

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Palta

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Raúl Capcha De la Cruz

Einer Lidón Rodríguez Castillo

Marino Rojas Vásquez

Asesor: D. Eng. Jorge Benzaquen De Las Casas

Santiago de Surco, noviembre de 2013

Resumen Ejecutivo

La presente tesis tiene por finalidad desarrollar el Planeamiento Estratégico de la Palta, a efectos de mejorar el desarrollo obtenido involucrando a todos los productores sean estos medianos y/o pequeños agricultores así como lograr un posicionamiento acorde con la calidad del producto en el mundo. A lo largo de este documento se pueden ver los excelentes avances logrados en estos últimos diez años en lo relacionado a la producción y exportación de la Palta, pero los análisis realizados también nos llevan a la conclusión de que hay mucho por hacer con el objetivo de sostener y/o mejorar lo realizado. Los principales países productores con los cuales salimos a competir en el mundo han construido en el tiempo una serie de ventajas competitivas que los diferencian del resto y que debemos de conocer, ver si aplican a nuestra realidad y si fuera el caso, tomarlas como punto de partida para ir formando las nuestras.

La ejecución de las estrategias recomendadas permitirá al Perú posicionarse al 2023 como el segundo productor a nivel mundial, para lo cual sugerimos la formación de Comité Peruano de la Palta (CPP) entidad estatal adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) quien deberá asumir el rol de liderazgo para la obtención de la visión propuesta. Así como lograr que este auge económico también llegue al resto de peruanos que integran la cadena de abastecimiento de la Palta e incentivando al resto de agricultores que reconviertan sus cultivos hacia este producto tan rentable. El CPP tendrá la ardua tarea de generar un trabajo en conjunto entre peruanos de diferentes idiosincrasias, llegando posiblemente a lugares donde la presencia del Estado no ha sido visible, pero lo interesante de este reto es que es una forma de trabajo que los peruanos debemos de empezar hacer, para que el desarrollo llegue a la mayor cantidad posible de connacionales, independientemente de su ubicación geográfica u origen étnico.

Abstract

This thesis aims to develop the Strategic Planning of Avocado, in order to improve the development achieved by involving all producers and whether these medium and / or small farmers can achieve a position commensurate with the quality of the product in the world. Throughout this document see the excellent progress made in the last ten years in relation to the production and export of the avocado can be seen, but analysis also leads to the conclusion that there is much to be done in order to sustain and / or improve what has been done. The main producing countries worldwide with which we compete have built over time a number of competitive advantages that set them apart from the rest and we need to know and see if these apply to our situation and if necessary, take them as a starting point to form our own.

The implementation of the recommended strategies as of 2023 will enable Peru to be in the position as the second largest producer in the world, for which we suggest the creation of the Avocado Peruvian Committee (APC) a government agency under the Presidency of the Council of Ministers (PCM). They will assume the leadership role in building and obtaining the proposed vision and, in order to take advantage of this economic boom so that all Peruvians involved in the avocado supply chain can benefit and will also encourage the other farmers to reconvert their crops to this more profitable product. The APC will have the arduous task of generating a Peruvian joint work relationship between different idiosyncrasies, possibly reaching places where the state's presence is not so visible, but the interesting thing about this challenge is that it is a form of work that Peruvians must do, so that development can reach the largest possible number of nationals, regardless of their geographic location or ethnicity.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General de la Palta	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Visión.....	11
2.3 Misión	12
2.4 Valores.....	12
2.5 Código de Ética	13
2.6 Conclusiones.....	14
Capítulo III: Evaluación Externa.....	16
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	16
3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales	16
3.1.2 Potencial nacional	23
3.1.3 Principios cardinales	28
3.1.4 Influencia del análisis en la Palta	31
3.2 Análisis Competitivo del País.....	32
3.2.1 Condiciones de los factores.....	32
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	37
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	39
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	41
3.2.5 Influencia del análisis en la Palta	42

3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	43
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	43
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	53
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	70
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	75
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	82
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	85
3.5 La Palta y sus Competidores	86
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	86
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	89
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	92
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	95
3.5.5 Rivalidad de los competidores	99
3.6 La Palta y sus Referentes.....	110
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	111
3.8 Conclusiones.....	112
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	114
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	114
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	115
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	123
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	128
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	134
4.1.5 Recursos humanos (H)	137
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	139
4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)	141
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	146

4.3 Conclusiones.....	147
Capítulo V: Intereses de la Palta y Objetivos a Largo Plazo.....	150
5.1 Intereses de la Palta	150
5.2 Potencial de la Palta.....	150
5.3 Principios Cardinales de la Palta	158
5.4 Matriz de Intereses de la Palta (MIO)	162
5.5 Objetivos a Largo Plazo	163
5.6 Conclusiones.....	164
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	165
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	165
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	165
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	169
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	170
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	172
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	173
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	173
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	173
6.9 Matriz de Ética (ME).....	176
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	178
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo.....	178
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	180
6.13 Conclusiones.....	182
Capítulo VII: Implementación Estratégica	183
7.1 Objetivos a Corto Plazo	183
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	188
7.3 Políticas de cada Estrategia	189

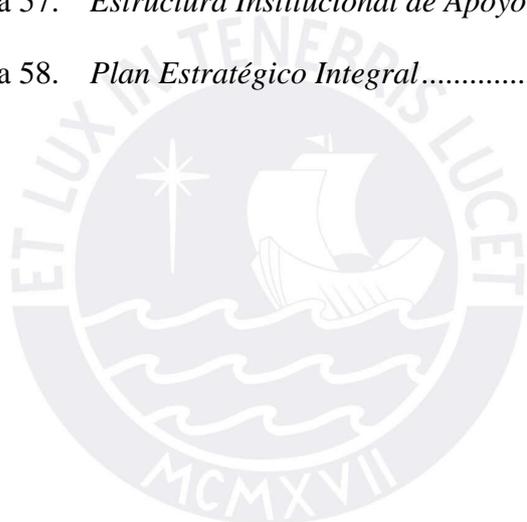
7.4 Estructura Organizacional	190
7.5 Medioambiente y Ecología	197
7.6 Recursos Humanos	198
7.7 Gestión del Cambio	199
7.8 Conclusiones.....	199
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	201
8.1 Perspectivas de Control	201
8.1.1 Aprendizaje interno	202
8.1.2 Procesos internos.....	202
8.1.3 Clientes.....	202
8.1.4 Financiera	203
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	203
8.3 Conclusiones.....	204
Capítulo IX: Evaluación Estratégica	207
9.1 Análisis Competitivo de la Palta	207
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Palta.....	211
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Palta.....	218
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	220
9.5 Conclusiones.....	222
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	223
10.1 Plan Estratégico Integral.....	223
10.2 Conclusiones Finales	223
10.3 Recomendaciones Finales.....	228
10.4 Futuro de la Palta	229
Referencias.....	232

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Variación Porcentual Real del PBI de 2000 a 2012¹</i>	2
Tabla 2.	<i>Estacionalidad de Cosecha de la Palta</i>	4
Tabla 3.	<i>Producción de la Palta en el Perú 2000-2012</i>	5
Tabla 4.	<i>Exportación de Palta del Perú en Miles de Dólares 2008-2012</i>	6
Tabla 5.	<i>Exportación de Palta del Perú en Toneladas Métricas 2008-2012</i>	6
Tabla 6.	<i>Población Económicamente Activa Ocupada, según Ramas de Actividad</i>	8
Tabla 7.	<i>Producción Mundial de la Palta en miles TM del Año 2002 a 2011</i>	9
Tabla 8.	<i>Clasificación de los Intereses Nacionales</i>	17
Tabla 9.	<i>Matriz del Intereses Nacional (MIN) del Perú</i>	22
Tabla 10.	<i>Perú: Resumen de los 12 Pilares que se Evalúan según el FEM (IGC 2012-2013)</i>	48
Tabla 11.	<i>Ranking Mundial de Competitividad 2012-2013</i>	51
Tabla 12.	<i>PBI: Crecimiento Mundial (Variaciones Porcentuales Anuales)</i>	55
Tabla 13.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	85
Tabla 14.	<i>Producción Nacional de Abonos, Años 2002 -2011 en TM</i>	86
Tabla 15.	<i>Precios de Importación de Fertilizantes 2002-2001, US\$/TM</i>	87
Tabla 16.	<i>Precio Promedio del Petróleo Brent 2002 – 2011</i>	87
Tabla 17.	<i>Crecimiento de la Manufactura no Primaria por Tipo de Bienes 2010-2012 (en %)</i>	88
Tabla 18.	<i>Principales Importadores de Palta en Miles de TM</i>	89
Tabla 19.	<i>Precio Promedio US\$/TM de los Cinco Principales Países Importadores</i>	90
Tabla 20.	<i>Principales Importaciones a Nivel Mundial en Millones de Dólares</i>	90
Tabla 21.	<i>Comparación de la Palta y el Melón</i>	93
Tabla 22.	<i>Principales Países Exportadores del Melón en Miles de Dólares 2008 – 2012</i>	94

Tabla 23.	<i>Principales Exportaciones en Toneladas Métricas del Melón 2008 -2012</i>	94
Tabla 24.	<i>Principales Exportaciones del Mundo de la Palta (en Miles de TM)</i>	100
Tabla 25.	<i>Principales Exportaciones del Mundo de la Palta (en Millones de Dólares)</i>	100
Tabla 26.	<i>Precios Promedio US\$ / TM</i>	101
Tabla 27.	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	111
Tabla 28.	<i>Matriz de Perfil de Referentes (MPR)</i>	111
Tabla 29.	<i>Rendimiento (TM/Ha) por Región</i>	118
Tabla 30.	<i>Producción de Palta por Regiones (TM)</i>	119
Tabla 31.	<i>Principales Asociaciones de Productores de Palta, 2011</i>	121
Tabla 32.	<i>Principales Empresas Exportadoras de Palta</i>	122
Tabla 33.	<i>Composición del Palto por 100 g</i>	125
Tabla 34.	<i>Flujo de Venta Proyectado por Hectárea</i>	135
Tabla 35.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	147
Tabla 36.	<i>PIB de Países de Sudamérica</i>	153
Tabla 37.	<i>Importación Mundial de Palta Fresca o Seca (en Millones de US\$)</i>	160
Tabla 38.	<i>Tratados de Libre Comercio Firmado por el Perú</i>	162
Tabla 39.	<i>Matiz de Intereses del Sector Palta</i>	163
Tabla 40.	<i>Matriz FODA de la Palta</i>	166
Tabla 41.	<i>Plantilla para la Clasificación de los Factores Determinantes de la Matriz PEYEA</i>	167
Tabla 42.	<i>Cálculo de Vector Resultante de la MPEYEA</i>	168
Tabla 43.	<i>Ventas de Palta a Nivel Mundial</i>	170
Tabla 44.	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Palta</i>	174
Tabla 45.	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico de la Palta</i>	175
Tabla 46.	<i>Matriz de Rumelt para Evaluar las Estrategias de la Palta</i>	176
Tabla 47.	<i>Matriz de Ética para Evaluar las Estrategias de la Palta</i>	177

Tabla 48.	<i>Matriz de Estrategias Retenidas</i>	178
Tabla 49.	<i>Matriz de Estrategias Retenidas vs. Objetivos de Largo Plazo (OLP)</i>	179
Tabla 50.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	180
Tabla 51.	<i>Objetivos de Corto Plazo para cada Objetivo a Largo Plazo</i>	185
Tabla 52.	<i>Crecimiento de la Población y Producción de Palta en el Perú Proyectada al 2023</i>	186
Tabla 53.	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	191
Tabla 54.	<i>Políticas Aplicadas a cada Estrategia</i>	192
Tabla 55.	<i>Tablero de Control Integral</i>	205
Tabla 56.	<i>Análisis de la Atractividad de la Palta</i>	209
Tabla 57.	<i>Estructura Institucional de Apoyo al Clúster Regional Exportador (CRE)</i>	221
Tabla 58.	<i>Plan Estratégico Integral</i>	224



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xiii
<i>Figura 1.</i>	PBI % real.	1
<i>Figura 2.</i>	Principales productos agrícolas a 2012 (% PBI agrícola).....	3
<i>Figura 3.</i>	Imagen de la Palta.	3
<i>Figura 4.</i>	Top 5 empresas exportadoras de la Palta.	7
<i>Figura 5.</i>	Producción nacional de la Palta 2012.	8
<i>Figura 6.</i>	Matriz de Acceso Temático Lineamientos PLADES 2010-2021.	21
<i>Figura 7.</i>	Principales acuerdos comerciales del Perú.	25
<i>Figura 8.</i>	Misiones particulares de las Fuerzas Armadas del Perú.	27
<i>Figura 9.</i>	Acuerdos bilaterales firmados entre 2010-2012.	28
<i>Figura 10.</i>	Calendario de Cosechas de Palta por principales zonas productoras.....	36
<i>Figura 11.</i>	EE.UU.: Probabilidad de compra de Palta Hass por regiones.	39
<i>Figura 12.</i>	Ranking Latinoamérica IGC 2012-2013.....	49
<i>Figura 13.</i>	PBI: Crecimiento mundial trimestral desestacionalizado (tasas porcentuales anualizadas).....	54
<i>Figura 14.</i>	Evolución del PBI de los Eagle.....	55
<i>Figura 15.</i>	Crecimiento del PBI de la economía mundial 2006-2015.	56
<i>Figura 16.</i>	Crecimiento del PBI de Japón 2006-2015.	56
<i>Figura 17.</i>	Crecimiento del PBI de países desarrollados 2006-2015.....	56
<i>Figura 18.</i>	Crecimiento del PBI de países en desarrollo 2006-2015.	57
<i>Figura 19.</i>	Crecimiento del PBI de la EUA 2006-2015.....	57
<i>Figura 20.</i>	Crecimiento del PBI de China 2006-2015.	58
<i>Figura 21.</i>	Crecimiento del PBI de Alemania 2006-2015.	58
<i>Figura 22.</i>	Crecimiento del PBI de Latinoamérica 2006-2015.....	59

<i>Figura 23.</i> PBI: EUA, Índice de precios al consumidor (variación porcentual anual).....	59
<i>Figura 24.</i> Eurozona: Crecimiento trimestral (tasas trimestrales desestacionalizadas anualizadas).....	61
<i>Figura 25.</i> América Latina: Crecimiento trimestral (tasas trimestrales desestacionalizadas anualizadas).	63
<i>Figura 26.</i> América Latina: Proyecciones de crecimiento del PBI.	64
<i>Figura 27.</i> Perú: Producto bruto interno por sectores económicos, I Trimestre 2013 (variación porcentual real).	65
<i>Figura 28.</i> Perú: Producto bruto interno 2006-2015 (variación porcentual real).	65
<i>Figura 29.</i> Perú: Demanda interna 2006-2015 (variación porcentual real).....	66
<i>Figura 30.</i> América Latina: Crecimiento e inflación (2002-2012).....	67
<i>Figura 31.</i> Perú: Reservas internacionales netas (RIN) (US\$ Millones).....	67
<i>Figura 32.</i> LATAM: Deuda pública (% del PBI).....	68
<i>Figura 33.</i> LATAM: RIN 2012(% del PBI).	68
<i>Figura 34.</i> Riesgo país (EMBI) (Puntos básicos, promedio del 1 mayo- 3 junio 2013).	68
<i>Figura 35.</i> PBI (Variación % anual promedio).....	69
<i>Figura 36.</i> Inversión privada (variación % anual promedio).....	69
<i>Figura 37.</i> Inversión total 1990 (% del PBI).	69
<i>Figura 38.</i> Inversión total 2012 (% del PBI).	70
<i>Figura 39.</i> Más empleo descentralizado (Perú urbano empresas de 10 y más trabajadores) (var. % acumulada Ene-Mar. 2013/Ene-Mar. 2002).....	71
<i>Figura 40.</i> Perú: Reducción de la pobreza (% de la población).	71
<i>Figura 41.</i> Perú: Tasa de crecimiento promedio anual, según departamento, 2012-2013.....	72
<i>Figura 42.</i> Perú: Pirámide de población censada, 1993 y 2007.....	72
<i>Figura 43.</i> Perú: Departamentos más y menos poblados, 2007 (miles de habitantes).	73

<i>Figura 44.</i> Etapas de la producción cubiertas por GLOBALGAP (EUREPGAP).....	79
<i>Figura 45.</i> Procedimiento general para la importación de Palta Hass peruana a Estados Unidos.....	81
<i>Figura 46.</i> Puertos del Perú.....	88
<i>Figura 47.</i> Principales países importadores de Palta a nivel mundial en millones de dólares del 1er trimestre del 2013.....	92
<i>Figura 48.</i> Rendimiento de la producción de Palta por países (TM/Ha) al año 2011.....	95
<i>Figura 49.</i> Mapa geográfico de Palestina.....	96
<i>Figura 50.</i> Mapa geográfico de Samoa.....	97
<i>Figura 51.</i> Mapa geográfico de República Dominicana.....	98
<i>Figura 52.</i> Principales países exportadores de Palta a nivel mundial en millones de dólares del 1er trimestre del 2013.....	109
<i>Figura 53.</i> Precio FOB US\$/kg. Palta.....	126
<i>Figura 54.</i> Precio en chacra de la Palta.....	127
<i>Figura 55.</i> Evolución de la producción de la Palta 2007-2012.....	130
<i>Figura 56.</i> Proceso de la cadena productiva y comercializadora de la Palta.....	131
<i>Figura 57.</i> Diagramación del proceso operativo. Base teórica.....	134
<i>Figura 58.</i> Solicitudes de crédito en el sector agrario y razones de negativa.....	137
<i>Figura 59.</i> Nivel de educación de productores agropecuarios.....	138
<i>Figura 60.</i> Flujo de procesamiento de pulpa de Palta congelada. AIB Agroindustrias.....	146
<i>Figura 61.</i> Crecimiento demográfico del Perú actual y proyectado al año 2015.....	151
<i>Figura 62.</i> Principales zonas de producción de Palta en el Perú.....	152
<i>Figura 63.</i> Matriz PEYEA de la Palta.....	168
<i>Figura 64.</i> Matriz BCG de la Palta.....	171
<i>Figura 65.</i> Matriz IE de la Palta.....	171

<i>Figura 66.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de la Palta.	172
<i>Figura 67.</i> Ciclo de vida de un producto.	181
<i>Figura 68.</i> Organización propuesta para implementación de planeamiento estratégico de la Palta.	193
<i>Figura 69.</i> Esquema gráfico del BSC.	206
<i>Figura 70.</i> Análisis competitivo de la industria de la Palta.	210
<i>Figura 71.</i> Matriz de Posicionamiento.....	215



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

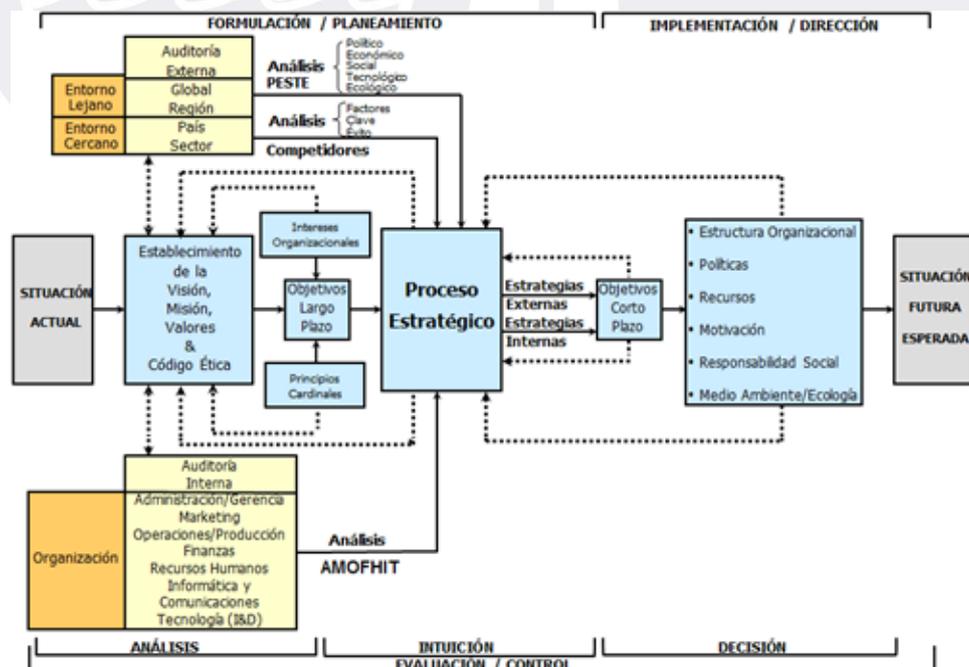


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

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 en base a 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 con relación a 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 basados en 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), siendo 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. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a 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 hacerle 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 dando 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 Palta

1.1 Situación General

Producto Bruto Interno (PBI) del Perú. El año 2012 el PBI real nacional fue de 6.3%, menor al del año 2010 y 2011, según se observa en la Figura 1. La causa principal fue la menor demanda mundial de minerales, la cual también ha contribuido a la reducción de sus precios.

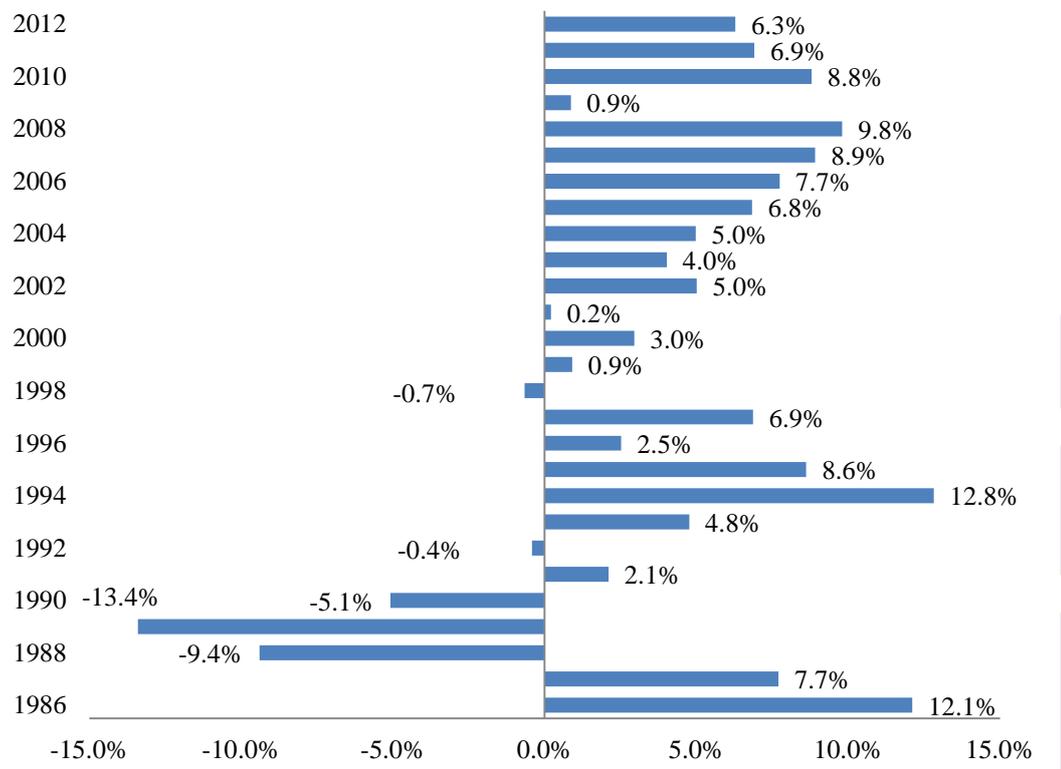


Figura 1. PBI % real.

Tomado de “Consulta a Series Estadísticas del BCRP,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013a. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/>

El PBI del sector agrícola durante el periodo 2000 - 2012 ha crecido a una tasa promedio de 3.6%, como se puede deducir de la Tabla 1. En el año 2012, la Palta logró tener una participación del 1.3 % del PBI agrícola. En comparación a otros frutos esta tuvo la menor participación como se percibe en la Figura 2. Sin embargo, tal posición no le restó importancia, ya que el Perú se ha ubicado como el cuarto país exportador de Palta en el mundo.

Tabla 1

Variación Porcentual Real del PBI de 2000 a 2012¹

Rubro	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Agropecuario ²	6.6	0.6	6.1	3.0	-1.4	5.4	8.4	3.2	7.2	2.3	4.9	4.2	5.1
Agrícola	6.0	-2.1	6.5	1.4	-1.8	4.2	8.4	2.0	7.4	0.9	5.3	3.2	5.2
Pecuario	-7.9	0.8	3.8	3.0	3.0	6.9	8.2	5.3	6.0	4.4	4.3	5.6	4.9
Pesca	10.4	-11.1	6.1	-10.3	30.7	3.2	2.4	6.9	6.3	-7.9	-12.2	31.8	-11.9
Minería ²	2.4	9.9	12.0	5.5	5.3	8.4	0.6	3.5	7.6	0.6	-0.1	-0.2	2.2
Minería metálica y no metálica	3.3	10.9	13.0	6.3	5.1	7.3	1.1	1.7	7.3	-1.4	-4.8	-3.2	2.1
Hidrocarburos	-6.5	-2.0	0.7	-4.3	7.1	23.4	-4.1	17.3	10.3	16.1	29.5	18.1	2.3
Manufactura	5.8	0.7	5.7	3.6	7.4	7.5	7.5	11.1	8.9	-7.1	14.1	5.6	1.3
Procesadores de recursos primarios	9.1	-1.7	4.8	3.2	8.0	3.9	4.1	-2.7	8.3	0.0	-1.6	13.0	-6.5
Manufactura no primaria	4.9	1.4	5.9	3.7	7.2	8.5	8.5	14.0	8.9	-8.5	17.3	4.4	2.757
Electricidad y agua	3.2	1.6	5.5	3.7	4.5	5.6	6.9	8.4	7.8	1.2	7.7	7.4	5.2
Construcción	-6.5	-6.5	7.7	4.5	4.7	8.4	14.8	16.6	16.5	6.1	17.4	3.0	15.2
Comercio	3.9	0.9	3.3	2.4	6.2	6.2	11.7	9.7	13.0	-0.4	9.7	8.8	6.7
Otros servicios	2.0	-0.5	4.0	4.7	4.7	6.4	7.1	9.5	8.6	4.2	7.5	8.5	7.4
Impuestos a los productos y derechos de importación	3.0	-0.5	4.0	5.2	5.2	8.5	6.3	6.4	11.1	-1.1	8.7	6.7	6.6
Producto bruto interno	3.0	0.2	5.0	4.0	4.0	6.8	7.7	8.9	9.8	0.9	8.8	6.9	6.3

Nota. Tomado de "Cuadros Anuales Históricos," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), s.f. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

¹Para el período 1950 - 1989 se ha estimado los niveles utilizando las tasas de variación del PBI con año base 1979.

²Incluye el sector silvícola.

Descripción de la Palta. El nombre científico de la Palta, avocado o aguacate es *Persea Americana L.*, y es originaria de la zona Centro - Sur de México. La Palta es una fruta que se emplea a modo de hortaliza o verdura, se caracteriza por tener un elevado porcentaje de grasa, por ello, se le denomina mantequilla vegetal (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2012).

Como se puede apreciar en la Figura 3, la Palta tiene un color verde pálido, la pulpa es de color verde amarillenta, en su interior contiene una semilla grande de color marrón. Su tamaño es relativamente mediano y puede llegar a pesar entre 150 y 300 gramos, aproximadamente. Presenta una textura media áspera, delgada y su pulpa es grasosa, suave y cremosa y su sabor es neutro

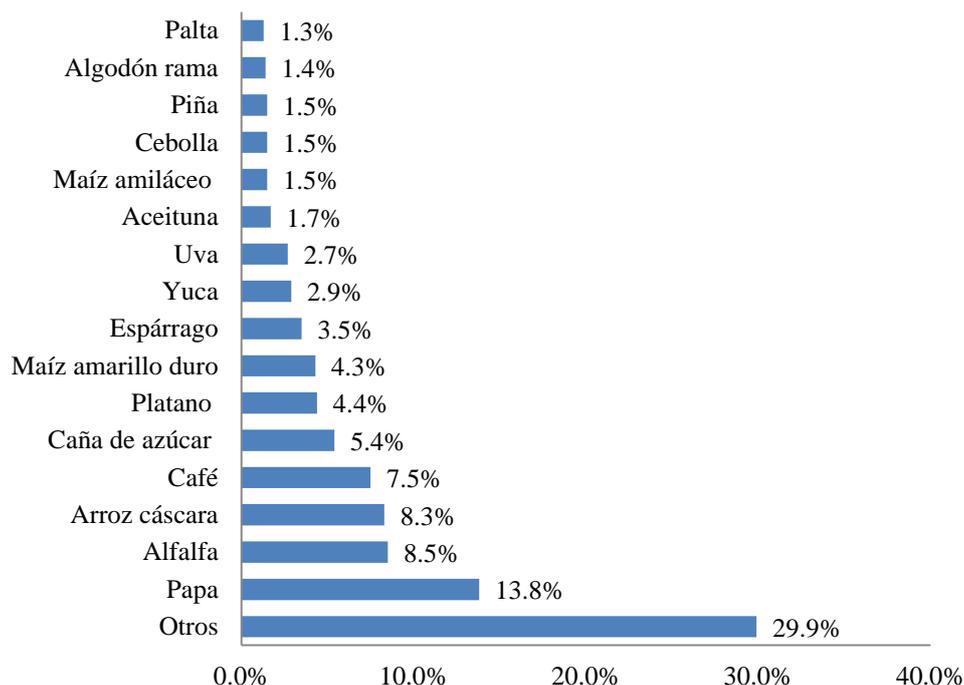


Figura 2. Principales productos agrícolas a 2012 (% PBI agrícola). Tomado de “Palta (Informe),” por Maximixe, 2013a. Lima, Perú: Autor.



Figura 3. Imagen de la Palta.

Tomado de “El Consumo del Aguacate (la Palta) Relacionado con una Dieta más Saludable,” por Natural Standard, 2013. Recuperado de <http://www.vidaysalud.com/daily/dieta-y-nutricion/el-consumo-del-aguacate-la-Palta-relacionado-con-una-dieta-mas-saludable/>

En el Perú existen principalmente seis variedades de Palta, las cuales son: *Hass*, *Fuerte*, *Zutano*, *Ettinger*, *Nabal*, y *Criolla*. El periodo vegetativo suele ser de dos a tres años (*Hass*) y tres a cinco años (*Fuerte* y otras). La estacionalidad productiva de variedades de Palta producidas en el Perú se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Estacionalidad de Cosecha de la Palta

Variedad	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
Hass				X	O	O	O	O	X	X		
Fuerte			X	O	O	O	O	O	X	X	X	
Zutano			X	O	O	O	O	X				
Ettinger					O	O	O	O				
Nabal								X	O	O	O	X
Criolla	O	O	O								X	O

Nota. X = Cosecha baja; O = Cosecha alta. Tomado de “Situación Actual y Mercado Nacional e Internacional Perspectivas del Cultivo del Palto en el Perú,” por el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), 2012. Recuperado de http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/videoconferencias/2012/situacion_actual_palto.pdf

Los pasos a seguir durante la propagación (como las plantas se conservan a través del tiempo) son los siguientes:

1. Obtención de la semilla. Desinfección;
2. Acondicionamiento y preparación de la semilla;
3. Preparación del sustrato. Contenedores;
4. Siembra;
5. Manejo de plantones;
6. Fertilización y tratamientos sanitarios;
7. Injerto; y
8. Planta terminada.

En cuanto a los requerimientos climáticos para su cultivo, la Palta es muy sensible a las bajas temperaturas, en especial, la variedad Hass pues sufre daños cuando estas son menores a -1°C . Así mismo, es importante que al momento de la floración las temperaturas sean óptimas. Cuando estas varían de 20°C a 25°C durante el día y 10°C durante la noche, se presenta una exitosa fecundación y el fruto se puede desarrollar hasta alcanzar su tamaño normal. La Palta puede cultivarse desde el nivel del mar hasta los 2,500 m.s.n.m.; sin embargo, su cultivo se recomienda en altitudes entre 800 y 2,500 metros para evitar

problemas con enfermedades, principalmente en sus raíces (Ministerio de Agricultura [MINAG], s.f.-a).

La Palta tiene diferentes tipos de usos en el Perú, entre ellos los siguientes:

1. *Uso alimenticio.* Además de utilizarse el fruto de forma natural en la alimentación, se consume también procesada como pulpa congelada, pasta y guacamole.
2. *Uso cosmético.* Se emplea en la elaboración de productos de belleza: champú para cabello seco, jabones, máscaras de belleza y cremas, pues por su efecto nutritivo proporciona elasticidad y mejora la condición de la piel.
3. *Uso medicinal.* Algunos utilizan el fruto, las hojas y la semilla en medicina natural para combatir problemas del aparato digestivo, y las hojas como expectorante.

Producción nacional de la Palta. La superficie cosechada de Palta en el Perú durante el periodo 2000-2012 se muestra en la Tabla 3, donde hubo un incremento notable de 8,680 ha a 21,600 ha. Al igual que en la producción, el rendimiento también tuvo un incremento notable.

Tabla 3

Producción de la Palta en el Perú 2000-2012

Años	Superficie cosechada (ha)	Producción (T)	Rendimiento (kg/ha)
2000	8,680	83,671	9,639
2001	10,266	93,459	9,104
2002	10,322	94,236	9,129
2003	11,163	99,975	8,956
2004	11,699	108,460	9,271
2005	11,762	103,417	8,793
2006	12,528	113,259	9,041
2007	13,603	121,720	8,948
2008	14,370	136,303	9,485
2009	16,292	157,415	9,662
2010	17,750	184,370	10,387
2011	19,339	213,662	11,048
2012	21,600	251,500	11,600

Nota. Tomado de “Series Históricas de Producción Agrícola: Compendio Estadístico,” por el Ministerio de Agricultura (MINAG), s.f.-b. Recuperado de <http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/>

Exportación y demanda nacional. En los últimos cinco años (2008-2012) la exportación de Palta se ha incrementado en US\$63.75 millones, como se puede deducirse de la Tabla 4.

Tabla 4

Exportación de Palta del Perú en Miles de Dólares 2008-2012

Importadores	Valor exportada en 2008	Valor exportada en 2009	Valor exportada en 2010	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012
Mundo	72,840	64,393	84,848	164,399	136,594
Países Bajos (Holanda)	32,639	32,320	38,780	74,414	58,532
España	24,760	17,896	27,742	38,283	33,695
EE.UU.	658	138	784	26,145	25,887
Reino Unido	7,583	5,371	6,174	10,758	9,254
Canadá	867	2,485	2,401	5,696	3,309

Nota. Tomado de “Trade Map (Trade Statistics for International Business Development),” por International Trade Centre, 2013. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

En el año 2012 las exportaciones mundiales de Palta cayeron en relación con el año anterior por un bajo precio en el mercado internacional debido a la mayor oferta de los principales países exportadores de este producto.

Tabla 5

Exportación de Palta del Perú en Toneladas Métricas 2008-2012

Importadores	2008	2009	2010	2011	2012
	Cantidad exportada				
Mundo	51,298	48,346	59,521	81,431	83,347
Países Bajos (Holanda)	23,106	24,160	26,570	38,124	35,209
España	17,669	13,612	20,224	20,708	21,313
EE.UU.	562	84	434	8,998	15,729
Reino Unido	4,953	4,097	4,412	6,030	5,428
Francia	3,957	4,170	5,025	1,828	1,903

Nota. Tomado de “Trade Map (Trade Statistics for International Business Development),” por International Trade Centre, 2013. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

De las Tablas 3 y 5 se infiere que el consumo interno de Palta (en TM) durante el periodo 2008- 2012 ha sido mayor que el mercado de exportación.

En lo que respecta a las empresas peruanas exportadoras de Palta, cinco empresas son la que concentran el mayor porcentaje de las exportaciones, como se observa en la Figura 4. La empresa Camposol S.A. es la que ocupa el primer lugar con un 15.42%, seguida por Agrícola Cerro Prieto S.A.C. con un 12.29%. En tercer lugar se ubica la empresa Consorcio de Productores de Fruta S.A. con un 5.37%; penúltimo lugar, la empresa Corporación Frutícola de Chincha S.A.C. con un 4.55%, y por último, Agroindustrias Verdeflor S.A.C. con un 4.35%.

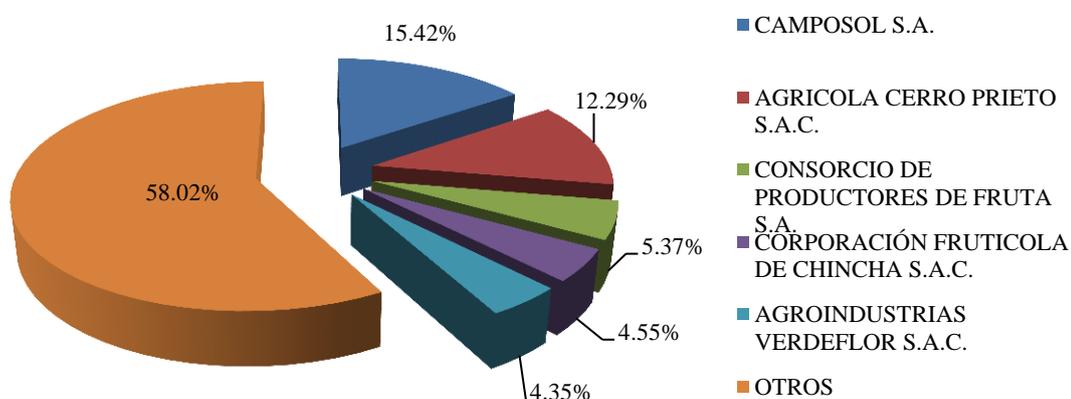


Figura 4. Top 5 empresas exportadoras de la Palta.

Tomado de “ADEX Data Trade (Inteligencia Comercial de ADEX Referido al Comercio Exterior),” por la Asociación de Exportadores (ADEX), 2013. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/>

Zonas geográficas sembradas. Las zonas de producción de la Palta se centran en nueve departamentos, las cuales tienen una participación de:

- Costa Norte: 21.74% - La Libertad y Cajamarca.
- Costa Central: 47.68% - Ancash, Lima, Ica, y Junín.
- Costa Sur: 19.83% - Arequipa, Moquegua, y Cusco.
- Otros: 10.75%.

Como se indicó anteriormente, la producción de la Palta se centran en nueve departamentos, pero los departamentos que siembran más Palta son: Junín con el 29%,

seguido por Lima con el 22%, La Libertad con el 10%, Ica con el 8%, Ancash con el 4% y Moquegua y Cajamarca con el 3% respectivamente, como se aprecia en la Figura 5.

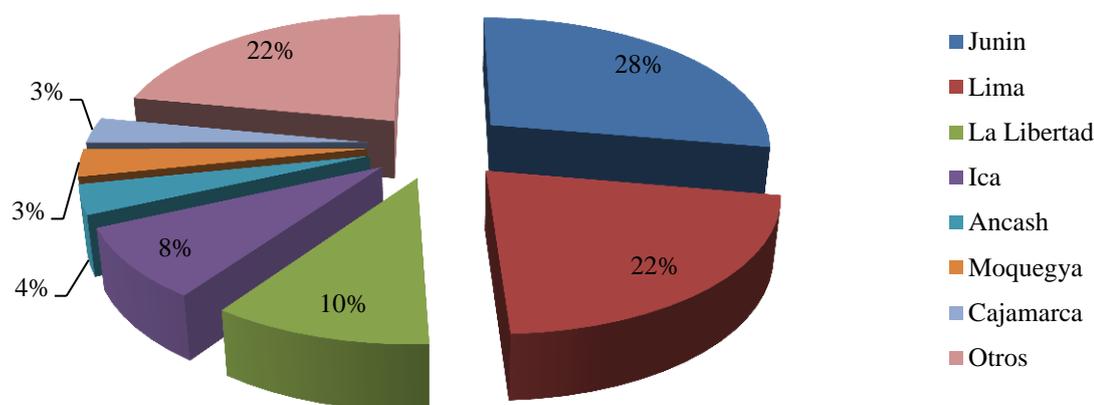


Figura 5. Producción nacional de la Palta 2012.

Tomado de “Series Históricas de Producción Agrícola: Compendio Estadístico,” por el Ministerio de Agricultura (MINAG), s.f.-b. Recuperado de <http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/>

Generación de empleo y ocupación. Según la *Encuesta Nacional de Hogares* (ENAH) (como se citó en INEI, 2009), existían 2 millones 355 mil productores agropecuarios que representaban el 49.2% de la PEA agropecuaria y el 15.6% de la PEA ocupada en el país. Como se puede apreciar en la Tabla 6, del año 2004 a 2011 hubo un incremento de 2.83 millones de pobladores en la PEA del sector Agricultura, Pesca y Minería.

Tabla 6

Población Económicamente Activa Ocupada, según Ramas de Actividad

Ramas de actividad	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Agricultura/Pesca/Minería	1,310	4,420	4,503	4,152	4,121	4,115	4,042	4,143
Comercio	760	2,324	2,422	2,527	2,518	2,542	2,648	2,789
Construcción	2,311	465	538	612	655	738	842	866
Manufactura	484	1,317	1,403	1,598	1,634	1,604	1,640	1,548
Otros Servicios	0	3,794	3,922	4,288	4,420	4,646	4,785	4,735
Total	4,462	13,124	13,683	14,197	14,459	14,757	15,089	15,307
Transportes y Comunicaciones	3,730	802	892	1,016	1,109	1,110	1,130	1,226

Nota. Tomado de “Información Socio demográfica,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011. Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), Anual 2004-2011. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/Sisd/index.asp>

De acuerdo a información de la FAO, a 2011 los seis principales productores de Palta eran: México, Chile, República Dominicana, Indonesia, Colombia, y Perú. De la Tabla 7 se puede deducir que del año 2002 a 2011 la producción mundial de la Palta ha crecido a un promedio anual del 4.46%. México creció en 4.06%; Chile, 11.99%; República Dominicana, 17.01%; Indonesia, 2.54%; Colombia, 5.10%, y Perú, 9.66%.

Tabla 7

Producción Mundial de la Palta en miles TM del Año 2002 a 2011

Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
México	901	905	987	1,022	1,134	1,143	1,162	1,231	1,107	1,264
Chile	140	140	160	160	205	260	331	328	330	369
República Dominicana	148	274	219	113	216	183	188	184	289	295
Indonesia	238	256	222	228	239	202	244	258	224	276
Colombia	143	163	171	172	192	194	184	165	202	215
Perú	94	100	108	103	113	122	136	157	184	213
Total general	3,015	3,238	3,263	3,420	3,636	3,643	3,651	4,032	4,025	4,434

Nota. Tomado de "FAOSTAT (Estadísticas de la FAO)," por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2013. Recuperado de http://faostat3.fao.org/home/index_es.html?locale=es#SEARCH_DATA

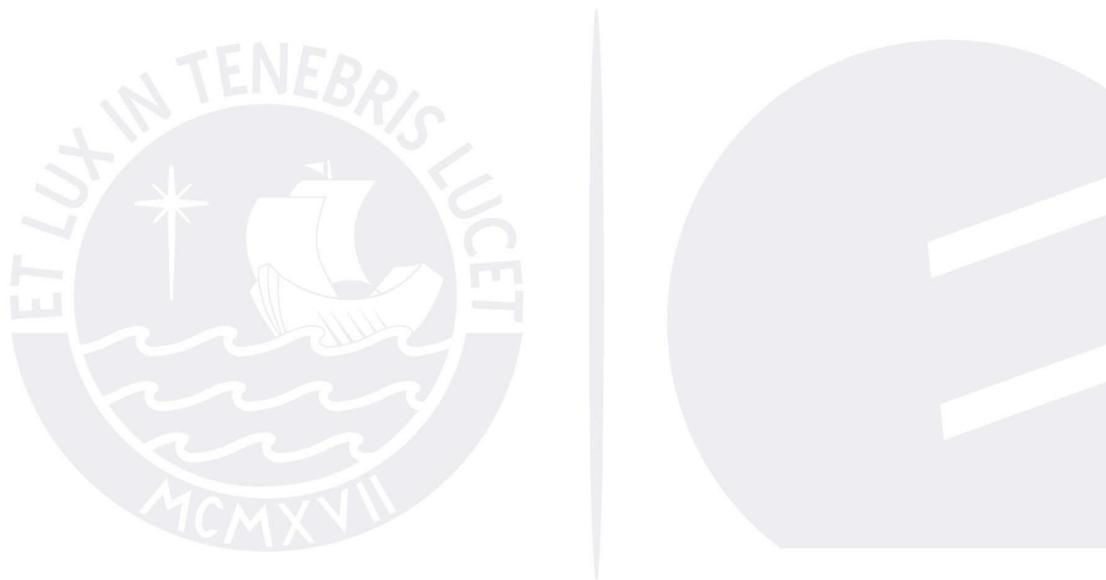
1.2 Conclusiones

A pesar de que durante los años 2011 y 2012 el PBI ha disminuido, la situación económica del país es buena. El BCR tiene prestigio y ha sabido llevar un adecuado manejo de la inflación. El PBI agrario ha crecido sostenidamente a un ritmo de 3.6 % anual, el cultivo y la producción se han desarrollado de manera sostenida al igual que su rendimiento. Se cultiva y se cosecha todo el año.

La Palta es un fruto muy apreciado como acompañamiento de las comidas, también es utilizada con fines cosméticos y en la medicina tradicional. El mercado local es el principal punto de venta al año 2012.

En 2012 se exportó el 33% de la producción y se consumió en el mercado interno la diferencia. A pesar de ocupar el sexto lugar de producción en el mundo en 2011, las

posibilidades de producir más vía nuevas áreas de cultivo y mayor rendimiento por hectárea en el Perú son altas. Es importante resaltar que el precio internacional del producto ha crecido en los últimos años, hasta 2011. Al año siguiente cayó por la mayor oferta exportadora de Perú, Chile, España, Sudáfrica que juntamente con México eran los principales proveedores de este producto a nivel mundial. Para el caso del Perú era importante buscar colocar la Palta en otros mercados como: países de la Cuenca del Pacífico (i.e., China, Japón, Corea del Sur así como también el Brasil).



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

2.1 Antecedentes

La Visión y la Misión identifican el futuro que la organización espera conseguir, establecen la dirección de largo plazo y otorgan el panorama general que responde a quiénes son, qué hacen, y hacia dónde se dirigen (D'Alessio, 2013).

La visión constituye el primer paso de un planeamiento estratégico y considera las aspiraciones de lo que la organización desea alcanzar en un horizonte de tiempo establecido. Tiene tres componentes claros: (a) el deseo de ser en el futuro, (b) un horizonte de tiempo, y (c) el alcance geográfico.

Por su parte, la misión es el cómo se procederá para alcanzar lo que se quiere ser en el horizonte de tiempo establecido. A través de la declaración de los propósitos, creencias y principios, la misión define, principalmente, cuál es la labor o actividad de la empresa y define el público al cual va dirigida. Para definir la misión de una organización, es de gran utilidad responder a las preguntas siguientes: ¿qué hacen?, ¿cuál es el negocio?, ¿a qué se dedican?, ¿cuál es la razón de ser?, ¿cuál es el ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es la ventaja competitiva?, ¿qué los diferencia de los competidores?

2.2 Visión

A 2023, seremos el segundo país productor de Palta a nivel mundial, actualmente ocupamos el sexto lugar. Nos consolidaremos como líderes en los actuales mercados de destino e ingresaremos a nuevos mercados como el asiático. Incentivaremos la incorporación y desarrollo de nuevas zonas agrícolas para la producción de Palta, así como, mejoraremos, la aplicación de tecnologías y el rendimiento de las plantaciones. Promoveremos el desarrollo inclusivo de pequeñas áreas agrícolas en sectores con alto potencial de desarrollo de la producción de Palta, y haremos partícipes a las poblaciones menos favorecidas para que sean actores del desarrollo sostenible local y regional.

2.3 Misión

Seguir siendo considerados por nuestros clientes y consumidores como país líder en la producción y exportación de Palta, a partir de la calidad, higiene e imagen de los productos ofertados. Buscaremos, dentro de los diversos proyectos de irrigación en proceso, nuevos sectores con potencial aptitud productiva para promover el desarrollo de la producción de Palta. Promoveremos y buscaremos la asociación de pequeños productores agrícolas e incentivaremos el cambio de cultivos tradicionales por los no tradicionales, informando responsablemente de los beneficios que tendrán al convertirse en productores de Palta en el Perú. Señalaremos la importancia de producir y ofrecer productos diferenciados de alta calidad, cuidando el medio ambiente, y con la participación de nuestros grupos de interés Utilizaremos las tecnologías adecuadas para la mejora de la productividad y características propias del producto, innovando con capacitación e información permanente. Así mejoraremos las prácticas agrícolas para hacer sostenible la productividad de la Palta en el Perú.

2.4 Valores

Los valores organizacionales son criterios, estándares o principios claves generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables (D'Alessio, 2013).

Los valores se entienden también como principios éticos sobre los cuales se fundamenta la cultura de una organización y permiten crear pautas y reglas de comportamiento para todos los involucrados.

Los valores que guiarán el desempeño de la organización dedicada a la explotación de la producción de la Palta serán los siguientes:

- *Orientación a los clientes*, comprometiéndose a entregar productos de calidad para la satisfacción eficiente de sus necesidades.

- *Innovación*, a través del establecimiento de tecnologías modernas que marquen la pauta en el desarrollo de mejoras en los productos ofertados a los cliente
- *Integridad*, en todas y cada una de las actividades que comprenden el desarrollo de los productos mediante la optimización de los recursos.
- *Puntualidad*, cumplimiento irrestricto de los compromisos asumidos con los clientes en la entrega de productos.
- *Trabajo en equipo*, para mejorar los procesos, optimizar los recursos y lograr mejores productos para los clientes.
- *Compromiso y responsabilidad*, en la gestión así como en todas las actividades y procesos inherentes al sector.
- *Comunicación abierta*, a todos los niveles de la organización y a la comunidad vinculada.
- *Seguridad*, a través del cumplimiento de la legislación vigente e incorporación de procedimientos estandarizados y homologados internacionalmente.

2.5 Código de Ética

El código de ética contiene las normas que comprenden los valores y las creencias que moldean el comportamiento de los integrantes de una organización, con la intención de lograr una conducta apropiada en la interrelación diaria. Por lo tanto, cada organización debe redactar un código de ética donde se establezca un sistema de principios acordados de buena conducta y buen vivir. (D'Alessio, 2013)

El código de ética para la organización dedicada explotación de la producción de la Palta se detalla a continuación:

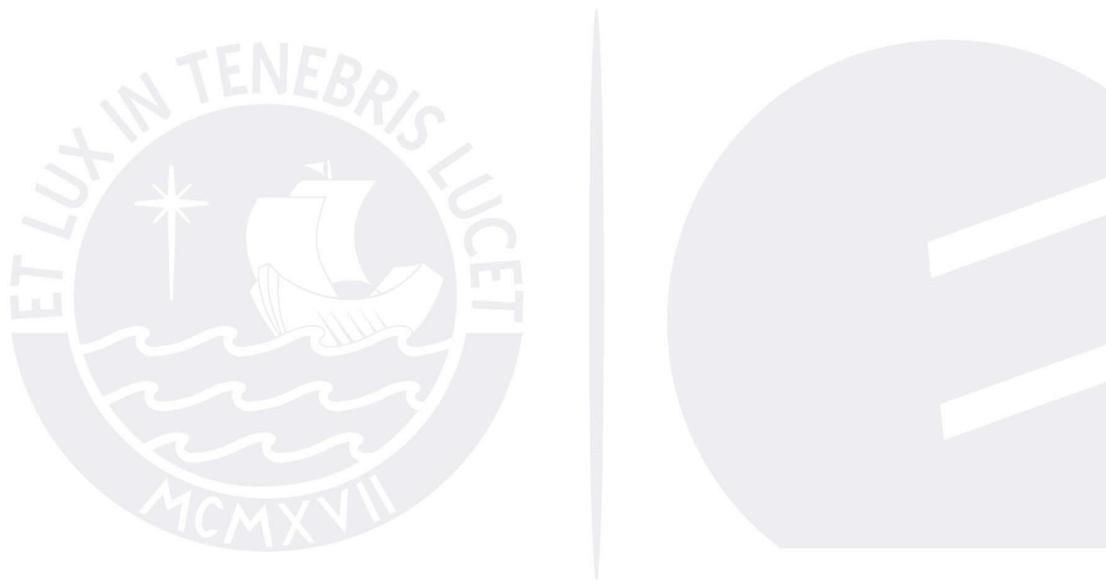
- Respetar el marco legal vigente, las normas y los reglamentos existentes.
- Ser justo y verás en todas las acciones, especialmente, en las que sean públicas y relativas al intercambio de documentación interna y hacia la comunidad.
- Mostrar en todo momento una conducta honesta.

- Ser abierto en las comunicaciones y en la difusión completa de la información.
- Promover a través de la promoción de la Palta una identidad nacional.
- Contribuir con la mejora en la producción a la buena y sana alimentación del Perú y del mundo.
- Promover la producción de Palta en el país de manera que se contribuya con el desarrollo económico y la apertura de nuevos mercados, dando trabajo a los connacionales.
- Minimizar los efectos de las operaciones que de forma directa o indirecta afecten el medio ambiente y la salud de la humanidad.
- Sancionar los actos deshonestos, delictivos y de corrupción que afecten el correcto desempeño y la integridad de la organización.
- Respetar y exigir respeto a los colaboradores evitando la discriminación ya sea por raza, ideología política, religión, y género con el fin de fomentar un trato igualitario y justo entre los miembros de la organización.
- En el desarrollo de las actividades, seguir estrictamente las normas de seguridad de manera que se minimicen los riesgos que vulneren la integridad y la vida de las personas.
- Fomentar el liderazgo y la competitividad, para lo cual la gestión debe enfocarse en fortalecer a los pequeños y medianos productores.
- Mantener estricta reserva y confidencialidad de la documentación elaborada y desarrollada en las actividades, por considerarse un activo propio.

2.6 Conclusiones

Al establecer la visión y la misión de la organización dedicada a la explotación de la producción de la Palta en el Perú, se espera se lleguen a alcanzar las expectativas para el año 2023, lo cual implica que se debe ir logrando en el tiempo los objetivos de corto y largo plazo. Para el éxito del planeamiento estratégico se debe asegurar que todas las actividades

se ciñan estrictamente al marco legal vigente, así como evitar transgredir la ética y los valores. Por lo tanto, se incentiva a todos los involucrados a vigilar y cumplir el código de ética del planeamiento estratégico, de manera tal, que se genere una propia cultura con respeto a los valores y la ética. Tanto la visión, misión, valores y código de ética deben ser difundidos para conocimiento de todos los stakeholders, pero además deben ser revisados y actualizados para un mejor desempeño de las partes involucradas.



Capítulo III: Evaluación Externa

D'Alessio (2013) señaló que el inicio de un proceso estratégico requiere del análisis de las implicancias geoestratégicas de los países en un contexto donde resalta la globalización del planeta. Por lo tanto, es necesario que los gerentes estudien el globo terrestre, evaluando una serie de aspectos del entorno lejano con el objetivo de poder identificar oportunidades y amenazas sobre la organización que se está estudiando y así desarrollar un planeamiento estratégico. Para poder elaborar la evaluación externa de un país, D'Alessio (2013) indicó que se debe utilizar el análisis tridimensional de Frederick Hartmann, el análisis de la competitividad del país, el análisis PESTE, para seguir con el análisis de la Palta y sus competidores y terminar con la Palta y sus referentes. Los resultados de estos análisis serán la materia prima para el desarrollo de las matrices de evaluación de factores externos (MEFE), del perfil competitivo (MPC), y del perfil de referentes (MPR).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales

En un escenario globalizado, se requiere analizar las relaciones internacionales, para ello se evaluará las tres dimensiones que Hartmann definió (como se citó en D'Alessio, 2013) en su obra *The Relations of Nations*: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales. Indicó que los *intereses nacionales* son lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados. Estos pueden ser comunes u opuestos. Nuechterlein (como se citó en D'Alessio, 2013), clasificó estos intereses en cuatro niveles: (a) supervivencia, (b) vitales, (c) mayores, y (d) periféricos, los cuales se pueden apreciar en la Tabla 8. De acuerdo con el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (RREE, 2011a) en su *Proyecto de Presupuesto del Sector de Relaciones Exteriores para el Año Fiscal 2012*, los lineamientos de la política exterior peruana tienen como referente central las 31 Políticas de Estado del Acuerdo Nacional, con especial énfasis en los objetivos

establecidos en la Sexta Política. Esta reafirma el compromiso de ejecutar una política exterior al servicio de la paz, la democracia, y el desarrollo, mediante una adecuada inserción del Perú en el mundo y en los mercados internacionales, respetando los principios y normas del derecho internacional en un marco de diálogo institucional e incluyendo a las organizaciones políticas y a la sociedad civil.

