las variedades más consumidas del País. Sin embargo, es la manzana Delicia, la más representativa, por producirse todo el año y por contar con 80 años de presencia en el mercado nacional.

La producción mundial de manzana en 2011 fue de 75.4 millones de toneladas; lideran la tabla de productores: (a) China con una participación del 47.67%; (b) Estados Unidos de Norteamérica, con 5.66%; (c) India, con 3.83%; (d) Turquía, con 3.55%; y (e) Polonia, con 3.3%. Por continente, la producción de manzana se encuentra distribuida de acuerdo con lo mostrado en la Tabla 1.

Tabla 1

Producción Mundial de Manzana al 2011

Continente	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Asia	53.87%	53.87%
Europa	26.79%	80.66%
Resto de América	9.82%	90.48%
América del Sur	5.20%	95.68%
África	2.97%	98.65%
Oceanía	1.35%	100.00%

Nota. Tomado de *Producción mundial de manzana por continente al 2011*. Adaptado de “Estadísticas”, por Food and Agriculture Organization, (FAO), 2011. Recuperado de <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>

En la Tabla 2, se muestra el ranking de producción y proporción porcentual frente a la producción global, las hectáreas disponibles y el rendimiento por hectárea, de los principales países productores.

Tabla 2

Ranking de Producción y Rendimiento por Hectárea según País

Ranking	Países	Producción (t)	Porcentaje (%)	Hectáreas (ha)	Rendimiento (t/ha)
1°	China	35,986,667.00	47.67%	2,052,175.00	17.54
2°	Estados Unidos de Norteamérica	4,275,108.00	5.66%	133,789.00	31.95
3°	India	2,891,000.00	3.83%	289,100.00	10.00
4°	Turquía	2,680,075.00	3.55%	142,408.00	18.82
5°	Polonia	2,493,078.00	3.30%	183,526.00	13.58
6°	Italia	2,411,201.00	3.19%	56,860.00	42.41
9°	Brasil	1,338,995.00	1.77%	38,077.00	35.17
11°	Chile	1,169,092.00	1.55%	35,030.00	33.37
12°	Argentina	1,115,951.00	1.48%	42,394.00	26.32
32°	Suiza	326,533.00	0.43%	4,187.00	77.99
46°	Perú	149,561.00	0.20%	9,715.00	15.39
Producción Mundial 2011 (t)		75,484,671.39			

Nota. Datos al 2011. Adaptado de “Estadísticas”, por Food and Agriculture Organization (FAO), 2011. Recuperado de <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>

Con respecto al consumo per cápita de manzana a nivel mundial, Turquía es el país con mayor consumo, como se muestra en la Tabla 3, según el ranking de la FAO.

Tabla 3

Consumo per-Cápita de Manzana a Nivel Mundial al 2011

Ranking	País	Consumo per-cápita (kg/habitante-año)
1°	Turquía	32.80
2°	Países Bajos (Holanda)	31.30
3°	Alemania	29.80
4°	Reino Unido	27.30
5°	Estados Unidos de América	24.20
59°	Argentina	13.40
76°	Chile	9.90
94°	Brasil	5.00
96°	Perú	4.70

Nota. Adaptado de “Estadísticas”, por Food and Agriculture Organization (FAO), 2011. Recuperado de <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>

En la Figura 1, se muestra la tendencia del consumo per cápita de manzana en el Perú en los últimos 10 años, consumo compuesto por producción nacional e importada.

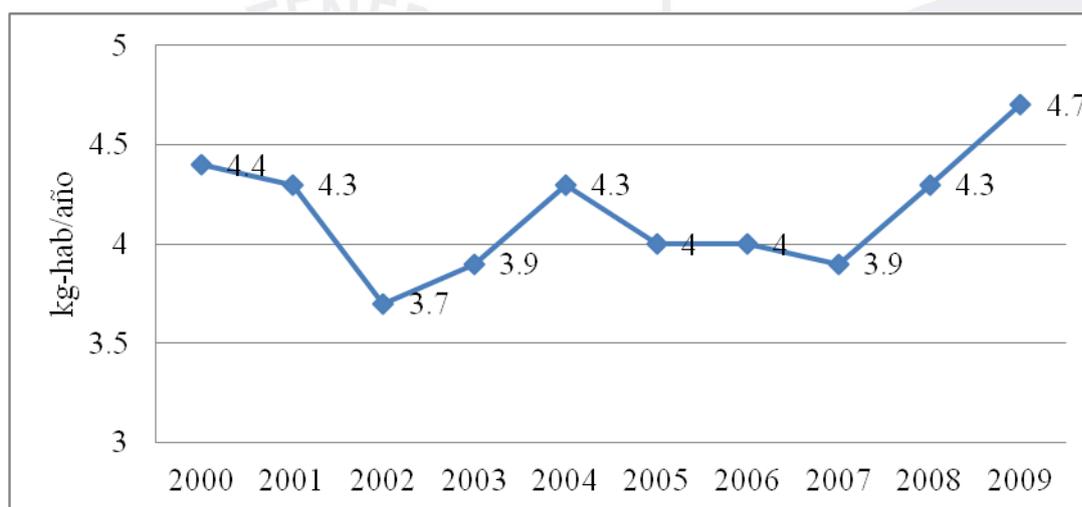


Figura 1. Evolución del consumo per cápita de manzana en el Perú 2000-2009. Adaptado de “Estadísticas”, por Food and Agriculture Organization, (FAO), 2011. Recuperado de <http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/download/C/CC/S>

En el mercado de exportaciones, al igual que con la producción, China encabeza el ranking con 975,880 toneladas al 2012 de un total de 8.18 millones de toneladas exportadas a nivel global (TradeMap, 2012a), seguido de (a) Polonia, (b) Italia, (c) Estados Unidos y, (d) Chile, de acuerdo con lo mostrado en la Tabla 4. El Perú actualmente no exporta.

Tabla 4

Ranking de Exportadores de Manzana a Nivel Mundial al 2012

Ranking	País	Exportaciones (miles de t)
1°	China	975.88
2°	Polonia	941.68
3°	Italia	933.71
4°	Estados Unidos de Norteamérica	870.19
5°	Chile	761.73

Nota. Tomado de TradeMap2012. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx

Por otro lado, en la Tabla 5 se muestran los principales países importadores de manzana a nivel mundial, se observa que el Perú ocupa el puesto 43, con una cantidad importada de 43,511 toneladas, lo que representa un 28% del consumo interno.

Tabla 5

Ranking de Importadores de Manzana a Nivel Mundial al 2012

Ranking	País Importador	Valor Importado (en miles de USD)	Cantidad Importada (t)
1°	Federación de Rusia	796,317.00	1,278,113
2°	Alemania	575,306.00	593,485
3°	Reino Unido	548,714.00	476,525
4°	Países Bajos (Holanda)	321,026.00	336,218
5°	México	291,284.00	235,893
6°	Canadá	235,792.00	202,608
8°	España	208,417.00	223,047
9°	Estados Unidos de Norteamérica	203,702.00	183,453
10°	India	196,117.00	186,368
35°	Brasil	60,854.00	57,920
39°	Ecuador	46,225.00	51,415
40°	Venezuela	45,776.00	34,716
43°	Perú	36,611.00	43,511
48°	Italia	26,762.00	37,241
79°	Bolivia	7,759.00	24,524
116°	Chile	1,870.00	936
117°	Uruguay	1,845.00	1,657
122°	Paraguay	1,668.00	5,899
Total Mundo (t)		7,397,521.00	8,275,276

Nota. Tomado de TradeMap 2012. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx

En el periodo comprendido entre el 2001-2011, los países que conformaron el 96% de la producción del continente sudamericano son Chile, Argentina y Brasil. Chile registró la

mayor participación con un 35% de la producción total y el Perú, una participación del 4% de la producción total, tal como se muestra numéricamente en la Tabla 6, y gráficamente en la Figura 2. Asimismo, Chile cuenta con una participación del 1.55% de la producción mundial de manzana (Con el 0.7% de la superficie disponible), ocupando al 2011 el puesto 11 de los principales productores de manzana (Food and Agriculture Organization [FAO], 2011a).

Tabla 6

Producción Anual de Manzana en Países Sudamericanos

Año	Producción de manzana por país (en toneladas)				
	Argentina	Chile	Brasil	Perú	Total
2001	1,429	1,135	716	138	3,418
2002	1,157	1,150	857	123	3,287
2003	1,307	1,250	842	134	3,534
2004	1,262	1,300	980	147	3,690
2005	1,206	1,300	851	139	3,496
2006	1,100	1,350	863	136	3,449
2007	1,000	1,400	1,115	137	3,652
2008	950	1,280	1,124	135	3,489
2009	845	1,090	1,223	137	3,296
2010	1,050	1,100	1,279	144	3,573
2011	1,116	1,169	1,339	150	3,774
Total	12,423	13,524	11,190	1,521	38,658
Porcentaje (%)	32%	35%	29%	4%	100%

Nota. Tomado y Adaptado de “Estadísticas”, por Food and Agriculture Organization (FAO), 2011. Recuperado de <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>

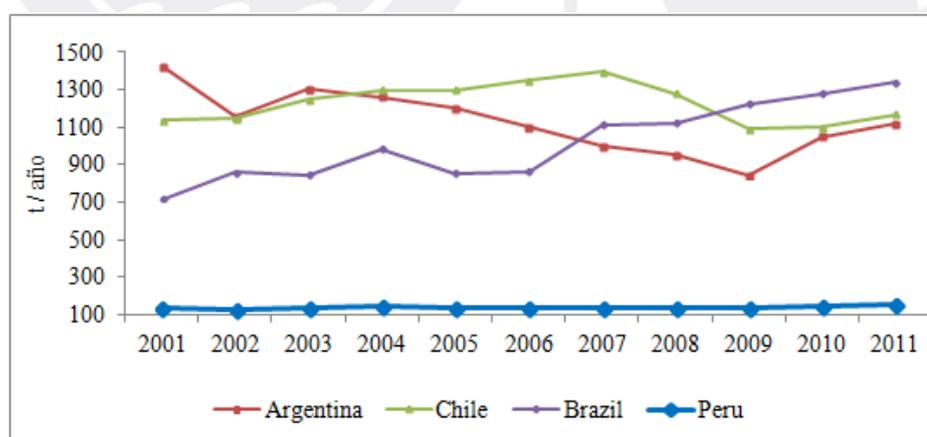


Figura 2. Evolución de la producción sudamericana 2001- 2011. Adaptado de “Estadísticas”, por Food and Agriculture Organization (FAO), 2011. Recuperado de <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>

En relación con el rendimiento de toneladas por hectárea, el promedio en el periodo 2002-2011, a nivel nacional y de los principales países productores de la región sudamericana es como se muestra en la Figura 3.

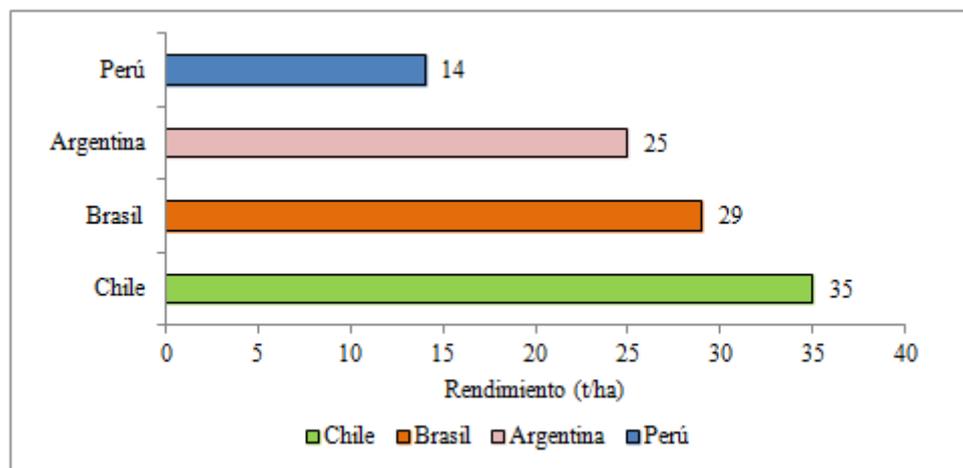


Figura 3. Comparativo del rendimiento por hectárea en la región. Adaptado de “Estadísticas”, por Food and Agriculture Organization (FAO), 2011. Recuperado de <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>

En la Tabla 7, se visualizan algunos datos comparativos con los principales países productores de Sudamérica al 2012. La producción del Perú fue de 150,000 toneladas. Se observa, además, que Chile y Argentina son los países con mayor consumo per cápita, que Chile es el país que presenta mayor volumen de exportación y que el Perú actualmente no exporta. La manzana en el país tiene aún un mercado por desarrollaren comparación con los principales productores, consumidores y exportadores globales.

Tabla 7

Nivel de Producción, Consumo Anual por País y Porcentaje de Exportación

País	Nivel de Producción (Millones de t)	Consumo anual (Kg/per-cápita)	Porcentaje de Exportación (%)
Chile	1.169	9.90	65.16%
Brasil	1.339	5.00	5.40%
Argentina	1.116	13.40	11.84%
Perú	0.150	4.70	0%

Nota. Tomado y Adaptado de “Estadísticas”, por Food and Agriculture Organization (FAO), 2011. Recuperado de <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>

La evolución de la producción de manzana en el Perú, se muestra en la Figura 4. El año en que se logró la mayor producción fue 1996, con 173,000 toneladas, un 16% adicional a la del 2011, debido principalmente a una mayor superficie cosechada: 12,668 ha, un 29% mayor respecto al 2011. Es importante señalar que del total de producción frutícola del país, la manzana tiene un 4% de participación.

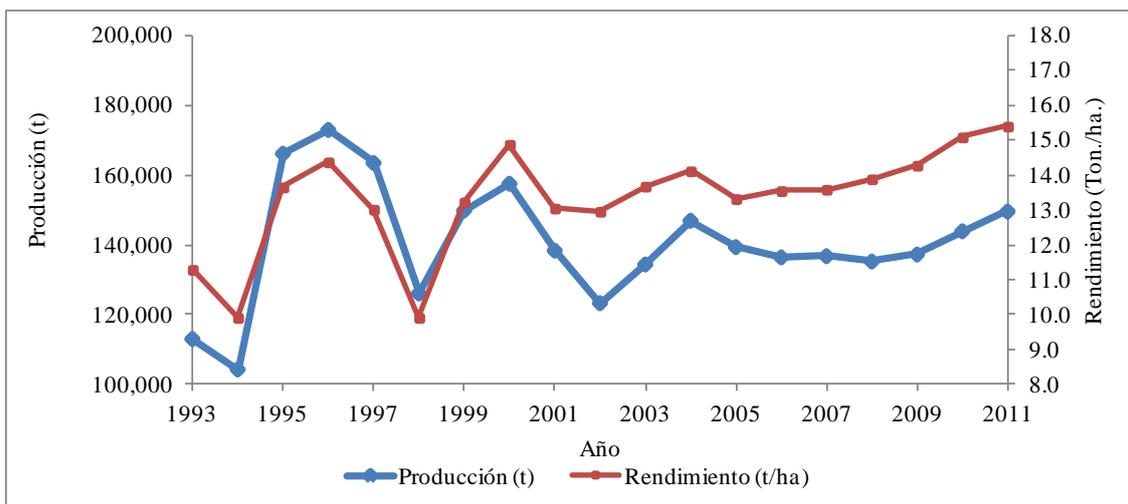


Figura 4. Evolución de la producción de manzana en el Perú 1993-2011. Adaptado de “Estadísticas”, por Food and Agriculture Organization (FAO), 2011. Recuperado de <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>

Tal como se había comentado anteriormente, el consumo de manzana importada representó en el 2012 aproximadamente un 28% del total de consumo interno, con un nivel de importación de manzana de 43,511 t (equivalente a \$36,611 FOB). Se importa de los siguientes países: (a) Chile en un 85.9%, (b) Estados Unidos de Norteamérica en un 13.8%, y (c) Argentina en un 0.3%. En la Figura 5, se muestra el nivel de importaciones en toneladas al 2012.

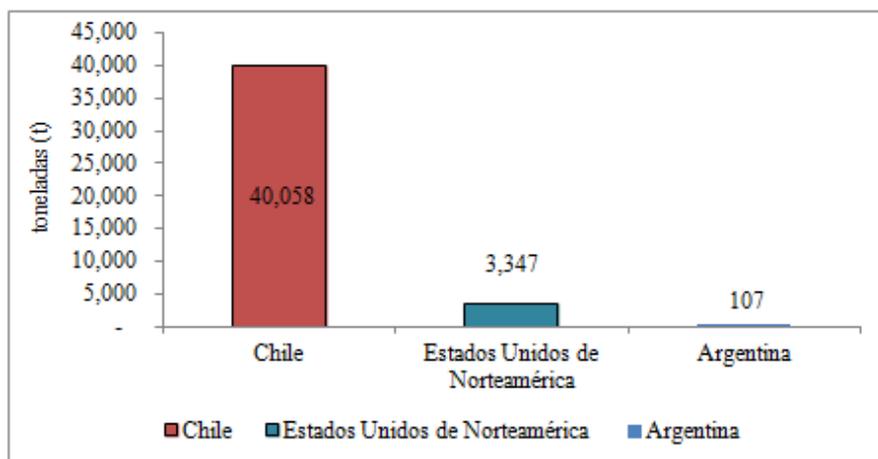


Figura 5. Origen de las importaciones peruanas de manzana en 2012. Tomado de International Trade Centre (TradeMap), 2012. Recuperado de <http://www.trademap.org>

A nivel nacional, la superficie cosechada de manzana al 2011 fue de 9,715 ha, lo que representa tan solo el 3.0% del total de superficie cosechada de frutas en el país. En la Tabla 8, se muestra la superficie cosechada de la manzana, por región y subregión. Como se puede observar, la mayor cantidad de hectáreas se encuentra en el departamento de Lima, de donde se obtiene más del 80% a nivel nacional.

A modo de referencia, en la Figura 6, se presentan las principales zonas de producción de manzana en todo el territorio nacional, y en la Tabla 9, se muestra la producción de la manzana, por región y subregión, en toneladas.

La producción nacional de la manzana se concentra en el departamento de Lima con 137,611 toneladas al 2011, lo que representa un 92% de la producción nacional. El rendimiento promedio en el periodo 2002-2011 fue de 14 t/ha. En la Figura 7, se puede observar que es Lima, el departamento que mayor rendimiento promedio genera por hectárea.

Tabla 8

Superficie Cosechada de la Manzana por Región/Subregión

Región/subregión	Superficie Cosechada (ha)	Porcentaje (%)
Lima	8,087	83.24%
Ancash	450	4.63%
La Libertad	167	1.72%
Arequipa	163	1.68%
Moquegua	115	1.18%
Ica	109	1.12%
Andahuaylas	105	1.08%
Lima Metropolitana	95	0.98%
Ayacucho	86	0.89%
Cusco	86	0.89%
Tacna	72	0.74%
Abancay	60	0.61%
Huancavelica	52	0.54%
Cajamarca	38	0.39%
Junín	22	0.23%
Huánuco	9	0.09%
Amazonas	1	0.01%
Nacional	9,715	100.00%

Nota. Tomado de “Dinámica agropecuaria 2002-2011”, por Dirección Regional de Agricultura- Sub Gerencia/Dirección de Estadística/ Dirección de Información Agraria- Ministerio de Agricultura-Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos- Unidad de Estadística, 2011. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/dinamica/dinamicaagropecuaria2002-2011.pdf>



Figura 6. Principales zonas productoras de manzana en el Perú, al 2011. Adaptado de la Dirección Regional de Agricultura- Sub Gerencia/Dirección de Estadística/ Dirección de Información Agraria- Ministerio de Agricultura-Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos- Unidad de Estadística, 2011.

Tabla 9

Producción de Manzana en el Perú por Región/Subregión

Región/subregión	Producción (t)	Porcentaje (%)
Lima	137,611	92.16%
Ancash	3,477	2.33%
La Libertad	1,751	1.17%
Arequipa	1,028	0.69%
Ica	1,022	0.68%
Apurímac	710	0.48%
Cusco	603	0.40%
Moquegua	563	0.38%
Huancavelica	296	0.20%
Ayacucho	483	0.32%
Tacna	426	0.29%
Cajamarca	403	0.27%
Andahuaylas	388	0.26%
Abancay	322	0.22%
Junín	189	0.13%
Huánuco	36	0.02%
Amazonas	11	0.01%
Nacional	149,319	

Nota. Tomado de “Dinámica agropecuaria 2002-2011”, por la Dirección Regional de Agricultura- Sub Gerencia/Dirección de Estadística/ Dirección de Información Agraria- Ministerio de Agricultura-Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos- Unidad de Estadística, 2011. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/dinamica/dinamicaagropecuaria2002-2011.pdf>

Los valles de Mala y Huarochirí, en el departamento de Lima, son las zonas con mayor producción y rendimiento, debido a que el clima y demás condiciones geográficas hacen propicio el cultivo durante todo el año, específicamente de la manzana en su variedad Delicia producida en el distrito de Viscas, Mala (K. Peralta, comunicación personal, 21 de septiembre del 2013).

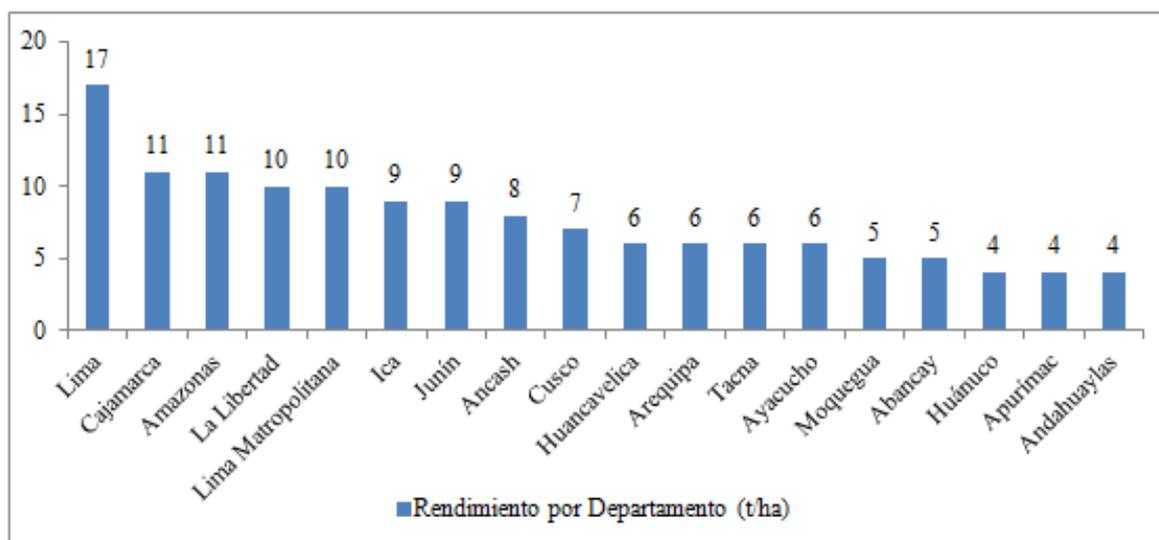


Figura 7. Rendimiento por departamento en el Perú al 2011. Tomado de la Dirección Regional de Agricultura- Sub Gerencia/Dirección de Estadística/ Dirección de Información Agraria- Ministerio de Agricultura-Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos (OEEE) - Unidad de Estadística, 2011. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/dinamica/dinamicaagropecuaria2002-2011.pdf>

1.2 Conclusiones

La manzana es una de las frutas con mayor consumo a nivel mundial, por su sabor y alto contenido nutricional. En el mundo es la tercera fruta con mayor consumo per cápita, en el Perú, es la quinta, luego del plátano, la naranja y mandarina, la piña y la lima. La mayor producción se concentra en el continente asiático, seguido por Europa y el continente americano. En la región Sudamericana, Brasil lidera la producción, seguido por Chile y Argentina, el nivel de producción del Perú representa el 4% de la producción total de estos países. Las exportaciones al Perú son lideradas por Chile, que es el quinto exportador de manzana a nivel mundial con 761,725.00 toneladas. Argentina ocupa el puesto número 12 y Brasil el puesto 18. El Perú actualmente no exporta.

El consumo per cápita en el Perú es de 4.7 kg-hab/año, de los cuales el 28% corresponde a manzana importada. El Perú importa de Chile (85.9%), Estados Unidos (13.8%) y Argentina (0.3%). Las principales variedades producidas y comercializadas en el

Perú son: (a) Delicia e (b) Israel. La más representativa es la manzana Delicia, con 80 años de presencia del Perú y con mayor participación en el mercado (49%).

De las estadísticas e información recabada se concluye que la manzana tiene potencial. Se requiere aumentar la productividad y con ello, asegurar el mercado a los productores con la consecuente mejora de la calidad del producto.

Asimismo se requiere de un *benchmarking* con los países que presentan mayor productividad, entre ellos Suiza (77.91 t/ha), Italia (42.41 t/ha), Brasil (35.17 t/ha), Chile (33.37 t/ha) y Estados Unidos (31.95 t/ha).

El Perú debe aprovechar las ventajas comparativas con las que cuenta y que, hoy en día, permiten que la producción sea posible durante todo el año (manzana en su variedad Delicia). Mediante una adecuada planificación de la producción y apoyo técnico, se podrá obtener una producción continua y de mejor calidad. Posterior a la implementación de estas mejoras se podrá incrementar el consumo interno y abrir nuevos mercados en el exterior. Finalmente, es preciso considerar que en lo sucesivo, a lo largo del desarrollo del presente trabajo, al indicar manzana, se hará referencia implícita a la manzana peruana de la variedad *Delicia*.

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

2.1 Antecedentes

La elaboración de un plan estratégico nace de la necesidad de las empresas de ser competitivas en el tiempo, hacer frente a la globalización y al desarrollo tecnológico. El pensamiento de las empresas debe ser a largo plazo, a través de una visión global y estratégica (D'Alessio, 2013). Como parte de la fase de formulación del proceso estratégico, en el presente capítulo se presenta la misión, visión, valores y código de ética.

2.2 Visión

Según D'Alessio (2013, p. 54) “la visión de una organización es la definición deseada del futuro”. Considerando lo expuesto, se propone la siguiente visión:

Al 2023, posicionar la manzana Delicia como la segunda fruta de mayor consumo en el Perú, ubicando al país como uno de los principales líderes en consumo per cápita de Sudamérica; ser reconocida también como un producto de calidad, que cumple con las exigencias del consumidor interno, y con una cadena productiva competitiva que respeta el medio ambiente y promueve el bienestar de las comunidades vinculadas

2.3 Misión

Según D'Alessio (2013, p. 58), “La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada, y responde a esta interrogante: ¿cuál es nuestro negocio? (*raison d'être*)”. Por lo anteriormente expuesto, se propone la siguiente misión:

Producir y comercializar manzanas para atender competitivamente al mercado local, a través del cumplimiento de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y la aplicación de técnicas innovadoras para mejorar la calidad y productividad del agricultor, ofreciendo un producto saludable, 100% fresco, sin pérdida de nutrientes y libre de toxinas, con exquisito sabor, textura, olor y color; sostenible en el tiempo, respetuoso con el medio ambiente y con todos los miembros de la comunidad vinculada.

2.4 Valores

Según D'Alessio (2013), “los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad. Son indispensables para (a) moldear los objetivos y propósitos, (b) producir las políticas y, (c) definir las intenciones estratégicas” (p. 61). Sobre la base de lo anteriormente expuesto, se proponen los siguientes valores:

- **Calidad.** Ofrecer productos tanto al mercado interno como externo cumpliendo con los estándares exigidos a lo largo de toda la cadena productiva.
- **Competitividad.** Llevar un control de los procesos de la cadena productiva, impulsar su eficiencia y el respeto por el medio ambiente, promoviendo la innovación y brindando capacitación a todos los agentes económicos de la cadena productiva.
- **Responsabilidad Social.** Contribuir con las comunidades vinculadas, a través de la generación de empleo, mejora de la calidad de vida del productor y el respeto al medio ambiente a través del uso de insumos no contaminantes y orgánicos, ofreciendo un producto de calidad al consumidor, 100% fresco y libre de toxinas.
- **Integración.** Colaborar entre los agentes económicos que componen la cadena productiva.

2.5 Código de Ética

Según D'Alessio (2013), “cada organización tiene la responsabilidad de crear un ambiente que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la ética” (p. 64). El código de ética afirma los valores de la organización, establece el consenso mínimo sobre lo ético y enfatiza los principios de la organización. Este código debe establecer las conductas deseadas y las que no lo son, así como hacer explícitos los deberes y derechos. El código de ética contribuye a una implementación estratégica exitosa y se debe

comunicar todos los miembros de la organización y velar por el cumplimiento. El código de ética propuesto se basa en lo siguiente:

- Respetar el medio ambiente y la salud del consumidor, cumpliendo con estándares de producción que eviten el uso de fertilizantes, pesticidas y otros insumos químicos.
- Proveer un producto saludable que cumpla con altos estándares de calidad alineado al cumplimiento de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).
- Promover la competencia leal, respetando la normatividad y estándares relativos a la agro-exportación y los principales acuerdos comerciales.
- Promover el crecimiento y desarrollo sostenible de las comunidades y regiones vinculadas a la producción.
- Promover el cuidado del medioambiente.
- Promover el trabajo digno y la justa remuneración.
- Promover el trabajo en equipo, en beneficio de todos los involucrados.

2.6 Conclusiones

La formulación de estos cuatro pilares básicos —Visión, Misión, Valores y Código de Ética— servirá como guía para el establecimiento de objetivos y estrategias del planeamiento estratégico. La visión y la misión elaborada responden a la necesidad de ser competitivos, a través del aumento de la productividad de la manzana, mejoras en la calidad, incremento del consumo interno y apertura al mercado externo.

Los valores guiarán el actuar de todos los involucrados en la cadena productiva de la manzana, los mismos que se han definido de manera consecuente con la visión planteada. El código de ética afirma los valores formulados y establece el comportamiento esperado de toda la cadena productiva, enfatizando la responsabilidad social a través del cuidado del medio ambiente, mejores condiciones de trabajo y respeto a las comunidades vinculadas.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa comprende tres fases: (a) el análisis tridimensional de Hartmann, (b) el análisis competitivo del Perú y, (c) el análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y competitivo (PESTEC). Los resultados de estos análisis serán los insumos para el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y las Matrices del Perfil Competitivo (MPC) y del Perfil Referencial (MPR), de acuerdo con D'Alessio (2013).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

El Acuerdo Nacional, firmado en el año 2002, representa un conjunto de políticas de Estado elaboradas por consenso del Gobierno, organizaciones políticas y la sociedad civil; y define una visión de largo plazo del Perú hasta el 2021. Está constituido por 31 políticas orientadas a alcanzar cuatro grandes objetivos: (a) el fortalecimiento de la democracia y estado de derecho, (b) el desarrollo con equidad y la justicia social, (c) la promoción de la competitividad del país y, (d) la afirmación de un Estado eficiente, transparente y descentralizado.

Asimismo, en marzo del 2011, el Acuerdo Nacional aprobó a través del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) el *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*, el cual está basado en seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, lo cual implica que, todos los ciudadanos tengan acceso a una justicia autónoma, confiable y eficiente, y que la consolidación de la institucionalidad democrática y de la participación ciudadana logren reducir las inequidades, la pobreza y pobreza extrema; (b) oportunidades y acceso universal a los servicios básicos, con el objetivo de que todas las personas tengan igualdad de oportunidad para desarrollarse, lo cual implica el acceso a

servicios básicos de calidad (educación, salud, agua y desagüe, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana) y servicios de seguridad alimentaria;

(c) Estado y gobernabilidad, cuyo objetivo es lograr un Estado democrático y descentralizado que funcione con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional; (d) Economía, competitividad y empleo, a fin de lograr una economía dinámica y diversificada, integrada competitivamente a la economía mundial y con un mercado interno desarrollado, en un marco de reglas estables que promuevan la inversión privada con alta generación de empleo y elevada productividad del trabajo; (e) desarrollo regional e infraestructura, el cual busca generar el desarrollo descentralizado de la infraestructura productiva y social, a fin de lograr una ocupación equilibrada del territorio y la competitividad de las actividades productivas regionales; y (f) recursos naturales y ambiente, cuyo objetivo es lograr la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad, y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas, así como la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo.

Por otro lado, el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), dentro de sus lineamientos de política exterior peruana, contempla una alianza estratégica con Brasil y la integración física sudamericana en el marco de la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA), teniendo como base las características geoestratégicas de ambos países y su creciente expansión económica, con el fin de desarrollar nuevas oportunidades de negocio a través de la interconexión vial y comercial. Contempla también la consolidación de la presencia estratégica del Perú en el Asia y la Cuenca del Pacífico como nuevo eje del comercio mundial, así como la vinculación de beneficio mutuo entre países de la región sudamericana, los Estados Unidos de América y la Unión Europea,

orientada a fortalecer lazos políticos, económicos, científicos, tecnológicos y sociales. A continuación, se presenta la matriz de interés nacional (MIN) para el Perú.

Tabla 10

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) para el Perú

Interés Nacional	Intensidad de Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Democracia y Estado de derecho		*EE. UU. *UE		
Equidad y Justicia social		* EE. UU. *UE *Brasil *Chile		
Competitividad del País		* Brasil *China *EE. UU. *EE. UU.		
Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado		* Chile *Brasil *Colombia		
Soberanía e Integridad territorial		**Chile		** Ecuador
Integración estratégica a la economía mundial		*Asia *EE. UU. *UE		
Preservación de Recursos Naturales y Protección del Medio Ambiente		*EE. UU. *UE		

Nota. * Intereses comunes, **Intereses opuestos.

3.1.2 Potencial Nacional

El potencial nacional es la fortaleza o capacidad de una nación para alcanzar sus intereses nacionales, el cual se puede analizar a través de siete elementos:

Demográfico. De acuerdo con el censo poblacional realizado en el año 2007 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2013a), la población del Perú es de 28'220,764 habitantes aproximadamente, de la cual el 54.6% se concentra en la costa; el 32.0%, en la sierra; y el 13.4%, en la selva. Por otro lado, la población urbana representa el 75.9% y la población rural, el 24.1% del total de la población. El departamento de Lima,

capital del Perú, es el más poblado del país: concentra el 30% de la población total, seguido de los departamentos de Piura y La Libertad, con un 6% y 5.7%, respectivamente.

Para el año 2012, según el INEI, el 26% de la población económicamente activa ocupada trabajó en actividades de agricultura, pesca y minería; el 10.5%, en manufactura; el 5.9%, en construcción; el 18.9%, en comercio; el 7.7%, en transportes y comunicaciones; y el 31.1%, en servicios.

Tabla 11

Población Económicamente Activa (PEA) Ocupada por Actividad Económica

Ramas de actividad	PEA por año			
	2,009	2,010	2,011	2,012
Agricultura/Pesca/Minería	4,115,400	4,042,300	4,142,700	4,038,900
Manufactura	1,604,500	1,640,700	1,548,200	1,626,500
Construcción	738,200	842,100	866,200	917,600
Comercio	2,542,000	2,648,300	2,789,400	2,938,800
Transp. y Comunicaciones	1,110,700	1,130,400	1,226,000	1,190,300
Otros Servicios	4,646,900	4,785,900	4,734,900	4,829,400
Total PEA por actividad	14,757,700	15,089,700	15,307,400	15,541,500
Variación porcentual anual del total (%)	-	2.25%	1.44%	1.53%
Variación porcentual anual Agricultura/Pesca/Minería (%)	-	-1.78%	2.48%	-2.51%

Nota. Adaptado de “Población Económicamente Activa Ocupada según principales características”, por INEI. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Geográfico. El Perú es un país líder o *hub* regional en la zona del Pacífico sudamericano. Se encuentra situado al medio de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34'' de latitud sur y los meridianos 68° 39'7'' y los 81° 20'13'' de longitud. Cuenta con una extensión de 1'285,216 km² o 496 223 millas, es el tercer país más extenso en Sudamérica y tiene tres regiones geográficas muy marcadas: Costa, Sierra y Selva. El Perú tiene un territorio extenso y mega-diverso ubicado estratégicamente en la zona central de Sudamérica sobre el océano más vasto del planeta. Su posición geográfica lo proyecta a través del río Amazonas y el Brasil al océano Atlántico. La cordillera de los Andes, que atraviesa el Perú, lo une con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina.

Asimismo, es un país con un territorio que tiene casi todos los climas del planeta, con notables recursos naturales, mineros y energéticos (Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú. [ProInversión], 2013a). Según el Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], (2012a), las potencialidades de la industria agraria peruana son las siguientes: (a) es uno de los 17 países mega diversos en el mundo, mostrando biodiversidad en flora, fauna y bosques tropicales; (b) agro con potencial productivo para atender demanda del mercado interno y externo; (c) calidad de productos agrarios reconocida por mercados; (d) diversidad de pisos ecológicos que permiten poder cultivar prácticamente todo el año; y (e) corta duración y estacionalidad de campañas agrícolas que permiten el acceso a los mercados importantes.

Económico. Durante la última década la economía peruana creció de forma acelerada, en gran parte como resultado de sólidas políticas macroeconómicas y el buen manejo fiscal del gobierno, por lo que se estima que continuará liderando el crecimiento regional. En el año 2012, se logró un crecimiento del producto bruto interno (PBI) de 6.3% (S/. 238,588 millones de nuevos soles). El crecimiento económico ha sido impulsado por una mayor inversión del sector privado que al 2012 representó el 21.7% del PBI y, adicionalmente, por la demanda interna que viene creciendo en los mercados de consumo, que representa, en el mismo periodo, el 102.2% del PBI. Esto se complementa con el dinámico y diversificado intercambio comercial que se viene desarrollando, tanto a nivel de productos como de mercados. Respecto a la tasa de inflación, se registra a setiembre 2013 una tasa de 2.83%, resultado que se encuentra dentro de la meta del Banco Central de Reserva, la cual es, además, una de las tasas de inflación más bajas de la región. Así mismo, se muestra un tipo de cambio estable y un nivel de riesgo país por debajo del promedio regional (Banco Central de Reserva del Perú [BCR], 2013a). En el año 2012, los sectores económicos con mayor

crecimiento fueron: (a) construcción, con 14.8%; (b) servicios, con 7%; (d) comercio, con 6.7%; y (e) agropecuario, con 5.8%. (BCRP, 2013b).

Tecnológico-científico. La economía peruana atraviesa por una situación expectante respecto al potencial de crecimiento de corto y mediano plazo; sin embargo, al revisar los indicadores de ciencia, tecnología e innovación (CTI), elementos necesarios para mejorar la productividad y eficiencia, se observan resultados bastantes preocupantes. En los últimos 10 años, el Perú ha experimentado avances en términos económicos, que han permitido mejorar su capacidad competitiva; sin embargo, en el Reporte de Competitividad Mundial del World Economic Forum (WEF) 2011-2012, continúa rezagado en el pilar de innovación y en los subíndices relacionados con él. En dicho ranking, el Perú se ubica a nivel general en el puesto 67 entre 142 países, y en el puesto 89 en el pilar de innovación y de factores de sofisticación, ubicación que empeora en el subíndice de innovación, en el que se ubica en el puesto 113. Otra muestra del bajo desarrollo de la CTI se evidencia en el indicador de inversión en investigación y desarrollo (I+D) con respecto al PBI. En el año 2004, el Perú solo destinó un 0.15% del PBI a inversiones de I+D, en comparación con Chile, que destinó el 0.67% y Brasil, el 0.90% (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2012a).

Histórico-Psicológico-Sociológico. El Perú fue cuna de la civilización inca, una de las civilizaciones más importantes de Sudamérica; así mismo, fue el centro del Virreinato español en América de Sur. Como resultado de esto, cuenta con una vasta riqueza histórica y cultural, de la que se destaca la ciudadela de Machu Picchu, reconocida como una de las siete maravillas del mundo. El país es reconocido también por su gastronomía y el turismo, al gozar de una geografía y tradiciones variadas. Debido al crecimiento económico de la región, el crecimiento de la clase media también ha destacado en el país; sin embargo, la provisión de servicios públicos, tales como seguridad ciudadana, educación, salud e infraestructura, todavía es deficiente.

El Perú un país de contrastes sociales, donde se puede apreciar grupos poblacionales con deficiencias marcadas en aspectos de educación, salud, vivienda, empleo e ingresos. En el 2012, según el INEI (2013a), el 25.8% de la población peruana es pobre y el 6% se encuentra en situación de pobreza extrema. En la industria agrícola, estos factores se ven reflejados en la falta de planificación de producción; la agremiación y/o asociación que es casi nula en muchos sectores de cultivo; la falta capacitación e innovación técnica; la baja calidad de producción, entre otras deficiencias.

Organizacional-Administrativo. La Constitución Política del Perú de 1993 define al Estado peruano como una república constitucional, compuesta por los siguientes poderes: (a) Poder Ejecutivo, que comprende al presidente de la república y dos vicepresidentes, y tiene como función el gobierno del país y la administración de las leyes; (b) Poder Legislativo, que comprende al Congreso de la República, el cual cuenta con 120 miembros, y es el encargado de la creación de leyes que rigen el país; y (c) Poder Judicial, que es el encargado de administrar justicia y está compuesto por la Corte Suprema de Justicia, integrada por la Corte Superior de Justicia, juzgados especializados y juzgados de paz letrados. Adicionalmente, existen organismos institucionales autónomos encargados de dictar normas dentro de ámbitos especializados y específicos, algunos de ellos son: (a) el Jurado Nacional de Elecciones, (b) la Oficina Nacional de Procesos Electorales, (c) el Tribunal Constitucional, (d) la Defensoría del Pueblo, (e) la Contraloría General de la República, entre otros. Por otro lado, el Estado cuenta instituciones descentralizadas como los gobiernos regionales y los gobiernos locales.

Los principales problemas que enfrenta el sistema de gobierno son la corrupción y la burocracia, que afectan la imagen de la gestión pública, el dinamismo económico y el riesgo de los inversionistas. Por otro lado, en los últimos años el país también se ha visto afectado por la presencia de conflictos sociales. Según la Defensoría del Pueblo (2013), la mayoría de conflictos sociales suscitados en el país han sido de tipo socio-ambiental, conflictos por

asuntos de gobierno local, conflictos laborales y conflictos por asuntos de gobierno local; estos se desarrollan en lugares donde la población vive por debajo de la línea de pobreza. En el 2012, el 25.8% de la población peruana fue clasificada en situación de pobreza y el 6%, en situación de pobreza extrema (INEI, 2013a)

Militar. El Perú cuenta con tres fuerzas militares: (a) Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú, y (c) Fuerza Aérea del Perú, cuyo organismo de coordinación es el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, perteneciente al Ministerio de Defensa (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú [CCFFAA], 2013). En la actualidad, el país no se enfrenta a ningún conflicto militar con países de la región. El último suceso fue con Ecuador en el 2008. Con Chile, el Perú se encuentra en un conflicto limítrofe marítimo pendiente de resolución por parte de la Corte Internacional de Justicia de la Haya. Finalmente, se puede inferir que los riesgos militares a los cuales se enfrentan el país en la actualidad son internos y están relacionados con los rebrotes del terrorismo y el narcotráfico, principalmente en la zona de la selva peruana.

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son la base de la política exterior, es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos y es lo que se propone como concepto para el desarrollo de la manzana (D'Alessio, 2013).