Tabla 8

Clasificación de los Intereses Nacionales

Clasificación	Subclasificación	Descripción
Nivel de intensidad	Supervivencia	Si la existencia del país depende de ellos Es de gran relevancia
	Vitales	Si el hecho de no alcanzarlos genera daños peligrosos Es relevante
	Mayores	Si afecta adversamente Es importante o primordial
	Periféricos	Si solo tiene consecuencias marginales Es algo importante
	Interacción o relación	Comunes
Opuestos		Imposibilidad de acuerdos y alianzas Ingenuidad de intentarlos

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

Calderón (2010) señaló que el Acuerdo Nacional se instaló en el año 2002. Fue la primera vez que el Estado Peruano, representado por el presidente del país, los partidos políticos, así como por las principales instituciones de la sociedad civil, logró un acuerdo para proponer una visión de país a largo plazo. Los fines de la convocatoria fueron: (a) servir eficazmente a la transición democrática, promoviendo el dialogo nacional para luchar contra la pobreza, elevar la competitividad del Perú, y construir un Estado al servicio de las personas; (b) ofrecer al país la estabilidad necesaria para crecer con equidad social, en democracia y en justicia social; (c) crear una visión conjunta del país a futuro, (d) crear e

institucionalizar una cultura de dialogo democrático, (e) crear consensos que permitan administrar las divergencias, y (f) generar crecimiento económico. Los firmantes se comprometieron a velar por la integridad del Acuerdo Nacional hasta el 28 de julio de 2021.

Las políticas acordadas están dirigidas a alcanzar cuatro grandes objetivos:

1. Democracia y Estado de Derecho;
2. Equidad y Justicia Social;
3. Competitividad del País; y
4. Estado Eficiente, Transparente, y Descentralizado.

Gil, Guillen, Pilares, y Saldaña (2011) señalaron que a partir del Acuerdo Nacional de 2002, se formó el Centro de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), el cual tiene presente seis objetivos fundamentales:

1. Alcanzar el acceso universal a servicios básicos de calidad (e.g., educación, salud, agua y desagüe, internet, y otros) y la existencia de igualdad de oportunidades.
2. Conseguir que el funcionamiento del Estado se oriente al servicio de los ciudadanos y que el ejercicio de la función pública sea eficiente, democrática, transparente, descentralizada, y participativa, en el marco de una ciudadanía ejercida a plenitud por las personas.
3. Lograr una sociedad en la que exista plena vigencia del derecho a la vida, a la dignidad de las personas, a la identidad e integridad, y a la no discriminación.
4. Lograr una economía dinámica y diversificada con un mercado interno desarrollado, e integrada competitivamente a la economía mundial en un marco de reglas estables que promuevan la inversión privada con alta generación de empleo y elevada productividad de las personas.
5. Generar el desarrollo descentralizado de la infraestructura productiva y social, con el fin de lograr una ocupación equilibrada del territorio y la competitividad de las actividades productivas regionales.

6. Lograr el aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales, con el fin de garantizar la conservación de la biodiversidad y otros recursos para las generaciones futuras, así como el derecho de las personas a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado al desarrollo de su vida.

De acuerdo con el RREE (2013), *la Sexta Política del Acuerdo Nacional* establece siete objetivos básicos vinculados a los principales temas de política exterior:

1. Promover la paz y seguridad internacional, con el fin de lograr la estabilidad política y confianza necesarias para facilitar el desarrollo y la erradicación de la pobreza.
2. Promover el respeto de los derechos humanos, la democracia, el estado de derecho, y la lucha contra las amenazas transnacionales y sus delitos conexos.
3. Participar activamente en los diversos procesos de integración dirigidos al desarrollo armónico y la generación de condiciones más equitativas en el proceso de globalización.
4. Impulsar el desarrollo sostenible y la integración en las regiones fronterizas.
5. Promover y defender los intereses permanentes del Estado Peruano, sus connacionales, y empresas peruanas en el exterior, y utilizarlos como instrumentos para la captación de inversiones y de recursos de cooperación internacionales.
6. Impulsar las políticas migratorias globales que incorporen la promoción de oportunidades laborales.
7. Respetar la soberanía y el principio de no intervención en los asuntos internos y externos de los otros Estados.

Según el RREE (2013), los lineamientos de la política exterior peruana son los siguientes:

1. Soberanía y dominio territorial, marítimo, y aéreo.
2. Afianzamiento de la gobernabilidad democrática y la defensa y protección internacional de los derechos humanos.

3. Coordinación política e integración en los espacios andino, amazónico, sudamericano, y latinoamericano.
4. Afianzamiento de la política de seguridad y defensa.
5. Político de amistad, cooperación e integración con los países vecinos.
6. La alianza estratégica con Brasil y la integración física sudamericana.
7. La vinculación mutuamente beneficiosa con EE.UU., la Unión Europea, y otros países desarrollados.
8. La consolidación de la presencia estratégica del Perú en el Asia y en la Cuenca del Pacífico.
9. Fomento del multilateralismo.
10. Promoción de una diplomacia para el desarrollo.
11. Desarrollo de una política de protección y atención de las comunidades peruanas en el exterior.
12. Promoción Cultural.

En la Figura 6, se presenta la *Matriz de Acceso Temático Lineamientos PLADES 2010-2021*. En ella se detalla la visión, políticas de Estado según el Acuerdo Nacional, los ejes estratégicos, el diagnóstico situacional, así como los objetivos metas y lineamientos de política del Perú.

En el año 2013, el Congreso de la República ratificó la firma por parte del Perú del Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico, bloque integrado también por Chile, Colombia, y México. Esta adhesión del Perú a la alianza permitirá formar parte de un mecanismo de integración más amplio que un tratado de libre comercio (TLC), puesto que incluye además de transacciones de bienes y servicios, facilidades para el tránsito de personas entre los países (se eliminara el requisito de visas para viajar a los países miembros) y para la inversión de capitales (“El Perú Formaliza Ingreso”, 2013).

Visión	Somos una sociedad democrática, en la que prevalece el estado de derecho y en donde todos sus habitantes tienen una alta calidad de vida, con iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. Tenemos un estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de los ciudadanos. Nuestra economía es dinámica, diversificada, y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial, se ha erradicado la pobreza y pobreza extrema, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social, y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible manteniendo una buena calidad ambiental.					
Políticas de Estado Acuerdo Nacional	Democracia y Estado de Derecho		Equidad y Justicia Social	Competitividad del País	Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado	
Ejes Estratégicos	1.- Derechos fundamentales y Dignidad de las Personas.	2.- Acceso a los Servicios Básicos.	3.- Estado Descentralizado o al Servicio de los Ciudadanos y del Desarrollo	4.- Economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad	5.- Desarrollo Regional Equilibrado e Infraestructura adecuada	6.- Recursos Naturales y Ambiente
Diagnóstico Situacional	1.1.- Democratización de la Sociedad 1.2.- Población 1.3.- Estructura Social 1.4.- Desarrollo Humano y Pobreza	2.1.- Educación 2.2.- Salud 2.3.- Seguridad Alimentaria 2.4.- Servicios públicos	3.1.- Reforma del Estado 3.2.- Gobernabilidad	4.1.- Crecimiento Económico 4.2.- Competitividad y Estructura Económica 4.3.- Empleo 4.4.- La Crisis Económica Internacional	5.1.- Concentración espacial 5.2.- Distribución Regional de la Producción	6.1.- Recursos Hídricos 6.2. Energía 6.3. Bosques y Biodiversidad 6.4. Otros Recursos Estratégicos
Objetivos Metas y Lineamientos de Política	1.- Derechos Fundamentales y Dignidad de las personas	2.- Igualdad de oportunidades y acceso a los servicios básicos	3.- Estado Descentralizado al Servicio de los Ciudadanos y del Desarrollo	4.- Economía competitiva y con alto nivel de empleo y productividad	5.- Desarrollo Regional Equilibrado e Infraestructura Adecuada	6.- Recursos Naturales y el Ambiente
Programas y Proyectos Prioritarios de Desarrollo Nacional						

Figura 6. Matriz de Acceso Temático Lineamientos PLADES 2010-2021.

Tomado de “Objetivos Nacionales,” por F. Calderón, 2010. Recuperado de <http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100206.pdf>

También en 2013, la canciller Eda Rivas informó que Perú está próximo a recibir el fallo de la Corte Internacional de la Haya en relación al reclamo sobre límites marítimos presentado contra Chile en 2008. A pesar de esta demanda, ambos países trabajan en una agenda bilateral por el desarrollo común. Es importante poner fin a esta diferencia que se tiene desde hace mucho tiempo atrás con Chile, porque eso va a permitir emprender juntos muchos temas bilaterales (“Nueva Canciller Peruana”, 2013). En la Tabla 9 se presenta la Matriz de Intereses Nacionales para el Perú.

Tabla 9

Matriz del Intereses Nacional (MIN) del Perú

Interés nacional	Intensidad de interés			
	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
1. Democracia y estado de derecho		Perú	* AL, UE, EE.UU.	
2. Equidad y justicia social		* AL, UE, EE.UU.	Perú	
3. Competitividad del País.		**Chile	* Perú, México, Colombia, Chile, Brasil	
4. Estado eficiente, transparente, y descentralizado.		* Perú, México, Colombia, Chile, Brasil		
5. La consolidación de la presencia estratégica del Perú en el Asia y en la Cuenca del Pacífico.			* Perú, México, Colombia, Chile, China, Brasil	**Chile
6. Lograr una economía dinámica y diversificada.		* Perú, México, Colombia, Chile, Brasil		
7. La alianza estratégica con Brasil y la integración física sudamericana.			* Perú, Brasil, AL	
8. Integración competitiva a la economía mundial		* Perú, China, UE, EE.UU., Brasil, AL		

Nota. * Intereses Comunes; ** Intereses No Comunes.

3.1.2 Potencial nacional

D'Alessio (2013) indicó que el potencial o poder nacional indica cuán débil o fuerte es un Estado para alcanzar sus intereses nacionales. Es decir, la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales. Para analizar las fortalezas y debilidades del Perú, es necesario evaluar los siguientes siete dominios:

Demográfico. “La población estimada del Perú para el año 2013 es 30.8 millones (30.1 millones para el año 2012), de los cuales 9.5 millones (9.395 millones en 2012, cerca del 30%) reside en Lima” (Ernst & Young, 2013, p. 13).

Geográfico. El Perú se ubica en la costa oeste central del continente sudamericano. Limita con el Océano Pacífico al oeste, con Chile al sur, con Brasil y Bolivia al este, y con Colombia y Ecuador al norte. Con una extensión territorial de 1'285,215.60 kilómetros cuadrados, el Perú es el tercer país más extenso de Sudamérica después de Argentina y Brasil, y se puede dividir geográficamente en tres regiones naturales: (a) *Costa*, es una angosta franja de 3,080 km de perímetro marítimo que ocupa el 10.7 % de la superficie del país y alberga a 19.5 millones de habitantes; Lima, la capital política y económica del país, se localiza en esta región; (b) *Sierra*, alberga a la Cordillera de los Andes, cubre el 31.8% de la superficie, y posee 8.4 millones de habitantes; esta región contiene los más importantes depósitos de minerales del país; y (c) *Selva Amazónica*, es la región natural más amplia del Perú, ocupa el 57.5% de la superficie y es rica en petróleo y recursos forestales; está habitada por 2.9 millones de habitantes (Ernst & Young, 2013). Según Gil et al. (2011), la ubicación geográfica del Perú es una fortaleza porque se encuentra dentro de la cuenca del Pacífico Sur, en el centro de Sudamérica y del mundo. Según Ernst & Young (2013), el Perú también dispone de un fácil acceso a EE.UU. y al Sudeste Asiático, lo cual sumado a su participación en el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), la Comunidad Andina de Naciones (CAN), el Tratado de Libre Comercio con EE.UU. (TLC), la Alianza del Pacífico

(con Colombia, Chile, y México) y la negociación en curso del Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) con Brunei Darussalam, Chile, Nueva Zelanda, Singapur, Australia, EE.UU., Malasia, y Vietnam, facilita el comercio con los principales mercados mundiales, como se puede observar en la Figura 7.

Económico. El Perú ha logrado importantes avances en su desempeño macroeconómico en los últimos años, con altas tasas de crecimiento del PBI, tasas de cambio estables y baja inflación. En la última década, la economía peruana tuvo la inflación promedio anual más baja en Latinoamérica, con 2.8%, por debajo de Chile (3.2%), Colombia (4.9%), y Brasil (6.4%). Su tasa de crecimiento anual fue 6.3% del PBI en 2012, que lo incluye entre las economías de más rápido crecimiento de la región, llegando a acumular un crecimiento promedio anual de 6.4% de manera constante y durante los últimos trece años (Ernst & Young, 2013). El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) redujo a 6.1% su proyección de crecimiento del PBI para 2013, de 6.3% calculado en marzo pasado, debido sobre todo a la disminución de las exportaciones en 3.5%, ocasionada por la menor demanda de estas a causa de la recesión mundial (BCRP, 2013b).

Tecnológico-Científico. La ciencia y la tecnología son componentes fundamentales de un plan de innovación para la competitividad de un país. Con la aplicación del conocimiento científico y de nuevas tecnologías, se resuelven problemas relacionados con la obtención y utilización de energía, de alimentos, de la tierra, de suministro de agua potable, entre otros, y se mejora la productividad y la competitividad, con lo que se logra el crecimiento económico. La innovación es clave para la competencia comercial entre empresas y países. Las empresas innovadoras tienen mejores productos a menores precios, para imponerse en un mercado globalizado cada vez más complejo. Por ello, el número de solicitudes de patentes de residentes es un indicador de creatividad e inventiva de un país (CEPLAN, s.f.).



Figura 7. Principales acuerdos comerciales del Perú.

Tomado de “¿Por qué Invertir en el Perú?,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú (Pro Inversión), 2013. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/2013/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_mayo.pdf

Según información la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología, Perú es uno de los países con menos solicitudes de patentes de residentes en América Latina y la tendencia en el tiempo no se inclina a mejorar este indicador. En América Latina, el Perú es uno de los países con menos investigadores científicos y tecnológicos por cada mil habitantes, lo que empieza a ser diferente en el resto de países de esta parte del mundo que quieren seguir en la línea del crecimiento (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], s.f.).

Histórico, psicológico, y sociológico. Perú es un país rico en historia, cultura, y tradiciones. Después de un proceso de hiperinflación y terrorismo que lo golpeó en los últimos 20 años, Perú atraviesa por una etapa de estabilidad, respeto, y promoción de inversión en su región. El orgullo nacional crece sólido y cimentado, entre otros factores, en el emprendimiento, la herencia cultural, y la gastronomía. Este crecimiento acarrea el reto propio de su sostenimiento y del incremento de la productividad sobre la base de mejoras en la calidad de la educación, de la infraestructura, y de la ejecución de necesarias reformas (Ernst & Young, 2013). Arellano (2010) indicó que en los últimos treinta años grandes fenómenos han cambiado la cara de la sociedad peruana, acortando las distancias entre ricos y pobres, tanto en los aspectos económicos como en los sociales y políticos. Por un lado, la acumulación de riqueza de los migrantes a las ciudades generó el ascenso social y económico de miles de personas que antes fueron pobres. Por otro lado, diversos fenómenos como la reforma agraria y la hiperinflación hicieron que las clases dirigentes tradicionales perdieran poder.

Organizacional-Administrativo. El Perú es una república constitucional de representación democrática con un sistema multipartidario. Bajo la actual Constitución de 1993, el presidente es el jefe de Estado y de gobierno. Es elegido cada cinco años y no puede postular a una reelección inmediata. El presidente designa a su primer ministro y a los miembros del consejo de ministros. Existe un Congreso unicameral de 130 miembros

elegidos por un periodo de cinco años. Las propuestas de ley pueden ser realizadas tanto por el Poder Ejecutivo como por el Poder Legislativo. Las propuestas se convierten en ley una vez que son aprobadas por el Congreso y promulgadas por el presidente de la República. El Poder Judicial es un órgano independiente, donde los jueces son nombrados por el Consejo Nacional de la Magistratura (Ernst & Young, 2013).

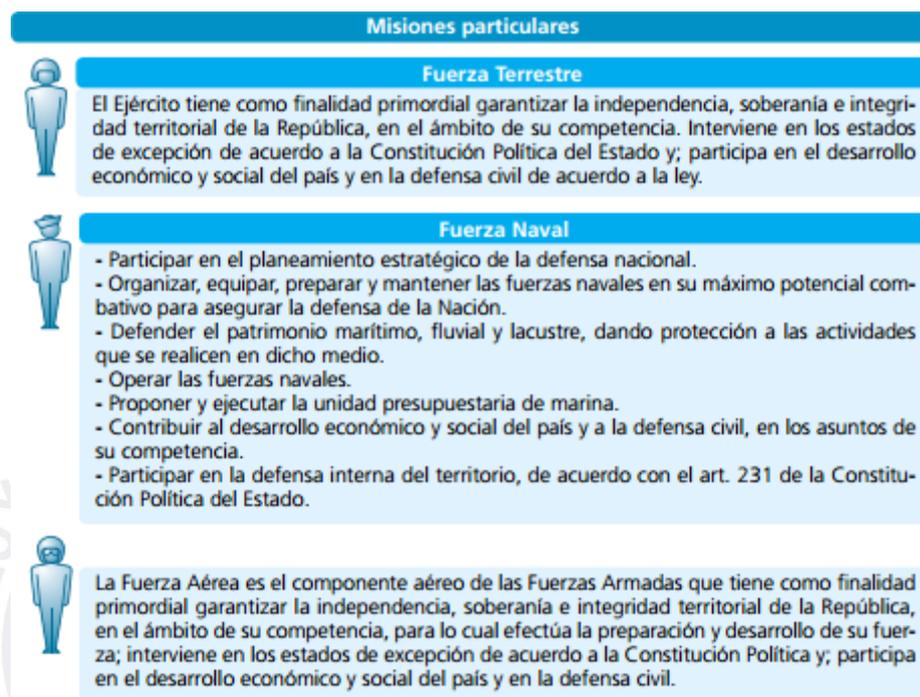


Figura 8. Misiones particulares de las Fuerzas Armadas del Perú.

Tomado de “Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y Caribe,” por la Red de Seguridad y Defensa de América Latina y Caribe (RESDAL), 2012. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas12-23-peru.pdf>

Militar. De acuerdo con la Red de Seguridad y Defensa de América Latina y Caribe (RESDAL, 2012), la política general del sector defensa está orientada a recuperar y mantener la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, la capacitación permanente de su personal, el acercamiento hacia la población mediante su participación en apoyo al desarrollo del país, la participación en la paz y la seguridad hemisférica, la promoción de la participación de los organismos del Estado en la defensa nacional, la transparencia y racionalidad en el gasto, y el fortalecimiento institucional de la Fuerzas Armadas. Estas están constituidas por: (a) Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú, y (c) Fuerza Aérea del Perú. Se encuentran

coordinadas por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, perteneciente al Ministerio de Defensa, como se observa en la Figura 8. En cuanto al proceso de modernización de las Fuerzas Armadas, Chiri (como se citó en RESDAL, 2012) indicó que es de esperar que se desarrolle y fortalezca lo avanzado en ese campo a través del llamado Núcleo Básico de Defensa (NBD). El NBD se gestó con el objetivo de mejorar progresivamente los niveles de equipamiento y operatividad de las Fuerzas Armadas. Durante su primera etapa (2007-2011), se realizó una inversión de US\$653 millones en la adquisición de nuevos equipos y en la modernización del material preexistente. Sin embargo, estas adquisiciones serán insuficientes de no implementarse las etapas II y III del NBD (“Requerimientos Intermedios y Complementarios”). En la Figura 9, se muestran los acuerdos bilaterales firmados entre Perú y diferentes países en el periodo 2010-2012.



Figura 9. Acuerdos bilaterales firmados entre 2010-2012.

Tomado de “Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y Caribe,” por la Red de Seguridad y Defensa de América Latina y Caribe (RESDAL), 2012. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas12-23-peru.pdf>

3.1.3 Principios cardinales

D’Alessio (2013) indicó que los principios cardinales son la base de la política exterior, la cual define como debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos. Para determinar las oportunidades y amenazas del país, son cuatro los principios cardinales que se deben considerar:

Influencia de terceras partes. La estrategia peruana de desarrollo se sustenta en una economía abierta y competitiva en su oferta exportable. Esta estrategia ha dado resultados positivos, puesto que ha permitido consolidar al comercio exterior de bienes y servicios como un instrumento de desarrollo económico y de disminución de la pobreza. Las negociaciones comerciales internacionales han permitido reducir paulatinamente la vulnerabilidad externa que la economía peruana mostraba en tiempos de crisis. En los últimos años, el Perú ha negociado acuerdos de libre comercio con la mayoría de sus socios comerciales. El trabajo pendiente es maximizar el aprovechamiento de estos acuerdos. Debido a la influencia de EE.UU en el comercio mundial, se firmó con este país un tratado de libre comercio que entró en funcionamiento el 1 de febrero de 2009. China también firmó un tratado de libre comercio con el Perú, el cual entró en vigencia en el año 2010. Como consecuencia del dinamismo del comercio mundial, al 31 de diciembre del año 2011, y por primera vez, China se ha convertido en el primer socio comercial del Perú, continuando este resultado durante el año 2012 (Ernst & Young, 2013). Asimismo, el Perú acaba de firmar el Tratado de la Alianza del Pacífico, con los países de México, Chile, y Colombia, con el objetivo negociar en bloque las condiciones favorables que requieran de otros bloques.

Lazos pasados y presentes. Desde épocas prehispánicas, el Perú sobresalió en América Latina. El desarrollo alcanzado por los incas se compara con el de los mayas y los aztecas. El Imperio Incaico abarcó varios países de la actual región andina. Tras la conquista por parte de los españoles, se formó el virreinato del Perú, el cual también ejerció influencia sobre la región, puesto que fue uno de los más importantes y tenía para la corona española similar valor que el de México. Durante la época de la independencia, dos fuerzas libertadoras de diferentes países se unieron para lograr la independencia del Perú del yugo español, por temor de que fracasara la liberación alcanzada en el resto del continente. Durante

el periodo republicano, el Perú tuvo conflictos bélicos con casi todos sus vecinos, especialmente con Ecuador en los años (1981 y 1995). Estos conflictos culminaron tras la firma de acuerdos de paz. Sin embargo, la Guerra del Pacífico ha dejado en los peruanos heridas abiertas. A 2013, está pendiente de resolución un diferendo marítimo con Chile en la Corte Internacional de la Haya.

Contra balance de intereses. Perea (2010) indicó que una de las principales cualidades geopolíticas del Perú es su centralidad respecto de los grandes bloques económicos del siglo XXI, la cual comparte con Brasil pero en el caso peruano se potencia por su posición estratégica frente a la Cuenca del Pacífico, por lo que las condiciones a favor del territorio del Perú son excepcionales. Sin embargo, en el pasado estas condiciones generaron depredación y usurpación del territorio peruano debido a la ambición de los países vecinos. A 2013, todavía no se aprovechan las ventajas comparativas del país.

Según Gil et al.(2011), el Perú interactúa simultáneamente en diversos frentes: (a) con el bloque socialista que conforman Venezuela, Bolivia, y Ecuador, los cuales buscan influenciar directa e indirectamente en el manejo interno del país; (b) con el Brasil, que limita con el Perú a través de aproximadamente cinco mil kilómetros y es la octava economía mundial (Perea, 2010). El Perú respecto del mundo globalizado se encuentra al inicio de un proceso de integración en diferentes frentes. Se debería evitar que la infraestructura de integración creada por los dos Estados, en el marco del convenio Integración de Infraestructura Regional Sud Americana (IIRSA), se estanque en la construcción de carreteras (e.g., una alternativa logística bastante limitada dada la envergadura de las transacciones de mercadería entre Brasil y las comunidades de APEC), se precisa en principio además, de infraestructura ferroviaria, portuaria, energética, y logística. En segunda instancia, está presente la inevitable necesidad de fomentar de modo inmediato una dinámica comercial

que a su vez definirá con seguridad la posibilidad de desarrollos conjuntos en materia minera, industrial, petroquímica, agro, industrial, etc.; y (c) con Chile, que ha hecho fuertes inversiones en los últimos años en el país, y con quien paradójicamente se ha firmado el Tratado de la Alianza del Pacífico (también con Colombia y México) y por otro lado se tiene pendiente un tema de límites marítimos, cuyo respectivo caso fue llevado por el Perú a la Corte Internacional de la Haya, que está próxima a dar su fallo y que este no puede ser sujeto de apelación.

Conservación de los enemigos. Según Gil et al. (2011), Chile sigue siendo el principal rival de Perú. Su desarrollo en los últimos 40 años superó al del resto de países de la región, por lo que se le puede considerar un competidor pero también un modelo.

3.1.4 Influencia del análisis en la Palta

El país atraviesa por un periodo de crecimiento sostenido. Este auge es similar al obtenido en la década de los cincuenta, el cual género que en la década siguiente el Perú fuera uno de los países de Latinoamérica con mayores índices de desigualdad social. Ambos crecimientos se sustentan en el aumento de los volúmenes de las materias primas, sin embargo en este último coincidieron el aumento de volumen y del precios de las materias primas, impulsado por la demanda principalmente de países como China. Tal como lo indicó Ernst & Young (2013):

El Perú es uno de los países más importantes de Latinoamérica. Una variedad de climas, una enorme extensión territorial, importante recursos naturales, personas de gran capacidad y con alto nivel académico, además de sólidos antecedentes económicos e industriales, son algunas de las diversas características de este país. El Perú es considerado hoy uno de los principales mercados emergentes del mundo, cuenta con una importante y reciente historia de estabilidad económica fundamentada en un crecimiento anual promedio ininterrumpido de 6% de su PBI durante los

últimos 13 años, y destaca por su gente, por su rendimiento y por su emprendimiento.

Por estos motivos, el Perú es un excelente destino para la inversión extranjera (p. 3).

El manejo interno del país indica que el Perú aspira a lograr estabilidad en los diferentes estamentos del Estado, a fortalecer la competitividad creando oportunidades de empleo, a disminuir la pobreza. En lo externo, muestra lineamientos definidos en cuanto a inversión extranjera, incrementa el acceso a los principales mercados del mundo a través de tratados de libre comercio y mediante con países de cuales tradicionalmente estuvo distanciado. Estos factores brindan a los inversionistas seguridad para establecerse en el país.

3.2 Análisis Competitivo del País

El modelo de Porter (como se citó en D'Alessio, 2013) define los determinantes de las ventajas competitivas en las naciones. Este modelo se utilizara para realizar el análisis de competitividad, cuyos determinantes se encuentran formados por: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores relacionados y de apoyo, y (d) estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.

3.2.1 Condiciones de los factores

En lo relacionado a la Palta, las características de su producción son similares a las de otros productos agrícolas en el país: por un lado están las empresas agroexportadoras que disponen de capitales de inversión y de planes estratégicos a mediano o largo plazo a partir de los cuales definen sus objetivos y metas y las acciones para lograrlos; por el otro, están los pequeños y medianos agricultores, quienes se encuentran con una serie de problemas que en su mayoría son los mismos desde hace décadas. De acuerdo con Maximixe (2012), la Palta es una de las frutas más completas debido a que contiene un alto valor alimenticio y posee un mínimo de 8% de aceite. Existen más de 500 variedades y la Palta Hass es la más comercial. Su consumo es recomendable en todos los segmentos de la población: niños, jóvenes, adultos, deportistas, mujeres embarazadas, madres lactantes, y personas mayores.

Una de las fortalezas del país en cuanto a la producción de palta es el alto rendimiento, el cual supera la media mundial, debido a que presenta calidad de suelos y factores climáticos favorables. Sin embargo, el nivel tecnológico es escaso, lo cual impide elevar la productividad de los pequeños agricultores, así como mejorar la calidad del producto. Resulta fundamental revertir esta condición para competir en el mercado con los productos de países tales como México y Chile, entre otros. El auge del Perú en la agricultura moderna es una importante posibilidad para mejorar la calidad de vida de las personas que se dedican a esta actividad, además de ser un potencial para crear miles de puestos de trabajo si se hace coordinadamente. El sector agrario, que también fue afectado por la menor demanda externa, presentó avances impulsados por esfuerzos privados y por la mayor conectividad vial generada en el interior del país. El *IV Censo Agropecuario 2012* hecho por el INEI es revelador: el minifundio (menos de 5 Ha) ha crecido (82% de las unidades agropecuarias y casi todas ellas se conducen de manera personal y no empresarial), lo cual hace muy difícil impulsar las exportaciones agropecuarias, puesto que se configura una especie de “país de macetas”, con productores muy pequeños poco conectados a la modernidad (sólo 8% accede al crédito formal) (“Balance 2013”, 2013).

El *IV Censo Agropecuario* realizado por el INEI el año 2012, confirmó que continúa la precariedad entre la mayoría de los productores, que el Perú tiene 1.6 millones más de hectáreas agrícolas, medio millón más de productores, y que ha aumentado el tamaño de cada una de ellas en comparación con lo señalado por el último censo de 1994. También, que se mejoró el área de riego y la variedad de cultivos, con lo cual se consiguió exportar en 2012 la cantidad de US\$4,300 millones. El censo también concluyó que (“Censo Agropecuario Revela”, 2013):

- El 42% de la tierra cultivable no se trabaja;
- El 63% se riega solo cuando hay lluvia;

- El 1% de productores usa electricidad en sus actividades;
- El 77.3% no emplea ninguna maquinaria;
- El 38% no aplica ningún abono;
- Casi el 90% no recibe asistencia técnica; y
- El 92% no accede a líneas de crédito.

Según el ministro de Agricultura, Milton von Hesse (como se citó en “Censo Agropecuario Revela”, 2013), estos factores originan baja productividad y pobreza, la cual según datos del INEI afecta al 53% de los pobladores rurales y al 16.6% de la población urbana. También informó que los resultados del censo revelaban que los principales problemas del sector eran la falta de asociatividad entre los productores y el acceso a tecnología moderna y líneas de crédito que les permitan desarrollarse y mejorar su productividad. Entre las medidas iniciadas por el Ministerio de Agricultura para superar dichos inconvenientes figuran:

- Mejora del presupuesto para las regiones andinas más pobres e impulso de la asociatividad de los pequeños productores, como mecanismo para lograr su desarrollo.
- Impulso de la titulación y formalización de la propiedad agrícola y promoción de la cultura de pago entre los agricultores con el objetivo de que accedan a créditos.
- Asociación de Agrobanco con entidades privadas para ampliar sus líneas de crédito e impulsar los préstamos a los agricultores.
- Ejecución de los S/.1,000 millones presupuestados para el programa Mi Riego, el cual consiste en irrigar 40 mil hectáreas en las zonas andinas más pobres del país.
- Con el objetivo de afrontar situaciones imprevistas se debe usar los seguros y erradicar la condonación de deudas porque esto termina afectando el acceso al crédito de todos los productores. Refirió que en la campaña 2012-2013 se aseguraron 414 mil hectáreas de

cultivos en Cajamarca, Huánuco, Pasco, Huancavelica, Ayacucho, Apurímac, Cusco, y Puno.

Según Maximixe (2012), la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) ha desarrollado una alianza sólida con las instituciones públicas y privadas de las regiones del país, lo cual ha permitido impulsar el crecimiento exportador regional. En tanto, las áreas de cultivo se han incrementado debido a las mayores inversiones; por ejemplo, la empresa Comercializadora Virú estaría cambiando sus cultivos de espárragos por el de Palta y, debido al ciclo de vida de este producto, la empresa Dámper opto por destinar 40 hectáreas al cultivo de palta, de las que se espera obtener 160 toneladas de paltas el próximo año. Asimismo, se están explorando otras áreas geográficas para la producción de palta, tanto en el norte como en el sur. También el proyecto Chincas impulsará la productividad de bienes de agroexportación, puesto que permitirá incrementar la extensión de tierra útil para los cultivos.

Las principales variedades de paltas que se cultivan en el país son: Hass, Fuerte, Nabal, Dedo; en la costa, valles interandinos, y selva alta. Las regiones con más producción son Lima, La Libertad, Junín, e Ica, las cuales concentran el 74% de la producción nacional y donde se siembra paltas todo el año. La Palta de la costa se destina al mercado externo, mientras que la Palta de la sierra y selva se dirigen al mercado local. La Palta Hass es la variedad que más se comercializa en el mercado internacional, debido a su alto nivel de productividad y excelente calidad de pulpa.

De acuerdo con Maximixe (2012), el cultivo de la Palta manifiesta las siguientes fortalezas:

- Periodo de cosecha en contra estación, en relación con otros países (ver Figura 10).
- Rendimientos elevados, por encima de la media mundial.
- Factores climáticos favorables para el cultivo de las distintas variedades de Palta.

- Creciente participación y mayor preferencia por la Palta Hass y Fuerte peruana en el mercado internacional.
- Certificación del gobierno estadounidense para exportar la Palta Hass.
- Bajo requerimiento de recursos hídricos frente a otros cultivos.
- Diversidad de usos, siendo materia prima, en forma de aceite para la elaboración de cosméticos y la industria farmacéutica.
- Valor nutritivo, favorece la prevención de cardiopatías y mejora de la circulación.

Calendario de cosechas de Palta por principales zonas productoras (Has.)

		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Lima	Campaña Grande						■	■	■	■			
	Campaña Chica	■	■	■	■	■					■	■	■
La Libertad	Campaña Grande					■	■	■	■				
	Campaña Chica	■	■	■	■					■	■	■	■
Junin	Campaña Grande	■									■	■	■
	Campaña Chica		■	■	■	■	■	■	■	■			
Ica	Campaña Grande					■	■	■	■				
	Campaña Chica	■	■	■	■				■	■	■	■	■

Calendario de cosechas de Palta a nivel nacional (Has.)

		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Cosecha	Campaña grande					■	■	■	■				
	Campaña chica	■	■	■	■					■	■	■	■
Siembra	Todo el año	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Figura 10. Calendario de Cosechas de Palta por principales zonas productoras. Tomado de “Estudio de la Palta (Informe de Inteligencia de Mercado),” por Maximixe, 2013b. Lima, Perú: Autor.

Entre sus debilidades, figuran las siguientes (Maximixe, 2013b):

- Altos costos de transporte para la exportación.
- Aspectos fitosanitarios que limitan el ingreso a países tales como China y Japón.
- Falta de infraestructura vial que incremente la productividad del abastecimiento.
- Cultivos sujetos a factores de alternancia propios del ciclo de vida del palto.
- Limitado acceso a tecnología que mejore la calidad del cultivo.
- Falta de infraestructura portuaria de calidad.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Las condiciones de la demanda se pueden clasificar en internas y externas. Porter (2012) recomendó analizar el mercado interno y las fortalezas que impulsarían la llegada a los mercados externos, sin embargo se evaluarán las condiciones de la demanda externa principalmente para buscar oportunidades de desarrollo del cultivo de la Palta en el país. Debido a la recesión económica mundial, las exportaciones tradicionales peruanas disminuyeron en volumen y precios. Esta situación puede configurarse como una oportunidad para incrementar la exportación de productos no tradicionales como la Palta, la cual creció significativamente en los últimos años. Para consolidar los volúmenes de exportación alcanzados, se debe fortalecer lo avanzado y abrir nuevos mercados.

La exportación de Palta peruana está consolidada en los países que integran la comunidad europea, incluso a pesar de que España es uno de los principales productores mundiales de este producto. Debido a que esta región del mundo atraviesa un periodo de recesión, es probable que las exportaciones españolas decrezcan, lo cual se puede considerar una oportunidad para las exportaciones de palta peruana. EE.UU. es otro de los países que importa palta peruana, debido a que su producción nacional no satisface la demanda interna a pesar de que muestra tasas de crecimiento.

La recesión económica podría reducir la demanda de los importadores tradicionales de Palta peruana, por ello es necesario considerar como posibles nuevos mercados a países asiáticos tales como China, Corea, y Japón, los cuales exigen condiciones fitosanitarias para importación de Palta; y en Sudamérica a Brasil, México (por su alta demanda interna) y Chile (por la disponibilidad del producto cuando ellos no lo tienen). Para el ingreso de la Palta peruana a estos mercados, se requiere cumplir sus exigencias de importación y superar al producto que proviene de países tales como México y Chile, donde se dispone de ventajas competitivas (i.e., marco institucional, tecnología, cultura exportadora).

En lo relacionado a la demanda del mercado de EE.UU., según Romero, Aponte, Falco, y Corbera (2013) se debe tener en cuenta:

- Aumento del consumo de Palta de forma natural, debido a que la colonia hispana ha aumentado significativamente en la primera década del siglo XXI, siendo al año 2000 35.3 millones y a 2010, 50.5 millones de habitantes, lo que representa el 16% del total de la población.
- El interés de la población por el uso de alimentos saludables y de orígenes étnicos diferentes a los suyos, entre los cuales destaca la Palta por sus elevados beneficios para la salud y su alto valor nutritivo.
- El incremento del consumo del guacamole (Palta), el cual integra los menús de las principales cadenas de comida rápida (i.e., Burger King, Subway, Panera Bread, Abu Bon Pain), así como la comercialización del producto ya elaborado en los principales supermercados (i.e., Wholly Guacamole). El guacamole es una salsa preparada a base de Palta Hass, acompañada de jugo de limón, cebolla y tomate, y que también puede tener algunos ingredientes adicionales como pimientos picantes, ajo, comino, entre otros. Estos factores impulsaron que la demanda de Palta Hass entre los años 2005 y 2013 casi se duplicara, pasando de un consumo de 0.803 millones de libras a 1.65 millones de libras, considerando la producción local como importada, según el Consejo de Paltas Hass (Hass Avocado Board).

Según el RREE (2011b), la producción de Palta Hass en EE.UU. no cubre su consumo local y en los últimos años Chile ha dejado de ser el primer exportador (lo fue hasta el año 2004) siendo reemplazado por México, que ha tenido que adecuar su producción local sobre todo en lo relacionado a las restricciones fitosanitarias para poder ingresar a este mercado. Esto significa que el mercado americano puede cambiar su preferencia por productos de determinados países si se le ofrecen alternativas de calidad superior. Otro criterio a considerar es la alternancia de la alta producción de California, principal productor

de Palta Hass para consumo interno en EE.UU., puesto que representa una oportunidad para la oferta peruana en los años en los que California presente temporadas bajas, lo cual suele suceder cada dos años. Dado el tamaño del mercado de los EE.UU., es necesario evaluar sus probabilidades de compra por regiones, lo cual se puede apreciar en la Figura 11.

En lo relacionado al mercado interno, el consumo es bajo y disponibilidad del producto es de alrededor de solo seis meses del año. Arturo Medina, presidente de Pro Hass indicó que uno de los desafíos para el año 2013 fue promocionar más el producto en el mercado interno, puesto que los peruanos desconocen este fruto y sus variedades. Consideró también que en el Perú se puede imitar el caso de Chile, donde con campañas dirigidas al consumidor han podido orientar que estos consuman la variedad de Palta Hass. En el caso de Perú, el 98% del consumo interno de Palta está dirigido a la variedad Fuerte.

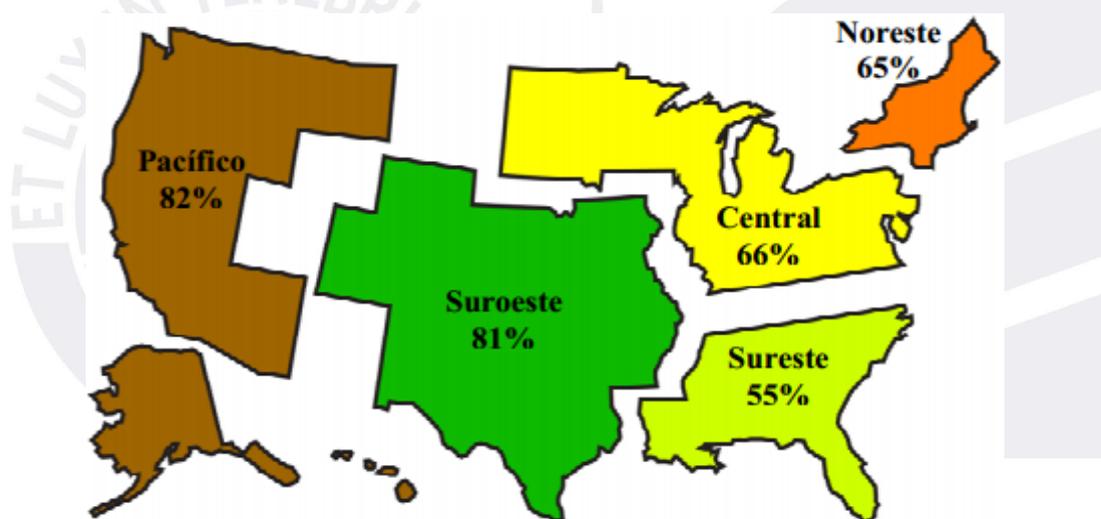


Figura 11. EE.UU.: Probabilidad de compra de Palta Hass por regiones. Tomado de “Perfil de Mercado de Palta Hass en Estados Unidos,” por el Ministerio de Relaciones Exteriores (RREE), 2011b. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/Documents/Estudios_y_Perfiles/Frutos%20frescos/Perfil_de_Mercado-Palta_Hass_en_EEUU_2011.pdf

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El crecimiento presentado en los últimos años en el cultivo de la Palta se impulsó principalmente por las exportaciones, puesto que el consumo interno es bajo en comparación con otros países de la región. Las exportaciones se realizan por empresas formalmente

establecidas. Estas empresas disponen de planes estratégicos que les permiten mejorar sus inversiones y orientarlas a cultivos más rentables, como es el caso de algunas compañías que se dedicaban a la exportación espárragos pero variaron sus cultivos alternativa a la Palta Hass. Otras empresas ya se dedicaban al cultivo de Palta, pero están ampliando sus cultivos de la variedad la Palta Hass, aprovechando ventajas como el menor consumo de agua o agregando la Palta a su oferta exportadora.

Existen también una asociación de empresas exportadoras ubicadas en la misma zona geográfica (como es el caso de los productores de Chincha y Cañete), las cuales buscan sumar esfuerzos con el objetivo de exportar volúmenes significativos del producto, compartir información tecnológica, así como implementar en forma paralela medidas fitosanitarias para superar restricciones impuestas por los países receptores de Palta Hass. Esta asociación ha formado de manera empírica un clúster, pero esta situación no se presenta en el resto del país, debiendo dársele la importancia del caso por ser una ventaja competitiva resaltante. Otra muestra de asociatividad se presenta en el caso de las empresas productoras de Palta Hass, las cuales han formado la Asociación Pro Hass, que agrupa alrededor del 80 por ciento de productores y brinda una serie de ayudas a sus integrantes con el objetivo de mejorar su oferta exportadora. Esta asociación se está orientando a incentivar la exportación a otros mercados para reducir la dependencia de mercados tales como el europeo e impulsar el consumo interno.

Las empresas deben de tener en cuenta algunas características cambiantes del mercado, según Yovera (2013) estas se pueden resumir en:

- Buena apariencia (presentación).
- De fácil uso: cortado, tamaño apropiado, pelado, etc.
- Productos que puedan satisfacer sus necesidades étnicas y culturales.
- Amplia información, sobre origen, valor nutritivo, forma de consumo, y preparación.

- Confiabilidad, sobre calidad e inocuidad. De acuerdo con Codex Alimentarius, la *inocuidad* se define como la garantía de que los alimentos no causen daño al consumidor cuando se preparen y/o consuman de acuerdo con el uso al que se destinan.
- Manipulación genética de los alimentos.
- Protección del medio ambiente.
- Protección del bienestar animal.
- Responsabilidad Social.
- Comercio Justo.
- Producción Orgánica.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

De acuerdo con Maximixe (2013b), en el Perú existe la actitud para lograr una mejor oferta exportadora, que ayude a consolidar y abrir nuevos mercados internacionales, por lo que el proceso de certificación fitosanitaria cumple un rol importante en las negociaciones comerciales y está a cargo del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). En lo relacionado a la comercialización en el mercado interno, los supermercados requieren registros de calidad y empaques, puesto que su público es exigente y está dispuesto a pagar un precio mayor por una fruta de calidad. Por ello, la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) sería recomendable que solicitara autorización sanitaria de esta fruta para su comercialización en el mercado interno. Entre las instituciones de apoyo figura la Asociación Peruana de Productores de Palta Hass, que trabaja en la promoción del producto en el mercado externo e interno.

En el caso puntual de EE.UU., existen en ese país cuatro oficinas comerciales del Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) cuyo objetivo es generar nuevas oportunidades comerciales y de inversión para las empresas peruanas. Este escenario con EE.UU. debería de ser replicado en los principales mercados del mundo y con énfasis donde el Perú pretende

ingresar, se puede citar lo sugerido por Romero (como se citó en Romero et al., 2013), donde menciona que si bien se participa en una serie de ferias con el apoyo principalmente de PROMPERÚ, así como se llevan a cabo una serie de actividades con operadores de la industria, se debe considerar la promoción de los alimentos provenientes del Perú a otro nivel estratégico. Es decir, articular un trabajo detallado con una agencia de relaciones públicas y publicidad especializada, la cual deberá permitir definir una estrategia de comunicación y acceso permanente a los medios como radio, televisión, y prensa escrita, particularmente a los editores de alimentos de diarios (e.g., Los Ángeles Times, New York Times, Washington Post, entre otros). De esta manera, el mensaje sobre las virtudes y calidad de los productos peruanos llegaría al consumidor final, lo cual sería muy atractivo y un incentivo para que los importadores y distribuidores norteamericanos favorezcan la compra de productos peruanos. Esta estrategia es usada por México, Nueva Zelanda, Brasil, y Chile, con resultados positivos.

El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG), a través del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), también contribuye con el cultivo de Palta. El INIA (2013) es un organismo público responsable de diseñar y ejecutar la estrategia nacional de innovación agraria. 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. Como objetivo general, está enfocado en promover y ejecutar diversas actividades que faciliten el desarrollo y fortalecimiento de la innovación tecnológica agraria nacional para la seguridad alimentaria e incremento de los niveles de competitividad de la producción agraria orientada, especialmente, a la inclusión social de los pequeños y medianos productores.

3.2.5 Influencia del análisis en la Palta

Existen oportunidades para impulsar el crecimiento del cultivo de la Palta en el país, sobre todo de la variedad Hass. En el mercado externo, la demanda creció impulsada por

iniciativas privadas y las condiciones particulares del país exportador, tales como: (a) el clima, (b) la calidad de su terreno lo que ha generado rendimientos por hectáreas interesantes así como, (c) por el crecimiento del consumo, y (d) al auge económico que vivió el mundo en estos últimos diez años. Sin embargo queda como tarea pendiente del Estado lo siguiente:

- Integrar a los agricultores que disponen de parcelas pequeñas (e.g., impulsando su formalidad, asociatividad, acceso a créditos de la banca, transferencia de tecnología, implementación del concepto de *buenas prácticas agrícolas*, orientación hacia cultivos de exportación como es el caso de la Palta).

Así como también apoyar a las empresas formales mediante:

- Apoyo tecnológico, para lograr mayores rendimientos de cultivos por hectárea.
- Impulso de mejoras fitosanitarias y participación activa en el levantamiento de estas en los mercados adonde se quiere ingresar.
- Mejoras en la infraestructura portuaria y vial sobre todo en la región sierra y selva.
- Participación de las oficinas comerciales de las embajadas en la promoción de los productos peruanos; entre otras actividades.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

A través de la evaluación externa se analizarán las oportunidades y amenazas claves del entorno. D'Alessio (2013) indicó que los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas (análisis PESTE).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

A diferencia de otros países de la región, el Perú dispone de una serie de ventajas comparativas que no son aprovechadas. Sin embargo, en los últimos años muestra crecimiento económico sostenido, impulsado por una serie de decisiones políticas tomadas cuando el Perú pasaba por uno de sus peores momentos a causa del terrorismo y el mal

manejo económico de la década de los ochenta. Este cambio político se produjo pocos años después de la caída del Muro de Berlín y que dio inicio al final de la Guerra Fría, estableciendo así un marco regulador e integrador con el resto de países del mundo, de tal manera que se aprovecharon dos escenarios que se presentaron a nivel mundial: (a) cuando el mundo en estas dos últimas décadas se integró aceleradamente a través de la globalización y los capitales se dirigieron a países que podían ofrecer alternativas de retorno de inversión, el Perú fue uno de estos; y (b) a raíz de que los capitales se dirigieron a países emergentes (e.g., como China), estos incrementaron sus requerimientos de materias primas, lo cual motivó incrementos de precio o la importación desde países con reservas probadas para cubrir la demanda correspondiente. Es decir, se aprovechó el interés y el hecho de ser una seria alternativa para estos capitales puesto que las nuevas reglas de estabilidad jurídica, económica, y tributaria, entre otras, dadas desde una nueva óptica política fue parte de su evaluación y ya no estaba solo en dicho análisis las diferentes ventajas comparativas de las que siempre se benefició el Perú.

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), responsable de la política monetaria del país, ha tenido un manejo eficiente de esta en la última década, dando seguridad y confianza a los inversionistas. También, los recientes gobiernos democráticos, a pesar de sus diferencias políticas han sabido mantener el mismo manejo de la economía por casi dos décadas. Los indicadores macroeconómicos del país en los últimos años son muy buenos y la pobreza ha disminuido considerablemente, sin embargo, queda como tarea pendiente de los próximos gobiernos hacer que cada vez mayor parte de la población tenga acceso a este crecimiento, vía una serie de reformas que son necesarias tanto para integrar a todos los peruanos a la modernidad como para lograr el mayor crecimiento del país. Hasta ahora el Perú sigue dependiendo de los ciclos expansivos por los que pasa el mundo, el último ya terminó y si el Perú continúa creciendo como lo viene haciendo hasta ahora se debe más por

el dinamismo que presenta la demanda interna (construcción sobre todo) puesto que se presentaban fuertes signos de atraso en una serie de sectores de la economía peruana. Poniendo énfasis en reformas como la regionalización del país, estas deben tener la magnitud y el impacto de lo que se hizo hace ya casi dos décadas atrás.

Esto con el objetivo de no repetir la historia del guano y el salitre en la segunda parte del siglo XIX, el caucho en las primeras décadas del siglo XX, y lo vivido en la década de los cincuenta del siglo pasado, cuando por condiciones externas el Perú tuvo una etapa de crecimiento sustentada en la demanda internacional de diferentes materias primas como minerales, productos agrícolas, y pesqueros (anchoveta principalmente), lo que generó que una vez pasada la necesidad de estas materias primas tal crecimiento disminuya a tasas no significativas, y si se suma a esto que por esa época el Perú fue altamente centralista (lo sigue siendo a la fecha) y tuvo uno de los indicadores de desigualdad de ingresos más altos de la región; terminó generando una serie de reclamos sociales en las siguientes décadas que fueron aprovechados por movimientos radicales que pusieron en peligro la estabilidad política del país. Tal como señala Fernando D'Alessio, director general de CENTRUM Católica, lo que el Perú necesita es un Planeamiento Estratégico con objetivos a largo plazo (para los próximos 30 años). Para D'Alessio, el Acuerdo Nacional del año 2002 representa un avance en este objetivo, pero en la práctica se necesita de un nuevo impulso de las diferentes fuerzas (y no solo políticas) para concretar lo plasmado en dichos acuerdos.

En lo relacionado a la legislación y tendencias de inversión extranjera, Ernst & Young (2013) indicaron que el Perú busca atraer inversión tanto nacional como extranjera en todos los sectores de la economía. Por ello, ha tomado las medidas necesarias para establecer una política de inversión coherente que elimine los obstáculos que pueden enfrentar los inversionistas extranjeros. Esto ha generado que el Perú sea considerado como un país con

uno de los regímenes de inversiones más abiertos del mundo. El Perú ha adoptado un marco jurídico para las inversiones que ofrece autorización automática a la decisión de inversión. También ha establecido normas necesarias para proteger la estabilidad económica de los inversionistas respecto a cambios arbitrarios en términos y condiciones legales aplicables a sus proyectos y que reduce la interferencia del gobierno en las actividades económicas. El gobierno peruano garantiza estabilidad jurídica a los inversionistas extranjeros respecto a las normas de impuestos a la renta y reparto de dividendos.

Según Ernst & Young (2013), los inversionistas extranjeros que tienen derecho a obtener dicha estabilidad jurídica y tributaria son aquellos que estén dispuestos a invertir en el Perú en un periodo no menor de dos años, por montos mínimos de US\$10 millones en los sectores de minería y/o hidrocarburos, o de US\$5 millones en cualquier otra actividad económica, o por adquirir más del 50% de las acciones de una compañía en proceso de privatización. Las leyes, regulaciones, y prácticas peruanas no discriminan entre empresas nacionales y extranjeras. No hay restricciones para la repatriación de las ganancias, las transferencias internacionales de capitales, o las prácticas de cambio de divisa. El envío de intereses y regalías tampoco tienen restricciones. La moneda extranjera puede ser utilizada para adquirir bienes en el extranjero o cubrir obligaciones financieras, siempre y cuando el operador este en cumplimiento con la legislación tributaria peruana. Ernst & Young (2013) señalaron que el Perú ofrece un marco legal que protege los intereses del inversionista ofreciendo:

- Un trato no discriminatorio e igualitario.
- Acceso sin restricción a la mayoría de sectores económicos.
- Libre transferencia de capitales.
- Libre competencia.

- Garantía a la propiedad privada (no expropiaciones o estatizaciones).
- Libertad para adquirir acciones a empresas nacionales.
- Libertad para acceder al crédito interno y externo.
- Libertad para remesar regalías.
- Un país con una red de convenios de inversión y que es miembro del Comité de Inversiones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).
- Un país que es miembro del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias relativas a Inversiones (CIADI) y del Organismo Multilateral de Garantías de Inversiones (MIGA, por sus siglas en inglés), ambas entidades internacionales de arbitraje.

Para el periodo 2012-2013, en el *Ranking Mundial de Competitividad* del Foro Económico Mundial (FEM) el Perú mejoró seis posiciones en comparación con las evaluaciones del año anterior, pasando del puesto 67 al 61 de un total de 144 países evaluados. De acuerdo con el Centro de Desarrollo Industrial (CDI) de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), si se analizan los 12 pilares de la competitividad, el Perú mejoró en tres de ellos: (a) estabilidad macroeconómica, del puesto 52 al 21; (b) salud y educación primaria, del puesto 97 al 91; y (c) tamaño de mercado, del puesto 48 al 45. Los mayores rezagos siguen siendo: (a) innovación, puesto 117; (b) instituciones, puesto 105; (c) infraestructura, puesto 89; (d) preparación tecnológica, puesto 83; y (e) educación superior y capacitación, puesto 80. Sin embargo, si se compara al Perú con los países latinoamericanos, muestra mejor desempeño que la media de la región. Beñat Bilbao Osorio (como se citó en el Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2012), director del WEF, señaló que la competitividad es un imperativo en tiempos de incertidumbre económica. El WEF define la competitividad como el conjunto de instituciones políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. Y el nivel de productividad determina la tasa de crecimiento de este, como se observa en la Tabla 10 y Figura 12.

Tabla 10

Perú: Resumen de los 12 Pilares que se Evalúan según el FEM (IGC 2012-2013)

#	Pilares	2012-2013		2011-2012	
		Posición	Valor	Posición	Valor
1	Instituciones	105	3.44	95	3.54
2	Infraestructura	89	3.51	88	3.62
3	Estabilidad macroeconómica	21	5.95	52	5.02
4	Salud y educación primaria	91	5.38	97	5.36
5	Educación superior y capacitación	80	4.05	77	4.00
6	Eficiencia de mercados de bienes y servicios	53	4.37	50	4.37
7	Eficiencia de los mercados laborales	45	4.56	43	4.62
8	Sofisticación de los mercados financieros	45	4.46	38	4.54
9	Preparación tecnológica	83	3.57	69	3.65
10	Tamaño de mercado	45	4.40	48	4.34
11	Sofisticación empresarial	68	3.94	65	3.93
12	Innovación	117	2.69	113	2.72

Nota. Tomado de “Informe Global de Competitividad 2012-2013 (Nota de Prensa),” por el Centro de Desarrollo Industrial (CDI), 2012. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/IGC_2012_2013.htm

De acuerdo a Ernst & Young (2013), y según el *Doing Business 2013*, el Perú ocupa el puesto 43 de 185 del ranking de países con facilidad para hacer empresa y negocios, y está posicionado en segundo lugar entre los países de Latinoamérica, lo cual también es corroborado por Forbes. Para ambos indicadores, el primero es Chile y Perú está en una mejor posición que Argentina, Panamá, Colombia, México, y Brasil, entre otros. Sin embargo

pese a los esfuerzos desplegados, el Perú solo mejoro una posición en el ranking Mundial de Competitividad 2013 del *Institute for Management Development (IMD)*, ubicándose en la posición 43 (“Ranking de Competitividad Mundial”, 2013), como se puede apreciar en la Tabla 11 y manteniendo el segundo lugar en competitividad de la región, después de Chile, que cae dos posiciones, al puesto 30. A pesar de la mejora en el ranking general, los resultados reflejan un llamado de alerta con respecto al retroceso en el pilar de infraestructura, el más relevante en términos estructurales y de largo plazo. Este sector continuó su descenso, pues el Perú se ubica en la posición 60, la última de la muestra exclusiva de países del IMD.

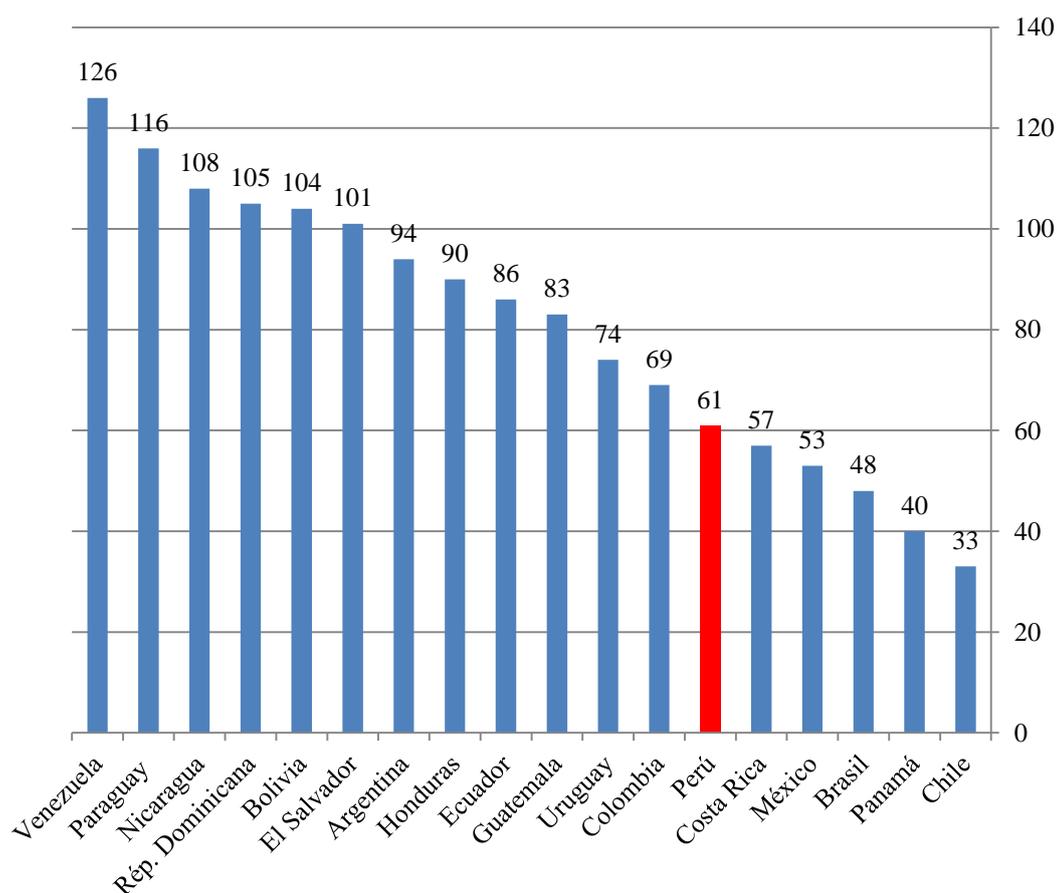


Figura 12. Ranking Latinoamérica IGC 2012-2013.

Tomado de “Informe Global de Competitividad 2012-2013 (Nota de Prensa),” por el Centro de Desarrollo Industrial (CDI), 2012. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/IGC_2012_2013.htm

Según el CDI (2012), el crecimiento del Perú requiere de una infraestructura moderna y productiva; sobre todo en puertos y carreteras, no se puede seguir creciendo sin invertir en ella, y la falta de inversión puede hacer que se pierda todo lo avanzado. De no actuar, la brecha en infraestructura del Perú, según la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN, como se citó en “Ranking de Competitividad Mundial”, 2013), que pasó de US\$37,700 millones (a 2008) a US\$87,900 millones (a 2012), seguirá ampliándose y socavando su desempeño competitivo, más aun cuando se tiene la oportunidad de exportar una serie de productos agrícolas debido a la diversidad productiva. Cuando la crisis presiona la economía, la inversión en infraestructura tiene que dejar de ser el factor de ajuste; por el contrario, debiera ser la constante para salvaguardar los fundamentos que soportan el crecimiento a largo plazo. Con el cierre paulatino de la brecha en los costos laborales entre Asia y Latinoamérica y, adicionalmente, la mejora en la competitividad del transporte y la logística de la región latinoamericana, se presenta la oportunidad de convertir la brecha de inversión en infraestructura del país en la cartera de inversión potencial en infraestructura más atractiva del mundo.

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), según indicó Castilla (2013) analizó lo complicado del panorama mundial y con el objetivo de promocionar y agilizar la inversión en el país, ha tomado las siguientes acciones:

- Decreto Supremo N° 054-2013-PCM (16 de mayo 2013). Se flexibiliza el plazo de la emisión del Certificado de inexistencia de Restos Arqueológicos (CIRA), las autorizaciones de uso de agua y los derechos de servidumbre.
- Ley 30025 (22 de mayo 2013). Se declara de necesidad pública la ejecución de 69 proyectos de infraestructura que son de interés nacional y de gran envergadura.
- Decreto Supremo N° 104-2013-EF (25 de mayo 2013). Se dispone la creación de un equipo especializado de seguimiento de la inversión, que depende directamente del MEF.

Tabla 11

Ranking Mundial de Competitividad 2012-2013

Country	Ranking			Country	Ranking		
	2013	2012	1997		2013	2012	1997
EE.UU.	1	2	1	Lituania	31	36	
Suiza	2	3	12	México	32	37	40
Hong Kong	3	1	3	Polonia	33	34	43
Suecia	4	5	19	Kazajistán	34	32	
Singapur	5	4	2	República Checa	35	33	33
Noruega	6	8	5	Estonia	36	31	
Canadá	7	6	6	Turquía	37	38	35
UAE	8	16		Filipinas	38	43	29
Alemania	9	9	16	Indonesia	39	42	38
Qatar	10	10		India	40	35	41
Taiwán	11	7	18	Latvia	41		
Dinamarca	12	13	13	Rusia	42	48	46
Luxemburgo	13	12	8	Perú	43	44	
Holanda	14	11	4	Italia	44	40	39
Malasia	15	14	14	España	45	39	26
Australia	16	15	15	Portugal	46	41	32
Irlanda	17	20	10	República Eslovaca	47	47	
Reino Unido	18	18	9	Colombia	48	52	45
Israel	19	19	25	Ucrania	49	56	
Finlandia	20	17	7	Hungría	50	45	37
China Mainland	21	23	27	Brasil	51	46	34
Corea	22	22	30	Eslovenia	52	51	
Austria	23	21	20	Sudáfrica	53	50	42
Japón	24	27	17	Grecia	54	58	36
Nueva Zelanda	25	24	11	Rumanía	55	53	
Bélgica	26	25	23	Jordania	56	49	
Tailandia	27	30	31	Bulgaria	57	54	
Francia	28	29	22	Croacia	58	57	
Islandia	29	26	21	Argentina	59	55	28
Chile	30	28	24	Venezuela	60	59	44

Nota. Tomado de “IMD Releases its 25th Anniversary World Competitiveness Rankings,” por el Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD), 2013. Recuperado de <http://www.imd.org/news/World-Competitiveness-2013.cfm>

- Decreto Supremo N° 060-2013-PCM (25 de mayo 2013). Se agilizan los procedimientos administrativos en materia ambiental y menor tiempo para la aprobación de estudios de impacto ambiental.

El Perú, de acuerdo con Ernst & Young (2013), dispone de los siguientes órganos estatales de apoyo a las exportaciones:

- La Dirección General de Promoción Económica (DPE), órgano del Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) que se encarga de coordinar con las empresas peruanas en el exterior, el fomento del Perú como país competente para proveer bienes en los mercados externos. Entre los principales servicios que brinda figuran: (a) difusión de oportunidades comerciales, (b) difusión de la oferta exportable, (c) elaboración de estudios de inteligencia comercial, (d) realización de eventos comerciales, e (e) identificación de oportunidades comerciales, entre otras funciones.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), quien define, dirige, ejecuta, coordina, y supervisa la política de comercio exterior y de turismo. Tiene entre sus funciones la responsabilidad en materia de la promoción de las exportaciones y de las negociaciones comerciales internacionales, en coordinación con otros ministerios, así como elaborar un Plan Estratégico Exportador (PENX).
- PROMPERÚ (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo), entidad dependiente del MINCETUR que tiene entre sus funciones la promoción de las exportaciones que realiza el país.
- Marca Perú, este es un proyecto liderado por PROMPERÚ, con el apoyo del MINCETUR y Pro Inversión. En lo relacionado a las exportaciones, su función es respaldar la producción peruana para el mundo, teniendo en cuenta que las exportaciones peruanas son singulares, inusuales, y alejadas de la masividad, pero de alta calidad.

Sin embargo, en lo relacionado a la disponibilidad de un *Plan Estratégico Nacional Exportador* (PENX), el Perú no cuenta con uno actualizado, puesto que el disponible hace

referencia al periodo 2003-2013. El Ministerio de Agricultura (MINAG, 2012a) sí cuenta con el *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016*, en el que se define la visión y misión para el sector.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El BCRP (2013b), en su análisis de las economías desarrolladas, indicó que los Estados Unidos de América continúa con una recuperación gradual y Japón está creciendo por encima de lo esperado en respuesta a los estímulos monetarios y fiscal recientemente implementados. Pero por otro lado, la Eurozona continúa mostrando tasas negativas de crecimiento y, dentro de las economías emergentes, el crecimiento de China el primer semestre de este año fue menor al esperado. Todo esto dentro de un contexto de bajas presiones inflacionarias. Para el año 2013, la proyección de crecimiento mundial se ha estimado en 3%, y para los años 2014 y 2015 se estima un crecimiento mundial de 3.7% y 4.0%, respectivamente. Esta proyección viene acompañada de una reducción de los riesgos a la baja en el crecimiento.

Según el BCRP (2013b), en EE.UU. la aplicación de un retiro anticipado de la política monetaria acomodaticia del Banco Central de EE.UU. (FED, por sus siglas en inglés) podría afectar la recuperación de la actividad económica. En la Eurozona, la fragmentación de los mercados crediticios y la falta de avance en torno a la unión bancaria podrían implicar para las economías con problemas de deuda un menor crecimiento. Esta situación es preocupante puesto que durante mucho tiempo fue el principal mercado para la Palta peruana. En el caso de las economías emergentes, en aquellas que experimentan una fuerte entrada de capitales y elevados déficit en cuenta corriente, podrían verse afectadas por el retiro anticipado del estímulo monetario por parte de la FED. Por otro lado, China se mantiene en riesgo de una corrección brusca en el mercado inmobiliario, dado el fuerte crecimiento de los precios a

pesar de las medidas adoptadas por el gobierno. Los datos del PBI del primer trimestre e indicadores de los últimos meses confirman que, en términos agregados, la economía mundial muestra un crecimiento moderado. El producto mundial creció alrededor de 2.6% en el primer trimestre. Las economías desarrolladas muestran en promedio un crecimiento mayor al del cuarto trimestre de 2012 debido a la evolución de Japón; por el contrario, la tasa de crecimiento de las economías emergentes se redujo principalmente por el comportamiento de China e India, como se observa en la Figura 13.

Son destacables las proyecciones de crecimiento de un grupo de países emergentes denominados *Eagles*. Según indicó el BBVA Research (2013), este grupo conformado por China, India, Brasil, Rusia, Corea, Turquía, México, y Taiwán son los que más crecerán en los próximos 10 años, por lo que el Perú debiera explorar oportunidades de negocios comerciales con estos países (ver Figura 14). Este grupo de países es más amplio que los denominados BRICS (i.e., Brasil, Rusia, India, China, y Sudáfrica), faltando solo Sudáfrica. Por otro lado, el crecimiento del mundo dejaría de estar determinado por EE.UU. y Europa, como ocurrió hasta finales del siglo pasado.



Figura 13. PBI: Crecimiento mundial trimestral desestacionalizado (tasas porcentuales anualizadas).

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

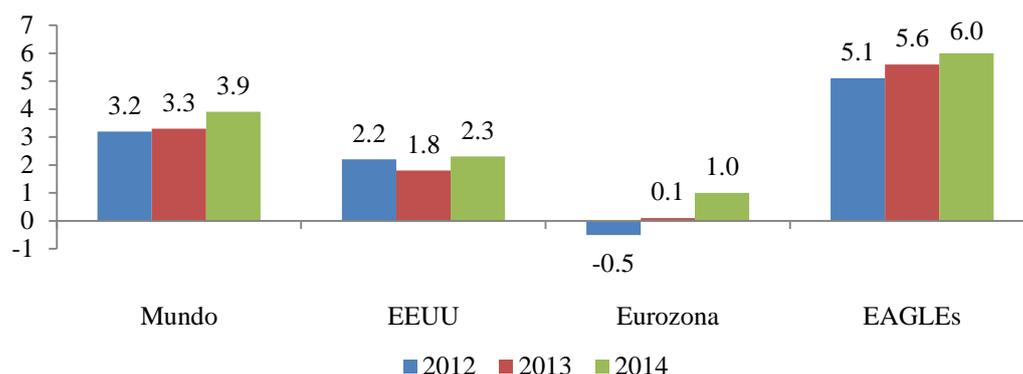


Figura 14. Evolución del PBI de los Eagle.

EAGLEs es el grupo de países emergentes que más contribuirán al crecimiento en los próximos 10 años. Los países EAGLEs son China, Indonesia, Brasil, Rusia, México, y Taiwán. Tomado de “Situación Perú: Segundo Trimestre 2013,” por BBVA Research, 2013. Recuperado de: <http://cde.gestion2.e3.pe/doc/0/0/0/2/1/21099.pdf>

En la Tabla 12 y Figuras de 15 a 22, se muestra el crecimiento mundial proyectado para los años 2013, 2014, y 2015 de las principales economías del mundo.

Tabla 12

PBI: Crecimiento Mundial (Variaciones Porcentuales Anuales)

	2012	2013*		2014*		2015*
		RI Mar. 13	RI Jun. 13	RI Mar. 13	RI Jun. 13	RI Jun. 13
Economías desarrolladas	1.2	1.3	1.2	2.0	2.0	2.3
De los cuales						
1. Estados Unidos	2.2	1.9	1.9	2.4	2.4	3.0
2. Eurozona	-0.6	-0.3	-0.6	1.1	1.0	1.3
Alemania	0.7	0.6	0.3	1.5	1.5	1.5
Francia	0.0	-0.2	-0.4	1.0	1.0	1.2
Italia	-2.4	-1.0	-1.6	0.5	0.6	0.9
España	-1.4	-1.5	-1.6	0.4	0.4	0.9
3. Japón	2.0	1.0	1.5	1.4	1.4	1.1
4. Reino Unido	0.3	1.1	0.9	1.5	1.5	1.8
Economías en desarrollo	5.1	5.3	5.0	5.7	5.5	5.7
De los cuales						
1. Asia en desarrollo	6.9	7.0	6.9	7.4	7.3	7.3
China	7.8	8.0	7.7	8.3	8.0	8.0
India	5.0	6.3	6.0	6.9	6.9	6.9
2. Europa Central y del Este	1.6	2.3	2.0	3.1	3.2	3.2
3. América Latina y Caribe	3.0	3.5	3.3	3.8	3.7	3.8
Brasil	0.9	3.2	2.9	3.8	3.6	4.0
Economía Mundial ¹	3.1	3.2	3.0	3.8	3.7	4.0
Socios Comerciales ²	2.7	2.7	2.6	3.3	3.2	3.4

Nota. FMI, fuentes oficiales de cada país y BCRP (Proyección). 1Ponderado con el PBI medido a precios de paridad de poder de compra; 2Canasta de los 20 principales socios comerciales del Perú; *Proyección. Tomado de “Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2013-2015 (Reporte de Inflación),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/junio/reporte-de-inflacion-junio-2013.pdf>

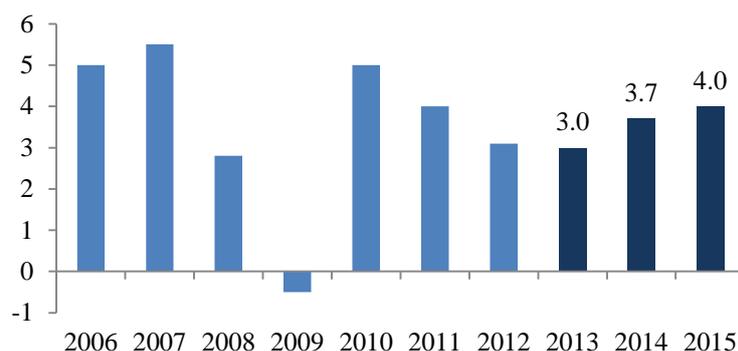


Figura 15. Crecimiento del PBI de la economía mundial 2006-2015.

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

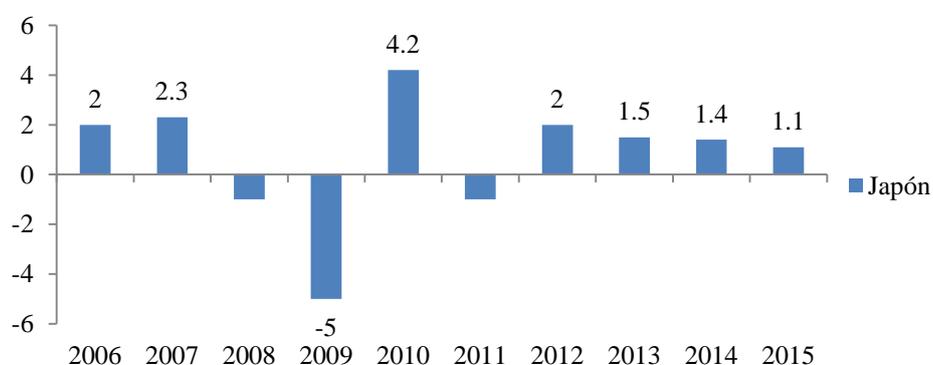


Figura 16. Crecimiento del PBI de Japón 2006-2015.

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

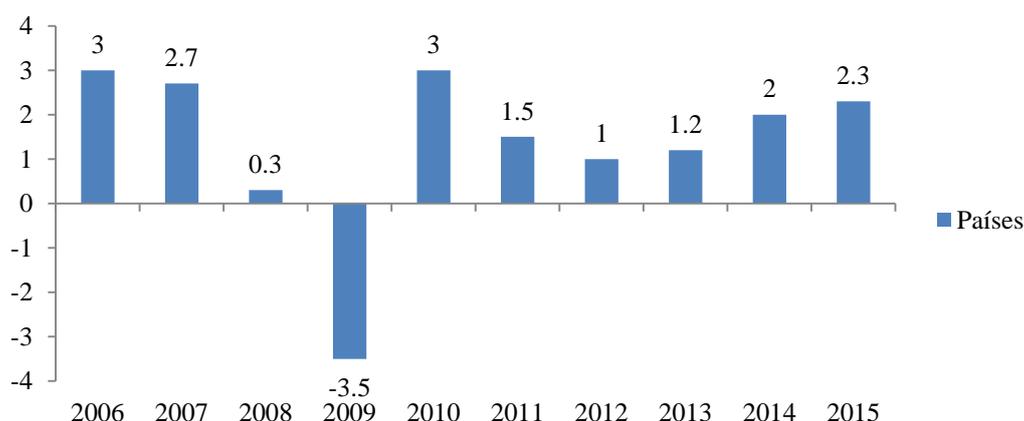


Figura 17. Crecimiento del PBI de países desarrollados 2006-2015.

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

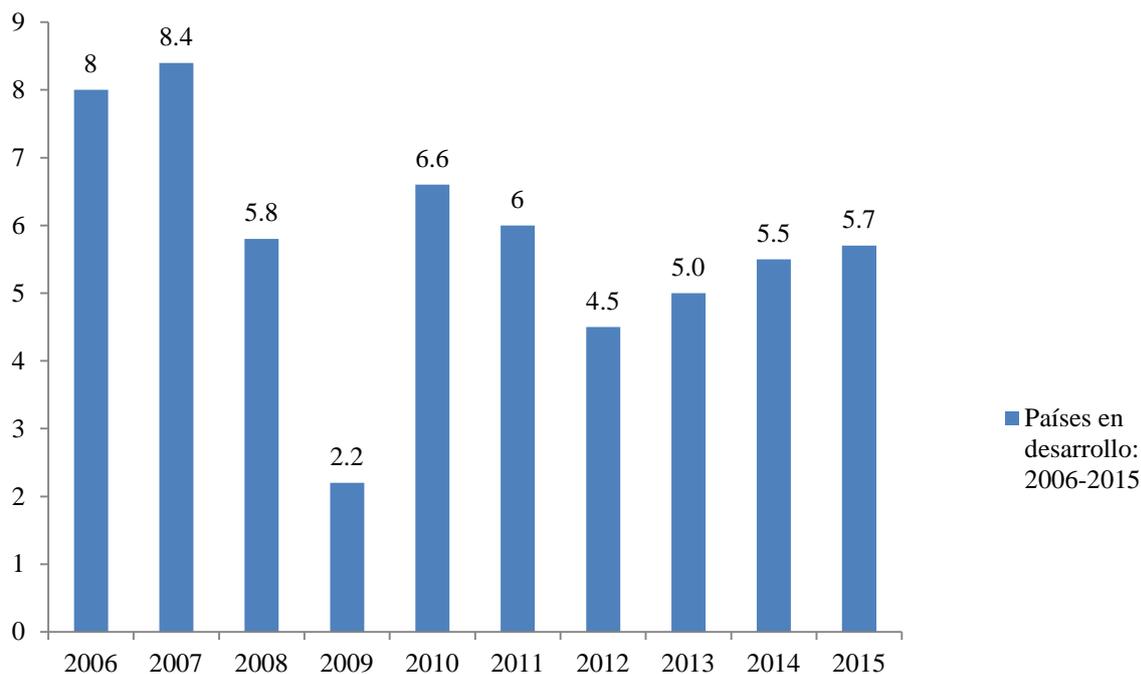


Figura 18. Crecimiento del PBI de países en desarrollo 2006-2015.

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

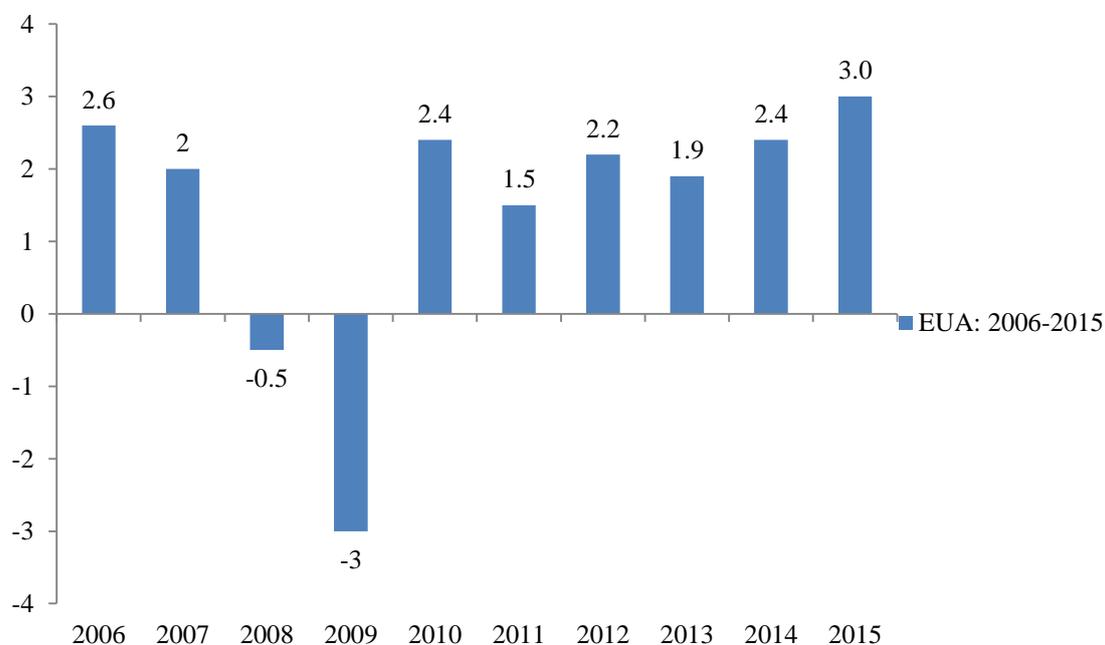


Figura 19. Crecimiento del PBI de la EUA 2006-2015.

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

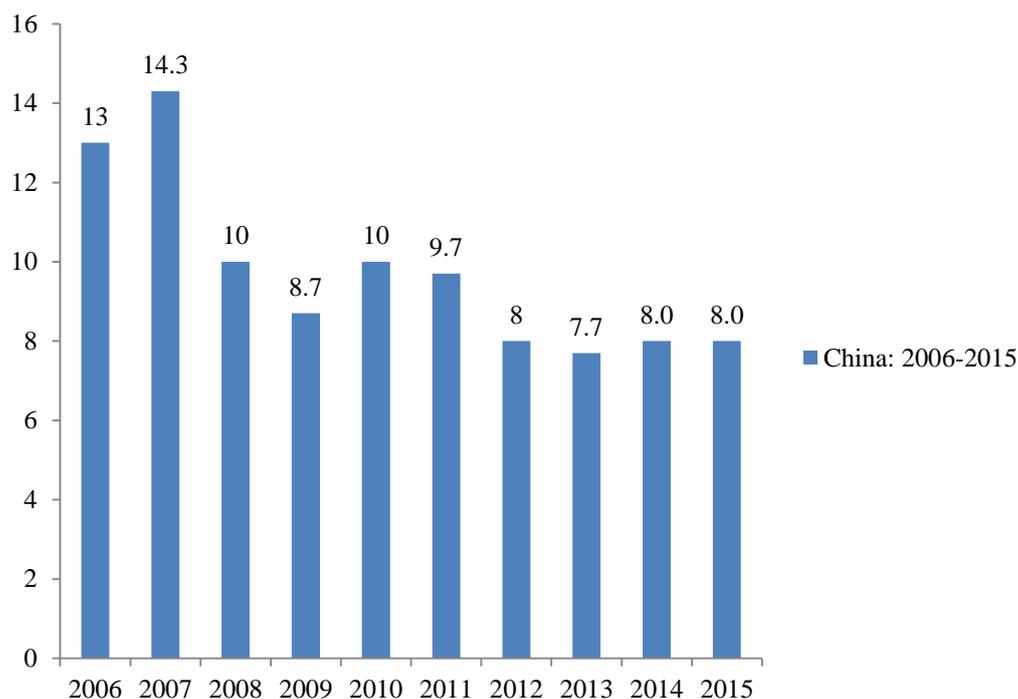


Figura 20. Crecimiento del PBI de China 2006-2015.

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

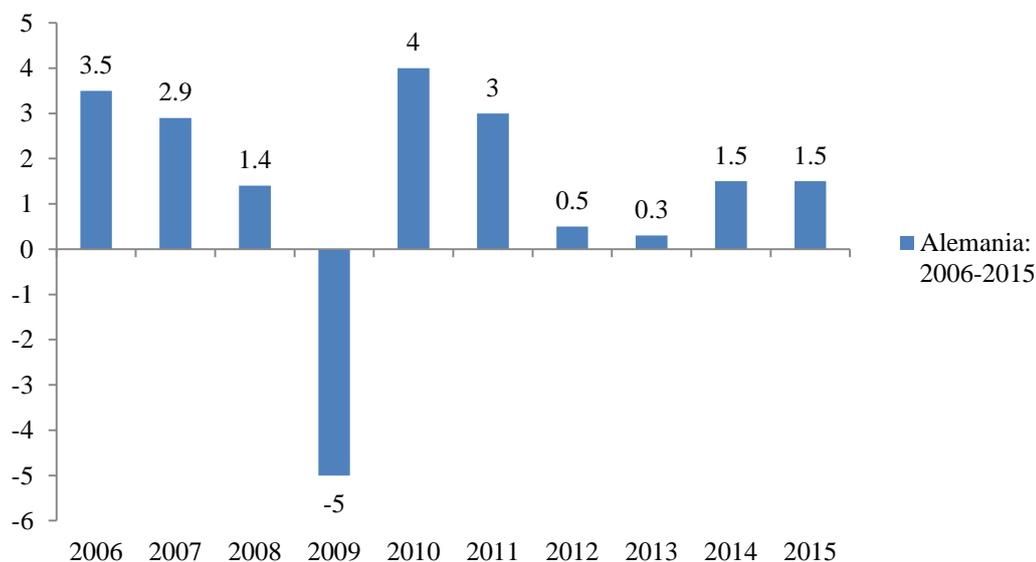


Figura 21. Crecimiento del PBI de Alemania 2006-2015.

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

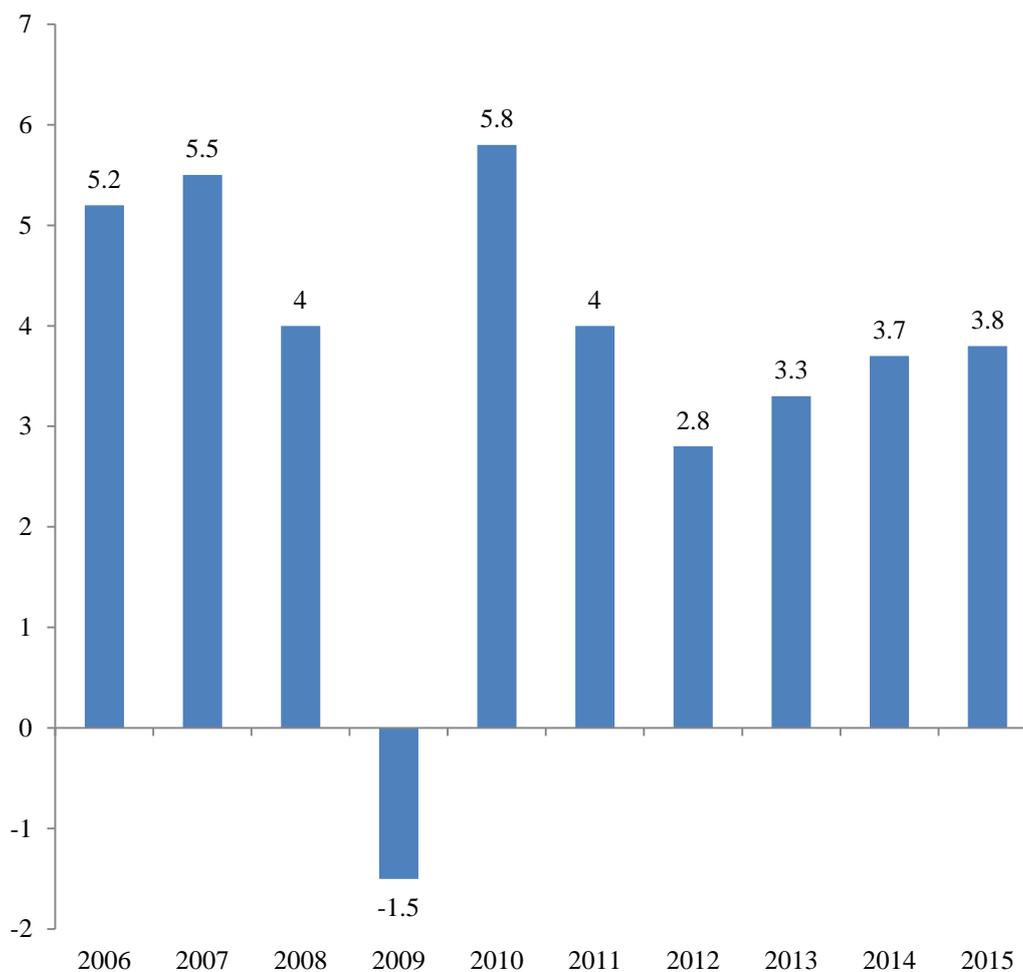


Figura 22. Crecimiento del PBI de Latinoamérica 2006-2015.

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

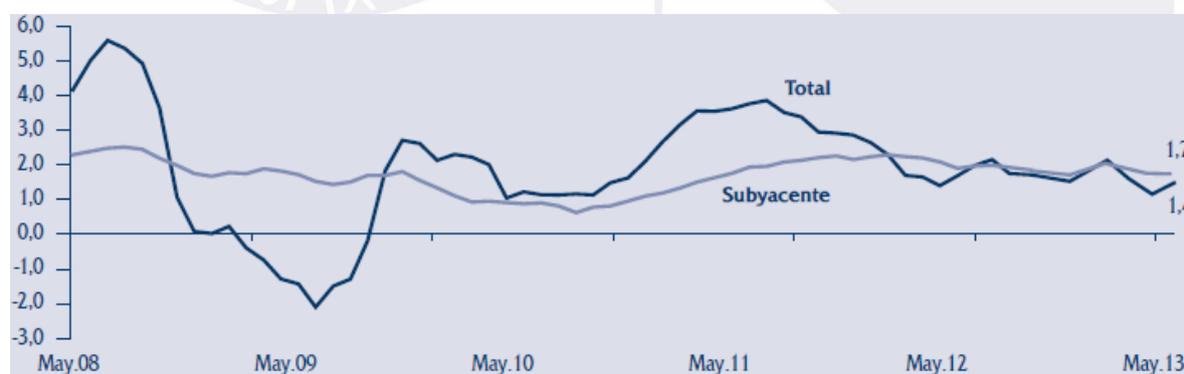


Figura 23. PBI: EUA, Índice de precios al consumidor (variación porcentual anual).

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

Según el BCRP (2013b), EE.UU. continua mostrando un crecimiento moderado y sostenido, en el primer trimestre el producto creció 2.4% (tasa trimestral anualizada) y según los indicadores empleo, confianza, y sector inmobiliario, esa tendencia se mantendrá durante 2013. La evolución favorable de la actividad económica ha aumentado las expectativas de un retiro anticipado del estímulo monetario, en un contexto de inflación a la baja. La inflación al consumidor en mayo del 2013 fue de 1.4% anual, y la inflación subyacente fue de 1.7% anual, como se observa en la Figura 23. Esta evolución se explica en parte por la corrección en los precios de los commodities, liderada por la caída del precio del petróleo. En este contexto, la FED decidió mantener su política expansiva en la reunión de política de junio, destacando una mejora en el mercado laboral y una reducción de los riesgos a la baja sobre este y la economía, y mostrándose dispuesta a incrementar o disminuir el programa de compras de activos según el progreso del mercado de trabajo y de la inflación. El presidente de la FED, Ben Bernanke, sugirió que si el desempeño de la economía corrobora las proyecciones, la FED disminuiría su programa de compras de activos hacia finales del año 2013 y lo terminaría hacia mediados de 2014. Esto está generando que el dólar se empiece a apreciar en relación al Nuevo Sol.

De acuerdo con el BCRP (2013b), la economía en la Eurozona se ha mantenido estancada. En el primer trimestre, el PBI se contrajo por sexto trimestre consecutivo, básicamente por los ajustes del sector público, iniciado a mediados de 2010, y del sector privado (i.e., banca, sector corporativo, no financiero, y hogares), iniciado desde 2012. Con ello, la región no ha logrado recuperar sus niveles de producto previos a la crisis financiera de 2008. A la debilidad de las economías europeas con problemas de deuda se sumó la desaceleración del crecimiento de las principales economías, como Alemania. En el primer trimestre creció solo 0.3% (tasa trimestral anualizada). Por su parte, España e Italia, redujeron su ritmo de contratación, de tasas mayores a 3% (en el último trimestre 2012) a tasas alrededor de 2%, como se observa en la Figura 24. La debilidad de la región se ha reflejado

en los altos niveles de desempleo, particularmente el juvenil (en Grecia y España supera el 50%), y ha generado la preocupación de los líderes europeos.

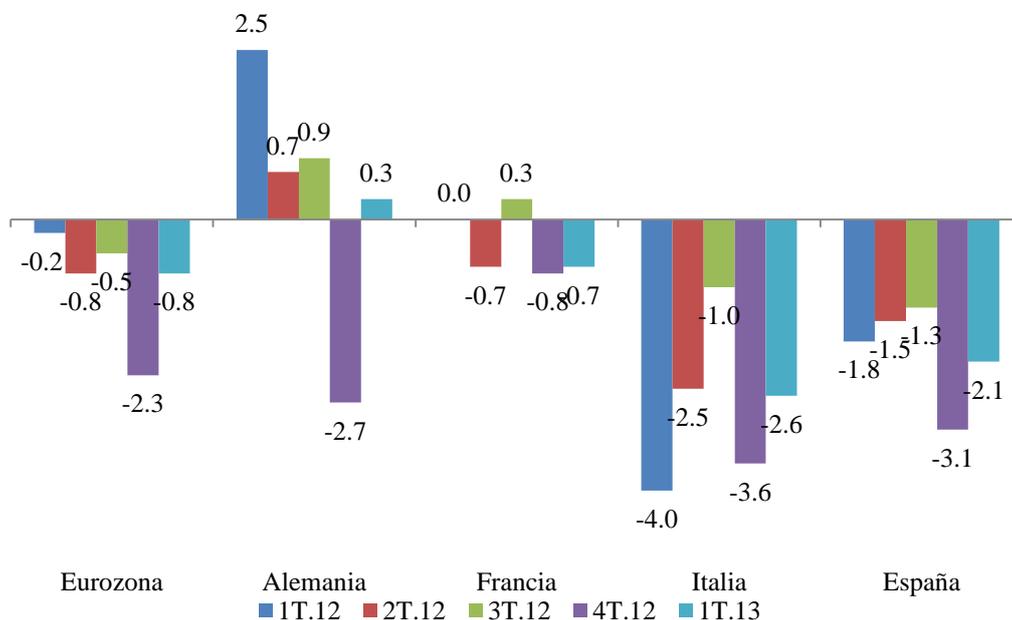


Figura 24. Eurozona: Crecimiento trimestral (tasas trimestrales desestacionalizadas anualizadas).

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

Asimismo, el BCRP (2013b) indicó, para el caso de Japón, que muestra una recuperación mayor a la esperada. En el primer trimestre, la economía creció 4.1% (tasa trimestral anualizada), el mayor crecimiento en tres trimestres. Asimismo, indicadores de frecuencia mensual muestran una mejora en la confianza del consumidor que, de mantenerse, permitiría consolidar la recuperación del consumo. Estos desarrollos están en línea con los objetivos y medidas planteadas por el Banco del Japón con el fin de consolidar el crecimiento y revertir el proceso deflacionario. En enero, el Banco de Japón anunció una meta de inflación de 2% y en abril anunció que ampliaría su base monetaria a un ritmo de 60-70 billones de yenes anuales. Este impulso monetario sería apoyado por la ejecución del estímulo fiscal anunciado a inicio del año y que se ejecutaría en el segundo semestre. Japón

sería la única de las grandes economías desarrolladas que registrarían un incremento en su déficit estructural durante 2013. En línea con los indicadores recientes y con el impacto esperado de las medidas, la economía japonesa crecería 1.5% en el año 2013. Esta proyección supone que la tendencia favorable del consumo se consolida en los próximos trimestres y que la inversión privada no residencial tendría, luego de cinco trimestres consecutivos de caída, una contribución positiva en el crecimiento. Asimismo, incorpora el impacto positivo de la depreciación del yen sobre el sector exportador. Para los años 2014 y 2015, se espera crecimientos de 1.4 y 1.1%, respectivamente.

Para el caso de China, el BCRP (2013b) señaló que el crecimiento del PBI en el primer trimestre 2013 (7.7% respecto del mismo periodo del año pasado) estuvo por debajo de las expectativas, debido principalmente al persistente debilitamiento de la demanda mundial y la moderación de la demanda interna, a pesar del programa de gasto en infraestructura introducido por el gobierno el año pasado. Se espera un crecimiento de 7.7% en 2013, para recuperarse a 8.0% en 2014 y 2015. Aunque todo depende del nuevo enfoque que debe adoptar China en su economía, debiendo hacer un cambio y ya no depender tanto de sus exportaciones, por la recesión mundial y/o bajo crecimiento esperado de las principales economías mundiales y enfocarse más en su mercado interno; el resto de economías emergentes de Asia verían afectadas sus exportaciones por la depreciación del yen y la desaceleración de China, así como por las menores inversiones en Japón. Sin embargo, los países que forman parte de la cadena de suministros de las exportaciones japonesas verían contrarrestado este efecto (i.e., Malasia e Indonesia). En el caso de la India, las exportaciones muestran un desarrollo menor al previsto. Además de la débil demanda externa, la demanda doméstica continúa siendo afectada por el deterioro del clima de negocios. El gobierno promueve medidas para alentar la inversión, pero existe incertidumbre sobre la posibilidad de lograr mayores progresos en cuanto a la consolidación fiscal (se estima que el déficit fiscal del sector público consolidado asciende a 8.7% en el año fiscal 2012-2013) y a las reformas

estructurales. Se espera un crecimiento de 6.0% para 2013, apoyado por una moderada recuperación global.

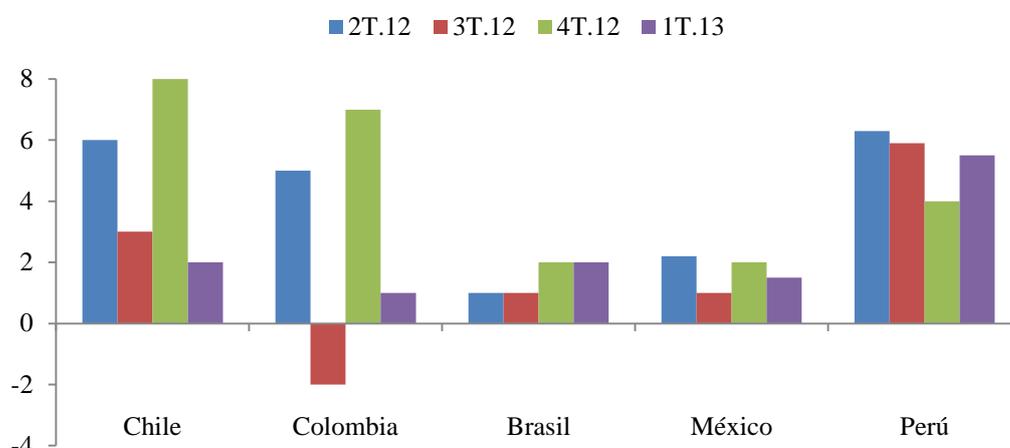


Figura 25. América Latina: Crecimiento trimestral (tasas trimestrales desestacionalizadas anualizadas).

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

En lo relacionado a América Latina, el BCRP (2013b) estima que la mayoría de países continuarán mostrando un menor ritmo de crecimiento, comportamiento iniciado a finales del año pasado y explicado por una moderación de la demanda interna. En la mayoría de países con metas explícitas de inflación, el crecimiento continuo reduciéndose tanto por un menor crecimiento de la demanda interna, como por un menor estímulo externo. En Chile, la inversión lideró la desaceleración del gasto interno. En México, la actividad industrial se deterioró, así como las exportaciones, en línea con el menor dinamismo del sector manufacturero de EE.UU. En Colombia, la desaceleración del crecimiento se explicó por un menor dinamismo del consumo y una caída de las exportaciones. En Brasil, por el contrario, se ha registrado una ligera aceleración del crecimiento liderada por la inversión privada. Para este año, se prevé que la región registre un crecimiento de 3.3%, mayor a la expansión registrada el año pasado (3.0%). Esta recuperación se podría ver limitada por el crecimiento del Brasil. Para 2014, se prevé un crecimiento de 3.7% y de 3.8% para 2015, como se observa en la Figura 25 y en la Figura 26.

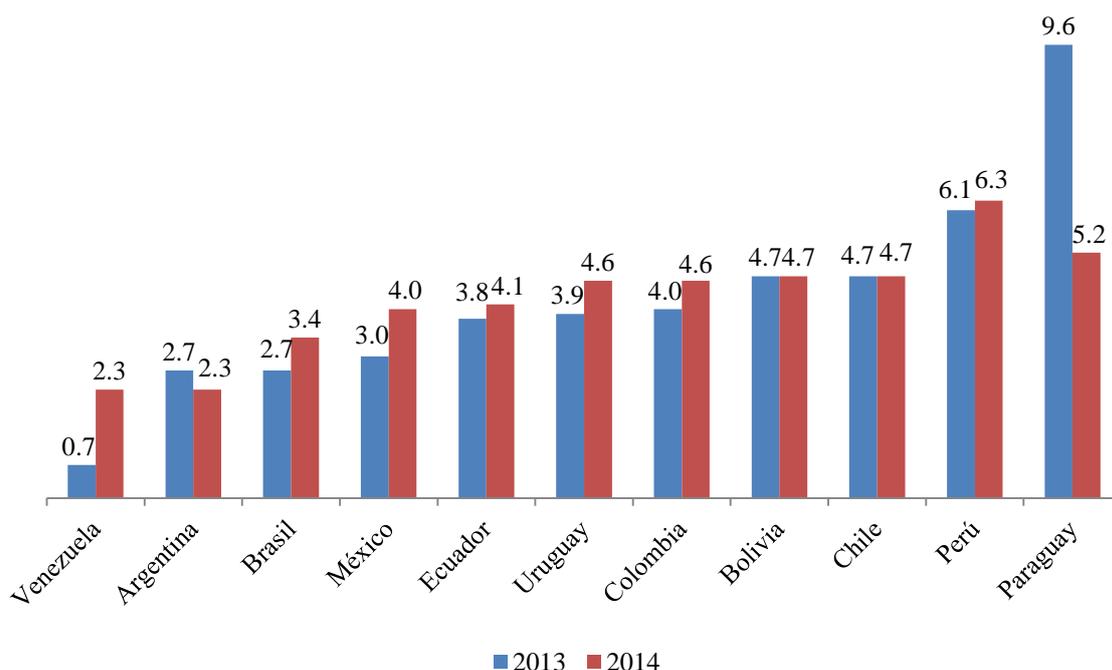


Figura 26. América Latina: Proyecciones de crecimiento del PBI.

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

En cuanto al Perú, según el BCRP (2013b) el PBI del país creció en el primer trimestre un 4.8% con respecto al mismo periodo del año pasado. Esta cifra se puede atribuir a factores estacionales y transitorios de algunos sectores de la economía del país. En relación a los factores estacionales, el año 2012 fue bisiesto y los feriados de Semana Santa fueron en marzo, a diferencia del año pasado que fueron en abril. Si no se consideran ambos factores, se puede estimar la tasa de crecimiento del primer trimestre de 2012 en 6.2%. Dentro de la composición del crecimiento por el lado del gasto, este continuó sustentado en el impulso de la demanda interna (con una tasa de 8%), mientras que las exportaciones netas continuaron disminuyendo (10% de caída de las exportaciones en el primer trimestre).

La tasa de crecimiento proyectada para el PBI 2013 ha sido ajustada al 6.1%. Se proyectan tasas de crecimiento de 6.3% para 2014 y de 6.8% para 2015, impulsadas por la entrada en operación de proyectos de inversión, específicamente en el sector minero, como se

observa en las Figura 27 y la Figura 28. Sin embargo, otros especialistas estiman que el PBI 2013 crecerá solo en 5%.

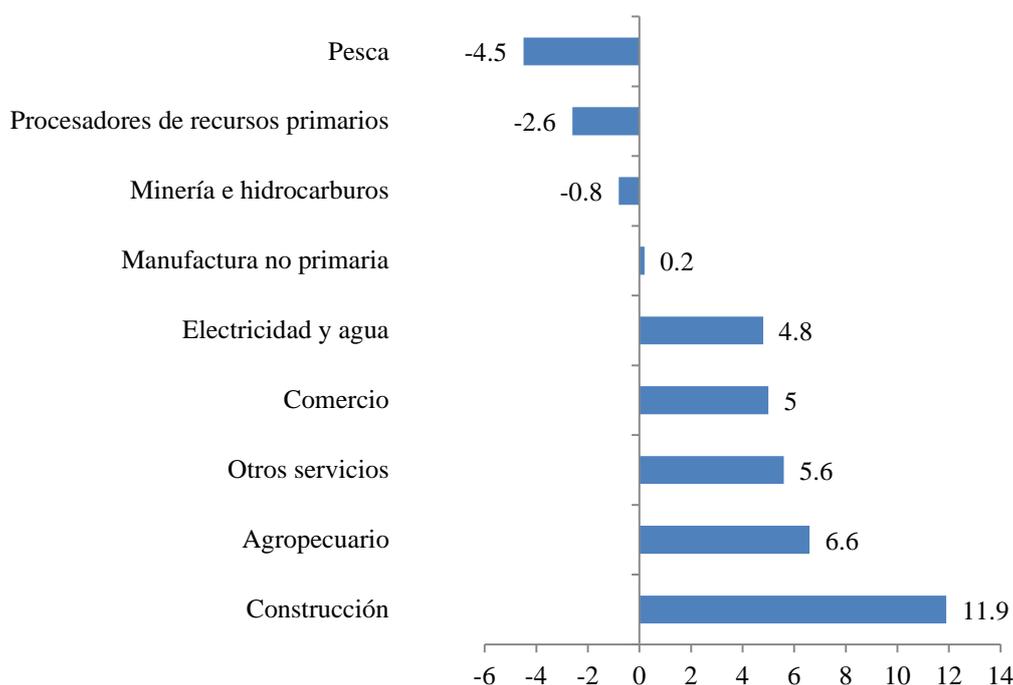


Figura 27. Perú: Producto bruto interno por sectores económicos, I Trimestre 2013 (variación porcentual real).

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

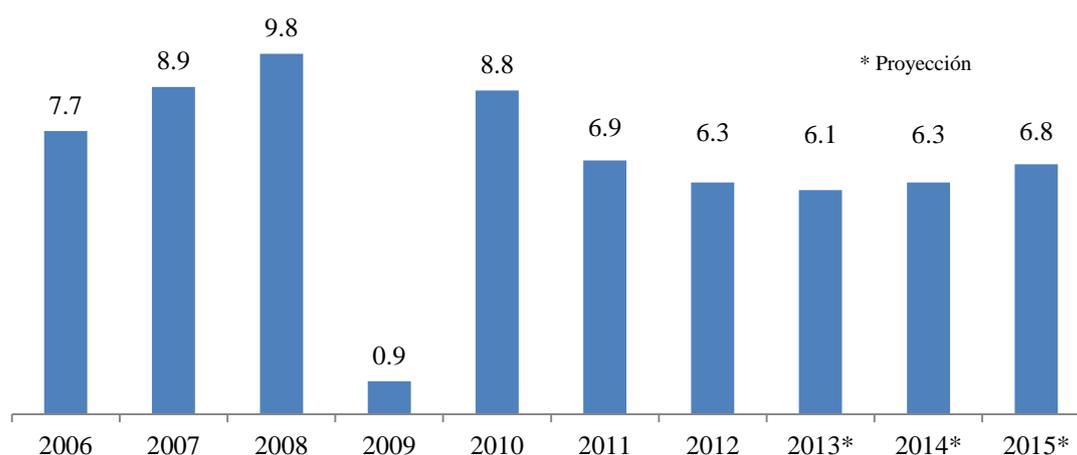


Figura 28. Perú: Producto bruto interno 2006-2015 (variación porcentual real).

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

De acuerdo con el BCRP (2013b), el déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos de este año ha continuado elevándose como consecuencia de los menores términos de intercambio, algunos factores transitorios de oferta, una menor demanda externa y el crecimiento de las importaciones por el dinamismo de la demanda interna, como se muestra en la Figura 29. En el primer trimestre, la cuenta corriente tuvo un déficit de 5.2% del PBI (US\$2.7 mil millones), mientras que en el primer trimestre de 2012 fue de 1.4%. Este déficit de cuenta corriente ha sido financiado principalmente por la entrada de capitales externos de largo plazo (sobre todo relacionados a proyectos de exportación mineros), que fueron de US\$7 mil millones en el primer trimestre, equivalente al 13.7% del PBI.

De acuerdo con Castilla (2013), el Perú es una de las economías con más rápido crecimiento y baja inflación de la región. Este éxito se sustenta en:

- Políticas económicas prudentes;
- Aumento sostenido de productividad;
- Crecimiento impulsado por inversión privada, y
- Apertura e integración con el mundo.

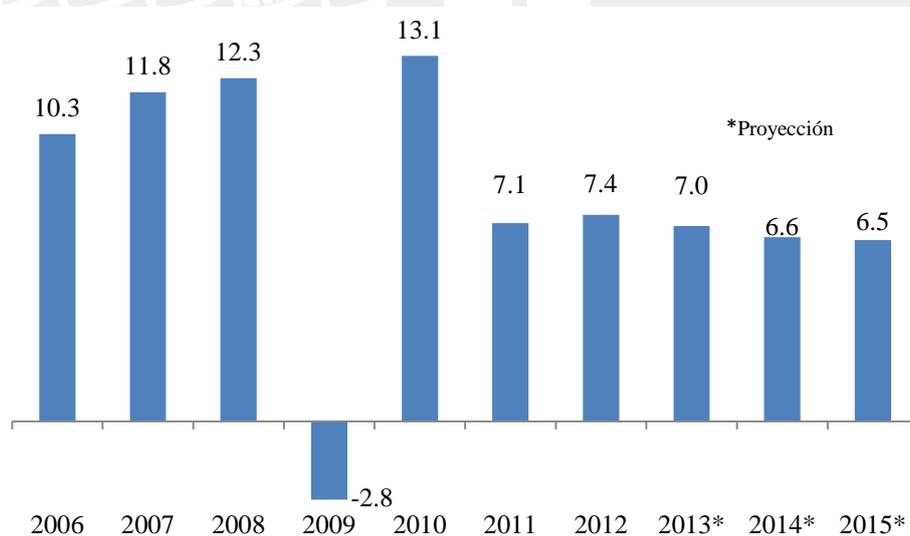


Figura 29. Perú: Demanda interna 2006-2015 (variación porcentual real).