Influencia de terceras partes. La influencia económica de países como Estados Unidos, China, Japón, Canadá y Chile son importantes considerando los volúmenes de intercambio comercial que manejan con Perú, estos constituyen los cinco países con mayores volúmenes de intercambio comercial al 2012, US\$ 40,705 millones de dólares y una participación del 46.58% del total. Según bloques comerciales, los principales destinos de las exportaciones al 2012 fueron los siguientes: (a) Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), con el 54%; (b) resto de países no agrupados, con el 20%; (c) Unión

Europea, con el 17%; y (d) la Comunidad Andina (CAN) y los países del Mercado Común del Sur (Mercosur), con 9.0% del total.

La distribución de las exportaciones peruanas según los países de destino fue de la siguiente forma: (a) China con 17%, (b) Estados Unidos de Norteamérica con 13% y, (c) Suiza con el 11%. Dentro de la estructura de las exportaciones clasificadas como tradicionales, los minerales, y específicamente el cobre, constituyen la mayor proporción de bienes exportados representando el 75% del total. Por otro lado, dentro de la estructura de productos no tradicionales, los de la industria agropecuaria son los más importantes, con una participación del 27% (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [Sunat], 2013).

A fin de reducir la dependencia con países predominantes, existe la necesidad de diversificar el comercio hacia otros mercados y exportar bienes con mayor valor agregado, aprovechando la ubicación geográfica, crecimiento y estabilidad económicos del país.

Lazos pasados-presentes. A lo largo de la historia peruana se han presentado conflictos limítrofes con países vecinos, tales como Ecuador y Chile. Con el primero, el conflicto fue resuelto mediante un Tratado de Paz en el año 1998. En el caso de Chile, el conflicto se mantiene respecto al límite marítimo de las 200 millas. El diferendo marítimo Perú-Chile se encuentra pendiente de resolución a cargo de la Corte Internacional de Justicia de la Haya, cuyo fallo se estima que se dicte a fines del 2013. Cabe resaltar que existe la posición de los representantes de ambos países en respetar la decisión tomada por la Corte.

Contra-balance de los intereses. La controversia marítima de Perú con Chile debe verse como un estímulo de solución e integración y no como un problema, debido a que existen muchos intereses comunes entre ambos países, tanto en lo político como en lo económico. A pesar de la presencia de este conflicto pendiente de solución, las relaciones bilaterales con Chile se han intensificado, no solo por sus aportes de inversión al país, los

cuales ascienden al 6% de la inversión directa extranjera del Perú, sino ahora también por las importantes inversiones de Perú en dicho país (ProInversion, 2013b).

Conservación de los enemigos. Chile sigue siendo un país con el cual el Perú mantiene conflictos limítrofes y, por ello, se puede considerar un potencial rival para el Perú; sin embargo, es un país que puede ser tomado como referente para mejorar su nivel de competitividad. Según el Ranking Mundial de Competitividad 2012-2013 elaborado por el Institute for Management Development [IMD] (2013), Chile ocupa el puesto 30 de un total de 60 países y el primer lugar en el ranking sudamericano, mientras que Perú ocupó el puesto 43.

3.1.4 Influencia del análisis en la manzana

El Perú cuenta con ventajas comparativas importantes, primero en recursos naturales principalmente por la variedad de suelos y climas que favorecen el potencial productivo agrícola; y segundo al contar con una ubicación geográfica estratégica beneficiosa para acceder a los principales mercados internacionales. Por otro lado, el crecimiento económico del país, consecuencia del incremento de la inversión pública y privada, y del consumo interno, ha contribuido al desarrollo agroindustrial; así mismo, las políticas de comercio exterior han contribuido con el incremento de las exportaciones de productos agrícolas. Esto es importante para el desarrollo del agro teniendo en cuenta que un 26% de la PEA trabaja en actividades de agricultura, pesca y minería.

Por ello, la manzana peruana cuenta con un crecimiento potencial, pero a largo plazo, considerando que es necesario desarrollar estrategias orientadas al desarrollo del productor y de toda cadena de productiva. Asimismo, urge una mayor inversión en investigación y desarrollo que permita obtener productos de mayor calidad y que sean competitivos tanto en el mercado local como en el internacional e implementar políticas que contribuyan a la

conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y del medio ambiente en la agricultura tradicional.

3.2 Análisis Competitivo del País

El Ranking de Competitividad Mundial 2013 del Institute for Management Development (IMD) es un informe que analiza los principales indicadores sobre la posición competitiva de 60 países. Los factores evaluados en este ranking son: (a) desempeño económico, (b) eficiencia del gobierno, (c) eficiencia de las empresas, e (d) infraestructura. En este ranking, el Perú se ubica en la posición 43, mejorando su ubicación en relación con el 2012, cuando ocupó el puesto 44. En la Tabla 12 se ilustra el ranking de competitividad al 2013 de los países de América del Sur.

Tabla 12

Ranking de Competitividad 2013 – América del Sur

País	Ranking IMD						Variación 2013-2012
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Chile	26	25	28	25	28	30	Bajó
Perú	35	37	41	43	44	43	Subió
Colombia	41	51	45	46	52	48	Subió
Brasil	43	40	38	44	46	51	Bajó
Argentina	52	55	55	54	55	59	Bajó
Venezuela	55	57	58	59	59	60	Bajó

Nota. “Bajó” o “Subió” posiciones está referido al ranking anterior. Adaptado de “The World Competitiveness Scoreboard 2013”, por Institute for Management Development (IMD), 2013.

Los resultados obtenidos en dicho ranking servirán como referencia para el desarrollo del análisis competitivo del país, así como otras fuentes relevantes de modo complementario.

3.2.1 Condiciones de los factores

Según el ranking del IMD, el desempeño económico del Perú ha retrocedido seis posiciones: pasó del puesto 26 en el 2012 al puesto 32 en el 2013. Las causas de este retroceso son: (a) la inflación promedio y el costo de vida que se mantienen altos, (b) el comercio internacional que se vio afectado por la baja exportación de servicios comerciales y la menor participación de las exportaciones de bienes como porcentaje del PBI; y (c) las

inversiones internacionales que también experimentaron un retroceso, lo que provocó un desbalance en los flujos de inversión directa. Sin embargo, se obtuvieron resultados positivos en el crecimiento económico y en el consumo público y privado, así como la menor tasa de desempleo.

Otro aspecto evaluado es el de infraestructura, en el cual se ha ocupado el último lugar (puesto 60), según el ranking del IMD, dentro del cual se evalúan cinco aspectos: (a) infraestructura básica, (b) infraestructura tecnológica, (c) infraestructura científica, (d) salud y medio ambiente, y (e) educación. En la mayoría de ellos, el Perú ha perdido posiciones. Las principales deficiencias causantes de estos resultados son las dificultades de acceso al agua para cubrir necesidades básicas de la población, inadecuada política de mantenimiento y planificación de la infraestructura actual, mínima o casi nula inversión en investigación y desarrollo, el marco normativo actual que no fomenta la innovación y falta de respeto a la propiedad intelectual. En el pilar educación, el Perú se ha mantenido la posición en el puesto 55, debido principalmente a un menor gasto público y al bajo énfasis que se da las ciencias en los centros educativos (CENTRUM Católica, 2013)

3.2.2 Condiciones de la demanda

En la actualidad, la tendencia del consumidor peruano y global está más orientada al consumo de productos con mayor valor agregado; esto implica productos de mejor calidad. Así mismo, en el caso de productos alimenticios, existe la preferencia por productos orgánicos y naturales; además, se manifiesta también una mayor conciencia social del consumidor en adquirir productos de empresas enfocadas a la responsabilidad social. Al respecto, el país cuenta con normativas orientadas a la protección del consumidor, así como normativas de regulación sanitaria y medioambiental; sin embargo, su aplicación aún no es plena en muchos sectores industriales debido a la alta informalidad que se presenta en

algunos de ellos. Según el Ranking del IMD (2013), el Perú ha ocupado el puesto 47 en el subfactor de salud y medio ambiente, descendiendo una ubicación con respecto al 2012.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

De acuerdo con el ranking del IMD (2013), en el factor eficiencia del gobierno, el subfactor legislación para los negocios, el Perú ha retrocedido dos posiciones con respecto al 2012: pasó del puesto 38 al 40, debido principalmente a deficiencias en los trámites administrativos en que se incurre para formar una empresa y en la legislación laboral que generan trabas a las actividades económicas. En el factor de eficiencia en los negocios, que comprende productividad y eficiencia en el mercado laboral, las finanzas y las prácticas gerenciales, el Perú ocupa el puesto 41, una ubicación por debajo del año precedente, a consecuencia de altas reformas en la productividad laboral y reducción en la productividad de la industria y servicios. En el subfactor finanzas, ha descendido una posición —ocupa ahora el puesto 38— debido a que el acceso financiero de las empresas aún es bajo (como porcentaje del PBI), así como los volúmenes comercializados en el mercado de capitales. En los subfactor prácticas gerenciales, el Perú ha ocupado el puesto 47 (antes 40) debido a las deficiencias en el entorno de seguridad y salud en los centros laborales (CENTRUM Católica, 2013).

Respecto al comercio exterior, el Perú cuenta con varios acuerdos comerciales y tratados de libre comercio. Así mismo, ha instaurado políticas de apertura comercial y ha reducido su estructura arancelaria. Sin embargo, los volúmenes de inversión aún están por debajo del promedio de los países de la región.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Como sectores relacionados y de apoyo se encuentran los clústeres, los cuales generan ventajas competitivas, aportando crecimiento e innovación, principalmente a los pequeños empresarios. La presencia de clúster en la industria peruana todavía es incipiente en la mayoría de los sectores peruanos. Según Torres (2003), en su estudio clúster de la industria en el Perú, concluyó que:

Los clústeres industriales todavía están en su primera etapa de formación y existen limitaciones en relación a las bajas capacidades tecnológicas existentes, a la capacidad de generar innovaciones y difundir aprendizajes, a la insuficiencia de demanda interna que permita escalas mínimas de producción, y a las dificultades actuales para un mayor financiamiento y para inversión directa extranjera. (p. 290)

Tal como lo menciona Torres, hay una presencia de clústeres naciente en Perú, en donde se identifica que los más desarrollados se presentan en los sectores de exportación más destacados como la minería-metalurgia, pesca y textil.

3.2.5 Influencia del análisis en la manzana

Analizar las ventajas competitivas del país permite obtener un mejor panorama para saber si la manzana presenta las fortalezas necesarias para mejorar su competitividad. A nivel regional, el Perú cuenta con proyecciones de crecimiento económico favorables, debido a un mayor consumo interno. Este panorama debe aprovecharse para incrementar el también el consumo de esta fruta, pero, para ello, la calidad debe mejorar significativamente a fin de cubrir las expectativas del consumidor actual, más aun, cuando los principales competidores extranjeros abastecen de manzana de mejor calidad. Es por ello que también es necesaria una mayor inversión en investigación y desarrollo, aspecto del que adolece el país, a fin de desarrollar tecnologías de producción agrícola más innovadoras. En ese sentido, el rol del Estado cumple un papel fundamental en brindar un mejor contexto a fin de que las empresas privadas puedan desarrollarse y atraer mayores inversiones. Esto favorecerá también a la creación y adecuado funcionamiento de los clústeres, los cuales facilitan el desarrollo de productos con mayor valor agregado.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En este punto se analizan los factores que tendrán un impacto directo sobre la planeamiento estratégico de la industria de la manzana. Los factores claves se

desarrollan a través de cinco categorías: (a) políticas, gubernamentales y legales; (b) económicas y financieras; (c) sociales, culturales y demográficas; (d) tecnológicas y científicas; y (e) ecológicas y ambientales (D'Alessio, 2013, p. 106).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El crecimiento comercial y estabilidad económica del Perú ha sido consecuencia de las prácticas políticas y económicas aplicadas por el gobierno del Perú, con lo cual se ha mantenido dentro de los países más estables de la región sudamericana.

El Anuario Mundial de la Competitividad 2012-2013 (IMD, 2013) es un punto de referencia a nivel global para la comparación de la competitividad entre las naciones. La valoración de la puntuación en este ranking que va de 0 a 100 puntos, se basa en el análisis de cómo la economía de un país maneja sus recursos y competencias para incrementar la prosperidad de sus ciudadanos a través de más de 300 criterios. Dos tercios de estos criterios son evaluados con data estadística y un tercio de los criterios se basa en una encuesta de opinión de ejecutivos de negocios. En la vigésima quinta edición del IMD, el Perú alcanzó el puesto 43 de 60 países listados en dicho ranking, en comparación con el año 2012, cuando alcanzó el puesto 44.

Por otro lado, a nivel legislativo, el Gobierno del Perú está implementado lineamientos de trabajo con objetivos específicos y de largo plazo, según ejes estratégicos definidos y que se están aplicando a nivel nacional, de acuerdo con políticas de Estado y con políticas nacionales, según el D.S. 027-2007-PCM. Estos lineamientos figuran dentro del Plan Estratégico de la Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2010), que buscan sostener el planeamiento estratégico del Perú y que se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13

Políticas de Estado y Nacionales de la Planificación Estratégica

Políticas de Estado y Políticas Nacionales		Eje Estratégico	Lineamiento de Política
VIII Política de Estado	Descentralización Política, económica y administrativa para propiciar el desarrollo integral, armónico y sostenido del Perú	Descentralización	Descentralización
I Política Nacional	5 Políticas en materia de Descentralización		
XXIV Política de Estado	Afirmación de un Estado eficiente y transparente	Modernización del Estado	Modernización del Estado
XXVI Política de Estado	Promoción de la ética y la transparencia y Erradicación de la corrupción		Simplificación Administrativa
X Política nacional	5 Políticas en materia de simplificación Administrativa		
X Política de Estado	Reducción de la pobreza	Equidad e Inclusión	Inclusión
XI Política de Estado	Promoción de la igualdad de oportunidades sin Discriminación		Aumento de capacidades sociales
XV Política de Estado	Promoción de la Seguridad alimentaria y nutrición		
XVI Política de Estado	Fortalecimiento de la familia, protección y promoción de la niñez, la adolescencia y la juventud		
VI y VIII Política Nacionales	4 Políticas en materia de Inclusión y 4 en relación al aumento de capacidades		
I Política de Estado	fortalecimiento del régimen democrático y del estado de derecho	Gobernanza	Gobernabilidad democrática
IV Política de Estado	Institucionalización del diálogo y la concertación		Política de seguridad y defensa nacional
XII Política nacional	3 Políticas en materia de seguridad y defensa nacional		Política anticorrupción
			Política antidrogas

Nota. Adaptado de Planeamiento estratégico PCM 2007-2015(2010).

Asimismo, se están planteado nuevas reformas y proyectos a largo plazo con el fin de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y los servicios prestados por el gobierno, es así que entre los Proyectos de Reforma en Agenda de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), figuran como los principales: (a) Perú Libre de Corrupción, (b) Reforma del Servicio Civil, (c) Plan VREAEM, (d) Estado sin Mucho Papeleo, (e) Diálogo y Prevención, Garantía de Desarrollo, y (f) Apostando por la descentralización.

En cambio, entre las principales reformas en marcha por parte de la PCM, se encuentran como principales: (a) Políticas y Programas para la Inclusión Social y Oportunidades para Todos, (b) Hacia un Estado Libre de Corrupción: Manos Limpias en la Gestión Pública, (c) Medio Ambiente para un Desarrollo Sostenible (d) Mayor Producción

Nacional para un Futuro Estable, (e) Acuerdo Nacional: Continuidad en los Grandes Objetivos Nacionales, (f) Un Agro Inclusivo, Eficiente y Moderno. (PCM, 2013b). Cabe resaltar que, para esta última reforma en marcha, el gobierno presupuestó para el 2013, S/. 2,500'000,000.00 millones de nuevos soles para beneficio de los agricultores más pobres.

A nivel de relaciones exteriores, los convenios internacionales comerciales que tiene el Perú, como los acuerdos y tratados de libre comercio (TLC) se promueven para obtener aperturas comerciales y oportunidades de desarrollo de productos y mercados para una diversidad de productos y servicios nacionales en el extranjero. Estos acuerdos son producto de la llamada globalización y es una de las varias formas recuperación de la crisis por la que está atravesando la economía mundial. Asimismo, estos acuerdos internacionales influirán en las economías emergentes como las del Perú, el cual basa el incremento de su PBI y su desarrollo interno en las exportaciones a países desarrollados.

Una de las principales herramientas de soporte para el impulso de las exportaciones nacionales es el *drawback*, el cual permite obtener la restitución total o parcial de los derechos arancelarios y ofrece los exportadores nacionales algunos beneficios económicos por el hecho de desarrollar nuevos productos y mercados que van de la mano con la formalización y las buenas prácticas operativas para cumplir con los requisitos que el mercado internacional solicita. Con respecto a este punto, los principales tratados de libre comercio (TLC) firmados por el Perú se listan en la Tabla 14.

El Consejo Nacional de la Competitividad, en su Agenda de Competitividad 2012-2013, desarrolla puntos específicos que resumen las principales premisas o lineamientos a considerar por el Perú para mantener su estabilidad económica y como país competitivo. El documento lista los cinco puntos principales: (a) el crecimiento del Perú en el 2014 será mayor al del 2013 en 5.7%; (b) el 19 de agosto del 2013, Standard & Poor's (S&P) elevó la calificación soberana de Perú a BBB+ debido a la fortaleza de la economía, por encima de

Brasil, México y Colombia; (c) entre el 2014 y el 2016, el Perú continuará liderando el crecimiento de la región, aunque crecerá a un ritmo más moderado (5.80% - 6.30%), debido a un entorno internacional menos favorable: menor crecimiento de los socios comerciales, mayor caída de los términos de intercambio y costos de financiamiento más altos; (d) el Perú mantiene una ventaja relativa de menores costos de producción respecto de otros países mineros, lo que permitirá enfrentar de mejor manera la caída de los precios de metales; y (e) se han adoptado una serie de medidas para destrabar y acelerar la ejecución de inversiones con el objetivo de corto plazo de estimular la economía y mejorar las expectativas, así como de evitar un descenso del PBI potencial (MEF 2013).

Tabla 14

Principales Acuerdos Comerciales Internacionales Firmados por el Perú

País / Parte(s) Signataria(s)	Fecha de suscripción	Vigencia
Costa Rica	26/05/2011	01/06/2013
Unión Europea	26/06/2012	01/03/2013
Corea del Sur	14/11/2011	01/08/2011
Japón	31/05/2011	01/04/2005
Panamá	25/05/2011	01/05/2012
México	06/04/2011	01/02/2012
Asociación Europea de Libre Comercio (AELC)	14/07/2010	01/07/2011
China	28/04/2009	01/03/2010
Canadá	29/05/2008	01/08/2009
Singapur	29/05/2008	01/08/2009
Chile	22/08/2006	01/03/2009
Estados Unidos	12/04/2006	01/02/2009
MERCOSUR-Perú (ACE 58)	30/11/2005	--
Tailandia	19/11/2005	31/12/2011

Nota. Adaptado de Sistema de información sobre Comercio Exterior. Recuperado de http://www.sice.oas.org/ctyindex/PER/PERagreements_e.asp

En la aplicación de proyectos que mantengan la estabilidad económica, están aquellos ligados a la capacidad productora del país como es el caso de la agricultura a nivel nacional y las restricciones que pueda tener, como la disponibilidad del agua. La irrigación en la agricultura compete a la sociedad en general y no solo a la agricultura, pues requiere la

intervención de varias disciplinas para crear zonas económicamente activas. El Estado debe proveer la infraestructura para que este desarrollo sea constante y alcance a toda la población vinculada a esta actividad. Se requieren estudios de suelos, clima, cultivos, construcción de la infraestructura mayor y menor de riego, desarrollo físico de tierras, realizar labores agrícolas para la producción, comercialización, financiamiento, extensión y capacitación, así como infraestructura para centros de acopio, caminos, escuelas, hospitales, casas, centros de comercialización y plantas agroindustriales.

El Programa Sub-sectorial de Irrigaciones (PSI) del Minagri es la entidad encargada de promover el uso eficiente y sostenible, la infraestructura y las organizaciones relacionadas con el agua para riego en la agricultura, principalmente en departamentos de la costa y sierra del Perú. Esta entidad recibe financiamiento del Banco Mundial, del JICA (siglas de Agencia de Cooperación del Japón), del PSI (Programa Sub-sectorial de Irrigaciones) y del Tesoro Público nacional. Actualmente, hay 237 obras relacionadas con la mejora de la infraestructura de riego a nivel nacional, lo que genera una inversión de S/. 200'877,461.00 nuevos soles, para un área de 465,783.06 kilómetros cuadrados y que beneficiará a cerca de 214,468 familias dedicadas a la agricultura. Sobre la tecnificación del riego gestionados por el PSI, existen en proceso 98 proyectos a la fecha, cuyo monto de inversión alcanza los S/. 40'487,968.00 nuevos soles, el área de alcance es de 26,772.74 kilómetros cuadrados que beneficiarán a 5,503 familias a nivel nacional (Minagri, 2013b).

Asimismo, existe una parte legal que ha cobrado relevancia en los últimos años a nivel global con el desarrollo de la genética. Los transgénicos son organismos vivos que han sido modificados genéticamente, aislando segmentos de ADN de un ser vivo. Greenpeace mencionó que el cultivo de transgénicos supone el uso de tóxicos en la agricultura, contaminación genética, del suelo y pérdida de la biodiversidad. En el Perú, se han tomado acciones sobre el cuidado de su desarrollo agrícola para el futuro, incorporando restricciones

como la que promueve el Poder Legislativo, que en diciembre del 2011 emitió la Ley N° 29811, que establece la Moratoria al Ingreso y Producción de Organismos Vivos Modificados (OVM) al territorio nacional por un período de 10 años. El artículo N° 1, objeto de la Ley dice: “Establécese la moratoria de diez (10) años que impida el ingreso y producción en el territorio nacional de organismos vivos modificados con fines de cultivo o crianza, incluidos los acuáticos, a ser liberados en el ambiente” (Congreso de República, 2013). Finalmente, el Artículo N° 6 dice:

El Ministerio del Ambiente es la Autoridad Nacional Competente y se encarga de proponer y aprobar las medidas necesarias para el cumplimiento del objetivo señalado en el artículo 1 de la presente Ley. El Ministerio del Ambiente establece el ordenamiento territorial ambiental que garantice la conservación de los centros de origen y la biodiversidad. (Congreso de la República, 2013).

Con esto se salvaguarda o protegen los cultivos nativos y la biodiversidad generada en el país y se resumen las sanciones (leves, graves y muy graves) a las que pueden llegar los infractores que introduzcan este tipo de productos al país, con multas no mayores de 10,000 UIT (unidades impositivas tributarias) y que incluso puede llegar a la destrucción de lo decomisado.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En los últimos meses, se ha incrementado la incertidumbre sobre las políticas monetarias a imponer por los Estados Unidos de Norteamérica y sobre los temores a nivel global del enfriamiento de la economía China como país, que han hecho que los países entren en una etapa de cautela sobre sus estrategias políticas y monetarias a largo plazo. Durante el 2013, se ha observado una expansión moderada de la economía mundial, estimándose una tasa de crecimiento de un 3.4% para el segundo trimestre y una similar para el tercer trimestre. En este entorno, Perú tiene una economía estable, pero que debe ser sostenida en el

tiempo, identificando oportunidades en mercados que aún no han sido explorados (BCRP, 2013a).

La inestabilidad económica global del 2008 ha hecho que sectores económicos de los países a nivel global tengan inconvenientes para su estabilidad económica. El Perú mantiene bajo condiciones económicas estables al país según algunos indicadores macroeconómicos del país y de la industria agrícola, según la Tabla 15.

Además, las perspectivas de crecimiento para la economía peruana a pesar de la ligera desaceleración del 2013, siguen siendo favorables (Strategia, 2013, p. 7). Aquí se aprecia que, a pesar de que la inversión pública ha tenido un ligero auge en los últimos años, conveniente para la actividad agrícola del país, la capacidad de las inversiones privadas son las que van a promover el cambio que el sector agrícola está esperando. Entonces, el sector agrícola está a la espera de que el gobierno como tal tome las medidas para incrementar sub-inversión y hacer crecer aún más el consumo público.

Tabla 15

Principales Indicadores Macroeconómicos del Perú y del Sector Agrícola

Dimensión	2009	2010	2011	2012
Población y Empleo				
Millones de habitantes	29.1	29.5	29.8	30.1
Desempleo - Lima Metropolitana (%)	8.40%	7.90%	7.70%	6.80%
Producto bruto Interno				
Tasa de crecimiento (%)	0.90%	8.80%	6.90%	6.30%
Porcentaje del PBI como sector				
Agropecuario (agrícola + pecuario)	7.80%	7.50%	7.30%	7.20%
Tipo de cambio (Promedio del período)				
Nuevo sol / Dólar americano	3.01	2.83	2.75	2.64
Inversión total (Porcentaje del PBI)				
Pública	5.20%	5.90%	4.50%	5.20%
Privada	15.50%	19.40%	20.80%	21.60%
Producto bruto interno (variación porcentual anual)				
Agrícola	0.90%	5.30%	3.20%	5.20%
Demanda interna (variación porcentual anual)				
Consumo privado	2.40%	6.00%	6.40%	5.80%
Consumo público	16.50%	9.70%	6.10%	10.50%
Exportaciones (millones de dólares USD)				
Productos tradicionales agrícolas	636	975	1,672	1,075

Nota. Para un área de 1'285,216 kilómetro cuadrados. Tomado de "Indicadores económicos. 1er trimestre 2013", por Banco Central de Reserva del Perú, 2013. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

En paralelo, el tipo de cambio del sol respecto al dólar ha sufrido un deterioro desde el 2010 (el sol se ha apreciado con respecto al dólar). Esto se atribuye a la fuerte incertidumbre de los mercados internacionales, que se evidencia en la caída de las exportaciones nacionales y, en particular, de las tradicionales. Otro factor para esta apreciación fue el crecimiento ininterrumpido de la economía, sostenida principalmente en el alza de la demanda interna, que tiene influencia en la balanza comercial. Una descripción de lo que sucede con el Perú en materia económica se describe en el *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021* (PCM, 2011. p. 15), en el que se describe:

Como consecuencia de la globalización, se produjo en la última década una expansión sin precedentes del comercio mundial, solo detenida de manera transitoria por el desencadenamiento de la crisis financiera mundial, que rápidamente se trasladó hacia el sector real de las principales economías nacionales. Dicha expansión ha sido aprovechada muy favorablemente por la economía peruana, cuyas exportaciones y crecimiento económico alcanzaron niveles elevados en comparación con las décadas anteriores.

Por otro lado, la balanza comercial del Perú (diferencia entre las exportaciones e importaciones de un país) experimentó un descenso en 2012. Esto va ligado a la inestabilidad de la economía global, pues, aunque el decremento no fue mayor al 2%, no guarda relación con el incremento del 30% de la variación del 2011 con respecto al 2010 según la Tabla 16.

Tabla 16

Balanza Comercial del Perú del 2010-2012

Ítem	2010	2011	2012
Exportaciones	35,565	46,268	45,639
Productos tradicionales	27,669	35,837	34,247
Productos no tradicionales	7,641	10,130	11,047
Otros	254	301	345
Importaciones	28,815	36,967	41,113
Bienes de consumo	5,489	6,692	8,247
Insumos	14,023	18,255	19,256
Bienes de capital	9,074	11,665	13,356
Otros bienes	229	355	253
Balanza comercial	6,750	9,302	4,527
Variación anual (%)	-	38%	-51%

Nota. Valores son FOB (Free On Board) en millones de dólares. Adaptado de Banco Central de Reserva del Perú. Estadísticas. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>.

En el caso de las importaciones, se han ido incrementando por el dinamismo del mercado interno de consumo, y por la compra de insumos y maquinaria. Como porcentaje del PBI, las importaciones en el rango del 20.00% al 25.00%, mientras que las exportaciones están en el rango del 5.00% y 10.00% (PCM, 2012). En el caso de las exportaciones, la logística de salida de productos y servicios nacionales tuvo como principales puntos de llegada los siguientes bloques económicos, según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 17

Exportaciones del Perú por Bloque Económico del Perú 2011-2012

Bloque Económico	Valor FOB 2011	Peso Neto 2011 (kg)	Valor FOB 2012	Peso Neto 2012 (kg)	Porcentaje del Peso Neto 2012 (%)
Asia	11,291	15,449,573	12,152	16,172,372	51%
Otros Mercados	10,329	4,785,606	9,831	5,578,934	17%
Unión Europea	8,701	4,486,031	7,690	4,939,425	15%
Can	3,264	2,163,194	3,580	2,155,627	7%
Mercosur	1,515	1,100,484	1,645	1,748,222	5%
Asean	528	579,033	525	743,723	2%
Nafta	10,711	5,909,076	9,806	547,835	2%
Total	46,338	34,472,997	45,228	31,886,138	100%

Nota. Adaptado de "Estadísticas 2011", por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/forms/Estadisticas/Nacional/Predefinido/Exportacion/pc_bbloque.aspx?reg=1

Por otro lado, entre enero y junio de 2013, las exportaciones llegaron a los USD 22,995 millones de dólares, lo que implica una diferencia de 13.3% hacia abajo en relación con 2012. Los principales destinos de las exportaciones de este período fueron: (a) Estados Unidos, con USD 3,378 millones; (b) China, con USD 3,059 millones; (c) Suiza, con USD 1,708 millones; (d) Canadá, con USD 1,293 millones; y (e) Japón, con USD 1,141 millones. Esto demuestra que China, como gran potencia económica global, sigue siendo el principal punto de las exportaciones peruanas al igual que para otros países de la región y del mundo (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], 2013).

Para la continuidad de las exportaciones, es vital utilizar la vía de transporte adecuada. En los últimos dos años, la vía marítima representó más del 90% de las exportaciones peruanas. Si se desea mantener esta vía de transporte como una oportunidad para otros productos con potencial de exportación, se debe impulsar la modernización y el sostenimiento de dicha vía en el largo plazo y, a su vez, impulsar otras vías con potencial como son la aérea y las viales (carreteras), tal como se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18

Exportaciones por Vía de Transporte en el Perú, 2011-2012

Vía de Transporte	FOB 2011	Peso Neto (kg) 2011	FOB 2012	Peso Neto (kg) 2012	Porcentaje del Peso 2012 (%)
Marítimo	\$31,910.07	32,019,071	\$30,422.36	33,556,272	91.14%
Tuberías	\$ 657.60	946,295	\$ 1,074.54	1,437,526	3.90%
Carretera	\$ 941.46	790,477	\$ 1,155.97	1,095,821	2.98%
Aérea	\$12,786.15	643,959	\$12,530.15	672,684	1.83%
Fluvial	\$ 35.95	70,552	\$ 40.80	51,057	0.14%
Postal (Aduana postal)	\$ 3.92	2,157	\$ 3.17	1,947	0.01%
Otros	\$ 0.39	237	\$ 0.93	1,321	0.00%
Courier (Aduana Aérea)	\$ 0.66	12	\$ 0.41	19	0.00%
Lacustre	\$ 1.73	236	\$ 0.05	5	0.00%
Ferroviaria	\$ -	1	\$ -	-	0.00%
Total Nacional	\$46,337.93	34,472,997	\$45,228.38	36,816,652	100,00 %

Nota. Adaptado de “Estadísticas 2011”, por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/forms/Estadisticas/Nacional/Predefinido/Exportacion/pc_vviatransporte_empresa.aspx?reg

El PBI nacional ha registrado un incremento sostenido del 2000 al 2012, según se muestra en la Tabla 19. En contraparte, es notorio que el PBI generado por la agricultura se

ha mantenido en promedio dentro del 8% del PBI nacional con una tendencia porcentual decreciente a pesar de que el monto en millones de nuevos soles ha ido incrementando, producto de las inversiones realizadas en dicho sector para cultivos actualmente rentables como la quinua, mango, palta y espárragos, los cuales gozan de buena salud exportadora.

La inversión que el Estado aplica sobre todos sus sectores es también parte fundamental para el desarrollo del país. La inversión en el sector agricultura, alcanzó la cifra de S/. 4,595'000,000 millones de nuevos soles; el 74% de este monto está destinado a proyectos. La ejecución del nivel nacional en el sector agricultura fue de 32%; le corresponden al gobierno regional y local el 38% y 30%, respectivamente. Esta inversión implicó la ejecución de importantes programas para el desarrollo de la competitividad como: (a) Agroideas, que logró cofinanciar 136 planes de negocios agrarios, con lo que benefició a 9,006 agricultores, por un monto de S/. 40.7 millones; (b) Agrobanco, que desembolsó créditos por S/. 1,775 millones para atender a más de 120 mil productores agrarios. La asistencia técnica y la capacitación que soporten todos estos créditos se distribuyeron en un 45% para la sierra, 31% para la selva y en un 25% para la costa (PCM, 2012).

Tabla 19

Comparativo del PBI Nacional y PBI Agropecuario 2000-2012

Año	PBI (Millones de nuevos soles de 1994)	PBI Agropecuario (Millones de nuevos soles de 1994)	Porcentaje del PBI (%)
2000	121,056.94	10,729	8.86%
2001	121,317.09	10,796	8.90%
2002	127,402.01	11,450	8.99%
2003	132,544.84	11,795	8.90%
2004	139,141.24	11,629	8.36%
2005	148,639.98	12,259	8.25%
2006	160,145.45	13,286	8.30%
2007	174,406.87	13,718	7.87%
2008	191,505.21	14,712	7.68%
2009	193,155.40	15,050	7.79%
2010	210,142.94	15,695	7.47%
2011	224,668.33	16,288	7.25%
2012	238,773.30	17,118	7.17%
Promedio anual	167,915.36	13,425.15	8.14%

Nota. Adaptado de "Estadísticas, 2013", por Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/consulta.asp?sIdioma=1&sTipo=1&sChkCount=241&sFrecuencia=A>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

La población, de acuerdo con el último censo poblacional del 2007, alcanzó la cifra de 27'412,517 millones de habitantes. La distribución nacional se da de la siguiente forma: (a) 54.6% están ubicados en la Costa; (b) 32%, en la Sierra; y (c) 13.4%, en la Selva. De este total de habitantes, (a) un 49.7% corresponde al sexo masculino, y (b) el 50.3%, al sexo femenino. Sobre los rangos de edad, (a) el 30.5% estaban entre los 0 y 14 años de edad; (b) el 63.1%, en el rango de 15 a 64 años; y (c) el 6.4%, de 65 años a más. La tasa de crecimiento promedio anual nacional se estima en 1.13% (www.inei.gov.pe). A continuación, se presenta un recuento de los censos poblacionales oficiales del Perú desde 1940.

Tabla 20

Censos Poblacionales en el Perú. 1940-2007

Año	Total habitantes	Habitantes Censados	Porcentaje de habitantes censados (%)
1940	7,023,111	6,207,967	88.39%
1961	10,420,357	9,906,746	95.07%
1972	14,121,564	13,538,208	95.87%
1981	17,762,231	17,005,210	95.74%
1993	22,639,443	22,048,456	97.39%
2005	27,219,264	26,152,265	96.08%
2007	28,220,764	27,412,157	97.13%

Nota. Adaptado de “Perú en cifras, 2013”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática. Estadísticas. Recuperado de: <http://www.inei.gov.pe>.

La pobreza en el país, aunque presente en cada departamento, ha tenido un decrecimiento notable en el tiempo, como se muestra en la Figura 8. Luego, para delimitar las principales zonas donde se ha desarrollado la pobreza monetaria del Perú, se presenta la Tabla 21, listadas de forma decreciente, según el porcentaje de la población del departamento.

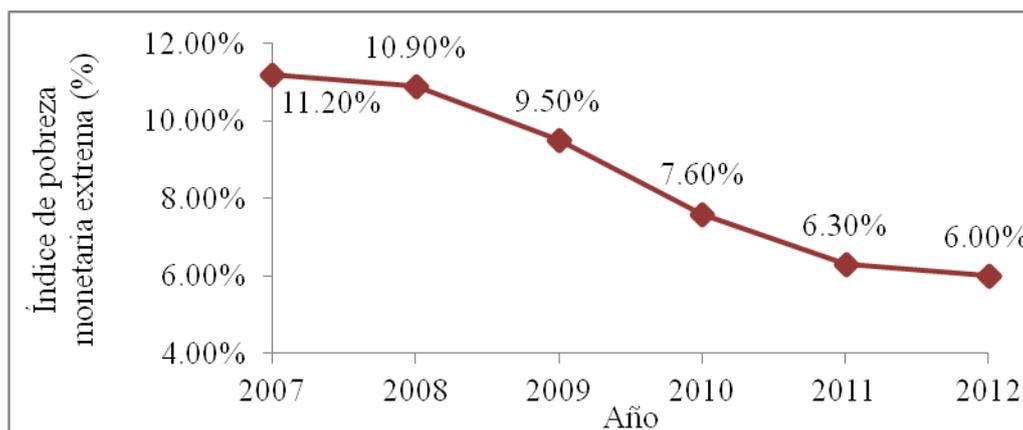


Figura 8. Índice de pobreza monetaria extrema en el Perú. 2007-2012. Adaptado de “Perú en cifras”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTML/inf-soc/cuadro.asp?cod=3772&name=pob08&ext=gif>

Tabla 21

Población en Estado de Pobreza Monetaria por Departamento 2011-2012

Departamento	Porcentaje de la población (%)
Apurímac	55.50%
Cajamarca	54.20%
Ayacucho	52.60%
Huancavelica	49.50%
Huánuco	44.90%
Amazonas	44.50%
Pasco	41.90%
Loreto	41.80%
Puno	35.90%
Piura	34.90%
La Libertad	30.60%
San Martín	29.60%
Ancash	27.40%
Lambayeque	25.20%
Junín	23.70%
Cusco	21.90%
Lima y Callao	14.40%
Ucayali	13.20%
Arequipa	11.90%
Tacna	11.70%
Tumbes	11.70%
Moquegua	9.60%
Ica	8.10%
Madre de Dios	2.40%

Nota. Adaptado de “Censo de Población y Vivienda 2007”, por INEI. Recuperado de: <http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTML/inf-soc/cuadro.asp?cod=3770&name=pob06&ext=gif>

En el caso del primer ítem, el 55.50% de la población de Apurímac se encuentra en situación de pobreza de acuerdo con la clasificación del INEI. De acuerdo con dicha entidad,

el 54.10% de los pobres del país se dedican a la agricultura, pesca y minería, principales fuerzas de explotación de recursos del Perú (ver Tabla 22).

Tabla 22

Población Ocupada por Condición de Pobreza Monetaria en 2012

Ramas de actividad	Pobre	Pobre extremo	No pobre
Agricultura/Pesca/Minería	54.10%	79.60%	17.80%
Manufactura	8.60%	5.00%	11.10%
Construcción	5.70%	2.50%	6.10%
Comercio	11.70%	4.50%	21.10%
Transportes y Comunicaciones	5.10%	2.30%	8.50%
Servicios: restaurantes, bancos, etc.	14.80%	6.10%	35.40%
Total	100.00%	100.00%	100.00%

Nota. Adaptado de “Censo de Población y Vivienda 2007”, por INEI, 2013. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-soc/cuadro.asp?cod=8325&name=pob15&ext=gif>

Otro aspecto importante, para entender la problemática del país se centra en conocer la tendencia del analfabetismo en la población. Según el INEI (ver Tabla 23), esta tendencia ha ido decreciendo a nivel nacional en el tramo del 2005 al 2010. El alto porcentaje de analfabetos en Lima Metropolitana se debe principalmente a que aproximadamente el 31% de la población nacional se concentra en la capital (INEI, 2013b).

La educación es un factor fundamental de todo país para la generación de progreso y mejores oportunidades para sus ciudadanos. Para este rubro, el Perú asignó un gasto que alcanzó el 2.6% del PBI al año 2011, lo que lo situó en el puesto 155 a nivel mundial. Un punto de comparación es Chile, que asigna el 4.2% de su PBI para este rubro, ubicándose en el puesto 104 a nivel mundial, asociando estas diferencias al resultado de una falta de capacitación de las personas y al pobre desempeño en la agricultura a nivel nacional. El efecto directo de la falta de apoyo a la educación en un país es el analfabetismo que, para el Perú (con tendencia positiva), ha ido decreciendo en los últimos cinco años aunque, en paralelo, la población también se ha ido incrementando anualmente.

Tabla 23

Analfabetismo como Porcentaje de la Población del Perú. 2005-2010

Ámbito Geográfico	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ubicación						
Lima Metropolitana	12.60%	11.90%	11.00%	10.60%	9.90%	9.60%
Resto del país	3.30%	3.30%	3.10%	3.30%	3.00%	2.90%
Por residencia						
Urbano	5.20%	5.10%	4.60%	4.50%	4.20%	4.00%
Rural	21.70%	20.70%	19.70%	19.50%	18.30%	18.30%
Región Natural						
Costa	5.00%	4.90%	4.70%	4.50%	4.10%	4.20%
Sierra	17.60%	16.30%	14.60%	14.50%	13.60%	13.30%
Selva	9.50%	9.90%	9.70%	9.00%	8.20%	7.40%
Total de la Población	9.60%	9.20%	8.50%	8.20%	7.60%	7.40%

Nota. Población considerada entre 15 años a más. Adaptado de “Censo de Población y Vivienda 2007”, por INEI. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-soc/cuadro.asp?cod=3704&name=edu01&ext=gif>

En cuanto al aspecto lingüístico, el Perú es un país diverso donde se hablan al menos cuatro idiomas principales: (a) español (idioma oficial), con 84.1%; (b) el quechua, con 13%; (c) aimara, con 1.7%; (d) asháninca, con 0.3% y (e) otras lenguas nativas representan el 0.2%. Específicamente en el sector agrario, la diversidad de la lengua materna entre los productores agropecuarios se distribuye así: (a) castellano, 68%; (b) quechua, 26.13%; (c) aimara, 3.21%; (d) asháninca, 0.66%; (e) otras lenguas nativas, 1.92%; y (f) idioma extranjero, 0.03% (INEI, 2013c). El castellano, el quechua y aimara se desarrollan principalmente en la parte centro/sur y otras lenguas nativas, en la zona oriental. La mayor incidencia en el decrecimiento de la pobreza en el Perú se muestra en la Selva, zona que tiene el mayor porcentaje de población en estado de pobreza. La población económicamente activa, de acuerdo con el último censo poblacional y de vivienda del 2007, llegó a ser 10'163,614 habitantes. Los resultados mostraron que la mayor proporción de la población nacional (al menos un 23%) pertenece a este sector a nivel nacional, según la Tabla 24.

Tabla 24

Población Económicamente Activa (PEA) por Actividad Económica

Actividad Económica	Habitantes	Porcentaje (%)
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2,342,493	23.05%
Comercio	1,689,396	16.62%
Industrias manufactureras	943,954	9.29%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	848,916	8.35%
Actividad inmobiliaria, empres. y alquileres	616,687	6.07%
Enseñanza	610,159	6.00%
Construcción	559,306	5.50%
Hoteles y restaurantes	468,208	4.61%
Actividad económica no especificada	348,368	3.43%
Administración pública y defensa	343,331	3.38%
Otras actividades, servicio comunitario y personales	335,250	3.30%
Hogares privados con servicio doméstico	318,455	3.13%
Servicios sociales y de salud	241,335	2.37%
Venta, mantenimiento y reparación de vehículos motores	207,206	2.04%
Explotación de minas y canteras	133,706	1.32%
Intermediación financiera	72,459	0.71%
Pesca	59,637	0.59%
Suministro de electricidad, gas y agua	24,181	0.24%
Organización y órganos extraterritoriales	567	0.01%
Total	10,163,614	100.00%

Nota. Adaptado de “Censo de Población y Vivienda 2007”, por INEI.