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

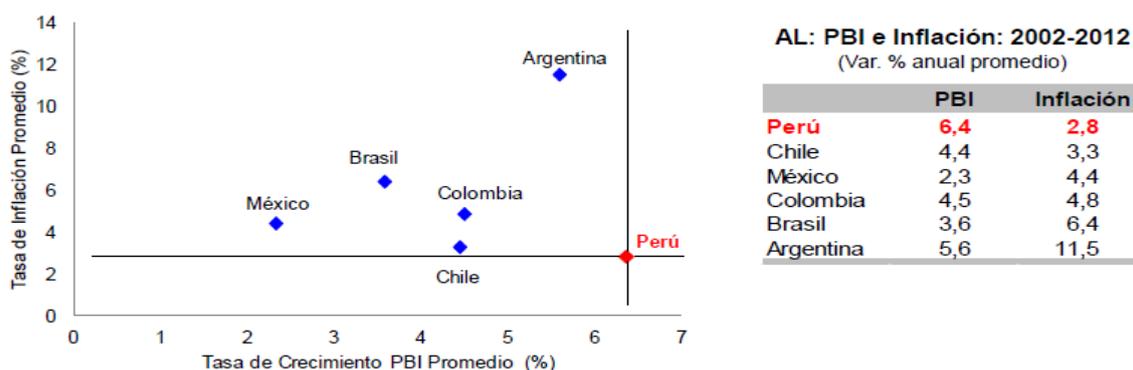


Figura 30. América Latina: Crecimiento e inflación (2002-2012).

Tomado de “Presentación ante la Comisión de Economía del Congreso,” por M. Castilla, 2013. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/presentaciones/presentacion_comision_economia_congreso.pdf

Entre los factores de riesgo, Castilla (2013) señaló que el Perú debe considerar lo siguiente:

- Intensificación de la crisis en la Zona Euro;
- Desaceleración en China;
- Menor crecimiento de EE.UU.;
- Caída en los precios de nuestras exportaciones metálicas (60% de las exportaciones totales);
- Menor inversión privada por caída en las expectativas; y
- Conflictos sociales.

Desde la Figura 30 a la Figura 38, se puede apreciar que el Perú tiene las herramientas para enfrentar una nueva desaceleración de la economía mundial.

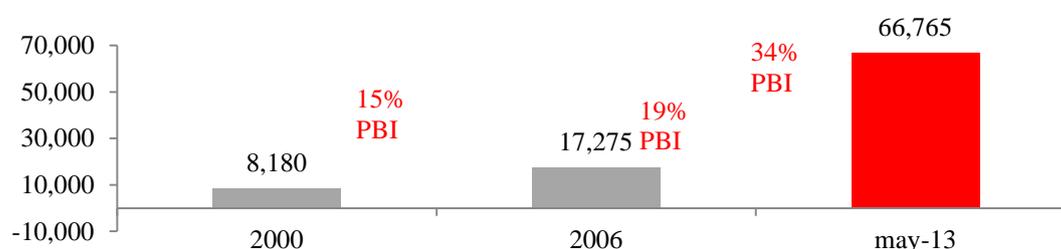


Figura 31. Perú: Reservas internacionales netas (RIN) (US\$ Millones).

Tomado de “Presentación ante la Comisión de Economía del Congreso,” por M. Castilla, 2013. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/presentaciones/presentacion_comision_economia_congreso.pdf

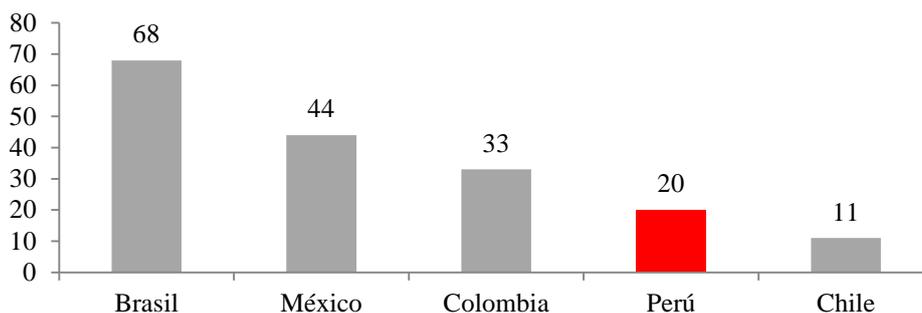


Figura 32. LATAM: Deuda pública (% del PBI).

Tomado de “Presentación ante la Comisión de Economía del Congreso,” por M. Castilla, 2013. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/presentaciones/presentacion_comision_economia_congreso.pdf

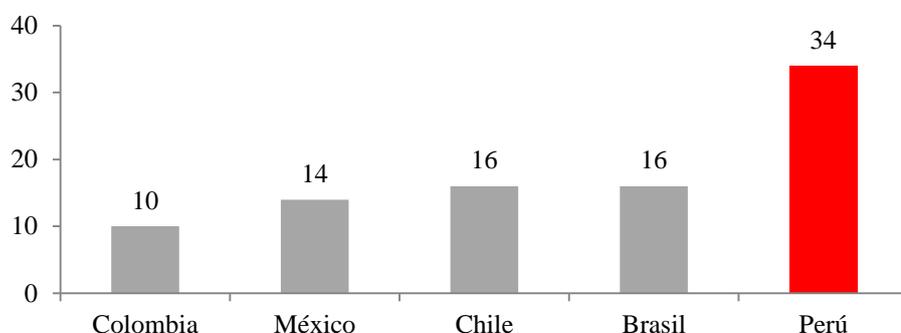


Figura 33. LATAM: RIN 2012(% del PBI).

Tomado de “Presentación ante la Comisión de Economía del Congreso,” por M. Castilla, 2013. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/presentaciones/presentacion_comision_economia_congreso.pdf

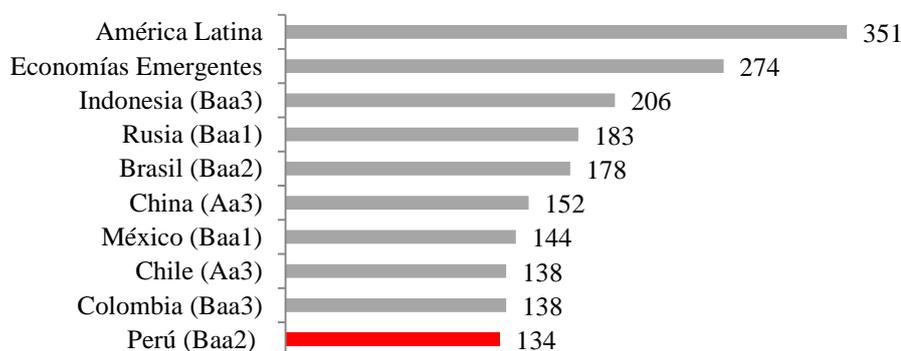


Figura 34. Riesgo país (EMBI) (Puntos básicos, promedio del 1 mayo- 3 junio 2013).

Tomado de “Presentación ante la Comisión de Economía del Congreso,” por M. Castilla, 2013. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/presentaciones/presentacion_comision_economia_congreso.pdf

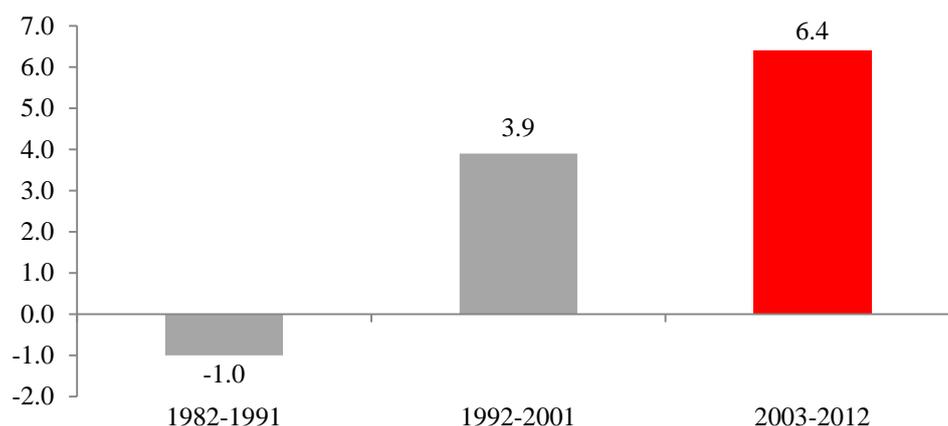


Figura 35. PBI (Variación % anual promedio).

Tomado de “Presentación ante la Comisión de Economía del Congreso,” por M. Castilla, 2013. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/presentaciones/presentacion_comision_economia_congreso.pdf

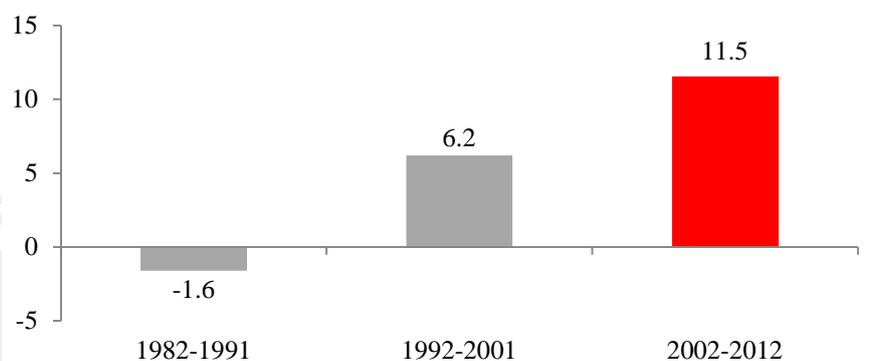


Figura 36. Inversión privada (variación % anual promedio).

Tomado de “Presentación ante la Comisión de Economía del Congreso,” por M. Castilla, 2013. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/presentaciones/presentacion_comision_economia_congreso.pdf

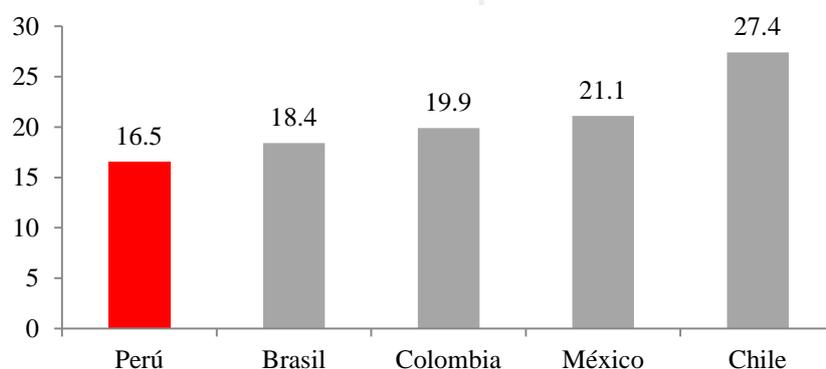


Figura 37. Inversión total 1990 (% del PBI).

Tomado de “Presentación ante la Comisión de Economía del Congreso,” por M. Castilla, 2013. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/presentaciones/presentacion_comision_economia_congreso.pdf

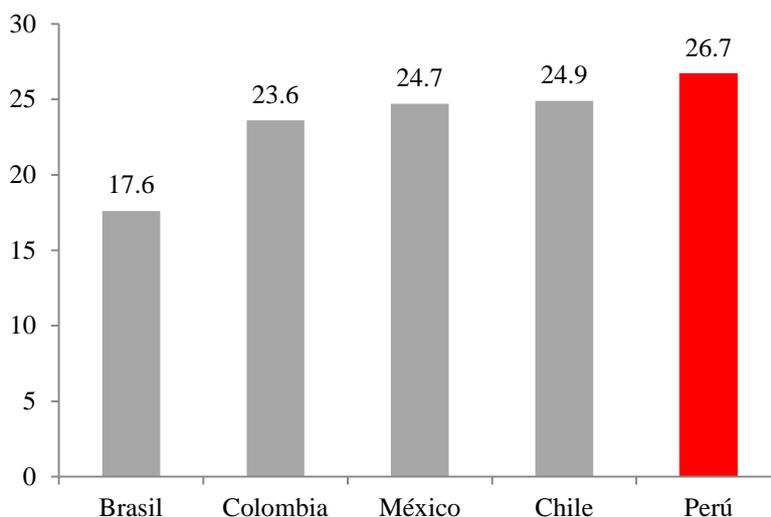


Figura 38. Inversión total 2012 (% del PBI).

Tomado de “Presentación ante la Comisión de Economía del Congreso,” por M. Castilla, 2013. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/presentaciones/presentacion_comision_economia_congreso.pdf

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El crecimiento económico permite la creación de empleos, reducción sostenida de la pobreza, y el crecimiento de la clase media, columna vertebral importante de toda economía. En estos tiempos de recesión mundial, las protestas en diferentes partes del mundo están siendo lideradas por la clase media, a la cual impactan con mayor énfasis las acciones de los países en crisis. Las protestas en Brasil por ejemplo, están dirigidas por personas que viven en los barrios conocidos favelas; sin embargo, los pobres de esa nación están al margen de estas manifestaciones porque tienen una serie de programas sociales impulsados por el gobierno desde la época del primer mandato de Lula da Silva. El caso del Perú, además los conflictos sociales (relacionados con reclamos medio ambientales), existe un incremento de reclamos salariales vía paralizaciones y huelgas en varias partes del país. Esto a pesar de que según muestran la Figura 39 y la Figura 40, los indicadores de pobreza a nivel nacional han disminuido significativamente: en el caso de Lima Metropolitana, cada vez hay menos subempleo y más empleo adecuado; en el caso de las empresas de 10 y más trabajadores, en

todas las regiones del país la variación acumulada durante el periodo enero-marzo 2013 y enero-marzo 2002 es positiva.

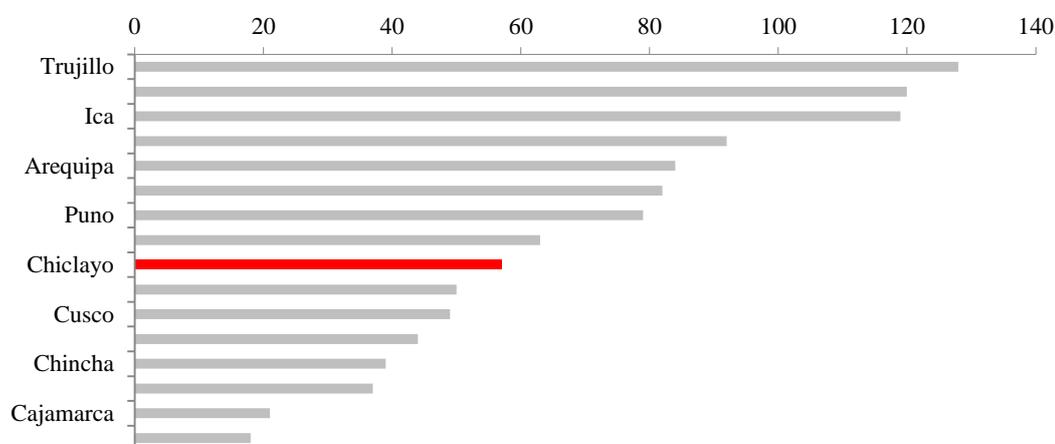


Figura 39. Más empleo descentralizado (Perú urbano empresas de 10 y más trabajadores) (var. % acumulada Ene-Mar. 2013/Ene-Mar. 2002).

Tomado de “Presentación ante la Comisión de Economía del Congreso,” por M. Castilla, 2013. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/presentaciones/presentacion_comision_economia_congreso.pdf

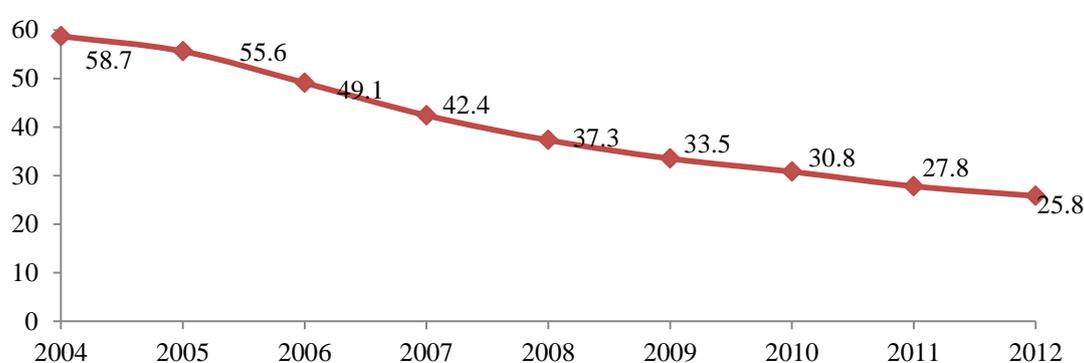


Figura 40. Perú: Reducción de la pobreza (% de la población).

Tomado de “Presentación ante la Comisión de Economía del Congreso,” por M. Castilla, 2013. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/presentaciones/presentacion_comision_economia_congreso.pdf

Según Ernst & Young (2013), la población peruana crece aproximadamente 1.13% anual. En el último censo del año 2007, la población de habitantes en áreas urbanas alcanzó el 75.9%, mientras que la población de las áreas rurales llegó al 24.1%. Para 2013, se estima que estas cifras llegarían a 77.6% y 22.4% respectivamente, como se observa en la Figura 41.

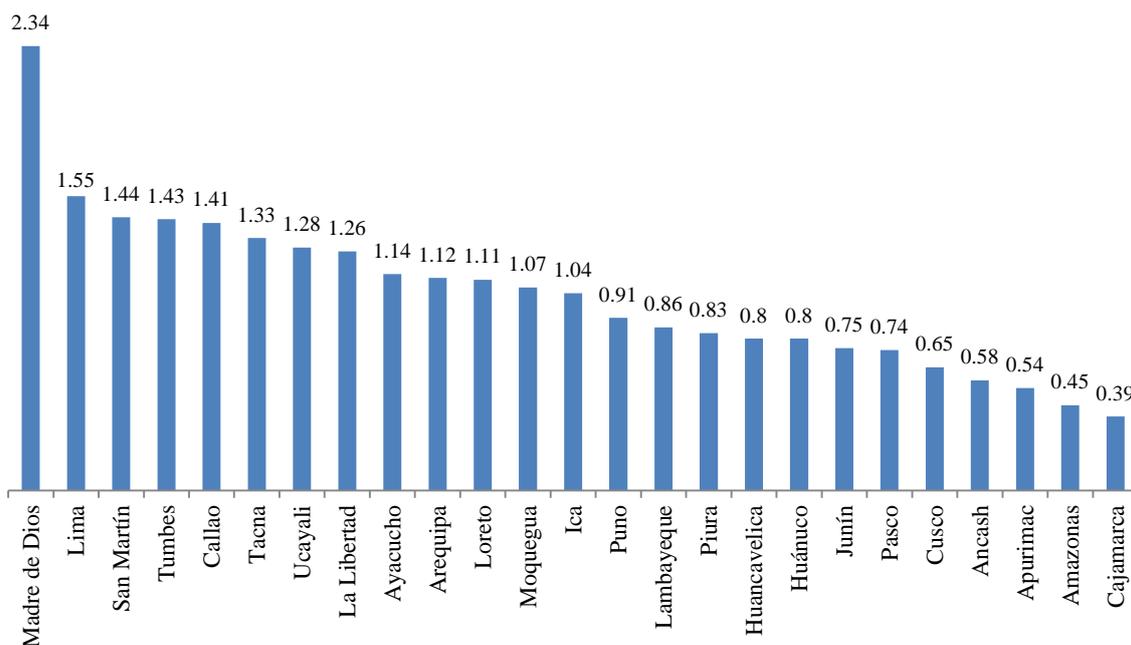


Figura 41. Perú: Tasa de crecimiento promedio anual, según departamento, 2012-2013. Tomado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental, por Años Calendario y Edades Simples (Boletín Especial N°22),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=3644&name=po03&ext=gif>

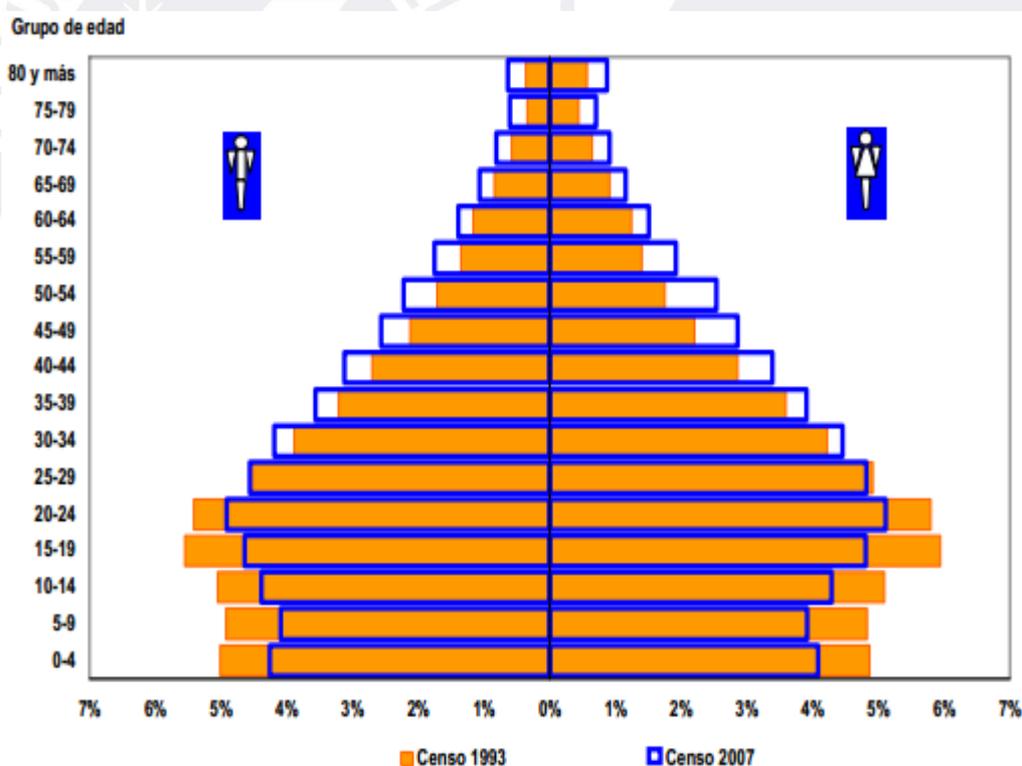


Figura 42. Perú: Pirámide de población censada, 1993 y 2007. Tomado de “Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1993 y 2007,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008b. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=11222&name=po10&ext=gif>

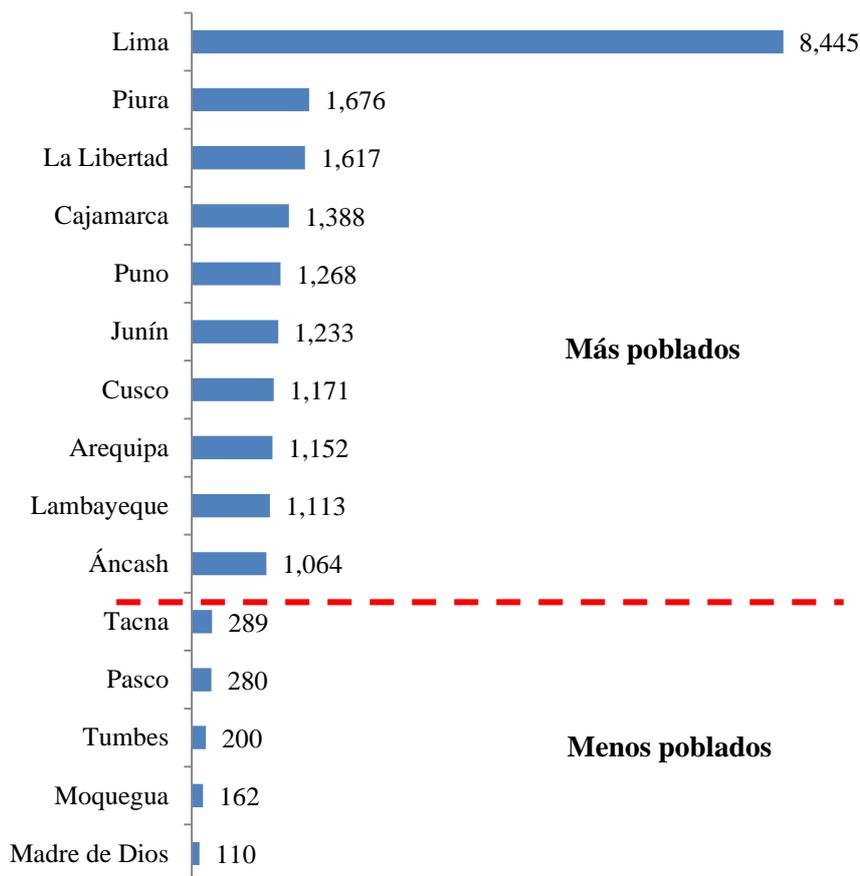


Figura 43. Perú: Departamentos más y menos poblados, 2007 (miles de habitantes). Tomado de “Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=11232&name=po19&ext=gif>

Asimismo, la Figura 42 muestra que la población del Perú tiende a ser cada vez menos joven, aumentando el porcentaje de personas adultas en la pirámide de población censada. Según Ernst & Young (2013), al 2007 la población femenina era mayor en 0.6% a la población masculina. En la Figura 43, se observa que los tres departamentos más poblados del país son Lima, Piura, y La Libertad (región costa), seguidos de Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, y Arequipa. Por otro lado, a 2011 el porcentaje de población nacional analfabeta ascendió a 7.1%, de la cual la población rural analfabeta mayor de 15 años representaba el 17.4% mientras que el porcentaje de áreas urbanas llegó a 4.0%. De la población total, el 3.8% de los hombres mayores de 15 años era analfabeto en 2011 y a su vez el 10.5% de las mujeres mayores de 15 años no sabía leer ni escribir.

Como se puede apreciar, la población tiende a ser mayoritariamente urbana y Lima alberga a casi un tercio de la población total del país, como consecuencia del centralismo político, social, educativo, y económico del país, el cual genera que las personas de otros departamento migren a Lima en busca de oportunidades de desarrollo que no se presentan en sus lugares de origen. A partir de la década de los cuarenta ocurrió un fuerte impulso en la segunda mitad de la década de los ochenta por la crisis económica así como por el terrorismo que pasó el país durante esos años y que tuvo una mayor presencia en las regiones alto andinas y selva alta del país. Como consecuencia de este proceso migratorio, Lima se ha convertido en una ciudad multicultural, con presencia andina y diferencias marcadas. La ciudad está dividida en lo que era la Lima tradicional (i.e., los distritos de Pueblo Libre, Surco, Jesús María, San Borja, Miraflores, Breña, Callao, Magdalena, San Isidro, Surquillo) y los distritos ubicados en los conos Norte, Sur, y Este, cuyos pobladores presentan empuje de parte de sus habitantes, y que los ha hecho tener altas tasas de crecimiento económico como el distrito de Los Olivos o altas tasas de crecimiento poblacional como el distrito de San Juan de Lurigancho (con una población de más de un millón de habitantes). Debido a esta característica, los centros comerciales decidieron ubicarse en los principales distritos de los conos de la ciudad de Lima.

El dinamismo de los inmigrantes les generó un espacio propio dentro de la economía de la ciudad. En el caso de la clase media limeña tradicional, esta prácticamente desapareció a mediados de los ochenta por la crisis económica que vivió el país por esos años y que ya venía golpeada desde una década antes, generando desazón y una baja autoestima para una generación de peruanos que tuvo que convivir también con el terrorismo de esos años y que convirtieron a Lima en la *ciudad de los apagones*. Esto generó la masiva inmigración de peruanos al exterior en busca de oportunidades que en el país no se presentaban.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Guevara (2013) indicó que se calcula que en el año 2012 el Perú invirtió el 0.10% del PBI en investigación y desarrollo (I&D) en comparación con Brasil, que invirtió más del 1%, Chile más del 0.7%, y Argentina más del 0.5% de su PBI. Países como Israel, Finlandia, y Corea del Sur superaron el 3.5% de su PBI en inversión en I&D. La economía peruana se ha especializado en la exportación de commodities, cuyos precios en los últimos años han estado boyantes debido a la demanda generada por las altas tasas de crecimiento de países como China. Pero los precios de los commodities históricamente han mostrado alzas y bajas en ciclos cortos o largos según el desempeño de la economía mundial y de las tasas de crecimiento de la oferta. El Perú necesita comenzar a invertir al menos el 0.50% del PBI en I&D para diversificar su economía, agregando valor a sus productos y generando empleos mejor remunerados. Para ello se necesita establecer un marco de políticas públicas que induzcan a las empresas a invertir parte de sus ganancias en I&D y que el aparato estatal se fortalezca y acompañe este proceso.

El MINAG (2010) indicó que el dinamismo del comercio internacional de alimentos vegetales, las exigencias del consumidor, y la necesidad de suministrar productos seguros e inocuos son condicionantes que demandan la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en países que deseen caminar al compás del crecimiento de la competitividad en mercados locales e internacionales. La importancia de la dieta sobre la salud es indiscutible, enfermedades crónicas como las afecciones coronarias, y ciertos tipos de cáncer están ligadas a excesos y desbalances en la dieta y constituyen una de las principales preocupaciones del consumidor. Si bien el beneficio para la salud que resulta del incremento del consumo de frutas y hortalizas frescas está comprobado, no es cierto que también se incremente el riesgo de enfermedades al consumir productos cuya inocuidad alimentaria está en duda.

Según estadísticas de la Organización Mundial de la Salud (OMS, como se citó en MINAG, 2010), cada seis segundos muere en alguna parte del mundo un niño a causa de alguna enfermedad transmitida por alimentos (ETA). Alrededor de mil millones de episodios de diarrea en los países en desarrollo son causadas anualmente por ETA. Además de ello, los costos médicos aumentan y la eficiencia en el trabajo de una persona enferma se reduce. Entre las enfermedades más comunes transmitidas por alimentos están las ocasionadas por *Escherichia Coli* presente en los canales de riego, debido a que las aguas del río pasan por centros poblados y al no existir una política de tratamiento de aguas servidas y desagüe se ve contaminado con residuos fecales.

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura de Chile (2005), las BPA combinan el empleo de una serie de tecnologías y técnicas destinadas a obtener productos frescos saludables, de calidad superior, con altos rendimientos económicos, haciendo énfasis en el manejo integrado de plagas y enfermedades, conservando los recursos naturales y el medio ambiente, minimizando los riesgos para la salud humana. Las BPA promueven la conservación y promoción del medio ambiente con productos rentables y de calidad aceptable, manteniendo además la seguridad alimentaria requerida para un producto de consumo humano. Esto se logra mediante un manejo adecuado en todas las fases de producción, desde la selección del terreno, la plantación, el desarrollo y manejo del cultivo, la cosecha, el empaque, el transporte hasta la venta al consumidor final. Una de las características de las BPA es que se constituyen como un compromiso voluntario, inicialmente gradual, que adquiere el productor en el manejo de su parcela, permitiendo a su vez la realización de auditorías externas, efectuando las modificaciones que sean pertinentes, debiendo incluir los compromisos laborales con sus empleados y trabajadores, en aspectos previsionales, condiciones de trabajo, y con el entorno.

En el caso del Perú, lo anteriormente comentado es un concepto que debe evolucionar constantemente, intercambiando información entre todas las partes involucradas. Según indicó el MINAG (2010), en el Perú el sector de alimentos se ha convertido en una importante fuente de ingresos para la economía, siendo los de origen agrícola uno de los más dinámicos. En paralelo a este crecimiento, gran número de pequeños y medianos productores agrícolas tienen dificultades para aprovechar las oportunidades que se les presentan, debido a que no han alcanzado aún las condiciones de competitividad de calidad e inocuidad que el mercado globalizado exige para una serie de productos, entre ellos la Palta. Gracias a la calidad de la Palta peruana en sus variedades Fuerte y Hass, se presenta una especial oportunidad de tomar mayor ventaja en mercados externos, sin embargo se corre el riesgo de que esta ventaja se desaproveche debido a las exigencias para su comercialización entre las que destacan los requisitos mínimos de calidad e inocuidad mencionados. El Ministerio de Agricultura dispuso al servicio de los agricultores desde junio de 2010 el *Manual Técnico de Buenas Prácticas Agrícolas en el Cultivo de Palto* (MINAG, 2010), que en su primera etapa se dirigió a los departamentos de Ancash, Lima, y Cajamarca por ser las aéreas de influencia del PRONAMACHCS. Este manual explica las BPA en el cultivo de la Palta, de modo que pueden ser acogidas y aplicadas por los profesionales y técnicos especializados en transferencia tecnológica, así como por productores interesados.

Este manual indica que existen protocolos de BPA según las necesidades de cada cliente. Para el caso de las principales cadenas de supermercados a nivel mundial GLOBALGAP (EUREPGAP), se deben cubrir los siguientes estándares (MINAG, 2010):

- **GAP:** Son las iniciales de Good Agricultural Practices en inglés. En español corresponde a las BPA: Buenas Prácticas Agrícolas.
- **GLOBALGAP:** Son BPA para el grupo de distribuidores de supermercados de Europa y se sustenta en los análisis de peligros y puntos críticos de control.

- *Puntos de control:* Es el conjunto de normas o estándares GLOBALGAP referidos a un componente de un proceso productivo, por ejemplo, fertilización, protección de cultivo, cosecha, post cosecha, etc.

Con la implementación de estos estándares, los productores demuestran su compromiso en (MINAG, 2010):

- Mantener la confianza del cliente en cuanto a la calidad y la seguridad de los alimentos.
- Minimizar el impacto ambiental en sus parcelas de producción.
- Reducir el uso de pesticidas.
- Hacer más eficiente el uso de los recursos naturales.
- Asegurar una actitud responsable hacia la salud y bienestar de sus trabajadores.

Niveles de cumplimiento en el protocolo GLOBALGAP, estos serían (MINAG, 2010):

- Obligaciones mayores, que deben de ser cumplidas al 100%.
- Obligaciones menores, que deben de ser cumplidas al 95%.
- Recomendadas, que pueden ser implementadas a pesar de que su cumplimiento no es obligatorio.

Los puntos de cumplimiento mayores o menores no son rígidos, estos pueden cambiar, por lo que es necesario estar actualizado en el protocolo GLOBALGAP. Para certificar las Buenas Prácticas Agrícolas GLOBALGAP en el cultivo de Palta, se deben desarrollar los módulos que corresponden al cultivo de frutas y hortalizas, como se observa en la Figura 44:

- Modulo Base para todo tipo de Explotación Agropecuaria AF (All Farm).
- Modulo Base para Cultivos CB (Crop base).
- Modulo para frutas y hortalizas FV (Fruit vegetables).

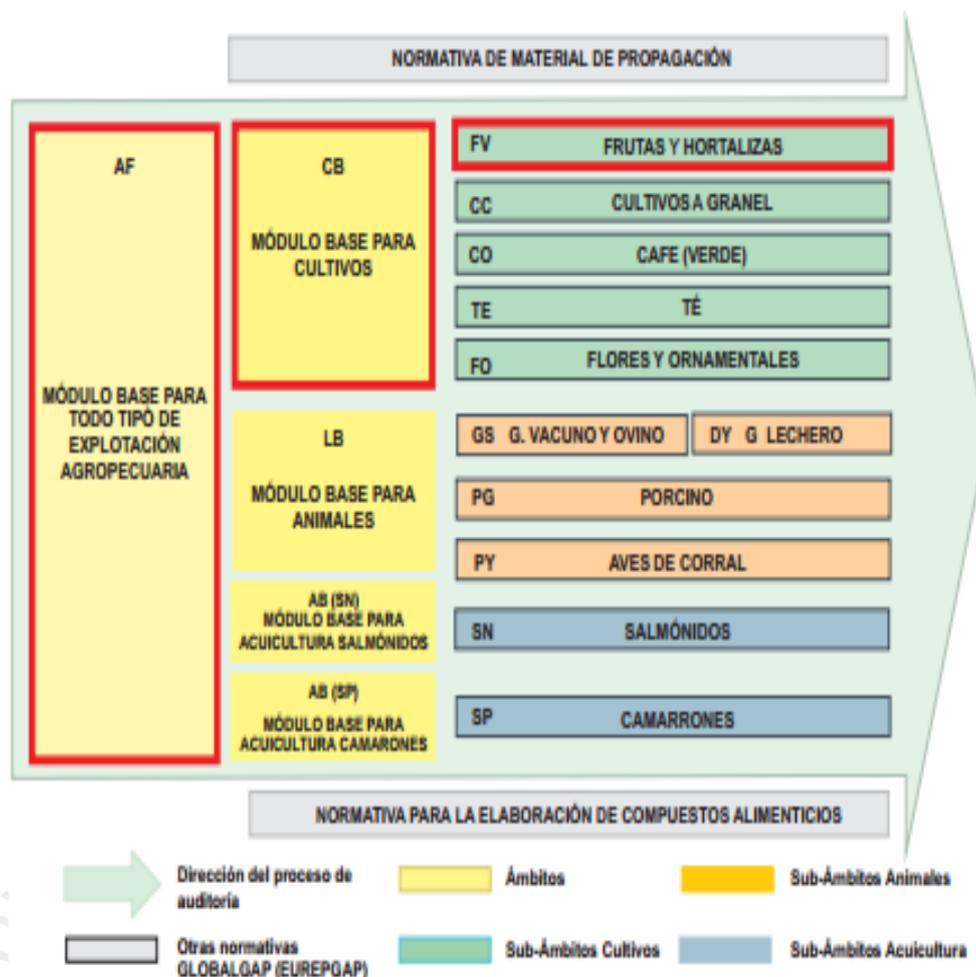


Figura 44. Etapas de la producción cubiertas por GLOBALGAP (EUREPGAP). Tomado de “Manual Técnico de Buenas Prácticas Agrícolas en el cultivo de Palto,” por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2010. Recuperado de <http://www.agrorural.gob.pe/dmdocuments/cobertizos/manualpaltobpa.pdf>

De acuerdo con el RREE (2011b), en el caso de bienes importados a EE.UU., la producción, empaque, envío, y desaduanaje están sujetos a numerosas regulaciones. El grupo de entidades encargadas de reglamentar estos procesos está conformado por:

- *Food and Drug Administration (FDA)*, todos los alimentos importados a EE.UU. son inspeccionados en el puerto de ingreso por la Administración de Alimentos y Medicamentos, conocida como FDA por sus siglas en inglés, y son detenidos en caso de que no cumplan con los requisitos preestablecidos.
- *United States Department of Agriculture USDA-APHIS*, el Departamento de Agricultura o USDA, es una unidad ejecutiva del Gobierno Federal de EE.UU., cuyo propósito es

desarrollar y ejecutar políticas de ganadería, agricultura, y alimentación para asegurar la seguridad alimentaria de los alimentos que se comercializan dentro del país.

- APHIS o Servicio de Inspección de Sanidad de Animales y Plantas, es la dependencia del USDA encargada de proteger la agricultura de EE.UU. contra las plagas y enfermedades invasivas.
- *US Customs and Border Patrol* (CBP), conjuntamente con la FDA, la entidad de Aduanas y Protección Fronteriza, o CBP por sus siglas en inglés, es responsable de la inspección y desaduanaje de bienes importados a EE.UU. Con respecto al ingreso de la Palta, el CBP es responsable de inspeccionar y verificar que las importaciones cumplan con las regulaciones establecidas por APHIS.

Según RREE (2011b), a partir del 1 de febrero de 2010, EE.UU. aprobó la exportación de la Palta Hass peruana, estrictamente para envíos comerciales, bajo el título 7 del Código de Regulaciones Federales 7 *CFR 319.56-5*. Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS) es institución encargada de velar que los envíos cumplan con las regulaciones federales sanitarias establecidas en dicho código. En ese sentido, APHIS aprueba y supervisa el plan de trabajo desarrollado por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). Los lugares de producción y empaque de la Palta peruana deben estar registrados por esta institución y deben de cumplir los requerimientos de APHIS. Las normas contempladas en el 7 *CFR 319.56-50* buscan eliminar la presencia de las siguientes plagas reguladas (para mayor detalle, ver Figura 45):

- *Ceratitis capitata*: Mosca del mediterráneo.
- *Coccus viridis*: Conocido como *the green scale*.
- *Ferrisia malvastrae*: Insecto que ataca a diferentes plantas.
- *Stenomoma catenifer*: Insecto de la pepa de la Palta.

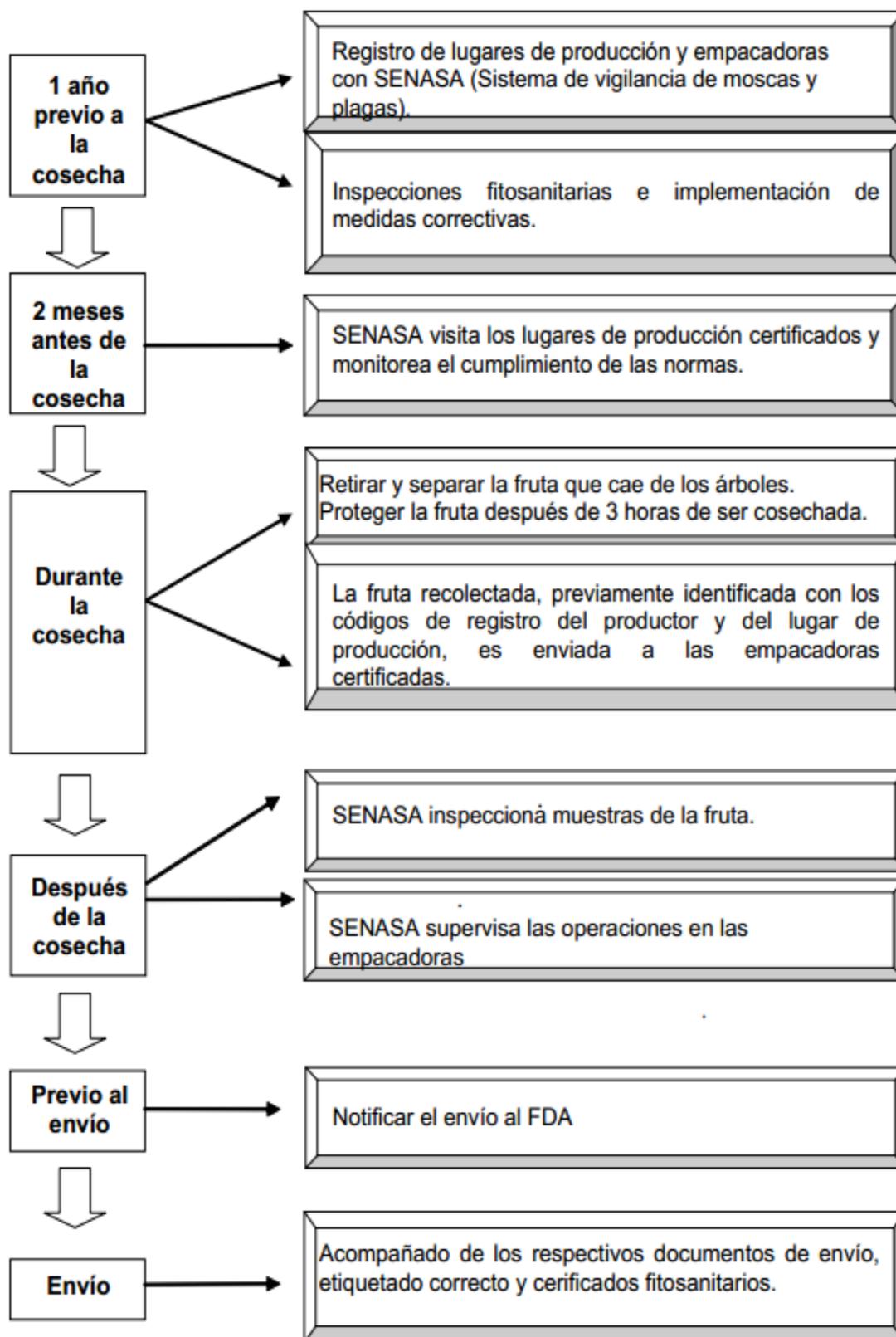


Figura 45. Procedimiento general para la importación de Palta Hass peruana a Estados Unidos.

Tomado del “Perfil de Mercado de Palta Hass en Estados Unidos,” por el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), 2011b. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/Documents/Estudios_y_Perfiles/Frutos%20frescos/Perfil_de_Mercado-Palta_Hass_en_EEUU_2011.pdf

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Cada vez existe mayor preocupación por el efecto negativo que está experimentando el planeta Tierra debido al desarrollo alcanzado por la humanidad. La relación progreso igual a *contaminación más depredación de los recursos naturales* toma día a día más fuerza, a pesar de los esfuerzos por implementar políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que atenúen dicho impacto. En el Perú, este deterioro ha sido posiblemente mayor dado el auge económico que ha experimentado el país en los últimos años y para el cual no ha existido prevención desde el punto medio ambiental y ecológico. Según Guevara (2013), el crecimiento económico del Perú está generando problemas de contaminación en el agua dulce, el aire, y el mar. Tanto la actividad industrial como la minera, la explotación de los hidrocarburos, de la pesca, la industria de la construcción, e incluso el comercio, están contaminando el medio ambiente en mayor o menor grado y a tasas mucho más altas que las recomendadas en los países desarrollados.

Según Ernst & Young (2013), se están tomando medidas como la iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI, por sus siglas en inglés) que es una reconocida alianza que comprende a organismos estatales, empresas extractivas, organizaciones internacionales, y sectores de la sociedad civil, para promover el empleo de criterios de transparencia en los pagos que realizan las empresas mineras, petroleras, y de gas a cada Estado, y la manera en que este canaliza dichos ingresos para asegurar la sostenibilidad del desarrollo de su población. El Perú ha sido el primer país de Américas en adherirse a esta iniciativa debido a la relevancia de la industria extractiva en sus ingresos nacionales. En el año 2011, se creó en el Perú la Comisión Multisectorial Permanente para la Transparencia de las Industrias Extractivas y, en febrero del año 2012, el Perú obtuvo el grado de país cumplidor con la iniciativa EITI, luego de una correspondiente auditoría.

Asimismo, el Perú forma parte del exclusivo grupo de once países que administran con mayor transparencia sus recursos de gas, petróleo, y minerales, según el Índice de Gobernanza de los Recursos Naturales 2013 de la organización sin fines de lucro, Revenue

Watch Institute (RWI). RWI precisa que solo once países han obtenido una calificación global superior a 70 (de 100 puntos posibles) en este ranking. El resto de países presentan graves deficiencias en la transparencia y rendición de cuentas de los ingresos económicos obtenidos por la explotación de sus riquezas naturales. El Índice de Gobernanza de los Recursos Naturales 2013 evalúa la calidad de la transparencia en la administración del sector minero-energético en 58 países ricos en gas, petróleo, y minerales. Las primeras once posiciones en este ranking son ocupadas por Noruega (98 puntos), EE.UU. (92), Reino Unido (88), Australia (85), Brasil (80), México (77), Canadá (76), Chile (75), Colombia (74), Trinidad y Tobago (74), y Perú (73) (“El Perú entre los que Mejor Gestionan”, 2013).

En el ámbito latinoamericano, Perú ocupa la sexta posición, gracias al alto puntaje (88) alcanzado en el rubro entorno legal e institucional, que mide la transparencia en la rendición de cuentas y la competencia abierta y justa. RWI pondera el sistema de actualización periódica de informes en línea de transferencias (de canon y regalías) a los gobiernos locales, que es un buen ejemplo de buenas prácticas. El reporte hace especial mención de la labor desarrollada por el Instituto Geológico Minero y Metalúrgico (INGEMMET), el Organismo Supervisor de la Inversión en Minería y Energía (OSINERGMIN), la SUNAT y las carteras de Energía y Minas, y Economía y Finanzas. Los 58 países evaluados en el Índice de Gobernanza de los Recursos Naturales 2013 producen el 85% del petróleo del mundo, el 90% de los diamantes y el 80% del cobre. El índice evalúa la calidad de cuatro componentes claves: (a) entorno legal e institucional, (b) prácticas de acceso a la información, (c) salvaguardas y control de calidad, y (d) condiciones generales de gobernabilidad (“El Perú entre los que Mejor Gestionan”, 2013).

Carreras, Dolorier, Horna, y Landauro (2007) indicaron que, por efecto de los cambios climáticos, el *Fenómeno del Niño* es una variable para sector agrícola, puesto que modifica las temperaturas de la costa peruana. Otro problema son las restricciones actuales (como en la región Ica) y futuras en relaciona al agua. Se debería usar sistemas de riego que aplique tecnología de última generación con el objetivo de ser más eficientes al momento de

usar este recurso, así como evaluar un proceso de reconversión agrícola de cultivos intensos en agua hacia productos que requieran una menor cantidad de esta, como son los frutales y dentro de estos la Palta.

De acuerdo con Dolores (2013), una gestión importante en cuanto al tema del agua es la que viene cumpliendo el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), órgano dependiente del Ministerio de Agricultura, y que es la autoridad nacional en sanidad agraria, producción orgánica e inocuidad agroalimentaria en la fase primaria de la producción. Para el caso de la exportación de productos tales como la Palta, rigen los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (OMC), única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. LA OMC indica que cada país miembro tiene el derecho de proteger la salud de las personas, la sanidad animal, y la sanidad vegetal. También, que cada país miembro puede establecer sus normas sanitarias internas, sobre la base de normas internacionales que pueden estar sustentadas científicamente.

En este contexto, SENASA cumple funciones imprescindibles para la agroexportación: (a) cumplir y hacer cumplir los requisitos fitosanitarios establecidos por los países importadores, con la finalidad de posesionarse en los principales mercados de exportación, para los productos peruanos y (b) elaborar las estrategias técnicas, para superar las barreras fitosanitarias impuestas por los países importadores para acceder a nuevos mercados.

Según Dolores (2013), las exportaciones de frutas y hortalizas de origen peruano tienen algunas limitaciones, debido a la presencia de la plaga de la mosca de la fruta en nuestro territorio, por lo que son necesarios los tratamientos fitosanitarios, para eliminar el riesgo de la diseminación de plagas a través de la exportación. Los requisitos que se deben de cumplir para la exportación de la Palta son: (a) certificación de lugar de producción, (b) plantas de empaque aprobadas por el SENASA, (c) inspección fitosanitaria, (d) tratamiento de frío, y (e) emisión del certificado fitosanitario.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 13, se puede apreciar la matriz de evaluación de factores externos como consecuencia del análisis PESTE. Se obtiene un resultado de 2.26 que está por debajo del promedio de 2.50; esto implica que la Palta peruana debe mejorar para poder ser una propuesta interesante al consumidor internacional, debiendo aprovechar las oportunidades que presenta y prepararse para hacer frente a las amenazas.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Posición cercana respecto a los países de la Cuenca del Pacífico, a quienes se proyecta tasas de crecimientos altas en comparación con el resto del mundo, potenciales consumidores de Palta Hass peruana.	0.100	4	0.40
2	Apertura de mercados a través de acuerdos comerciales con futuros compradores de nuestros productos de exportación.	0.075	4	0.30
3	Incremento del consumo de la Palta, teniendo en cuenta su alto valor nutritivo. Interés en disminuir la obesidad en la población mundial impulsa el consumo de productos saludables	0.055	2	0.11
4	Por la crisis económica, hay un aumento del consumo en casa así como por el de productos de otras culturas y orígenes étnicos diferentes.	0.055	2	0.11
5	El dólar se está apreciando en comparación con la moneda peruana, mejorando la posición financiera de las empresas exportadoras	0.050	2	0.10
6	El crecimiento y reconocimiento de la gastronomía peruana, es un factor que impulsa el consumo de productos nacionales como es el caso de la Palta	0.050	3	0.15
7	El Perú cuenta con una posición estratégica en el hemisferio sur, lo que le permite tener una serie de ventajas comparativas.	0.080	2	0.16
8	Aumento del uso de la Palta en otras presentaciones como el guacamole en Estados Unidos, esto acompañado del aumento de la población hispana en ese país.	0.050	1	0.05
9	Demanda cada vez mayor de productos orgánicos, debido a la tendencia de consumir lo natural	0.050	3	0.15
Subtotal		0.565		1.53
Amenazas				
1	Principales competidores del Perú (México, Chile) cuentan con mejores ventajas competitivas (marco institucional, tecnología, cultura exportadora).	0.060	2	0.12
2	El entorno donde se desenvuelve el agricultor peruano no les permite acceder al mercado externo	0.060	2	0.12
3	Falta de apoyo del Estado articulando una estrategia a gran escala para posicionar la Palta peruana en el consumidor internacional, cosa que si hacen otros países con cultura exportadora.	0.075	2	0.15
4	Los mercados externos que adquieren la Palta, exigen que el producto cumpla una serie de requisitos fitosanitarios.	0.060	2	0.12
5	Etapas de recesión por la que pasa el mercado mundial así como por la sobreoferta de producto en determinados meses del año generó la caída de precios de la Palta en el año 2012.	0.040	1	0.04
6	Demora en el levantamiento de las restricciones fitosanitarias de mercados nuevos para la Palta peruana como son México, Chile, China, Japón, Corea del Sur entre otros países.	0.040	2	0.08
7	Dependencia de la producción de California para poder comercializar la Palta en EE.UU.	0.050	1	0.05
8	Marco Institucional peruano débil no considera a todos los participantes involucrados con la agricultura orgánica.	0.050	1	0.05
Subtotal		0.435		0.73
Total		1.000		2.26

Nota. 4: Responde muy bien; 3: Responde bien; 2: Responde promedio; 1: Responde mal.

3.5 La Palta y sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El sector agrícola requiere abastecerse de fertilizantes, plaguicidas, herbicidas, semillas o almácigos, y estimulantes, además de disponer de riego tecnificado. Con el fin de favorecer al sector agrícola, el Estado Peruano ha liberado de impuestos la importación de estos productos. Existen muchas empresas que se dedican a la comercialización de estos productos.

Con referencia a los fertilizantes, que son el principal insumo para el cultivo de Palta después del agua, estos no abastecen totalmente al mercado local por lo que el país requiere importar; en la Tabla 14 se muestra el ranking de producción nacional.

Tabla 14

Producción Nacional de Abonos, Años 2002 -2011 en TM

Fertilizante / Abono	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Total	9,623	13,798	14,659	3,746	3,271	18,994	26,013	21,835	16,164	16,047
Abono mixto granulado (Formula 12.12.12)	795	333	184	215	147	342	901	-	-	-
Abono Fosfatado Superfos 24	2,538	2,458	1,911	1,676	1,304	1,766	1,071	1,622	-	-
Guano de Isla	6,290	11,007	12,564	1,855	1,820	16,836	24,041	20,213	16,164	16,047

Nota. Tomado de “Dinámica Agropecuaria 2002-2011,” por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2012b. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/dinamica/dinamicaagropecuaria2002-2011.pdf>

Los precios de importación de los fertilizantes subieron sostenidamente entre 2002 y 2011 hasta casi triplicar sus precios, en correlación con la subida de los precios del petróleo; sin embargo, esta correlación no se manifiesta cuando los precios del petróleo bajan, como se muestra en las Tabla 15 y en la Tabla 16. Esta diferencia es una amenaza que encarece la producción agraria nacional.