De acuerdo con la Tabla 24, la mayor cantidad de población se concentra en el sector agrícola y está diversificada en cuanto a lengua y calidad de vida, y a nivel económico que crean diversidad de opinión y conflictos. Existen, en la actualidad, una diversidad de conflictos abiertos a nivel nacional, lo cual se convierte en un factor sensible al momento de la evaluación de un país. Estos conflictos son producto de diversos factores entre los que se encuentran principalmente los intereses encontrados de los diferentes actores o *stakeholders* de cualquier sector económico en el Perú, como son: (a) el propio Estado, (b) las empresas y, (c) la sociedad en general. La violencia generada por los diversos conflictos genera consecuencias negativas en la población en general, pues el Estado carece de las herramientas adecuadas para poder canalizar las necesidades concretas de las partes afectadas.

De acuerdo con el reporte de Conflictos Sociales N° 144 de la Defensoría del Pueblo, existen hasta el mes de agosto de 2013, existen 178 (80%) conflictos sociales activos

(aquellos que son expresados por alguna de las partes o por terceros a través de demandas públicas, formales o informales), y otros 45 (20%) de conflictos sociales latentes (no expresados públicamente y permanecen ocultos o inactivos). Durante el mes de agosto de 2013, se registraron siete conflictos nuevos. La mayoría se encuentran en el departamento de Ancash, según se observa en la Tabla 25, y se listan los conflictos desarrollados dentro de los límites de un solo departamento del país. De la misma forma, la clasificación de los conflictos por tipo, hasta agosto del 2013, se distribuye de acuerdo con la Tabla 26. La diferencia con el total de 200 eventos de la Tabla 25 se debe a que existen 23 conflictos sociales que se desarrollan en más de un departamento del Perú. Bajo este esquema es importante para el gobierno encontrar una manera práctica y coordinada con las sociedades afectadas de todos estos conflictos sociales, iniciando con los latentes, que permita seguir impulsando proyectos que generan desarrollo a los sectores afectados a través de la comunicación concreta y de negociaciones que llevan a ambas partes a acuerdos positivos en todo sentido y con visión de compromiso y responsabilidad de largo plazo.

Tabla 25

Clasificación de Conflicto Social por Tipo en el Perú, Agosto 2013

Tipo de Conflicto	N° de Casos	Porcentaje (%)
Socio ambientales	147	65.92%
Asuntos de Gobierno Local	20	8.97%
Demarcación territorial	15	6.73%
Laborales	12	5.38%
Asuntos de Gobierno Nacional	11	4.93%
Asuntos de Gobierno Regional	6	2.69%
Comunales	6	2.69%
Otros	6	2.69%
Total	223	

Nota. Adaptado de “Reporte mensual de Conflictos sociales N° 114”, por Defensoría del Pueblo. Recuperado de http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/63reporte-mensual-de-conflictos-sociales-n-114-_ago.pdf

Tabla 26

Ubicación Geográfica de los Conflictos Sociales en el Perú

Departamento	Activos	Latentes	Total	Porcentaje (%)
Ancash	24	6	30	15.00%
Apurímac	20	1	21	10.50%
Puno	8	8	16	8.00%
Cajamarca	10	3	13	6.50%
Junín	8	5	13	6.50%
Lima Provincias	5	7	12	6.00%
Loreto	10	2	12	6.00%
Piura	11	1	12	6.00%
Ayacucho	10	1	11	5.50%
Cusco	11	0	11	5.50%
Arequipa	6	1	7	3.50%
Pasco	7	0	7	3.50%
La Libertad	5	1	6	3.00%
Tacna	6	0	6	3.00%
Ica	5	0	5	2.50%
Amazonas	1	2	3	1.50%
Huánuco	2	1	3	1.50%
Moquegua	3	0	3	1.50%
Tumbes	2	1	3	1.50%
Lambayeque	2	0	2	1.00%
San Martín	2	0	2	1.00%
Lima Metropolitana	1	0	1	0.50%
Madre de Dios	1	0	1	0.50%
Total	160	40	200	
Porcentaje por tipo (%)	80%	20%		

Nota. Adaptado de “Reporte mensual de Conflictos sociales N° 114”, por Defensoría del Pueblo. Recuperado de http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/63reporte-mensual-de-conflictos-sociales-n-114-_ago.pdf

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La competitividad de una nación se forja en la inversión en innovación y mejoras continuas, las cuales son el inicio de las ganancias a largo plazo de un país. Esto va en el mismo camino del desarrollo y aplicación de las nuevas tecnologías que permiten ahorrar tiempos y costos con la finalidad de hacer todos los procesos más rentables y con menos impacto en el medio ambiente. Las nuevas tecnologías, entonces, se desarrollan y cambian cada vez más rápido y no hay mercado que pueda estar por fuera de este desarrollo. En este aspecto, las comunicaciones son un factor importante para la toma de decisiones; cuando los datos que se puedan obtener de cualquier proceso, se convierte en información y sobre todo

en conocimiento para el que tenga acceso al mismo. Una de las formas de desarrollo de las comunicaciones a nivel global es internet. En la Figura 9, se muestra la tendencia porcentual del acceso de la población a este servicio en el Perú, según el área de residencia (urbano o rural).

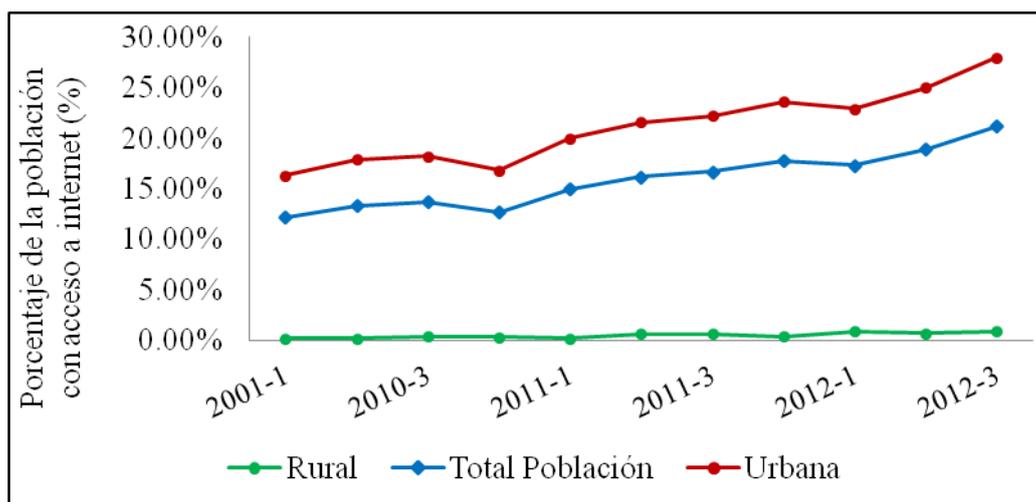


Figura 9. Población con acceso a internet según área de residencia en el Perú. Adaptado de Perú “Balance Estadístico 2012”, por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), 2013. Recuperado de http://issuu.com/prensapcm/docs/inei-balance_estad_stico_2012?e=6994224/1064685

Es, entonces, necesario alcanzar la misma velocidad de los cambios que se vienen generando en nivel global. Es visible que el acceso a esta herramienta tiene aún mucho por mejorar en el sector rural, que es donde se desarrolla la agricultura y donde las vías de comunicación deben estar al alcance de todo el sector para agilizar todas las etapas de la cadena, lo que, a su vez, forma parte de la competitividad del sector, de las zonas productoras y del país. A continuación, se muestra un comparativo entre los países latinoamericanos, basado en el ranking de competitividad e innovación 2011-2012, donde se visualizan algunas de las fortalezas de los países y el enfoque de los mismos a ciertos aspectos de su gobierno (ver Tabla 27).

Tabla 27

Ranking de Países de la Región, según Factores de Competitividad al 2012

Factor	Brasil	Chile	Colombia	México	Argentina	Perú
Innovación	44	46	57	63	78	113
Entorno favorable						
Calidad de la educación matemática y de la ciencia	127	87	83	126	113	135
Calidad del sistema educativo	115	124	72	107	86	128
Gasto del gobierno en tecnología	52	47	45	75	127	98
Protección de la propiedad intelectual	84	63	86	85	128	122
Disponibilidad del capital de riesgo	52	34	49	78	129	38
Inversión						
Gasto de las compañías en I+D	30	60	76	79	72	118
Calidad de los científicos de las instituciones de Investigación	42	51	69	54	41	109
Colaboración entre universidad - industria en I+D	38	44	43	45	48	103
Disponibilidad de científicos e ingenieros	91	29	77	86	75	102
Desempeño						
Capacidad de innovación	31	66	59	76	77	99
Patentes utilizadas por millones de habitantes	60	53	76	58	55	83

Nota. Adaptado de “Agenda de Competitividad 2012-2013”, por Consejo Nacional de la Competitividad 2012-2013.

La competitividad, entonces, ha cobrado mayor importancia en los países a nivel global; es por esto que en el Perú se creó con Decreto Supremo N° 024-2002, el CNC (Consejo Nacional de la Competitividad), como un consejo de coordinación en asuntos de Competitividad del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) con los gobiernos locales, sector privado y académicos para fomentar la competitividad en el mediano y largo plazo.

En sesión del Consejo Directivo del CNC del 09 de febrero del 2012, se aprobó la Agenda de la Competitividad 2012-2013, en la que se listan 60 metas por desarrollar para fomentar el crecimiento sostenido. Las metas se basan en líneas estratégicas: (a) ciencia, tecnología y educación; (b) desarrollo empresarial, calidad y educación productiva; (c) internacionalización; (d) infraestructura; (e) tecnología de información y comunicaciones; (f) facilitación de negocios; y (g) ambiente. En la Tabla 28, se listan las ocho primeras, las cuales están ligadas a impulsar las fuerzas tecnológicas y científicas en el Perú (MEF, 2012).

Tabla 28

Metas de Competitividad para la Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI)

Meta #	Línea Estratégica	Descripción	Responsable
1		Contar con un sistema fortalecido de ciencia tecnología e innovación	Concytec / Produce
2		Contar con disponibilidad de recursos para instituciones y programas públicos de CTI, que contribuyan a la sostenibilidad y al fortalecimiento del sistema	MEF
3		Diseñar e iniciar la implementación de un sistema de becas (nacional y extranjero) alineado con el sistema de CTI	Concytec
4	Fortalecer el sistema de ciencia, tecnología e innovación.	Aumentar la masa crítica de investigadores en 20%, en cinco áreas priorizadas en el Plan Nacional de CTI 2009-2013	Concytec
5		Proponer reforma de arreglo institucional y operativo para los Centros de Innovación Tecnológica (CITE)	Produce
6		Ampliar la cartera de servicios que brindan los tres CITE (públicos, privados otros similares)	Produce
7		Contar con un sistema de apoyo a los agentes del sistema en temas de propiedad intelectual	Concytec
8		Apoyar 20 proyectos innovadores de despegue comercial originados por el CTI	Fincyt

Nota. Adaptado de “Agenda de competitividad 2012-2013”, por Concytec (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica)

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El INEI, encargado de la elaboración del IV Cenagro, indicó que en Perú existen 2’213,506 productores agropecuarios, pero solo 1’129,000 de ellos (casi el 51%), usa los residuos pecuarios como abono (INEI, 2013c). Además, más de 269 mil productores eliminan los residuos pecuarios a cielo abierto, alrededor de 254 mil los queman y cerca de 221 mil los entierran. Un número más reducido de productores opta por dejarlos en la calle, en los ríos, los desechan en el contenedor comunal o los venden (Agencia Agraria de Noticias, 2013).

Del total de productores que utilizan los residuos como abono, el 76.4% se encuentra en la sierra; 12.5%, en la selva; y 11.2%, en la costa. Asimismo, de los productores que optan por la eliminación de los residuos, 44.1% se concentra en la región sierra: 42.5%, en la selva; y 13.45, en la costa. Dentro del plan de competitividad 2012-2013, las Metas N° 56 a la N° 60, forman parte de los planes a mediano y largo plazo del Perú para la mejora de la competitividad del país impulsado por el gobierno (ver Tabla 29).

Tabla 29

Metas de Competitividad para el Entorno Ecológico y Ambiental en el Perú

Meta #	Línea Estratégica	Descripción	Responsable
56		Lograr que el 10% de entidades del gobierno nacional tenga programas de Eco eficiencia y logre reducir el consumo de energía, de agua o de residuos.	MINAM
57	Diseñar acciones de sostenibilidad ambiental para lograr mejoras en la competitividad	Incrementar en 70% el número de empresas que participan en el Premio a la Eco eficiencia	MINAM
58		Lograr que 20 empresas estén en proceso integral de certificación en Eco eficiencia.	MINAM
59		Incrementar en 20% el valor de las exportaciones de productos y servicios derivados de la biodiversidad	MINCETUR
60		Hacer que 150 nuevas comunidades nativas participen en el Programa Nacional de Conservación de Bosques para la mitigación del cambio climático	MINAM

Nota. Adaptado de “Agenda de competitividad 2012-2013”, por MINAM (Ministerio del Ambiente), MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo).

Debido a la escasez del petróleo a nivel global en 2011, uno de los principales insumos agrícolas (urea), subió de precio. De acuerdo con el plan estratégico sectorial multianual del MINAGRI 2012-2016, “el incremento en el precio de la urea, principal fertilizante empleado en el país, genera efectos negativos en la rentabilidad de los agricultores por cuanto afecta directamente los costos de producción”. A partir de esto, nació la necesidad de generar nuevos productos alternativos al petróleo, como el biodiesel y etanol. Esto generó que el sector agrícola tuviera la posibilidad de sustituir productos tradicionales por aquellos cultivos que puedan ser insumos o materias primas para la generación de biocombustibles líquidos, como son la caña de azúcar y el maíz, con el fin de obtener mayor rentabilidad en el corto plazo por sus cultivos.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Sobre la base del análisis PESTE, se han dispuesto las oportunidades y amenazas respectivas, de tal forma que se pueda determinar si es que las oportunidades se están aprovechando y si las amenazas se están evitando. La siguiente matriz MEFE sobre la

manzana en el Perú, está conformada por seis oportunidades y ocho amenazas, lo que en total da 14 factores (ver Tabla 30). Este es un número ideal de factores, pues en lo posible se deben desarrollar entre 10 y 20. Esta matriz permite a los estrategas resumir todos los factores revisados en los puntos anteriores sobre temas: políticos, de gobierno y legales (P), económicos y financieros (E), social, cultural y demográfico (S), tecnológico y científico (T) y ecológico y ambiental (E), lo que resumiendo genera el análisis PESTE. Luego, se asignarán pesos a los factores para cuantificar su ponderación y con esos resultados el sector pueda responder de manera defensiva y ofensiva sobre las oportunidades y amenazas encontradas (D'Alessio 2013, p. 113).



Tabla 30

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Oportunidades		Peso	Valor	Puntaje ponderado
1	Estabilidad política y económica del Perú	0.10	2	0.20
2	Crecimiento del consumo per cápita de frutas y hortalizas a nivel mundial	0.11	2	0.22
3	Ventajas comerciales por acuerdos internacionales firmados por el Perú	0.06	2	0.12
4	Mayor difusión del consumo de productos nacionales	0.06	2	0.12
5	Potencial de desarrollo de productos procesados industrializados de fruta	0.06	2	0.12
6	Incremento de la inversión privada	0.06	2	0.12
7	Interés del Gobierno en reducir la pobreza en las regiones	0.06	2	0.12
8	Incremento de exportación de frutas frescas	0.06	1	0.06
9	Incremento del consumo de productos orgánicos y naturales	0.10	2	0.20
		0.67		1.28
Amenazas		Peso	Valor	Puntaje ponderado
1	Insuficiente inversión en investigación y desarrollo	0.09	1	0.09
2	Usos agroindustriales de la tierra para la producción de <i>commodities</i> para biocombustibles	0.03	2	0.06
3	Conflictos sociales latentes a nivel nacional	0.03	2	0.06
4	Impacto del fenómeno El Niño y los cambios climático adversos en la agricultura	0.06	2	0.12
5	Recesión de la economía mundial	0.05	2	0.10
6	Propagación de plagas y enfermedades	0.07	2	0.14
		0.33		0.57
		1.00		1.85

3.5 La Manzana y sus Competidores

Para el análisis de la manzana, se utilizarán las cinco fuerzas de Porter, que permiten, según D'Alessio (2013), realizar un análisis competitivo, determinar la estructura y atractividad de la industria, donde la organización compite y desarrollar estrategias para muchas industrias.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los insumos principales para la prevención de la propagación de plagas son importados de otros países de la región (por ejemplo, Ecuador). Los distribuidores, entonces, son los que le dan el margen adecuado a estos insumos, debido a que las compras no son a escala o en grandes cantidades, sino más bien de acuerdo con pedidos específicos de zonas diversas del país. Esto se debe principalmente a que no se consolidan órdenes de compra a escala distrital o departamental, sobre todo porque los agricultores no están asociados o no tienen la coordinación entre ellos mismos para poder afrontar o tener un nivel de negociación aceptable con los importadores de fertilizantes y pesticidas o sobre el asesoramiento técnico necesario para llevar a cabo de manera técnica sus operaciones agrícolas (ver Tabla 31).

Tabla 31

Nivel de Asociación de los Productores/Agricultores en el Perú

Ítem	Unidades Agropecuarias	Asociado en Comité o Cooperativa	
		Sí	No
Productores	2,260,973	517,667	1,743,306
Superficie	38,742,465	4,683,280.28	34,059,184.25
Porcentaje de Productores (%)		22.90%	77.10%
Porcentaje de Superficie (%)		12.09%	87.91%

Nota. Adaptado de “IV Censo Nacional Agropecuario”, por Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2012. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Los montos de insumos importados, se muestran a continuación en la Tabla 32. Es bueno resaltar que el incremento de los precios de estos insumos está ligado directamente a la producción de manzana, como se puede apreciar en la Figura 3. Los agricultores utilizan estos insumos para sus cultivos, sin que puedan acceder a buenos precios por no estar asociados. Estos insumos son utilizados para diversos fines, como son: (a) incrementar la productividad del manzano, (b) darle mayor coloración o brillantez al fruto final, (c) y para eliminar plagas o enfermedades de los cultivos.

Tabla 32

Precios de los Fertilizante Importados en el Perú del 2007-2011

Fertilizante	2007	2008	2009	2010	2011
Cloruro de potasio, uso agrícola	\$ 244.00	\$ 602.00	\$ 573.00	\$ 423.00	\$ 448.00
Nitrato de amonio, uso agrícola	\$ 263.00	\$ 504.00	\$ 263.00	\$ 298.00	\$ 391.00
Sulfato de amonio	\$ 193.00	\$ 323.00	\$ 152.00	\$ 164.00	\$ 278.00
Sulfato de potasio	\$ 367.00	\$ 1,031.00	\$ 820.00	\$ 632.00	\$ 626.00
Urea para uso agrícola	\$ 343.00	\$ 554.00	\$ 288.00	\$ 325.00	\$ 465.00
Promedio	\$ 282.00	\$ 602.80	\$ 419.20	\$ 368.40	\$ 441.60

Nota. Montos en dólares por tonelada (USD CIF/ton). Adaptado de “IV Censo Nacional Agropecuario. Ministerio de Agricultura y Riego”, por MINAGRI, 2012. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Entonces, la falta de asociación de los productores es una debilidad que la manzana viene presentando el sector por la necesidad del uso de insecticidas o fertilizantes (aunque tóxicos para el medio ambiente) en la agricultura. De acuerdo con el IV Cenagro, más del 80% de agricultores aplican entre poco o no aplican fertilizantes químicos a sus cultivos. Por otro lado, más del 80% de los agricultores aplican poco o no aplican guano, estiércol u otros fertilizantes orgánicos a sus cultivos, por lo que es un campo por desarrollar en el país. Esta información se muestra en la Tabla 33 y Tabla 34.

Tabla 33

Aplicación de Fertilizantes Químicos en la Agricultura del Perú

Prácticas Agrícolas	Unidades Agropecuarias con tierra	Aplican Fertilizantes Químicos			
		En cantidad suficiente	Poca	No aplica	Total
Número de unidades agropecuarias	2,213,506	178,950	595,329	646,225	1,420,504
Superficie (ha)	38,742,465	1,876,101	5,708,436	23,173,878	30,758,415
	Porcentaje de las Unidades Agropecuarias (%)	12.60%	41.91%	45.49%	100%

Nota. Adaptado de “IV Censo Nacional Agropecuario”, por Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2012. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Tabla 34

Aplicación de Abonos Orgánicos en la Agricultura del Perú

Prácticas Agrícolas	Unidades Agropecuarias con tierra	Aplican Guano, Estiércol u otros Abonos Orgánicos			Total
		En cantidad suficiente	Poca	No aplica	
Número de unidades agropecuarias	2,213,506	214,605	559,674	646,225	1,420,504
Superficie	38,742,465	2,631,195	4,953,342	23,173,878	30,758,415
Porcentaje de las Unidades Agropecuarias (%)		15.11%	39.40%	45.49%	100%

Nota. Adaptado de “IV Censo Nacional Agropecuario”, por Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2012. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Esto lleva a un bajo nivel de negociación, debido a que los productores se rigen por el precio del mercado de insumos importados. Al incrementar sus costos de producción por los elevados precios de fertilizantes y químicos necesarios para evitar plagas, el precio se ha elevado en la siguiente etapa de la cadena de distribución (mayoristas), lo que limita su poder de negociación a precios bajos, y limita la frescura de sus cosechas. En el Perú, para las épocas navideñas, el poder de negociación pasa a manos de los últimos eslabones de la cadena (supermercado, minorista), pues la demanda se incrementa debido a las aplicaciones en las mesas de la población que ha sabido darle diversas aplicaciones a la manzana en la culinaria peruana.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Para el caso de los compradores de manzana, el nivel de negociación es alto, debido a que al ser una fruta estacional. La cosecha de manzana se da entre diciembre y marzo; entonces, el comprador o consumidor es el que elige entre todas las posibilidades de fruta que hay en el mercado, las cuales, por lo general, son importadas del vecino país de Chile.

Para los mayoristas, el consumidor final y los supermercados son los principales compradores y su nivel de negociación es elevado, debido a la poca demanda que tienen estos consumidores por la manzana, a la diversidad de posibles sustitutos de similar o mejor

calidad, a la variedad de variedad de sustitutos y al precio que está dispuesto a pagar por lo que percibe como calidad final.

Para el agricultor, el mayorista es el comprador de su cosecha y tiene un poder de negociación ajo porque, si el mayorista no compra su producto, lo más probable es que se pierda o que se termina vendiendo a un precio inferior al que se pensaba vender inicialmente, debido a que la producción no es planificada por zonas. Esta falta de planificación crea sobre producción, que hace que el precio de mercado caiga al no tener posibles compradores.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los sustitutos principales de la manzana para el agricultor son aquellos cultivos que le brinden rentabilidad en el corto plazo y que tengan mercado al cual abastecer. En los valles de Lima, los agricultores tenían a la manzana como uno de sus principales productos hasta mediados de los años 90, ahora están migrando hacia otros cultivos completamente diferentes gracias al nivel de rentabilidad y oportunidad de mejorar sus ingresos con otros productos que son impulsados ampliamente por el gobierno, como el caso de la quinua. La quinua, propia de la región quechua, ha sido impulsada desde el 2012 por el gobierno con el fin de convertir al Perú en el principal país exportador a nivel global, con el objetivo de desplazar al actual líder, Bolivia.

El productor/agricultor está buscando, entonces, cultivos que le garanticen rentabilidad en el corto plazo, a pesar de las restricciones de agua, costo de los fertilizantes y la sensibilidad de los precios a los que está expuesto frente a los mayoristas, quienes son los que manejan los precios dentro de la cadena de abastecimiento.

En el otro lado de la cadena, los mayoristas de frutas deben elegir comercializar entre aquellas que brinden la misma rentabilidad y practicidad para la manipulación y distribución que la manzana, por lo que un sustituto, por su similitud en peso y volumen, son las naranjas o las peras.

Para el caso del consumidor final, los sustitutos que se podría encontrar para la manzana son aquellas frutas que tengan propiedades nutricionales y características similares, como la apariencia, sabor, textura y practicidad para el consumo, como es el caso de la pera chilena. Para este fruto, el origen de las importaciones peruanas es: (a) Chile con el 74% y (b) Argentina con un 23%. Al mes de septiembre de 2013, alcanzó un monto importado de 12.3 millones de dólares a un precio promedio a la baja de USD 0.97. En 2012, el monto importado llegó a ser 16.6 millones de dólares (AgroDataPerú, 2013).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La manzana no ha tenido mayor auge o crecimiento en los últimos años. Otros cultivos de frutas más rentables, económicas y de mayor demanda local están ingresando y desplazando el mercado doméstico, haciendo que la producción anual de manzana disminuya progresivamente. Como se observa en la Figura 10, el margen del precio entregado al agricultor de manzana por kilogramo producido, con respecto a lo que recibe el consumidor final, llega a ser más de tres veces el precio de venta en chacra, por lo cual el agricultor percibe que no le es rentable la producción de manzana bajo estas condiciones, lo que es un incentivo para que migre hacia otros cultivos.

Finalmente, no existe en el mercado un producto o marca diferenciadora a nivel de productores de manzana que brinde una característica que destaque y que sea a su vez una amenaza para otros posibles ingresantes al medio, por lo que no es atractivo para potenciales inversionistas; más bien, está decreciendo por la falta de impulso de los diversos organismos locales, instituciones educativas y de investigación, así como entidades regionales y nacionales y por la falta de asociación de los productores. En la Figura 11, se presentan los principales problemas o restricciones para poder producir la manzana o para mantenerse en el cultivo del mismo.

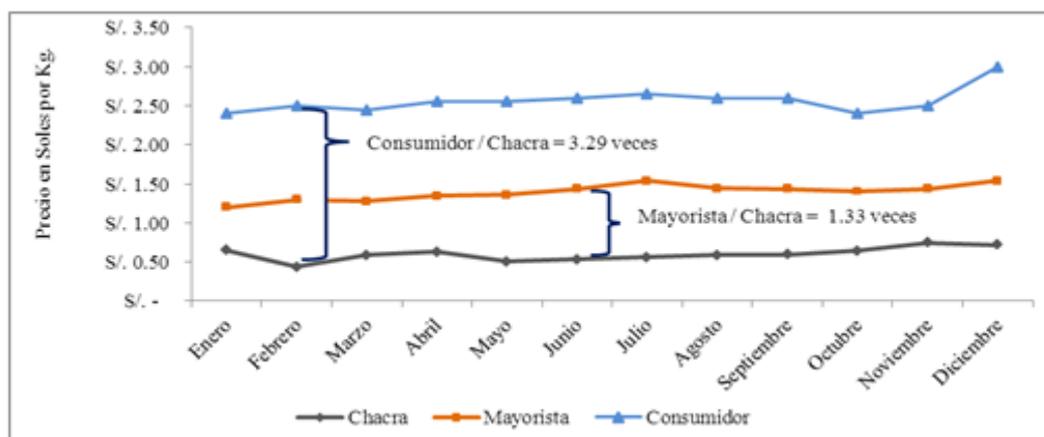


Figura 10. Diferencia de precios entre productor, mayorista y consumidor de manzana. Nota. Adaptado de “Unidad de Estadística”, por el Ministerio de Agricultura-Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos (OEEE), 2013. Recuperado de www.ming.gob.pe.

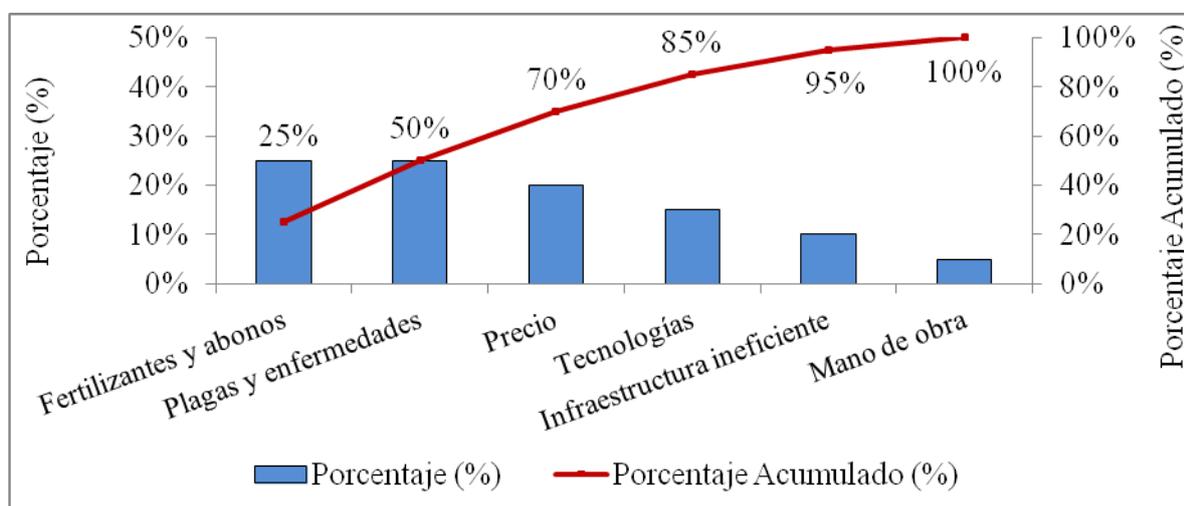


Figura 11. Principales problemas para el productor de manzanas. Adaptado de “Elaboración de una bebida alcohólica fermentada a partir de manzana delicia de Viscas”, por Luis, R., 2006. Facultad de Industrias Alimentarias. Universidad Agraria La Molina.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La tendencia de la cantidad de exportación de manzana al Perú de los tres países principales —Estados Unidos, Chile y Argentina— ha venido decayendo en los últimos años pues los precios se han ido incrementando y, como se muestra en la Figura 10, las cantidades en toneladas han venido decayendo. Esto demuestra que los competidores podrán plantear nuevas estrategias para que las cantidades de importación al Perú se mantengan, quizás no por el tema de precios competitivos, sino por los nuevos productos que reemplacen a la

manzana por un tiempo hasta que los precios vuelvan a ser estables. La falta de competitividad de las tierras en el Perú hace que otros productos luchan sobre todo por precios y no porque los productos sean más difundidos o porque se difunda la exportación sobre otros, lo que crea un vacío para varios cultivos. Como el consumidor local y masivo tiene una expectativa superior sobre la manzana fresca (que no sea de consumo para comidas o postres), entonces los competidores luchan por otros aspectos, como son el precio.

3.6 La Manzana y sus Referentes

Los productos que se han identificado como los referentes del sector manzana serían aquellos como la palta o el mango, los cuales han sido impulsados de diversas formas a través del gobierno para su exportación y que tienen como factores principales de éxito: (a) su buen desempeño (rendimiento por hectárea), (b) una continua oferta exportable, (c) nivel de tecnología adaptada al medio, (d) capacidad de asociación en el interior del sector, y (e) políticas de Estado que apoyen y den soporte a las iniciativas y proyectos de mejora para estos productos que son referentes a nivel internacional.

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

Para cada una de las siguientes matrices se eligen los factores necesarios y que son similares para ambas matrices, así como sus pesos y los valores para el caso del sector de la manzana. Luego se evalúa cuánto potencial presenta cada uno de los factores encontrados y presentarán algunas de sus fortalezas y debilidades. A Partir de estos análisis el sector de la manzana podrá elegir algunas estrategias, o las más convenientes, basados en el posicionamiento de los competidores en el sector bajo análisis. (D'Alessio, 2013)

La Matriz MPC de la Tabla 35, describe que la manzana Peruana obtuvo un valor de 1.79, lo que da a entender que no cuenta con fortalezas que logren posicionar la adecuadamente en el sector, muy por el contrario predominan sus debilidades, lo que dificulta su éxito frente a los competidores más cercanos en el mercado. El énfasis debe estar en las

oportunidades y amenazas con valor 1 y 2, pues describen que no hay progresos para capitalizar los factores críticos de éxito. En el caso de la manzana, el énfasis debe estar en el rendimiento de las hectáreas cosechadas. Posteriormente, se realiza el análisis de las Matriz del Perfil Referencial o MPR, donde el *Benchmarking* debe ser la estrategia a seguir, sin considerarlos como competencia en ningún sentido.

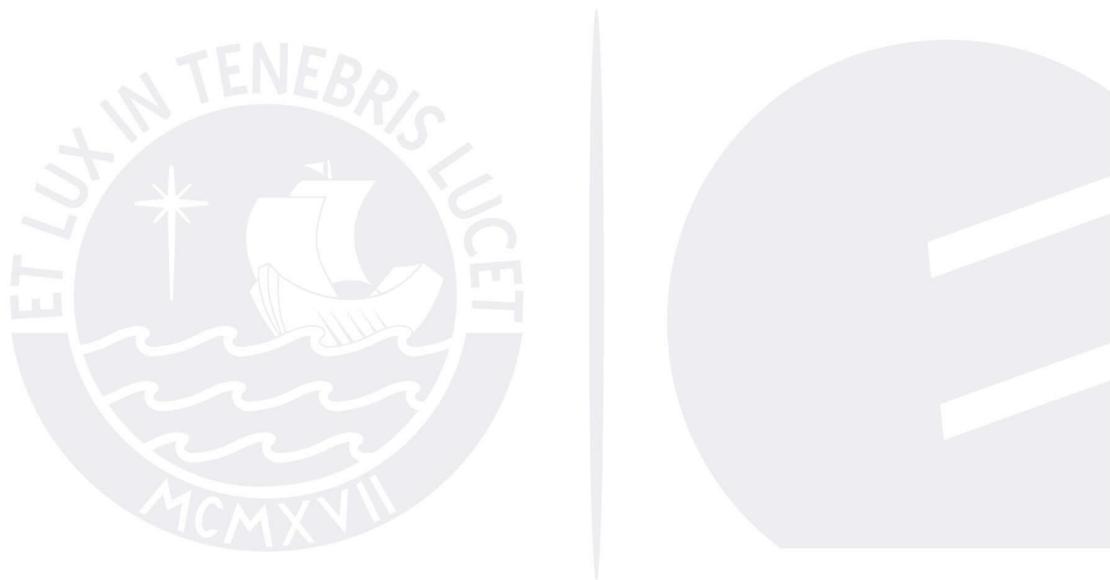


Tabla 35

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	Peso	Manzana		Competidores				Sustituto		Entrante	
		Valor	Ponderación	Manzana Chilena		Manzana EE. UU.		Pera Chilena		Manzana de Brasil	
				Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Rendimiento de las hectáreas cosechadas (t/ha)	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
2 Disponibilidad de tierras de cultivo y recursos hídricos	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
3 Planificación de la producción para cubrir demanda	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30
4 Clima y tipos de suelo	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21
5 Políticas de tecnificación de riego	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12
6 <i>Know-how</i> y conocimiento en agro exportación	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
7 Políticas de control de plagas y enfermedades agrícolas	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28
8 Uso de fertilizantes orgánicos	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18
9 Capacidad de asociación de productores	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
10 Calidad del producto	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
11 Inversión en tecnología, investigación y desarrollo	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
12 Costo de insumos agrícolas	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Puntaje Total	1.00		1.79		3.37		3.38		3.09		3.33

En la MPR (ver Tabla 36), del análisis de los diversos factores críticos de éxito, destaca China con un puntaje de 3.35; lo que lo convierte en el referente al cual seguir para poder adoptar las similares estrategias para mejorar la rentabilidad, conocimiento y tecnología en el corto y mediano plazo que impulsen a la manzana nacional a superar la etapa del ciclo de vida (madurez) en el que se encuentra, como se analiza al final de este capítulo (ver Figura 11). Cabe destacar que en 2008, Chile firmó con China un acuerdo mediante el cual ambos países se reconocen como homólogos (en cumplimiento y respeto a la aplicación de las normas) en BPA, en sus respectivas actividades agropecuarias, lo cual facilita el comercio de productos entre ambos países. Otro de los referentes identificados es Suiza, debido al rendimiento que alcanzan en sus cultivos de manzana 77.9 t/ha (ver Tabla 2), a pesar de estar en el puesto N° 32 de productores mundiales de manzana y con el doble de hectáreas disponibles, en comparación con el Perú. Asimismo se encuentra en el puesto N° 52 de exportadores de manzana con 7,866 toneladas en 2012 (TradeMap, 2012b)

Finalmente, la manzana fresca debe enfocar sus objetivos en replicar estrategias utilizadas en otras frutas o especies que han logrado sobresalir y que les haya permitido darse a conocer y ser competitivas en el mercado nacional e internacional. El enfoque principal entonces es: (a) promover la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), que permitan incrementar el rendimiento de las hectáreas cosechadas, (b) la Asociación entre productores agrícolas que permitan el acceso a tecnología y, (c) beneficios financieros o crediticios que ayude a implementar mayores y mejores proyectos de irrigación, el desarrollo de tecnologías y la mejora de la actividad agrícola en el tiempo.

Tabla 36

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	Peso	Manzana		Referentes			
				China		Suiza	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Rendimiento de las hectáreas cosechadas (t/ha)	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
2 Disponibilidad de tierras de cultivo y recursos hídricos	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
3 Producción continua durante el año	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
4 Clima y tipos de suelo	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
5 Políticas de tecnificación de riego	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24
6 <i>Know-how</i> y conocimiento en agro exportación	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18
7 Políticas de control de plagas y enfermedades agrícolas	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28
8 Uso de fertilizantes orgánicos	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18
9 Capacidad de asociación de productores	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24
10 Calidad del producto	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
11 Inversión en tecnología, investigación y desarrollo	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45
12 Costo de insumos agrícolas	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36
Puntaje Total	1.00		1.79		3.35		3.15

Luego de realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se puede determinar la etapa del ciclo de vida en la cual se encuentra la manzana. De acuerdo con las etapas del ciclo de vida definidas por Porter (2004), esta fruta se encuentra en la etapa de *madurez* y se sustenta en las siguientes razones: (a) no hay un incremento significativo en los volúmenes de ventas; (b) no se desarrollan nuevas tecnologías en la producción, lo que se refleja en la baja calidad de la fruta y en la producción de las mismas variedades; y (c) si bien la participación de mercado de la manzana peruana es superior a la manzana importada, la rentabilidad del sector está disminuyendo. La Figura 12 muestra la etapa del ciclo de vida de la manzana.

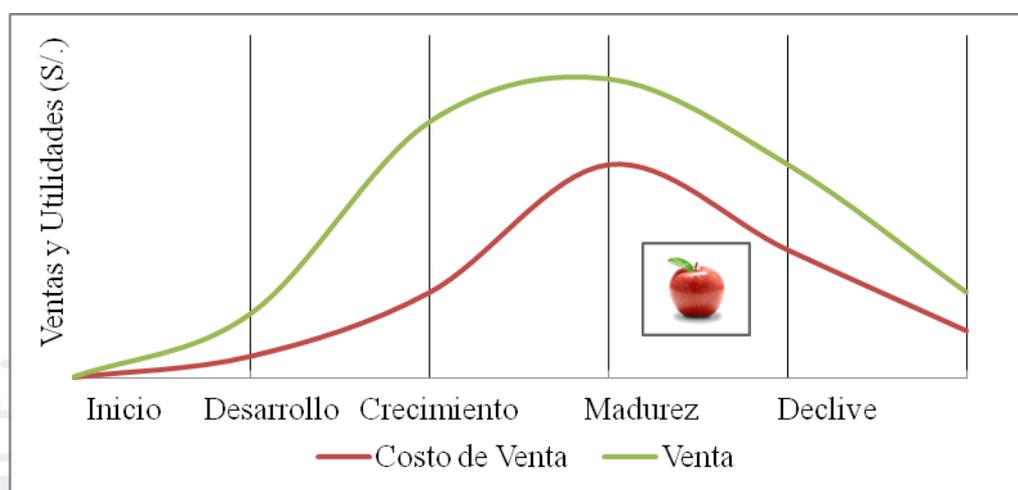


Figura 12. Ciclo de vida de la manzana en el Perú. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, (2013, p. 23)

Según D’Alessio (2013), la determinación de la etapa del ciclo de vida es importante para la determinación de las estrategias por adoptar. En esta etapa, se plantean relanzamientos del producto a fin de alargar la etapa de madurez. Así mismo, este análisis determinará el tipo de líder o gerente apropiado para cada fase. Es así que en esta etapa se requerirá un líder tipo administrador, el cual adecue a la manzana a modernas formas de administración, mejorando sus procesos, a fin de que sea más productiva y competitiva.

3.8 Conclusiones

Es importante que se desarrollen tecnologías y capacitaciones que soporten estas tecnologías que le permitan a la manzana fresca superar sus principales debilidades en cuanto a asociación de los productores y manejo de precios de insumos principales. La oferta de manzana siempre está presente en el día a día de las personas, pero falta reimpulsar sus aptitudes saludables, su capacidad de mantenerse fresca en el tiempo y su disponibilidad a lo largo del año, lo que no sucede en otros países de la región que deben enfriar sus manzanas para poder manejar estacionalidades en otros países.

Una vez analizadas las cinco fuerzas del sector de manzana fresca, se puede concluir que dicho negocio tiene aún mucho potencial por desarrollar y se replica en los demás frutos que se consideran importantes o referentes como las principales exportaciones como el mango o la palta peruana.

La matriz MEFE muestra que el sector no está aprovechando al máximo sus oportunidades y amenazas para poder desarrollar su potencial. El resultado indica que la manzana tiene una respuesta menor a la esperada. Las oportunidades listadas están en relación con las mejoras inmediatas aplicables al sector a través de la explotación de tierras sin cultivar y al incremento del rendimiento por hectárea. El hecho de ser considerado biodiverso no está siendo tomado en consideración por el entorno gubernamental para brindar el soporte al sector agrícola, lo que es una excelente oportunidad para su desarrollo.

El incremento del precio de los fertilizantes afecta a la producción nacional, por lo que probablemente se tendrá un decremento en la producción local ante un incremento. Para ser más competitivo es necesario adoptar políticas sanitarias para evitar enfermedades y plagas en el menor plazo, así como impulsar aún más el uso de fertilizantes naturales, pecuarios e incluso microbiológicos, con el fin de darle un valor agregado a esta fruta.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2013, p. 172), siempre hay que tener presente que el rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor, el cual se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo para la organización. Para ello, se tiene como herramienta el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, las cuales son administración y gerencia (A), marketing y ventas investigación de mercado (M), operaciones logística e infraestructura (O), finanzas contabilidad (F), recursos humanos y cultura (H), sistemas de información comunicaciones (I), y tecnología investigación de desarrollo (T). En la Tabla 37, se muestra el resultado de la evaluación de los aspectos críticos de la manzana.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Según D'Alessio (2013, p. 173), “el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los mercados globales”.

Las principales zonas productoras del país se concentran en el departamento de Lima, específicamente en las provincias de Cañete, Huaral y Huarochirí.

En el Valle de Mala, se cuentan con mini-huertos de aproximadamente 8,000 m² (0.8 ha), una hectárea tiene aproximadamente 1,000 plantas, y existen aproximadamente 2,250 agricultores. La producción de manzanas en su mayoría se encuentra bajo la administración de sus propietarios, a lo que denominan *producción atomizada* (M. Cuya, comunicación personal, 9 de julio de 2013).

Tabla 37

Aspectos Críticos de la Manzana en el Perú

Competencias Distintivas				
1 Producción continua durante todo el año, de la variedad de manzana Delicia de Viscas (con 80 años de presencia en el mercado)				
2 Ubicación central y occidental del Perú en América del Sur, que favorece comunicaciones terrestres, ferroviarias, marítimas y aéreas, facilitando el tráfico comercial), y presencia en la Cuenca del Pacífico.				
3 74% de microclimas del mundo en el Perú y 92% de producción localizada en el departamento de Lima.				
4 Programas del Estado que promueven la asociación – Agroideas y la competitividad productiva				
Recursos que presentan problemas	Mal (para entender y analizar)	Síntoma (observaciones en la investigación)	Causa (se debe enfrentar)	Acción de mejora
Superficie cosechada por productor: Mini-huertos	Falta de objetivos comunes (integración) de la cadena productiva	Tecnología atrasada en comparación con los competidores	Ausencia de planificación de la producción considerando ventanas estacionales	Identificación de zonas adicionales, adecuadas en clima y altitud para incrementar la superficie cosechada
	Carencia de trabajo en equipo y liderazgo	Poco poder de negociación		
Infraestructura tecnológica- Altos costos de insumos	Falta de motivación del productor	Deseo del productor de migrar a otro cultivo más rentable (quinua)	Desarrollo de productos no competitivos	Asociación de productores, acceso a los beneficios de la economía de escala
	Bajo poder negociación del productor			
Hábitos alimenticios	Falta de concientización por el consumo saludable	Productos de baja calidad	Bajo nivel de aceptación de la manzana tradicional o convencional	Difusión de la importancia nutricional de sus componentes Formar alianzas con Supermercados para la promoción y mercadeo
	Bajo consumo per cápita	Falta de promoción del consumo de manzana convencional		
Productos que no cumplen expectativas visuales del consumidor	Productos defectuosos	Mermas	Producto de buena calidad no utilizado	Industrialización
Acceso a mercados internacionales	Falta de estandarización en la producción	Procesos de la cadena productiva	Falta de acceso al mercado internacional	Asociación, manejo de economías de escala
	Falta de implementación de mejores prácticas agrícolas			Creación de una oferta exportable
Producción Orgánica	No existe difusión	Potencial de utilizar insumos orgánicos. En otros países es difundido.	Falta de capacitación en la cadena.	Promoción, difusión y capacitación en agricultura orgánica

Los principales agricultores del valle de Mala concentran su producción en el mercado mayorista de la manzana *Asociación de Comerciantes Productores de Fruta Virgen de Chapi*, ubicado en el distrito de Mala. A este mercado mayorista acuden los agentes intermediarios entre los productores del Valle, y los principales mercados del Perú. Forman parte de esta asociación 80 socios y es en este lugar donde se concentra la mayor producción del valle, con excepción de las producciones de los distritos de Viscas y Calango, que son enviadas directamente a Lima. En Huaral, que es otra de las zonas con mayor producción, se ubica la Asociación de Productores de Frutas y Afines San Agustín Huayopampa (Aprofasah). La producción de estas principales zonas del Perú son enviadas a Lima para su comercialización, a través de los Centros de Abastecimiento Mayorista: Mercado Mayorista N° 1 "La Parada", el Mercado Mayorista N° 2 de Frutas, Mercado Mayorista Modelo de Frutas y la Asociación de Productores Agrícolas Mercado Santa Anita.

Por otro lado existen, organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONG), como el Instituto Huayuná ubicado en el distrito de Mala, y cuyo fin primordial es el desarrollo de programas de apoyo al productor agrario de Mala y a sus familias. Esta institución promueve: (a) el desarrollo de Asociaciones de Promotores Agrícolas y de Asociación de Productores Ecológicos, (b) la tecnificación de la actividad agrícola a través de la investigación técnica y económica, (c) el desarrollo de capacidad técnica local (con promotores agrícolas), (d) la capacitación de agricultores en propuesta de agricultura sostenible, (e) la articulación al mercado con cultivos adecuados y rentables, y (f) la protección del medio ambiente y buen uso de los recursos naturales. (Huayuná, 2006)

Huayuná, cuenta con 30 años de trabajo, a lo largo del cual ha logrado organizar a productores, brindar capacitación permanente y contribuir en su proceso de formalización hasta el logro de la certificación orgánica. Dos Valles es una asociación de promotores agrícolas, creada con apoyo de Huayuná, que agrupa a 22 productores pioneros en

producción orgánica de manzanas y hortalizas (K. Peralta, comunicación personal, 20 de septiembre de 2013). La producción orgánica además de respetar el medio ambiente y salud del productor y consumidor le permite al productor y no al mayorista tener el poder de negociación al momento de la venta del producto (A. Villegas, comunicación personal, 22 de septiembre de 2013).

El Estado, a través del MINAGRI y sus Organismos Públicos Adscritos (OPA) y Organismos Públicos Descentralizados (OPD), apoyan al desarrollo y sostenibilidad del sector agrario. Los OPA están conformados por (a) el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), (b) el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa), y (c) a Autoridad Nacional del Agua (ANA). El INIA es una entidad ejecutora, mientras que el Senasa y ANA son entidades técnico especializadas. El INIA es responsable de diseñar y ejecutar la estrategia nacional de innovación agraria, y tiene como misión propiciar la innovación tecnológica agraria nacional para incrementar la productividad y mejorar los niveles de competitividad, la puesta en valor de los recursos genéticos, así como la sostenibilidad de la producción agraria del Perú (Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA], 2013).

Senasa tiene autoridad oficial en materia de sanidad agraria, calidad de insumos, producción orgánica e inocuidad agroalimentaria. Además, desarrolla los Programas Nacionales de Moscas de la Fruta, Control Biológico y Fiebre Aftosa. Cuenta con 25 órganos desconcentrados, una sede central en la ciudad de Lima y periféricos en el puerto marítimo del Callao y el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (Servicio Nacional de Sanidad Agraria [Senasa], 2013). ANA es el ente rector y la máxima autoridad técnico-normativa del Sistema Nacional de Gestión de los Recursos Hídricos, y tiene como fin administrar, conservar, proteger y aprovechar los recursos hídricos de las diferentes cuencas de manera sostenible, promoviendo a su vez la cultura del agua (Autoridad Nacional del Agua [ANA], 2013).

Las OPD promueven actividades productivas agrarias y son la instancia principal de coordinación a nivel regional de las actividades del Minagri. Así mismo, cada dirección regional se orienta a lograr un agro regional competitivo y sostenible, donde los agricultores actúen de acuerdo con los cambios tecnológicos del mundo actual y se inserten a las cadenas agro-productivas como alternativas para alcanzar mejores niveles de vida (Dirección Regional de Agricultura [DRA] 2013). El Minagri, a través de la Dirección General de Competitividad Agraria (DGCA), busca contribuir a elevar el bajo nivel de productividad del pequeño y mediano productor, fortaleciendo su articulación al mercado (Minagri, 2013).

Entre los programas que actualmente viene desarrollando el Minagri destacan: (a) Agrorural: Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural, que nace como consecuencia de la fusión y sinergia de OPD y programas activos del Minagri tales como Pronamachcs, Proabonos, Prosaamer, Aliados, Corredor Puno Cuzco, Proyecto Sierra Norte y Proyecto Sierra Sur (Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural [Agrorural], 2013), y (b) Agroideas: Programa de Compensaciones para la Competitividad, que constituye una unidad ejecutora del Minagri y que tiene como función otorgar recursos en apoyo a la gestión empresarial, asociación y adopción de tecnología para los negocios sostenibles que involucran a pequeños y medianos productores agrarios, ganaderos o forestales organizados, con el fin de elevar su competitividad y consolidar su participación en el mercado (Programa de Compensaciones para la Competitividad [Agroideas], 2013).

Estas entidades (OPA, OPD y programas del Minagri), tienen como objetivo común el desarrollo de los diferentes sectores agrícolas aunque no exista un programa enfocado directamente en el incremento de la productividad, mejoras de la calidad y promoción del consumo de la manzana. En cuanto al aspecto social, urge la necesidad de mejorar la calidad de vida del agricultor a través del incremento de sus ingresos o rentabilidad y crear conciencia en ellos sobre la importancia de la asociación, de los beneficios de ser

competitivos, que les permita gozar de los beneficios de las economías de escala y del poder de negociación con los demás eslabones de la cadena.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El manzano se originó en el suroeste de Asia, donde una mezcla de especies nativas *Malus*, pudieron dar un fruto de tamaño y calidad atractivos para el hombre. Los primeros pasos en la proliferación de este fruto pudieron iniciarse en el medio este o sur este de Europa. Llegó a América por primera vez a principios de los años 1600 con los pobladores europeos. La propagación durante estas épocas fue por semilla, dada su facilidad de transporte (Ramírez, 1993, p. 11). Según Sinnott y Wilson (1965), la clasificación taxonómica de la manzana es como se muestra en la Tabla 38.

Tabla 38

Clasificación Taxonómica de la Manzana

Clasificación	Descripción
Reino	Vegetal
División	Traqueofitas
Subdivisión	Pteropsidas
Clase	Angiospermas
Subclase	Dicotiledóneas
Orden	Rosales
Familia	<i>Rosaceae</i>
Género	<i>Pyrus</i>
Especie	<i>Malus</i>

Nota. Tomado del “Manzano”, por H. Ramírez, 1993, México D.F., México: Trillas.

Para Weswood (1982), la manzana posee los siguientes componentes nutricionales (ver Tabla 39).

Tabla 39

Componentes Nutricionales de la Manzana

Componente	Cantidad	Unidad de medida
Agua	84.00%	Porcentaje
Calorías	56.00	Calorías
Proteínas	0.20	Gramos
Grasas	0.60	Gramos
Carbohidratos	14.10	Gramos
Vitamina A	90.00	Unidades internacionales i.u.
Vitamina B ₁	0.03	Miligramos
Niacina	0.10	Miligramos
Vitamina C (ácido ascórbico)	7.00	Miligramos
Calcio (Ca)	7.00	Miligramos
Fosforo (P)	10.00	Miligramos
Fierro (Fe)	0.30	Miligramos
Sodio (Na)	1.00	Miligramos
Potasio (K)	110.00	Miligramos

Nota. Tomado del “Manzano”, por H. Ramírez, 1993, México D.F., México: Trillas DF

Las variedades de manzana comercializadas se dividen en nacionales e importadas.

Para el caso de las importadas, provienen de Chile y Estados Unidos. Las variedades más demandadas se muestran en la Tabla 40.

Tabla 40

Variedades de Manzana Nacional Comercializadas en el 2011

Variedad	Lugar de Procedencia	Estacionalidad
Manzana Delicia	Barranca, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Yauyos.	Variedad de mayor consumo a nivel nacional. La mayor producción que ingresa a los mercados mayoristas, procede de Huarochirí. Se produce durante todo el año. Representa el 51% de la producción total nacional.
Manzana Israel	Barranca, Cañete, Huaral y Huaura.	La mayor producción se concentra en Cañete, con bajas en la producción, entre abril y diciembre. Representa el 24% de la producción total.
Manzana Corriente/ Para Agua	Cañete, Huaral, Huarochirí, Yauyos	La mayor producción se concentra en Huaral Se produce durante todo el año. Representa el 18% de la producción total.
Manzana Winter	Cañete	La producción se concentra en Cañete, con bajas en la producción, en Mayo y Agosto. Representa el 5% de la producción total.
Manzana Pachacamac	Cañete	La producción se concentra en Cañete, se comercializa entre los meses febrero y julio. Representa el 1% de la producción total.

Nota. Adaptado de “Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias”, por Ministerio de Agricultura, 2013. Recuperado de: <http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/Vol%20Comercializaci%C3%B3n%20y%20Precios%202011.pdf>

En la Figura 13, se muestra la cantidad de manzana en su variedad Corriente para Agua, que ingresó de manera mensual durante el 2011, por zona de procedencia, a los mercados mayoristas de Lima. En la Figura 14, se muestra la cantidad de manzana en su variedad Delicia, que ingresó de manera mensual durante el 2011, por zona de procedencia, a los mercados mayoristas de Lima. En la Figura 15, se muestra la cantidad de manzana en su variedad Israel, que ingresó de manera mensual durante el 2011, por zona de procedencia, a los mercados mayoristas de Lima. En la Figura 16, se muestra la cantidad de manzana en su variedad Pachacamac, que ingresó de manera mensual durante el 2011, por zona de procedencia, a los mercados mayoristas de Lima. En la Figura 17, se muestra la cantidad de manzana en su variedad Winter, que ingresó de manera mensual durante el 2011, por zona de procedencia, a los mercados mayoristas de Lima.

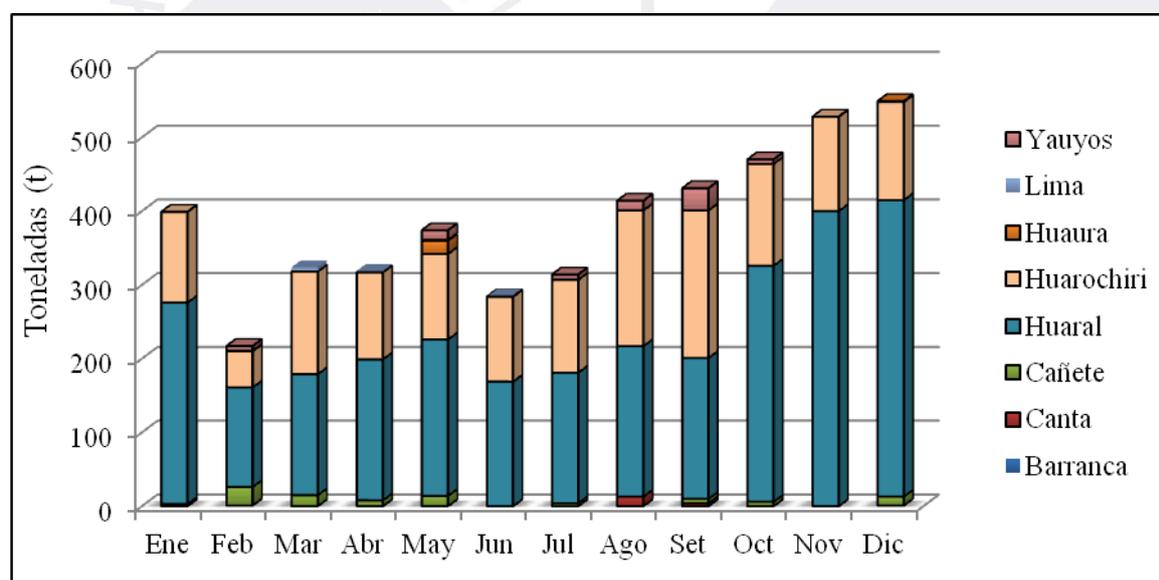


Figura 13. Procedencia de Manzana Cte. para agua a los mercados mayoristas de Lima. Adaptado de “Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias” (SIEA), por Ministerio de Agricultura y Riego, 2011. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/Vol%20Comercializaci%C3%B3n%20y%20Precios%202011.pdf>

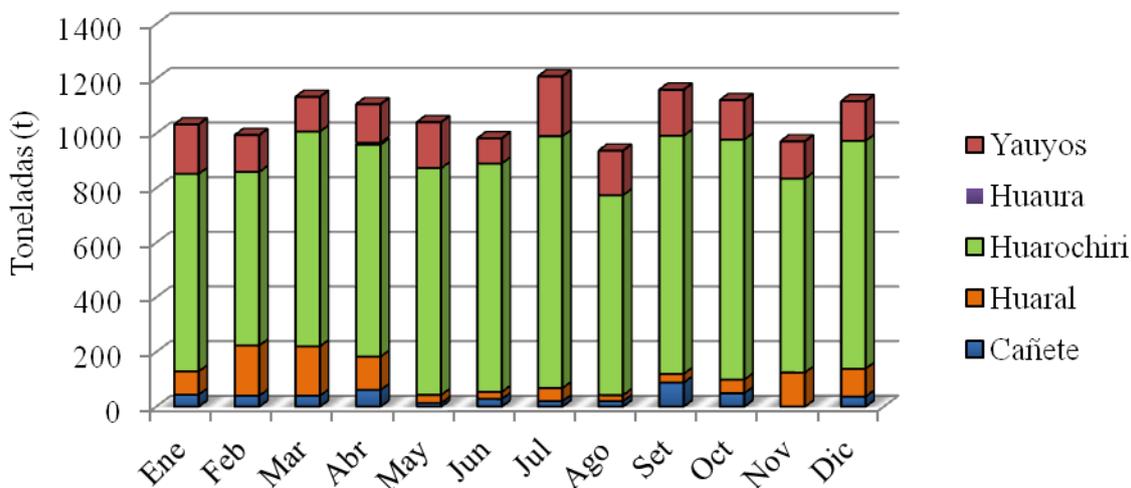


Figura 14. Procedencia de Manzana Delicia a los Mercados Mayoristas de Lima. Adaptado de “Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias” (SIEA). Ministerio de Agricultura y Riego, 2011. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/Vol%20Comercializaci%C3%B3n%20y%20Precios%202011.pdf>

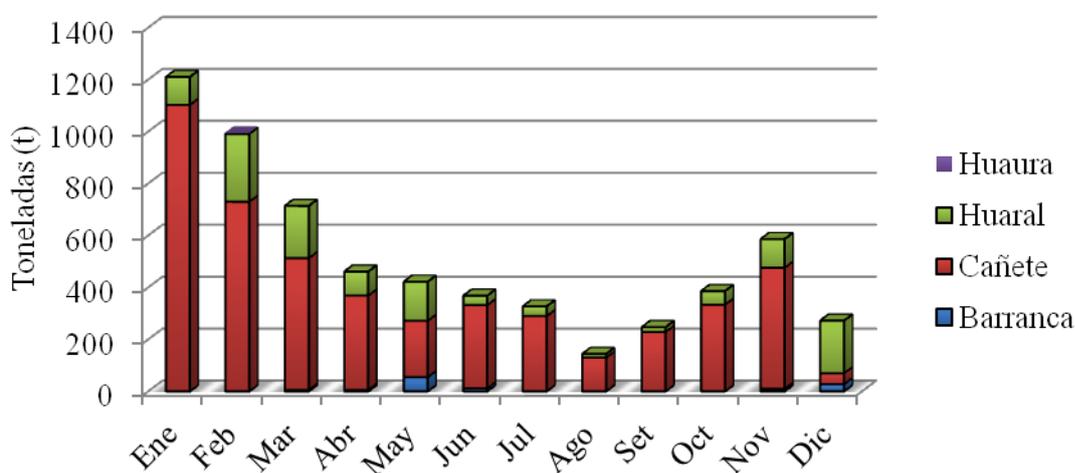


Figura 15. Procedencia de Manzana Israel a los Mercados Mayoristas de Lima.

Adaptado de “Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias” (SIEA), por Ministerio de Agricultura y Riego, 2011. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/Vol%20Comercializaci%C3%B3n%20y%20Precios%202011.pdf>

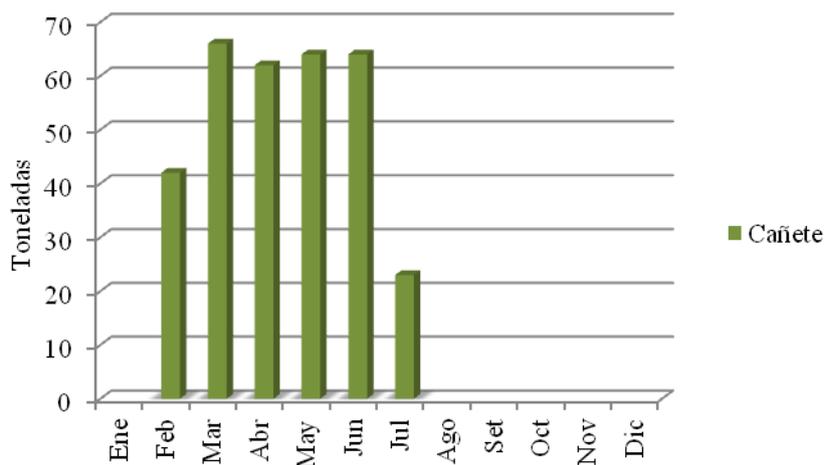


Figura 16. Procedencia de manzana Pachacamác los mercados mayoristas de Lima. Adaptado de “Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias” (SIEA), por Ministerio de Agricultura y Riego, 2011. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/Vol%20Comercializaci%C3%B3n%20y%20Precios%202011.pdf>

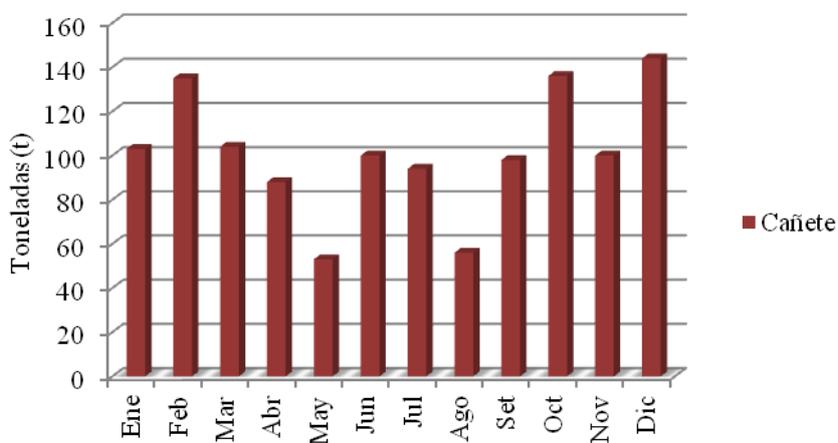


Figura 17. Procedencia de manzana Winter a los mercados mayoristas de Lima. Adaptado de “Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias” (SIEA), por Ministerio de Agricultura y Riego, 2011. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/Vol%20Comercializaci%C3%B3n%20y%20Precios%202011.pdf>

En Lima, la manzana se distribuye principalmente a través de los centros de abastecimiento mayorista: (a) Mercado Mayorista N° 1 *La Parada*, (b) Mercado Mayorista N° 2 de Frutas, (c) Mercado Mayorista Modelo de Frutas, y (d) Asociación de Productores Agrícolas Mercado Santa Anita.

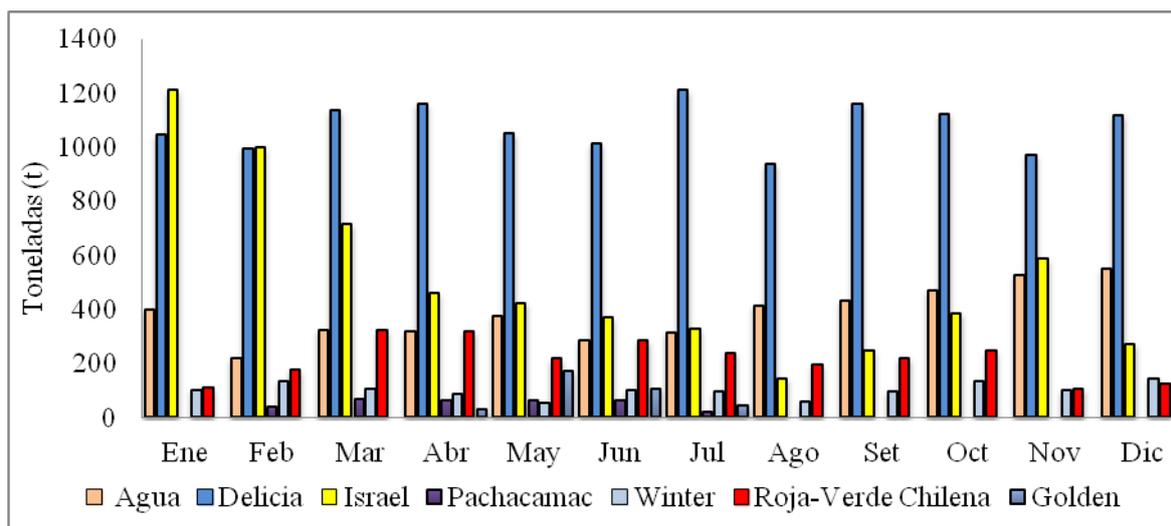


Figura 18. Ingreso mensual de manzana por variedad a los mercados mayoristas de Lima Adaptado de “Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias” (SIEA). Ministerio de Agricultura y Riego, 2011. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/Vol%20Comercializaci%C3%B3n%20y%20Precios%202011.pdf>

En relación con las manzanas importadas, las chilenas ingresan a los mercados mayoristas durante todo el año, en tanto que la manzana Golden, de origen norteamericano, ingresa durante los periodos abril-julio, tal como se muestra en la Figura 18.

Cabe resaltar que, en las estadísticas encontradas de ingreso de manzana a mercados mayoristas, un total de 53,000 toneladas no tiene registrado el lugar de procedencia ni la variedad específica de manzana. Esta cantidad representa un 60% del total de manzanas comercializadas.

En relación con el precio, los mismos se elevan ligeramente durante temporada de invierno, básicamente por la poca variedad de frutas de estación. En la Tabla 41, se muestra el precio promedio en chacra al 2011, en la que se puede observar que el menor precio promedio a nivel nacional se presenta en la región de Lima con S/.0.59 por kilogramo.

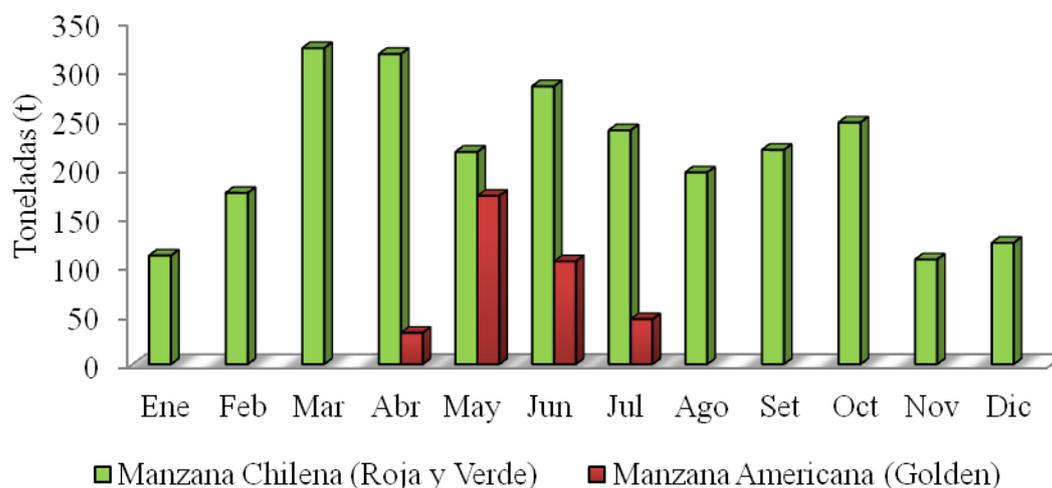


Figura 19. Ingreso mensual de manzana importada a los mercados mayoristas de Lima en 2011. Adaptado de “Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias” (SIEA), por Ministerio de Agricultura y Riego, 2011. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/Vol%20Comercializaci%C3%B3n%20y%20Precios%202011.pdf>

Bajo este esquema, considerando que en Lima el precio promedio de venta en chacra de S/. 0.59 nuevos soles y que el costo por kilogramo es de S/. 0.47 nuevos soles, se tiene un margen bruto de S/.0.12 nuevos soles por kilogramo. Esto representa un 10% de utilidad promedio final para el agricultor.

En la Tabla 42, se muestran los precios de comercialización en el Mercado Mayorista N° 2 de Frutas al 2011, segregado por variedad de manzana. El precio promedio es de S/. 1.40 nuevos soles por kg, lo que representa un incremento del 137% sobre el precio promedio de venta en chacra, ofrecido al agricultor.

Tabla 41

Precio Promedio en Chacra de la Manzana al 2011

Región/subregión	Promedio 2011	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
La Libertad	0.84	0.71	0.72	0.81	0.85	0.91	0.92	0.98	0.98	0.95	1.00	1.00	1.05
Cajamarca	0.93	0.93	0.86	1.00	0.97	0.80	0.80	--	0.80	--	1.13	1.80	--
Amazonas	1.74	--	1.40	1.50	1.80	1.90	--	--	--	--	--	--	--
Ancash	0.98	0.92	0.94	0.94	0.98	0.98	0.99	1.01	0.98	1.01	1.09	1.10	1.04
Lima	0.59	0.65	0.43	0.59	0.63	0.50	0.53	0.56	0.58	0.59	0.64	0.74	0.72
Lima Metro.	0.83	1.00	0.70	0.82	0.95	0.77	0.69	0.64	0.65	0.65	0.69	0.70	--
Ica	0.92	--	0.81	0.70	0.96	0.90	0.94	--	--	--	--	--	--
Huánuco	1.43	--	--	1.69	1.41	1.31	1.49	1.37	1.32	--	--	--	--
Junín	1.64	0.80	1.67	1.60	1.66	1.81	--	--	--	--	--	--	--
Huancavelica	0.60	--	0.62	0.58	0.60	0.61	0.60	0.58	--	--	--	--	0.58
Arequipa	1.51	1.46	1.85	1.65	1.27	1.11	--	--	--	--	--	--	--
Moquegua	1.03	0.97	1.10	0.97	1.09	0.99	1.06	1.21	--	--	--	--	--
Tacna	1.03	1.00	0.97	1.05	1.50	--	--	--	--	--	--	--	--
Ayacucho	0.97	0.89	0.93	0.97	1.03	1.01	0.96	1.10	1.15	--	--	--	--
Apurímac	0.75	0.73	0.74	0.75	0.76	0.91	--	--	--	--	--	--	0.50
Abancay	0.83	0.76	0.79	0.86	0.89	0.91	--	--	--	--	--	--	0.50
Andahuaylas	0.69	0.71	0.71	0.68	0.65	--	--	--	--	--	--	--	--
Cusco	1.40	1.74	1.57	1.12	1.56	1.36	2.50	--	--	--	1.00	1.00	1.00
Nacional	0.62	0.68	0.50	0.64	0.67	0.54	0.56	0.57	0.59	0.60	0.65	0.75	0.73

Nota. Adaptado de "Sistema Integrado de Estadísticas Agraria", por Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), 2013. Recuperado de <http://siea.minag.gov.pe/siea/sites/default/files/2011HORTOFRUTICOLA.pdf>

Tabla 42

Precio de Manzanas por Variedad 2011-Mercado Mayorista

Variedad de Manzana	Precio de Venta por Kilogramo	
Manzana Cte./Para Agua	S/.	1.22
Manzana Delicia (Costa)	S/.	1.55
Manzana Israel	S/.	1.23
Manzana Pachacamac	S/.	1.74
Manzana Winter	S/.	1.28
Precio Promedio	S/.	1.40

Nota. Adaptado de "Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias", por Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), 2013c. Recuperado de <http://siea.minag.gov.pe/siea/sites/default/files/Vol%20Comercializaci%C3%B3n%20y%20Precios%202011.pdf>

En cuanto al precio asignado al consumidor final, el promedio asciende a S/2.57, lo que representa un 55% en relación con el precio del mayorista. En la Figura 20, se muestran los precios comparativos de la manzana para el 2011.

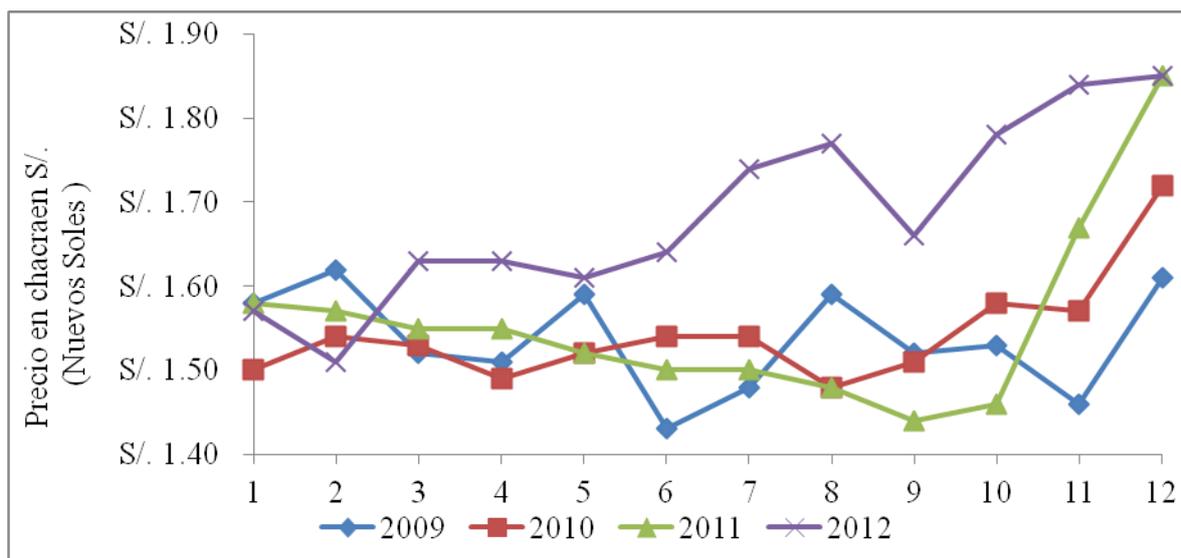


Figura 20. Comparativo de los precios en chacra de la manzana 2009-2012.

Adaptado de “Sistema Integrado de Estadística Agraria”, por Ministerio de Agricultura y Riego (Minag), 2013. Recuperado [dhttp://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/2011HORTOFRUTICOLA.pdf](http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/2011HORTOFRUTICOLA.pdf)

Esta información evidencia que el mayorista tiene el mayor poder negociador en la cadena productiva, y deja un bajo margen de ganancia al productor. Sin embargo, si se considera un esquema de producción orgánica, aún incipiente en el país pero con mucho potencial, será el productor quien establezca el precio al mayorista, ya que es un producto que cumple con estándares de calidad acordes con las buenas prácticas agrícolas (BPA). Actualmente, existen bioferias, donde se vende manzana orgánica, pero su consumo aún es poco difundido.

Los supermercados son otro punto de venta de la manzana, donde principalmente se comercializa la manzana importada, de las variedades: Rayada, Fuji, Royal, Roja y Verde Chilena, de las variedades nacionales solo se observa la manzana Delicia e Israel. De lo observado en diferentes supermercados, es importante resaltar que la ubicación y las góndolas utilizadas para la manzana nacional difieren notablemente de las utilizadas para la manzana importada, las cuales se conservan adecuadamente en zonas refrigeradas. Se observa además que el consumidor opta por el producto que percibe a través de los sentidos,

como de mejor calidad, como el sabor, olor, textura y color, cualidades que en su mayor parte se encuentra en la manzana importada y no en la nacional.

A través de la encuesta nacional de presupuestos familiares realizada por INEI, durante los periodos 2008-2009, el plátano es la fruta de mayor consumo promedio per cápita anual con 26.40 kilogramos al año o 2.20 kilogramos al mes, seguido de la naranja y manzana, según la Tabla 43. La manzana presenta un consumo per cápita promedio de 6.10 kg.

Tabla 43

Consumo de Frutas a Nivel Nacional

Principales frutas (kg)	Total	Lima Metropolitana	Resto del País	Área		Región Natural		
				Urbana	Rural	Costa	Sierra	Selva
Duraznos	1.10	1.60	0.80	1.30	0.50	1.40	0.90	0.10
Fresa	0.70	1.40	0.30	0.80	-	1.10	0.10	-
Limón	3.40	4.80	2.80	3.90	1.60	4.80	1.70	2.00
Mandarina	4.80	7.40	3.70	5.60	2.30	6.50	3.70	0.60
Mango	1.60	2.10	1.40	1.80	0.90	1.90	1.40	0.60
Manzana	6.10	6.50	5.90	6.60	4.50	6.40	7.20	1.80
Naranja	6.40	6.70	6.20	6.90	4.50	6.80	7.10	2.70
Palta	1.50	2.10	1.30	1.80	0.60	2.00	1.10	0.90
Papaya	3.20	5.30	2.30	4.00	0.50	4.30	2.20	1.40
Plátano	26.40	14.70	31.60	23.80	34.90	16.50	12.10	104.30
Sandía	1.40	1.80	1.20	1.70	0.50	2.10	0.60	0.70
Uva	2.00	2.70	1.70	2.40	0.80	2.50	1.70	0.80

Nota. Tomado de “Alimentos y Bebidas-Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1028/cap01.pdf>

De acuerdo con este informe del INEI, el consumo promedio per cápita de la manzana, es mayor en el área urbana en 2 kg aproximadamente. Por región natural, en la Sierra se consume más manzana con 7.2 kg, superior en 0.8 kg a la Costa (a pesar de que la Costa es la principal zona productora a nivel nacional) y, superior en cuatro veces al consumo per cápita en la Selva. Si bien la manzana de acuerdo con el informe del INEI representa la tercera fruta más consumida a nivel nacional, después del plátano y la naranja, el nivel de consumo es bajo comparado con otros países. La Tabla 44 muestra el consumo per cápita de los países de la región sudamericana. Actualmente, no existen programas del Estado o del sector privado que

promuevan el consumo de la manzana peruana, por lo que constituiría una oportunidad de mejora para dicho fruto en el mediano plazo.

Tabla 44

Consumo Per Cápita de la Manzana al 2011 en Sudamérica

Países	kg/habitante-año
Uruguay	14.4
Argentina	13.4
Chile	9.9
Brasil	5.0
Perú	4.7
Ecuador	3.6
Bolivia	2.2
Colombia	1.7
Venezuela	1.2
Paraguay	1.0

Nota. Adaptado de "Estadísticas", por Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO), 2011. Recuperado de <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

A nivel mundial, en cuanto a la producción, el Perú se ubica en el puesto 46, con 149,561 toneladas producidas al 2011, lo que representa un 0.2% de la producción mundial. Las áreas cosechadas corresponden a 9,715 ha, y el rendimiento promedio por hectárea asciende a 14 toneladas. Perú carece de presencia en mercados internacionales a través de la exportación, mientras que al 2011 se importaron 43,511 toneladas de manzana de Chile, en un 85.9%; de Estados Unidos, en un 13.8%; y de Argentina, en un 0.3%. Del consumo per cápita de 4.7 kg por persona, el 28% corresponde a consumo importado. La producción en los últimos 10 años siguió la tendencia creciente de acuerdo con la Figura 21.

En la Tabla 45, se muestra la producción mensual de la manzana, al 2011, por Región-Subregión, en toneladas.

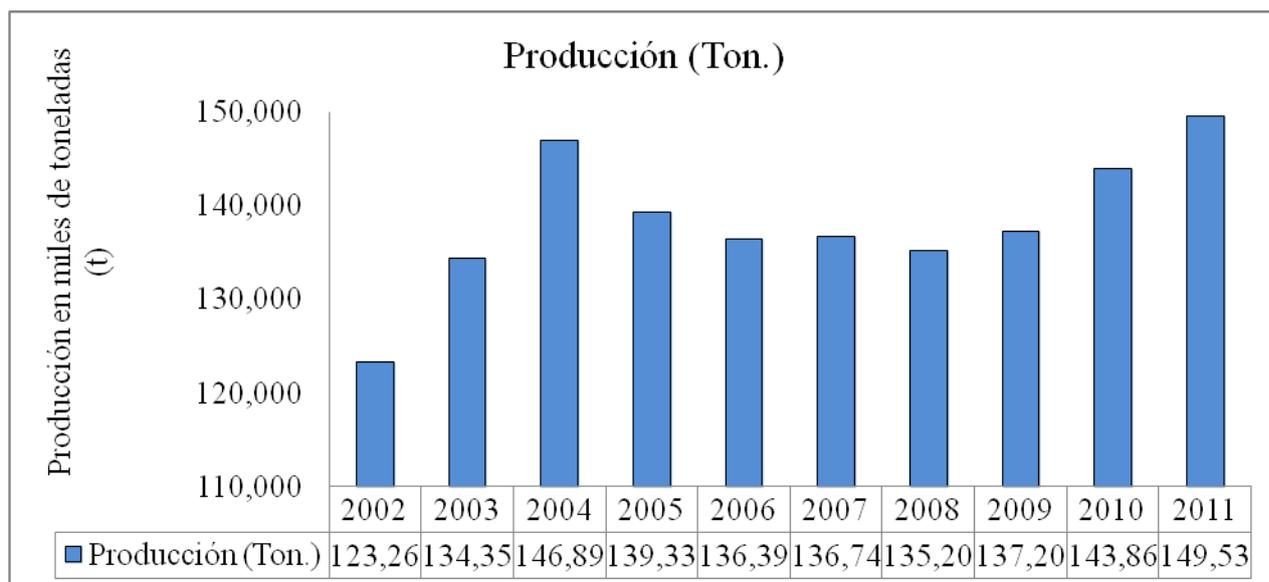


Figura 21. Evolución de la producción de manzana en el Perú de 2002 al 2011. Tomado de “Food and Agricultural commodities production”, por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAOSTAT), 2011. Recuperado de <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>

En el departamento de Lima, se concentra la mayor cantidad de superficie cosechada (ver Figura 22), y es en esta región donde también se generan los mayores rendimientos por hectárea; destacan las provincias de Cañete, Huaral y Huarochirí. En cuanto al rendimiento de toneladas por hectárea, también destaca Lima como la de mayor rendimiento, con 17 toneladas por hectárea (ver Figura 23). La cadena productiva está conformada por los actores económicos indicados en la Tabla 46.

Las principales zonas productoras de manzana se encuentran en Lima, lo cual facilita su distribución dentro del país, y a la vez se convierte en una ventaja comparativa. Sin embargo, de acuerdo con el levantamiento de información realizado en el trabajo de campo, se evidencian problemas que se deben afrontar y que afectan directamente a los productores, como son la escasez de agua, plagas, falta de tecnificación, alto costo de insumos, poco poder de negociación del precio de venta, ausencia de un mercado fijo y falta de capacitación.

Los costos de producción están compuestos por: (a) costo de mano de obra, (b) costo de insumos como fertilizantes, pesticidas y agua, (c) costos de transporte, (d) costos de

maquinaria agrícola, y (e) costos indirectos como asistencia técnica y administrativa. Estos costos ascienden aproximadamente a S/.8,000.00 nuevos soles por hectárea. (M. Cuya, comunicación personal, 9 de julio de 2013). La distribución de estos costos en porcentaje, de acuerdo con conversaciones sostenidas con productores e ingenieros del INIA, es según se especifica en la Tabla 47.

En relación con la infraestructura del sector, se identifica y resalta la falta de cadenas de comercialización adecuadas. Los actores económicos de la cadena de valor trabajan de manera descentralizada, lo cual no favorece el uso eficiente de los recursos. No se evidencia una asociación de productores que integren los diferentes eslabones de producción y comercialización; además, el sistema de riesgo es por gravedad o convencional, es decir, no tecnificado.