Tabla 15

Precios de Importación de Fertilizantes 2002-2001, US\$/TM

Fertilizante / Abono	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Cloruro de potasio, uso agrícola	121	120	158	208	209	244	602	573	423	488
Fosfato di amónico	180	191	252	281	288	457	807	348	508	647
Nitrato de amonio, uso agrícola	115	133	185	229	209	263	504	263	298	391
Sulfato de amonio	79	69	121	145	124	193	323	152	164	278
Sulfato de magnesio y potasio	142	146	150	160	165	181	440	438	272	347
Sulfato de potasio	216	209	247	299	340	367	1,031	820	632	626
Superfosfatos	1,230	155	216	234	234	452	660	334	-	452
Urea para uso agrícola	121	164	227	265	253	343	554	288	325	465

Nota. Tomado de “Dinámica Agropecuaria 2002-2011,” por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2012b. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/dinamica/dinamicaagropecuaria2002-2011.pdf>

Tabla 16

Precio Promedio del Petróleo Brent 2002 – 2011

Petróleo	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
US\$ por barril	26.1	31.1	41.4	56.5	66.0	72.3	99.6	61.7	79.4	95.1

Nota. Tomado de “Precio Petróleo WTI,” por la Sociedad Nacional de Minería de Chile (SONAMI), 2011. Recuperado de http://www.sonami.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=222&Itemid=108

La producción nacional de cajas de cartón no cubre la demanda motivo por lo cual también se importa este producto, pero por los problemas de recesión mundial por ahora no representa una dificultad, sin embargo no se debe dejar de controlar el sector de papel y cartón que puede afectar seriamente las exportaciones. De acuerdo a la Tabla 17 se puede observar que la producción de los otros artículos de papel y cartón ha disminuido en el periodo 2003 a 2012.

Las empresas navieras son proveedoras de servicios para la exportación. El servicio portuario en el Perú es deficiente, puesto que el país carece de puertos adecuados o proyectados a su crecimiento. En la Figura 46 se puede apreciar la distribución geográfica de los puertos.

Tabla 17

Crecimiento de la Manufactura no Primaria por Tipo de Bienes 2010-2012 (en %)

Rubro	2010	2011	2012	Promedio 2003-2012
Consumo masivo	15.1	3.0	0.9	5.0
Productos lácteos	13.1	3.6	6.7	8.1
Aceites y grasas	15.2	-2.2	7.5	1.9
Productos alimenticios diversos	13.2	5.6	12.7	4.3
Cerveza y malta	6.2	4.6	3.7	5.0
Bebidas gaseosas	7.1	7.8	4.1	8.7
Otras prendas de vestir	57.0	12.0	-13.2	6.3
Madera y muebles	15.8	2.3	5.8	2.8
Otros artículos de papel y cartón	21.7	1.6	4.5	-3.0
Productos de tocador y limpieza	6.9	5.8	0.8	6.4
Productos Farmacéuticos	-8.0	5.3	4.4	13.9
Manufacturas diversas	3.0	-10.9	-3.1	8.0

Nota. Tomado de “Memoria 2012,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2012/memoria-bcrp-2012.pdf>



Figura 46. Puertos del Perú.

Tomado de “Puertos del Perú,” por la Autoridad Portuaria Nacional (APN), s.f. Recuperado de <http://eredenaves.apn.gob.pe/inforedenaves/>

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Desde 2003 hasta 2012, el volumen de importaciones del mundo en toneladas métricas de Palta creció en 11.78% por año, concentrándose en 10 países el 85% el total de importaciones. La Tabla 18 muestra este ranking.

Tabla 18

Principales Importadores de Palta en Miles de TM

Importador	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mundo	434	481	656	598	774	720	876	887	937	1,093
EE.UU.	141	145	264	193	349	315	432	345	415	503
Holanda	16	24	39	38	51	53	61	84	89	96
Francia	89	103	103	95	111	94	81	93	88	95
Japón	24	29	28	29	27	24	30	45	37	59
Canadá	16	19	18	22	23	25	29	36	36	49
Reino Unido	26	30	57	60	44	39	34	35	35	38
España	11	12	17	28	25	27	30	33	30	34
Alemania	15	16	20	19	21	18	19	27	29	27
Suecia	5	8	9	7	8	12	12	14	17	19
El Salvador	12	12	10	12	11	10	12	9	9	14

Nota. Tomado de “Trade Map (Trade Statistics for International Business Development),” por International Trade Centre, 2013. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

En dólares, desde el año 2003 hasta el año 2012 las importaciones del mundo se incrementaron en un promedio anual de 15% y 10% en los últimos 5 años, concentrándose el 87% del total de las importaciones en 10 países: EE.UU., Países Bajos, Francia, Japón, Canadá, Reino Unido, España, Alemania, Italia, y Australia. Como se aprecia a la Tabla 19, el precio promedio en el mundo y en el mismo periodo ha sido de US\$1,808 por TM, con una desviación estándar de US\$283; el precio promedio de los últimos cinco años ha sido US\$2,039 por TM con una desviación estándar de US\$176.

Tabla 19

Precio Promedio US\$/TM de los Cinco Principales Países Importadores

País	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mundo	1,535	1,454	1,510	1,611	1,772	2,105	1,933	1,867	2,314	1,976
EE.UU.	1,319	1,300	1,460	1,452	1,758	1,980	1,793	1,788	2,318	1,818
Francia	1,913	1,602	1,643	1,851	1,832	2,383	2,257	1,992	2,323	2,116
Países Bajos (Holanda)	1,885	1,705	1,629	1,838	1,883	2,426	2,482	1,836	2,012	1,967
Japón	2,074	2,002	2,137	2,174	2,473	3,049	2,762	2,709	3,550	2,763
Canadá	1,242	1,276	1,668	1,717	2,121	2,530	2,287	2,250	3,026	2,509

Nota. Adaptado de “Trade Map (Trade Statistics for International Business Development),” por International Trade Centre, 2013. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

Como se aprecia en la Tabla 20, los diez primeros países importadores concentran el 87% de las importaciones en dólares.

Tabla 20

Principales Importaciones a Nivel Mundial en Millones de Dólares

País	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mundo	666	700	990	963	1,371	1,516	1,693	1,656	2,168	2,159
EE.UU.	186	189	386	280	613	623	774	617	963	914
Francia	171	165	169	176	204	224	183	186	204	200
Países Bajos (Holanda)	31	41	64	70	95	129	152	153	178	188
Japón	50	58	60	63	66	73	82	121	132	162
Canadá	20	24	30	38	49	64	65	80	109	123
Reino Unido	52	50	79	94	80	75	65	64	74	75
España	20	20	28	48	45	54	63	64	61	68
Alemania	30	28	33	39	42	45	47	59	72	67
Suecia	11	16	17	13	18	32	32	34	45	46
Australia	14	19	24	26	24	32	29	34	57	38

Nota. Tomado de “Trade Map (Trade Statistics for International Business Development),” por International Trade Centre, 2013. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

EE.UU. Este país ocupa el primer lugar de las importaciones mundiales de TM de Palta, con una participación de 46%. En 2012, importó 502,546.00 TM por un valor de US\$913.73 millones. El precio de importación FOB promedio de los últimos cinco años es US\$2,039 y el crecimiento promedio anual de los últimos cinco años es 7.64%. Dos empresas concentran la importación de Palta: Calavo Growers Inc y Henry Avocado Corporation.

Francia. Uno de los tres países más potentes en cuanto a importaciones mundiales de Palta, tiene una participación de 9%. A 2012, Francia importó 94,610 TM de palta en US\$200.21 millones, desplazando a Holanda. El precio de importación FOB promedio de los últimos cinco años es US\$2,144 y el crecimiento promedio anual de los últimos cinco años en TM es -2.44%. Entre las principales empresas que concentran las importaciones de Palta se encuentran: Agrunord, Banagrumes SAS, Canovas et Compagnie, Dole France, y Halles Mandar.

Holanda. Este país ocupa el segundo lugar en cuanto a las importaciones mundiales de Palta, con una participación de 9%, en promedio de los últimos cinco años importó 95,693 TM. Ocupa el tercer lugar de importadores con un valor de US\$188.22 millones. El precios de importación FOB promedio de los últimos cinco años es US\$2,144 y el crecimiento promedio anual en TM de los últimos cinco años es 14% anual.

Japón. Ocupa el cuarto puesto en cuanto a las importaciones mundiales de TM de Palta, con una participación de 7% en 2012. Al año 2012 importó una cantidad de 58,555 TM y un valor de US\$161.74 millones. Los precios de importación FOB promedio de los últimos cinco años son US\$2,967 y el crecimiento promedio anual de los últimos cinco años ha sido del 21% anual. Dos empresas concentran la importación de Palta: Japan Fresh Food Co. Ltd. y Royal Co. Ltd.

Canadá. Este país ocupa el quinto lugar en cuanto a las importaciones mundiales de Palta, con una participación de 4%. Al 2012, importó 48,836 TM por US\$122.38 millones, los precios de importación FOB promedio de los últimos cinco años es US\$2,520 y el crecimiento promedio anual de los últimos cinco años es 16%.

En cuanto al primer trimestre del año 2013, se puede apreciar en la Figura 47 que EE.UU. se sigue manteniendo en el primer puesto en importaciones, bastante lejos de sus seguidores.

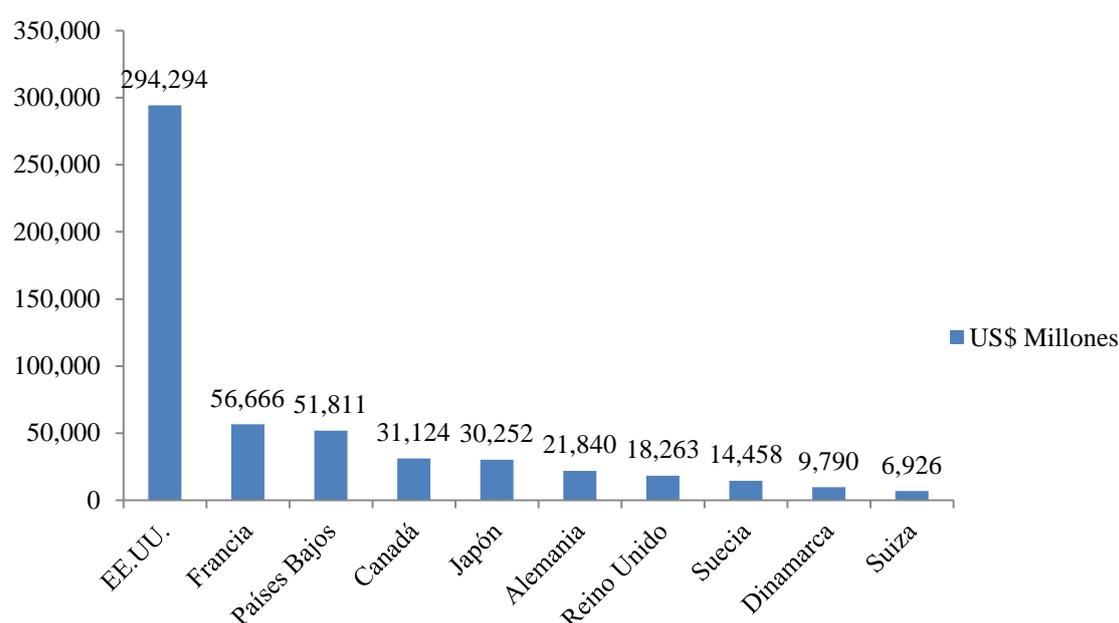


Figura 47. Principales países importadores de Palta a nivel mundial en millones de dólares del 1er trimestre del 2013.

Tomado de “Trade Map (Trade Statistics for International Business Development),” por International Trade Centre, 2013. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La Palta se puede consumir en jugo (Brasil) o como acompañamiento con otros alimentos, también se usa para concentrar su aceite que es utilizado en productos de belleza. Por sus características únicas, prácticamente no tiene sustituto; pero, como acompañamiento de otros alimentos, se podría comparar con el melón. En la Tabla 21, se puede apreciar las diferencias entre la Palta y el melón.

Tabla 21

Comparación de la Palta y el Melón

Característica	Palta	Melón
Partida	080440	080719
Nombre comercial	Avocado, Aguacate	Melón
Presentación	Es una fruta (<i>Persea americana</i>) que generalmente se emplea a modo de hortaliza o verdura. Se caracteriza por un elevado porcentaje de grasa, por eso se le denomina "mantequilla vegetal".	El melón (<i>Curcumis melo</i> sp) es el fruto de la Melonera, planta de tallo rastrero de la familia de las Cucurbitaceas.
Características físicas – organolépticas	<p>Forma: Piriforme u ovalada</p> <p>Color: Piel (cáscara) de color verde pálido, en tanto la pulpa es de coloración verde amarillenta, en su interior tiene semilla grande de color marrón.</p> <p>Sabor: Neutro</p> <p>Tamaño y peso: Mediano, puede pesar entre 150 a 300 gramos aproximadamente</p> <p>Textura: Piel ligeramente áspera, delgada y pulpa grasosa, cremosa y suave.</p>	<p>Textura: fruto carnoso.</p> <p>Forma: Tiene por generalidad la forma esférica, elíptica y aovada. La placenta tiene semillas, y puede ser seca, gelatinosa o acuosa, en función de su consistencia.</p> <p>Color: La pulpa de color anaranjado claro, blanco, amarillo, cremosa, asalmonada o verdosa. La corteza tiene el color verde, amarillo, anaranjado o blanco.</p> <p>Sabor: La pulpa presenta sabor ligeramente dulce, agradable al paladar.</p> <p>Tamaño y peso: El melón tiene en tamaño de 15 a 20 cm de diámetro en promedio. El calibre se determina por el peso medio del fruto, que no debe ser menor mínimo de 500g. El calibre del melón de mayor comercialización es el de los calibre 5' y 6' pulgadas.</p>
Características químicas	<p>Agua 70% a 80 %</p> <p>Proteínas 1,50 %</p> <p>Lípidos 22 %</p> <p>Hidratos de carbono mg/100 g 6 %</p> <p>Vitamina A mg/100 g 40</p> <p>Vitamina B1 mg/100 g 0,09</p> <p>Vitamina B2 mg/100 g 0,12</p> <p>Vitamina B6 mg/100 g 0,5</p> <p>Vitamina E (tocoferol) mg/100 g 3,2</p> <p>Vitamina C mg/100 g 17</p> <p>Potasio mg/100 g 400</p>	<p>Agua 90.6%</p> <p>Proteínas 0.8 g</p> <p>Energía 23 cal</p> <p>Grasa 0.1 g</p> <p>Carbohidratos 7.7 g</p> <p>Calcio 14mg</p> <p>Fósforo 16mg</p> <p>Fierro 0.4mg</p> <p>Sodio 12mg</p> <p>Potasio 251mg</p> <p>Ácido Ascórbico 33mg</p> <p>Tiamina (B1) 0.04 mg</p> <p>Riboflavina (B2) 0.03 mg</p> <p>Vitamina A 3400UI</p>
Usos y aplicaciones	<p>Se consume directamente en estado fresco o como ingrediente en ensaladas, sopas y platos principales.</p> <p>Por su alto contenido de vitaminas, se le atribuye la propiedad de favorecer el apetito, tonificar los nervios y la piel, y regular el nivel de colesterol.</p>	<p>Las cajas son generalmente abiertas y algunas veces telescópicas. Al interior de la caja, los frutos de melón son colocados en un solo nivel y a veces en dos niveles. Cada fruto es aislado con la ayuda de separadores o charolas alveoladas. Algunas veces la fruta se protege por una película de cera alimenticia. Las dimensiones de las cajas no están estandarizadas, pero se recomiendan las cajas con dimensiones de 40 x 60 cm. e incluso de 30 x 50 cm.</p>
Otras especificaciones	<p>Envasado</p> <p>Esta fruta deberá entregarse en cajas de madera, cartón o jabas de plástico. Estos envases deben mantener en óptimas condiciones el fruto mientras se realiza la manipulación, transporte, almacenamiento y distribución.</p> <p>Presentación</p> <p>Esta fruta viene en cajones de madera, cartón o jabas de plásticas que pesan aproximadamente 10 a 15 kilogramos.</p>	<p>Envase y presentación</p> <p>El envasado debe ser en cajones de madera, resistentes a la manipulación, transporte, almacenamiento y distribución, dicho envase debe permitir que el fruto llegue a su lugar de destino en estado satisfactorio. En cada caja viene en promedio de 10 a 12kg en melón.</p>

Nota. Tomado de "Portal del SNI," por la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), 2013. Recuperado de [http://www.sni.org.pe/downloads/fichas técnicas/](http://www.sni.org.pe/downloads/fichas_técnicas/)

La Tabla 22 y la Tabla 23 muestran que la exportación de melón en TM supera en más del doble al de la Palta, sin embargo en dólares el monto obtenido por la Palta es mayor.

Tabla 22

Principales Países Exportadores del Melón en Miles de Dólares 2008 – 2012

Exportadores	Valor exportada en 2008	Valor exportada en 2009	Valor exportada en 2010	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012
Mundo	1'482,558	1'365,236	1'425,140	1'451,884	1'450,562
España	361,143	294,606	327,738	306,391	334,103
Guatemala	85,196	124,163	108,222	107,483	156,975
Brasil	152,132	122,095	121,970	128,354	134,114
EE.UU.	124,709	121,253	132,765	134,949	131,664
(Holanda)	97,015	101,115	106,759	139,963	128,348

Nota. Tomado de “Trade Map (Trade Statistics for International Business Development),” por International Trade Centre, 2013. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

Tabla 23

Principales Exportaciones en Toneladas Métricas del Melón 2008 -2012

Exportadores	2008	2009	2010	2011	2012
	Cantidad exportada, Toneladas				
Mundo	2'198,336	2'241,281	2'204,703	2'192,138	2'196,262
Guatemala	254,096	389,452	323,636	307,185	433,437
España	349,112	366,945	376,584	371,486	431,732
EE.UU.	200,358	202,633	209,318	213,879	194,274
Honduras	175,858	203,439	204,030	252,723	191,837
Brasil	211,790	183,912	177,828	169,576	181,768

Nota. Tomado de “Trade Map (Trade Statistics for International Business Development),” por International Trade Centre, 2013. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

3.5.4 Amenaza de los entrantes

En función del rendimiento TM/Ha de los países que producen Palta y no exportan, de acuerdo con la Figura 48, se observa como posibles nuevos protagonistas a los siguientes países.

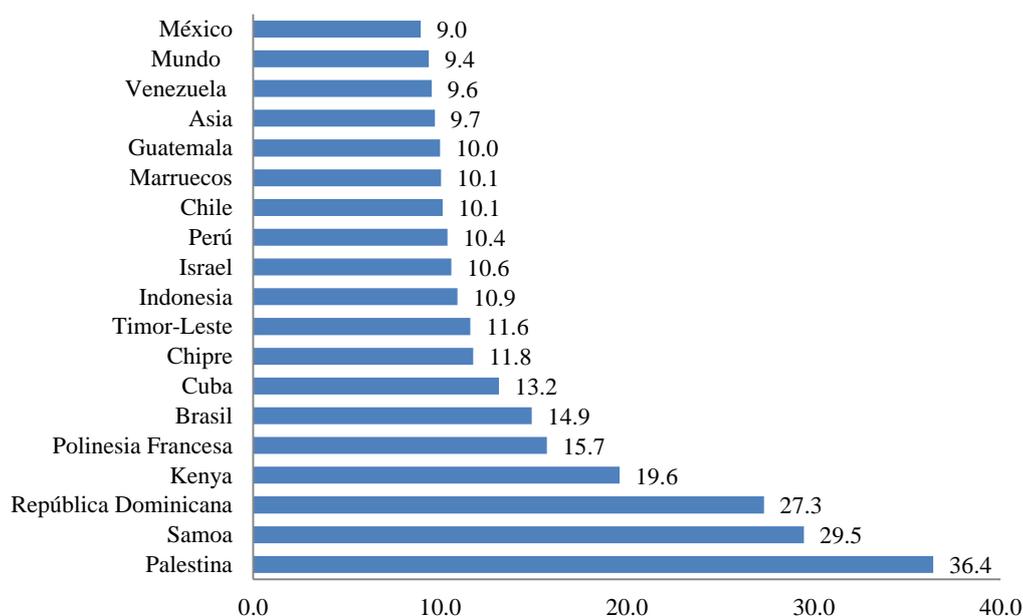


Figura 48. Rendimiento de la producción de Palta por países (TM/Ha) al año 2011. Tomado de “FAOSTAT (Estadísticas de la FAO),” por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2013. Recuperado de http://faostat3.fao.org/home/index_es.html?locale=es#SEARCH_DATA

Palestina. Como se puede apreciar en la Figura 49, Palestina está ubicada en el Suroeste del continente Asiático, en el extremo este del Mar Mediterráneo, lo cual la configura como un puente entre Asia, África, y Europa. Dispone también de una salida al Mar Rojo que le permite el acceso al Océano Índico.

Su posición geográfica le ha permitido, a lo largo de la historia, acoger a civilizaciones sobresalientes; además, mantener un fluido intercambio cultural y económico con todas las regiones del mundo. A partir del siglo XX, potencias mundiales vieron en esta región el asentamiento ideal para consolidar su dominio en Medio Oriente, debido a la existencia de puertos naturales en sus costas mediterráneas y su posición respecto a los demás países árabes (CIA, 2013).



Figura 49. Mapa geográfico de Palestina.

Tomado de “The World Fact,” por la Agencia Central de Inteligencia (CIA), 2013.

Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gz.html>

El territorio palestino se extiende a 27,023 km² aproximadamente, incluyendo los lagos Tiberíades, Al Hula, y la mitad del Mar Muerto. Israel mantiene ocupado el 78% de estos territorios, dejando a los palestinos un área de solo 6,335 km² que se dividen en: Cisjordania con 5,970 km² y la Franja de Gaza, que tiene una extensión de 365 km² (CIA, 2013).

El idioma oficial de Palestina es el árabe, pero un gran porcentaje de la población habla inglés y otra gran parte hebreo y francés. El tipo de gobierno del país es república democrática. Desde el 15 de noviembre de 1988 el Consejo Nacional Palestino declaró el Estado Palestino Independiente. El presidente de la Autoridad Nacional Palestina es el cargo político de más alto rango (equivalente a jefe de Estado) en la Autoridad Nacional Palestina. El presidente es elegido mediante elecciones populares por un período de cuatro años. El presidente designa al primer ministro, quien, por tanto, no es directamente elegido ni por el parlamento ni por los electores palestinos. Desde 2007, debido a los conflictos políticos, existe un primer ministro en Cisjordania y otro en el territorio de Gaza. Con el acuerdo de reconciliación firmado en 2011, se espera que exista un solo primer ministro tras la celebración de nuevas elecciones en el plazo de un año (CIA, 2013).

Samoa. Samoa se encuentra ubicado en el grupo de islas en el Océano Pacífico Sur, como se muestra en la Figura 50, entre Hawai y Nueva Zelanda. Tiene un área total de 2,831 km², un tanto más pequeño que Rhode Island. Es un país con clima tropical, de noviembre a abril presenta temporada de lluvias y la estación seca es de mayo a octubre.



Figura 50. Mapa geográfico de Samoa.

Tomado de "The World Fact," por la Agencia Central de Inteligencia (CIA), 2013.
Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gz.html>

Samoa tiene dos islas principales: Savaii y Upolu; y también varias islas pequeñas e islotes deshabitados, y montañas escarpadas en el interior. En cuanto al uso de la tierra, tiene un 2.82% tierras cultivables y 7.75% en tierras permanentes. Uno de los riesgos naturales de Samoa es que presenta tifones ocasionales y volcanismo activo. Otros de los riesgos, en cuanto a lo ambiental, son la erosión del suelo, la deforestación, las especies invasoras, y la pesca excesiva. El idioma oficial es el Samoano y el inglés, tiene una población de 195,476 personas, y la tasa de crecimiento de la población es de 0.59% (CIA, 2013).

El tipo de gobierno del país es la democracia parlamentaria, desde el 20 de junio de 2007 el jefe de Estado es Tupua Tamasese Efi, y desde 1998 el jefe de gobierno es el primer ministro Tuila'epa Lupesoliai Sailili Malielegaoi. Samoa es principalmente vulnerable a las tormentas devastadoras. La agricultura se emplea por dos tercios de la población activa y aporta el 90% de las exportaciones, con crema de coco, aceite de coco, y copra (CIA, 2013).

Al año 2012, el PBI per cápita es de US\$6,300; en cuanto a la inflación (precio al consumidor), presenta una tasa de 2.1%, el año 2011 fue 5.2%. En lo que respecta al comercio exterior, al año 2011 alcanzó los \$11.4 millones de dólares de exportación y un total de US\$318.7 millones de importación (CIA, 2013).

República Dominicana. En la Figura 51, se muestra que República Dominicana está ubicada en el Caribe, y dos tercios orientales de la isla La Española está entre el Mar Caribe y el Océano Atlántico Norte. En 1492, Cristóbal Colón exploró y reclamó para sí la isla, a partir de ese año se convirtió en un trampolín para la conquista española del Caribe y el continente americano. En 1804, se convirtió en Haití. El resto de la isla, conocido como Santo Domingo, trató de obtener su independencia en 1821, pero fue conquistada y gobernada por los haitianos durante 22 años. Finalmente obtuvo su independencia como República Dominicana en 1844.



Figura 51. Mapa geográfico de República Dominicana.

Tomado de "The World Fact," por la Agencia Central de Inteligencia (CIA), 2013.

Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gz.html>

República Dominicana, tiene un total de 48,670 km², un poco más de dos veces el tamaño de New Hampshire; fronterizo con Haití a 360 kilómetros. Tiene un clima con poca variación estacional de la temperatura, dispone de tierras altas y montañas escarpadas con fértiles valles intercalados. En cuanto al uso de la tierra, tiene un 16.44% tierras cultivables y 9.25% en tierras permanentes. Los riesgos naturales de República Dominicana son los huracanes y las tormentas que se presentan de junio a octubre, las inundaciones ocasionales, y las sequías periódicas. Otros de los riesgos, en cuanto a lo ambiental, son la escasez de agua, la erosión del suelo en los daños arrecifes de corales, y la deforestación (CIA, 2013).

El idioma oficial de República Dominicana es el español. Tiene una población de 10'219,630 personas y la tasa de crecimiento poblacional es de 1.28%. El tipo de gobierno del país es república democrática. Desde el 16 de agosto de 2012, el jefe de Estado y gobierno es el presidente Danilo Medina Sánchez. Este país se ha visto principalmente como un exportador de azúcar, café, y tabaco, pero en los últimos años comenzó a ingresar el sector servicios, que superó a la agricultura. Al año 2012, el PBI per cápita del país es de US\$9,800; un 42% del PBI de deuda pública, en comparación al año 2011, que fue un 38.5% del PBI. En cuanto a la inflación (precio al consumidor), presenta una tasa de 3.7% en comparación al año 2011, cuando fue 8.5%. En lo que respecta al comercio exterior, al año 2012 alcanzó los US\$9,079 millones de dólares en exportación y un total de US\$17,760 millones de importación (CIA, 2013).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

De acuerdo con la Tabla 24, desde 2003 a 2012 el volumen de exportaciones del mundo en toneladas métricas de Palta creció en 11% por año, concentrándose en el año 2012 el 93% del total de exportaciones en 10 países: México, Países Bajos, Chile, Perú, España, Israel, EE.UU., Sudáfrica, Nueva Zelanda, y Francia.

Tabla 24

Principales Exportaciones del Mundo de la Palta (en Miles de TM)

Exportadores	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mundo	433	458	664	570	776	705	845	857	886	1,048
México	124	136	219	198	298	271	338	326	347	494
Chile	98	115	135	111	146	85	166	108	103	92
Perú	12	15	19	32	38	51	48	60	81	83
Holanda	14	19	27	29	39	42	52	60	71	79
España	33	52	46	46	51	58	52	53	68	60
Sudáfrica	39	29	83	32	37	54	46	51	30	55
EE.UU.	7	7	5	9	10	18	12	29	18	30
Francia	15	13	25	20	30	20	10	10	13	18
República Dominicana	17	22	17	12	19	22	19	19	20	17
Kenia	18	17	15	13	16	16	19	20	18	17

Nota. Tomado de “Trade Map (Trade Statistics for International Business Development),” por International Trade Centre, 2013. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

Desde el año 2003 hasta el año 2012, las exportaciones del mundo en miles de dólares se han venido incrementando en un promedio anual del 15% concentrándose el 93% del total de las exportaciones en 10 países, México, Países Bajos, Chile, Perú, España, Israel, EE.UU., Sudáfrica, Nueva Zelandia, y Francia. Como se puede apreciar en la Tabla 25.

Tabla 25

Principales Exportaciones del Mundo de la Palta (en Millones de Dólares)

Rubro	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mundo	645	616	917	847	1,318	1,337	1,488	1,460	2,018	1,974
México	195	211	366	329	601	577	645	594	888	893
Holanda	28	35	46	62	86	112	125	127	167	194
Chile	182	139	171	122	224	156	264	189	226	176
Perú	16	19	23	39	47	73	64	85	164	137
España	63	88	82	96	99	143	120	114	168	135
Israel	34	-	59	42	60	42	54	75	71	83
EE.UU.	9	11	10	17	17	30	21	49	59	82
Sudáfrica	24	21	35	19	28	32	25	44	31	61
Nueva Zelandia	16	20	29	27	35	33	34	38	68	43
Francia	34	24	42	37	54	50	24	21	32	38

Nota. Tomado de “Trade Map (Trade Statistics for International Business Development),” por International Trade Centre, 2013. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

El precio promedio de Palta en el mundo, del año 2003 al año 2012, ha sido de US\$1,692 por TM, con una desviación estándar de US\$284. El precio promedio de los últimos cinco años ha sido US\$1,905 por TM, con una desviación estándar de US\$224 por TM. La Tabla 26 presenta los precios promedio de los cinco mayores países exportadores.

Tabla 26

Precios Promedio US\$ / TM

País	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Promedio 5 años
Mundo	1,490	1,343	1,382	1,486	1,698	1,896	1,761	1,704	2,278	1,884	1,905
México	1,570	1,555	1,675	1,663	2,016	2,130	1,910	1,821	2,557	1,806	2,045
Holanda	2,017	1,825	1,720	2,129	2,194	2,643	2,427	2,115	2,351	2,445	2,396
Chile	1,849	1,217	1,270	1,102	1,530	1,841	1,587	1,744	2,201	1,926	1,860
Perú	1,365	1,282	1,252	1,222	1,248	1,420	1,332	1,426	2,019	1,639	1,567
España	1,885	1,676	1,791	2,078	1,937	2,472	2,316	2,141	2,463	2,261	2,331

Nota. Tomado de “Trade Map (Trade Statistics for International Business Development),” por International Trade Centre, 2013. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

México. En 2012, México ocupa el primer lugar en cuanto a las exportaciones mundiales de Palta, con una participación de 45%. Exportó 494,481.00 TM a un valor de US\$892.93 millones. Los precios de exportación FOB promedio de los últimos cinco años son US\$2,045, el crecimiento de sus exportaciones promedio anual en TM de los últimos cinco años es de 12%. Existen seis empresas que concentran las exportaciones de Palta: Aba Desarrollos S. de P.R. de R.L.; Empacadora Agroexport S.A. de C.V.; Empacadora de Aguacates San Lorenzo S.A. de C.V.; Ernesto Ibarra y Cía.; Grupo Aguacatero Mexicano S. de R.L. de C.V.; y Procesadora de Aguacate y Frutas S.A. de C.V.

De acuerdo con ProMéxico, las principales ventajas competitivas de este país se pueden resumir en:

- Posee una de las mayores redes de acuerdos de libre comercio del mundo. Doce tratados de libre comercio celebrados con 44 naciones hacen de México uno de los países más abiertos al comercio internacional y con acceso preferencial a más de mil millones de consumidores potenciales (con ingreso equivalente al 60% del PBI mundial).

- Avances en materia de infraestructura para convertirse en una plataforma logística de clase mundial.
- Cercanía a los principales centros de consumo del mundo. Esto permite a las empresas responder con mayor rapidez a cambios en la demanda y reduce el costo de los inventarios.
- Marco macroeconómico consistente, sólido, y estable, que ha brindado certidumbre a las decisiones de inversión de las empresas.
- Sectores económicos con amplio desarrollo y perfil de costos altamente competitivo.
- Dispone de diversos terminales de distribución interior comunicados con los principales puertos marítimos, lo que le permite reducir costos y agilizar la llegada y salida de mercaderías. En síntesis, México posee: (a) 85 aeropuertos (i.e., 26 nacionales y 59 internacionales), (b) 16 puertos marítimos internacionales, (c) 27 mil kilómetros de vías férreas, y (d) 123 mil kilómetros de carreteras principales.

De acuerdo con la Secretaría de Economía de México, Dirección Regional de Industrias Básicas (2012), a pesar del liderazgo en la producción mundial de Palta, el desarrollo de esta con valor agregado es muy bajo, puesto que alcanza solo el 16% de la producción. Sin embargo, organizaciones públicas, privadas, y sociales relacionadas con el cultivo, comercialización, industrialización, y exportación de la Palta están centralizadas en un solo organismo, el Sistema Producto Aguacate, que elabora el Plan Rector Nacional para coordinar acciones tendientes a lograr las mejores perspectivas que se tienen de este Sistema. Los objetivos que busca el sistema son:

- Estudiar, diseñar, y proponer políticas de fomento a la productividad y modernización del sector Aguacate, así como la promoción del este en el mercado nacional e internacional.
- Promover y coordinar la colaboración de los sectores público, social, educativo, y privado, en relación con las actividades del sector.

- Promocionar el desarrollo de los programas regionales y nacionales de producción, beneficio, industrialización, y exportación del aguacate mexicano, para hacerlo competitivo en el mercado nacional e internacional.
- Proporcionar el desarrollo científico para mejorar la calidad del aguacate, el control de plagas que afectan la producción de aguacate.
- Gestionar y promover diversos apoyos encaminados a la investigación siembra y producción del aguacate mexicano.

De acuerdo con el Consejo Nacional de Producción Orgánica (s.f.), la agricultura orgánica en México cubre casi 400,000 ha y está en franca expansión; la tasa media de crecimiento de esta actividad es del 20% anual en promedio en los últimos 10 años. Entre el 85 y 90% de la producción orgánica nacional es de exportación. Los ingresos en divisas por las exportaciones de productos orgánicos alcanzan los US\$400 millones de promedio anual. En México, se estima que existen 128,000 productores en el modo de producción orgánica. Dentro de los principales productos orgánicos en México por superficie orgánica cultivada, destaca la Palta con el 15%. Los principales Estados productores orgánicos son Chiapas, Oaxaca, Michoacán, Querétaro, y Guerrero, los cuales concentran el 77% del volumen total de superficie orgánica nacional. Debido a la importancia del sector orgánico en México, se expidió el 7 de febrero de 2006 la Ley de Productos Orgánicos (LPO) y el 1 de abril de 2010 el reglamento de esta, con el fin de reglamentar los sistemas de producción orgánica e impulsar comercialmente tanto a nivel nacional como internacional los productos orgánicos en México.

Chile. Segundo país en la lista de los principales exportadores mundiales de Palta en TM en 2012, con una participación de 9%. En ese año, Chile exportó 91,527 TM por un valor de US\$176.23 millones, superando a Perú. El precio de exportación FOB promedio de los últimos cinco años es US\$1,890, el crecimiento promedio anual de los últimos cinco años es

1%. 12 empresas concentran las exportaciones de Palta: Agro comercial Quillota S.A., Del Monte Fresh Produce S.A, Exportadora Rio Blanco Ltda., Exportadora Santa Cruz S.A., Exportadora SubSole S.A., Frutícola Viconto S.A., HY Exportaciones e Importaciones Ltda., New York Exportaciones y Cía. Ltda., Sociedad Agrícola Vista Hermosa Ltda., Sociedad Agrícola y Comercial Ltda., Trinidad Exports S.A., y Vital Berry Marketing S.A.

De acuerdo con el Comité de Paltas Hass de Chile (s.f.), una asociación gremial conformada por productores y exportadores de Paltas Hass, Chile posee propiedades geográfico climáticas especiales para la producción de diversas especies frutales. Estas características han transformado al país en el principal productor del hemisferio sur y en uno de los más importantes del mundo. Desde su formación, hace 21 años, el Comité de Paltas Hass de Chile desarrolló gestiones en cuanto a la apertura de nuevos mercados y labores de difusión y promoción. A partir del año 2004, el Comité de paltas se constituyó en una asociación gremial sin fines de lucro, conservando la unidad de la industria, la cual busca mejorar la calidad de sus exportaciones y maximizar los retornos. El Comité es dirigido por un directorio ad honorem.

Entre las principales acciones emprendidas por el Comité, se destacan:

- Control de índices de madurez a través de la medición porcentual de aceite. Con el fin de asegurar que los envíos de fruta tengan la madurez adecuada, el Comité realiza chequeos de estos a través de muestreos en el proceso de empaquetamiento, los cuales se analizan en laboratorio. Se exige un porcentaje mínimo de 23% de materia seca, que corresponde a un 9% de aceite.
- Promoción en el mercado externo. El Comité de Paltas Hass de Chile desarrolla campañas en España, Inglaterra, Dinamarca, Suecia, Argentina, y Chile. En el año 2010, se agregó Alemania. Tienen una asociación hermana ubicada en EE.UU. llamada Chilean Avocado Importers Association CAIA (Asociación Chilena de importadores de Paltas), la cual se encarga de promover las Paltas Chilenas en EE.UU.

- Promoción en el mercado interno. En el mercado interno se realiza una campaña de promoción para incentivar el consumo, dar a conocer las bondades y beneficios de la Palta Hass, y mejorar al mismo tiempo las formas de comercialización y cuidados que requieren las paltas para su correcta presentación en los puntos de venta. Para ello, han capacitado a los encargados de Frutas y Verduras de los Supermercados en Huertos y Packing, para que conozcan de cerca el proceso completo y así puedan tomar mejores decisiones en cuanto al cuidado de las paltas.
- Pronóstico cosecha. Durante mayo y parte de junio, se realiza cada temporada el pronóstico de cosecha, que consiste en la visita de 145 predios (correspondientes a 11.670 ha, una muestra mayor a un tercio de las plantaciones de Paltos) en las regiones IV, V, VI, y Metropolitana para poder estimar la producción total, lo que permite al Comité programar campañas de promoción en los distintos países a los cuales se exporta y a las exportadoras realizar los programas de ventas, cosechas, y embarques.
- Apertura de nuevos mercados. Existe preocupación permanente sobre la búsqueda y apertura de nuevos mercados. En la temporada pasada se iniciaron exportaciones a Colombia y Sudáfrica, con lo cual Chile tiene convenios para la exportar paltas con 60 países del mundo.

De acuerdo con la Agrupación de Agricultura Orgánica de Chile (AAOCH, 2013), los productos agrícolas que quieran ser identificados como orgánicos deben cumplir con la Ley 20089 y su respectivo reglamento. La autoridad competente encargada de fiscalizar el cumplimiento de esta ley y su normativa complementaria será el Servicio Agrícola y Ganadero. Innovagro (2012) indicó que durante los últimos tres años, industrias como la de cosméticos y el sector de alimentos gourmet, han comenzado a recurrir a las propiedades de la Palta para desarrollar productos que otorguen valor agregado a este fruto.

Según Alfaro (2006), el Estado de Chile a través de ProChile se encuentra realizando esfuerzos para desarrollar actividades económicas en sus distintas regiones de ese país, con el objetivo de aprovechar las oportunidades que brindan los tratados y acuerdos comerciales suscritos con diferentes países. Indicó también que en vista de la necesidad de mejorar los niveles competitivos de las economías regionales, la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON) se encuentra implementando a través de ProChile, un proyecto cuyo objetivo es contribuir a mejorar la competitividad de los bienes y servicios transables del país y el intercambio comercial. Por este motivo se ha considerado identificar a lo largo del país actividades productivas con potencial de aumentar su competitividad, bajo la lógica de clústeres, siendo la Palta uno de los productos a ser considerado.

Perú. Ocupa el tercer puesto en cuanto a las exportaciones mundiales de Palta en TM, con una participación de 8%. Al año 2012, exportó 83,347 TM por un valor en US\$136.59 millones. El precio de exportación FOB promedio de los últimos cinco años es US\$1,567 y el crecimiento promedio anual de los últimos cinco años es 19%. Son nueve empresas las que concentran las exportaciones de Palta: Camposol S.A., Consorcio de Productores de Fruta S.A., Sociedad Agrícola Drokasa S.A., Agroindustrias Solcace S.A.C., Avo Perú S.A.C., Corporación Frutícola de Chíncha S.A.C., Agroindustrias Verdeflor S.A.C., Agropecuaria Las Lomas de Chilca S.A., Agrícola Ayacucho S.A.

Holanda. Ocupa el cuarto lugar en cuanto a las exportaciones mundiales de Palta, con una participación de 8% de acuerdo al promedio de los últimos cinco años. Al año 2012, exportó una cantidad de 79,438 TM por US\$194.21 millones. El precio de exportación FOB promedio de los últimos cinco años es US\$2,396, el crecimiento promedio anual de los últimos cinco años es 15%.

España. Ocupa el quinto lugar en cuanto a las exportaciones mundiales de TM de Palta, con una participación de 6% de acuerdo al promedio de los últimos cinco años. Al año

2012, exportó una cantidad de 59,924 TM y un valor de US\$135.49 millones. El precio de exportación FOB promedio de los últimos cinco años es US\$2,331 y el crecimiento promedio de los últimos cinco años es 4%. Existen 13 empresas que concentran las exportaciones de Palta, las cuales son: Agro-Canillas, S.L.; Agrodata; Cooperativa Agrícola La Prosperidad; Cooperativa Balcón de Europa; Cuevas Bio, S.A.T.; Frutas y Hortalizas Dofrán, S.L.; Green Food Import-Export, S.L.; Herco Frut, S.C.A.; Inversiones Coespa, S.L.; Procam, S.C.A.; Ruiz de la Mier Lanzac, S.L.; Rural San Vicente Ferrer de Benaguacil; Cooperativa Valencia; y S.A.T. N° 2803 Trops.

Sudáfrica. De acuerdo con el Proyecto de Eficiencia de Cosecha, Poscosecha de Granos y Forrajes, Valor Agregado en Origen (PRECOP, s.f.), este país posee la economía más grande del continente africano y es uno de los mercados emergentes más sofisticados y promisorios del mundo. Presenta muchas características de un país del primer mundo, incluidas infraestructuras financieras y física sofisticada, una red eficiente de telecomunicaciones y energía, y una de las primeras diez bolsas de comercio del mundo. Por tener una economía de apertura comercial agresiva dentro de la economía mundial, los objetivos de Sudáfrica se centran en lograr un mayor acceso a los mercados del mundo desarrollado para poder competir en condiciones de igualdad. Ha sido reconocida por el éxito de sus políticas macroeconómicas y es líder entre los mercados emergentes del mundo, además de ser un productor competitivo no solamente de materias primas para la exportación sino también de productos con valor agregado.

Ceballos (2008) indicó que Sudáfrica se ha consolidado como un gran exportador de frutas tradicionales a Europa, dentro de ellas la Palta, debido a su cercanía geográfica. En el rubro frutícola, ha logrado una integración entre el sector tecnológico de investigación pública y privada y la constitución de varios grupos exportadores. También se beneficia de un circuito de líneas marítimas que tocan sus puertos cada día durante todo el año. Según el Proyecto de Promoción de las Exportaciones de Agro alimentos Argentinos (PROARGEX,

2010), la política del gobierno sudafricano está orientada hacia la reestructuración de la economía por medio de la promoción de las exportaciones, la reducción de aranceles de acuerdo a la política de la OMC, y al aumento de la competitividad. La actividad agrícola ha sido una de las bases de su economía como fuente de divisas; y, a pesar de la desaceleración experimentada en los últimos años, tiene una importancia considerable. Su clima templado le ha permitido desarrollar commodities agrícolas como el maíz, trigo, y caña de azúcar así como también diversas variedades de frutas dentro de las cuales se encuentra la Palta. En lo que se refiere a Agricultura existe una doble realidad en el Perú. Por un lado es posible identificar un grupo de pequeños productores, poco eficientes, que practica la llamada agricultura de subsistencia, y por el otro lado, un grupo de agricultores desarrollados, con un sistema de producción eficiente, y canales de distribución sofisticados. El sector agrícola se encuentra bajo una reforma tendiente a restituir a la población de raza negra un porcentaje de las parcelas expropiadas por el apartheid.

PROARGEX (2010) señaló que, a diferencia de otras economías emergentes tales como China e India, donde el elemento catalizador del crecimiento ha sido el sector exportador y la inversión, en el caso de este país lo ha sido el consumo privado. En lo relacionado al sector de agricultura orgánica sudafricana, este ha recibido el apoyo de las organizaciones externas tales como la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM, por sus siglas en inglés), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, por sus siglas en inglés), International Trade Centre (ITC), el Centro para la Promoción de las Importaciones de Países en Desarrollo (CBI, por sus siglas en inglés), y la Organización Africana de Agricultura Ecológica (AOFF, por sus siglas en inglés). En Sudáfrica existen dos organizaciones que promueven la agricultura orgánica: la Asociación Agrícola Orgánica de Sudáfrica (OAASA) y la Asociación Agrícola Biodynamic de Sudáfrica (BDAASA). Los objetivos de la OAASA son promover las prácticas agrícolas orgánicas, aumentar la conciencia en los métodos de

agricultura sostenible, y asistir en el reconocimiento de la relación natural entresuelo, planta, animal, y humanidad. Uno de los primeros productos orgánicos que exporta Sudáfrica es la Palta.

El director de Adel Fresh Fruit, Nadir Zaptia, comentó que la producción de Perú se incrementa año tras año, por lo que siempre está presente el temor sobre qué enviará Perú a Europa, puesto que Perú tiene un mayor impacto en los precios y ello puede ir en contra de los intereses de la industria sudafricana. Indicó que el Perú tiene tanta fruta que a veces la envían en consignación y el mercado sudafricano no está tan orientado en ese sentido. Sin embargo, el mismo ejecutivo indicó que existe comunicación fluida entre la asociación de productores de Palta del Perú y la asociación sudafricana South African Avocado Growers Association (SAAGA). En conjunto tratan de planificar la temporada, pero en el Perú muchos productores lo hacen independientemente, por lo que realmente no hay control sobre el volumen (“Sudáfrica se Prepara para la Competencia con Perú”, 2013).

En cuanto al primer trimestre del año 2013, en la Figura 52 se puede apreciar que México se mantiene en el primer puesto de exportaciones; por otro lado, se observa que Perú aún no realiza ninguna exportación, debido a que su campaña de producción de Palta Hass empieza entre mayo y agosto, por lo que no aparece entre los 10 países principales exportadores.

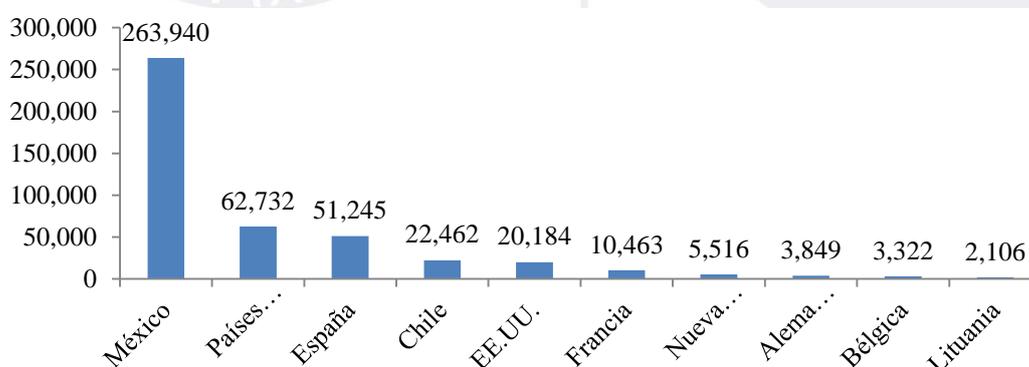


Figura 52. Principales países exportadores de Palta a nivel mundial en millones de dólares del primer trimestre del 2013.

Tomado de “Trade Map (Trade Statistics for International Business Development),” por International Trade Centre, 2013. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

3.6 La Palta y sus Referentes

Para desarrollar la matriz del perfil de referentes (MPR), se ha comparado al Perú con los principales países exportadores de Palta del mundo (benchmarking), con el fin de analizar su competitividad. Estos países no deben ser competidores de Perú según la metodología de la matriz MPR, por lo que se escogió a México y Holanda. Según Infoagro (s.f.), la mayor parte de las importaciones de este último país, se reexportan. Su estrategia se sustenta en una serie de ventajas competitivas:

- Ocupa una situación central en Europa occidental y está conectado por un muy buen sistema de comunicación con todas las grandes ciudades europeas.
- El puerto de Rotterdam, es el mayor de Europa, está especialmente equipado para la manipulación de remesas de productos frescos.
- Ha establecido un comercio estable con muchos intermediarios y cadenas de supermercados europeos.
- Por su sistema logístico pasan una serie de productos de origen diversos.

Según señaló la agregada comercial de la Embajada de los Países Bajos en el Perú, Carla Brokking, al año 2020 todas las frutas y hortalizas frescas que importe Holanda deberán ser producidas de manera sostenible. Indicó que esta medida fue acordada en el año 2012 por los grandes supermercados (que adquieren el 90% de los productos), empresas comerciales, y ONG. La supervisión estará a cargo del Instituto de Negocios Sostenibles de Holanda (IDH). El objetivo principal de este requisito es mejorar las condiciones laborales en los países productores y estimular el uso sostenible del agua e incrementar el comercio justo y amigable con el ambiente. Agregó que la medida no es una ley, sino una exigencia de calidad, pero si se quieren tener más oportunidades para vender los productos es mejor acatarla porque se podrá obtener mejores precios (“La Importancia de la Producción”, 2013).

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

Dentro de los dos principales competidores de Perú, destaca Sudáfrica por ser el país que dispone de Palta en la misma época del año y también porque es Europa el principal destino de exportación de este producto. También, Chile, por su liderazgo en Sudamérica en materia de agroexportación. Las ventanas de cosecha pueden ser un factor competitivo importante (ver Tabla 27 y Tabla 28).

Tabla 27

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves de éxito	Peso	Perú		Sudáfrica		Chile	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Servicio portuario	0.13	2	0.26	3	0.39	2	0.26
2 Cultivos orgánicos de la Palta	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
3 Infraestructura	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
4 Recesión mundial	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
5 Productividad	0.17	2	0.34	2	0.34	3	0.51
6 Participación de mercado	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32
7 Apoyo estatal	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39
8 Acuerdos comerciales	0.17	4	0.68	2	0.34	3	0.51
9 Acceso a nuevos mercados	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Total	1.00		2.34		2.18		2.71

Nota. 4: Fortaleza Mayor; 3: Fortaleza Menor; 2: Debilidad Menor; 1: Debilidad Mayor.

Tabla 28

Matriz de Perfil de Referentes (MPR)

Factores claves de éxito	Peso	Perú		México		Holanda	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Servicio portuario	0.13	2	0.26	3	0.39	4	0.52
2 Cultivos orgánicos de la Palta	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32
3 Infraestructura	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32
4 Recesión mundial	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08
5 Productividad	0.17	2	0.34	3	0.51	4	0.68
6 Participación de mercado	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
7 Apoyo estatal	0.13	2	0.26	4	0.52	3	0.39
8 Acuerdos comerciales	0.17	4	0.68	4	0.68	2	0.34
9 Acceso a nuevos mercados	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08
Total	1.00		2.34		3.30		2.89

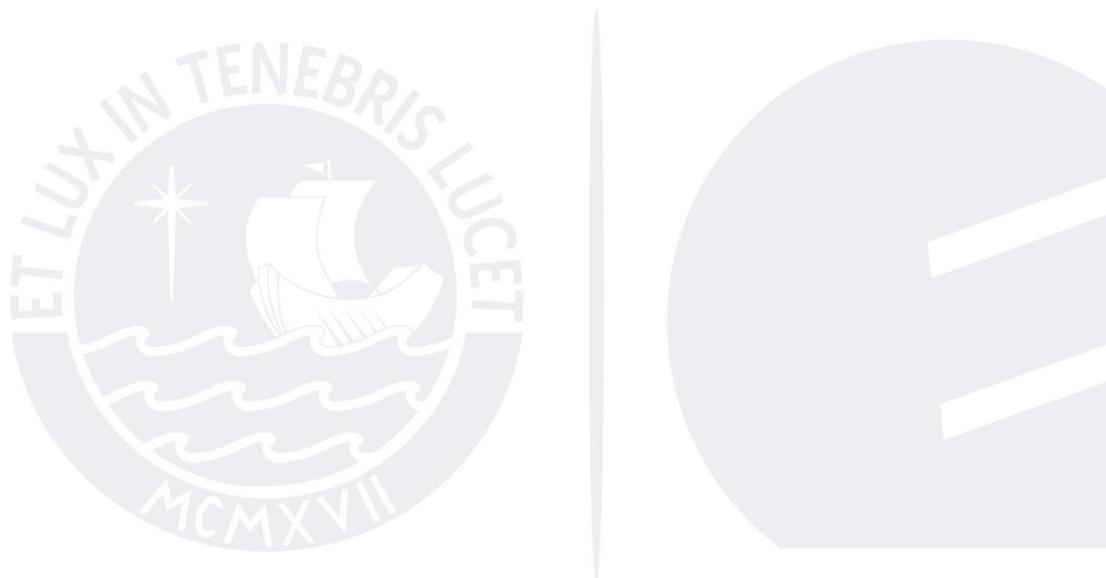
Nota. 4: Fortaleza Mayor; 3: Fortaleza Menor; 2: Debilidad Menor; 1: Debilidad Mayor.

3.8 Conclusiones

1. Perú es un país que posee una serie de ventajas comparativas que no se saben maximizar con el objetivo de crear propias ventajas competitivas que deberían ayudar en el tiempo a ubicarse en una economía del primer mundo y por el otro lado que se está en desventaja si se compara la competitividad de Perú con países con los cuales se disputa el mercado externo y peor aun cuando se hace la comparación y evaluación con países referentes. Entonces, para que el Perú pueda ser más competitivo, se debe reconsiderar la productividad y en este aspecto prácticamente se perciben dos realidades diferentes.
2. Por un lado, se tiene el esfuerzo del sector privado, y esto se aprecia con mayor énfasis en el caso de las empresas agroexportadoras, donde sí tienen un objetivo de trabajo a mediano plazo mediante planes estratégicos, que les permiten enfocarse en su actividad empresarial de manera clara, buscando la rentabilidad necesaria que debe ser la razón de toda empresa. Por el otro, se tiene a los agricultores con los problemas de siempre del agro nacional, que dependen de una serie de factores que no manejan y que no les permite acceder al crecimiento económico que ha presentado el país en los últimos años. El INEI ha realizado el IV Censo Agrario en 2012 y ha concluido que: (a) la parcelación de las tierras, (b) la falta de educación de los agricultores, (c) la falta de acceso al crédito, (d) la falta de tecnología, (e) falta de títulos de propiedad, entre otros, son determinantes para evaluar la situación del agro nacional. Dentro de este escenario, urge al Estado tomar un rol de liderazgo y apoyar tanto a las empresas como a los pobladores que se dedican a la agricultura, dando un marco integral e impulsor de esta actividad, y no como se realiza a 2013, que se observan acciones aisladas y no integradas de apoyo. Los resultados que han arrojado las matrices MEFE, MPC, y MPR, confirman lo anteriormente comentado.
3. Después de asignar un peso y valor a los factores clave de éxito de la MPC, el cual arrojó 2.34 para el Perú y si se compara este resultado con los puntajes de Sudáfrica (2.18) y Chile (2.71), se puede concluir que el Perú está mejor que dichos países solo en acuerdos

comerciales y que en el resto se tiene que trabajar más. Donde sí se está en una clara desventaja es en lo relacionado a infraestructura, que es el factor clave de éxito donde se está más retrasado si se compara con estos dos países.

4. De manera similar se ha trabajado la MPR, donde la diferencia en el puntaje obtenido de Perú con México y Holanda es mucho más marcada. En este caso el Perú está muy alejado en lo relacionado a infraestructura, servicio portuario, productividad, y apoyo del Estado.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El Perú tiene un gran potencial para el desarrollo de la agricultura, ya que posee a lo largo de su territorio, diferentes variedades de climas que lo ubican en una posición bastante ventajosa con relación a muchos países.