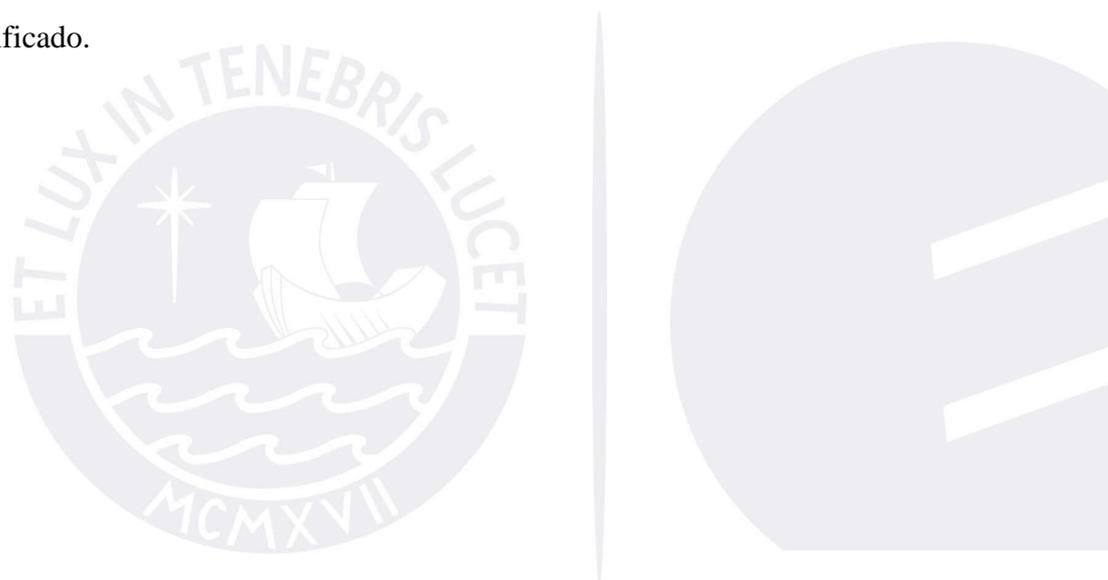


Tabla 45

Producción Mensual de Manzana por Región-Subregión

Región/subregión	Total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Nacional	149,561	12,564	15,572	17,241	15,822	14,662	13,063	12,843	10,901	8,969	8,640	10,404	8,882
La Libertad	1,751	198	305	334	291	210	166	79	35	27	22	41	45
Cajamarca	403	82	132	60	72	12	12	--	12	--	17	4	--
Amazonas	11	--	2	1	4	4	--	--	--	--	--	--	--
Ancash	3,477	407	435	462	401	355	280	174	156	127	154	154	373
Lima	137,611	11,175	13,436	14,922	13,425	13,317	12,341	12,555	10,680	8,798	8,401	10,178	8,383
Lima Metropolitana	953	124	206	162	218	173	3	6	16	17	25	3	--
Ica	1,022	--	91	39	571	180	140	--	--	--	--	--	--
Huánuco	36	--	--	4	9	10	9	3	1	--	--	--	--
Junín	189	2	46	74	52	14	--	--	--	--	--	--	--
Huancavelica	296	--	36	30	75	58	40	15	--	--	--	--	45
Arequipa	1,028	152	201	317	250	109	--	--	--	--	--	--	--
Moquegua	563	98	73	122	153	74	33	10	--	--	--	--	--
Tacna	426	77	167	167	15	--	--	--	--	--	--	--	--
Ayacucho	483	38	103	138	115	62	24	2	1	--	--	--	--
Apurímac	710	126	196	237	118	29	--	--	--	--	--	--	5
Abancay	322	52	89	94	55	29	--	--	--	--	--	--	5
Andahuaylas	388	74	108	144	63	--	--	--	--	--	--	--	--
Cusco	603	87	143	171	54	56	16	--	--	--	22	23	31

Nota. Unidades en Toneladas (t). Adaptado de "Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias" (SIEA), por Ministerio de Agricultura y Riego, 2011. Recuperado de: <http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/2011HORTOFRUTICOLA.pdf>

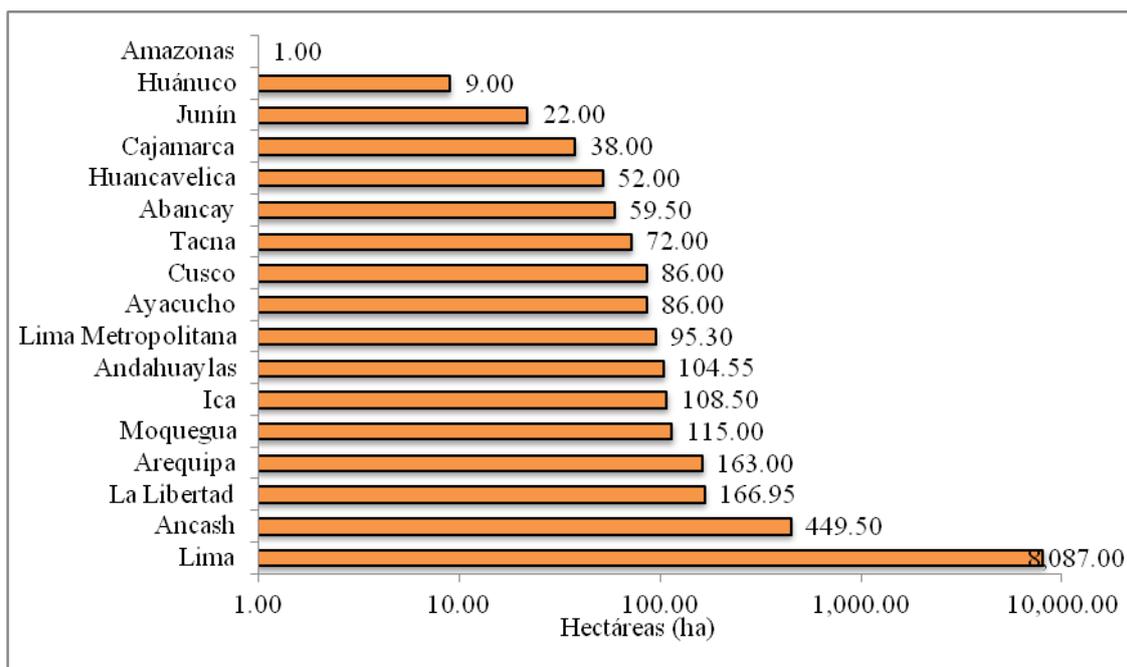


Figura 22. Superficie cosechada en el Perú al 2011(en hectáreas). Adaptado de “Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias”, por Minag. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/2011HORTOFRUTICOLA.pdf>.

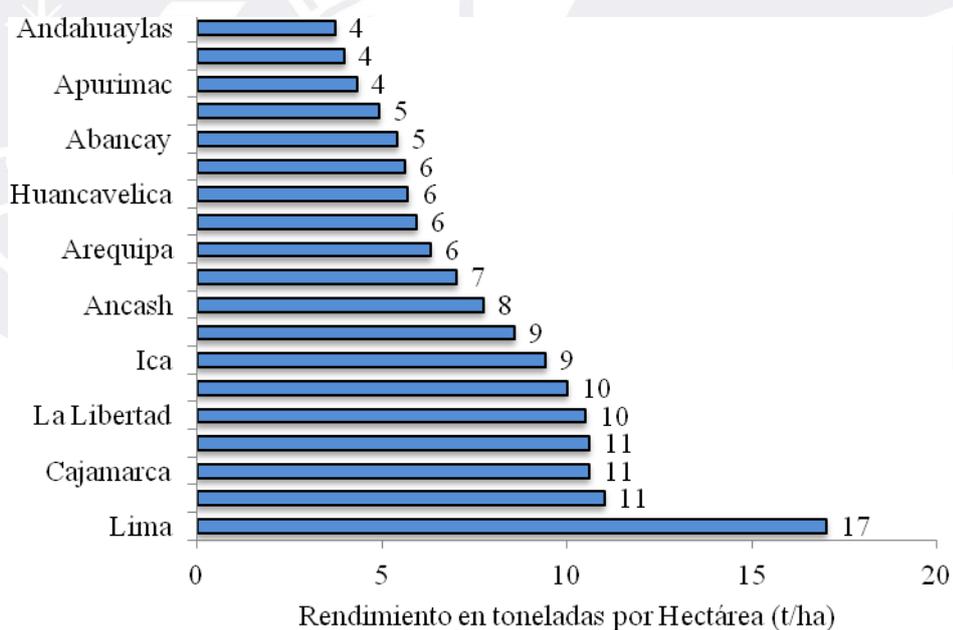


Figura 23. Rendimiento de toneladas por hectárea en el Perú al 2011. Adaptado de “Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias”, por Minag. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/2011HORTOFRUTICOLA.pdf>.

Tabla 46

Actores Económicos de la Cadena Productiva de la Manzana

Actores Directos		
Productores		Cultivo, cosecha y post cosecha
	Minoristas Locales	Sus puntos de venta son los mercados de la propia localidad
	Acopiadores Locales	Compran la manzana a los pequeños productores en sus diferentes variedades, para distribuirla en la misma localidad. En su mayor parte, no se preocupan por la calidad y las pérdidas que se presentan durante el manipuleo y transporte, lo que afecta la presentación y conservación.
Comerciantes	Medianos acopiadores locales	Compran la manzana a granel o clasificadas. Su área de ventas es el ámbito nacional. Cuidan más del producto. Generalmente hacen uso de movilidad propia, ya que, según la calidad, ven afectados sus ingresos
	Comerciantes mayoristas no locales	Se ubican en los mercados mayoristas de Lima. Venden al por mayor a minoristas y también al por menor directamente al consumidor.
Actores indirectos		
	Instituciones públicas: Minagri, OPD y gobiernos locales y asociación de productores	Tienen como objetivo facilitar asistencia técnica, mejoramiento de la infraestructura, acceso al financiamiento.

Nota. Adaptado del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), 2011. Recuperado de [http:// www.inia.gob.pe/](http://www.inia.gob.pe/)

Tabla 47

Estructura de Costos de la Producción de Manzana

Componentes	Porcentaje (%)
Pesticidas	30
Fertilizantes	25
Mano de Obra	25
Otros	15
Agua	5
Total	100

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La escasa rentabilidad y el ínfimo acceso al financiamiento por parte del pequeño y mediano productor constituyen los problemas clave en cuanto al bajo desarrollo del sector productor de la manzana. La ausencia de créditos sumada a la escasa rentabilidad hace poco

atractivo para los productores tomar un crédito que incentive el uso de la tecnología necesaria que le permita incrementar productividad y competitividad que exige hoy en día el mercado.

Las colocaciones del sector agro en general siguen siendo reducidas. Estas representan solo el 3% del total de los créditos directos otorgados por el Sistema Financiero Nacional. La escasa cultura financiera por parte del productor y poca información que reciben los agricultores sobre los beneficios de obtener un crédito, la ausencia de garantías y derechos de propiedad sobre la tierra son las principales causas de la escasa difusión de estos, así como también el hecho de que el agro sea considerado como una actividad de alto riesgo, por los diversos factores que afectan a la producción (clima, agua, infraestructura, servicios públicos, etc.) y comercialización (transporte, almacenaje, mercado, etc.) que conducen a altas tasas de interés, lo que dificulta aún más el acceso a créditos.

Según los resultados del Cenagro 2012, de los 2,260 millones de productores, solo el 8% accedió alguna vez a un crédito, un 1% lo solicitó y le fue negado, y el 91% restante ni siquiera lo solicitó debido a las siguientes razones: (a) no conoce los costos-beneficios con 35.5%, (b) no está interesado por los altos intereses con 28.5%, (c) no tiene garantías para acceder a un préstamo con 17.1%, y (d) cree que no calificaría con un 6%.

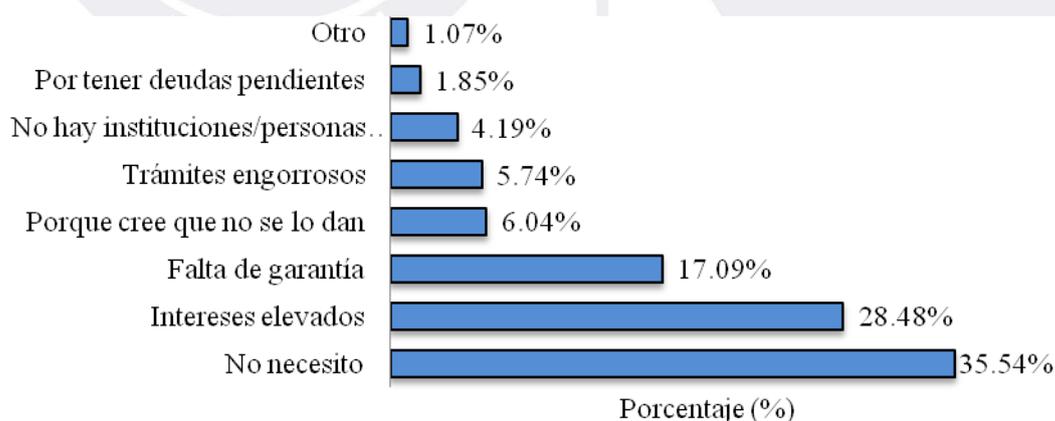


Figura 24. Factores por los que el agricultor no accede a créditos agropecuarios. Tomado de “Resultados Finales IV Cenagro”, por Ministerio de Agricultura, 2012. Recuperado de www.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/PresentacionResultadosDefinitivos_%20IV_CENAGRO.pdf

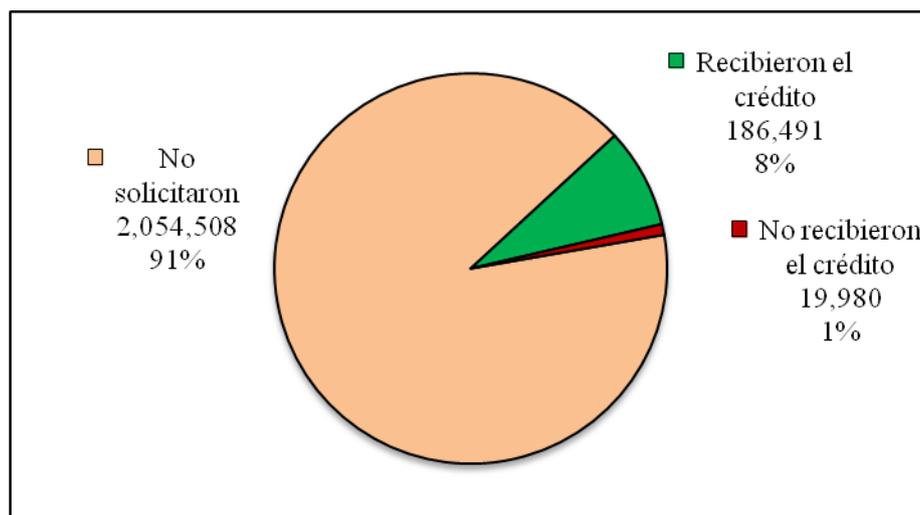


Figura 25. Los Créditos Agropecuarios en el Perú. Tomado de “Resultados Finales IV Cenagro”, por Ministerio de Agricultura, 2012. Recuperado de www.inei.gov.pe/DocumentosPublicos/PresentacionResultadosDefinitivos_%20IV_CENAGRO.pdf

Tabla 48

Emisores de Solicitudes de Crédito para los Agricultores en el Perú

Número Total de Créditos	194,483	100.0%
Instituciones financieras locales	127,783	65.7%
Agrobanco, Banco múltiple y otros	66,700	34.3%

Nota. Tomado de “Resultados Finales IV Cenagro”, por Ministerio de Agricultura, 2012. Recuperado de www.inei.gov.pe/DocumentosPublicos/PresentacionResultadosDefinitivos_%20IV_CENAGRO.pdf

Adicionalmente, el Minagri promueve el programa Agroideas (Programa de Compensaciones para la Competitividad), el mismo que ofrece financiamiento no reembolsable; el productor no tendrá que devolverlo porque no es un crédito en sí: bastará con que sustente que lo empleará para la gestión de su negocio, la constitución de su organización o la mejora tecnológica de su producción. Dicho programa tenía una vigencia inicial que se extendía hasta el 2013; sin embargo, dados los buenos resultados que ha obtenido, se ha prolongado hasta el 2016. Actualmente, ha comprometido 69.5 millones de soles para elevar la competitividad de 14,629 familias agrarias pertenecientes a 214 organizaciones de 21 regiones del Perú.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Una fuerte proporción de productores no cuenta con una educación adecuada que le permita insertarse en el mercado laboral e interactuar en el mercado nacional e internacional para poder comercializar sus productos. Es decir, se tiene a un productor con un perfil caracterizado básicamente por tener un bajo nivel educativo. Esto, sumado a la fragmentación excesiva de las tierras (mini huertos), causa que el productor presente bajos niveles de asociación y se encuentre limitado para emprender el desarrollo empresarial, lo que trae como consecuencia un bajo nivel de competitividad y desaprovechamiento de las economías de escala, las mismas que se reflejan en ineficientes niveles de productividad y bajos niveles de ingresos económicos, los que, a su vez, finalmente, generan la desmotivación del productor por seguir cosechando manzanas, que le dan escasa rentabilidad y más bien, lo animan a ir sustituyendo gradualmente sus cultivos por otros frutos de mayor rentabilidad, como la palta o la quinua, por ejemplo.

Sin embargo, existen esfuerzos por capacitar a los productores de manzana con el objetivo de re-potenciar su cultivo y de hacerlo rentable. Muestra de ello es que, según la agencia Agraria de Noticias (agraria.pe), el INIA, en coordinación con tres especialistas de la Universidad de Talca (Chile), están organizando el primer curso de actualización para el cultivo de esta fruta según anunció el ingeniero William Daga, especialista en frutales del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA):

El evento busca actualizar a los productores de manzanas del país principalmente en temas como: uso de tecnologías para el cultivo de esta fruta, manejo agronómico, fertilización, riego y poda y asesoría en variedades y patrones. De esa manera se busca elevar el volumen de producción por ha a 70 toneladas métricas para poder abastecer el mercado interno, que es el principal consumidor”, sostuvo.

4.1.6 Sistema de Información y comunicaciones (I)

Según el Ministerio de Agricultura (Minagri, 2012a, p. 57): “El acceso a información relevante resulta de gran importancia para el desarrollo del productor agrario. Considerando las características de los productores, la información debe estar diseñada de tal manera que explique de manera rápida y simplificada las principales ventajas de las técnicas, herramientas y mercados que hoy en día se vienen aprovechando”. Actualmente, el acceso a información es bastante limitado, debido a la falta de infraestructura y medios de comunicación en el ámbito rural, a la difícil geografía, la insuficiente inversión pública y la centralización, no solo a nivel de la capital del país, sino también a nivel de las capitales de departamento y provincia, donde se concentran los núcleos de decisión, la infraestructura de servicios básicos y los mercados.

La tecnología es una herramienta que permite que las personas se encuentren cada vez más informadas sobre distintos temas, específicamente con el uso del Internet. Países como Estados Unidos, Corea y Japón hacen uso de las Tecnologías de Información y la comunicación en el sector público (*e-government*) para reducir trámites y facilitar información y servicios brindados por el Estado a la población. Debido a ello, el Minagri está difundiendo la Agored Perú, un metasisistema de información para la gestión de la información y el conocimiento agrícola en el Perú. Está formado por un colectivo de entidades públicas y privadas generadoras, compiladoras, difusoras y promotoras de información agraria en el país que da la posibilidad de coexistir a diversos y servicios de información, cuya misión es promover y facilitar el acceso, intercambio y uso efectivo de información relevante para el desarrollo agrario en el país.

4.1.7 Tecnología e Investigación y desarrollo (T)

Según el Minagri, en el Perú se registra un avance insuficiente en materia de investigación e innovación tecnológica agraria (asistencia técnica e investigación para la

innovación), lo que trae consigo una escasa adopción de tecnologías por parte de los productores (exacerbado por restricciones de capital). Esta situación trae como consecuencia un bajo nivel de competitividad, que, a su vez, se refleja, entre otras variables, en la productividad de las tierras cosechadas, lo que deviene en bajos ingresos económicos de los productores.

Sin embargo, el Minagri viene priorizando dentro de sus funciones el asistir al productor en materias de innovación y gestión empresarial, puesto que es consciente de que consolidar el crecimiento agrario exigirá el desarrollo de factores productivos y el impulso de la innovación tecnológica. Adicionalmente, el programa Pymealmundo de Comexperu, en la *Revista Agro 360* (2013, edición 02), mencionó la importancia del comercio electrónico como una forma revolucionaria de hacer negocios al recalcar que es una forma de reducir costos de transacción, analizar y definir lo que los consumidores y proveedores requieren, y contar con información sobre productos, precios y abastecedores que disponibles en línea. Esto ha permitido generar inmensas mejoras en la productividad de las empresas. El *e-commerce* (www.pymealmundo.com.pe) es, entonces, un mecanismo ideal para ingresar a nuevos mercados aprovechando las ventajas competitivas del producto.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Tabla 49 muestra las fortalezas y debilidades de la manzana incorporadas en una sola matriz.

4.3 Conclusiones

Se han hallado fortalezas por explotar como el goce de ventajas comparativas, al aprovechar la diversidad de climas, la misma que permitiría eliminar la estacionalidad de producción de manzana o la ubicación favorable de productores en zonas estratégicas para mejorar la cadena de distribución local y optimizar el acceso a los canales de venta masivos.

Asimismo, se ha identificado que existe una serie de debilidades por reforzar como una escasa motivación del productor de manzana por seguir cosechando este producto y, más bien, el interés de ir migrando a la cosecha de productos más rentables y como consecuencia de esto, un nivel de productividad inferior al mundial y un escaso consumo interno de manzana, debido básicamente a una estructura deficiente del canal de venta masiva y, además, inexistencia de exportaciones. Ello junto con el bajo nivel de instrucción de los productores que no están interesados en acceder a créditos para apalancar sus negocios, además de la escasez de líneas de crédito, la falta de asociación entre los mismos, la incipiente planificación de producción, la baja rentabilidad de la manzana, el alto costo de insumos, y el deficiente acceso a tecnología moderna, son precisamente los aspectos por mejorar para lograr desarrollar e incrementar la productividad de la manzana.



Tabla 49

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Fortalezas		Peso	Valor	Puntaje ponderado
1	Capacidad productiva para cubrir demanda durante todo el año	0.10	3	0.30
2	Potencial para producir diversas variedades de manzana (climas y altitud)	0.05	3	0.15
3	Ubicación de productores de manzana cerca al puerto del Callao	0.05	4	0.20
4	Zonas de producción con mayor rendimiento por hectárea concentradas en Lima	0.05	4	0.20
5	Concentración de productores de manzana en Lima que facilita la asociación	0.10	4	0.40
		0.35		1.25
Debilidades		Peso	Valor	Puntaje ponderado
1	Rendimiento por hectárea inferior al promedio regional	0.10	1	0.10
2	Presencia casi nula en el mercado internacional como exportador	0.05	1	0.05
3	Escasa presencia en los principales canales de venta masivo (supermercados)	0.05	2	0.10
4	Productores con bajo acceso a financiamiento	0.10	1	0.10
5	Escasa adopción de tecnologías por parte de los productores	0.05	2	0.10
6	Bajos niveles de asociación de los productores	0.10	1	0.10
7	Baja calidad del producto	0.10	1	0.10
8	Bajo nivel de instrucción de los productores	0.03	2	0.05
9	Baja rentabilidad del productor	0.03	2	0.05
10	Geografía accidentada que dificulta la producción a gran escala en zonas con mejores climas	0.05	1	0.05
		0.65		0.80
PUNTAJE TOTAL		1.00		2.05

Capítulo V: Intereses de la Manzana y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de la Manzana

Según Hartmann (1957-1983), los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo. En el caso del sector productor de la manzana los intereses organizacionales son los siguientes: (a) incrementar la productividad del sector para promover el consumo de la manzana peruana, tanto a nivel interno como a nivel exportación, aprovechando las ventajas comparativas que brindan el clima y el suelo peruano; (b) celebrar alianzas estratégicas que promuevan la incorporación de nuevas tecnologías que permitan incrementar el índice de productividad y la calidad de la manzana, así como también elevar la competitividad de la cadena del sector productor de la misma; y (c) convertir al sector productor de la manzana en un sector de alta demanda global, sobre la base de la investigación y desarrollo tecnológico, desarrollo de *stakeholders* y cuidado medioambiental.

5.2 Potencial de la Manzana

Demográfico. El productor de manzana se caracteriza por desarrollar una agricultura mayormente de tipo “producción de subsistencia” y “agricultura familiar de pequeños negocios”; aún no se alcanza un nivel de tipo “agro-exportación”. Los productores caracterizados como minifundistas —forma de trabajo en la que la informalidad y la falta de asociación, dificulta acceder a recursos financieros y tecnológicos— se han visto en la necesidad de migrar a otros cultivos debido a la baja rentabilidad de su actividad. Sin embargo, teniendo en cuenta esta diversificación de cultivos es posible tomar como referente la exitosa organización que se desarrolla en cultivos destacados a nivel internacional, tales como la palta. Si bien la mentalidad del productor es muy conservadora para realizar mayores inversiones en el cultivo del manzano, estos tienen la predisposición de hacerlo si se les

brinda asesoría tecnológica y se les asegura mercado y buenos precios para su comercialización.

Geográfico. De acuerdo Rodríguez y Ruesta (2005), los factores condicionantes para un adecuado cultivo de la manzana son el clima y el suelo. Con respecto al clima esta fruta requiere de inviernos fríos y de temperaturas progresivamente altas en primavera y verano, para que pueda cumplir normalmente sus distintas fases vegetativas. Para un mejor rendimiento y calidad se requiere una altitud entre los 900 y 2,500 m. s. n. m. En relación con el suelo, por lo general, el manzano es menos exigente en calidad; de hecho, puede vegetar adecuadamente en suelos pedregosos y pobres.

Las principales zonas productoras de manzana se concentran en el departamento de Lima, específicamente en los distritos de: (a) Viscas y Calango en Cañete, (b) Antioquia en Huarochirí y, (c) Huaral. Dado que estas zonas se ubican principalmente a la Costa peruana cuentan con una amplia variedad de microclimas y pisos altitudinales necesarios, que favorecen la producción y el rendimiento por hectárea. A través de la figura se evidencia que entre los años 2009-2011, en la región de Lima, se presenta un incremento de la producción y del rendimiento por hectárea, equivalente a 9.0%. En la Tabla 50, se muestra la superficie cosechada de la manzana, por región y subregión, destacando la provincia de Lima con 8,087 hectáreas.

De acuerdo con el IV Censo Agropecuario 2012 (INEI, 2013c), la superficie sembrada de manzana es de 22,000 toneladas y la superficie cosechada, de 9,715 hectáreas; la diferencia entre estas dos áreas está constituida por plantaciones de manzana en proceso de crecimiento (proceso de maduración) y superficie siniestrada (área sembrada que en el ciclo agrícola registra pérdida total por afectación de fenómenos climáticos o por plagas y enfermedades).

Tabla 50

Hectáreas de Manzana Cosechadas por Región/Subregión

Región/subregión	Superficie cosechada de Manzana (ha)
Lima	8,087.00
Ancash	449.50
La Libertad	166.95
Arequipa	163.00
Moquegua	115.00
Ica	108.50
Andahuaylas	104.55
Lima Metropolitana	95.30
Ayacucho	86.00
Cusco	86.00
Tacna	72.00
Abancay	59.50
Huancavelica	52.00
Cajamarca	38.00
Junín	22.00
Huánuco	9.00
Amazonas	1.00
Total	9,715.30

Nota. Tomado de la Dirección Regional de Agricultura- Sub Gerencia/Dirección de Estadística/ Dirección de Información Agraria- Ministerio de Agricultura-Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos- Unidad de Estadística, 2011.

Histórico/ Psicológico/ Sociológico. Considerando el periodo comprendido entre el 2007 y el 2009, el consumo per cápita nacional ha ido en aumento de 3.9 kg a 4.7 kg por persona (FAO, 2011b), por lo que existe un alto potencial de seguir incrementándose, a través de canales de promoción que difundan la importancia del consumo saludable, el consumo de frutas frescas y los beneficios nutricionales específicos de la manzana.

Por otro lado, el nivel de importaciones ha ido en aumento (2010-2012), y ha llegado a representar el 28% del consumo. Además, existe en el país una producción no consumida (24%) de fruta que no se comercializa por competir con frutas de estación y que presentan daños en su apariencia. Esta cantidad debe ser controlada a través de aplicación de técnicas de manejo de cultivo, y la correspondiente planificación de la producción. Adicionalmente,

considerando que siempre va a existir una cantidad excedente, la misma debe aprovecharse en su totalidad para ser industrializada.

Actualmente, existe una orientación hacia el consumo de productos orgánicos. En el caso de la manzana, existen empresas y asociaciones de productores certificados en este tipo de producción, pero todavía en muy baja proporción. Por ello, una de las estrategias debería estar enfocada al incremento de este tipo de producción a fin de satisfacer las crecientes exigencias del consumidor.

Tecnológico. La innovación tecnológica es un factor importante en el crecimiento del sector agrario del país.

Con la creciente escasez de tierra y agua, las ganancias de productividad serán la principal fuente de crecimiento de la agricultura para satisfacer una mayor demanda de productos alimenticios y agrícolas. Con la globalización y las nuevas cadenas de oferta, los agricultores necesitan innovar para responder a las cambiantes demandas de los mercados para seguir siendo competitivos. (Banco Mundial, 2008, p. 154)

Sin embargo, las carencias en innovación tecnológica que afronta el sector productor de manzanas en la actualidad es uno de los factores más importantes que explican la baja rentabilidad de la agricultura, debido a que no se aprovechan las ventajas de la economía de escala e incrementos de productividad por hectárea, lo que constituye una fuerte debilidad.

Sin embargo, tiene la fortaleza de contar con la asesoría de entidades como el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), cuya misión es propiciar la innovación tecnológica agraria nacional para incrementar la productividad y mejorar los niveles de competitividad, la puesta en valor de los recursos genéticos, así como la sostenibilidad de la producción agraria del Perú.

Otro ente promotor es el Programa de Compensaciones para la Competitividad Agroideas, del Minagri, el cual constituye un reconocimiento a la asociación y formalidad de

los emprendedores en el campo: otorga recursos en apoyo a la gestión empresarial, asociación y adopción de tecnología para los negocios sostenibles que involucran a pequeños y medianos productores agrarios, ganaderos o forestales organizados, con el fin de elevar su competitividad y consolidar su participación en el mercado.

Económico. Actualmente, el productor no cuenta con poder de negociación para determinar el precio de venta de la manzana, por lo que, en determinados periodos, incurre en pérdidas haciendo poco rentable el cultivo de este frutal. Esto se debe a la falta de acceso a economías de escala, por la falta de asociación con otros productores.

Sin embargo, para el período 2012-2016, el lineamiento para el Minagri es: “Incrementar las líneas de crédito a través de Agrobanco para compras asociadas o corporativas (importaciones) de insumos agrícolas en apoyo a los pequeños productores, esperando incrementar aún más el acceso a créditos a productores sin cobrarles las exorbitantes tasas que les suele cobrar la Banca Múltiple” (Minagri, 2012a). Otro ente promotor es el Programa de Compensaciones para la Competitividad Agroideas, el cual constituye un medio de obtención de recursos económicos orientados a promover la asociación e innovación tecnológica.

5.3 Principios Cardinales de la Manzana

A través del desarrollo de los cuatro principios cardinales, se profundizará en las oportunidades y amenazas de la manzana.

Influencia de terceras partes. El Estado a través del Programa Agroideas y del INIA, brinda apoyo a los distintos sectores agrícolas a través de financiamiento económico y capacitación en técnicas de cultivo que se orientan a una mejora de la productividad y calidad, buscando, de esta manera, hacer más competitivo al productor manzanero. Por otro lado, es importante también la participación de la empresa privada que promueva una gestión organizada y competitiva de la cadena productiva.

Lazos pasados y presentes. En este punto, se analizan cómo se han rivalizado históricamente los competidores, y si esta competencia ha sido leal o afectada por malas artes y acciones de competencia desleal (D'Alessio, 2013). La manzana es oriunda de las zonas templadas de Europa, de las regiones del Cáucaso y del Asia central, y se ha distribuido posteriormente por otras latitudes del mundo. En el Perú, las primeras variedades de manzana fueron introducidas por los españoles en la época de la Colonia, en la cual se generaron cruces de manzana, entre los que destacaba la variedad San Antonio. Las principales especies de manzano cultivo en el Perú es Delicious de Viscas; le siguen la manzana Ana de Israel, San Antonio, Pachacamac y Winter. Al ser una fruta no exigente con los suelos (sobre todo si el porta-injerto es el membrillo), de fácil conservación y con un alto contenido de calorías, la manzana ha evolucionado en el tiempo para formar parte de la dieta nacional que se basa en jugos, postres, néctares, mermeladas y en la producción de sidra (Rodríguez & Ruesta, 1996).

La manzana en el Perú ha ido migrando progresivamente entre las frutas que mayor rendimiento le brinda en el mercado, ya sea porque el consumidor ha cambiado o porque el mercado tuvo tanta apertura que ha permitido la diversificación de otros frutos en este mercado o productos agrícolas a los que se les da mayor preferencia, como ha sucedido con la quina, la palta y el mango. A partir de la apertura del mercado peruano al extranjero, han ingresado nuevas manzanas al mercado que han sido desarrolladas en otros países, pero que no se han adaptado a la geografía y al clima del Perú. Con la tecnología e innovación de la agricultura peruana, la tendencia es que se sigan incorporando nuevos tipos de manzana para diversificar el sector. Un mercado diversificado y cambiante hará que los productores tomen como una necesidad la implementación de nuevas estrategias de tecnificación, de riego, de desarrollo de la cosecha y nuevas posibilidades con la manzana.

Contra-balance de intereses. Este punto ayuda a evaluar los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de intereses afectará a los planes de la organización

(D'Alessio, 2013). Los principales competidores del sector manzana a nivel regional —como son Chile, Brasil y Argentina— tienen un rendimiento estimado de 30 toneladas por hectárea en promedio, muy superior en comparación con el Perú, que no alcanza las 20 t/ha. En este aspecto, no hay relación para que los intereses de producción de aquellos países exportadores de manzana afecten el proceso gradual del sector del Perú. Otros intereses fueron encontrados en aspectos como el desarrollo de la agricultura orgánica. A pesar de que el costo/beneficio de este negocio aún no es óptimo, se ha desarrollado una nueva cultura de la biodiversidad y de los cultivos orgánicos que pueden brindar una oportunidad en el mercado, como sucede en el caso de la palta peruana o la quinua.

Otro aspecto en el que la manzana tiene potencial para su desarrollo es en el mercado de procesados para consumo interno o para la exportación, mercado objetivo para muchos de los cultivos del Perú en los últimos años. En todos los casos, es imprescindible impulsar el desarrollo de la innovación y la tecnología en este sector que permita incrementar la rentabilidad de los pequeños negocios agrícolas, disminuir los costos a los que están expuestos y sobre todo brindar un panorama ecológico en el futuro de la agricultura.

Chile es el país que podría tener intereses encontrados con el Perú, debido a que este último ha ingresado al mercado del país del sur con diversos productos y servicios. En el ámbito agrícola, el fuerte ingreso de la palta al mercado chileno ha hecho que este país imponga restricciones a este producto: en contraparte, el Perú ha elevado la valla a las importaciones chilenas de manzana, con lo que se generan barreras de ingreso para este producto. Estas acciones pueden generar una oportunidad para el sector de la manzana fresca que ha sido desplazada por la importada en el tiempo, aunque por acuerdos comerciales entre ambos países esta etapa podría ser relativamente corta. De acuerdo con lo señalado por la revista *Semana Económica*:

El Perú levantaría restricciones al ingreso de manzana chilena en los próximos días. El ministro de Agricultura y Riego, Milton von Hesse, informó que en los próximos días se levantarían las restricciones impuestas por el SENASA al ingreso de las manzanas procedentes de Chile, ello luego de que el gobierno chileno dispusiera el ingreso a la palta Hass Peruana a su mercado. (Semana Económica, 2013)

Conservación de los enemigos. Conservar a los enemigos es un aliciente para mejorar, ser más creativos, innovadores y hacer más productiva la organización. (D'Alessio, 2013). Por ahora, el Perú tiene como principales competidores futuros a Chile y Estados Unidos, que cuentan con rendimientos superiores al del Perú. El nivel de importaciones de ambos países obliga al Perú a tener la necesidad de mejorar e innovar su estructura agrícola con el fin de hacerla más competitiva y tener alguna posibilidad de poder ingresar en algún momento a esos mercados que por ahora parecen lejanos.

Para todos los casos, como organización, no es conveniente ni ganar ni perder enemigos, pues es positivo para mantener la competencia sana en cualquier aspecto. Finalmente, los países productores de mango, que exportan a los mismos mercados que Perú, serían también algunos de los enemigos potenciales que se deben mantener con el fin de tener precios competitivos que puedan recaer en otros productos como la manzana.

5.4 Matriz de Intereses de la Manzana (MIO)

Los intereses de la manzana se describen a través de la matriz de intereses organizacionales (ver Tabla 51). En esta matriz, se presentan los principales intereses de la manzana, basados en la intensidad con que influyen en el sector. Además, en dicha matriz, se presentan intereses opuestos o comunes con respecto a aquellos participantes ya sean entidades competidoras o aliadas. Para este punto es importante revisar los diversos puntos de interés de cada una de estas entidades que puedan generar conflictos al momento de la elaboración de la misma.

Tabla 51

Matriz de Intereses de la Manzana (MIO)

	Interés organizacional	Intensidad de intereses		
		Vital (Peligroso)	Importante (serio)	Periférico (Molesto)
1	Incrementar la productividad de las principales zonas productoras de manzana e identificar zonas potenciales de producción, aprovechando las ventajas comparativas que brinda el clima y altitudes geográficas	*INIA *Agroideas	*Brasil *Agrobanco	
2	Incrementar el consumo de la manzana a través de la mejora de la calidad.		*Brasil *Minagri	
3	Mejorar la rentabilidad del productor	*Minagri		
4	Identificar nuevos mercados locales e internacionales.	*MINAGRI **Chile ***EE. UU.	*Brasil	
5	Optimizar la cadena, eliminando intermediarios y promoviendo una mejor negociación de precios de venta, a través de las asociación de productores.	*Minagri	**Intermediarios	
6	Lograr una oferta ordenada a lo largo de todo el año, a través de la planificación de la producción.	*Minagri	*Brasil	**Chile ** EE. UU.

Nota. * Intereses comunes, **Intereses opuestos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Según D'Alessio (2008), los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para los objetivos y las estrategias deben ser coherentes con la visión. En el caso la manzana son los siguientes:

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLPI). Al 2023, optimizar el índice de rendimiento promedio de producción de 15 t/ha a 35 t/ha a nivel nacional. Este incremento estará sustentado por la implementación de buenas prácticas agrícolas desarrolladas en cultivos de manzana de países referentes. Por otro lado, Lima es una de las principales zonas productoras de manzana, con una participación del 92% y con un rendimiento promedio de 17 ton/ha;

cabe resaltar que en zonas como el valle de Mala ya se obtiene un rendimiento superior a 28 t/ha.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). Al 2023, incrementar la calidad de la producción a través de un incremento de 50% anual de empresas y/o asociaciones, certificadas en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y en producción orgánica.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Al 2023, incrementar el nivel de consumo interno de 4.7 a 14 kg por habitante. Este objetivo podrá ser alcanzado mediante el desarrollo de nuevas variedades, la difusión de los beneficios nutricionales y la elección de adecuados canales de distribución.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4). Al 2023, incrementar el margen de utilidad del productor de un 10% a un 50% en relación con las ventas.

5.6 Conclusiones

Dado que la manzana peruana debe obtener mayor grado de productividad es necesario que explote al máximo las ventajas comparativas que le brindan el clima y suelo del Perú, e impulse la creación de alianzas estratégicas (asociación) que promuevan el desarrollo de tecnología innovadora capaz de elevar el nivel de competitividad del sector, todo siempre dentro del marco de desarrollo de los *stakeholders* a través de actividades socialmente responsables y el cuidado del medioambiente.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Matriz FODA es una herramienta de análisis situacional y probablemente una de las matrices más conocidas e importantes en el planeamiento estratégico. Su desarrollo, exige a los analistas muchas cualidades intuitivas, ya que requiere un concienzudo razonamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, la cual toma como base las oportunidades y amenazas de la matriz MEFE, y las fortalezas y debilidades de la matriz MEFI (D'Alessio, 2013). Las estrategias planteadas para la manzana se exponen en la Tabla 52.

Estrategias FO- Explotar. Son aquellas que se generan usando fortalezas internas para sacar ventajas de las oportunidades externas. Las estrategias generadas son las siguientes:

- Posicionar a la manzana como un producto de calidad, resaltando atributos de producto fresco y nutritivo, a fin de mantener un consumo interno permanente.
- Incrementar el cultivo de manzana orgánica.
- Desarrollar nuevos productos procesados de manzana, como, por ejemplo, vinagre, sidra, jugos, entre otros.
- Penetrar en nuevos mercados de la Unión Europea, Asia y América para cubrir la demanda no cubierta de principales países exportadores, debido a su estacionalidad.

Estrategias FA-Confrontar. Son aquellas que se generan usando fortalezas internas para evitar o reducir el impacto de las amenazas del entorno. Las estrategias generadas son las que siguen:

- Incrementar las áreas de cultivo de manzana promoviendo la reconversión hacia el cultivo con BPA y cultivos orgánicos.

Estrategias DO-Buscar. Son aquellas que se generan usando debilidades internas con las oportunidades externas. Se busca mejorar las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas. Las estrategias generadas se presentan a continuación:

- Implementar enfoque en Calidad Total y Gerencia de Procesos en toda la cadena productiva mediante un *benchmarking* con países referentes.
- Desarrollar campañas para promocionar el consumo de la manzana convencional, manzana orgánica y productos procesados de manzana.
- Establecer alianzas entre todos los agentes que conforman la cadena productiva y de comercialización para fomentar el desarrollo de clústeres, aprovechando la concentración de productores.
- Implementar la asociación de productores para generar economías de escala y mayor acceso al financiamiento.
- Desarrollar alianzas con empresas privadas para la inversión en tecnologías e infraestructura.

Estrategias DA-Evitar. Son aquellas que se generan usando debilidades internas con las amenazas externas. Se busca generar acciones defensivas para reducir debilidades internas. La estrategia generada es la siguiente:

- Suscribir convenios entre productores y centros de investigación agrícola para acceder a capacitación técnica y mejorar la productividad.