En ese sentido, se puede señalar que esta diversidad fue conocida por los incas, quienes la aprovecharon convirtiendo a la agricultura en una actividad clave en el desarrollo económico de su sociedad. Además, desarrollaron sistemas de regadío y andenería, conocieron muy bien como contrarrestar las inclemencias del clima y la geografía, y manejaron con éxito las siembras y cosechas. Tal como lo indicó y explicó García (2010), los incas se organizaron en comités o ayllus, que fueron grupos que sustentaban su economía de autoabastecimiento con el intercambio de productos con sus vecinos. A pesar de las dificultades para su desarrollo y explotación, lograron obtener un sistema de cultivo fructífero y una eficiente producción. Asimismo García (2010), indicó que en las zonas costeras o rodeadas por grandes Lagos como el Titicaca o el Poo, la economía se desarrolló junto a los productos que ofrecía la tierra. El mar para las poblaciones cercanas a las costas y los lagos en el interior representaron una gran fuente inagotable de alimentos. Muchas de las técnicas utilizadas pueden observarse en algunos complejos como Chan Chan, Pachacamac, Caral, Machupicchu, entre otros.

El Perú en algunos productos agrícolas está entre los principales productores y exportadores del mundo. Entre estos se encuentra la Palta, que representa el 1.3% del PBI Agrícola. Existe una tendencia creciente del cultivo y producción de la Palta, cada año se siembran nuevas áreas agrícolas. Según Arturo Medina, Gerente General de Pro Hass (como se citó en “Los Desafíos de la Palta Hass Peruana”, 2013), el panorama se muestra muy

alentador, hecho que se ve muy influenciado por los interesantes márgenes de ganancia.

Estados Unidos es un importante destino de exportación desde hace dos años; así mismo, la mejora del consumo interno de la Palta en el último año es una consecuencia de las promociones desarrolladas por algunas asociaciones de productores.

Precisamente muchos grupos de interés han entendido el gran potencial del territorio agrícola peruano; el tipo de suelo proporciona una rica fuente de nutrientes que la distingue de muchos suelos en el mundo. La capacidad de investigación individual de muchos de los ingenieros agrónomos peruanos ha hecho que con el transcurrir de los años se mejoren muchos procesos obteniendo, en algunas regiones, interesantes rendimientos por hectárea cultivada, así como reducción de la merma en el proceso de cosecha. Las técnicas empleadas para aprovechar las grandes extensiones de terreno en la costa (de las cuales muchas zonas tienen alto contenido de salinidad), han logrado que los tiempos de crecimiento de una planta se optimizaran de tal manera que el desarrollo de un palto se redujera de 4 y 5 años, a 2 y 3 años.

La Palta producida en el Perú ha logrado en el exterior una reputación de calidad y sabor frente a sus competidores, lo cual ha generado un mercado europeo fidelizado (i.e., Francia, España, Inglaterra, Italia, Holanda, y Alemania). El año 2012, luego de demostrar el cumplimiento de una serie de normativas y restricciones fitosanitarias, se consolidó el ingreso al mercado norteamericano y este año se estarían realizando esfuerzos para levantar las observaciones de ingreso al mercado asiático. En el año 2012, el Perú alcanzó un consumo per cápita de 5 kg, comparado a otros países como el mexicano (8 kg per cápita) y el chileno (5 kg per cápita). En este sentido, comparado con México como referente, dentro del mercado interno, aún se tiene mucho que desarrollar.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En el año 2002 el Perú contaba con 10,322 de hectáreas cosechada de Palta y produjo 94,236 TM; en el año 2012, la superficie cosechada fue de 21,600 hectáreas, es decir, en un

periodo de 10 años se duplicó, y la producción fue de 250,286 TM, esta casi se triplicó en el mismo periodo. El rendimiento de la Palta por hectárea cosechada mejoró en casi un 25% con relación al año 2002 y se incrementaron las superficies cultivadas, debido al impulso de la demanda externa (hay expectativa por ingresar a otros mercados como China, Japón, Corea del Sur así como México y Chile). México ha sido el principal competidor, quienes dada su estratégica ubicación geográfica, ha sido uno de los principales abastecedores de la Palta al mercado norteamericano. En la Tabla 30 se muestra la evolución histórica de la producción de la Palta por año y por región.

En el año 2012, se ha logrado un rendimiento promedio de 11.60 TM/hectárea; lo que ubicó al Perú en el sexto lugar como productor de Palta en el mundo (ver Tabla 7). Las principales regiones del Perú que concentraron la mayor producción de Palta fueron Lima, La Libertad, Ica, y Junín, las cuales representaron casi el 80% de la producción de la Palta en el Perú. En los últimos años, la región Arequipa ha logrado incrementar en forma importante su producción, pues ha mejorado el rendimiento en sus tierras de cultivo, lo que le ha permitido obtener 18 TM/hectárea en el año 2012. La Libertad e Ica lograron un rendimiento de hasta 15 y 14 TM/hectárea respectivamente, Lima 13 TM/hectárea y el resto de regiones lograron un rendimiento promedio de 10 TM/hectárea.

Como se observa en la Tabla 29, las regiones que han logrado mantener un sostenido crecimiento en su rendimiento por hectárea durante los últimos cuatro años han sido La Libertad, Lima, e Ica y en los dos últimos años Arequipa. En las regiones como Cajamarca o Cuzco, si bien es cierto han existido periodos de crecimiento, estos luego han decrecido, principalmente por el factor clima y otras condiciones extraordinarias tales como inundaciones, sequías, extremas temperaturas, es decir, factores naturales impredecibles. En estas regiones aún no se ha logrado sostener un adecuado nivel de productividad por hectárea sembrada. Diferente fue el panorama en las regiones de la costa donde han logrado

contrarrestar el factor suelo (por su alto contenido de salinidad) y falta de agua; a ello habría que agregar también las técnicas de cultivo utilizadas. En la Tabla 30 se puede observar la producción de Palta por regiones, se destaca el crecimiento de La Libertad, región que ha logrado liderar con una producción mayor del orden 32.4% con relación al año anterior.

El Perú ha logrado obtener importantes resultados comerciales, a los que se ha denominado Tratados de Libre Comercio (TLC), los cuales han sido acuerdos de intercambio comercial entre países. En este caso, el Perú propuso y firmó acuerdos de intercambio con otros países para vender y comprar productos que eran de mutua necesidad en determinadas condiciones, bajando o eliminando aranceles, eliminando o minimizando las barreras de entrada. Para llegar a uno de los mercados objetivos principales como lo era el mercado de EE.UU., los trámites y levantamiento de restricciones demoraron casi ocho años, luego de aceptado y ratificado el TLC, es decir, muchos años de gestión para poder obtener y cumplir los requisitos de ingreso de frutos como la Palta al país del norte.

Entre las principales restricciones de ingreso de los frutos en general a nuevos mercados se encuentran: barreras fitosanitarias, acuerdos bilaterales para establecer los impuestos o aranceles, certificación del producto, proceso de producción en el que se garantice la calidad y seguridad del producto. Según Pro Hass, de todas las barreras indicadas, las fitosanitarias son las más complejas en levantar, debido principalmente al trámite administrativo muy extenso que se necesita seguir para demostrar que un producto cumple con los requisitos sanitarios y poder obtener la autorización de ingreso a un determinado país objetivo. Durante los últimos años, se vienen realizando esfuerzos para levantar las observaciones y barreras de ingreso al mercado asiático, especialmente a los mercados de China y Japón, los cuales representan un universo aproximado de 1,500 millones de potenciales consumidores.

Tabla 29

Rendimiento (TM/Ha) por Región

Región	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Arequipa	12	13	10	11	13	11	10	13	11	19	18
La Libertad	13	10	13	13	13	13	12	13	14	15	15
Ica	4	4	5	6	9	9	11	11	14	14	14
San Martín	12	12	12	10	12	11	12	11	12	8	9
Ucayali	8	8	9	9	9	9	11	11	9	9	9
Pasco	10	12	11	6	6	5	5	7	7	11	12
Huánuco	11	11	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Lima	10	11	11	11	11	11	11	11	12	11	13
Amazonas	8	9	9	10	11	11	12	10	10	10	9
Cuzco	10	8	7	11	9	10	12	11	10	10	10
Puno	10	10	10	10	10	9	9	9	9	10	10
Ancash	9	9	9	10	11	13	18	12	11	10	10
Cajamarca	7	7	8	8	7	7	11	11	10	9	8
Otros	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	8

Nota. Tomado de “Estadística Agraria Mensual 2012,” por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2012c. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/herramientas/boletines/estad%C3%ADstica-agraria-mensual>

Según F. Camino (comunicación personal, 22 de mayo de 2013), Director General de Corporación Frutícola de Chincha SAC, para la exportación de la Palta, se requiere especial cuidado en su embalaje, transporte y almacenaje para que llegue a su destino con una textura y fresca natural, tal como lo demandan los mercados externos. En cada una de estas etapas, luego de la realización del proceso de cosecha, se proporciona a la Palta un sistema de conservación en frío. Los periodos de tiempo desde que la Palta es cosechada hasta su colocación en los diversos mercados extranjeros es de 25 y 40 días, es por ello la importancia de mantener en permanente control los tiempos de maduración luego de su cosecha y la aplicación de procesos de conservación en frío externos para que sus características se mantengan en forma óptima.

Tabla 30

Producción de Palta por Regiones (TM)

Años	Lima	La Libertad	Junín	Ica	Ancash	Cajamarca	Arequipa	Cuzco	Ayacucho	Moquegua	Otros	Total
2002	27,393	15,478	26,577	2,844	2,701	2,008	2,054	1,899	1,437	1,884	9,962	94,237
2003	29,559	17,436	27,211	2,860	2,618	1,980	2,412	1,425	1,644	1,981	10,848	99,974
2004	31,184	21,400	29,566	3,544	2,817	3,376	1,890	1,440	1,725	1,383	10,135	108,460
2005	33,293	21,761	19,486	4,468	3,046	3,449	2,138	2,289	1,853	1,996	9,640	103,419
2006	35,179	22,266	20,037	8,660	3,598	2,992	2,467	2,731	1,810	1,871	11,648	113,259
2007	37,791	24,326	17,656	12,386	3,966	3,172	2,665	3,677	2,085	2,005	11,992	121,721
2008	38,832	25,983	19,950	15,739	5,591	4,511	2,965	4,807	2,272	2,686	12,967	136,303
2009	43,598	29,369	23,734	19,220	7,724	4,854	4,066	4,808	2,657	3,124	14,261	157,415
2010	46,317	38,831	27,475	27,020	7,007	4,867	4,042	4,600	4,540	3,114	16,557	184,370
2011	45,836	52,409	31,340	30,829	6,813	4,769	7,920	4,703	4,638	2,769	21,635	213,661
2012	57,700	69,400	30,500	34,300	6,500	4,600	8,400	4,500	5,300	5,200	23,886	250,286

Nota. Tomado de “Estadística Agraria Mensual 2012,” por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2012c. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/herramientas/boletines/estad%C3%ADstica-agraria-mensual>

A la fecha existen muchas Asociaciones de Productores de Palta a lo largo de todo el territorio nacional, sin embargo, la Asociación de la Palta Hass casi aglutina el 80% de los productores que exportan (en la Tabla 31 se muestran algunas de las Asociaciones existentes por región). La mayoría de estas asociaciones tienen un nivel de representación bajo y hacen esfuerzos locales para promover el cultivo de la Palta para exportación; se observa que carecen del apoyo integrado de las instituciones públicas. Estas asociaciones se organizan para realizar promociones, lanzamientos, propaganda, cursos de capacitación o seminarios con el aporte general de sus miembros. Según Pro Hass, el Estado tiene una muy baja participación en estas asociaciones y cumple un rol de promotor del consumo de la Palta.

A nivel nacional, tanto en el norte como en el sur del Perú, diversos pequeños agricultores se han asociado y organizado en pequeñas cooperativas con la finalidad de obtener créditos y tener mayor poder de negociación con los comercializadores y/o exportadores. Existe más de un centenar de empresas comercializadoras de Palta, sin embargo, 20 empresas concentran poco más del 80% de las exportaciones (ver Tabla 32).

Según A. Medina (comunicación personal, 22 de mayo de 2013), Gerente General de Pro Hass, de todas las variedades de Palta que se exportan, el 97% corresponde a Palta Hass, lo que hace que cada vez más productores medianos y pequeños cambien los cultivos de otras variedades de Palta por la variedad Hass. Obviamente, existen variedades de Palta menos representativas, algunas de ellas son usadas como un complemento de la fertilización de otras variedades. Se destaca que existe una clara intención de muchos pequeños y medianos productores en integrarse para poder ser competitivos en el mercado. Además, existe una clara tendencia de exportar sus productos alentados por la demanda y apertura de nuevos mercados, no obstante, se observa que el grado de diversificación es tal que impide que tengan una fuerte posición de negociación contra los grandes comercializadores.

Tabla 31

Principales Asociaciones de Productores de Palta, 2011

Región	Asociaciones
Moquegua	Asociación de Productores y Comercializadores de Palta de Moquegua – APCM Asociación de Productores y Comercializadores de Palta de Escapalaque – Samegua – ASPROPCE Asociación de Productores de Palta de Torata – APPT Asociación de Productores de Palto de Omate – Moquegua (ASPROPOM)
Arequipa	Asociación de Productores de Palto de Tiruque – Arequipa (ASPROPALTO) Asociación de Productores de Palto de Chichas - Arequipa
Cuzco	Asociación de Productores Frutícola de Palto del Valle de Limatambo
Apurímac	Asociación de Fruticultores del Valle de Abancay Cooperativa Agrofrutícola Bella Abanquina – COAFRUBA Asociación de Fruticultores de Auquibamba – AFA Asociación de Productores Agropecuarios de Yaca – APAY Asociación de Fruticultores del Valle de Pampas
Ayacucho	Asociación de Fruticultores del Valle de Huanta – AFRUVAH Asociación de Productores Agropecuarios Valle Exportador – San Miguel Asociación de Productores Agropecuarios de Yanapampa – APAY Asociación de Productores Agropecuarios del Anexo de Camayoc – APAAC Asociación de Pequeños Productores de Palto del Sector Lucma – APPSL
Ica	Asociación de Productores de Palto – Catalina Buendía de Pecho
Lima	Asociación Interprovincial de Lucha contra la Mosca de la Fruta en los Valles Interandinos de Huaura-Sayán-Huaral – AICL Asociación de Productores Agrarios Sector Santa Rosa – Palpa - APA Asociación Pro Hass
Junín	Asociación de Fruticultores de Andamarca
Ancash	Asociación de Productores Exportadores de Palto – Chasquitambo (APEP) Asociación de Productores de Palto de Moro – APROPALMO Asociación de Productores de Palta Orgánica de Quillo
Cajamarca	Asociación de Productores Agrarios Valle Cajabamba – APAVAC Asociación de Productores de Palta Fuerte “Los Fuertes de Chorobamba”

Nota. Tomado de “Mejoramiento de la Competitividad de los Pequeños Productores de Palta de la Sierra Peruana,” por F. Beltrán, 2011. En Congreso Mundial del Aguacate 2011, desarrollado en Cairns, Australia. Recuperado de <http://www.worldavocadocongress2011.com/userfiles/file/Federico%20Eduardo%20Beltran%20Molina.pdf>

En el Perú existen empresas exportadoras y comercializadora de la Palta para el consumo interno. Generalmente, entre un 3% y 5% de la Palta destinada a la exportación es descartada por no cumplir los requerimientos de exportación (calibre fuera de estándar, textura o daño a su corteza, peso), esta se destina al mercado interno. Las principales empresas que exportan la Palta se encuentran indicadas en la Tabla 32.

Tabla 32

Principales Empresas Exportadoras de Palta

RUC	Empresa exportadora	Participación (%)
20340584237	Camposol S.A.	14.86
20501923428	Consorcio de Productores de Fruta S.A.	11.73
20325117835	Sociedad Agrícola Drokasa S.A.	8.39
20494568242	Agroindustrias Solcace S.A.C.	8.06
20480943687	Avo Perú S.A.C.	5.49
20410065364	Corporación Frutícola de Chincha S.A.C.	4.02
20386367664	Agroindustrias Verdeflor S.A.C.	3.96
20336956677	Agropecuaria Las Lomas de Chilca S.A.	3.71
20491940051	Agrícola Ayacucho S.A.	3.49
20481121966	Hass Perú S.A.	2.95
20397680038	Green Perú SAC	2.00
20293718220	Agrícola Don Ricardo S.A.C.	1.88
20538305368	Kemble Perú Trading S.A.C.	1.84
20451899881	Procesadora Laran S.A.C.	1.73
20461642706	Agrícola Cerro Prieto S.A.C.	1.61
20327739230	Agroinca Productos Peruanos de Exportación S.A.	1.55
20492896269	Eurofresh Perú S.A.C.	1.46
20336183791	El Pedregal S.A	1.14
20514434621	Univeg Kato Perú S.A.C.	1.08
20522308880	Procesadora Torre Blanca S.A.	1.05
20510257767	Fundo Santa Patricia S.A.	1.00
	Otros	17.00

Nota. Tomado de “Estadísticas de Comercio Exterior 2012,” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2012. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/estadisticasComExt.htm>

Otras empresas de mayor envergadura tienen el manejo completo de todo el proceso, el cual llega inclusive a colocarlo en el mercado de destino ya sea interno o externo, es decir, cuentan con el conocimiento y manejo de todo el aparato logístico. En estos casos, también

los pagos son cancelados luego de 30 días de que el producto llega a su destino. Los pequeños productores (asociados o no), solo aceptan pagos al contado; en algunos casos existen empresas que compran la producción y financian a los pequeños productores a través de un compromiso de venta, el cual es aceptado bajo ciertas condiciones por los comercializadores.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

En los últimos años, se han desarrollado esfuerzos conjuntos muy limitados entre el Estado, algunas asociaciones y empresas privadas para promocionar el consumo de la Palta en el Perú y en el mundo. El gobierno ha fomentado el cambio de cultivos en agricultores de la zona sierra del Perú de la variedad Fuerte a la Hass, alentando de esta manera a los agricultores a buscar exportar dichos productos. Según A. Medina (comunicación personal, 22 de mayo de 2013), Gerente General de Pro Hass, el año 2012 se organizaron ferias en Europa para promocionar productos agrícolas peruanos, entre ellos el consumo de la Palta. Para este año se contó con un presupuesto para promocionar las virtudes, valores nutricionales y consumo de la Palta peruana, especialmente, la Palta Hass en el exterior y en algunos puntos de degustación ubicados en los supermercados. Algunos empresarios relacionados al cultivo de la Palta ya han observado un mercado interno que cada vez va creciendo, sin embargo, los precios que se pagan no los alienta demasiado.

Cada asociación o agrupación empresarial realiza esfuerzos de forma independiente a diferente nivel, la mayoría hacia mercados externos, y pocos hacia el interno. En este sentido, la promoción de la Palta está muy diversificada, en consecuencia, estos esfuerzos de publicidad y promoción para su consumo no son sostenidos ni eficaces. El producto es de conocimiento y dominio público, sin embargo, los detalles de sus características y propiedades alimenticias no las conoce la población local. La palta solo es conocida como un fruto muy versátil y fácil para su consumo; en el consumidor europeo, estas virtudes son conocidas más allá de un simple fruto de consumo práctico, las cualidades nutricionales con las que cuenta son de entendimiento de la mayoría.

Para el mercado externo, los procesos de siembra, cosecha, empaque y transporte son controlados de forma minuciosa, especialmente por los funcionarios del SENASA y en algunos casos por los mismos empresarios comercializadores a donde se destinara el producto. Debido al interés por el producto, realizan auditorias programadas o inopinadas a los lugares específicos donde se procesa. Según A. Medina (comunicación personal, 22 de mayo de 2013), Gerente General de Pro Hass de todo el bloque en producción, generalmente los desperdicios o mermas son menos del 3%, los cuales son destinados al mercado interno, ya que no cumplen con el control de calidad exigido, en otras palabras, que del 100% de las cosechas de las áreas de cultivo de Paltas Hass para exportación solo el 3% se destina al consumo interno y a algún proceso de industrialización.

De las múltiples variedades que existen, la variedad Hass es el producto que se exporta en mayor volumen (97%) seguido de la Fuerte (3%). En el consumo del mercado interno, más predomina el consumo de la Palta fuerte y la variedad naval. El consumidor externo demanda un producto bajo ciertas características físicas y de empaque, pero se debe destacar que más allá de dichas características, las propiedades físico-químicas y proteínicas son muy ricas y determinantes para el consumidor extranjero. Estas características se muestran en la Tabla 33, en la que se observan los principales componentes minerales y vitaminas que puede dar el palto por cada 100 g de consumo, constituyéndose como unos de los frutos con mayores valores nutricionales. Un ejemplo es el contenido de la folacina (vitamina B9) y la niacina (vitamina B3) elementos esenciales en todo proceso de dieta y cuidado de la salud, conocidas en el consumidor europeo. Otra propiedad con las que cuenta es el contenido de colágeno, que es muy bueno para el cuidado de la piel, inclusive es industrializada a través de cremas y aceites. Otro elemento destacable de la Palta es su textura, suavidad y sabor, es esta última muy reconocida por el consumidor europeo. La variedad Hass es más resistente al transporte y duradera al proceso en frío, y ayuda a su

exportación; en lo relacionado a la apariencia de la variedad Hass, el consumidor peruano la ve como un factor negativo, ya que no le da seguridad de calidad.

Tabla 33

Composición del Palto por 100 g

Elemento	Unidad	Cantidad
H ₂ O	%	74.2
Energía	Kcal	161
Grasa	%	15.32
Proteína	%	1.98
Hidratos de carbono	%	7.39
Fibra	%	5
Potasio	mg	600
Sodio	mg	10
Fosforo	mg	41
Calcio	mg	11
Magnesio	mg	39
Cobre	mg	0.26
Hierro	mg	0.4
Zinc	mg	1
Vitamina C	mg	7.9
Vitamina B1	mg	0.108
Vitamina B2	mg	0.122
Vitamina B6	mg	0.208
Vitamina A	IU	61
Vitamina E	mg	1.34
Folacina	mg	62
Niacina	mg	1.921

Nota. Tomado de “Cultivo del Palto,” por M. Rimachi, 2007. Lima, Perú: Macro.

Según lo observado en algunos procesos de empaque de las empresas visitadas, en las etiquetas no se destacan algunas propiedades nutricionales básicas del palto, lo que es un indicador de la baja publicidad del fruto; en ellas solo se nombran la variedad, peso, calibre y procedencia y algunas propiedades alimenticias. En este último caso, existe un código de identificación del lote que hace claramente trazable el proceso y se puede determinar el origen del mismo.

El precio colocado al consumidor final es muy variable. Según la Corporación Frutícola de Chincha (FRUCHINCHA, s.f.), se tiene de una parte el consumidor extranjero, quien dependiendo de la temporada, llega a pagar hasta US\$2.00/kg. Existen temporadas de baja demanda en las que se coloca a US\$1.50/kg. La variación de los precios promedio US\$FOB/kg, se muestran en la Figura 53, en la que se destaca la tendencia creciente del precio internacional y una baja en el año 2012.

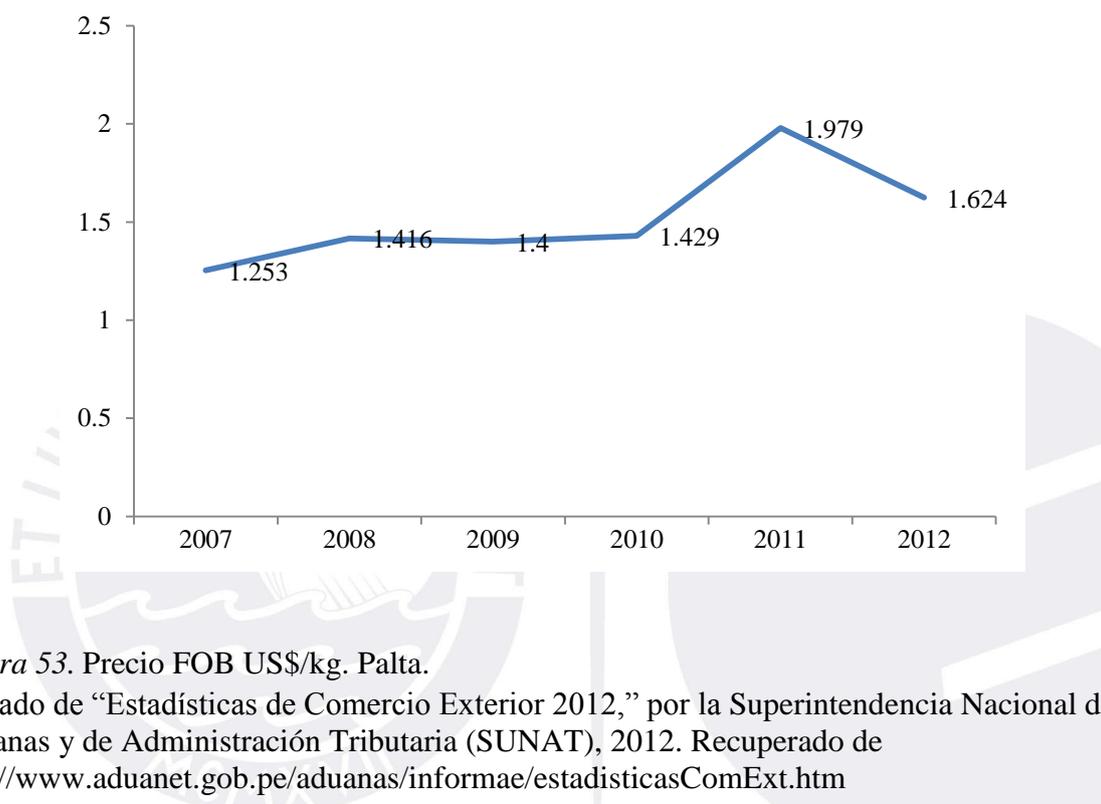


Figura 53. Precio FOB US\$/kg. Palta.

Tomado de “Estadísticas de Comercio Exterior 2012,” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2012. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/estadisticasComExt.htm>

Existen países como Sudáfrica al que podríamos considerar como un competidor directo hacia el mercado europeo. A la fecha, se realizan esfuerzos del Estado peruano y asociaciones privadas para introducir el producto al mercado asiático (China y Japón). Se sabe que el mercado asiático es muy exigente; en este caso aún no se puede determinar el precio con el cual puede ser colocado, sin embargo, se considera que este pueda ser igual o mejor que los que se consigue en los actuales mercados. Existen cercanas conversaciones entre Estados y empresarios de ambos destinos para conocer más de las bondades del producto, así como el potencial exportador peruano hacia las mencionadas regiones.

Los precios promedio (en nuevos soles) que se han pagado en chacra por la Palta en los últimos cuatro años se muestran en la Figura 54. Se observa la variabilidad que ha existido en las diversas etapas del año y se percibe que los mejores precios se han obtenido durante a los meses de mayo y agosto. El resto del año, los precios han sido muy bajos debido a que ya no era temporada, además, existía sobreoferta de productos en el extranjero con relación a los otros competidores.

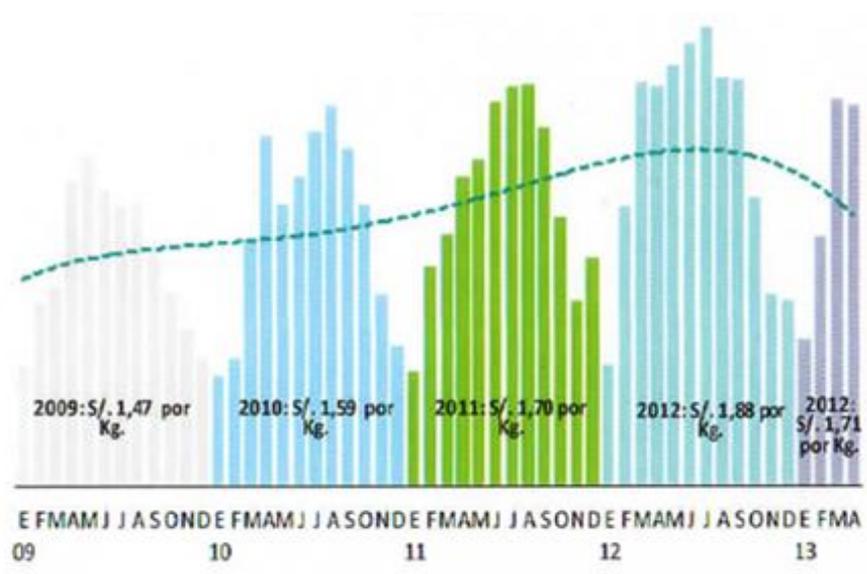


Figura 54. Precio en chacra de la Palta.

Tomado de “Palta (Informe),” por Maximixe, 2013a. Lima, Perú: Autor.

Como se observa, existió una ligera tendencia positiva, y tal como lo explicó A. Medina (comunicación personal, 22 de mayo de 2013) Gerente General de Pro Hass, esto se debió principalmente a la sobreoferta que existió en el mercado en el año 2012 por el ingreso de nuevos productores que aportaron nuevas áreas sembradas de Palta.

Se debe indicar que según fuentes consultadas, el precio pagado en chacra para la Palta que se exportará lo regula el mercado. Existe un tope mínimo exigido por el agricultor, el cual muchas veces es un precio mucho menor que el que se paga en el extranjero. En el caso de algunos productores, los precios son acordados inclusive desde el año anterior de la cosecha.

Según FRUCHINCHA (s.f.) y Pro Hass, coinciden en sostener que la Palta no cuenta con una sostenida y efectiva promoción. Salvo algunas ferias que se difunden a través del Ministerio de la Producción y de Agricultura, las cuales son por periodos y en campañas puntuales, no enfatizan sobre las propiedades alimenticias y nutricionales con que cuenta la Palta. Estas promociones generalmente se orientan al mercado externo, un claro ejemplo es que las ferias de los últimos años se realizaron en países europeos como Inglaterra, España, Francia (la última se ha realizado en marzo del año 2013 en Berlín, Alemania).

Si bien es cierto, el ingreso al mercado de EE.UU. ha sido un evento trascendente para la Palta, este representó solo el 2% del consumo total que demanda dicho país; en este sentido se deberían orientar los esfuerzos a centrarse en el cuidado de la calidad de la Palta, ya que el consumidor norteamericano tiene una característica particular (i.e., puede ser fidelizado y paga el precio sin mayor reparo) cuando tiene la confianza en el consumo de un producto.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El *Manual de Buenas Prácticas Agrícolas para el Cultivo del Palto* (MINAG 2010) indica que entre las variedades más comunes que se produce en el Perú se tiene:

- *Palta Hass*. Es una variedad obtenida a través de una rigurosa selección de la raza guatemalteca. Esta variedad es sensible al frío, principalmente en el momento de la floración. Además es muy sensible a la alta humedad ambiental. Por tanto, se debe evitar la siembra en zonas con fuertes vientos desecantes, pues se deshidratan tanto las flores como los brotes jóvenes. Posee altos índices de productividad.
- *Fuerte*. Variedad obtenida de la hibridación entre la raza Mexicana con Guatemalteca. Esta variedad presenta gran tendencia a la alternancia en la producción. Planta muy vigorosa con tendencia a formar ramas horizontales a muy baja altura; su desarrollo inicial es muy lento y tiene un bajo índice de precocidad para iniciar su primera cosecha.

Existen otras variedades que son sembradas a lo largo del territorio peruano, son la Palta Hass y la Fuerte las más comerciales tanto para el mercado interno y el externo. Al ser

un país con una geografía y clima muy variados, algunas regiones muestran un rendimiento muy por encima del promedio por lo que logran obtener rendimientos muy superiores en la zona costera (i.e., Ica y La Libertad).

Para mejorar la productividad se ha logrado aplicar importantes técnicas al cultivo de paltos de diferentes características. Esto ha permitido un mejor rendimiento por plantación, se ha utilizado de forma eficiente la técnica de la polinización e injertos y se ha obtenido rendimientos de entre 15 y 19 toneladas por hectárea. La Tabla 29 ilustra los rendimientos que se han logrado por región. Se observa que las regiones de Ica, La Libertad y Arequipa han destacado por su alto potencial de desarrollo como productores de Palta. Las regiones Lima, Ica, La Libertad y Junín han tenido mucha demanda por su fácil accesibilidad, clima no muy adverso, soporte logístico y técnico, y a ello se ha sumado la viabilidad de muchos proyectos de irrigación en marcha y otros en cartera para los próximos cinco años. Esta coyuntura incrementaría en forma importante la superficie cultivable. Según Pro Inversión, entre estos proyectos ha identificado: la tercera etapa de Olmos (Lambayeque), Chavimochic (La Libertad), Chincas (Ancash), Alto Piura (Piura) y Majes - Siguanay II (Arequipa), entre otros y que aportarían 120,000 nuevas hectáreas de superficie cultivable para productos agrícolas para exportación. De esta cantidad se ha estimado que el 10% será destinado al cultivo de la Palta, es decir, de ejecutarse los proyectos mencionados se tendría en los próximos cinco años, un 60% de nuevas áreas cultivables de Palta. En los últimos años, la zona norte del país se ha consolidado como una región productora y exportadora de Palta, y ha mostrado una clara tendencia de continuar como líder en la producción de la Palta.

Como se desprende de la Figura 55, el último año la producción de la Palta en el Perú creció 17.4%; se tiene una tendencia alcista que se ha desarrollado en los últimos 10 años.

Del total del volumen producido el año 2012, el 62.92% se destinó al consumo interno. Para

este año se tenía previsto producir 290,000 TM y se esperaba superar las 100,000 TM de producción exportada. Los precios de compra en el mercado externo disminuyeron un 18% para el caso de la Palta peruana, lo cual no ha desalentado a los productores peruanos, ya que el margen aún continúa alto y muchos productores preferirían orientar la venta del producto hacia el exterior.

La variación de los precios del producto en los últimos años se muestra en la Figura 53 y como se observa existe una leve tendencia hacia la baja, debido a los competidores de la región africana y al periodo en el cual se coloca el producto en el mercado internacional. Mientras más tempranamente se coloque el producto en el mercado europeo (antes que los competidores), mejores precios se obtendrían.

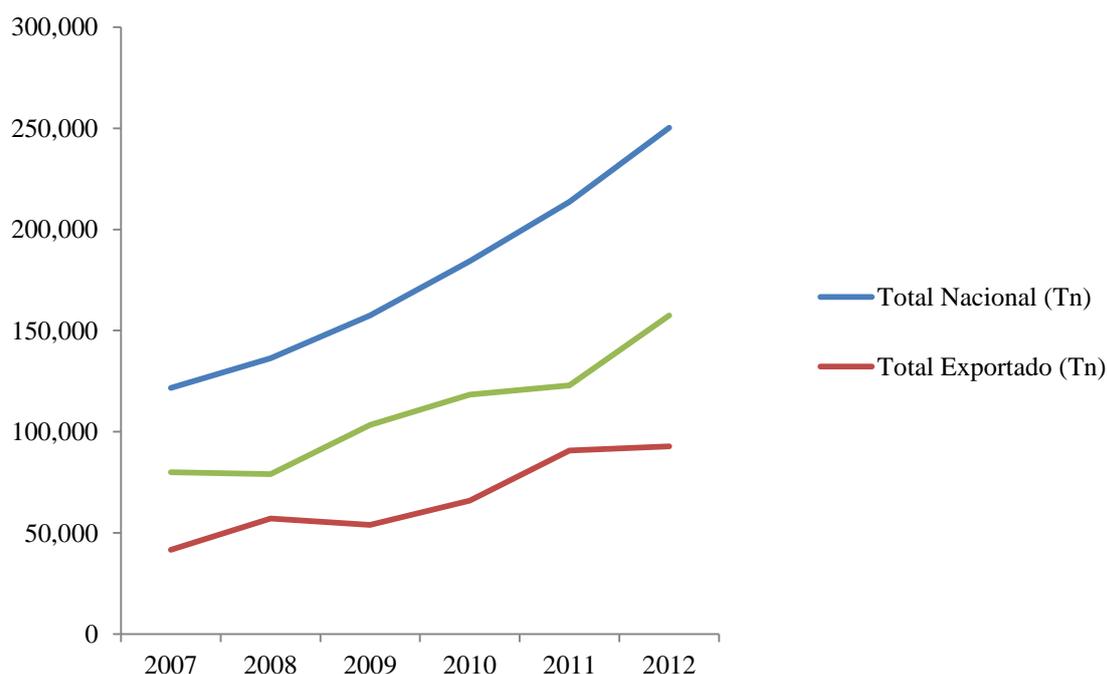


Figura 55. Evolución de la producción de la Palta 2007-2012.

Tomado de "Trade Map (Trade Statistics for International Business Development)," por International Trade Centre, 2013, recuperado de: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx; de "Estadística Agraria Mensual 2012," por Ministerio de Agricultura (MINAG), 2012c, recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/herramientas/boletines/estad%C3%ADstica-agraria-mensual>; y de "Estadísticas de Comercio Exterior 2012," por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2012, recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/estadisticasComExt.htm>

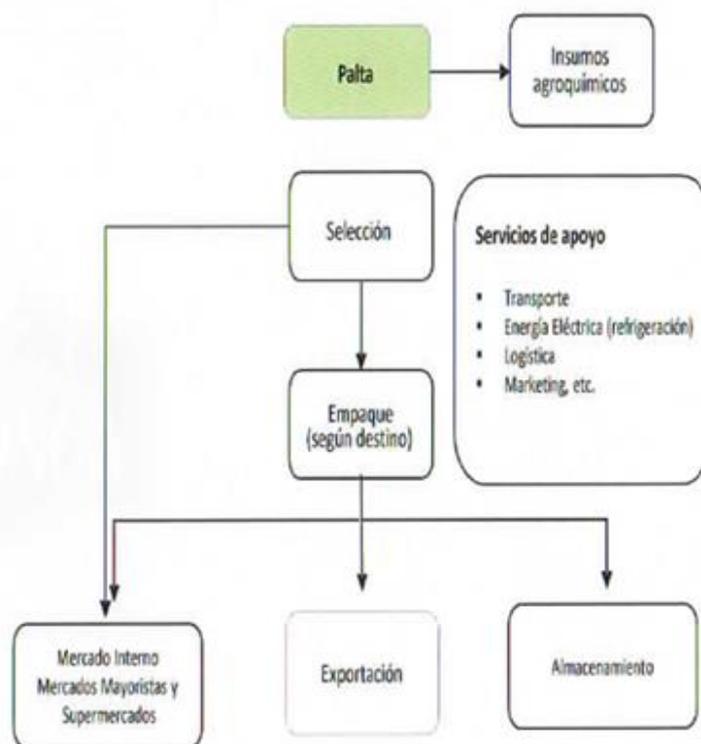


Figura 56. Proceso de la cadena productiva y comercializadora de la Palta. Tomado “Estudio de la Palta (Informe de Inteligencia de Mercado),” por Maximixe, 2013b. Lima, Perú: Autor.

El proceso de la cadena productiva y comercializadora de la Palta se muestra en la Figura 56, el cual muestra de manera general como se desempeñan actualmente los diversos procesos de la Palta y la interrelación que tienen con otros procesos de soporte. Ello lleva a analizar que las políticas que se dictan con relación al desarrollo de la Palta afectan el desarrollo de infraestructura operativa para llevar a cabo un procesamiento adecuado que incluye desde el propio proceso de la producción de la Palta (regadío, producción, cosecha) hasta el transporte, almacenamiento y distribución a los mercados de destino respectivos (sea interno o externo).

Según A. Medina (comunicación personal, 22 de mayo de 2013) Gerente General de Pro Hass, el sector de la Palta está organizado de la siguiente forma:

- *Productor.* Es quien siembra y cosecha la Palta, la vende al comercializador
- *Comercializador.* La persona quien compra al productor en chacra o en planta, selecciona y empaqueta el producto, ya sea para el consumo interno o externo.

- *Productor, comercializador y exportador*, aquellos que siembran, producen, comercializan y exportan la Palta.

Estos a su vez están conformados por diversos tipos de productores que van desde los dueños individuales de pequeñas parcelas (de solo una hectárea), asociaciones de medianos productores o asociación de grandes productores. Todos ellos, dependiendo del mercado a donde se dirigen, necesitan una infraestructura intermediaria que es la planta donde se selecciona y procesa (luego de la cosecha) según las características requeridas para el tipo de mercado a donde se dirige.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, 2009), a través del *Programa Interamericano para la Promoción del Comercio, los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos* desarrolló un manual para conservar las propiedades físicas de diversos productos agrícolas de exportación, entre ellos la Palta. Este proceso se hace en un ambiente cerrado que conserva un rango de temperatura entre productos compatibles, entre la temperatura del transporte recomendado, la producción y sensibilidad del etileno, emisión y absorción de olores. Estas temperaturas pueden variar entre 13°C y 15°, con una humedad relativa del ambiente entre 85% y 90%. Una vez seleccionada la Palta que cumpla los requisitos para el mercado determinado, esta es rotulada, identificada, embalada y cargada en furgonetas refrigeradas para su traslado al destino final.

Según indicó J. Delpero (comunicación personal, 22 de mayo de 2013), entre los factores que determinan una buena productividad de la Palta se tiene:

- Clima, como por ejemplo la temperatura, la luminosidad, la humedad, vientos, que al ser variables, cada región debe velar por las medidas de mitigación de estas. Las temperaturas ideales para siembra son entre 10° y 25°. Temperaturas extremas a este rango deben ser cuidadosamente consideradas sobre todo en el proceso de floración o

polinización. El viento provee un mecanismo de polinización, ya que estos favorecen al proceso y los hacen efectivo en algunos casos, sin embargo, los vientos extremos pueden originar un desprendimiento del fruto. Zonas con exceso de lluvias origina problemas de evolución y crecimiento del fruto, ya que afectan el suelo, sus fertilizantes, erosiones, drenajes. Lo ideal es que en este aspecto el agua este bien distribuida en el cultivo.

- El suelo es un elemento determinante sobre todo en la calidad de la Palta. Debe eliminarse la posibilidad de tener suelos con salinidad alta y que sean impermeables. Se recomienda en este aspecto que se hagan estudios de hasta 1.20 m de profundidad, en el que se conozcan entre otras características el contenido de la materia orgánica, el pH.
- Técnicas de sembrío que aplican en las plantaciones, en los que la alimentación del agua, fertilización e injertos, juegan un rol esencial para optimizar el sembrío del palto.

Estas características determinantes, en general, han influenciado en que el Perú sea un país líder en la producción y exportación de productos agrícolas. Muchos productos agrícolas peruanos vienen diferenciándose por su calidad y exquisitez, no deja de ser la excepción la Palta, pues año a año vienen obteniendo interesantes resultados.

De acuerdo a lo analizado, el proceso de producción y comercialización de la Palta está representado en la Figura 57. En esta se observa desde la siembra y cosecha hasta su colocación en el mercado o consumidor final. Los diversos procesos por los que pasa determinan en gran medida la aceptación final del producto. En cada proceso existen diversos niveles de control de calidad del producto, que viene dado desde simples observaciones en chacra, hasta muestras aleatorias de los productos que ingresan al proceso. Es importante señalar que dentro de los hallazgos encontrados en la investigación de campo, el personal que realiza la cosecha es el primer filtro de la calidad del producto, especialmente de la Palta que se destina a la exportación.

Procesos	Operación	Transporte	Inspección	Espera	Almacén
Siembra					
Cosecha y preselección					
Transporte					
Almacenamiento temporal					
Lavado					
Selección					
Clasificación					
Empaque					
Almacenamiento					
Distribución					

Figura 57. Diagramación del proceso operativo. Base teórica.

Tomada de “Administración y Dirección de la Producción: Un Enfoque Estratégico y de Calidad (2a ed.)” por F. D’Alessio, 2004. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La facturación en el año 2012 obtenida del volumen total exportado ha disminuido un 16.9% con relación al año 2011, no obstante, el cultivo de la Palta aún continuaría siendo muy rentable e interesante para los inversionistas, debido a su bajo precio de producción en chacra y los altos precios que aún se mantendrían en el mercado externo. Analizando los costos económicos ocasionados a una empresa privada visitada y la proyección de ventas efectiva en 10 años (considerando que la venta efectiva de la producción recién se puede dar

después del tercer año), se ha obtenido el flujo que se muestra en la Tabla 34. Se representaron los costos tanto de instalación, sostenimiento y producción por hectárea de cultivo de Palta, lo que generó un retorno positivo, este resultado demostró lo atractivo que podía ser dedicarse al cultivo de este producto. El análisis ha sido desarrollado para una proyección de inversión de 12 años y venta de 10 años para el producto vendido en chacra (se incluyen los dos años previos de preparación y sostenimiento). Este flujo no contempló las variaciones del tipo de cambio (en el caso de los exportadores) ni los incrementos del valor de terrenos, (en los últimos años 5 años han duplicado su valor). Para efectos del análisis, se ha considerado un valor de salvamento del orden del 50% más de su valor original y un 25% de valor de salvamento a la infraestructura para el proceso de selección y empaque.

Tabla 34

Flujo de Venta Proyectado por Hectárea

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12
Ventas en Chacra				3,996	6,926	11,988	15,984	19,980	19,980	19,980	19,980	19,980	19,980
Inversión Inicial	5,000												
Costos Instalación		6,175											
Costos Sostenimiento		3,237	4,000	5,639	6,046	6,901	6,901	6,901	6,901	6,901	6,901	6,901	6,901
Valor de salvamento													7,500
Flujo	-5,000	-9,412	-4,000	-1,643	880	5,087	9,083	13,079	13,079	13,079	13,079	13,079	20,579
COK (%)	15.00												
VAN	12,472												
TIR (%)	23.99												

Nota. Tomado de Gastos y Costos De Instalación por Hectárea de Palta Hass.

Como se indica en la Tabla 4, en 2012 el Perú exportó US\$136.594 Millones, un 17% menos que el año 2011, venta que se redujo por la mayor oferta de países africanos, lo que originó que los precios en el mercado bajaran hasta un 18%; también influyó la baja del tipo de cambio y la sobreoferta del producto en el mercado en determinados periodos de transacción realizados. No se han obtenido los detalles de los balances contables de empresas que produjeron Palta como para poder analizar indicadores contables y financieros. Sin

embargo, según las empresas entrevistadas, la clave de la rentabilidad del negocio radicaba en mejorar cada año la productividad, ya que con el transcurrir del tiempo, el sector sobre todo exportador (el cual obtiene interesantes rentabilidades), podía lograr una rentabilidad sostenida si iba mejorando sus procesos, minimizando sus costos, maximizando los rendimientos que se podían obtener por hectárea. Como indicó A. Medina (comunicación personal, 22 de mayo de 2013), Gerente General de Pro Hass algunos productores han empezado a migrar a la producción de la Palta para exportación, realizando la reconversión de los cultivos, principalmente impulsados por los mejores precios que se han obtenido en el mercado externo.

Los financiamientos que con los que se trabaja son muy variados, los productores generalmente financian sus cosechas con capital propio o el aporte de socios; existen otros que venden su cosecha proyectada para la siguiente temporada y obtienen capital de trabajo para el desarrollo de todos los procesos hasta la cosecha. Muy pocos recurren al financiamiento bancario por estar muy elevadas las tasas de entidades financieras privadas, que superan el 20%. El Ministerio de Agricultura vienen incentivando los créditos a través de Agrobanco, para productores que tienen no más de 10 hectáreas y que a partir de un proyecto bien estructurado deseen financiarse para aumentar su capacidad de producción; las tasas varían entre el 12% y 15% (Agrobanco,2013). Uno de los principales problemas que enfrenta la mayor parte de los pequeños agricultores es la informalidad predominante en relación con el saneamiento de sus tierras, uno de los factores que no los hacen accesible a créditos. La tasa de morosidad que tiene Agrobanco se encuentra en el orden del 2.6%, lo que representa una tasa muy alta si se la compara a otros sectores.

En la Figura 58 se aprecia que casi un 65% de los productores agrarios no accede al crédito por diversos motivos, entre ellos los que mayor relevancia tienen son los intereses elevados que obtienen, los trámites engorrosos, falta de garantías y la formalidad de

presentación de una serie de documentos tales como RUC, licencias, certificados, entre otros. Muchos de los pequeños productores no consiguen aún alinearse a la formalidad que se requiere para poder acceder a créditos para el financiamiento de sus productos. En el caso de la Palta, muchos de estos productores son financiados por empresas privadas que compran su producto a precios muchos más bajos que el que podrían obtener.

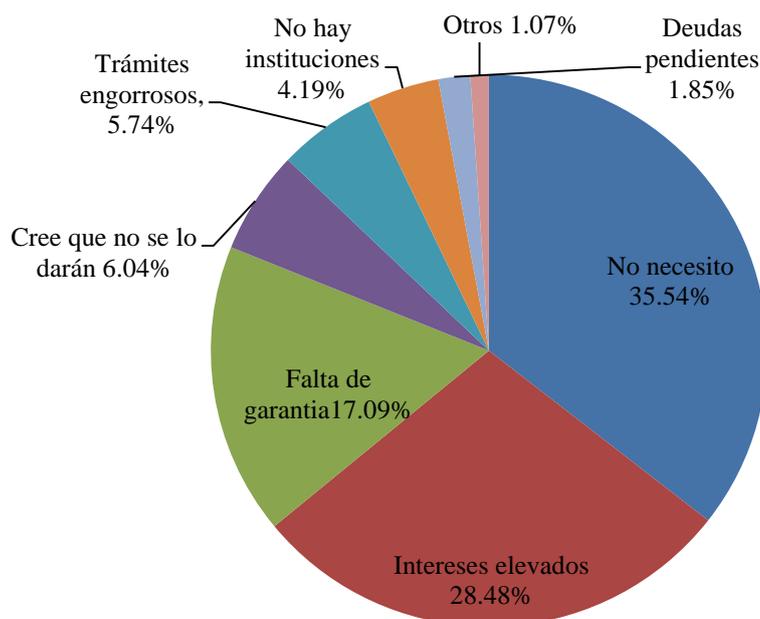


Figura 58. Solicitudes de crédito en el sector agrario y razones de negativa.
Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012 (IV CENAGRO, Resultados Preliminares),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012.
Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1057/libro.pdf>

4.1.5 Recursos humanos (H)

Las actividades laborales dentro del sector agrario se encuentran reguladas a través del Régimen Laboral Especial (Ley 27360, 2000), cuyo ámbito de aplicación comprende a las personas naturales o jurídicas que desarrollan cultivos y/o crianzas, con excepción de la industria forestal. También, se encuentran comprendidas las personas naturales o jurídicas que realicen actividades agroindustriales, siempre que utilicen productos agropecuarios. La remuneración mínima vital establecida es de S/26.34, vigente a 2011, por jornadas laborales de ocho horas diarias por 48 horas a la semana.

Un factor encontrado en las investigaciones realizadas es que si bien es cierto no se requiere un nivel de educación muy elevado para desarrollar este tipo de actividades como mano de obra operativa, la mayor parte de los empleados y obreros tienen una educación de nivel secundario y se ve reflejada en la Figura 59:

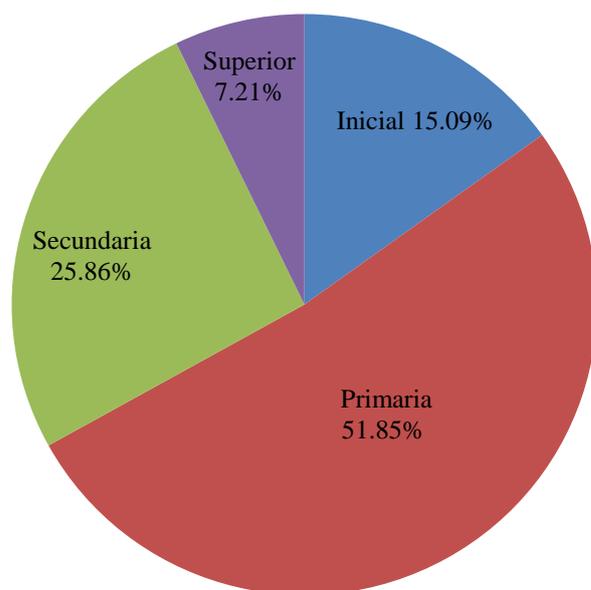


Figura 59. Nivel de educación de productores agropecuarios.

Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012 (IV CENAGRO, Resultados Preliminares),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1057/libro.pdf>

Se aprecia que del universo censado, poco más del 90% del personal dedicado a la actividad agraria no contaba con una educación de nivel superior, solo el 7.21% tenía educación superior completa. EL nivel de capacitación técnica también se encontraba muy por debajo de los niveles esperados. De la investigación de campo desarrollada, se pudo observar que los obreros solo recibían una inducción básica para conocimiento de las actividades necesarias propias por cada proceso donde se desempeñaban. Solo se observó que para determinadas áreas de especialización (regado, fertilización) existía un nivel técnico y profesional, y sobre todo con conocimientos actualizados del negocio agrícola.

Si bien es cierto, que la actividad agrícola representaba un importante impacto en el PBI nacional, no se ha verificado que existieran programas de capacitación técnica que

ayudasen al productor agrícola a mejorar el performance y desempeño de las funciones, que desarrollasen o explicasen la importancia de los cultivos que trabajan, que incentivasen algún tipo de cultura o comportamiento productivo que redundara en mejoras para el cultivo de la Palta.

Por otra parte, algunos empresarios entrevistados, manifestaron que durante algunos periodos del año, especialmente en las temporadas altas entre marzo y julio, el recurso humano en sus regiones era escaso por lo que a veces tenían que recurrir a buscarlos en las regiones vecinas, especialmente, en las zonas de sierra y selva. Igual sucedía en algunas regiones de costa, tales como Ica y La Libertad, donde la mano de obra agrícola era escasa y cara.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

El sistema de información y comunicación durante la última década ha logrado obtener una significativa relevancia, y el sector agropecuario no ha sido ajeno a ello. La información es un factor básico de cualquier innovación tecnológica y un elemento clave en toda investigación; esta representa una herramienta básica para la gestión del conocimiento y desempeñan un rol significativo en el momento de conseguir, organizar, compartir y difundir información técnica agropecuaria. Para el empresario agrícola es un elemento importante a la hora de decidir un negocio o transacción, ya que el manejar esta herramienta, los riesgos propios del negocio, que dicho sea de paso son muy altos, se reducen y mejor aún se pueden minimizar. Es importante aprovechar las diversas herramientas que ofrece el mundo globalizado para mejorar las tecnologías en el campo agropecuario. Un trabajo en networking facilita mucho el desarrollo de una organización, la divulgación o el intercambio de información y favorece el desarrollo de capacidades.

Un elemento importante para lograr el éxito en el uso de las herramientas de información y comunicación es conocer la verdadera necesidad de los usuarios finales, entre las principales: la necesidad de riego adecuado y óptimo, y la capacitación técnica para

mejoramiento de la productividad y producto. Actualmente, según el INEI (2012), poco más de 11% de todos los productores cuenta con asistencia técnica o asesoría en nuevas técnicas de cultivo o mejoramiento de la mismas, con ello se observa una gran necesidad de compartir, actualizar y difundir información actualizada que pueda aportar en el mejoramiento de las capacidades de los agricultores.

La infraestructura de las redes de comunicación e información es muy limitada y escasa sobre todo en zonas rurales; además de ello, la enseñanza no llega a todos los niveles, y está orientada solo a los niños y jóvenes. En los gobiernos locales o regionales existe poco apoyo de información y comunicación a los pequeños y medianos productores.

Los productores agrícolas necesitan información, de ser posible, en tiempo real de la evolución de los precios en el mercado, las nuevas técnicas de negociación y el análisis del potencial de sus productos, los nuevos canales de distribución, nuevas técnicas de producción, nuevos sistemas de transporte, y las reglas del comercio mundial que año a año van mejorando y permiten apertura de nuevos mercados. Todo este bagaje de información puede reducir los costos de transacciones y mejorar los precios de un producto. Estas instituciones pueden actuar y actúan como canales o intermediarios de la comunicación, facilitando el flujo de la información entre la población local y el resto del mundo.