Tabla 52

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

		FORTALEZAS			DEBILIDADES	
		F1 Capacidad productiva para cubrir demanda durante todo el año			D1 Rendimiento por hectárea inferior al promedio regional	
		F2 Potencial para producir diversas variedades de manzana (climas y altitud)			D2 Presencia casi nula en el mercado internacional como exportador	
		F3 Ubicación de productores de manzana cerca al puerto del Callao			D3 Escasa presencia en los principales canales de venta masivo (supermercados)	
		F4 Zonas de producción con mayor rendimiento por hectárea concentradas en Lima			D4 Productores con bajo acceso a financiamiento	
		F5 Concentración de productores de manzana en Lima que facilita la asociación			D5 Escasa adopción de tecnologías por parte de los productores	
					D6 Bajos niveles de asociación de los productores	
					D7 Baja calidad del producto	
					D8 Bajo nivel de instrucción de los productores	
					D9 Baja rentabilidad del productor	
					D10 Geografía accidentada que dificulta la producción a gran escala en zonas con mejores climas	
OPORTUNIDADES			FO. EXPLOTE			DO. BUSQUE
O1 Estabilidad política y económica del Perú	1	Posicionar a la manzana como un producto de calidad, resaltando atributos de producto fresco y nutritivo, a fin de mantener un consumo permanente. O2, O4, O9, F1, F2.	1	Implementar enfoque en Calidad Total y Gerencia de Procesos en toda la cadena productiva mediante un Benchmarking con países referentes. O1, O3, D1, D3, D5, D6, D7, D8, D9.		1 Implementar enfoque en Calidad Total y Gerencia de Procesos en toda la cadena productiva mediante un Benchmarking con países referentes. O1, O3, D1, D3, D5, D6, D7, D8, D9.
O2 Crecimiento del consumo per cápita de frutas y hortalizas a nivel mundial	2	Incrementar el cultivo de manzana orgánica. O3, O4, O7, O9, O10, F1, F2, F4, F5.	2	Desarrollar campañas para promocionar el consumo de la manzana convencional, orgánica y productos procesados. O2, O4, O5, O6, O10, D3, D6, D7, D9.		2 Desarrollar campañas para promocionar el consumo de la manzana convencional, orgánica y productos procesados. O2, O4, O5, O6, O10, D3, D6, D7, D9.
O3 Ventajas comerciales por acuerdos internacionales firmados por el Perú	3	Desarrollar nuevos productos procesados de manzana, como, por ejemplo, vinagre, sidra, jugos, etc. O1, O2, O4, O5, O6, O8, O10, F1, F2,	3	Establecer alianzas entre todos los agentes que conforman la cadena productiva para el desarrollo de clústeres, aprovechando la concentración de productores. O1, O4, O8, O10, D3, D4, D5, D7, D8, D9.		3 Establecer alianzas entre todos los agentes que conforman la cadena productiva para el desarrollo de clústeres, aprovechando la concentración de productores. O1, O4, O8, O10, D3, D4, D5, D7, D8, D9.
O4 Mayor difusión del consumo de productos nacionales	4	Identificar nuevos mercados en la Unión Europea, Asia y América para cubrir la demanda no cubierta de los principales países exportadores, debido a su estacionalidad. O1, O2, O3, O6, O7, O9, O10., F1, F2, F3, F4.	4	Implementar la asociación de productores para generar economías de escala y mayor acceso a financiamiento. O5, O10, D4, D5, D6, D9.		4 Implementar la asociación de productores para generar economías de escala y mayor acceso a financiamiento. O5, O10, D4, D5, D6, D9.
O5 Potencial de desarrollo de productos procesados industrializados de fruta				5		5 Desarrollar alianzas con empresas privadas para la inversión en tecnologías e infraestructura. O1, O2, O6, O10, D4, D5, D7, D8.
O6 Incremento de la inversión privada						
O7 Interés del Gobierno en reducir la pobreza en las regiones						
O8 Interés del Gobierno en reducir la pobreza en las regiones						
O9 Incremento de exportación de frutas frescas						
O10 Incremento del consumo de productos orgánicos y naturales						
AMENAZAS			FA. CONFRONTE			DA. EVITE
A1 Insuficiente inversión en investigación y desarrollo	1	Incrementar las áreas de cultivo de manzana promoviendo la reconversión hacia el cultivo con BPA y cultivos orgánicos. A1, A2, A3, A6, F1, F2.	1	Suscribir convenios entre productores y centro de investigación agrícola para acceder a capacitación técnica y mejorar productividad. A1, A6, D1, D5, D7, D8, D9.		1 Suscribir convenios entre productores y centro de investigación agrícola para acceder a capacitación técnica y mejorar productividad. A1, A6, D1, D5, D7, D8, D9.
A2 Usos agroindustriales de la tierra para la producción de <i>commodities</i> para biocombustibles						
A3 Conflictos sociales latentes a nivel nacional						
A4 Impacto del fenómeno El Niño y los cambios climático adversos en la agricultura						
A5 Recesión de la economía mundial						
A6 Propagación de plagas y enfermedades						

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

La matriz PEYEA es una herramienta usada para determinar la apropiada postura estratégica, mediante la evaluación de los factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y relativos a la organización o sector (fortaleza financiera y ventaja competitiva) (D'Alessio, 2013). La matriz PEYEA se visualiza en la Tabla 53 y Tabla 54.

Tabla 53

Posición Estratégica Externa

Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										
Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
Utilización de los recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	1
Intensidad de capital	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
Productividad, utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	0
Promedio										2.3
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										
Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4
Rango de precio de los productos que compiten	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchos	2
Presión competitiva y rivalidad	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
Promedio										-2.9

Tabla 54

Posición Estratégica Interna

Factores determinantes de la Fortaleza financiera (FF)										Valor asignado
Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	1
Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
Requerimiento de capital vs disponibilidad de capital	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	2
Economías de escala y experiencia	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
Promedio										2.7

Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										
Participación del mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
Calidad de los productos	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	1
Ciclo de vida de los productos	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	2
Ciclo de reemplazo de los productos	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	2
Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
Utilización de la capacidad de los consumidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	0
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	1
Promedio										-4.9

De acuerdo con la Figura 26, el vector dirección ubica a la manzana en el cuadrante “defensivo”, en donde las estrategias se enfocan en buscar su supervivencia y salir de la situación crítica en la que se encuentra. Las estrategias sugeridas en este cuadrante son (a) reducción de costos, (b) atrincheramiento, (c) desposeimiento, (d) liquidación, (e) fusión y (f) cosechar productos. Analizando el polígono, se observa que la manzana presenta una estabilidad del entorno y una fortaleza de la industria aceptables.

Respecto a la industria, se observa una fortaleza financiera aceptable y una mala ventaja competitiva. Las estrategias específicas propuestas son las siguientes:

- Posicionar a la manzana como un producto de calidad, resaltando atributos de producto fresco y nutritivo, a fin de mantener un consumo permanente.
- Implementar enfoque en Calidad Total y Gerencia de Procesos en toda la cadena.

- Establecer alianzas entre todos los agentes de la cadena productiva y comercialización para el desarrollo de clústeres.
- Implementar asociación de productores.
- Desarrollas alianzas con empresas privadas para la inversión en tecnología e infraestructura.
- Suscribir convenios con instituciones educativas y centros de investigación

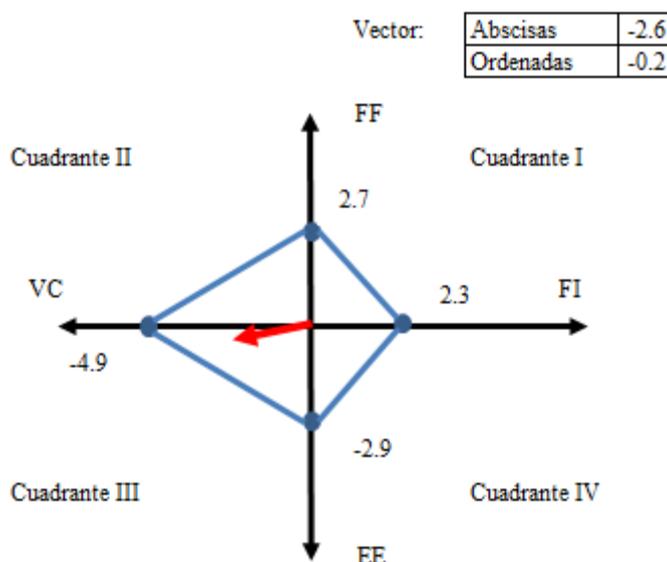


Figura 26. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) para la Manzana en el Perú. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por D’Alessio, F., 2013, p. 304.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La aplicación de la matriz BCG para la manzana incluye el análisis de sus principales variedades: Delicia e Israel. El análisis de estos productos en relación con su tasa de crecimiento en ventas y participación en el mercado relativa determina la ubicación de la manzana Delicia en el cuadrante III *vacas lecheras* y a la manzana Israel, en el cuadrante IV *perros* (ver Figura 27). La manzana Delicia es la variedad más producida a nivel nacional y la de mayor consumo tanto fresca como de manera industrializada. Por otro lado, la manzana

Israel es la segunda variedad más producida, pero en mucho menos proporción y se utiliza para el consumo en fresco por su sabor y suave textura; sin embargo, es más perecible.

El crecimiento de la industria de manzana es bajo debido a la baja calidad del producto comparada con la manzana importada; por ello, su participación en mercados internacionales es casi nula. Sobre la base de los resultados, el enfoque para el desarrollo de la manzana sería ubicarla en los cuadrantes de *estrella* y *signo de Interrogación*, mediante la mejora de calidad y desarrollo de nuevas variedades.

Las estrategias genéricas por aplicar son las estrategias de desarrollo de productos y diversificación concéntrica, y las estrategias específicas propuestas son las siguientes:

- Incrementar el cultivo de manzana orgánica.
- Desarrollar nuevos productos procesados de manzana.
- Implementar enfoque en Calidad Total y Gerencia de Procesos (*benchmarking*).
- Incrementar áreas de cultivo de manzana con BPA y cultivos orgánicos.
- Suscribir convenios con instituciones educativas y centros de investigación para mejorar conocimientos técnicos en agricultura y desarrollo de nuevas variedades.

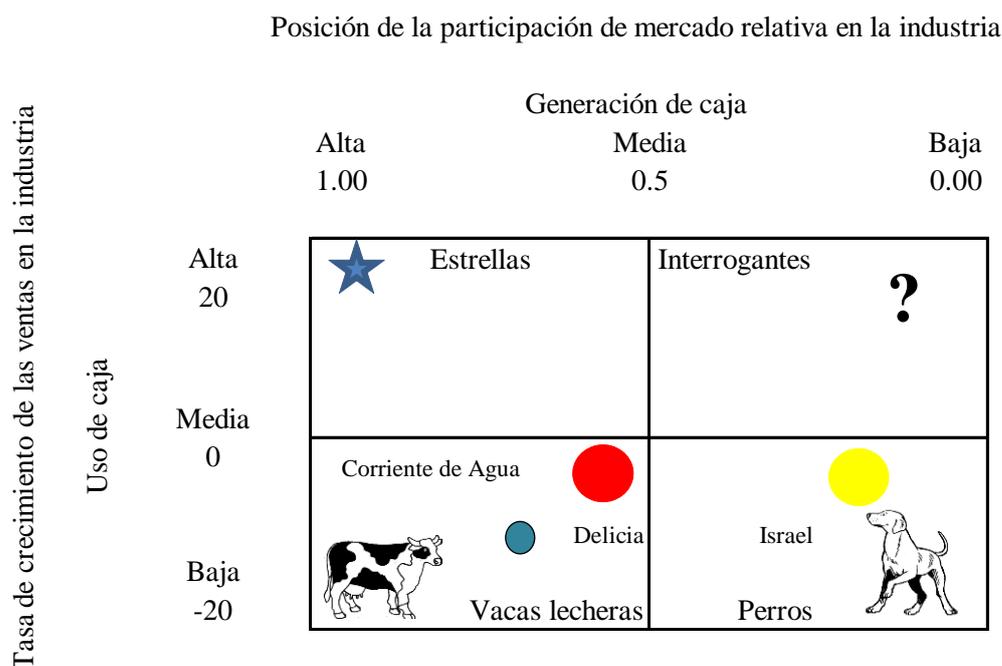


Figura 27. Matriz Boston Consulting Group (BCG) para la Manzana en el Perú. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, de D’Alessio, F., 2013, p.327.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa (MIE) es una matriz de portafolio en la que se grafica cada división o productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas que tiene. La posición de los puntos se establece según los puntajes totales ponderados de las matrices EFI y EFE (D’Alessio, 2013).

En la Figura 28, se puede apreciar que la manzana se ubica en el cuadrante VIII; en este caso, la teoría sugiere cosechar, y aplicar estrategias de tipo defensivas. Las estrategias que se proponen a continuación consisten en tomar acciones correctivas para mejorar el posicionamiento de la manzana, tanto a nivel de productividad y rentabilidad. Las estrategias específicas propuestas son las que siguen:

- Implementar enfoque en Calidad Total y Gerencia de Procesos (*benchmarking*)
- Planificar la producción para evitar estacionalidad y cubrir demanda insatisfecha.

- Suscribir convenios con instituciones educativas y centros de investigación a fin de incrementar conocimientos técnicos agrícolas y desarrollo de nuevas variedades.
- Incrementar aéreas de cultivo promoviendo la reconversión hacia el cultivo con BPA y cultivo orgánico.
- Incrementar el cultivo de manzana orgánica.

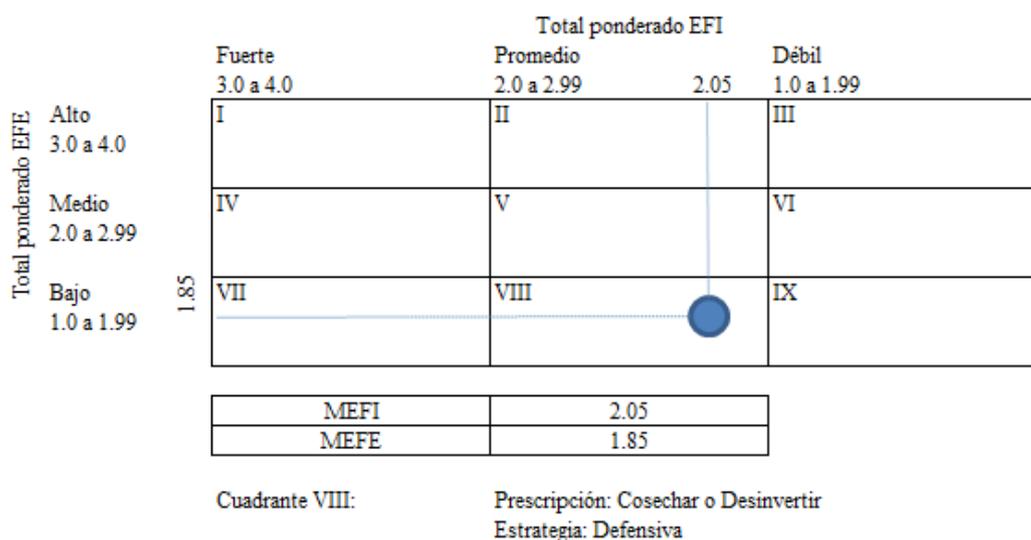


Figura 28. Matriz Interna Externa para la Manzana en el Perú. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, de D’Alessio, F., 2013, p. 337.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D’Alessio (2013), la MGE es otra herramienta útil para evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la manzana peruana. El fundamento de la matriz se soporta en que la situación de un negocio se define sobre la base de dos variables: (a) crecimiento de mercado, rápido o lento, y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

En cuanto a la situación del crecimiento del mercado, se puede decir que la manzana se encuentra en un mercado de mediano crecimiento; cabe precisar que la manzana, específicamente como frutal, tiene un lento crecimiento ya que, a nivel de producción es un

negocio poco rentable. Sin embargo, el consumo de frutas en general sí cuenta con un crecimiento rápido tanto a nivel interno como externo, por lo que el potencial de desarrollo y crecimiento de la manzana es favorable.

Respecto a la posición competitiva de la manzana, esta cuenta con una posición débil, debido a la baja calidad en su producción, la cual es superada significativamente por la manzana importada, con Chile como el principal importador, uno de los países más destacados a nivel mundial. Dicho país cuenta con ventajas comparativas, de climas y suelos, que permiten producir variedades de mejor calidad; maneja una cadena productiva y de comercialización mucho más organizada; así como una mayor inversión en investigación y desarrollo (I&D), lo cual le permite competir tanto a nivel interno como externo de manera más eficiente. Por otro lado, el nivel de consumo de manzana en el Perú todavía es bajo comparado con países vecinos.

Por lo tanto, se considera que la posición de la manzana se ubica en el *Cuadrante III*, donde las estrategias sugeridas son las de atrincheramiento, diversificación, desposeimiento y liquidación; sin embargo, dado el crecimiento del mercado de frutas a nivel global, se podrían aplicar algunas estrategias sugeridas del cuadrante II: (a) desarrollo y penetración de mercados, (b) desarrollo de productos, (c) integración horizontal, (d) desposeimiento y, (e) liquidación. La Figura 29 muestra la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) para la manzana.

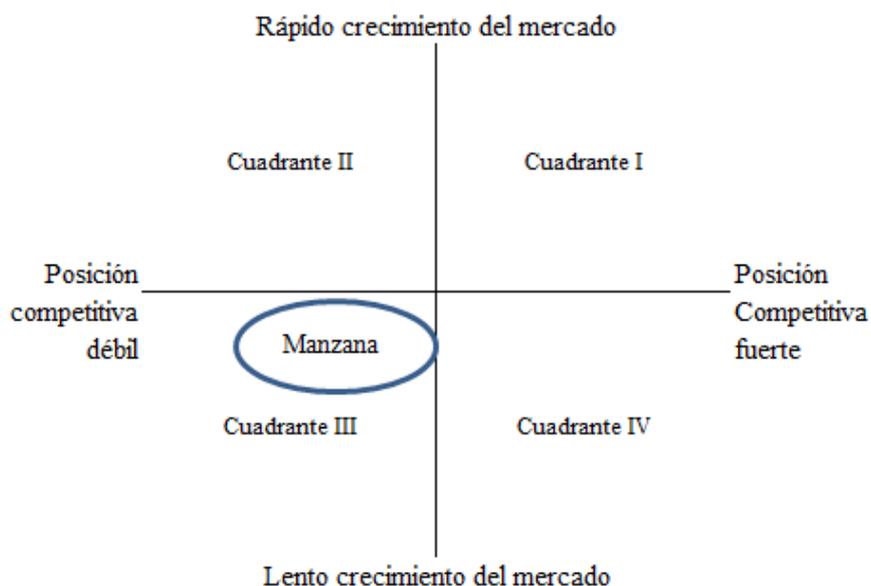


Figura 29. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) para la Manzana en el Perú. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, de D’Alessio, F., 2013, p. 345.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz reúne todas las estrategias generadas en la fase de emparejamiento, por medio del uso de las matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, y apreciar las repeticiones en cada una de ellas a fin de retener las de mayor repetición (D’Alessio, 2013). El crecimiento del mercado interno y externo en el consumo de productos naturales y frescos está en aumento; sin embargo, la manzana peruana aún no ha realizado cambios en su producción principalmente debido a que los productores no se encuentran organizados, con lo cual podrían acceder a nuevas tecnologías y a economías de escala, lo que les permitiría a su vez mejorar su rentabilidad. Por otro lado, no se cuenta con una inversión suficiente de parte del Gobierno en investigación y desarrollo que permita al sector desarrollar variedades de mayor aceptación en el mercado. De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz DE, las estrategias retenidas para el crecimiento de la manzana son las que obtienen un puntaje igual o mayor a 3. En la Tabla 55, se presenta la Matriz de Decisión Estratégica para la manzana.

Tabla 55

Matriz de Decisión Estratégica de la Manzana (MDE)

Estrategias Alternativas											Matrices							
Estrategias de Integración		Estrategias Intensivas			Estrategias de Diversificación			Estrategias Defensivas			Estrategias Específicas							
Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica	Diversificación conglomerada	Diversificación horizontal	Aventura conjunta	Atrinchamiento/reducción	Desposeimiento/desinversión	Liquidación	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
			X											X	X		X	3
					X									X		X	X	3
						X								X		X	X	3
				X										X				1
					X									X	X	X	X	4
			X											X				1
X														X	X		X	3
X		X												X	X		X	3
	X													X	X			2
					X									X		X	X	3
	X													X	X	X	X	4

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE es una herramienta de análisis utilizada para determinar objetivamente qué estrategias alternativas son las mejores. Esta matriz toma como base los factores clave de la matriz FODA (D'Alessio, 2013). Del análisis de esta matriz CPE para la manzana, se han seleccionado 10 estrategias con puntaje mayor a cinco, y quedan dos de contingencia de primer orden (ver Tabla 56). Las siguientes son las estrategias seleccionadas en la Matriz CPE para la Manzana:

- Establecer alianzas entre todos los agentes que conforman la cadena productiva para el desarrollo de clústeres, aprovechando la concentración de productores en Lima.
- Desarrollar alianzas con empresas privadas para la inversión en tecnologías e infraestructura.
- Suscribir convenios entre productores y centros de investigación agrícola para acceder a capacitación técnica y mejorar la productividad.
- Implementar la asociación de productores para generar economías de escala y mayor acceso al financiamiento.
- Posicionar a la manzana como un producto de calidad, resaltando atributos de producto fresco y nutritivo, a fin de mantener un consumo permanente.
- Desarrollar campañas para promocionar el consumo de la manzana convencional, orgánica y productos procesados.
- Incrementar el cultivo de manzana orgánica.
- Implementar enfoque en Calidad Total y Gerencia de Procesos en toda la cadena productiva mediante un *benchmarking* con países referentes.
- Incrementar las áreas de cultivo de manzana promoviendo la reconversión hacia el cultivo con BPA y cultivos orgánicos.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Luego de calificar las estrategias retenidas en la matriz CPE, es necesario evaluarlas mediante cuatro criterios propuestos por Rumelt: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. Las estrategias seleccionadas deben pasar por este filtro y aprobar los cuatro criterios, ya que, si se aceptara una estrategia que no aprobara una de las pruebas, se corre el riesgo de afectar, durante la implementación, el desempeño de una o varias áreas claves. Sin embargo, se podría aprobar una estrategia que sí cumple con el requisito de factibilidad, pero que no cumple con los otros criterios, ya que no es posible implementar estrategias si no cuentan con los recursos para su realización (D'Alessio, 2013).

De acuerdo con el análisis efectuado en la matriz Rumelt para la manzana todas las estrategias han sido aceptadas por cumplir con los cuatro criterios establecidos. En la Tabla 57, se muestra la Matriz de Rumelt para la manzana.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La auditoría de la ética intenta verificar que las estrategias específicas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para fines utilitarios. Esta matriz permite identificar si alguna estrategia retenida viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial para los resultados estratégicos; si fuera así, debe ser descartada (D'Alessio, 2013). De acuerdo con el análisis efectuado en la ME, ninguna estrategia se descarta. En la Tabla 58, se muestra la Matriz de Ética para la manzana.

Tabla 56

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Estrategias	Estrategias de Integración										Estrategias Intensivas								Estrategias de Diversificación				
	Integración vertical hacia adelante		Integración vertical hacia atrás				Integración horizontal		Penetración en el mercado		Desarrollo de mercados		Desarrollo de productos				Diversificación concéntrica						
	Establecer alianzas entre todos los agentes que conforman la cadena productiva para el desarrollo de clústeres, aprovechando la concentración de productores.		Suscribir convenios entre productores y centro de investigación agrícola para acceder a tecnologías e infraestructura.				Implementar la asociatividad de productores para generar economías de escala y mayor acceso a financiamiento.		Posicionar a la manzana como un producto de calidad, resaltando atributos de producto fresco y nutritivo, a fin de mantener un consumo permanente.		Desarrollar campañas para promocionar el consumo de la manzana convencional, orgánica y productos procesados.		Penetrar en nuevos mercados de la Unión Europea, Asia y América para cubrir demanda no cubierta de principales países exportadores, debido a su estacionalidad.		Incrementar el cultivo de manzana orgánica.		Implementar enfoque en Calidad Total y Gerencia de Procesos en toda la cadena productiva mediante un <i>benchmarking</i> con países referentes.		Incrementar las áreas de cultivo de manzana promoviendo la reconversión hacia el cultivo con BPA y cultivos orgánicos.		Desarrollar nuevos productos procesados de manzana, como, por ejemplo, vinagre, sidra, jugos, entre otros.		
Factores clave	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																							
1 Estabilidad política y económica del Perú	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30
2 Crecimiento del consumo per cápita de frutas y hortalizas a nivel mundial	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	2	0.22	4	0.44	2	0.22
3 Ventajas comerciales por acuerdos internacionales firmados por el Perú	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12
4 Mayor difusión del consumo de productos nacionales	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18
5 Potencial de desarrollo de productos procesados industrializados de fruta	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24
6 Incremento de la inversión privada	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24
7 Interés del Gobierno en reducir la pobreza en las regiones	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18
8 Incremento de exportación de frutas frescas	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06
9 Incremento del consumo de productos orgánicos y naturales	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Amenazas																							
1 Insuficiente inversión en investigación y desarrollo	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27
2 Usos agroindustriales de la tierra para la producción de <i>commodities</i> para biocombustibles	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	1	0.03
3 Conflictos sociales latentes a nivel nacional	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
4 Impacto del fenómeno El Niño y los cambios climático adversos en la agricultura	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12
5 Recesión de la economía mundial	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
6 Propagación de plagas y enfermedades	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14
Fortalezas																							
1 Capacidad productiva para cubrir demanda durante todo el año	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20
2 Potencial para producir diversas variedades de manzana (climas y altitud)	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10
3 Ubicación de productores de manzana cerca al puerto del Callao	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
4 Zonas de producción con mayor rendimiento por hectárea concentradas en Lima	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
5 Concentración de productores de manzana en Lima que facilita la asociatividad	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Debilidades																							
1 Rendimiento por hectárea inferior al promedio regional	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20
2 Presencia casi nula en el mercado internacional como exportador	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
3 Escasa presencia en los principales canales de venta masivo (supermercados)	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10
4 Productores con bajo acceso a financiamiento	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10

Tabla 57

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias Retenidas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1 Establecer alianzas entre todos los agentes que conforman la cadena productiva para el desarrollo de clústeres, aprovechando la concentración de productores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2 Desarrollar alianzas con empresas privadas para la inversión en tecnologías e infraestructura.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3 Suscribir convenios entre productores y centro de investigación agrícola para acceder a capacitación técnica y mejorar productividad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4 Implementar la asociación de productores para generar economías de escala y mayor acceso al financiamiento.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5 Posicionar a la manzana como un producto de calidad, resaltando atributos de producto fresco y nutritivo, a fin de mantener un consumo permanente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6 Desarrollar campañas para promocionar el consumo de la manzana convencional, orgánica y productos procesados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7 Incrementar el cultivo de manzana orgánica.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8 Implementar enfoque en Calidad Total y Gerencia de Procesos en toda la cadena productiva mediante un Benchmarking con países referentes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9 Incrementar las áreas de cultivo de manzana promoviendo la reconversión hacia el cultivo con BPA y cultivos orgánicos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 58

Matriz de Ética de la Manzana (ME)

Estrategias	Estrategias de Integración									Estrategias Intensivas																	
	Integración vertical hacia adelante			Integración vertical hacia atrás			Integración horizontal			Penetración en el mercado			Desarrollo de productos														
	Establecer alianzas entre todos los agentes que conforman la cadena productiva para el desarrollo de clústeres, aprovechando la concentración de productores.	Desarrollar alianzas con empresas privadas para la inversión en tecnologías e infraestructura.	Suscribir convenios entre productores y centro de investigación agrícola para acceder a capacitación técnica y mejorar productividad.	Implementar la asociatividad de productores para generar economías de escala y mayor acceso a financiamiento.	Posicionar a la manzana como un producto de calidad, resaltando atributos de producto fresco y nutritivo, a fin de mantener un consumo permanente.	Desarrollar campañas para promocionar el consumo de la manzana convencional, orgánica y productos procesados.	Incrementar el cultivo de manzana orgánica.	Implementar enfoque en Calidad Total y Gerencia de Procesos en toda la cadena productiva mediante un Benchmarking con países referentes.	Incrementar las áreas de cultivo de manzana promoviendo la reconversión hacia el cultivo con BPA y cultivos orgánicos.																		
Derechos	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve			
Impacto en el derecho a la vida		N			N			N			N	P		N	P		N	P		N	P		N	P			
Impacto en el derecho a la propiedad		N			N			N			N			N			N			N			N				
Impacto en el derecho al libre pensamiento		N			N			N			N			N			N			N			N				
Impacto en el derecho a la privacidad		N			N			N			N			N			N			N			N				
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia		N			N			N			N			N			N			N			N				
Impacto en el derecho de hablar libremente		N			N			N			N			N	P		N			N			N				
Impacto en el derecho al debido proceso		N			N			N			N	P		N			N			N			N				
Justicia	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto			
Impacto en la distribución	J			J			J			J			J	N		J			J	N		J			J	N	
Impacto en la administración	J			J			J			J			J	N		J			J	N		J			J	N	
Normas en compensación		N			N			N			N			N			N			N			N			N	
Utilitarismo	Excelentes	Neutro	Perjudicial	Excelentes	Neutro	Perjudicial	Excelentes	Neutro	Perjudicial	Excelentes	Neutro	Perjudicial	Excelentes	Neutro	Perjudicial	Excelentes	Neutro	Perjudicial	Excelentes	Neutro	Perjudicial	Excelentes	Neutro	Perjudicial	Excelentes	Neutro	Perjudicial
Fines y resultados estratégicos	E			E			E			E			E			E			E			E			E		
Medios estratégicos empleados	E			E			E			E			E			E			E			E			E		

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En esta sección, se detallan las estrategias retenidas y de contingencia resultantes del análisis de la matriz MCPE, las cuales servirán para cumplir los objetivos de largo plazo. Respecto a las estrategias de contingencia, se obtuvieron dos estrategias de primer orden, las cuales quedan de reserva y podrían ser aplicadas en caso de que fallaran las estrategias retenidas (ver Tabla 59 y Tabla 60).

Tabla 59

Estrategias Retenidas de la Manzana

Estrategias Retenidas

Estrategias de Integración: Integración vertical hacia adelante

- 1 Establecer alianzas entre todos los agentes que conforman la cadena productiva para el desarrollo de clústeres, aprovechando la concentración de productores.

Estrategias de Integración: Integración vertical hacia atrás

- 1 Desarrollar alianzas con empresas privadas para la inversión en tecnologías e infraestructura.
- 2 Suscribir convenios entre productores y centro de investigación agrícola para acceder a capacitación técnica y mejorar productividad.

Estrategias de Integración: Integración horizontal

- 1 Implementar la asociatividad de productores para generar economías de escala y mayor acceso a financiamiento

Estrategias Intensivas: Penetración en el mercado

- 1 Posicionar a la manzana como un producto de calidad, resaltando atributos de producto fresco y nutritivo, a fin de mantener un consumo permanente.
- 2 Desarrollar campañas para promocionar el consumo de la manzana convencional, orgánica y productos procesados.

Estrategias Intensivas: Desarrollo de mercados

- 1 Incrementar el cultivo de manzana orgánica.
- 2 Implementar enfoque en Calidad Total y Gerencia de Procesos en toda la cadena productiva mediante un *benchmarking* con países referentes.

Estrategias Intensivas: Desarrollo de productos

- 1 Incrementar las áreas de cultivo de manzana promoviendo la reconversión hacia el cultivo con BPA y cultivos orgánicos.
-

Tabla 60

Estrategias de Contingencia de la Manzana

Estrategia de Contingencia
Estrategias de Contingencia - Primer Orden
Estrategias de Intensivas: Desarrollo de mercados
1 Identificar nuevos mercados en la Unión Europea, Asia y América para cubrir demanda no cubierta de principales países exportadores, debido a su estacionalidad.
Estrategias de Diversificación: Diversificación concéntrica
1 Desarrollar nuevos productos procesados de manzana, como, por ejemplo, vinagre, sidra, jugos, entre otros.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo plazo (MEOLP)

Esta matriz se utiliza para verificar si los objetivos de largo plazo se pueden alcanzar con las estrategias finalmente retenidas (D'Alessio, 2013). La MEOLP de la manzana se visualiza en la Tabla 61, en la que se aprecia que al menos dos estrategias se alinean con un objetivo de largo plazo.

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La matriz EPCS permite hacer una confrontación de las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. Antes de decidir las estrategias por retener, es importante evaluar las posibles reacciones de los competidores cuando se inicie la implementación de las estrategias (D'Alessio, 2013).

Dado que las estrategias retenidas están orientadas principalmente a lograr un mejor posicionamiento de la manzana en el Perú, las reacciones de los actuales competidores son escasas y, en el peor de los casos, se muestra una indiferencia ante ellas, debido a que estos países cuentan con amplias ventajas competitivas en su producción y comercialización a mercados internacionales importantes; es decir, no se verían afectados significativamente con la implementación de las estrategias (ver Tabla 62).

Tabla 61

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

		Visión			
		Al 2023, posicionar la manzana delicia como la segunda fruta de mayor consumo en el Perú, ubicando al país como uno de los principales líderes en consumo per cápita de Sudamérica; ser reconocida también como un producto de calidad, que cumple con las exigencias del consumidor interno, y con una cadena productiva competitiva que respeta el medio ambiente y promueve el bienestar de las comunidades vinculadas.			
Intereses organizacionales		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4
1	Incrementar la productividad de las principales zonas productoras de manzana e identificar zonas potenciales de producción, aprovechando las ventajas comparativas que brinda el clima y altitudes geográficas	Al 2023, incrementar el rendimiento promedio de producción de 15 ton/ha a 35 ton/ha.	Al 2023, incrementar la calidad de la producción a través del aumento de empresas y/o asociaciones certificadas, en un 50%, en el cumplimiento de Buenas Prácticas Agrícolas y Producción Orgánica.	Al 2023, incrementar el nivel de consumo interno de manzana de 4.7 kg a 14 kg por habitante.	Al 2023, incrementar el margen de utilidad del productor de un 10% a un 50% en relación con las ventas.
2	Incrementar el consumo de la manzana a través de la mejora de la calidad.				
3	Mejorar la rentabilidad del productor				
4	Identificar nuevos mercados locales e internacionales.				
5	Optimizar la cadena, eliminando intermediarios y promoviendo una mejor negociación de precios de venta, a través de las asociación de productores.				
6	Lograr una oferta ordenada a lo largo de todo el año, a través de la planificación de la producción.				
Estrategias específicas					
1	Establecer alianzas entre todos los agentes que conforman la cadena productiva para el desarrollo de clústeres, aprovechando la concentración de productores.				X
2	Desarrollar alianzas con empresas privadas para la inversión en tecnologías e infraestructura.	X			X
3	Suscribir convenios entre productores y centro de investigación agrícola para acceder a capacitación técnica y mejorar productividad.	X	X		X
4	Implementar la asociatividad de productores para generar economías de escala y mayor acceso a financiamiento.	X	X		X
5	Posicionar a la manzana como un producto de calidad, resaltando atributos de producto fresco y nutritivo, a fin de mantener un consumo permanente.			X	
6	Desarrollar campañas para promocionar el consumo de la manzana convencional, orgánica y productos procesados.			X	
7	Incrementar el cultivo de manzana orgánica.				
8	Implementar enfoque en Calidad Total y Gerencia de Procesos en toda la cadena productiva mediante un <i>benchmarking</i> con países referentes.	X	X		X
9	Incrementar las áreas de cultivo de manzana promoviendo la reconversión hacia el	X	X		X

Tabla 62

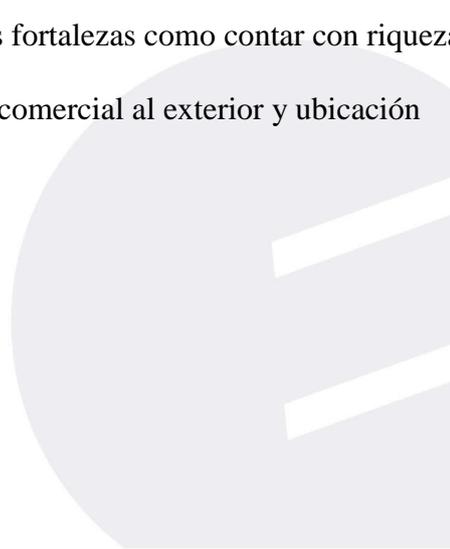
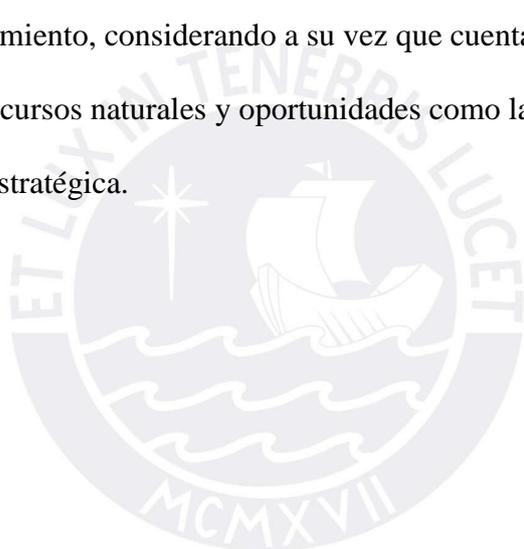
Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de la Manzana (MEPCS)

Estrategias retenidas	Posibilidades competitivas		
	Competidores		Entrante
	Chile	Estados Unidos	Brasil
1 Establecer alianzas entre todos los agentes que conforman la cadena productiva para el desarrollo de clústeres, aprovechando la concentración de productores.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
2 Desarrollar alianzas con empresas privadas para la inversión en tecnologías e infraestructura.	Indiferente	Indiferente	Impulsar el desarrollo de vías de comunicación terrestre con Perú
3 Suscribir convenios entre productores y centro de investigación agrícola para acceder a capacitación técnica y mejorar productividad.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
4 Implementar la asociatividad de productores para generar economías de escala y mayor acceso a financiamiento.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
5 Posicionar a la manzana como un producto de calidad, resaltando atributos de producto fresco y nutritivo, a fin de mantener un consumo permanente.	Incrementar exportaciones y nuevas variedades de manzana a Perú.	Incrementar exportaciones y nuevas variedades de manzana a Perú.	Indiferente
6 Desarrollar campañas para promocionar el consumo de la manzana convencional, orgánica y de productos industrializados de manzana.	Exportar nuevas variedades e introducir productos procesados de manzana a Perú.	Incrementar exportaciones y nuevas variedades de manzana a Perú.	Exportar manzanas a Perú.
7 Incrementar el cultivo de manzana orgánica.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
8 Implementar enfoque en Calidad Total y Gerencia de Procesos en toda la cadena productiva mediante un <i>benchmarking</i> con países referentes.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
9 Incrementar las áreas de cultivo de manzana promoviendo la reconversión hacia el cultivo con BPA y cultivos orgánicos.	Indiferente	Indiferente	Indiferente

6.13 Conclusiones

La elección de estrategias constituye una parte muy importante en el planeamiento estratégico, las cuales son resultado del análisis de diversas matrices, las mismas que incluyen diferentes factores que afectan a la organización y su entorno. En relación con la manzana, se observa que esta fruta tiene muchas deficiencias por afrontar debido a su baja competitividad en el mercado, teniendo como factores críticos principalmente a la calidad de producción, la cual es ampliamente superada por sus competidores (Estados Unidos y Chile).

Otro factor crítico es la baja inversión en investigación y desarrollo por parte del Gobierno y sector privado, en el desarrollo de nuevas tecnologías agrícolas. A pesar de ello, el entorno económico del país es favorable, lo cual se debe aprovechar para impulsar su crecimiento, considerando a su vez que cuenta con otras fortalezas como contar con riqueza en recursos naturales y oportunidades como la apertura comercial al exterior y ubicación geoestratégica.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

En esta etapa, la organización definirá de manera más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida en el contexto que sea participar. Una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa; por lo tanto, se necesitan líderes que sepan llevar a cabo esta difícil y complicada etapa del proceso estratégico (D'Alessio, 2013, p. 441).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2013), “los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP (en otra forma más sencilla de ver, son la suma de los OCP los que dan como resultado los OLP)” (p. 449). El desarrollo integral de OCP permitirá alcanzar el crecimiento de la industria de la manzana, de acuerdo con la visión deseada al 2023. Valga aclarar que cada OLP está directamente relacionado a un grupo de OCP.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2013) “a cada uno de los objetivos de corto plazo se le debe asignar los recursos que utilizará para poder alcanzarlos. A cada OCP le corresponden ciertos recursos a ser asignados entre las 7M (materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda), los cuales serán de utilidad para evaluar los resultados esperados” (p. 484).

De la Tabla 63 a la Tabla 67, se presentan los recursos asignados a cada uno de los objetivos de corto plazo, según los objetivos de largo plazo de los que son generados.

Tabla 63

Recursos Asignados a Objetivos de Corto Plazo- OLP 1

Objetivo de Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo	Recursos Asignados	Responsable(s)
OLP 1 Al 2023, Optimizar el Índice de Rendimiento promedio de Producción de 15 t/ha a 35 t/ha a nivel nacional.	OCP 1.1 Al 2014, formar dos alianzas estratégicas entre organismos públicos y empresas privadas dedicadas a la agricultura, para financiar proyectos de investigación y desarrollo (I&D) para mejorar la calidad de la manzana en zonas de mediana y baja productividad.	<u>Recursos Tangibles:</u> - Moneda: Financiamiento estatal y programas de desarrollo. - Materiales: Manuales, libros y equipos audiovisuales, revistas informativas. - Métodos: Conocimiento estructurado <u>Recursos Intangibles:</u> - Reputación: institutos y universidades de prestigio	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Competitividad Agraria, Dirección General de Asuntos Ambientales), el INEI (Centro de investigación y desarrollo) y con el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, Dirección General de Desarrollo Productivo, Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales) y PROMPERU (Dirección de Mercadeo, Comunicaciones y Eventos)
	OCP 1.2 Al 2014, incrementar en 30% (de 58 a 75 millones de nuevos soles), el Presupuesto de Inversión en I&D del INIA, para el desarrollo de nuevas tecnologías de siembra, cosecha y post cosecha, de parte del Minagri; destinando un 1% a la manzana.	<u>Recursos Tangibles:</u> - Maquinaria: Equipos de laboratorio. - Moneda: Financiamiento estatal. <u>Recursos Intangibles:</u> - Cultura organizacional: mentalidad enfocada a la I&D	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Competitividad Agraria, Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios, Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos), Ministerio de la Producción - PRODUCE (Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, Dirección General de Desarrollo Productivo, Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales)
	OCP 1.3 Al 2015, capacitar al 40% de los productores sobre los beneficios de acceder a líneas de crédito para sus cultivos e incrementa en 20% cada año	<u>Recursos Tangibles:</u> - Moneda: Financiamiento estatal. - Métodos: Análisis de evaluación de riesgo <u>Recursos Intangibles:</u> - Cultura organizacional: mentalidad enfocada a apalancar el negocio. - Reputación: entidades financieras supervisadas por la SBS.	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Competitividad Agraria, Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios, Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos), el INEI (Centro de investigación y desarrollo, O.T de estadísticas departamentales), el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Dirección General de Desarrollo Productivo, Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales)
	OCP 1.4 Al 2015, capacitar al 50% de los productores de manzana sobre nuevas tecnologías de cultivo, fertilizantes responsables con el medio ambiente y los beneficios de la agricultura orgánica.	<u>Recursos Tangibles:</u> - Moneda: Financiamiento estatal. - Métodos: Nuevas tecnologías de cultivo (buenas prácticas). - Maquinarias: Equipo de laboratorio e investigación agrícola. <u>Recursos Intangibles:</u> - Cultura organizacional: Mentalidad enfocada respetar el medio ambiente para verse finalmente beneficiados con la rentabilidad que ésta implica. Recursos Humanos: Profesionales agrícolas y productores.	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios), el INEI (Centro de investigación y desarrollo, O.T de estadísticas departamentales), el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Dirección General de Desarrollo Productivo, Dirección General de Asuntos Ambientales, Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales)
	OCP 1.5 Al 2015, capacitar al 40% de productores de manzana en la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) e incrementar el ratio en 15% anual.	<u>Recursos Tangibles:</u> - Moneda: Financiamiento estatal. - Métodos: Nuevas tecnologías de cultivo (Buenas Prácticas Agrícolas). - Maquinarias: Equipo de laboratorio e investigación agrícola. <u>Recursos Intangibles:</u> - Cultura organizacional: Mentalidad enfocada respetar el medio ambiente para verse finalmente beneficiados con la rentabilidad que ésta implica. Recursos Humanos: Profesionales agrícolas y productores de las zonas de cultivo.	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios), el INEI (Centro de investigación y desarrollo, O.T de estadísticas departamentales), el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Dirección General de Desarrollo Productivo, Dirección General de Asuntos Ambientales, Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales)
	OCP 1.6 Al 2014, capacitar al 50% de productores de Lima en el control de plagas y enfermedades de la manzana con incremento anual del 15%	<u>Recursos Tangibles:</u> - Moneda: Financiamiento estatal. - Métodos: Nuevas tecnologías de cultivo (BPA). - Maquinarias: Equipo de laboratorio e investigación agrícola. <u>Recursos Intangibles:</u> - Cultura organizacional: Mentalidad enfocada respetar el medio ambiente para verse finalmente beneficiados con la rentabilidad que ésta implica. Recursos Humanos: Profesionales agrícolas y productores.	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios), el INEI (Centro de investigación y desarrollo, O.T de estadísticas departamentales), el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Dirección General de Desarrollo Productivo, Dirección General de Asuntos Ambientales, Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales)
	OCP 1.7 Al 2017, capacitar al 60% de productores a nivel nacional sobre el control de plagas y enfermedades de la manzana con un incremento anual del 15%	<u>Recursos Tangibles:</u> - Moneda: Financiamiento estatal. - Métodos: nuevas tecnologías de cultivo (buenas prácticas). - Maquinarias: equipo de laboratorio e investigación agrícola. - Viajes a nivel nacional, a las zonas de cultivo. <u>Recursos Intangibles:</u> - Cultura organizacional: mentalidad enfocada respetar el medio ambiente para verse finalmente beneficiados con la rentabilidad que ésta implica.	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios), el INEI (Centro de investigación y desarrollo, O.T de estadísticas departamentales), el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Dirección General de Desarrollo Productivo, Dirección General de Asuntos Ambientales, Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales)

Tabla 64

Recursos Asignados a Objetivos de Corto Plazo - OLP 2

Objetivo Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo	Recursos Asignados	Responsable
OLP 2 Al 2023, incrementar la calidad de la producción a través de un incremento de 50% anual de empresas y/o asociaciones, certificadas en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y en producción orgánica.	OCP 2.1 Al 2014, crear la empresa social <i>Pro-Manzana</i> , a cargo de empresas privadas que, con el apoyo de entidades públicas, asocie y asesore a los productores en la promoción de la innovación y la calidad de sus cultivos, a fin de crear economías de escala que aporte a la mejora de la productividad en los minifundios.	<u>Recursos Tangibles:</u> - Moneda: Financiamiento estatal. - Métodos: Economías de escala que impulsen la productividad. <u>Recursos Intangibles:</u> - Cultura organizacional: Mentalidad enfocada a generar economías de escala para generar rentabilidad.	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Competitividad Agraria), el INEI (Centro de investigación y desarrollo) y con el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Despacho Viceministerial de MYPE e Industria)
	OCP 2.2 Al 2014, implementar tres indicadores cualitativos que definan de forma estándar, la Calidad de la Manzana en todo el Perú.	<u>Recursos Tangibles:</u> - Métodos: estandarización de criterios de calidad de la manzana - Métodos de análisis de datos estadísticos y modelamiento de procesos. <u>Recursos Intangibles:</u> - Cultura organizacional: orientación a superar los indicadores establecidos para lograr sostenibilidad del negocio.	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Competitividad Agraria), el INEI (Centro de investigación y desarrollo, O.T de estadísticas departamentales), el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Dirección General de Desarrollo Productivo)
	OCP 2.3 Al 2016, Tener al 40% de productores a nivel nacional asociados a <i>Pro-Manzana</i> e incrementar el ratio en 30% anual.	<u>Recursos Tangibles:</u> -Métodos: Economías de escala, reuniones en las zonas de cultivo. <u>Recursos Intangibles:</u> - Cultura organizacional: Orientación a la asociación para obtener mayores beneficios a través de las economías de escala.	Ministerio de Agricultura y Riego (Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos), el INEI (Centro de investigación y desarrollo, O.T de estadísticas departamentales) y con el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Dirección General de Desarrollo Productivo, Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales) y el <i>Pro-Manzana</i> .
	OCP 2.4 Al 2017, incrementar la calidad de la manzana en un 60% como mínimo a nivel nacional.	<u>Recursos Tangibles:</u> -Métodos: Estandarización de criterios de calidad de la manzana. - Ingenieros Industriales y Agrónomos para implementación y seguimiento de Indicadores. <u>Recursos Intangibles:</u> - Cultura organizacional: orientación a superar los indicadores establecidos para lograr sostenibilidad del negocio.	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Competitividad Agraria, Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos), el INEI (Centro de investigación y desarrollo,) y el <i>Pro-Manzana</i>

Tabla 65

Recursos Asignados a Objetivos de Corto Plazo- OLP 3

Objetivo de Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo	Recursos Asignados	Responsable
Al 2023, incrementar el OLP nivel de consumo 3 interno de 4.7 a 14 kg por habitante.	OCP 3.1 Al 2014, desarrollar dos campañas publicitarias anuales en medios masivos y dos ferias agrícolas nacionales para difundir los beneficios nutricionales de la manzana convencional y la manzana orgánica, fomentando su consumo.	<u>Recursos Tangibles:</u> - Moneda: Financiamiento estatal. - Materiales: anuncios publicitarios por radio y TV - Métodos: difusión masiva <u>Recursos Intangibles:</u> - Reputación: instituciones de prestigio que promuevan el consumo de manzana.	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Competitividad Agraria), el INEI (Centro de investigación y desarrollo) y con el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Dirección General de Desarrollo Productivo, Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales) y PROMPERU (Dirección de Mercadeo, Comunicaciones y Eventos)
	OCP 3.2 Al 2017, desarrollar tres nuevas variedades de manzana para el cultivo en el Perú, ligadas a la producción orgánica, en los valles del departamento de Lima, inicialmente.	<u>Recursos Tangibles:</u> - Moneda: Financiamiento estatal. - Métodos: nuevas tecnologías de cultivo (técnicas orgánicas). - Maquinarias: equipo de laboratorio e investigación agrícola. - Ingenieros agrónomos y técnicos de campo. <u>Recursos Intangibles:</u> - Cultura organizacional: mentalidad enfocada respetar el medio ambiente para verse finalmente beneficiados con la rentabilidad que ésta implica Recursos Humanos: Profesionales agrícolas y productores.	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Competitividad Agraria), el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, Dirección General de Desarrollo Productivo) y el <i>Pro-Manzana</i> .
	OCP 3.3 Al 2016, generar el Plan Nacional de la producción de manzana, de forma conjunta con el <i>Pro-Manzana</i> y los agricultores, de acuerdo a las zonas de cultivo y su accesibilidad, con el fin de mantener el mercado abastecido con manzana fresca todos los meses.	<u>Recursos Tangibles:</u> - Métodos: Planificación de la producción en forma conjunta, Análisis de datos, tendencias estadísticas y acceso a medios de comunicación masiva. Viajes a las zonas de cultivo para coordinación con los productores. <u>Recursos Intangibles:</u> - Cultura organizacional: orientación a planificar para evitar la sobreproducción que finalmente implica pérdidas.	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Competitividad Agraria, Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios), el INEI (Centro de investigación y desarrollo) y con el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales)

Tabla 66

Recursos Asignados a Objetivos de Corto Plazo- OLP 4

Objetivo de Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo	Recursos Asignados	Responsable
OLP 4 Al 2023, Incrementar el margen de utilidad del productor de un 10% a un 50% con relación a las ventas.	OCP 4.1 Al 2015, reducir en un 20% anual, la utilización de pesticidas y plaguicidas en el cultivo de manzana, a través de la capacitación a los agricultores.	<u>Recursos Tangibles:</u> - Moneda: Financiamiento estatal. - Métodos: disminución de uso de plaguicidas y pesticidas en el cultivo a través de capacitaciones brindadas por <i>Pro-Manzana</i> y Universidades. <u>Recursos Intangibles:</u> - Reputación: institutos y universidades de prestigio	<i>Pro-Manzana</i> , el Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios, Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos), el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, Dirección General de Asuntos Ambientales)
	OCP 4.2 Al 2015, incrementar en 10%, el uso de insumos microbiológicos entre los agricultores de manzana convencional que reemplace a los pesticidas y plaguicidas convencionales.	<u>Recursos Tangibles:</u> - Moneda: Financiamiento estatal. - Métodos: Uso de insumos microbiológicos en sustitución de plaguicidas y pesticidas en el cultivo tradicional. <u>Recursos Intangibles:</u> - Reputación: institutos y universidades de prestigio	<i>Pro-Manzana</i> , el Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios, Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos), el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, Dirección General de Asuntos Ambientales)
	OCP 4.3 Al 2016, reducir los eslabones de la cadena de producción-comercialización de la manzana, a través del apoyo y asesoría del <i>Pro-Manzana</i> , que genere un mejor precio en el mercado para el productos y consumidor	<u>Recursos Tangibles:</u> - Métodos: definir indicadores en la medición del impacto de la reducción de eslabones en la cadena. Costeo ABC del kilogramo de manzana. <u>Recursos Intangibles:</u> - Cultura organizacional: mente enfocada a hallar la mayor productividad para los participantes de la cadena.	<i>Pro-Manzana</i> , el Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Competitividad Agraria), el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Despacho Viceministerial de MYPE e Industria).
	OCP 4.4 Al 2015, obtener un beneficio tributario sobre el precio de venta, patrocinado por el Estado, para promover la venta de las diversas variedades de manzana convencional y orgánica, en el mercado local.	<u>Recursos Tangibles:</u> - Moneda: Financiamiento estatal. - Métodos: Beneficio tributario temporal para impulsar la venta de manzana peruana. Medición de su impacto. Ley de promoción del sector agrario. <u>Recursos Intangibles:</u> - Cultura organizacional: Enfoque en promover la venta de frutas saludables como la manzana y comunicación constante con los productores.	<i>Pro-Manzana</i> , el Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Competitividad Agraria, Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios), y con el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Despacho Viceministerial de MYPE e Industria)

7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2013, p. 468), por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización: la visión. Cada estrategia tiene sus políticas, las cuales pueden servir a varias estrategias. Estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de la ética, legalidad y responsabilidad social, que norma la dirección de la organización.

Se proponen las siguientes políticas con la finalidad de orientar las estrategias que fueron elegidas para alcanzar la visión propuesta (ver Tabla 68). Estas políticas guardan relación con los valores definidos en el Capítulo II: (a) calidad, (b) competitividad, (c) responsabilidad social, e (d) integración. A continuación, se presentan las políticas establecidas para las estrategias:

1. Promover un estilo de vida saludable a través del consumo de una manzana fresca con alto contenido de nutrientes.
2. Contribuir al uso sostenible de los recursos naturales de las zonas productoras para minimizar el impacto en el medio ambiente.
3. Promover la inclusión social de las comunidades vinculadas.
4. Hacer uso de tecnología innovadora alineada a los estándares de países competitivos como Chile.
5. Promover la mejora continua de la cadena productiva y el servicio brindado a clientes internos y externos.
6. Buscar y fomentar la capacitación constante para el desarrollo tecnológico del sector productivo de la manzana.
7. Aprovechar las oportunidades generadas por los acuerdos comerciales de los que forma parte el país.

8. Utilizar los productos que no cumplen con los estándares de calidad definidos por *Pro-Manzana*, para la industrialización, evitando desperdicios.
9. Promover la producción de manzana orgánica como una alternativa de consumo 100% natural y libre de toxinas.
10. Contribuir a la mejora de la calidad de vida del productor.



Tabla 67

Relación entre Políticas y Estrategias Elegidas

No	Políticas	Estrategias							
		Establecer alianzas entre todos los agentes que conforman la cadena productiva para el desarrollo de clústeres, aprovechando la concentración de productores.	Desarrollar alianzas con empresas privadas para la inversión en tecnologías e infraestructura.	Suscribir convenios entre productores y centro de investigación agrícola para acceder a capacitación técnica y mejorar productividad.	Implementar la asociación de productores para generar economías de escala y mayor acceso a financiamiento.	Posicionar a la manzana como un producto de calidad, resaltando atributos de producto fresco y nutritivo, a fin de mantener un consumo permanente.	Desarrollar campañas para promocionar el consumo de la manzana convencional, orgánica y productos procesados.	Incrementar el cultivo de manzana orgánica.	Implementar enfoque en calidad total y gerencia de procesos en toda la cadena productiva mediante un <i>benchmarking</i> con países referentes.
1	Promover un estilo de vida saludable a través del consumo de una manzana fresca con alto contenido de nutrientes					x	x		
2	Contribuir al uso sostenible de los recursos naturales de las zonas productoras para minimizar el impacto en el medio ambiente								x
3	Promover la inclusión social de las comunidades vinculadas								x
4	Hacer uso de tecnología innovadora alineada a los estándares de países competitivos como Chile		x					x	
5	Promover la mejora continua de la cadena productiva, y el servicio brindado a clientes internos y externos	x			x			x	x
6	Buscar y fomentar la capacitación constante para el desarrollo tecnológico del sector productivo de la manzana		x	x					x
7	Aprovechar las oportunidades generadas por los acuerdos comerciales de los que forma parte el país		x	x				x	
8	Utilizar los productos que no cumplen con los estándares de calidad definidos por el Pro Manzana, para la industrialización, evitando desperdicios						x		x
9	Promover la producción de manzana orgánica como una alternativa de consumo 100% natural y libre de toxinas							x	x
10	Contribuir a la mejora de la calidad de vida del productor			x	x				

7.4 Estructura de la Organización

Según D'Alessio (2013, p. 484) “el peor error es intentar implementar nuevas estrategias con una estructura antigua”. Considerando que todos los agentes económicos que forman parte de la cadena productiva de la manzana tienen diferentes intereses, lo que se busca es poder enmarcarlos en un contexto que permita tomar decisiones favorables para todos los miembros. Es por ello que para el presente plan estratégico se propone la creación de una empresa social denominada *Pro-Manzana*, a cargo de empresarios privados interesados en invertir en el sector, con amplia capacidad de gestión y visión a largo plazo. Para la creación de esta empresa se requerirá del apoyo del Minagri y el Ministerio de Producción, como parte del programa de difusión y apoyo a la formación de cadenas productivas, como un medio de obtener mayor competitividad. Lo que se busca es que estas entidades gubernamentales despierten el interés en los empresarios a través de mesas de diálogo, buscando que prevalezca el interés común sobre el interés individual, en beneficio de todos los involucrados, buscando de esta manera un compromiso que gire en torno de una meta común (Ministerio de la Producción [Produce], 2007).

Esta empresa tendrá como objetivo social la creación de valor y no la apropiación de valor como es el caso de las empresas comerciales; contribuirá al logro de las estrategias propuestas, promoviendo la asociación y la articulación de los agentes de la cadena productiva para que en conjunto se logre solucionar los problemas del sector, como la falta de competitividad y los bajos niveles de ingreso del productor. *Pro-Manzana* trabajará de la mano con los programas del Estado, como Agroideas, programa del Minagri; y Pro-Compite, programa de apoyo a la Competitividad Productiva del Ministerio de Economía de Finanzas, que es ejecutada por los gobiernos regionales y locales del país.

En la Figura 30, se observa la estructura organizacional del *Pro-Manzana*.

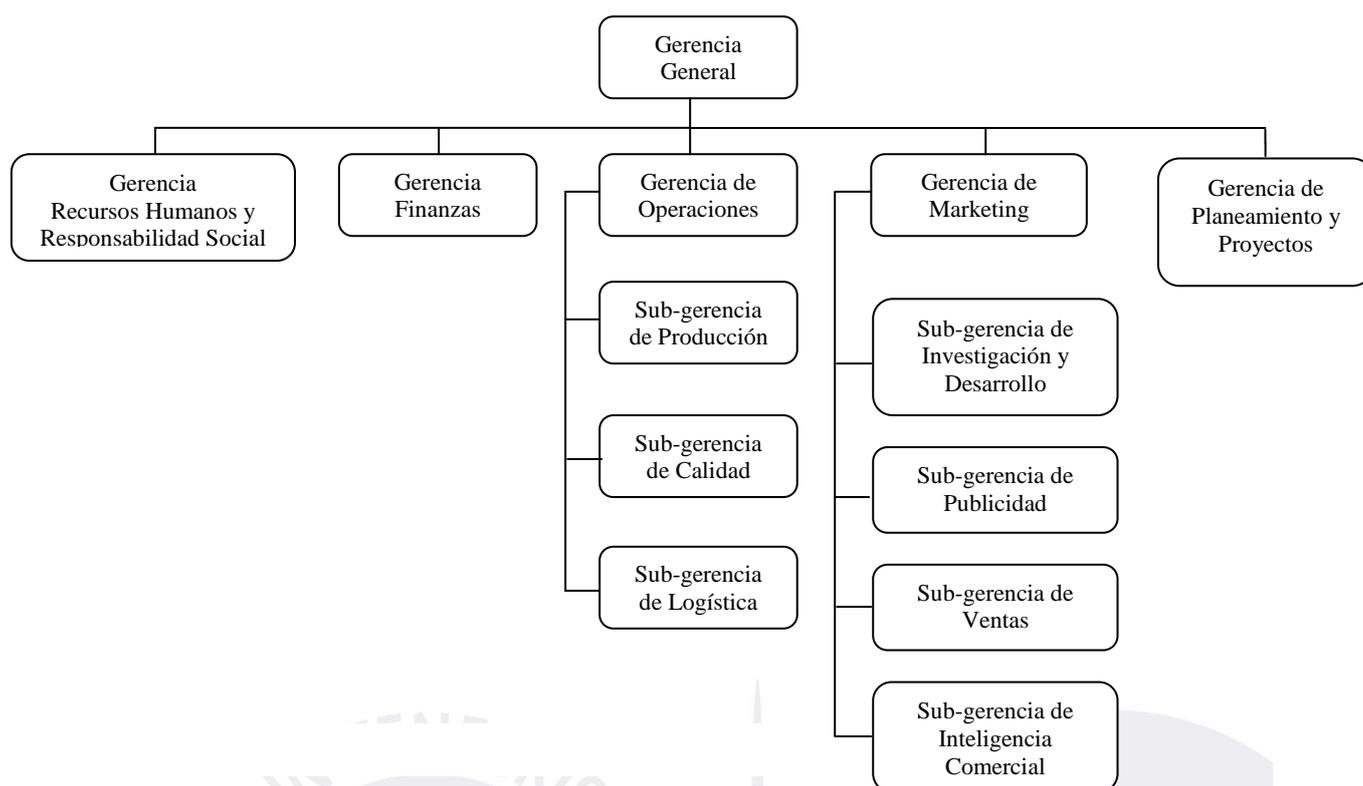


Figura 30. Organización Propuesta de Pro-Manzana

Es importante resaltar que las estrategias sugeridas se concentran en la Gerencia de Operaciones y Marketing y, Gerencia de Planeamiento y Proyectos, por lo que se describirá solo las responsabilidades de dichas gerencias:

Gerencia de Operaciones. Responsable de los pequeños, medianos y grandes agricultores. Responsable de brindar las herramientas como capacitación para la estandarización de sus procesos productivos, acceso a tecnologías y fuentes de financiamiento. Es responsable, así mismo, de implementar la asociación de productores, transformar la cadenas productivas haciéndolas competitivas, y así obtener los beneficios de una economía de escala, obtener una producción homogénea de alta calidad que cumpla con los requisitos fitosanitarios y demás exigencias del mercado nacional e internacional, lo que permitirá consolidar una oferta exportable competitiva. La subgerencia de calidad velará por el cumplimiento de las BPA y promoverá el cumplimiento de otras normas de calidad necesarias para desarrollar nuevo mercados internos y externos. La subgerencia de Logística

será responsable de mantener comunicación con los proveedores de fertilizantes, pesticidas, agroquímicos, insumos de empaque, equipos y maquinarias para la cosecha y empaque. Así mismo debe mantener comunicación con operadores logísticos, y facilitar la integración de los miembros de la cadena productiva.

Gerencia de Marketing. Responsable de diseñar campañas para promover el consumo de manzana fresca. Dentro de esta gerencia es importante resaltar la sub gerencia de Inteligencia Comercial, responsable de integrar acciones entre exportadores y organismos públicos y privados, como PromPerú, ADEX y Comexperu para desarrollar actividades de promoción en el exterior, realizar investigaciones de mercados internacionales, brindar asesorías, entre otras actividades que permitan favorecer en la exportación a los mercados actuales y orientarla a nuevos mercados donde se puede obtener también participación.

Gerencia de Planeamiento y Proyectos. Responsable de formular, evaluar, controlar y actualizar el Plan Estratégico; y los planes que se deriven de los mismos. Así mismo deberán conducir el proceso de formulación y evaluación de los planes operativos; y coordinar con las entidades del Estado para el acceso a programas y proyectos que se orienten a incrementar la competitividad de la manzana.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Según D'Alessio (2013):

El desarrollo sostenible incluye un deseo voluntario de toda la organización para contribuir con este, maximizando los beneficios y minimizando los efectos negativos, buscando el ganar-ganar, adoptando medidas que equilibran las demandas de los inversionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidades locales, entre otros.
(p. 495)

El planeamiento estratégico plantea un objetivo al 2023 de promover la certificación de un 50% de productores en relacionados con la preservación del medio ambiente y

ecología, al promover el cumplimiento de las buenas prácticas agrícolas y producción orgánica. Para ello, es importante mejorar las técnicas de producción del medio ambiente, como el uso de pesticidas y plaguicidas contaminantes, que puedan poner en riesgo la salud de las personas que trabajan o viven en zonas aledañas a los cultivos.

Con este objetivo, se pretende desarrollar la industria de manzana como fuente generadora de puestos de trabajo que permitan mejorar la calidad de vida de los participantes de la cadena productiva y sus respectivas familias, respetando el medio ambiente, lo que, a su vez, permita cumplir estándares internacionales que nos faciliten la entrada a mercados internacionales, escasamente aprovechados en la actualidad.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Según D'Alessio (2009, p. 489), una organización sin líder ni con una visión clara no avanza, sino se estanca o retrocede. El líder debe considerar que la transición de un estado a otro de la organización requiere realizar ciertos cambios y ajustes, y deberá afrontar las realidades de la transición, dado que un número de personas se resistirán al cambio. En muchos casos, no será un camino fácil.

Tomando como base las acciones propuestas para el desarrollo de la industria de la manzana, adquiere suma importancia el rol de liderazgo del Estado, específicamente la Dirección General de Promoción Agraria (DGPA), y de empresas privadas, como *Pro-Manzana*, que deben asumir un enfoque sistémico, a través de la formación de dos clústeres en Lima (conformado por proveedores de insumos, fuentes de financiamiento, instituciones asesoras en investigación y desarrollo, productores, intermediarios y canales de comercialización), de modo tal que actúen como una unidad que genere sinergias, es decir, capaz de articularse en términos de tecnología, financiamiento y/o capital bajo condiciones de cooperación y equidad, respondiendo rápidamente a los cambios del entorno, catalizando la generación de valor de cada una de las partes integrantes del mismo. Es así entonces que el

personal que conforme ambas organizaciones mencionadas deben contar con una serie de aptitudes y competencias, como: (a) tener visión de futuro y ser capaz de abrir la perspectiva del equipo; (b) ser proactivo, buscar siempre una mejor manera de ejecutar las cosas, poner un nuevo rumbo cuando sea necesario; (c) tener ética y credibilidad; (d) estar orientado a resultados, planificando las aptitudes y actitudes de todos sus recursos para alcanzar los fines de manera eficiente y eficaz; (e) ser creativo, innovador; (f) ser promotor de buenas relaciones interpersonales.

7.7 Gestión del Cambio

Muchas personas reaccionan al cambio de manera defensiva. Para ello, Boyett y Boyett (2000) presentaron siete consejos para favorecer cualquier proceso de cambio:

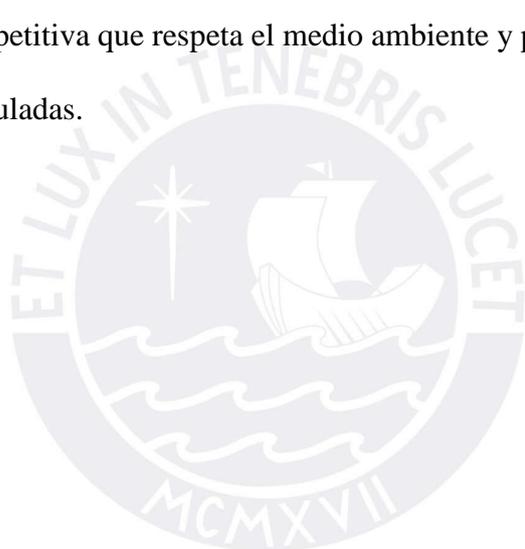
1. Establecer una necesidad para cambiar
2. Crear una visión clara y convincente de que se mejorará.
3. Buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos
4. Comunicar, comunicar y comunicar más
5. Formar un equipo de altos ejecutivos comprometidos.
6. Cambio radical y no incremental.
7. Comprometerse con el cambio y participar para cambiar.

En el caso de la industria de la manzana, la organización que generaría el cambio sería el Minagri, como responsable de planear, organizar, dirigir y controlar el proceso de promoción de competitividad mediante el incremento de productividad, incentivo de actividades de investigación y desarrollo relativas, fomento a capacitaciones de productores (en cuanto a tecnologías disponibles y medios para acceder a créditos, por ejemplo), entre otros, y recalcando la importancia de generar un cambio radical en la industria de la manzana en general, de forma tal que se alcancen los niveles de rentabilidad esperados que ayuden en la consecución de la motivación y compromiso de todos los eslabones de la cadena de

producción- comercialización, ambos ingredientes necesarios para hacer que este negocio sea sostenible en el tiempo.

7.8 Conclusiones

Para alcanzar la visión es necesaria la existencia de dos entes: Dirección General de Promoción Agraria (DGPA) y *Pro-Manzana*, que lideren la asociación y formación de clústeres de la manzana, y que tengan claro que las estrategias deben estar necesariamente alineadas a los OLP, OCP y estos últimos a los recursos asignados. Todo ello con el fin de optimizar la producción-comercialización de la cadena, estandarizar procesos y lograr economías de escala cumpliendo los requisitos de buenas prácticas agrícolas y el consecuente cumplimiento de las exigencias del consumidor interno y externo, con una cadena competitiva que respeta el medio ambiente y promueve el bienestar de las comunidades vinculadas.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Cuando se trata de gestionar de forma estratégica, existen dos inconvenientes principales: (a) la visión cortoplacista y, (b) la visión no integral de la organización. (D'Alessio, 2013, p. 400). Ambos factores impiden emitir una respuesta inmediata al extorno cada vez que el mercado sufre alguna modificación, por lo que los cambios dentro de una organización deben hacerse basados en objetivos claros, con una visión integral y con la característica de que todo planteamiento puede ser modificado en el tiempo si el mercado y los clientes (tanto internos como externos) lo necesitan.

De la misma forma, para Kaplan y Norton (2009, p. 237), existen cuatro barreras principales para una implementación eficaz de una estrategia: (a) visiones y estrategias que no son procesables; (b) estrategias que no están vinculadas a los objetivos individuales, del equipo y del departamento; (c) estrategias que no están vinculadas a la asignación de recursos a corto y largo plazo; y (d) *feedback* táctico, no estratégico. En todos los casos, la restricción principal inicia por no tener claridad y enfoque en lo que la organización o el sector manzana necesita y así traducir sus necesidades claramente, integrando el Tablero de Control Balanceado o Balanced Scorecard (BSC), a su sistema de gestión.

Bajo el esquema propuesto de la gerencia estratégica, se desarrollan tres etapas principales para la evaluación: (a) la formulación/planeamiento, (b) la implementación/dirección, (c) la evaluación/control y una cuarta concluyente, (d) la etapa final. El esquema de trabajo necesario que el control sea continuo es lo que se desarrolla en este capítulo, buscando el control, retroalimentación y la aplicación de las medidas correctivas necesarias para la buena gestión del sector, a través de esta herramienta (BSC). Es integral, pues reúne los objetivos de las cuatro perspectivas antes mencionadas, y es balanceado, pues permite equilibrar los indicadores financieros con los no financieros, con lo que logra una amplitud para la tomas de decisiones. Como agregado, este esquema permite

visualizar el progreso de alcanzar la visión y misión a través de indicadores cuantitativos. Un aspecto que incorporar será el seguimiento al BSC por parte de las diferentes entidades del gobierno, con el fin de identificar a los responsables de impulsar los objetivos principales de corto plazo y del presente plan estratégico. Los responsables propuestos y presentados en la Figura 31 y en el BSC (ver Tabla 68 -Tabla 76), para el seguimiento en cada etapa del mismo son designados de acuerdo con la normativa nacional actual, según: (a) Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), según Resolución Ministerial N° 0229-2013-AG; (b) Ministerio de la Producción (Produce), según Resolución Ministerial N° 343-2012-PRODUCE; (c) Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) e Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), según Resolución Ministerial N° 063-2007-PCM. Se ha propuesto que el seguimiento de los indicadores se realice cada dos años.

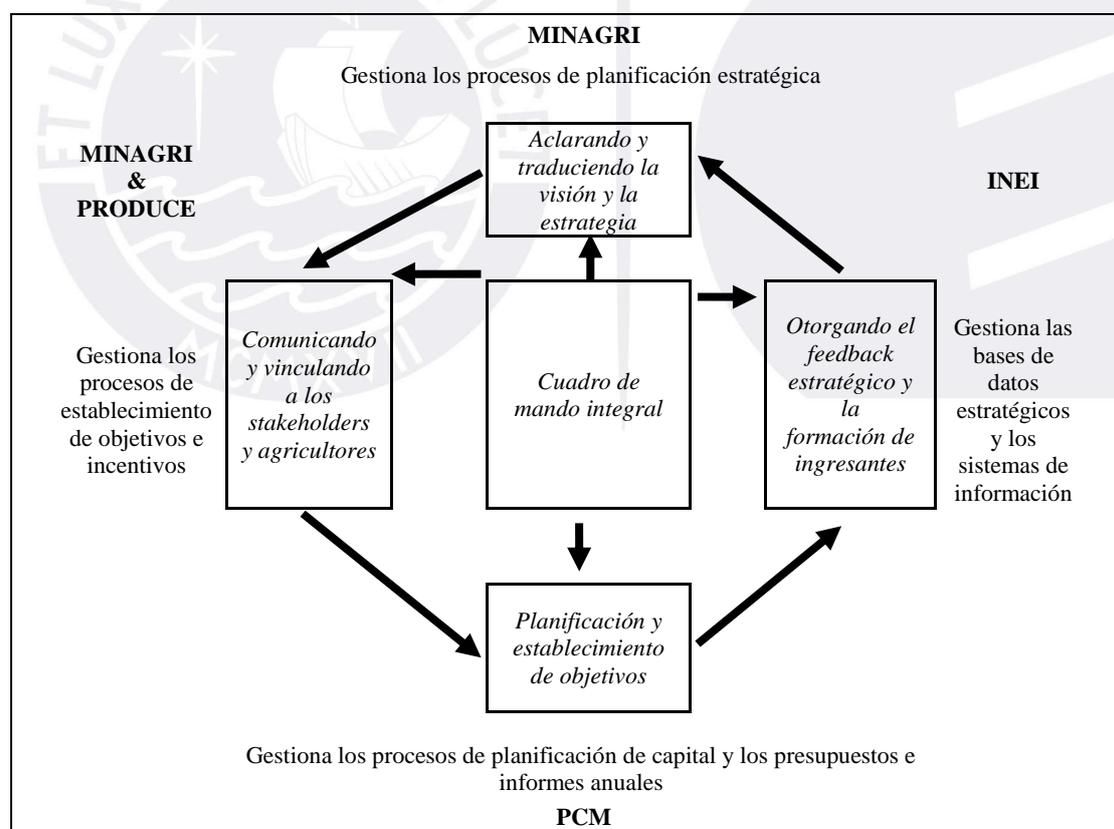


Figura 31. Responsables del Control del BSC para la Manzana. Adaptado de “El Cuadro de Mando Integral”, por Kaplan & Norton. (2000, p. 207), Barcelona, España: Grupo Planeta.

8.1 Perspectivas de Control

La evaluación y control es un proceso que se mantiene permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. (D'Alessio, 2013, p. 507). Luego, según Kaplan (2009):

El impacto de la información para la toma de decisiones es aún más revolucionario en las empresas de servicio que en las empresas fabricantes quienes tienen ahora un nuevo entorno operativo entre las que se incluyen el obtener ventajas competitivas a través de la especialización de las capacidades funcionales, el trabajo con proveedores y clientes por medio de transacciones con el esquema ganar-ganar, las soluciones individualizadas para los clientes y la globalización que ya no es una barrera para la competencia. (p. 19)

El BSC, entonces, describe la visión de futuro de la organización de la manzana en el Perú y crea un entendimiento compartido con todos los participantes y sus objetivos. Así, surge la necesidad de evaluar a la industria de la manzana a través de indicadores que cumplan estos parámetros mediante una metodología con la que se pueda enlazar cada uno de los logros de los objetivos de largo plazo OLP (los hitos mayores) con los objetivos de corto plazo OCP (los hitos menores), a través de cuatro perspectivas principales: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y, (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

Se debe resaltar que el proceso estratégico por su propia naturaleza tiene dos características principales: (a) es interactivo, porque cuenta con la participación de muchas personas y, (b) es iterativo, pues se está retroalimentando permanentemente (D'Alessio, 2013, p. 507). Es en este punto donde la estrategia hace referencia a la perspectiva sobre el aprendizaje del recurso humano (pieza fundamental para la implementación del presente

trabajo), pues son las personas las que deben retro-alimentar la estrategia con sus alcances para conocer si las estrategias planteadas progresan de acuerdo con lo planteado o si existe la necesidad de realizar modificaciones. El aprendizaje progresivo en las personas del sector manzana fresca en Perú, ha demostrado manejarse a través de tres ejes principales: (a) el conocimiento sobre el cultivo del manzano que se traslada de generación en generación, (b) está instaurado en la cultura de las personas de las zonas agrícolas o de cultivo en el Perú, y (c) el sector manzana fresca conoce de su potencial y de la necesidad de un reimpulso, pero no tiene las herramientas o las vías necesarias que le permitan plantear objetivos claros a mediano y largo plazo.

8.1.2 Procesos

La perspectiva de los procesos mide los alcances del desarrollo del plan estratégico y el nivel del sector, monitoreando que los objetivos de largo plazo y corto plazo estén alineados con las estrategias planteadas sobre objetivos de eficiencia, calidad, productividad y flexibilidad, y en la satisfacción de los clientes de toda la cadena productiva de la manzana fresca en el Perú, con el objetivo del logro de la visión hacia el 2023.

8.1.3 Clientes

La percepción de los clientes alrededor del sector de la manzana es el objetivo principal de la estrategia pues son los consumidores directos del producto que ofrece la cadena completa, por lo que conocer a todos los clientes dentro de la cadena ayuda a satisfacer sus necesidades, toda vez que se ofrece algo que realmente necesitan y no solo lo que el mercado ofrece. Los principales objetivos para esta perspectiva deben enfocarse en atraer a nuevos clientes a la cadena, retenerlos en ella y generar rentabilidad para los mismos para que compense lo que han pagado o invertido en el mercado y en la cadena.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera está íntegramente ligada a los intereses de todos los *stakeholders* o interesados del sector de la manzana fresca y en incrementar el valor para toda la cadena productiva donde intervienen: (a) el agricultor, (b) el mayorista, (c) el distribuidor, (d) el comercializador, (e) el exportador/importador y, (f) el consumidor, los cuales necesitan que la inversión realizada, satisfaga sus necesidades y les brinde una rentabilidad dentro en los niveles y plazos establecidos. Estos objetivos son la base para las demás perspectivas, pues vincula a todos los objetivos de largo plazo con actividades de corto plazo a nivel de procesos, personas y de aprendizaje interno. Es bueno comentar que los objetivos financieros para una etapa de la cadena del sector de manzana fresca no necesariamente deben tener la misma magnitud, enfoque o actividades para la anterior o la siguiente etapa.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta que permite visualizar el planeamiento y seguimiento del éxito de cada uno de los objetivos de largo plazo trasladado a acciones de corto plazo para el sector manzana y que está asociado a indicadores regidos por las Visión, Misión y Valores del Plan Estratégico y que incorpora indicadores periódicos, responsables y presupuesto estimado para alcanzar los objetivos planteados para el seguimiento y fácil lectura de los posibles inversionistas e interesados en este sector. Por supuesto, el tablero es flexible y adaptable de acuerdo con los cambios del entorno interno o externo, siempre que sea planteado con responsabilidad, claridad, objetividad y con la aprobación y seguimiento respectivo de cada uno de los actores responsables e involucrados. A continuación, en las Tablas 67 a la Tabla 77, se desarrollan las Tablas de Control Balanceado (BSC), diferenciados por tipo de perspectiva: (a) social, (b) financiera, (c) clientes, (d) procesos internos, y (e) aprendizaje y crecimiento interno.

Tabla 68

Tablero de Control Balanceado - Perspectiva Social

Objetivos de Corto Plazo	Visión	Misión	Valores y Código de Ética	Objetivos de Largo Plazo	Acciones o Iniciativas	Responsables	Indicadores	Unidades	2013	Proyectado					Presupuesto (S/.)
										Dos años	Cuatro años	Seis años	Ocho años	10 años	
OCP 1.4 Al 2015, capacitar al 50% de los productores de manzana sobre nuevas tecnologías de cultivo, fertilizantes responsables con el medio ambiente y los beneficios de la agricultura orgánica.	Ser considerado un fruto saludable, nutritivo y amigable con el medio ambiente.	Impulsar los beneficios del consumo saludable, tecnificado y orgánico a través de la cadena productiva	Cumplimiento de la gestión saludable en cada etapa de la cadena productiva, responsabilidad social, comunicación abierta y transparente.	OLP 1. Al 2023, optimizar el promedio del Índice de Rendimiento de Producción de 15 t/ha a 28 t/ha a nivel nacional.	Comunicar sobre los beneficios de una agricultura con responsabilidad social y ecológica y su aporte a la comunidad.	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios), el INEI (Centro de investigación y desarrollo, O.T de estadísticas departamentales), el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Dirección General de Desarrollo Productivo, Dirección General de Asuntos Ambientales, Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales)	Cantidad de Agricultores de manzana capacitados en nuevas tecnologías sobre fertilizantes, y agricultura orgánica	Cantidad de Agricultores	500	3,643	7,286	9,715	10,930	12,144	2,500,000

Tabla 69

Tablero de Control Balanceado - Perspectiva Financiera 1

Objetivos de Corto Plazo	Visión	Misión	Valores y Código de Ética	Objetivos de Largo Plazo	Acciones o Iniciativas	Responsables	Indicadores	Unidades	2013	Proyectado					Presupuesto (S/.)	
										Dos años	Cuatro años	Seis años	Ocho años	10 años		
OCP 1.2	Al 2014, Incrementar en 30% (de 58 a 75 millones de nuevos soles), el Presupuesto de Inversión en I&D del INIA, para el desarrollo de nuevas tecnologías de siembra, cosecha y post cosecha, de parte del Minagri; destinando un 1% a la manzana.	Innovar el cultivo de la manzana en todos los departamentos del Perú a fin de hacerlo rentable	Desarrollar las capacidades e iniciativas de los agricultores de las zonas productivas	Integridad, liderazgo, responsabilidad social, eficiencia, honradez y comunicación constante de la gestión y trabajo en equipo.	OLP 1. Al 2023, Optimizar el promedio del Índice de Rendimiento de Producción de 15 t/ha a 28 t/ha a nivel nacional.	Facilitar el presupuesto para diversificar la investigación y desarrollo en los cultivos agrícolas.	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Competitividad Agraria, Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios, Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos), Ministerio de la Producción - PRODUCE (Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, Dirección General de Desarrollo Productivo, Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales)	Cantidad de proyectos sobre nuevas tecnologías, aprobados e Implementados en las zonas productoras de manzana.	Unid.	0	3	4	5	5	2	1,900,000
OCP 2.1	Al 2014, Crear la empresa social <i>Pro-Manzana</i> , a cargo de empresas privadas que, con el apoyo de entidades públicas, asocie y asesore a los productores en la promoción de la innovación y la calidad de sus cultivos, a fin de crear economías de escala que aporte a la mejora de la productividad en los minifundios.	Asociar agricultores e inversionistas para mejorar la calidad de las cosechas	Apoyar la asociación para el logro de objetivos rentables para cada parte involucrada	Integración, trabajo en equipo, comunicación constante y respecto a la diversidad de opinión, religión y creencias.	OLP 2. Al 2023, Incrementar la Calidad de la Producción a través de un incremento de 50% anual de empresas y/o asociaciones, certificadas en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y en Producción Orgánica.	Congregar productores e inversionistas con una visión empresarial y de largo plazo.	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Competitividad Agraria), el INEI (Centro de investigación y desarrollo) y con el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Despacho Viceministerial de MYPE e Industria)	Cantidad de Asociaciones de productores en los principales valles de los Departamentos productores de manzana.	Unid.	--	100	200	300	400	500	6,000,000
OCP 3.3	Al 2016, Generar el Plan Nacional de la producción de manzana, de forma conjunta con el <i>Pro-Manzana</i> y los Agricultores, de acuerdo a las zonas de cultivo y su accesibilidad, con el fin de mantener el mercado abastecido con manzana fresca todos los meses.	Garantizar el retorno de la inversión con un mercado con producción fresca todo el año	Rentabilizar las inversiones realizadas por el Estado y las Instituciones públicas y/o privadas	Liderazgo, empoderamiento, trabajo en equipo, comunicación abierta, responsabilidad, vocación de servicio y confianza en los equipos de trabajo.	OLP 3. Al 2023, incrementar el nivel de consumo interno a 10 kg por habitante.	Coordinar con las regiones de los planes de acción a tomar en los siguientes años.	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Competitividad Agraria, Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios), el INEI (Centro de investigación y desarrollo) y con el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales)	Varianza de la producción mensual nacional de manzana. Reducción en 50% cada dos años.	t	8,677,681	4,338,841	2,169,420	1,084,710	542,355	271,178	5,000,000

Tabla 70

Tablero de Control Balanceado – Perspectiva Financiera 2

Objetivos de Corto Plazo	Visión	Misión	Valores y Código de Ética	Objetivos de Largo Plazo	Acciones o Iniciativas	Responsables	Indicadores	Unidades	2013	Proyectado					Presupuesto (S/.)
										Dos años	Cuatro años	Seis años	Ocho años	10 años	
OCP 4.4 Al 2015, obtener un beneficio tributario sobre el precio de venta, patrocinado por el Estado, para promover la venta de las diversas variedades de manzana convencional y orgánica, en el mercado local.	Generar rentabilidad a los agricultores de manzana al 2015	Gestionar beneficios con retorno a los inversionistas por el incremento de la productividad y las ventas a través de leyes como la de promoción del sector agrario.	Liderazgo, responsabilidad social, transparencia de la gestión, justicia social y honradez.	OLP 5. Al 2023, incrementar el margen de utilidad del productor de un 10% a un 50% en relación con las ventas.	Gestionar con la autoridad competente beneficios más eficientes sobre la Ley de promoción del sector agrario.	<i>Pro-Manzana</i> , el Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Competitividad Agraria, Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios), y con el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Despacho Viceministerial de MYPE e Industria)	Obtención de un beneficio tributario que promueva la venta en el mercado local.	Unid.	--	1	1	0	0	0	10,000