El internet es un buen instrumento de ámbito global y, a su vez, es uno de los medios que puede mejorar este flujo de comunicación para las organizaciones de productores agrícolas. Se trata de una manera no costosa para comunicarse y tener acceso a la información en tiempo real. En la actualidad cualquier ejecutivo del negocio que tenga acceso a internet puede ver en el minuto como fluctúan los precios de mercado de todo tipo de producto listado en el mercado de capitales; ello permite a los dueños de negocio a tomar decisiones respecto a sus negocios.

Dentro de algunas empresas visitadas e investigadas, se ha podido observar que en forma interna manejaban la información de sus procesos de manera automatizada, es decir, conocían y obtenían, a través de las diversas etapas que desarrollaban, la información de los

volúmenes en proceso de empaque, descarte, envíos; los cuales contaban con una codificación que identificaba el lote de procedencia. Esta información era canalizada hacia el jefe de producción, quien tomaba conocimiento y reportaba a las gerencias respectivas.

Además, la data también llegaba a las diversas asociaciones, quienes reportaban al gremio los resultados de las campañas. Este proceso se cumplía muy regularmente desde el proceso de la post cosecha hasta la etapa de distribución (sea para el mercado externo o interno).

No se ha observado que existiera un proceso regular en la etapa de cultivo. La información con que se contaba solo estaba referida a las parcelas y las edades de las plantas por sectores. Solo en los últimos años se ha realizado un seguimiento de los resultados de los procesos de mejora obtenidos por cada técnica nueva de cultivo desarrollada. Con respecto al uso del agua, este se ha regulado para distribuirla en cantidades adecuadas con el fin de optimizar su uso. No se ha observado que exista documentación sobre los hallazgos o desviaciones que podrían servir como estadísticas de mejora a los procesos. Lo que se pudo verificar era que la parte operativa hacía un seguimiento de la implementación de las mejoras que requerían aplicar respecto de un año a otro.

4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)

Los profesionales agrícolas peruanos han mejorado el rendimiento del cultivo de la Palta. Un ejemplo muy resaltante fue el cultivo y exportación de la Palta Hass. La Palta ha sido una de las actividades productivas agrícolas que ha logrado reducir sus costos unitarios, mejorando los rendimientos, con el conocimiento de las características del suelo y los patrones de cultivo propio de la Palta, monitoreando los mismos, aplicando las técnicas de injerto y ahorrando sustancialmente un tiempo de rotación de las plantaciones.

A gran escala, el riego es controlado y no se alimenta agua a la superficie sembrada más allá de lo que necesite el cultivo; sobre el agua para riego se agregan los fertilizantes necesarios y vitaminas que podría necesitar la planta dependiendo de la etapa en la que se encuentre. El aprovechamiento de la tierra es también creciente con un sistema de rotación, a su vez, el tiempo del proceso productivo es variable y se ajusta según clima y precios de

acuerdo al calendario del mercado, así como de acuerdo a las épocas óptimas y no óptimas (junio, invierno). La maquinaria empleada incluye el uso de tractores y otros equipos con los cuales las labores se hacen más rápida y eficientemente, sin embargo, tal como lo muestra el INEI (2012), solo el 22% de la población agrícola usa equipos modernos para la actividad agrícola, estos, a su vez, se concentran en un 50% en la región costa.

En los últimos años, la agricultura, en general, ha ido superando algunos obstáculos para su desarrollo. El Ministerio de Agricultura y de Producción ha implementado una serie de programas y planes de desarrollo para algunos productos (e.g., la papa, la alcachofa, los cítricos, entre otros), sin embargo, desde hace dos años se han consolidado programas de apoyo a través de *Sierra Exportadora* con el apoyo y participación de los gobiernos locales, donde los municipios han tenido una significativa participación. El apoyo se ha destinado a los agricultores de bajos recursos; en algunas regiones se han adherido algunos productores de Palta con la finalidad de buscar el impulso para la comercialización de su producto, especialmente hacia el mercado internacional.

Los planes y programas de gobierno han estado dirigidos a brindar soporte técnico y facilidades de créditos a tasas muy accesibles para el agricultor. Dentro del apoyo técnico que ha brindado el Estado y algunas asociaciones acreditadas se ha incluido la implementación y asesoría en técnicas de riego por goteo (para optimizar el uso del agua), aprovechamiento de las áreas agrícolas con la plantación en vivero de plantas para su posterior traslado a la zona de plantación, con ello se buscaba aprovechar al máximo las áreas sembradas y evitar que las plantas jóvenes ocuparan espacio aprovechable por plantaciones más adultas y etapa de cosecha, mejorar las técnicas de polinización de tal manera que esta fertilización natural propia del proceso no tomase muchas áreas ni tiempos.

Según el INEI (2012), de los 7,125 millones de hectáreas de superficie agrícola aprovechable, solamente se utiliza el 58% y de este porcentaje, solo el 36.2% cuenta con

riego permanente y a su vez de volumen. Solo el 12% cuenta con un sistema de riego controlado, es decir, el resto riega con un sistema por gravedad en el que los porcentajes de desperdicio llegan hasta un 50% (según expertos del sector consultados).

En el Perú no existen redes de investigación formalmente establecidas y la tendencia en la mayoría de las universidades es hacia el trabajo aislado, investigaciones individualizadas que no se trasladan en general. Existe, sin embargo, cooperación entre investigadores de manera informal y amical. Es de mayor frecuencia la colaboración entre laboratorios nacionales y extranjeros, en muchos casos como consecuencia de convenios de cooperación establecidos formalmente. Según A. Medina (comunicación personal, 22 de mayo de 2013) (Gerente General de Pro Hass), el agricultor peruano aún no tiene la disposición de inversión a largo plazo, en consecuencia, varios de los temas mencionados anteriormente no pueden planificarse en forma adecuada y sostenida.

El Estado no regula ni promueve en los productores el cultivo de productos que sean sostenibles en tiempo ni brinda las facilidades para su desarrollo. El cultivo de Palta no es ajeno a ello, por lo tanto, queda solo el aprovechar de las oportunidades que toman los agricultores para beneficiarse de las coyunturas de demanda y precios para determinados productos. En este contexto, los productores de la Palta también tienen esta percepción (por cierto equivocada), quienes impulsados por los requerimientos de comercializadores y consumo, giran fácilmente sus siembras a dicho producto; esto también podría ocurrir en forma inversa con un producto que en un futuro sea altamente demandado. De igual forma pasa con el cambio de las variedades de la cultivos de la Palta, ya que debido a la demanda creciente de la variedad Hass, especialmente para la exportación, hace que los productores destinen esfuerzos para el cambio de la variedad común y tradicional (Palta verde o fuerte). No obstante, no analizan las implicancias que esto tiene en cuanto al manejo del cultivo, como por ejemplo el suelo, la cantidad de fertilizantes, resistencia a determinadas plagas, uso de insumos.

Otro aspecto en este sentido de cambios o mejoras en los cultivos, ha sido el desarrollo y proceso de evolución de los cultivos de Palta Hass. Estos a partir de buenas prácticas de siembra, cultivo, calidad y rendimientos han logrado que la Palta para exportación sea una de las actividades productivas modernas que ha integrado actividades convencionales y tecnológicas. Los resultados han permitido un desarrollo conjunto, aumentando la rentabilidad al dar el valor agregado requerido para incrementar las exportaciones, reduciendo los costos unitarios y mejorando los rendimientos por hectárea.

Según indicó J. Delpero (comunicación personal, 22 de mayo de 2013) en la última década, los profesionales agrónomos peruanos han logrado poco a poco determinar las propiedades del suelo y el manejo de sus patrones; han incorporado modernas tecnologías de monitoreo; así mismo se ha procedido a investigar cada cosecha, a toma nota de los resultados y a mejorar para las siguientes. El sistema de riego ha cambiado, se ha pasado a la técnica del riego por goteo (con aprovechamiento del agua al 90-95%), cuando antes se desperdiciaba más de la mitad. El uso de fertilizantes, con ayuda del riego se ha hecho más eficiente, dosificándose estos en centros de control. Para el mejor aprovechamiento de la tierra se ha desarrollado con un plan de rotación del cultivo, según temporada y de acuerdo al calendario del mercado, así como de acuerdo a las épocas óptimas y no óptimas de siembra y cosecha, y según el periodo de maduración que obtenga la Palta.

Hay mayor uso de maquinaria, como por ejemplo el uso de tractores y otros equipos que ayudan a que las labores agrícolas se hagan más rápidamente. La frontera es más amplia y se optimiza la producción con la incorporación del compost (abono orgánico). En este sentido, el desarrollo de un cultivo orgánico se hace más evidente cada año, representando en el año 2011, el 3.3% de Palta orgánica del total exportado (INIA, 2012), con lo cual se obtienen un valor agregado al producto, lo que es visto cada vez con más interés por el consumidor, especialmente el europeo. Los agroexportadores poco a poco están alcanzando

un grado de liderazgo que repercute en el producto final, sobre el cual el consumidor es cada vez más exigente en mayores resultados y beneficios no solo en la calidad y sabor, sino con una exigencia de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente. Según algunos expertos consultados, se puede resumir las principales necesidades de tecnología y de desarrollo que demanda el sub sector Palta:

- Alta dependencia de insumos químicos.
- Apoyo estatal para que se puedan realizar investigaciones, desarrollo, y difusión de nuevas técnicas.
- Falta de infraestructura de riego a gran escala (represas, canales).
- Falta de infraestructura vial hacia zonas con potencial, tales como la zona de ceja de selva.
- Escasez de mano de obra especializada en el sur chico y región norte.
- Créditos ágiles, mayores plazos y bajas tasas de interés.

La industrialización de los derivados de la Palta no tiene un impulso adecuado, sin embargo, ya algunas empresas están haciendo esfuerzos para lograr la industrialización a gran escala. Se conocen productos como el aceite de Palta (aguacate) extra virgen, puré de Palta, Palta trozada congelada, cremas y otros productos de belleza. Gracias al alto contenido de vitaminas A, C, y E de la Palta, esta es materia prima para fórmulas cosméticas de productos que ya cuentan con un nivel de aceptación en la población, pero aún es bajo y poco difundido.

R. Soldevilla (comunicación personal, 22 de mayo de 2013) indicó que la empresa que representa (Industrias AIB) ha logrado industrializar la Palta, procesándola (cortándola en trozos y puré), manteniéndola congelada para su envío al extranjero; tal como se ha comprobado en visita de campo realizada. El resultado era óptimo en cuanto a su textura y sabor. El flujo grama de este proceso se muestra en la Figura 60.

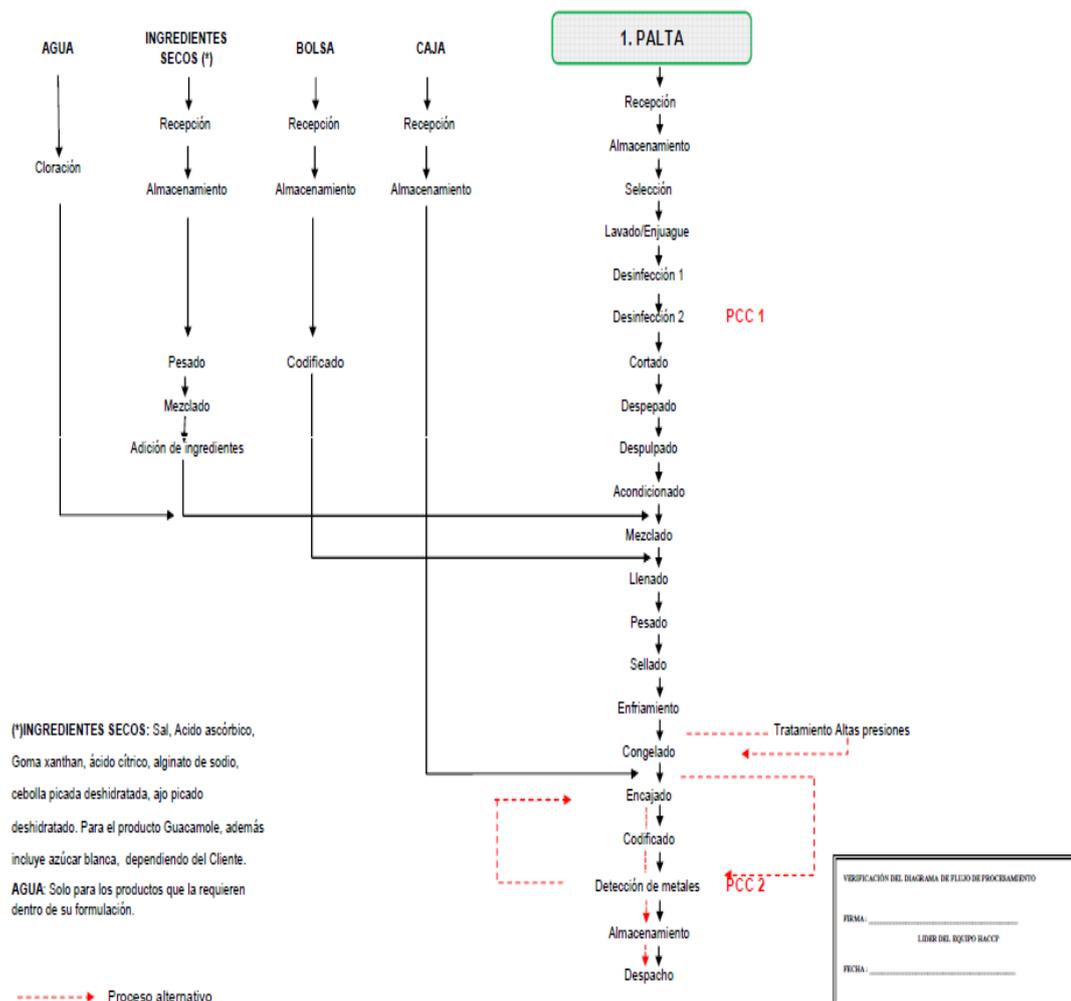


Figura 60. Flujo de procesamiento de pulpa de Palta congelada. AIB Agroindustrias Tomado de “Memoria Anual 2012,” por AIB Agroindustrias, 2012. Lima, Perú: Autor.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 35, se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Internos, luego de la evaluación y análisis de los principales factores, producto de los hallazgos obtenidos en el proceso de investigación desarrollado. Se obtuvo un puntaje de 2.58, lo cual implica que el sector se encuentra ligeramente arriba del promedio. Este análisis muestra que la Palta puede aún sacar más beneficio de las condiciones propias que tiene, aprovechando la coyuntura nacional e internacional creciente del producto. Representa una calificación que puede ser mejorable, considerando que la palta se encuentra en la etapa de crecimiento y se requiere hacerla sostenida dentro del ciclo de vida de la industria.

Tabla 35

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1.- Potencial de ampliación de frontera agrícola	0.10	4.00	0.40
2.- Suelo y clima favorable para la Palta	0.10	4.00	0.40
3.- Alta calidad y buen sabor de la Palta	0.08	4.00	0.32
4.- Buenas prácticas agrícolas en empresas formales y de exportación	0.06	3.00	0.18
5.- Capacidad técnica en empresas agroexportadores	0.04	3.00	0.12
6.- Disponibilidad cuando en otros países no hay producto	0.04	3.00	0.12
7.- Incremento de la siembra de la palta para exportación por la apertura de nuevos mercados internacionales.	0.03	3.00	0.09
8.- Cercanía de las principales zonas de gran potencial de producción a vías de comunicación (carreteras, puertos)	0.10	4.00	0.40
Subtotal	0.55		2.03
Debilidades			
1.- Alta diversificación de asociaciones de productores	0.08	1.00	0.08
2.- Escasa capacitación técnica en pequeños y medianos productores	0.07	1.00	0.07
3.- Las áreas agrícolas no son regadas convenientemente	0.05	1.00	0.05
4.- Bajo nivel de formalidad de pequeños y mediano productores	0.05	1.00	0.05
5.- Poca capacidad instalada para exportación de los pequeños y medianos productores	0.05	2.00	0.10
6.- La utilización de maquinarias y técnicas agrícolas modernas de los pequeños y medianos productores no es la adecuada.	0.05	2.00	0.10
7.- Mínimo acceso al financiamiento en los pequeños y medianos productores	0.05	1.00	0.05
8.- Levantamiento lento de observaciones y restricciones fitosanitarias para la Palta de exportación	0.05	1.00	0.05
Subtotal	0.45		0.55
Total	1.00		2.58

Nota. 4. Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 2. Debilidad menor; 1. Debilidad Mayor.

4.3 Conclusiones

1. El cultivo de la Palta está consolidándose en niveles de producción con una tendencia creciente, sin embargo, los resultados económicos obtenidos el último año, muestran una alerta importante que indica que la exportación es muy sensible a los precios y, en consecuencia, puede crear falsas expectativas en el largo plazo. Es necesario alinear las estrategias a ello para lograr un desarrollo sostenido, responsable y óptimo.

2. Existe una desarticulación de las actividades desarrolladas por instituciones públicas y privadas en relación con la producción de la Palta a nivel nacional y regional. Si bien es cierto que existen planes y programas de desarrollo de la Palta, sobre todo orientado a los pequeños y medianos productores, estos aún carecen de una visión empresarial y menos aún de un trabajo sostenido que los fortalezca, aun se percibe un asistencialismo que en el largo plazo no es bueno. El Estado juega rol promotor y asistencialista, más no regulador.
3. Falta incentivar la formalidad; la falta de una personería jurídica en muchos productores en general propicia que no accedan a fuentes de financiamiento, en consecuencia, limitados recursos para incrementos de tierras, mejoras de infraestructura de riego, mejoras tecnológicas, implementación de plantas de empaque, entre otras. En este sentido durante el año 2012 ya se ha dado un paso importante al bajar las tasas de interés para los pequeños y medianos productores a través de Agrobanco, pero los resultados dependen del nivel de formalidad en los productores. Debe asociarse un manejo responsable a estos créditos, brindando también asesoría técnica, legal y financiera.
4. Hay numerosas regiones que no cuentan con centros de empaque modernos que puedan ayudar a seleccionar y empaquetar los productos cosechados. Muchas veces se hace de forma manual y ello implica que los costos se eleven. El Estado no promueve ni regula la implementación de plantas de procesamiento, selección y empaque en determinados sectores donde se concentren pequeños y medianos productores que ayuden a intentar lograr un producto de calidad y exportable.
5. Regular la intermediación es un factor muy complejo que beneficiaría al productor, ya que muchas veces no se paga el precio adecuado en chacra, lo que limita la posibilidad de tecnificar o ampliar su producción. En el Perú, es común ver que el intermediario obtenga muchas mejores ganancias que el productor o comercializador directo. En la cadena de producción y comercialización, el productor agrario es el que asume el mayor riesgo.

6. La diversificación de las asociaciones existentes hace que no se tengan poder de negociación. Deben minimizarse la existencia de asociaciones y crear asociaciones que sean sólidas y sostenidas en el tiempo. La diversificación no ayuda a promover la investigación, difusión de nuevas tecnologías. Las asociaciones más sólidas y eficientes son las que agrupan a la mayor cantidad de productores, estas ayudan a realizar alianzas estratégicas con comercializadores potenciales y exportadores, así como buscar y desarrollar mercados.
7. El incremento de los precios de los terrenos en zonas rurales es un factor a tener en cuenta para desarrollar futuros proyectos relacionados con la Palta. Si bien es cierto, que aún el precio por hectárea es bajo con relación a nuestro competidor vecino, la tendencia es creciente en el costo por hectárea. El Estado debe evaluar nuevas áreas de cultivo para promover proyectos de irrigación y balancear las tendencias del costo de los terrenos agrícolas que van en aumento.
8. En la sierra se observa interés por la producción orgánica. Hay mercados en el exterior que demandan cada vez más productos orgánicos. Sin embargo, no hay un desarrollo de cultivo orgánico a gran escala. Ya algunas empresas están empleándolo, sin embargo esta técnica es costosa.
9. Finalmente, se considera que el factor capacitación es esencial. Para los nuevos productores, es necesario obtener toda la información técnica, financiera, operativa, legal necesaria. Para el empresario actual, es necesario que siempre se actualice con las tecnologías propias del sector. Debe de ser de necesidad nacional que estas nuevas tendencias sean de conocimiento general de todos los productores relacionados con el cultivo de la Palta.

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

5.1 Intereses de la Palta

El principal interés del Perú es duplicar la producción de la Palta en sus principales variedades, tales como la Hass y la Fuerte, a fin de convertirse en el año 2023 en el segundo productor de Palta a nivel mundial. Para el logro de esta meta, se deben consolidar los vínculos comerciales con los actuales países de destino de las exportaciones y conquistar nuevos mercados potenciales para el consumo en los países asiáticos. Estos nuevos mercados son atractivos por su gran población y por el crecimiento sostenido que vienen experimentando en los últimos años. Por otro lado también se propone incentivar el cultivo de Palta en la sierra y en la costa del país, con esta intención se propiciará a que los agricultores de Palta adquieran grandes extensiones de terrenos en los nuevos proyectos como el proyecto Olmos, el proyecto Chincas, y la tercera etapa del proyecto Chavimochic en la zona norte del país (ProInversión, 2009).

Es interés también del Perú, incentivar su consumo interno, por su alto valor nutritivo con un mínimo porcentaje de aceite en su composición y, sobre todo, por considerarse un alimento sano para los consumidores. En coordinación con los productores y comercializadores, se considera la posibilidad de lanzar campañas publicitarias informando a la población a nivel nacional de las bondades del consumo de Palta.

También se tiene especial interés en que se disponga de la más avanzada tecnología para la producción de Palta. Es en este sentido es que se propone promover la investigación y desarrollo para la adopción e implementación de nuevas y mejores tecnologías aplicables a la agricultura, particularmente, al cultivo de Palta, a fin de lograr una mayor productividad por hectárea sembrada.

5.2 Potencial de la Palta

Tal como se revisó en el Capítulo III, el potencial de la Palta se puede determinar al analizar sus fortalezas y debilidades a través de los siguientes siete dominios:

Demográfico. La población del Perú está creciendo a una tasa 1.243% anual de manera sostenida en los últimos 11 años y, según Sánchez (2011), esta tendencia continuará los próximos años, como se muestra en la Figura 61. Esto representará una mayor demanda de la Palta. En la medida que, en el tiempo, se logre que el mercado interno vea a la Palta como un alimento de alto valor nutritivo, se espera que el consumo crezca aún más que el crecimiento poblacional del Perú.

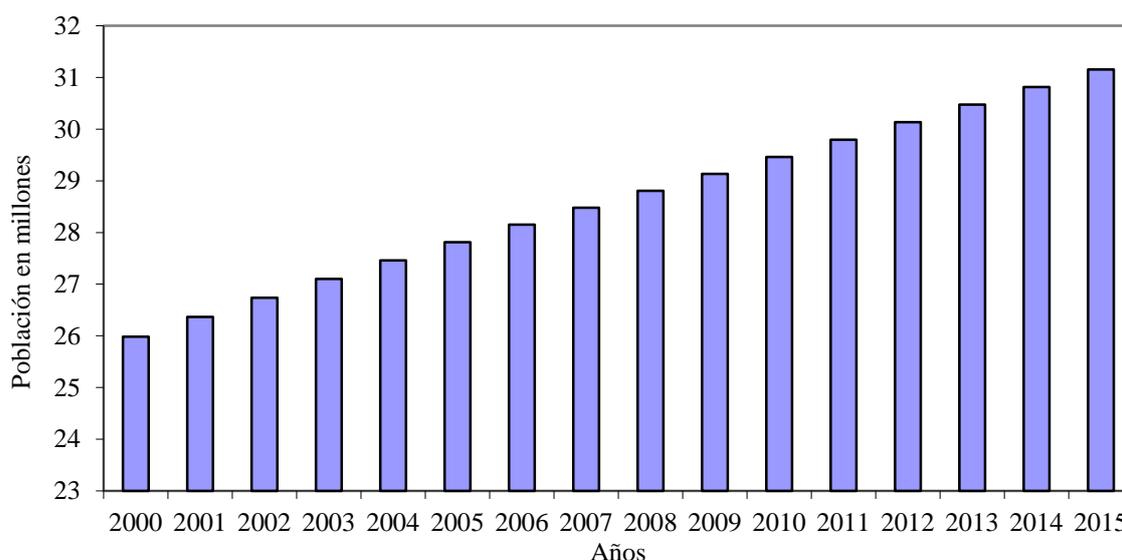


Figura 61. Crecimiento demográfico del Perú actual y proyectado al año 2015.

Tomado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Económicamente Activa 2000 – 2015,” por A. Sánchez, 2011. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/web/NotaPrensa/Attach/12472_e.pdf

Geográfico. La producción de la Palta, se realiza en las tres regiones del país, esto facilita que se pueda producir en cualquier época del año y aprovechar las ventajas de producir en contra campaña. Por las condiciones topográficas, se encuentran mayores áreas cultivadas en la zona de la costa, como se muestra en la Figura 62, y en menor proporción en la sierra, donde se cultiva hasta los 2500 m.s.n.m., para evitar problemas con enfermedades, principalmente en las raíces (i.e., Centro de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización, y Servicios). En ambas regiones se encuentran climas muy favorables para el cultivo de la Palta. Adicionalmente, la Palta es un cultivo que requiere una menor dotación de agua en comparación con otros cultivos.

Las mayores extensiones de cosechas de Palta están en Lima, La Libertad e Ica, todos departamentos de la costa y que están interconectados por la carretera panamericana norte y sur, que constituye la gran vía de interconexión nacional y con el mundo a través de los diferentes puertos de la costa. Además, se observa que las zonas de cultivo de Palta están relativamente cerca a grandes ciudades, puertos y aeropuertos del país. En el caso particular de la zona de Ica, se tiene la posibilidad de trasladar la producción al mercado brasileño a través de la vía interoceánica sur, recientemente construida.

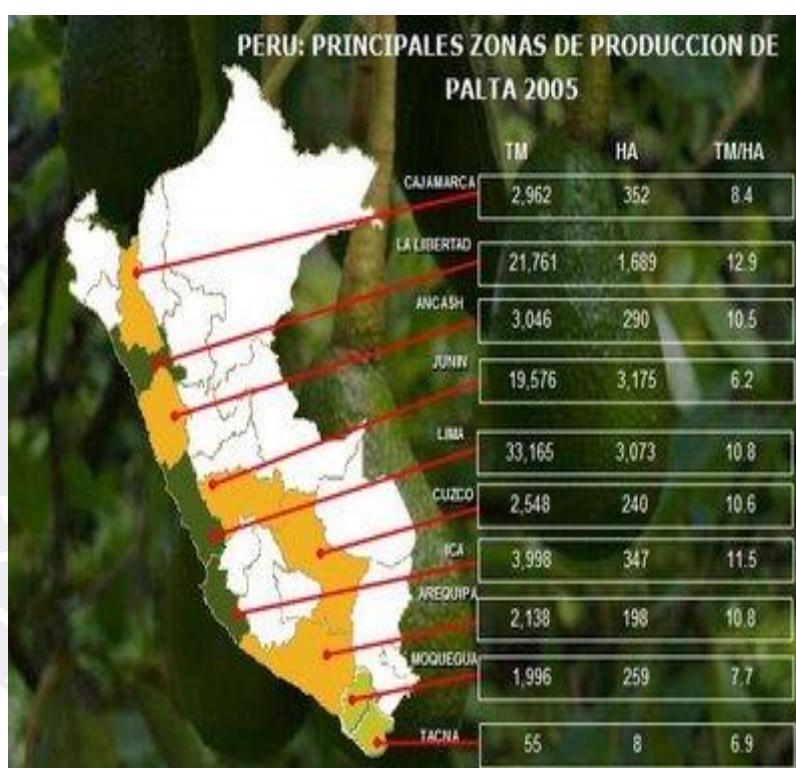


Figura 62. Principales zonas de producción de Palta en el Perú.
Tomado de “La Palta [Mensaje de blog],” por TodoPalta, 2008. Recuperado de <http://todoPalta.blogspot.com/>

Económico. Cabe destacar que, en los últimos 10 años el Perú ha tenido un crecimiento en su economía sostenido, en promedio se ha crecido por encima del 6%, como se mostró en la Figura 1, exceptuando el año 2009 en el que el crecimiento fue solo de 0.9%. No obstante, muchos países por la crisis financiera internacional producida el año 2008, no crecieron o tuvieron crecimiento negativo, como se muestra en la Tabla 36.

Tabla 36

PIB de Países de Sudamérica

Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Brasil	644,702	1'573,409	1'637,924	1'365,983	1'088,917	882,185	663,76	552,469	504,221	553,582
Venezuela	117,148	326,133	311,479	226,791	183,683	145,677	112,577	83,622	92,89	122,91
Argentina	284,204	307,155	326,583	260,789	214,066	183,193	153,129	129,597	102,04	268,697
Colombia	100,364	234,045	242,579	207,363	163,13	146,609	117,255	94,917	98,229	98,745
Perú	53,29	130,325	129,109	107,492	92,304	79,385	69,725	61,347	56,772	53,936
Ecuador	15,942	57,249	54,686	45,789	41,763	37,187	32,642	28,636	24,899	21,25
Uruguay	22,823	31,511	31,178	23,952	19,802	17,363	13,686	12,046	13,606	20,899
Bolivia	8,398	17,34	16,674	13,12	11,452	9,549	8,773	8,082	7,905	8,142
Chile	75,211	163,669	170,85	164,315	146,773	118,25	95,653	73,99	67,265	68,568
Paraguay	7,071	14,236	16,873	12,222	9,275	7,473	6,95	5,552	5,046	6,446

Nota. Tomado de “Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y Caribe,” por la Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL), 2012. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas12-23-peru.pdf>

El crecimiento económico hace que las familias tengan mayores ingresos, y en general las personas, en esta situación de bonanza económica, se esfuerzan también por mejorar su calidad de vida y se vuelven consumidores más exigentes y sofisticados. La alimentación en este sentido es un aspecto primario a considerar, es decir, las personas se alimentan mejor así esto represente un costo adicional a otras alternativas menos sanas y menos nutritivas. La Palta es la más completa de las frutas y verduras. De gran valor alimenticio, contiene todas las vitaminas del reino vegetal (i.e., A, B, C, D, E, y K), minerales (i.e., potasio, manganeso, magnesio, hierro, y fósforo), y proteínas. Su alto contenido de vitamina E, poderoso antioxidante, ejerce una acción rejuvenecedora al renovar las células y es recomendada para combatir la impotencia y la esterilidad. Inclusive, llegó a ser considerada un afrodisíaco en la antigüedad. La Palta contiene además Vitaminas A, C, vitaminas B6, B3, y B2. Estas últimas ayudan a proteger contra el riesgo de enfermedades coronarias y, posiblemente, ciertos tipos de cáncer. Los minerales que contiene la Palta son elementos indispensables para el crecimiento que proporcionan el vigor físico necesario para el organismo. La Palta contiene grasas no saturadas que ayudan a disminuir el nivel de

colesterol en la sangre y que, por lo tanto, debe incluirse como parte de una alimentación sana.

Tecnológico-científico. Las investigaciones respecto de mejoras en la agricultura son bien conocidas, este aspecto favorece a los agricultores en la medida que se mejoren los rendimientos a través de uso de nuevas tecnologías. Los métodos de riego tecnificado permiten el uso más eficiente del agua. Según Gurovich (1895), estos métodos permiten encontrar eficiencias muy altas al minimizarse las pérdidas por percolación y escurrimiento superficial. Por el contrario la aplicación de riegos no tecnificados le incorporan al perfil de suelo, agua en demasía y no muy bien localizada, originándose pérdidas por percolación profunda que no serán utilizadas por las plantaciones.

En la sierra por ejemplo, el suministro de fertilizantes a través del agua de riego y también de las medicinas para las plantas de manera dosificada va directamente a las raíces. Se puede incorporar fertilizantes en los sistemas de irrigación como los rociadores con un inyector de fertilizantes. Este proceso se conoce como fertirrigación y comienza cuando se mezcla de forma adecuada una solución de fertilizante soluble, acorde al cultivo, en un tanque de almacenamiento y luego se introduce en el suministro de agua a un ritmo predeterminado, administrado por el inyector del fertilizante, con este procedimiento no se contamina el medio ambiente. En cuanto a la labor misma de cultivo y mantenimiento de las plantaciones el uso de maquinaria es cada vez más eficiente, que incluye la mejora en los procesos de cosecha y empaque.

Histórico-psicológico-sociológico. La Palta es nativa de América. El árbol de la Palta se originó en México y Centroamérica, desde allí fue trasladada hacia el sur a través de los países de la costa del Pacífico hasta el Perú. Se ha hallado evidencia de que los españoles encontraron el *aguacate* (Palta) cultivado desde México hasta Perú. Garcilaso de la Vega en sus *Comentarios Reales de los Incas* escrito en 1605 describió “Túpac Inca Yupanqui marchó

a la provincia de Cari y en el camino conquistó otra (provincia) llamada Palta, de donde trajeron al valle cálido cerca de Cuzco este delicioso fruto llamado Palta” (Canudas, 2005, p.20). Aparentemente, este sería el origen del nombre con que los Incas bautizaron al *aguacate* traído de la zona norte de su imperio, donde se superponía con el sur del imperio Azteca (Canudas, 2005).

En el norte del Perú, Camposol es la empresa que tiene más tierras dedicadas al cultivo de la Palta. Camposol es una empresa agroindustrial, cuyas operaciones inicia en 1997, con la compra de sus primeras tierras en La Libertad. En ese mismo año, adquiere nuevas tierras en el Proyecto Especial Chavimochic mediante una subasta pública. En la actualidad, como consecuencia de este proyecto, se cuenta con más de 15,000 hectáreas en su zona de influencia, de las que son propietarias varias empresas privadas. Camposol establece su sede central en la zona del Proyecto Especial Chavimochic, lugar donde inicia sus primeras operaciones agrícolas (Camposol, s.f.).

Desde el año 2010, debido al contexto de crecimiento sostenido del Perú, Camposol ha decidido concentrarse en incrementar sus cultivos de Palta. También, ha apostado por nuevos productos como la uva roja de mesa, la mandarina y otras frutas con la finalidad de incrementar eficiencia y diversificación en sus operaciones.

Como principales acopiadores y exportadores en la región Ica, se encuentra Corporación Frutícola Chincha S.A.C. (FRUCHINCHA), actualmente conformada por 14 de las principales empresas agrícolas de la zona, unidas para ofrecer al mundo la oportunidad de saborear la excelente fruta peruana. La producción proviene de los cultivos, tanto de las empresas integrantes como de proveedores seleccionados. Aplicando estrategias integrales de gestión y las más avanzadas técnicas, gozan de una sólida presencia en el exterior a través de la exportación de diversos productos, entre ellos la Palta Hass, cuya calidad responde a los más exigentes mercados (FRUCHINCHA, s.f.).

La Corporación Frutícola de Chincha (FRUCHINCHA), se formó en el año 1998 con una decena de socios, en respuesta al rápido crecimiento de la producción vitivinícola que empezaba a inundar el mercado interno, con el riesgo de traer los precios a niveles muy bajos y el consecuente fracaso de este sector empresarial. Ante este escenario, se logró que los productores se unieran en una especie de cooperativa y con el pasar del tiempo fueran adquiriendo una planta procesadora, una planta de empaque, cámaras de frío y una logística para la exportación (FRUCHINCHA, s.f.).

Dentro de las entidades exportadoras de Palta se ha posicionado al Consorcio de Productores de Fruta (CPF). En 1999 un grupo de productores de Palta, decidieron unirse para exportar a través de una empresa constituida por ellos. Los resultados de la experiencia fueron tan positivos que decidieron ampliarla con la creación de CPF, el cual gestionaba las operaciones de exportación y comercialización de manera conjunta de la producción de 50 agricultores de cítricos y Palta. Desde 2001 el Consorcio de Productores de Fruta, con 50 socios, ha quintuplicado la colocación de productos en el extranjero, convirtiéndose en el mayor exportador de cítricos y Paltas del país y, como consecuencia, ha contribuido a mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores (Equipo Pymex, 2009).

Pro Hass considerada como la primera asociación de productores de Palta Hass del Perú cuenta con más de 1,800 hectáreas de cultivo ubicadas mayormente a lo largo de la costa peruana. El propósito de ésta asociación es consolidar los esfuerzos de los productores individuales en las áreas de producción y comercialización; así como fortalecer su posición internacionalmente. Además, facilitar la transferencia de tecnología, la aplicación de economías de escala, el apoyo a programas de investigación; así como la asistencia para acceder a mercados internacionales. Los principales compradores de Pro Hass son distribuidores y proveedores de cadenas de supermercados en Europa y Canadá. El ingreso a Pro Hass como miembro está abierto a todos aquellos productores de Palta Hass del Perú dispuestos a asumir el compromiso de seguir los mismos estándares y prácticas de cultivo y

comercialización que la asociación establece. No hay restricción alguna al tamaño de la plantación (Asociación de Productores de Palta Hass del Perú [ProHass], s.f.).

Organizacional-administrativo. Desde el inicio de la vida republicana el Estado Peruano está organizado en tres poderes: (a) legislativo, (b) ejecutivo, y (c) judicial. El poder legislativo, desde el presente periodo, se encuentra conformado por 130 parlamentarios elegidos a nivel nacional, que se encargan de elaborar y aprobar las leyes que rigen la República del Perú. El poder ejecutivo, que constituye la administración central del país, tiene en su máximo representante al Presidente de la República, este poder es renovado cada 5 años, y no se permite la reelección inmediata. El poder judicial se encarga de administrar la justicia en el país y está conformado por la Corte Suprema de Justicia y la Academia de la Magistratura.

Los poderes del Perú se encuentran ubicados principalmente en Lima. Esto genera un desarrollo central; lo que ocasiona que las demás regiones no tengan niveles similares de crecimiento y, por lo tanto, la migración a la capital del país sea una constante, limitando el aprovechamiento eficientemente del potencial nacional.

El Perú es un mercado abierto a nuevas inversiones. Hace más de una década se realizaron numerosas privatizaciones de diversas empresas en variados sectores. La finalidad fue reducir la participación del Estado en la economía e impulsar a las empresas privadas como actores fundamentales del crecimiento económico, lo que se materializó con el Decreto legislativo N° 674 (1991), Ley de Promoción a la Inversión Privada de Las Empresas del Estado.

En este marco legal y de organización política y administrativa, se propicia la inversión de los agricultores para la adquisición de tierras para el cultivo de Palta, puesto que es interés del país y las regiones en su conjunto atraer inversiones tanto nacionales como extranjeras para ampliar la frontera agrícola de sus jurisdicciones. El establecimiento de

empresas acopiadoras y gremios dedicados a la promoción de los productos de las regiones, tiene un marco legal que garantiza la estabilidad de sus inversiones, precisamente por las leyes antes comentadas.

Militar. El Perú se ha caracterizado en las últimas décadas por ser un país cuyo gasto en defensa militar es de los más bajos de la región. De acuerdo al *Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y Caribe* desarrollado por la RESDAL (2012), Chile encabezaría la relación de países con el mayor presupuesto en Defensa de América Latina en función al PBI. Históricamente el Perú ha tenido rivalidades con los países vecinos de Ecuador y Chile, debido a pretensiones de interés económico, sin embargo, se han firmado tratados de paz que diluyen las posibilidades de conflictos armados. Actualmente, se tiene con Chile una demanda de reconocimiento de límites marítimos en la Corte Internacional de Justicia de la Haya, cuyo veredicto será vinculante y de cumplimiento obligatorio por las partes. Se estima que la resolución de la corte respecto de este diferendo marítimo será dado a conocer después del mes de noviembre del año 2013 (“Corte de La Haya”, 2013).

5.3 Principios Cardinales de la Palta

Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno, y estos son: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D`Alessio, 2013).

Influencia de terceras partes. Es importante analizar la influencia de terceras partes para determinar cómo estas podrían llegar a ser aliados o competidores. Sin lugar a dudas, las políticas que el Estado Peruano implemente impactarán hacia el cultivo de la Palta, por ejemplo, con los tratados de libre comercio se abren numerosas posibilidades de que se conquisten nuevos mercados para las diferentes variedades de Palta que se producen en el

país. Actualmente, la Palta peruana se exporta principalmente a Holanda, España, y Estados Unidos (Emark-CCI, 2012).

El Ministerio de Agricultura constituye el ente promotor del sector agrícola y tiene para tal efecto normativo al Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), Servicio que, en trabajo conjunto con los productores asociados de Palta, se encarga de negociar con los gobiernos de destino la eliminación de barreras de entrada para los productos peruanos. En el caso del mercado americano, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos consintió el ingreso de la Palta Hass peruana, luego de un intenso y arduo trabajo conjunto entre el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y su contraparte estadounidense, el Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS) que dio como resultado el protocolo que permitió el acceso de la Palta Hass al mercado norteamericano. Este proceso comprendió la propuesta y análisis de riesgo de plagas, informes sobre los datos climáticos de las áreas donde se cultivan paltas, la notificación de la plaga polilla de palto, la consulta pública en Estados Unidos de la norma legal para el ingreso de la Palta Hass, la entrega de los requisitos fitosanitarios al Perú y, finalmente, el levantamiento de las barreras fitosanitarias para la Palta peruana.

Las principales observaciones se centraron en el posible daño que podría hacer la mosca de la fruta a la Palta Hass. SENASA demostró que dicho insecto no atacaba a la Palta Hass. Asimismo, el año pasado un investigador del APHIS, autoridad sanitaria de Estados Unidos, verificó in situ las plantaciones de este cultivo. La obtención del certificado de ingreso de la Palta Hass peruana a Estados Unidos, fue de determinante para la agricultura peruana. Los sectores público y privado peruanos trabajaron de manera conjunta para alcanzar los estándares requeridos por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) (“Palta Hass”, 2011).

Las principales regiones productoras de Palta, como Lima, La Libertad, y Junín son aliadas debido a que al permitir ampliar la frontera agrícola en sus respectivas jurisdicciones y al promover la inversión en el cultivo de Palta se crean focos de desarrollo que benefician a sus respectivas poblaciones, ya sea con la creación de puestos de trabajo directo e indirecto o con la generación de impuestos por la actividad económica y comercial que se genera.

En el mundo los potenciales importadores de Palta son Japón y Australia, quienes actualmente son abastecidos por México y Nueva Zelanda, como se muestra en la Tabla 37. Para la Palta del Perú es relevante lograr producciones de calidad y en las cantidades requeridas a fin de desarrollar estos mercados. Con un trabajo coordinado de SENASA y PromPerú se espera que en un mediano plazo se coloque la Palta peruana en los mercados mencionados.

Tabla 37

Importación Mundial de Palta Fresca o Seca (en Millones de US\$)

País	Anual			Var. %	Var. %	Part. %	Participación de los principales países proveedores en el 2012						
	2010	2011	2012	11 a 10	12 a 11	2012	1er lugar	2do lugar	3er lugar				
Japón	120.7	132	161.8	9.3	22.6	7.5	México	88.3	EEUU	9.7	Nueva Zelanda	1.2	
Australia	34.2	57.2	38.3	67.1	-33.1	1.8	Nueva Zelanda	100.0	-			-	

Nota. Adaptado de “Informe de Estructura y Tendencias del Mercado: Palta,” por Maximixe, 2012. Recuperado de http://www.alertaeconomica.com/publicidad/fichas/Palta_0812.pdf

Lazos pasados y presentes. Los conflictos con los países limítrofes, especialmente Chile, han proyectado en la actualidad resentimiento heredado de las anteriores generaciones. Esta rivalidad ha sido más marcada con Chile, país que durante el siglo XIX se apropió de parte del territorio peruano. En años recientes se han producido discusiones entre Perú y

Chile acerca de los productos de bandera, como fue el caso del pisco, y otros productos tradicionalmente peruanos que son copiados por Chile.

Respecto del sector agroexportador, también existe competencia entre ambos países, puesto que producen los mismos productos y son comercializados a los mismos mercados de destino.

Contrabalance de los intereses. El Perú en los últimos años ha firmado tratados de libre comercio con varios países y organizaciones comerciales de todo el mundo, como se muestra en la Tabla 38. Se destaca el tratado de libre comercio firmado con Chile y México con quienes se compite directamente para llevar el producto Palta a los mismos mercados de destino. Si bien ambos países lideran las exportaciones de Palta, el Perú debe, en el mediano plazo, ponerse en segundo lugar en exportaciones a los mercados actuales.

De igual manera los tratados de libre comercio firmados con los países de destino de exportación de la Palta peruana, como son Estados Unidos y la Unión Europea, abre grandes posibilidades para penetrar en esos mercados. El Perú en este aspecto está empeñado en generar más y mejor producción para satisfacer la demanda. La futura firma del tratado de libre comercio del Perú con Australia abrirá más aun posibilidades para la Palta en este país del Asia Pacífico.

Conservación de los enemigos. Chile, tradicionalmente ha mantenido intereses opuestos, sin embargo, es menester mantener esta rivalidad, sobre todo, porque en varios sectores y, particularmente, en el sector agrario ha logrado un desarrollo tecnológico y productivo mayor que el Perú. Esta situación obligaría al sector productivo peruano a entablar una competencia sana en la consolidación de los mercados de exportación actuales y en el desarrollo de nuevos mercados para los productos nacionales, específicamente la producción y comercialización de Palta.

Tabla 38

Tratados de Libre Comercio Firmado por el Perú

TLC (Tratado de Libre Comercio)	Estado
TLC con Estados Unidos (firmado abril 2006 y vigencia febrero 2009) - Tratado de Libre Comercio Perú - EE.UU.41	Firmado
TLC con Chile (firmado agosto 2006 y vigencia marzo 2009)	Firmado
TLC con Canadá (firmado mayo 2008 y vigencia agosto 2009)	Firmado
TLC con Singapur (firmado mayo 2008 y vigencia agosto 2009)	Firmado
TLC con China (firmado abril 2009 y vigencia marzo 2010)42	Firmado
TLC con Corea del Sur (firmado marzo 2011 y vigencia agosto 2011)	Firmado
TLC con México (firmado abril 2011 y vigencia febrero 2012)	Firmado
TLC con Japón (firmado mayo 2011 y vigencia marzo 2012)	Firmado
TLC con Panamá (firmado mayo 2011 y vigencia mayo 2012)	Firmado
TLC con EFTA (Suiza, Liechtenstein, Islandia y Noruega) (firmado julio 2010, con Suiza y Liechtenstein vigencia julio 2011, con Islandia vigencia octubre 2011, con Noruega vigencia julio 2012)	Firmado
Acuerdo parcial de libre comercio con Tailandia (último protocolo firmado noviembre 2010) - Tratado de Libre Comercio Perú – Tailandia	Firmado
TLC con la Unión Europea (firmado abril 2011)	Firmado
TLC con Costa Rica (firmado mayo 2011)	Firmado
TLC con Guatemala (firmado diciembre 2011)	Firmado
Acuerdo parcial de libre comercio con Venezuela (firmado enero 2012)	Firmado
TLC con P4 - Países del Acuerdo Estratégico Transpacífico de Asociación Económica (TPPA),	En negociación
TLC con El Salvador	En negociación
TLC con Honduras	En negociación
Alianza del Pacífico	Firmado.

Nota. Tomado de “¿Qué Tratados de Libre Comercio Tiene Firmados el Perú y con qué Países? [Mensaje de blog],” por M. Díaz, 2013 Recuperado de <http://culturacienciaysaber.blogspot.com>

5.4 Matriz de Intereses de la Palta (MIO)

Los intereses del Perú en la Palta se evalúan con base en sus principales *stakeholders*.

A diferencia de la matriz de intereses del país, la Palta no contempla el escenario de supervivencia. Se aclara que en las organizaciones no se usa este nivel de intensidad, porque las estrategias organizacionales usualmente constituyen un juego de suma no cero (D'Alessio, 2013). En tal sentido la Palta puede desenvolverse y manejar alternativas que le den beneficios propios y también a sus contrapartes o competidores, como se muestra en la Tabla 39.

Tabla 39

Matiz de Intereses del Sector Palta

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Incrementar la producción de Palta en el país	* Ministerio de Agricultura * Región Lima * Región La Libertad * Región Junín * Región Ica	* Estado Peruano	
2 Liderar las exportaciones a los mercados de destino actuales	* PromPerú * SENASA	* Estado Peruano ** Sector Palta Chile ** Sector Palta Sudáfrica	** Sector Palta México
3 Desarrollar Nuevos Mercados	* PromPerú * SENASA	* Japón * Australia ** México ** Nueva Zelanda	
4 Incorporar nuevas áreas para producción de Palta	* Gobiernos Regionales * Estado peruano		** Cultivo de caña de azúcar
5 Mejorar la productividad de la Palta		* Ministerio de Agricultura ** Productores Sudáfrica	
6 Incorporar áreas de la sierra e inclusión social	* Gobiernos regionales	* Estado Peruano * Sierra exportadora	

Nota. * Intereses comunes; ** Intereses opuestos.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Según D'Alessio (2013), los objetivos de largo plazo son los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión y, normalmente, dependerá de la industria, en el presente estudios se plantea para 10 años. Los objetivos de largo plazo que se pretende alcanzar en la Palta en el Perú para lograr la visión planteada son los siguientes.

OLPI. A 2023, el Perú alcanzará una producción anual de 483,500 toneladas.

Actualmente ocupa el sexto lugar, con una producción total anual de 251,500 toneladas.

OLP2. A 2023, el Perú llegará a exportar un volumen de 242,038 toneladas.

Actualmente se encuentra en tercer lugar con un volumen de exportación de 83,347 toneladas.

OLP3. A 2023, el Perú exportará a China, Japón, Corea del Sur, Brasil y Australia, y llegará a un total de 80,000 toneladas. A la fecha no se exporta a estos mercados.

OLP4. A 2023, el Perú incrementará la frontera agrícola dedicada al cultivo de Palta, en la costa, sierra, y selva, en un 49% pasando de 21,600 a 32,271 ha.

OLP5. A 2023, el Perú alcanzará un 29% de mayor rendimiento por hectárea, y llegará a una productividad de 15.00 toneladas por hectárea, actualmente, se produce 11.6 toneladas por hectárea.

OLP6. A 2023, el Perú incorporará 2,000 hectáreas de pequeños productores de las zonas alto andinas al cultivo de Palta, con la finalidad que detengan acceso a los mercados de exportación y así permitir la inclusión social de estos sectores. En el periodo 2010 a 2011, de 18,000 hectáreas sembradas de Palta 6,000 correspondieron a la sierra.

5.6 Conclusiones

Como conclusión de este capítulo se puede afirmar que los objetivos de largo plazo planteados en el capítulo conllevarán a alcanzar la visión previamente establecida, a partir de los intereses organizacionales y principios cardinales. Estos objetivos de largo plazo resultan retadores y desafiantes, ya que se alinean con la visión que requiere de una gestión decidida a obtener un cambio profundo y permanente en la producción y exportación de la Palta y la sociedad para lograr su bienestar y elevar su calidad de vida a través de una gestión eficiente de los recursos de la nación.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2013) esta matriz es una de las más importantes por las cualidades intuitivas que se exige de los analistas, además de ser la más conocida. Desarrollar un serio y juicioso análisis del entorno, de la competencia, y del *intorno* ayuda en gran medida a generar estrategias correctas. De acuerdo a lo indicado por Carreras et al. (2007) utilizando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas obtenidas del análisis externo e interno, se plantean estrategias que permitan:

- Usar las fortalezas para tomar ventajas de las oportunidades del entorno.
- Mejorar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas.
- Usar las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas del entorno.
- Reducir las debilidades de la empresa con la finalidad de evitar las amenazas del entorno.

En la Tabla 40 se puede apreciar la matriz FODA obtenida.

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

Esta matriz elaborada por Dickel en 1984 (como se citó en D'Alessio, 2013) es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. Según D'Alessio (2013), la matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), en sus extremos alto y bajo. Estos ejes forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, y (d) competitiva. El resultado del uso de la matriz PEYEA indica la postura estratégica más apropiada para la organización.

Tabla 40

Matriz FODA de la Palta.

		Fortalezas	Debilidades
		F1 Potencial de ampliación de frontera agrícola. F2 Suelo y clima favorable para la Palta. F3 Alta calidad y buen sabor de la Palta. F4 Buenas prácticas agrícolas en empresas formales y de exportación. F5 Capacidad técnica en empresas agroexportadoras. F6 Disponibilidad cuando en algunos países no hay producto. F7 Incremento de la siembra de la palta para exportación por la apertura de nuevos mercados internacionales. F8 Cercanía de las principales zonas de producción a vías de comunicación (carreteras, puertos).	D1 Alta diversificación de asociaciones de productores. D2 Escasa capacitación técnica en pequeños y medianos productores. D3 Las áreas agrícolas no son regadas convenientemente. D4 Bajo nivel de formalidad de pequeños y mediano productores. D5 Poca capacidad instalada para la exportación de los pequeños y medianos productores. D6 La utilización de maquinarias y técnicas agrícolas modernas de los pequeños y medianos productores no es la adecuada. D7 Mínimo acceso al financiamiento en los pequeños y medianos productores. D8 Levantamiento lento de observaciones y restricciones fitosanitarias para la Palta de exportación.
Oportunidades	Estrategia FO – Explote	Estrategia DO - Busque	
O1 Posición cercana respecto de los países de la Cuenca del Pacífico, a quienes se proyecta tasas de crecimientos altas en comparación con el resto del mundo, potenciales consumidores de Palta Hass peruana.	F1, F2, F4; O1, O2: Desarrollar nuevos mercados en países de la Cuenca del Pacífico.	D2, D6, O7: Usar tecnología en los pequeños y medianos productores de Palta.	
O2 Apertura de mercados a través de acuerdos comerciales con futuros compradores de nuestros productos de exportación.	F3, F7, F6; O3, O4, O6, O8: Diversificar productos derivados de la Palta con valor agregado.	D2, O1, O2: Ejecutar proyectos de irrigación para habilitar nuevas zonas agrícolas.	
O3 Incremento del consumo de la Palta, teniendo en cuenta su alto valor nutritivo. Interés en disminuir la obesidad en la población mundial impulsa el consumo de productos saludables.	F5, F8; O5, O6, O7: Penetración en los mercados de Estados Unidos, Holanda y España, aplicando técnicas de marketing.		
O4 Por la crisis económica, hay un aumento del consumo en el hogar así como por el de productos de otras culturas y orígenes étnicos diferentes.	F7; O9: Desarrollar el cultivo de Palta orgánica entre los productores.		
O5 El dólar se está apreciando en comparación con la moneda peruana, mejorando la posición financiera de las empresas exportadoras.			
O6 El crecimiento y reconocimiento de la gastronomía peruana, es un factor que impulsa el consumo de productos nacionales como es el caso de la Palta.			
O7 El Perú cuenta con una posición estratégica en el hemisferio sur, lo que le permite tener una serie de ventajas comparativas.			
O8 Aumento del uso de la Palta en otras presentaciones como el guacamole en Estados Unidos, esto acompañado del aumento de la población hispana en ese país.			
O9 Demanda cada vez mayor de productos orgánicos, debido a la tendencia de consumir lo natural.			
Amenazas	Estrategia FA- Confronte	Estrategia DA- Evite	
A1 Principales competidores del Perú (México, Chile) cuentan con mejores ventajas competitivas (marco institucional, tecnología, cultura exportadora).	F1, F2, F3; A1, A2, A3, A4, A6: Buscar una mayor asociatividad entre los medianos y pequeños productores.	D5, D5, A2, A3, A1: Ejecutar mecanismos de financiamiento para proyectos de investigación y desarrollo en los procesos de producción y comercialización para la Palta.	
A2 El entorno donde se desenvuelve el agricultor peruano no le permite acceder al mercado externo.	F1, F2, F3, F6, F7; A2, A3: Capacitación y formalización de los medianos y pequeños productores para acceder al mercado externo.		
A3 Falta de apoyo del Estado en la articulación de una estrategia a gran escala para posicionar la Palta peruana en el consumidor internacional, actividad que sí realizan otros países con cultura exportadora.			
A4 Los mercados externos que adquieren la Palta, exigen que el producto cumpla una serie de requisitos fitosanitarios.			
A5 Etapa de recesión por la que pasa el mercado mundial, así como por la sobreoferta de producto en determinados meses del año generó la caída de precios de la Palta en el año 2012.			
A6 Demora en el levantamiento de las restricciones fitosanitarias de mercados nuevos para la Palta peruana como son México, Chile, China, Japón, Corea del Sur entre otros países.			
A7 Dependencia de la producción de California para poder comercializar la Palta en los Estados Unidos.			
A8 Marco Institucional peruano débil, no considera a todos los participantes involucrados con la agricultura orgánica.			