Tabla 71

Tablero de Control Balanceado – Perspectiva Clientes I

Objetivos de Corto Plazo	Visión	Misión	Valores y Código de Ética	Objetivos de Largo Plazo	Acciones o Iniciativas	Responsables	Indicadores	Unidades	2013	Proyectado					Presupuesto (S/.)	
										Dos años	Cuatro años	Seis años	Ocho años	10 años		
OCP 2.2	Al 2014, implementar tres indicadores cualitativos que definan de forma estándar, la calidad de la manzana en todo el Perú.	Obtener procesos estandarizados y eficientes para el cultivo de la manzana	Creación de indicadores que midan el progreso de la calidad del sector de forma objetiva, estandarizada e integral	Trabajo en equipo para el logro de objetivos en beneficio de los participantes de toda la cadena integrada, a nivel nacional.	Al 2023, incrementar la calidad de la producción a través de un incremento de 50% anual de empresas y/o asociaciones, certificadas en buenas prácticas agrícolas (BPA) y en producción orgánica.	Analizar los planes de calidad de la manzana en otros países referentes en cuanto a importaciones, consumo y calidad.	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Competitividad Agraria), el INEI (Centro de investigación y desarrollo, O.T de estadísticas departamentales), el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Dirección General de Desarrollo Productivo)	Indicadores de calidad de la manzana implementados a nivel nacional	Unid.	0	1	2	0	0	0	500,000
OCP 2.4	Al 2017, incrementar la calidad de la manzana en un 60% como mínimo a nivel nacional.	Mantener informados a los agricultores de forma uniforme y estandarizada	Medir la calidad de la manzana en el campo, a nivel de ventas y de calidad cualitativa en los puntos de producción, comercialización y de consumo	Servicio a la comunidad, a través de información real y de confianza con los equipos de trabajo.	Al 2023, incrementar la calidad de la producción a través de un incremento de 50% anual de empresas y/o asociaciones, certificadas en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y en producción orgánica.	Analizar los indicadores reales en cada región una vez generados y mostrar la realidad del sector.	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Competitividad Agraria, Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos), el INEI (Centro de investigación y desarrollo,) y el Pro-Manzana	Índice de calidad de la manzana	%	--	30%	60%	65%	70%	75%	10,000,000

Tabla 72

Tablero de Control Balanceado – Perspectiva Clientes 2

Objetivos de Corto Plazo	Visión	Misión	Valores y Código de Ética	Objetivos de Largo Plazo	Acciones o Iniciativas	Responsables	Indicadores	Unidades	2013	Proyectado					Presupuesto (S/.)
										Dos años	Cuatro años	Seis años	Ocho años	10 años	
OCP 3.1 Al 2014, desarrollar dos campañas publicitarias anuales en medios masivos y dos ferias agrícolas nacionales para difundir los beneficios nutricionales de la manzana convencional y la manzana orgánica, fomentando su consumo.	Garantizar el buen uso de los recursos utilizados a través de campañas de difusión sobre la manzana	Mejorar la percepción del consumidor local e internacional sobre la manzana saludable cultivada en Perú	Transparencia en la gestión, compromiso con el desarrollo del sector, promoción de la participación de la cadena productiva	OLP 3. Al 2023, incrementar el nivel de consumo interno a 10 kg por habitante.	Contactar con medios masivos de publicidad y marketing sobre las bondades de los cultivos orgánicos.	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Competitividad Agraria), el INEI (Centro de investigación y desarrollo) y con el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Dirección General de Desarrollo Productivo, Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales) y PROMPERU (Dirección de Mercadeo, Comunicaciones y Eventos)	Cantidad de ferias agrícolas y campañas publicitarias difundiendo el consumo orgánico.	Unid.	--	4	2	2	2	2	5,000,000



Tabla 73

Tablero de Control Balanceado – Perspectiva Procesos Internos 1

Objetivos de Corto Plazo	Visión	Misión	Valores y Código de Ética	Objetivos de Largo Plazo	Acciones o Iniciativas	Responsables	Indicadores	Unidades	2013	Proyectado					Presupuesto (S/.)	
										Dos años	Cuatro años	Seis años	Ocho años	10 años		
OCP 1.1	Al 2014, formar dos alianzas estratégicas entre organismos públicos y empresas privadas dedicadas a la agricultura, para financiar proyectos de investigación y desarrollo (I&D) para mejorar la calidad de la manzana en zonas de mediana y baja productividad.	Forjar lazos de mutua ayuda en toda la cadena y en beneficio de la agricultura	Generar conocimiento real de la problemática del agro en todo el sector a través de instituciones del gobierno	Liderazgo, asertividad, conciencia social, comunicación abierta y transparente, respeto por la diferencias de opinión y justicia.	OLP 1. Al 2023, optimizar el promedio del índice de rendimiento de producción de 15 t/ha a 28 t/ha a nivel nacional.	Coordinar con organismos públicos y privados sobre la estrategia de impulsar el sector manzana y la agricultura orgánica.	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Competitividad Agraria, Dirección General de Asuntos Ambientales), el INEI (Centro de investigación y desarrollo) y con el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, Dirección General de Desarrollo Productivo, Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales) y PROMPERU (Dirección de Mercadeo, Comunicaciones y Eventos)	Implementación de proyectos sobre mejora de la calidad e innovación de la manzana en zonas de bajo rendimiento	Unid.	--	2	2	2	2	S/. 2.00	10,000,000
OCP 1.3	Al 2015, capacitar al 40% de los productores sobre los beneficios de acceder a líneas de crédito para sus cultivos e incrementa en 20% cada año	Integrar e involucrar a los agricultores hacia una agricultura rentable	Generar procedimientos e información claros y concretos sobre los beneficios del acceso a créditos	Administración justa y honrada de los recursos, transparencia y claridad de comunicación e integración con todas las partes.	OLP 1. Al 2023, optimizar el promedio del Índice de Rendimiento de Producción de 15 t/ha a 28 t/ha a nivel nacional.	Ubicar a los líderes o tomadores de decisiones de las zonas productivas para coordinar capacitaciones y planes de acción	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Competitividad Agraria, Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios, Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos), el INEI (Centro de investigación y desarrollo, O.T de estadísticas departamentales), el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Dirección General de Desarrollo Productivo, Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales)	Cantidad de productores capacitados sobre financiamiento y líneas de crédito	Unid.	500	3,643	7,286	9,715	10,930	12,144	1,500,000
OCP 1.4	Al 2015, capacitar al 50% de los productores de manzana sobre nuevas tecnologías de cultivo, fertilizantes responsables con el medio ambiente y los beneficios de la agricultura orgánica.	Integrar e involucrar a los agricultores hacia una agricultura sostenible y amigable con el medio ambiente	Generar información clara y concreta sobre los beneficios y costos de la agricultura orgánica y las tecnologías responsables.	Compromiso con la seguridad de los agricultores y de sus cultivos; transparencia, comunicación asertiva y respeto a las leyes y normas nacionales e internacionales.	OLP 1. Al 2023, optimizar el promedio del Índice de Rendimiento de Producción de 15 t/ha a 28 t/ha a nivel nacional.	Ubicar a los líderes o tomadores de decisiones de las zonas productivas para coordinar capacitaciones y planes de acción	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios), el INEI (Centro de investigación y desarrollo, O.T de estadísticas departamentales), el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Dirección General de Desarrollo Productivo, Dirección General de Asuntos Ambientales, Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales)	Cantidad de productores capacitados en agricultura y cultivos orgánicos y responsables con el medio ambiente.	Unid.	200	7,286	8,744	10,493	12,591	15,109	3,500,000
OCP 1.5	Al 2015, capacitar al 40% de productores de manzana en la implementación de	Integrar e involucrar a los agricultores	Generar información clara y concreta en revistas, presentaciones y notas informativas	Compromiso con la seguridad de los agricultores y de sus cultivos; transparencia, comunicación	OLP 1. Al 2023, optimizar el promedio del Índice de Rendimiento de	Ubicar a los líderes o tomadores de decisiones de las zonas productivas	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios), el INEI (Centro de investigación y desarrollo, O.T de estadísticas departamentales), el Ministerio de la Producción - PRODUCE	Cantidad de productores capacitados en Buenas	Unid.	200	4,000	5,200	6,000	6,250	12,226	2,500,000

Tabla 74

Tablero de Control Balanceado – Perspectiva Procesos Internos 2

Objetivos de Corto Plazo	Visión	Misión	Valores y Código de Ética	Objetivos de Largo Plazo	Acciones o Iniciativas	Responsables	Indicadores	Unidades	2013	Proyectado					Presupuesto (S/.)	
										Dos años	Cuatro años	Seis años	Ocho años	10 años		
OCP 1.6	Al 2014, capacitar al 50% de productores de Lima en el control de plagas y enfermedades de la manzana con incremento anual del 15%	Integrar e involucrar a la mayoría de los agricultores hacia una cadena saludable y pensando en el consumidor final	Generar información clara y concreta en revistas, presentaciones y notas informativas sobre plagas y enfermedades y de las formas orgánicas de combatirlas	Compromiso con la seguridad de los agricultores y de sus cultivos; transparencia, comunicación asertiva y respeto a las leyes y normas nacionales e internacionales.	OLP 1. Al 2023, optimizar el promedio del índice de rendimiento de producción de 15 t/ha a 28 t/ha a nivel nacional.	Ubicar a los líderes o tomadores de decisiones de las zonas productivas de Lima, para coordinar capacitaciones y planes de acción	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios), el INEI (Centro de investigación y desarrollo, O.T de estadísticas departamentales), el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Dirección General de Desarrollo Productivo, Dirección General de Asuntos Ambientales, Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales)	Cantidad de productores capacitados en control de plagas y enfermedades de la manzana.	Unid.	1,000	3,000	7,000	9,000	11,000	13,000	2,000,000
OCP 1.7	Al 2017, capacitar al 60% de productores a nivel nacional sobre el control de plagas y enfermedades de la manzana con un incremento anual del 15%	Integrar e involucrar a todos los agricultores menos privilegiados hacia una cadena saludable y pensando en el consumidor final	Generar información clara y concreta sobre plagas y enfermedades y de las formas orgánicas de combatirlas en todo el territorio nacional	Compromiso con la seguridad de los agricultores, sus cultivos y el consumidor, transparencia, integración, comunicación asertiva y respeto a las leyes y normas nacionales e internacionales.	OLP 1. Al 2023, optimizar el promedio del Índice de Rendimiento de Producción de 15 t/ha a 28 t/ha a nivel nacional.	Ubicar a los líderes o tomadores de decisiones de las zonas productivas de cada departamento, para coordinar capacitaciones y planes de acción	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios), el INEI (Centro de investigación y desarrollo, O.T de estadísticas departamentales), el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Dirección General de Desarrollo Productivo, Dirección General de Asuntos Ambientales, Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales)	Cantidad de productores capacitados en control de plagas y enfermedades de la manzana.	Unid.	50	500	661	875	1,157	1,530	1,000,000
OCP 2.3	Al 2016, tener al 40% de productores a nivel nacional asociados a <i>Pro-Manzana</i> e incrementar el ratio en 30% anual.	Generar alianzas estratégicas en la cadena que sean referente en la región	Informar de los beneficios y costos de la asociación entre agricultores, con una visión integradora y rentable.	Responsabilidad social, transparencia de la gestión, justicia social, honradez y profesionalismo.	OLP 2. Al 2023, incrementar la calidad de la producción a través de un incremento de 50% anual de empresas y/o asociaciones, certificadas en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y en Producción Orgánica.	Coordinar con los líderes y el ProManzana, todos los beneficios de la asociación entre productores	Ministerio de Agricultura y Riego (Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos), el INEI (Centro de investigación y desarrollo, O.T de estadísticas departamentales) y con el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Dirección General de Desarrollo Productivo, Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales) y el <i>Pro-Manzana</i> .	Cantidad de productores asociados al <i>Pro-Manzana</i> .	Unid.	0	1,000	1,690	2,856	4,827	8,157	2,500,000
OCP 3.2	Al 2017, desarrollar tres nuevas variedades de manzana para el cultivo en el Perú, ligadas a la producción orgánica, en los Valles del	Innovar el cultivo de manzana con fines integradores y de desarrollo	Desarrollar de forma técnica y rentable nuevas variedades de manzana que expandan el mercado local	Administración justa y eficiente de los recursos, transparencia, equidad, profesionalismo y promoción de	OLP 3. Al 2023, incrementar el nivel de consumo interno a 10 kg por habitante.	Aplicar benchmarking con otros países y sus variedades de manzana y que se ajusten a lo que existe en el Perú	Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Competitividad Agraria), el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, Dirección General de Desarrollo Productivo) y el <i>Pro-</i>	Cantidad de nuevas variedades peruanas en el mercado masivo de frutas a nivel	Unid.	0	0	1	2	1	1	30,000,000

Tabla 75

Tablero de Control Balanceado – Perspectiva Procesos Internos 3

Objetivos de Corto Plazo	Visión	Misión	Valores y Código de Ética	Objetivos de Largo Plazo	Acciones o Iniciativas	Responsables	Indicadores	Unidades	2013	Proyectado					Presupuesto (S/.)	
										Dos años	Cuatro años	Seis años	Ocho años	10 años		
OCP 4.1	Al 2015, reducir en un 20% anual, la utilización de pesticidas y plaguicidas en el cultivo de manzana, a través de la capacitación a los agricultores.	Ser un sector respetuoso de los productos tradicionales, del consumidor final y del medio ambiente.	Involucrar a toda la cadena con mejores prácticas agrícolas y la perspectiva medio ambiental	Compromiso con la seguridad de los agricultores, sus cultivos y el consumidor, transparencia, comunicación asertiva y respeto a las leyes y normas nacionales.	OLP 5. Al 2023, incrementar el margen de utilidad del productor de un 10% a un 50% con relación a las ventas.	Informar a los agricultores sobre resultados del consumo de pesticidas y plaguicidas en alimentos a nivel global.	<i>Pro-Manzana</i> , el Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios, Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos), el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, Dirección General de Asuntos Ambientales)	Unidades agropecuarias con aplicación de fertilizantes químicos	ha	7.5 millones de unidades agrop.	4,800,000	3,072,000	1,966,080	1,258,291	805,306	3,600,000
OCP 4.2	Al 2015, incrementar en 10%, el uso de insumos microbiológicos entre los agricultores de manzana convencional que reemplace a los pesticidas y plaguicidas convencionales.	Otorgar nuevas oportunidades a la agricultura tradicional a través de la producción orgánica	Incorporar de forma progresiva nuevas metodologías agrícolas, efectivas y rentables apoyadas por Instituciones Educativas, Universidades y el Gobierno.	Compromiso con la seguridad alimentaria, la eficiencia, transparencia en la gestión, comunicación asertiva y el respeto a las leyes y normas nacionales.	OLP 5. Al 2023, incrementar el margen de utilidad del productor de un 10% a un 50% con relación a las ventas.	Informar a los agricultores sobre los resultados de comparar el uso de insumos microbiológicos versus el uso de pesticidas y plaguicidas en alimentos a nivel global.	<i>Pro-Manzana</i> , el Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios, Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos), el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, Dirección General de Asuntos Ambientales)	Unidades agropecuarias con aplicación de fertilizantes microbiológicos o agentes amigables con el ambiente	ha	7.5 millones de unidades agrop.	9,075,000	10,980,750	13,286,708	16,076,916	19,453,068	3,600,000

Tabla 76

Tablero de Control Balanceado-Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Interno

Objetivos de Corto Plazo	Visión	Misión	Valores y Código de Ética	Objetivos de Largo Plazo	Acciones o Iniciativas	Responsables	Indicadores	Unidades	2013	Proyectado					Presupuesto (S/.)	
										Dos años	Cuatro años	Seis años	Ocho años	10 años		
OCP 4.3	Al 2016, reducir los eslabones de la cadena de producción-comercialización de la manzana, a través del apoyo y asesoría del <i>Pro-Manzana</i> , que genere un mejor precio en el mercado para el productos y consumidor	Ser considerado un fruto rentable y de calidad para el productor, comercializador y consumidor	Administrar los recursos, insumos agrícolas y de control de precios en los valles de mayor producción de forma que sea rentable y eficiente con la cadena	Liderazgo, asertividad, respeto por las personas, confianza en el equipo de trabajo, profesionalismo, eficiencia y justicia social.	OLP 5. Al 2023, incrementar el margen de utilidad del productor de un 10% a un 50% con relación a las ventas	Informar al agricultor sobre su rentabilidad actual, cómo se mide, plazos y la expectativa de rentabilidad a alcanzar a lo largo del plan estratégico.	<i>Pro-Manzana</i> , el Ministerio de Agricultura y Riego (Dirección General de Competitividad Agraria), el Ministerio de la Producción - PRODUCE (Despacho Viceministerial de MYPE e Industria).	Margen anual promedio de ganancia por kilogramo para el agricultor	S/./kg	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	9,600,000

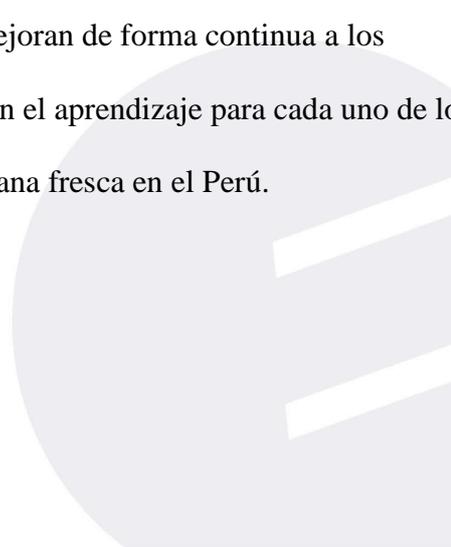
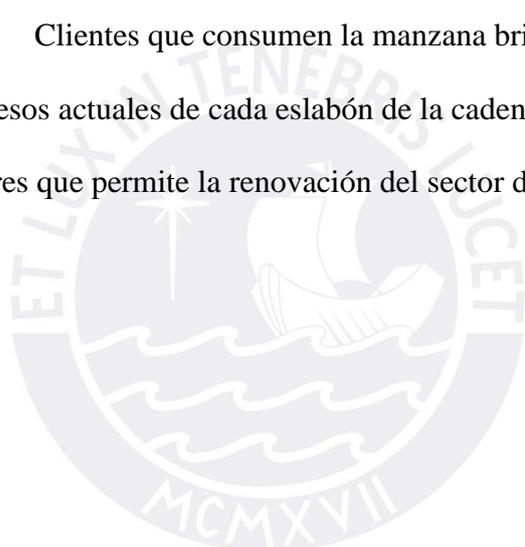


8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado permite al sector de la manzana fresca tener una visión actualizada y enfocada en los objetivos de largo plazo que están enlazados con los de corto plazo. Asimismo, permite dar seguimiento a los indicadores para verificar el cumplimiento de los objetivos en cada etapa de la implementación del plan estratégico y finalmente, permite tener flexibilidad cuando el mercado lo solicita, a través de nuevas estrategias.

Finalmente, el objetivo principal es alcanzar la visión propuesta del planeamiento estratégico para el 2023 a través de cumplimiento de los factores financieros que generan en rentabilidad, agregan valor a toda la cadena productiva y de comercialización.

Clientes que consumen la manzana brindan y mejoran de forma continua a los procesos actuales de cada eslabón de la cadena y brindan el aprendizaje para cada uno de los actores que permite la renovación del sector de la manzana fresca en el Perú.



Capítulo IX: Competitividad de la Manzana

La efectividad en el uso de las ventajas competitivas se expresa en la competitividad, la misma que, según Benzaquen, Del Carpio, Zegarra y Valdivia (2010), puede analizarse desde dos perspectivas: (a) como un conjunto de factores que determinan el nivel de productividad, y (b) como un determinante del incremento sostenido del bienestar de las personas. Sobre base a esta definición, la competitividad de la manzana puede entenderse como la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de los involucrados en la cadena de producción y comercialización de la manzana, basada en el uso de la tecnología y la consolidación de clústeres de empresas que permitan aprovechar las sinergias contribuyendo a maximizar el valor para el cliente/consumidor.

9.1 Análisis Competitivo de la Manzana

Empleando la hoja de trabajo que Mason desarrolló en 1984 (D'Alessio, 2013, p. 133), se mide el nivel de competitividad de la manzana a través de 10 factores los cuales se muestran en la Figura 32. De este análisis, resulta resaltante que la manzana: (a) no tiene barreras de entrada para potenciales productores puesto que el nivel de inversión-s sofisticación para comenzar a producir manzanas es bajo, (b) existen muchos sustitutos disponibles, dado que la manzana no es un fruto de calidad reconocida ni valorada por los consumidores; (c) los consumidores establecen los términos, debido a que los precios están basados únicamente en la cantidad demandada; (d) los proveedores establecen los términos, puesto que los insumos utilizados por los productores tienen costos elevados, gran parte de ellos importados, y son de consumo necesario en la producción; (e) existen muy pocos productores con capacidades gerenciales, restringiendo la visión de largo plazo; (f) nula innovación tecnológica, lo que dificulta la mejora de la calidad de la manzana; y (g) nula sofisticación tecnológica, que restringe el rendimiento de las hectáreas dedicadas a manzana.

1. Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)														
0-3%		3-6%	X	6-9%		9-12%		12-15%		15-18%		18-21%		> 21%
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											Ningún sustituto disponible
5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte														
Altamente dependiente												X		Virtualmente independiente
6. Poder de negociación de los consumidores														
Consumidores establecen términos			X											Productores establecen términos
7. Poder de negociación de los proveedores														
Proveedores establecen términos			X											Compradores establecen términos
8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria														
Tecnología de alto nivel													X	Tecnología muy baja
9. Régimen 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 32. Análisis Competitivo de la Industria de la Manzana.

Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio (2013, p. 133).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Manzana

Es importante diferenciar una ventaja comparativa de una ventaja competitiva. La ventaja comparativa es heredada y la tienen las organizaciones por los recursos naturales que poseen, en comparación con la ventaja competitiva, que la obtienen las organizaciones por los recursos que han desarrollado. Según D'Alessio (2013), "las organizaciones, que actualmente relucen en el mercado, son aquellas que, si bien o no pueden contar con ventajas comparativas, si tienen ventajas competitivas" (p. 559). La manzana es una fruta reconocida mundialmente por su sabor, textura, olor, color, propiedades nutricionales y antioxidantes. En el Perú, la manzana tiene mucho potencial en este sentido, a través del rediseño de la cadena productiva y asociación de productores, se podrá acceder a los beneficios de la economía de escala y poder de negociación; todo ello permitirá generar ventajas competitivas que contribuirán a que la manzana refuerce su posición en el mercado.

Para la evaluación de la atractividad de la manzana se ha utilizado la hoja de trabajo de Rowe, Mann y Mockler (1994). Según D'Alessio (2013, p. 134), un puntaje ideal es 150, aunque generalmente se encuentra un valor entre 75 y 120. En la Tabla 79, se muestra la evaluación de la atractividad de la manzana al 2013, y en la Tabla 80 al 2023. De acuerdo con el primer análisis realizado al 2013 (ver Tabla 79), se obtuvo un puntaje de 67, lo que indica la necesidad de considerar un reposicionamiento de la manzana (D'Alessio, 2013), y de acuerdo con el análisis realizado al 2023 (ver Tabla 80) se obtuvo un puntaje de 115, lo que representa que la manzana presentará un mayor atractivo luego de aplicar las estrategias, políticas y acciones propuestas en el presente trabajo.

Tabla 77

Análisis de la Atractividad de la Manzana al 2013

Factor	Impulsor	Puntaje
1. Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	8
2. Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	5
3. Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	3
4. Vulnerabilidad	Competidores, inflación	8
5. Concentración	Número de jugadores	5
6. Ventas	Cíclicas, continuas	8
7. Especialización	Enfoque, diferenciación, único	4
8. Identificación de marca	Facilidad	3
9. Distribución	Canales, soporte requerido.	3
10. Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	3
11. Posición de costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	3
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	4
13. Tecnología	Liderazgo, ser únicos	3
14. Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	3
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras	4
Total		67

Nota. Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio (2013, p. 134).

Tabla 78

Análisis de la Atractividad de la Manzana al 2023

Factor	Impulsor	Puntaje
1. Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	8
2. Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	8
3. Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	6
4. Vulnerabilidad	Competidores, inflación	8
5. Concentración	Número de jugadores	8
6. Ventas	Cíclicas, continuas	10
7. Especialización	Enfoque, diferenciación, único	8
8. Identificación de marca	Facilidad	8
9. Distribución	Canales, soporte requerido	7
10. Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	7
11. Posición de costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	7
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	8
13. Tecnología	Liderazgo, ser únicos	6
14. Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	8
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras	8
Total		115

Nota. Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio (2013, p. 134).

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Manzana

Un clúster es un conglomerado de organizaciones que interactúan en competencia, apoyo y soporte mutuo. Tienen en común la zona de operación y el objetivo final es impulsar la competitividad en las organizaciones mejorando su rentabilidad y el bienestar de los habitantes de la región. Una organización, entonces, puede promover la formación de un clúster buscando beneficios conjuntos con una estrategia ganar-ganar. Y los Gobiernos, según D’Alessio (2013, p. 565), a pesar de no ser ellos los creadores de un clúster, pueden brindar las facilidades para la creación de algunos en su territorio, brindando normas claras, rapidez en los trámites, apoyando con la infraestructura necesaria, entre otros.

En el caso de la manzana, los potenciales focos de clúster estarían ubicados en Lima, específicamente en las provincias de Cañete y Huaral, donde se concentra el 92% de los productores de manzana del Perú y quienes ya han tenido algunas iniciativas incipientes de para la formación de clústeres, pero al no tener la guía y apoyo gubernamental o de asociaciones, se diluyeron en sus objetivos o desaparecieron.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El Perú es un país favorecido por los recursos naturales y posición geográfica, con potencial de crecimiento de demanda interna de manzana y ya cuenta con una serie de incentivos a la agroindustria. Sin embargo, existen factores que afectan su competitividad, como, por ejemplo, la falta de inversión en investigación y desarrollo, el escaso desarrollo de infraestructura logística, la informalidad, el abuso de parte de algunos actores de la cadena, el desinterés por invertir en mejorar la calidad de la manzana, etc.

Para la formación y posterior éxito de los clústeres es necesario, superar ciertos desafíos: (a) aumentar la inversión en investigación y desarrollo, (b) mejorar la infraestructura logística, (c) mejorar de la productividad de los terrenos, (d) atracción de inversión pública y privada, (e) capacitación técnica al capital humano, (f) buena relación con los *stakeholders* (actuar con responsabilidad social) y, (g) desarrollo sostenible de la actividad (conservar el medio ambiente).

9.5 Conclusiones

Para mejorar la competitividad de la industria de la manzana peruana será necesario promover la asociación y formación de clústeres que contribuyan a la mejora de la infraestructura logística, integración de las instituciones públicas y privadas involucradas en la cadena, aumento de la inversión en investigación y desarrollo, entre otros. Y, si bien el Estado no cumple un rol directamente relacionado con este tema, sí desempeña un papel preponderante en el logro del desarrollo sostenible y competitivo mediante licencias,

impuestos, promociones a determinados productos, como ha hecho este año con la quinua, por ejemplo.

Los clústeres propuestos permitirán aumentar la productividad debido a los siguiente:

(a) el acceso a mano de obra especializada, insumos e información; (b) sinergias entre las empresas consideradas dentro del clúster; (c) mayor innovación que facilite la transferencia tecnológica; (d) mayor posibilidad de acceso a la financiación; (e) facilidad para conseguir beneficios del Estado; (f) aprendizaje de la cooperación; (g) lograr economías de escala; (h) asegurar la calidad de los *inputs*; (i) controlar la distribución del producto final; entre otros.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo, se presenta el Plan Estratégico Integral de la Industria de la Manzana, el mismo que sintetiza el proceso estratégico desde la formulación, planeamiento, implementación, control y evaluación, así como también las conclusiones y recomendaciones para lograr alcanzar la visión y misión propuesta.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 81, se muestra el Plan Estratégico Integral, el mismo que es un cuadro resumen que permite plasmar lo más relevante del planeamiento realizado al permitir visualizar y controlar el proceso estratégico, desde una perspectiva integral para la toma de decisiones.

10.2 Conclusiones Finales

1. La manzana tiene actualmente un serio reto, hacer rentable y atractiva una cadena productiva pobre y desmembrada que actualmente está compuesta por (a) productores que siembran y cosechan en minifundios, con altos costos de producción y bajos precios de venta, los cuales redundan en escasa rentabilidad para ellos, lo que genera una falta de motivación por seguir cultivando esta fruta orientándose más bien a ir migrando sus cultivos a productos más rentables y difundidos internacionalmente, como la quinua o la palta, por ejemplo, e (b) intermediarios y mayoristas a lo largo de toda la cadena, los mismos que velan únicamente por sus propios intereses.
2. Las ventajas comparativas representadas por la diversidad de climas y suelos permiten que la producción de la manzana se dé todo el año, y elimina la estacionalidad de esta fruta, lo que se traduce en una competencia distintiva.
3. La desmotivación, por falta de rentabilidad, hace que el productor pierda el interés en desarrollar nuevas técnicas para mejorar la calidad de sus cultivos y de

apalancar su producción con créditos financieros. Más bien, está enfocado en ir migrando progresivamente a productos más rentables y de mayor difusión.

4. Los cimientos para iniciar la gestión del cambio en la manzana son: (a) la asociación, formando una empresa social llamada *Pro-Manzana*, que promueva la innovación, acceso a créditos, tecnología, medición de calidad, optimización de la cadena y productos orgánicos, (b) creación de dos clústeres en Lima, (c) mejora de calidad de la manzana, (d) planificación de la producción anual, (e) incremento del rendimiento por hectárea, (f) incremento de áreas cosechadas de manzana, (g) optimización del número de eslabones en la cadena productiva, (h) apoyo estatal para promover el consumo de manzana, (i) incentivos tributarios para generar
5. Mayor rentabilidad, ingresos y una mejor calidad de vida a los participantes de la cadena productiva.
6. Es necesario desarrollar el mercado internacional y aumentar el consumo per cápita nacional para construir una demanda creciente y sostenible en el tiempo a través de la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas.
7. La estabilidad del entorno económico favorece el ingreso de inversiones privadas que podrían apoyar el desarrollo de la manzana, aportando tecnología e investigación y desarrollo. El papel del Gobierno será crucial en este período.
8. Existe una tendencia del consumidor a dar importancia a la calidad e inocuidad de los alimentos orgánicos, pagando incluso un precio mayor por estos atributos. Este margen de ganancia se traslada a la cadena.
9. Dada la tendencia a consumir productos orgánicos, se considera como estrategia incrementar la producción de la manzana orgánica como una oferta diferenciadora y promotora de competitividad.

10. Explotando la ventaja de la producción continua durante el año, el consumidor tendrá una oferta de fruta más fresca, en relación con el producto importado. Por otro lado, esta misma ventaja brinda la oportunidad al país de ser un potencial exportador a países cuya demanda no es cubierta por las ventanas estacionales de sus países proveedores siempre y cuando se adecúe a las exigencias de dichos mercados.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente plan estratégico, ya que urge la necesidad de mejorar la presencia competitiva de la manzana en el Perú, estableciendo una visión ambiciosa y a largo plazo, siguiendo las estrategias recomendadas y el plan de acción correspondiente, que lleve a la manzana a la situación futura deseada. Se propone que dicha implementación sea realizada por el Minagri en coordinación con Produce, por ser las entidades del Estado que promueven la competitividad de la industria.
2. Es imperante que se tomen acciones conjuntas entre entes públicos (Minagri y Produce) y privados (*Pro-Manzana*) para fomentar el surgimiento de clústeres que sea capaz de apalancar el desarrollo de una cadena productiva de rentabilidad creciente y sostenible en el tiempo, sobre la base de la elevación del nivel de calidad de la manzana existente e incrementar el nivel de productividad y la cantidad de hectáreas cosechadas.
3. Se debe crear un ente articulador (*Pro-Manzana*) que lidere y promueva el desarrollo y crecimiento de la industria de la manzana con apoyo de los entes correspondientes del Estado, generando el clima de confianza y motivación que se requiere para lograr la integración y rentabilidad deseada para toda la cadena.

4. Una vez definido y organizado los clústeres de manzana, será factible lograr la transferencia de conocimientos y tecnología entre los participantes de la misma, planificar la producción para cubrir la demanda sin mermas, y lograr mejorar y estandarizar la calidad de la manzana con criterios preestablecidos, lograr economías de escala y obtener así la rentabilidad que requiere la cadena para hacerse atractiva.
5. Es importante que las personas encargadas de gestionar el cambio tengan un liderazgo auténtico acorde al rol que van a desempeñar.
6. Realizar la medición y control de los indicadores de gestión, al ser un factor clave de éxito, deberá realizarse de manera periódica y estructurada; pues permitirá comunicar a todos los involucrados el avance de las actividades para motivarlos y afianzar su compromiso o, de lo contrario, tomar las acciones correctivas respectivas.
7. Se debe realizar un plan de marketing adecuado para buscar el incremento de la demanda interna que permita lograr el posicionamiento de la manzana como segundo fruto de mayor consumo en el país. Un canal de venta sugerido son los supermercados, en donde actualmente tienen un porcentaje de penetración de sólo el 38%.
8. Realizar investigaciones para el desarrollo de nuevas variedades de manzana competitivas a nivel internacional.

10.4 Futuro de la Manzana

En el año 2023, la manzana conseguirá posicionarse como la segunda fruta con mayor consumo en el Perú, con lo que se convertirá en un referente a nivel mundial en este indicador. Además, cumplirá con estándares de calidad exigidos a nivel nacional e internacional. La cadena productiva de la manzana será reconocida en la industria frutícola

por su nivel de competitividad, destacándose por el nivel de asociación de los productores que la componen, cada vez más capacitados y con las más reconocidas certificaciones.

Entidades gubernamentales y privadas como *Pro-Manzana* tendrán a su cargo el liderazgo de este cambio. Todas estas mejoras en el sector conseguirán posicionar a la manzana como un producto 100% fresco, natural, que mantiene sus propiedades nutricionales, que cumple con los más exigentes estándares de calidad y que cuenta con la capacidad de obtener una oferta exportable a países de la región.

Los dos clústeres propuestos contribuirán a incrementar los niveles de competitividad de la manzana en relación con otros frutos, tanto a nivel nacional y regional. Por tanto, el futuro de la manzana se prevé prometedor en cuanto a desarrollo y crecimiento de su mercado, bajo la premisa que entidades como el *Pro-Manzana* y entidades gubernamentales, logren motivar y comprometer a los participantes de la cadena productiva y se aprovechen las ventajas comparativas que brinda el país (potencial de producción a lo largo de todo el año).

De esta forma, la manzana será reconocida como promotora de un negocio rentable y sostenible en el largo plazo, que beneficia a todos los participantes de la cadena, sus familias y demás comunidades vinculadas.

Tabla 79

Plan Estratégico Integral (PEI)



Referencias

- Acuerdo Nacional. *Objetivos del Acuerdo Nacional*. (2013). Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional. Recuperado de <http://www.acuerdonacional.pe/ObjetivosAN>
- Agencia Agraria de Noticias (2013). *Perú: Organizan curso para repotenciar cultivo de manzanas*. Agraria.pe. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/peru-organizan-curso-para-repotenciar-cultivo-de-manzanas>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú [ProInversión]. (2013a). *El Perú en un Instante*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú [ProInversión]. (2013b). *Inversión Extranjera*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1537>
- Agrodataperu. Data Agropecuaria a tu favor. 2013. Recuperado de www.agrodataperu.com/category/importaciones/peras-importacion
- Autoridad Nacional del Agua [ANA]. (2013). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://www.ana.gob.pe/quienes-somos.aspx>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013a). *Reporte de Inflación-Setiembre 2013. Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2013-2015*. Lima, Perú. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2013.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013b). *Sectores Económicos con mayor crecimiento de PBI*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- Banco Mundial. (2008). *Informe sobre el Desarrollo Mundial 2008: Agricultura para el Desarrollo*. Recuperado de http://www.rlc.fao.org/fileadmin/content/iniciativa/taller_af/documentos/14.pdf
- Benzaquen, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2010). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Lima, Perú: CENTRUM-Católica.
- Boyett J. & Boyett J. (2000). *The Guru Guide. The Best Ideas of the Top Management Thinkers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2013). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/3ef5c9f5-c7fe-45c4-b553-5c28c2d590c6>
- CENTRUM Católica (2013). *Ranking de Competitividad Mundial 2013*. Suplemento Estrategia. Lima: Perú. 2013.
- CENTRUM Católica (2013). *Economía del Perú*. Revista *Strategia*.
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas [CCFFAA]. (2013). *Organización*. Recuperado de <http://www.ccffaa.mil.pe/>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. [PromPerú]. (2013) *Servicios al exportador. Informe Mensual de exportadores Enero – Julio 2013*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/exportaciones/707177326rad4F23C.pdf>
- Ley 29811. Que establece la moratoria al ingreso y producción de organismos vivos modificados al territorio nacional por un período de 10 años. Congreso de la

- República (2013). Recuperado de
<http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/29811.pdf>
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da. Ed.). México. D. F., México: Pearson Educación.
- Defensoría del Pueblo (2013). *Reporte de Conflictos Sociales N° 115. Septiembre 2013*.
Lima, Perú: Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad.
Recuperado de
<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2013/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-115-Septiembre-2013.pdf>
- Defensoría del Pueblo (2013). *Reporte de Conflictos Sociales N° 144*. Lima, Perú: Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad. Recuperado de
<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2013/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-115-Septiembre-2013.pdf>
- Dirección General de Competitividad Agraria [DGCA] (2013). *¿Quiénes somos?* Despacho Viceministerial. Recuperado de
http://www.minag.gob.pe/portal/dgca/que_es_dgca.html
- Dirección Regional de Agricultura [DRA]. (2010) *¿Quiénes somos?* Recuperado de
http://www.agrolima.gob.pe/quienes_somos.html
- Figuroa, R. (1985). *El cultivo del manzano en el Perú*. Lima, Perú: Editorial y Servicios.
- Food and Agriculture Organization [FAO]. (2011). *Estadísticas 2011*. Recuperado de
<http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>
- Foreign Trade Information System [SICE].(2013). *Acuerdos Comerciales Internacionales del Perú*. Recuperado de http://www.sice.oas.org/ctyindex/PER/PERAgreements_e.asp
- Hartmann, F. H. (1957). *The relations of the Nations*. New York, NY: McMillan.
- Hartmann, F. H. (1983). *The relations of the nations* (6th ed.). New York, NY: McMillan.

Huayuná. (2006). *Programas y proyectos/Programa Rural*. Recuperado de

http://www.huayuna.org/index/programa_rural.htm

Institute for Management Development [IMD]. (2013). *The World Competitiveness*

Scoreboard 2013. Recuperado de

<http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/wcc/WCYResults/1/scoreboard.pdf>

Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2013) *¿Quiénes somos?* Recuperado de

<http://www.inia.gob.pe/nosotros/quienes-somos>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2009). *Consumo per cápita de frutas en el Perú: 2008-2009*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1028/cap01.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013a). *Perú en Cifras*. Lima, Perú:

Oficina Técnica de Difusión. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=3642&name=po01&ext=gif>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013b). *Analfabetismo*. Lima, Perú:

Oficina Técnica de Difusión. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=3642&name=po01&ext=gif>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013c). *IV Censo Nacional*

Agropecuario 2012 –IV CENAGRO. Recuperado de

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

International Trade Center [TRADE MAP]. (2012). *Exportaciones al 2011*. Recuperado de

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

International Trade Center [TRADE MAP].(2012). *Exportadores de manzana a nivel*

mundial al 2012. Recuperado de www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx

- International Trade Center [TRADE MAP]. (2012). *Importadores de manzana a nivel mundial al 2012*. Recuperado de www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx
- Kaplan R. & Norton D. (2009). *El Cuadro de mando Integral. The Balanced Scorecard*. (3rd. ed.) Harvard Business Press. Barcelona, España: Grupo Planeta.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2011). *Producción Hortofrutícola 2011*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/2011HORTOFRUTICOLA.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2012a). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016. Oficina de Planeamiento y Presupuesto*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucioneministeriales/2012/mayo/pesem2012-2016.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2013b). *Listado de Obras de Infraestructura de Riego*. Lima, Perú: Programa Subsectorial de irrigaciones (PSI). Recuperado de <http://www.psi.gob.pe/home.asp#pageproyectos.asp?tip=1>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2013c). *Volúmenes de Comercialización y Precios 2011*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/Vol%20Comercializaci%C3%B3n%20y%20Precios%202011.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012). *Agenda de competitividad 2012-2013*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/competitiv/documentos/competitividad2012_2013.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2013). *Marco macroeconómico Mundial. Revisado 2014-2016*. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2014_2016_Rev.pdf

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2007). *Metodología para el desarrollo de las cadenas productivas*. Recuperado de

<http://www.cadenasproductivas.org.pe/?q=presentacion>

Porter, M. (2004). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*. México D. F., México: Continental

Porter, M. (2005). ¿Qué es la competitividad? *IESE Business School-Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia*, 1(1), 2-3. Recuperado de

http://www.iese.edu/es/ad/AnelmoRubiralta/Apuntes/Competitividad_es.html

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2010). *Planeamiento Estratégico Sectorial Multianual (Reformulado) PCM 2007-2015*. Recuperado de

http://www.pcm.gob.pe/transparencia/Doc_Gestion/RM-220-2010-PCM.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2011). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021. Revisado 2014-2016*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario-indice>

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2012). *Balance Estadístico 2012*. Recuperado de [http://issuu.com/prensapcm/docs/inei-](http://issuu.com/prensapcm/docs/inei-balance_estad_stico_2012?e=6994224/1064685%20-)

[balance_estad_stico_2012?e=6994224/1064685%20-](http://issuu.com/prensapcm/docs/inei-balance_estad_stico_2012?e=6994224/1064685%20-)

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2013a). *Principales Reformas en Marcha*.

Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/menu-transparencia/planeamiento-y-organizacion/>

- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2013b). *Un agro inclusivo, productivo, eficiente y moderno*. Recuperado de: <http://www.pcm.gob.pe/politica-publicas/un-agro-inclusivo-eficiente-y-moderno/un-agro-inclusivo-eficiente-y-moderno/>
- Programa de Compensaciones para la Competitividad [AGROIDEAS]. (2012). “Nosotros”. Recuperado de <http://www.agroideas.gob.pe/web/>
- Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural [AGRORURAL]. (2013) *¿Qué es Agro Rural?* Recuperado de <http://www.agrorural.gob.pe/ique-es-agrorural/organizacion-agro-rural/que-es-agro-rural.html>
- Ramírez, R.H. (1993). *El Manzano* (2da. Ed.). México. D. F., México: Trillas.
- Revista Agro 360 (2013). *Agro360°*. Recuperado de <http://www.agro360.pe/agro360.php>
- Rimache, M. (2007), *Cultivo de Manzano*. Colección de Fruticultura. Lima, Perú: Macro.
- Rodríguez, R. & Ruesta, A. (1996). *El Cultivo del Manzano en el Perú*. Lima, Perú: INIA.
- 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.
- Semana Económica (2013). *El Perú levantaría restricciones al ingreso de manzana chilena en los próximos días*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/extractivos/125896-el-peru-levantaria-restricciones-al-ingreso-de-manzana-chilena-en-los-proximos-dias/>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (2013) *¿Qué es SENASA?* Recuperado de http://www.senasa.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=8
- Sinnot, E., & Wilson, K. (1965). *Botánica: Principios y Problemas*. México. D. F., México: Continental.
- Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias [SIEA]. (2013). *Estadísticas*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=portada>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2013). *Informe Mensual de Comercio Exterior Enero – Diciembre 2012*. Recuperado de

www.sunat.gob.pe/salaprensa/2013/febrero/NotaPrensaN-0462013.doc.

Torres, J. (2003) Clúster de la industria en el Perú. *Revista Economía*, 26(51-52). Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/732/>

Weswood, M. (1982). *Fruticultura de Zonas Templadas*. España: Mundi-Prensa Libros.

World Competitiveness Center (2013). The World Competitiveness Scoreboard 2013.

Recuperado de

<http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/wcc/WCYResults/1/scoreboard.pdf>

World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report 2012–2013*. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