Tabla 41

Plantilla para la Clasificación de los Factores Determinantes de la Matriz PEYEA

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)											
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1	Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	3	Ciclo de vida del productos	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4	Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6	Facilidad de salida de mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7	Riesgos involucrados al negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9	Economías de escala y de experiencia.	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio		3.11							Promedio 6		-1.89										
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)											
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	6	Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8	Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto											
Promedio		4							Promedio 6		-2.625										

Con los datos anteriormente obtenidos de la Tabla 41, se puede graficar la matriz PEYEA, que se aprecia en la Figura 63.

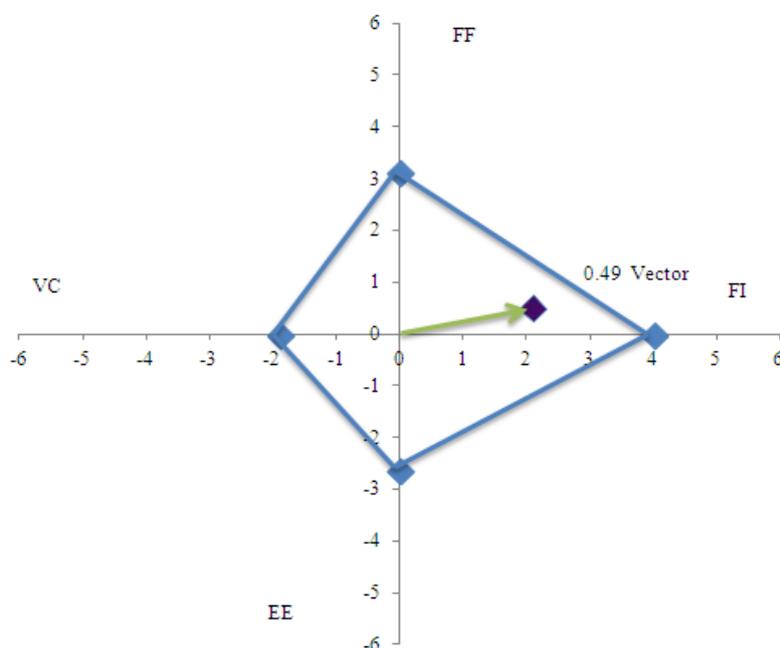


Figura 63. Matriz PEYEA de la Palta.

Tabla 42

Cálculo de Vector Resultante de la MPEYEA

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	FF	0.00	3.11
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	VC	-1.89	0.00
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	FI	4.00	0.00
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	EE	0.00	-2.63
	Vector	2.11	0.49

En la Tabla 42 se puede apreciar cómo se obtiene el vector resultante (2.11, 0.49), el cual se haya a través de la suma de $(-1.89 + 4.00)$ y de $(3.11 + (-2.63))$. Los resultados de la matriz PEYEA indican que se debe de tomar una postura agresiva, que se caracteriza para este caso en una moderada fortaleza financiera y una buena fortaleza de la industria.

Según Miles y Snow (como se citó en D'Alessio, 2013), la postura agresiva corresponde a la estrategia de los exploradores/buscadores, quienes investigan nuevos segmentos de producto/mercado, empleando métodos amplios de planeamiento, controles

descentralizados, y un amplio análisis del entorno. Los exploradores usualmente poseen recursos subutilizados. Las estrategias que mejor pueden funcionar para una postura agresiva serían las de: (a) diversificación concéntrica, (b) integración vertical hacia atrás, y (c) liderazgo en costos. Teniendo en cuenta lo anterior, las estrategias específicas serían las siguientes:

- Buscar una mayor asociatividad entre los medianos y pequeños productores.
- Diversificar productos derivados de la Palta con valor agregado.
- Desarrollar el cultivo de la Palta orgánica.
- Usar tecnología en los pequeños y medianos productores de Palta.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG tiene como base: (a) la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con, (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. En el caso del presente trabajo, se va a utilizar para evaluar de forma general a la Palta del Perú con la producida en otros países. La posición competitiva de un producto es mostrada en la matriz BCG, que a su vez constituye una foto en un momento dado. La matriz BCG se construye a través de dos ejes: (a) en el eje horizontal se grafica la participación relativa del mercado de un producto, pero el orden creciente es de derecha a izquierda; y (b) en el eje vertical se grafica la tasa de crecimiento de la industria de manera convencional (creciente de abajo hacia arriba) (D'Alessio, 2013).

En la Tabla 43, se observa la participación de las ventas que se realizan de la Palta a nivel mundial, donde el Perú se ubica en el cuarto lugar. Por la importante diferencia que existe entre México y los demás países, se considera a éste como referente y no como competidor. Se muestra además las participaciones relativas de mercado y el crecimiento del mercado de la venta de Palta a nivel mundial. Para determinar el crecimiento del mercado se toma como referencia los últimos 10 años. Como se puede observar en la Figura 64, la Palta

del Perú se encuentra ubicada en el cuadrante II, definido como estrella, debido a la alta participación relativa de mercado de 0.70. Las estrellas compiten en un mercado de alto crecimiento y de alta participación relativa del mercado, por lo que se podrían aplicar estrategias de integración, las estrategias intensivas, y las aventuras conjuntas, a fin de conservar la posición en el mercado que les permite al largo plazo un buen crecimiento y rentabilidad.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE es una matriz de portafolio, porque en ella se puede graficar los productos de una organización, ubicándolos en una de las nueve celdas que esta matriz tiene. Estas celdas se forman sobre la base de dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI (D'Alessio, 2013).

Tabla 43

Ventas de Palta a Nivel Mundial

Productos	Ventas 2012	Participación del mercado %	Ventas del líder	Tasa crecimiento mercado % 2003-2012	Cuota mercado relativa	Casillas matriz BCG
1 México	892,938		892,938	15.48	4.60	Estrella
2 Holanda	194,216	20.0	194,216	15.48	1.10	Estrella
3 Chile	176,238	19.0		15.48	0.91	Estrella
4 Perú	136,594	14.4		15.48	0.70	Estrella
5 España	135,492	14.3		15.48	0.70	Estrella
6 Israel	83,266	8.8		15.48	0.43	Dilemas
7 Estados Unidos de América	82,469	8.7		15.48	0.42	Dilemas
8 Sudáfrica	61,335	6.5		15.48	0.32	Dilemas
9 Nueva Zelandia	42,914	4.5		15.48	0.22	Dilemas
10 Francia	37,665	4.0		15.48	0.19	Dilemas
Totales	950,189	100				

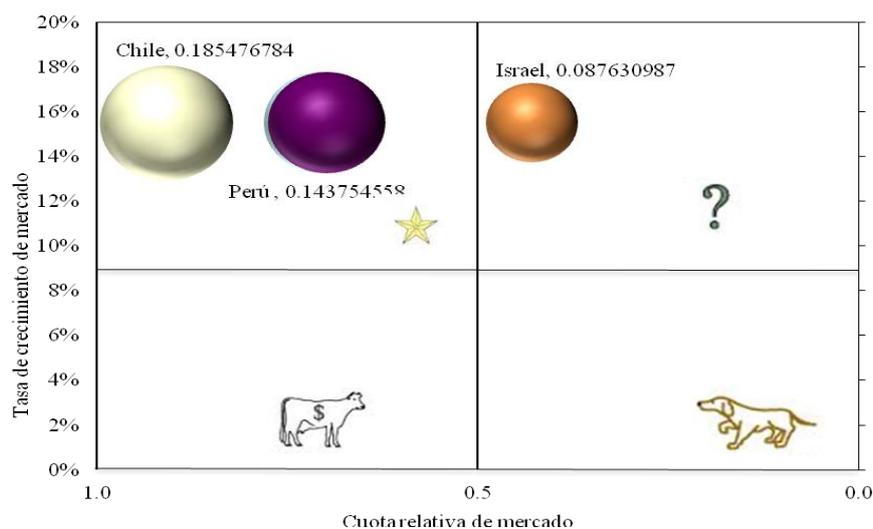


Figura 64. Matriz BCG de la Palta.

En la Figura 65 se puede apreciar que la Palta del Perú se encuentra ubicada en el cuadrante V. Para este cuadrante se recomienda las estrategias de penetración de mercados y desarrollo de productos. Las cuales pueden derivar en las siguientes estrategias específicas:

- Capacitar y formalizar a los medianos y pequeños productores, para acceder al mercado externo.
- Diversificar productos derivados de la Palta con valor agregado.
- Desarrollar el cultivo de la Palta orgánica entre los productores.
- Penetración en los mercados de Estados Unidos, Holanda y España, aplicando técnicas de marketing.

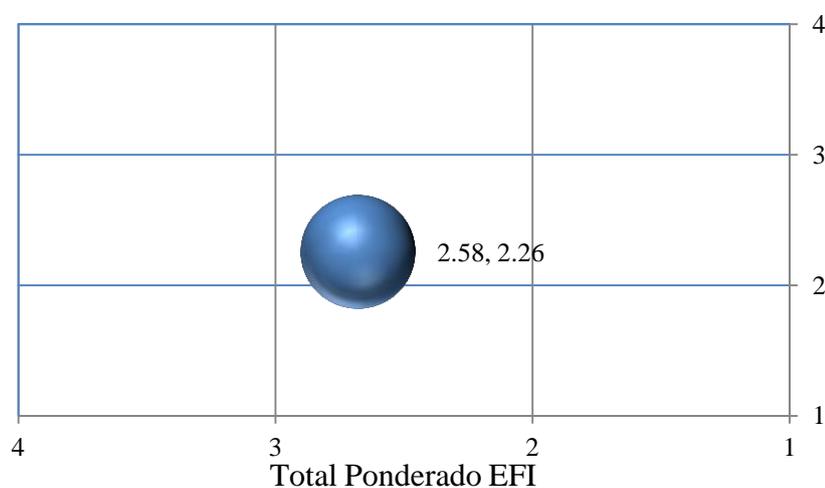


Figura 65. Matriz IE de la Palta.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz GE es otra herramienta que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para una organización. Esta se divide en cuatro cuadrantes, los cuales tienen características propias y sugieren cada uno de estos que estrategias aplicar. En esta matriz no se realizan cálculos numéricos, sino que de acuerdo con la situación de la posición competitiva de la organización y del crecimiento del mercado, esta se ubica en uno de los cuatro cuadrantes (D'Alessio, 2013).

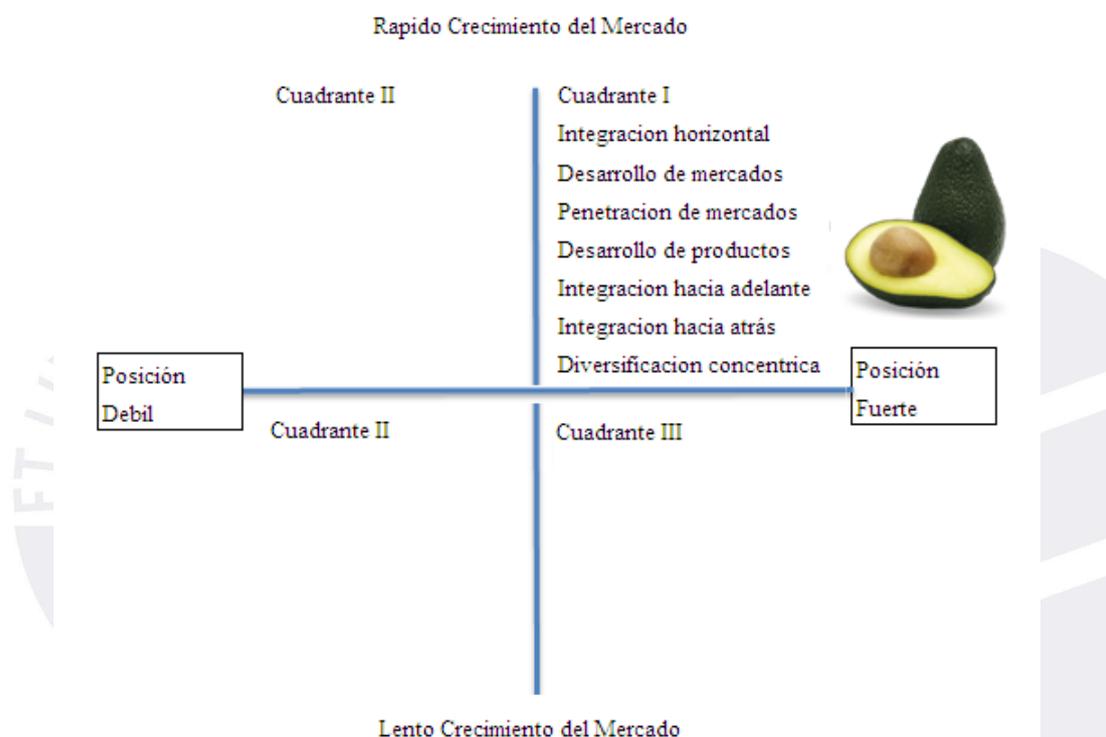


Figura 66. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de la Palta.

La Palta de acuerdo con esta matriz se ubica en el cuadrante I, por lo tanto sus estrategias son las indicadas en la Figura 66. Las específicas se detallan a continuación:

- Desarrollar nuevos mercados en países de la Cuenca del Pacífico.
- Capacitar y formalizar a los medianos y pequeños productores, para acceder al mercado externo.
- Buscar una mayor asociatividad entre los medianos y pequeños productores.
- Diversificar productos derivados de la Palta con valor agregado.

- Desarrollar el cultivo de la Palta orgánica entre los productores.
- Penetración en los mercados de Estados Unidos, Holanda y España, aplicando técnicas de marketing.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Todas las estrategias desarrolladas en este capítulo, FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE son reunidas en una matriz a que se denomina de Decisión Estratégica (DE), de tal manera que esta permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas. En la matriz DE se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición, incluso otras que por algún motivo se consideren pertinentes para el proceso (D'Alessio, 2013). En la Tabla 44 se aprecian los resultados de esta matriz, donde se consideran nueve estrategias de las matrices antes mencionadas y a partir de lo trabajado bajo el concepto de la matriz DE, se han seleccionado siete estrategias que van a ser utilizadas en la matriz CPE.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Aparte de clasificar las estrategias para obtener una lista priorizada, existe solo una técnica analítica diseñada por David (como se citó en D'Alessio, 2013) para determinar el atractivo de las estrategias alternativas viables. Esta es la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), esta técnica indica objetivamente que alternativas estratégicas, de todas las presentadas, son las mejores (D'Alessio, 2013). En la Tabla 45 se pueden observar los resultados de las estrategias trabajadas hasta el momento. Se han validado las siete estrategias que resultaron de la matriz DE, a pesar que una no alcanzó el puntaje mayor a cinco, pero se ha considerado a esta como importante para el trabajo que se está desarrollando.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Otros filtros para la evaluación de las estrategias son la matriz de Rumelt (MR), es importante evaluar las estrategias retenidas después de la MCPE con los criterios de Rumelt que son: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad (como se citó en D'Alessio, 2013). En la Tabla 46 se aprecian los resultados de esta matriz.

Tabla 44

Matriz de Decisión Estratégica de la Palta

No	Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	Desarrollo de mercados	Desarrollar nuevos mercados en países de la Cuenca del Pacífico	X		X		X	3
2	Desarrollo de mercados	Capacitar y formalizar a los medianos y pequeños productores, para acceder al mercado externo.	X			X	X	3
3	Desarrollo de mercados	Buscar una mayor asociatividad entre los medianos y pequeños productores.	X	X			X	3
4	Diversificación concéntrica	Diversificar productos derivados de la Palta con valor agregado.	X	X		X	X	4
5	Diversificación concéntrica	Desarrollar el cultivo de la Palta orgánica entre los productores.		X		X	X	3
6	Penetración en el mercado	Penetración en los mercados de Estados Unidos, Holanda y España, aplicando técnicas de marketing.	X		X	X	X	4
7	Integración Vertical hacia atrás	Usar tecnología en los pequeños y medianos productores de Palta.	X	X				2
8	Integración Vertical hacia atrás	Ejecutar proyectos de irrigación para habilitar nuevas zonas agrícolas.	X					1
9	Integración Horizontal	Ejecutar mecanismos de financiamiento para proyectos de investigación y desarrollo en los procesos de producción y comercialización para la Palta.	X	X				2

Tabla 45

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico de la Palta



Tabla 46

Matriz de Rumelt para Evaluar las Estrategias de la Palta

No	Estrategia	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	Desarrollar nuevos mercados en países de la Cuenca del Pacífico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Capacitar y formalizar a los medianos y pequeños productores, para acceder al mercado externo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Buscar una mayor asociatividad entre los medianos y pequeños productores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Diversificar productos derivados de la Palta con valor agregado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Desarrollar el cultivo de la Palta orgánica entre los productores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Penetración en los mercados de Estados Unidos, Holanda y España, aplicando técnicas de marketing.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Usar tecnología en los pequeños y medianos productores de Palta.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

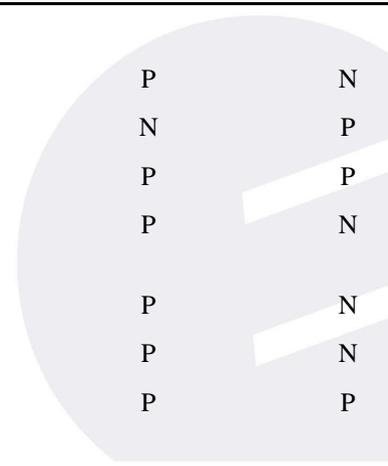
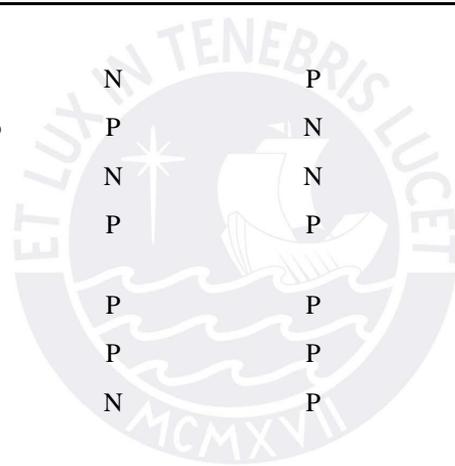
6.9 Matriz de Ética (ME)

El otro filtro que se usa para validar las estrategias que han resultado de trabajar la MCPE es la matriz de Ética (ME). La auditoría de la ética, intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios (D'Alessio, 2013). En la Tabla 47 se observan los resultados que arrojó esta matriz.

Tabla 47

Matriz de Ética para Evaluar las Estrategias de la Palta

	Desarrollar nuevos mercados en países de la Cuenca del Pacífico.	Capacitar y formalizar a los medianos y pequeños productores, para acceder al mercado externo.	Buscar una mayor asociatividad entre los medianos y pequeños productores.	Diversificar productos derivados de la Palta con valor agregado.	Desarrollar el cultivo de la Palta orgánica entre los productores.	Penetración en los mercados de Estados Unidos, Holanda y España, aplicando técnicas de marketing.	Usar tecnología en los pequeños y medianos productores de Palta.
Derechos							
Impacto en el derecho a la vida	N	P	P	P	N	N	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	N	N	N	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	P	P	P	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	N	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	N	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	N	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	N	P	P	N	N
Justicia							
Impacto en la distribución	J	J	N	J	J	N	N
Impacto en la administración	J	J	N	J	J	N	N
Normas de compensación	J	J	N	J	J	N	N
Utilitarismo							
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E



6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

De acuerdo a lo trabajado en las matrices MCPE y MDE, se han obtenido las estrategias retenidas conocidas como primarias y también las de contingencia. Estas estrategias se presentan en la Tabla 48.

Tabla 48

Matriz de Estrategias Retenidas

No	Estrategias retenidas	Retenida
1	Desarrollar nuevos mercados en países de la Cuenca del Pacífico	Sí
2	Capacitar y formalizar a los medianos y pequeños productores, para acceder al mercado externo.	Sí
3	Buscar una mayor asociatividad entre los medianos y pequeños productores.	Sí
4	Diversificar productos derivados de la Palta con valor agregado.	Sí
5	Desarrollar el cultivo de la Palta orgánica entre los productores.	Sí
6	Penetración en los mercados de Estados Unidos, Holanda y España, aplicando técnicas de marketing.	Sí
7	Usar tecnología en los pequeños y medianos productores de Palta.	Sí
No	Estrategias de contingencia	Contingencia
1	Ejecutar proyectos de irrigación para habilitar nuevas zonas agrícolas.	Sí
2	Ejecutar mecanismos de financiamiento para proyectos de investigación y desarrollo en los procesos de producción y comercialización para la Palta	Si

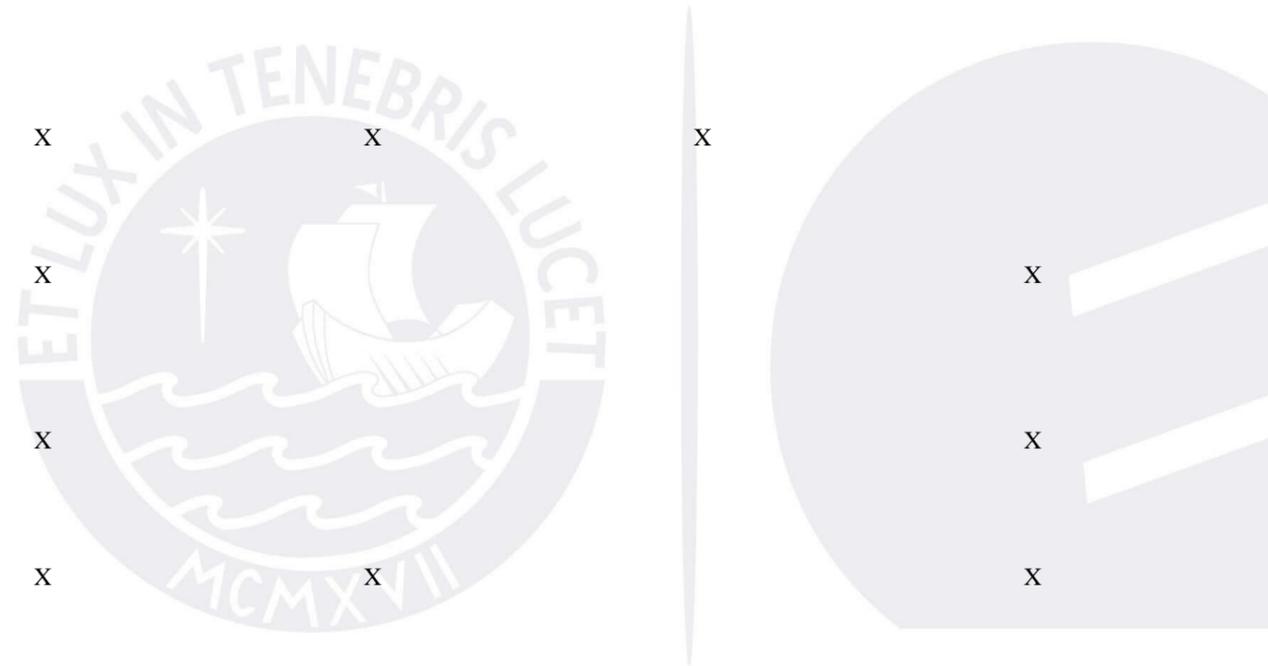
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

Con esta matriz se verifica que los Objetivos de Largo Plazo (OLP) alcancen con las estrategias retenidas. Esto se comprueba revisando la Tabla 49.

Tabla 49

Matriz de Estrategias Retenidas vs. Objetivos de Largo Plazo (OLP)

		Visión					
Estrategias		A 2023, el Perú alcanzará una producción anual de 483,500 toneladas. Actualmente ocupa el sexto lugar, con una producción total anual de 251,500 toneladas.	A 2023, el Perú llegará a exportar un volumen de 242,038 toneladas. Actualmente se encuentra en tercer lugar con un volumen de exportación de 83,347 toneladas.	A 2023, el Perú exportará a China, Japón, Corea del Sur, Brasil y Australia, y llegará un total de 80,000 toneladas. A la fecha no se exporta a estos mercados.	A 2023, el Perú incrementará la frontera agrícola dedicada al cultivo de Palta, en la costa, sierra, y selva, en un 49% pasando de 21,600 a 32,271 ha.	A 2023, el Perú alcanzará un 29% de mayor rendimiento por hectárea, y llegará a una productividad de 15.00 toneladas por hectárea, actualmente se produce 11.6 toneladas por hectárea.	A 2023, El Perú incorporará 2,000 hectáreas de pequeños productores de las zonas alto andinas al cultivo de Palta, con la finalidad de que tengan acceso a los mercados de exportación y así permitir la inclusión social de estos sectores. En el periodo 2010 a 2011, de 18,000 hectáreas sembradas de Palta 6,000 correspondieron a la sierra.
1	Desarrollar nuevos mercados en países de la Cuenca del Pacífico.	X	X	X			
2	Capacitar y formalizar a los medianos y pequeños productores, para acceder al mercado externo.	X			X	X	X
3	Buscar una mayor asociatividad entre los medianos y pequeños productores.	X			X	X	X
4	Diversificar productos derivados de la Palta con valor agregado.	X	X		X	X	X
5	Desarrollar el cultivo de la Palta orgánica entre los productores.	X			X	X	X
6	Penetración en los mercados de Estados Unidos, Holanda y España, aplicando técnicas de marketing.	X	X	X	X		X
7	Usar tecnología en los pequeños y medianos productores de Palta.	X	X		X	X	



6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Tabla 50 se presenta la matriz de posibilidades de los competidores, donde se revisan las estrategias retenidas que se deben implementar para la Palta y se analizan las posibilidades de Chile y México para hacerles frente.

Tabla 50

Matriz de Posibilidades de los Competidores

No	Estrategias Retenidas	Chile	México
1	Desarrollar nuevos mercados en países de la Cuenca del Pacífico.	Tiene las mismas ventajas que el Perú en acceder a este mercado, más bien está buscando alianzas con Perú para exportar juntos a los países de la Cuenca del Pacífico.	Tiene las mismas ventajas que el Perú en acceder a este mercado, más bien están buscando alianzas con Perú para exportar juntos a los países de la Cuenca del Pacífico.
2	Capacitar y formalizar a los medianos y pequeños productores, para acceder al mercado externo.	En Chile los medianos y pequeños productores de la Palta solo se dedican a esta actividad, quienes se encargan de la comercialización a nivel externo son empresas legalmente constituidas.	El esfuerzo de diferentes instituciones de apoyo como organizaciones públicas, privadas y sociales relacionadas con el cultivo, comercialización, industrialización y exportación de la Palta, están centralizadas en un solo organismo: el Sistema Producto Aguacate que elabora el Plan Rector Nacional para coordinar acciones tendientes a lograr las mejores perspectivas que se tienen de este Sistema.
3	Buscar una mayor asociatividad entre los medianos y pequeños productores.	Los productores de Palta, en especial los medianos y pequeños productores reciben apoyo del Estado. El actual problema para este sector de productores es el riesgo climático.	Lo tiene definido en su Plan Rector Nacional: Promocionar el desarrollo de los programas regionales y nacionales de producción, beneficio, industrialización y exportación del aguacate mexicano, para hacerlo competitivo en el mercado nacional e internacional.
4	Diversificar productos derivados de la Palta con valor agregado.	Hay esfuerzos privados por comercializar diferentes productos de la Palta con valor agregado, en industrias tales como la de cosméticos y el sector de alimentos gourmet.	A pesar del liderazgo de México en la producción de la Palta, los productos derivados de esta con valor agregado es de alrededor del 16% de la producción.
5	Desarrollar el cultivo de la Palta orgánica entre los productores.	Los productos agrícolas que quieran ser identificados como orgánicos deben cumplir con la Ley N° 20.089 y su respectivo reglamento. La autoridad competente encargada de fiscalizar el cumplimiento de esta ley y su normativa complementaria es el Servicio Agrícola y Ganadero	Debido a la importancia que tiene el sector orgánico en México, se expidió el 7 de febrero de 2006 la Ley de Productos Orgánicos (LPO) y el 1 de abril de 2010 el Reglamento de la Ley con el fin de reglamentar los sistemas de producción orgánica e impulsar comercialmente tanto a nivel nacional como internacional los productos orgánicos en México. Dentro de los principales productos orgánicos en México por superficie orgánica cultivada está la Palta con el 15%.
6	Penetración en los mercados de Estados Unidos, Holanda y España, aplicando técnicas de marketing.	Promoción en el mercado externo. El Comité de Paltas Hass de Chile hace directamente campañas en España, Inglaterra, Dinamarca, Suecia, Argentina y Chile. En el año 2010 se agregó Alemania. Tienen una asociación hermana ubicada en USA llamada Chilean Avocado Importers Association CAIA (Asociación Chilena de importadores de Paltas) y se encarga de promover las Paltas Chilenas en USA	No ha aplicado campañas promocionales a nivel mundial como Chile, aprovecha su cercanía a los Estados Unidos así como la importante presencia de connacionales y sus descendientes para asegurarse de la demanda de su producto.
7	Usar tecnología en los pequeños y medianos productores de Palta.	Desde el año 2006 Chile incentiva la formación de Clúster regionales exportadores a lo largo de todo el país, motivando la participación de los medianos y pequeños productores en estas asociaciones, con lo cual apoya y promueve el uso de nuevas tecnologías en ellos.	Lo tiene definido en su Plan Rector Nacional: Proporcionar el desarrollo científico para mejorar la calidad del aguacate, el control de plagas que afectan la producción de aguacate. Así como, gestionar y promover diversos apoyos encaminados a la investigación siembra y producción del aguacate mexicano.

Ciclo de vida de la Palta en el Perú. Según Porter (como se citó en D'Alessio, 2013)

el ciclo de vida de un producto tiene cuatro etapas: (a) introducción, (b) crecimiento, (c) madurez, y (d) declinación. Es necesario indicar que el ciclo de vida de una industria es similar al ciclo de vida de un producto. En la Figura 67 se aprecia lo anteriormente comentado. Teniendo en cuenta los volúmenes de producción de la Palta en el Perú en los últimos años, se puede concluir que, actualmente, este producto se encuentra en la *etapa de crecimiento*, la cual se caracteriza por una rápida aceptación del producto por parte del mercado y considerable mejora de las utilidades; pero donde también aparecen nuevos competidores.

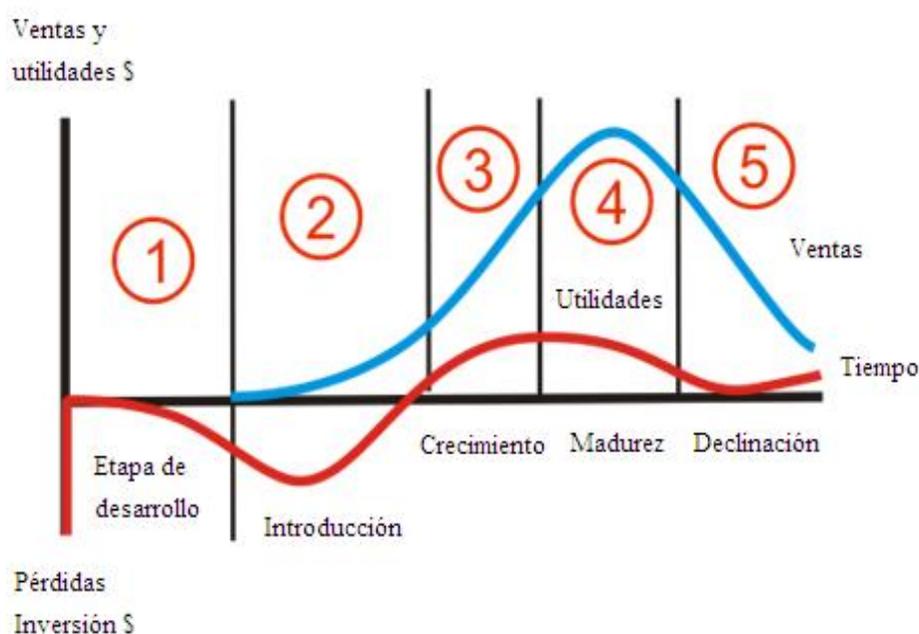


Figura 67. Ciclo de vida de un producto.

Tomado de "Ciclo de Vida de un Producto," por PDCA Home, s.f. Recuperado de <http://www.pdcahome.com/wp-content/uploads/2012/06/ciclo-de-vida.png>

De acuerdo con C. Castillo (comunicación personal, s.f.) algunas estrategias recomendadas para los productos que se encuentran en esta etapa podrían ser:

- Mejorar la calidad del producto.
- Añadir nuevos modelos y productos flanqueadores (i.e., diferentes tamaños, sabores).

- Ingresar a nuevos segmentos del mercado.
- Ampliar la cobertura de distribución e ingresar a nuevos canales de distribución.
- Cambiar la publicidad, de dar a conocer el producto a crear preferencia por el mismo.
- Bajar los precios, para atraer a compradores sensibles.

6.13 Conclusiones

1. A lo largo de este capítulo se ha desarrollado la fase del emparejamiento o del proceso estratégico propiamente dicho de la Palta, que se caracterizó por la generación de estrategias y para lo cual se trabajaron las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, y la MGE, donde se obtuvieron nueve estrategias. Posteriormente, en la fase de salida o de la decisión estratégica se evaluaron las estrategias generadas en la fase anterior y se seleccionaron las consideradas las más atractivas. Para esto se trabajaron las matrices MDE y MCPE resultando siete las estrategias retenidas. Las matrices MR y la ME sirvieron para reforzar las estrategias escogidas, luego de observar que eran viables y éticamente correctas.
2. Las estrategias retenidas son las siguientes:
 - Desarrollar nuevos mercados en países de la Cuenca del Pacífico.
 - Capacitar y formalizar a los medianos y pequeños productores, para acceder al mercado externo.
 - Buscar una mayor asociatividad entre los medianos y pequeños productores.
 - Diversificar productos derivados de la Palta con valor agregado.
 - Desarrollar el cultivo de la Palta orgánica.
 - Penetración en los mercados de Estados Unidos, Holanda y España, aplicando técnicas de marketing.
 - Usar tecnología en los pequeños y medianos productores de Palta.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Luego de haber concluido la etapa de identificación y formulación de las estrategias para la Palta, se inicia la siguiente etapa donde se pone en ejecución el proceso estratégico. A esta etapa se le denomina la etapa de implementación estratégica, en la cual se trabaja con las estrategias retenidas del plan estratégico en el Capítulo VI.

D'Alessio (2013) indicó que la implementación de la estrategia significaba convertir los planes estratégicos seleccionados en acciones que conllevaran a obtener los resultados. Razón por la cual, para que el proceso de implementación tuviera éxito debía poderse lograr los objetivos a largo plazo o también denominados objetivos estratégicos. Los principales aspectos que se debían tener en cuenta para lograr una exitosa implementación de cada una de las estrategias eran los siguientes: (a) establecer adecuadamente los objetivos de corto plazo, (b) asignar recursos necesarios, (c) desarrollar las políticas necesarias, (d) conformar la estructura organizacional adecuada, (e) cuidar el medioambiente y la ecología, (f) desarrollar la función del recurso humano, y (g) manejar adecuadamente la gestión del cambio.

Con el fin de lograr que las estrategias se traduzcan en acciones, se requiere de un liderazgo comprometido de la alta dirección, de una cultura organizacional que no obstaculice la implementación del plan, así como de una tecnología que facilite implementar las estrategias con la modernidad actual en la economía global (D'Alessio, 2013).

7.1 Objetivos a Corto Plazo

En el presente plan estratégico se han definido seis objetivos de largo plazo (OLP), los mismos que se alinearon con la Visión establecida en el Capítulo II. Para cumplir los objetivos de largo plazo (OLP), se necesita cumplir con los siguientes 22 objetivos de corto plazo (OCP). En la Tabla 51, se muestran los OLP y sus correspondientes OCP distribuidos en todo el horizonte del plan estratégico.

OLPI. Los tres primeros OCP han sido escogidos para poder cumplir con el **OLPI**, que señala: A 2023, el Perú alcanzará una producción anual de 483,500 toneladas, como se

muestra en la Tabla 52. Actualmente ocupa el sexto lugar, con una producción total anual de 251,500 toneladas. En línea con el *OLP1*, los OCP indican lo siguiente:

OCP 1.1. A 2016, se incrementará la producción de Palta en un 28% con respecto a la situación actual, lo que significa una producción de 322,090 toneladas;

OCP 1.2. A 2019, se incrementará la producción de Palta en un 55% con respecto a la situación actual, lo que significa una producción de 390,633 toneladas; y

OCP 1.3. A 2023, se incrementará la producción de Palta en un 92% con respecto a la situación actual, lo que significa una producción de 484,076 toneladas. Tal como se muestra en la Tabla 52.

OLP2. Los siguientes tres OCP han sido propuestos para poder cumplir con el OLP2, que señala: A 2023, el Perú llegará a exportar un volumen de 242,038 toneladas.

Actualmente se encuentra en tercer lugar con un volumen de exportación de 83,347 toneladas. En línea con el OLP2, los OCP indican lo siguiente:

OCP 2.1. A 2016, se incrementará la exportación de Palta en un 57% con respecto a la situación actual, lo que significa un volumen de exportación 131,130 toneladas;

OCP 2.2. A 2019, se incrementará la exportación de Palta en un 114% con respecto a la situación actual, lo que significa una exportación de 178,663 toneladas; y

OCP 2.3. A 2023, se incrementará la exportación de Palta en un 190% con respecto a la situación actual, lo que significa un volumen de exportación de 242,038 toneladas.

OLP 3. Los siguientes tres OCP ha sido propuestos para poder cumplir con el OLP3, que señala: A 2023, el Perú exportará a China, Japón, Corea del Sur, Brasil y Australia, y llegará a un total de 80,000 toneladas. A la fecha no se exporta a estos mercados. En concordancia con el OLP3, los OCP pretenden lo siguiente:

OCP 3.1. A 2014, se dispondrá de un Plan Estratégico Nacional Exportador de la Palta;

Tabla 51

Objetivos de Corto Plazo para cada Objetivo a Largo Plazo

Objetivos a Largo Plazo		Objetivos a Corto Plazo	
OLP 1	A 2023, el Perú alcanzará una producción anual de 483,500 toneladas. Actualmente ocupa el sexto lugar, con una producción total anual de 251,500 toneladas.	OCP1.1	A 2016, se incrementará la producción de Palta en un 28% con respecto a la situación actual, lo que significa una producción de 322,090 toneladas.
		OCP1.2	A 2019, se incrementará la producción de Palta en un 55% con respecto a la situación actual, lo que significa una producción de 390,633 toneladas.
		OCP1.3	A 2023, se incrementará la producción de Palta en un 92% con respecto a la situación actual, lo que significa una producción de 484,076 toneladas.
OPL 2	A 2023, el Perú llegará a exportar un volumen de 242,038 toneladas. Actualmente se encuentra en tercer lugar con un volumen de exportación de 83,347 toneladas.	OCP2.1	A 2016, se incrementará la exportación de Palta en un 57% con respecto a la situación actual, lo que significa un volumen de exportación 131,130 toneladas.
		OCP2.2	A 2019, se incrementará la exportación de Palta en un 114% con respecto a la situación actual, lo que significa una exportación de 178,663 toneladas.
		OCP2.3	A 2023, se incrementará la exportación de Palta en un 190% con respecto a la situación actual, lo que significa un volumen de exportación de 242,038 toneladas.
OLP 3	A 2023, el Perú exportará a China, Japón, Corea del Sur, Brasil y Australia, y llegará a un total de 80,000 toneladas. A la fecha no se exporta a estos mercados.	OCP3.1	A 2014 se dispondrá de un Plan Estratégico Nacional Exportador de la Palta
		OCP3.2	A 2015, se iniciará la exportación a China, Japón y Corea
		OCP3.3	A 2014, se suscribirá el TLC con Brasil y Australia.
		OCP3.4	A 2016, se iniciará la exportación de Palta a Brasil y Australia
OLP 4	A 2023, el Perú incrementará la frontera agrícola dedicada al cultivo de Palta, en la costa, sierra, y selva, en un 49% pasando de 21,600 a 32,271 ha.	OCP4.1	A 2015 El Estado liderará la formación de un ente a nivel nacional y que agrupe a este, los pequeños y medianos productores así como al sector privado en la elaboración de un plan de desarrollo de producción del cultivo de la Palta
		OCP4.2	A 2015 el Estado incentivará la ampliación de tierras de cultivo de la Palta en las regiones donde se tiene un rendimiento por hectárea superior al promedio del resto del país.
		OCP4.3	Cada año se incorporarán 1,000 hectáreas al cultivo de la Palta
OLP 5	A 2023, el Perú alcanzará un 29% de mayor rendimiento por hectárea, y llegará a una productividad de 15.00 toneladas por hectárea, actualmente se produce 11.6 toneladas por hectárea.	OCP5.1	Mejorar los rendimientos por hectárea, con un crecimiento a partir del 2015 y cada dos años del 7.21% aproximadamente
		OCP5.2	A 2015 El MINAG diseñará un Plan de Capacitación para los pequeños y medianos productores de Palta, con el objetivo de que estos mejoren sus rendimientos por hectárea.
		OCP5.3	A 2017 agrupar al 100% de los pequeños y medianos productores de Palta en asociaciones que los representen.
		OCP5.4	A 2015 El MINAG diseñará un Plan de Capacitación para los pequeños y medianos productores de Palta, en lo relacionado a la implementación de las BPA
		OCP5.5	A 2015 cada región del país donde se produce Palta deberá tener un plan de producción, que establezca indicadores de medición de la mejora del rendimiento por hectárea.
OLP 6	A 2023, el Perú incorporará 2,000 hectáreas de pequeños productores de las zonas alto andinas al cultivo de Palta, con la finalidad de que tengan acceso a los mercados de exportación y así permitir la inclusión social de estos sectores. En el periodo 2010 al 2011, de 18,000 hectáreas sembradas de Palta 6,000 correspondieron a la sierra.	OCP6.1	A 2016, se establecerán acuerdos con los presidentes de los gobiernos regionales de la sierra a fin de destinar áreas para el curativo de la Palta
		OCP6.2	A 2016, el MINAG, el MIDIS, el INIA y la UNA, se comprometerán en formar a los pequeños productores de la sierra, propietarios de las áreas destinadas al cultivo de la Palta, a darles la capacitación, semillas y asesoramiento para una producción
		OCP6.3	A 2019, se llegará a incorporar 700 ha nuevas en la sierra a la producción de Palta.
		OCP6.4	A 2023, se incorporará 1,300 ha nuevas a la producción de Palta, con lo cual los pobladores de zonas alto andinas deben producir 30,000 toneladas para exportación.

Tabla 52

Crecimiento de la Población y Producción de Palta en el Perú Proyectada al 2023

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Población Proyectada	30'570,000	30'948,843	31'332,381	31'720,673	32'113,776	32'511,751	32'914,657	33'322,557	33'735,512	34'153,584	34'576,838
Producción en t	251,500.000			322,090.000			390,633.000				484,076.000
Exportación en t	83,600.000			131,131.360			178,663.000				242,038.000
Consumo local en t	167,900.000			190,958.000			211,970.000				242,038.000
Consumo en (kg/p)	5.600			6.020			6.440				7.000
Áreas cosechadas en ha	21,600.000			24,202.000			26,803.030				30,272.000
Rendimiento en t/ha	11.640			12.650			13.660				15.000
Cultivo en la sierra en ha	* 6,000.000						700.000				2,000.000
Rendimiento en t/ha							11.640				15.000
Producción en la sierra en t							8,150.000				30,000.000

Nota. Se ha considerado un crecimiento promedio anual de la población de 1.24%, tomando en cuenta el crecimiento promedio de los últimos 11 años.

(*) En el periodo comprendido entre 2010 y 2011, se cosecharon 18,000 ha en la sierra, de las cuales 6,000 ha correspondieron a la sierra.

OCP 3.2. A 2015, se iniciará la exportación a China, Japón y Corea;

OCP 3.3. A 2014, se suscribirá el TLC con Brasil y Australia;

OCP 3.4. A 2016, se iniciará la exportación de Palta a Brasil y Australia; y

OLP 4. Los siguientes tres OCP se han elegido para cumplir con el OLP4, que señala.

A 2023, el Perú incrementará la frontera agrícola dedicada al cultivo de Palta, en la costa, sierra, y selva, en un 49% pasando de 21,600 a 32,271 ha. A fin de lograr el presente OLP se plantean los siguientes OCP:

OCP 4.1. A 2015 el Estado liderará la formación de un ente a nivel nacional y que agrupe a este, los pequeños y medianos productores así como al sector privado en la elaboración de un plan de desarrollo de producción del cultivo de la Palta;

OCP 4.2. A 2015 el Estado incentivará la ampliación de tierras de cultivo de la Palta en las regiones donde se tiene un rendimiento por hectárea superior al promedio del resto del país; y

OCP 4.3. Cada año se incorporarán 1,000 hectáreas al cultivo de la Palta.

OLP 5. Los siguientes cinco OCP han sido planteados para cumplir con el OLP5, que señala: A 2023, el Perú alcanzará un 29% de mayor rendimiento por hectárea, y llegará a una productividad de 15.00 toneladas por hectárea, actualmente se produce 11.6 toneladas por hectárea. En línea con el OLP5, los OCP indican lo siguiente:

OCP 5.1. Mejorar los rendimientos por hectárea, con un crecimiento a partir de 2015 y cada dos años del 7.21% aproximadamente;

OCP 5.2. A 2015 El MINAG diseñará un Plan de Capacitación para los pequeños y medianos productores de Palta, con el objetivo de que estos mejoren sus rendimientos por hectárea;

OCP 5.3. A 2017 agrupar al 100% de los pequeños y medianos productores de Palta en asociaciones que los representen;

OCP 5.4. A 2015 El MINAG diseñará un Plan de Capacitación para los pequeños y medianos productores de Palta, en lo relacionado a la implementación de las BPA; y

OCP 5.5. A 2015 cada región del país donde se produce Palta deberá tener un plan de producción, que establezca indicadores de medición de la mejora del rendimiento por hectárea.

OLP 6. Los tres últimos OCP han sido establecidos para poder cumplir con el OLP6, que señala: A 2023, incorporará 2,000 hectáreas de pequeños productores de las zonas alto andinas al cultivo de Palta, con la finalidad de que tengan acceso a los mercados de exportación y así permitir la inclusión social de estos sectores. En línea con el OLP6, los OCP indican lo siguiente:

OCP 6.1. A 2016, se establecerán acuerdos con los presidentes de los gobiernos regionales de la sierra a fin de destinar áreas para el curativo de la Palta en zonas por debajo de los 2500 msnm;

OCP 6.2. A 2016, el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) y la Universidad Nacional Agraria La Molina se comprometerán en formar a los pequeños productores de la sierra, propietarios de las áreas destinadas al cultivo de la Palta, a darles la capacitación, semillas y asesoramiento para una producción rentable y sostenible;

OCP 6.3. A 2019, se llegará a incorporar 700 ha nuevas en la sierra a la producción de Palta; y

OCP 6.4. A 2023, se incorporará 1,300 ha nuevas a la producción de Palta, con lo cual los pobladores de las zonas alto andinas deben producir 30,000 toneladas de Palta para exportación, como se observa en la Tabla 52.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2013), los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Asignar correctamente los recursos permitirá la realización de las estrategias y establecer con claridad el plan que se debe seguir,

considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo. Para asegurarse que el proceso de implementación tenga el éxito deseado se debe considerar una adecuada distribución de los recursos financieros, físicos, humanos, y tecnológicos. En la Tabla 53 se muestra los recursos asignados por cada objetivo de corto plazo.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas encaminan y acotan la orientación de las estrategias hacia la visión de la organización. Las principales políticas relacionadas con las estrategias de la Palta son las siguientes:

1. Es necesario promocionar a nivel mundial la Palta del Perú, con el objetivo de consolidar su imagen en el exterior.
2. Se promoverá el consumo de la Palta del Perú en todas las ceremonias oficiales del país, tanto a nivel local como internacional.
3. Involucrar a las universidades e institutos especializados en comercio exterior para el desarrollo de mesas de trabajo con los pequeños y medianos productores de Palta.
4. Ampliar facultades a SENASA para la reducción de tiempo en el levantamiento de las restricciones fitosanitarias.
5. Reglamentar la formación y constitución de asociaciones productivas de Palta en el país.
6. Reglamentar la creación de un fondo de financiamiento de bajo costo para los pequeños y medianos productores de Palta en el país.
7. Promocionar la innovación de productos derivados de la Palta con valor agregado.
8. El Estado incentivará a aquellos que apliquen BPA en la producción de Palta orgánica.
9. Promover la participación conjunta de instituciones del Estado y entidades particulares en apoyo a los medianos y pequeños agricultores.
10. Promover una participación más activa de COFOPRI en la formalización y titulación de tierras.

11. Promover la adquisición de Palta para los diferentes programas sociales que maneja el Estado.
12. El Estado debe de incentivar a las empresas privadas para que apoyen la compra de Palta que se cultiva en sus zonas de influencia.
13. Promulgar una Ley que incentive la formación de Clúster Regionales
14. Se debe de promover el cuidado del medio ambiente, la conservación del ecosistema y la relación con la comunidad.
15. Monitorear a través de la formación de un Comité Multisectorial la variación de precios y volúmenes que se comercializan a nivel internacional.

En la Tabla 54 se muestran las políticas que guiarán a las estrategias a fin de llegar a la visión planteada.

7.4 Estructura Organizacional

En la Figura 68 se describe la organización que se sugiere para la implementación del Planeamiento Estratégico de la Palta, cuyo nombre podría ser *Comité Peruano de la Palta (CPP)*, entidad de régimen estatal y que estaría adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), para lo cual se han tenido en cuenta los siguientes factores:

1. Falta de liderazgo en abordar la problemática de la producción de Palta en el Perú. Se han observado iniciativas privadas relacionadas con la producción de Palta con el objetivo de exportar, que en el tiempo se han ido consolidando, sin embargo, ha demandado inversión de una serie de recursos que con el apoyo planificado y ordenado del Estado hubieran sido menores. Además, se ha observado en los medianos y pequeños productores de Palta la falta de soporte en una serie de aspectos técnicos, legales, financieros, sociales, comerciales y otros, para que también se integren al boom económico y de desarrollo por el que está pasando el país en estos últimos diez años.

Tabla 53

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OLP	Objetivos de Corto Plazo	Recursos	
OLP 1	OCP1.1	Para el año 2016, se incrementará la producción de Palta en un 28% con respecto a la situación actual, lo que significa una producción de 322,090 toneladas.	Convencer al agricultor de las ventajas de cultivar Palta, frente a otros productos no tan rentables y que consumen un mayor recurso hídrico.
	OCP1.2	Para el año 2019, se incrementará la producción de Palta en un 55% con respecto a la situación actual, lo que significa una producción de 390,633 toneladas.	El Estado debe de monitorear el aumento de las áreas de cultivo de Palta de manera ordenada y planificada en las empresas agroexportadoras.
	OCP1.3	Para el año 2023, se incrementará la producción de Palta en un 92% con respecto a la situación actual, lo que significa una producción de 484,076 toneladas.	Acceso a grandes supermercados para asegurar el consumo y/o incremento de la demanda de la Palta Difundir las ventajas de las BPA entre los agricultores de Palta, para que estos puedan llegar a nuevos mercados y también para que accedan a mejores precios por sus productos.
OPL 2	OCP2.1	Para el año 2016, se incrementará la exportación de Palta en un 57% con respecto a la situación actual, lo que significa un volumen de exportación 131,130 toneladas.	Implementar un comité multisectorial que lidere la exportación de Palta. Descentralizar el soporte portuario a lo largo de toda la costa del país para mejorar la eficiencia y costos de los exportadores.
	OCP2.2	Para el año 2019, se incrementará la exportación de Palta en un 114% con respecto a la situación actual, lo que significa una exportación de 178,663 toneladas.	Implementar un Plan de Marketing para que resalte las ventajas de la palta del Perú frente a sus competidores de otros países. Con el apoyo del Estado se debe de incrementar la participación en ferias internaciones
	OCP2.3	Para el año 2023, se incrementará la exportación de Palta en un 190% con respecto a la situación actual, lo que significa un volumen de exportación de 242,038 toneladas.	Difundir una cultura exportadora en los pequeños y medianos agricultores mediante charlas, talleres, ruedas de trabajo y otros. Identificar principales mercados internacionales de consumo de la Palta. Trabajar en una respuesta rápida en lo relacionado al levantamiento de las restricciones fitosanitarias, para los nuevos mercados.
OLP 3	OCP3.1.	Al 2014 se dispondrá de un Plan Estratégico Nacional Exportador de la Palta	Realizar un estudio respecto de la calidad y buen sabor de la Palta del Perú en relación con el producto de otros países.
	OCP3.2	En el 2015, se iniciará la exportación a China, Japón y Corea	Convenios de PromPerú y las misiones diplomáticas y consulares del Perú en el exterior
	OCP3.3	En el 2014, se suscribirá el TLC con Brasil y Australia.	Identificación de brókeres que trabajan importando palta a Brasil y Australia
	OCP3.4	En el 2016, se iniciará exportación de Palta a Brasil y Australia	Apoyo de las embajadas y oficinas comerciales del Perú en estos países.
OLP 4	OCP4.1.	Al 2015 El Estado liderará la formación de un ente a nivel nacional y que agrupe a este, los pequeños y medianos productores así como al sector privado en la elaboración de un plan de desarrollo de producción del cultivo de la Palta	Dinamizar el mercado de tierras destinadas el cultivo de Palta a través de una mayor formalización, lo que ayudaría a que los propietarios puedan recurrir a líneas de financiamiento.
	OCP4.2.	Al 2015 el Estado incentivará la ampliación de tierras de cultivo de la Palta en las regiones donde se tiene un rendimiento por hectárea superior al promedio del resto del país.	Gestión adecuada de planificación para el aumento de las áreas de cultivo.
	OCP4.3.	Cada año se incorporarán 1,000 hectáreas al cultivo de la Palta	Fortalecer la asociatividad entre los productores de Palta.
OLP 5	OCP5.1	Mejorar los rendimientos por hectárea, con un crecimiento a partir del 2015 y cada dos años del 7.21% aproximadamente	Mayor uso de tecnología y técnicas que hagan más eficiente el cultivo de Palta.
	OCP5.2	Al 2015 El MINAG diseñará un Plan de Capacitación para los pequeños y medianos productores de Palta, con el objetivo de que estos mejoren sus rendimientos por hectárea.	Fomentar la asociatividad y los clúster regionales.
	OCP5.3	Al 2017 agrupar al 100% de los pequeños y medianos productores de Palta en asociaciones que los representen.	Realizar convenios con instituciones internaciones para la transferencia de tecnología.
	OCP5.4	Al 2015 El MINAG diseñará un Plan de Capacitación para los pequeños y medianos productores de Palta, en lo relacionado a la implementación de las BPA	Inversión en equipos y maquinaria agrícola.
	OCP5.5	Al 2015 cada región del país donde se produce Palta deberá tener un plan de producción, que establezca indicadores de medición de la mejora del rendimiento por hectárea.	Racionalización del agua en el cultivo de la Palta a través del uso de tecnologías de riego modernas.
OLP 6	OCP6.1	Para el año 2016, se establecerán acuerdos con los presidentes de los gobiernos regionales de la sierra a fin de destinar áreas para el curativo de la Palta	Incentivar a los pequeños y medianos agricultores de las zonas andinas donde se pueda cultivar Palta para que siembren este producto.
	OCP6.2	Para el año 2016, el MINAG, el MIDIS, el INIA y la UNA, se comprometerán en formar a los pequeños productores de la sierra, propietarios de las áreas destinadas al cultivo de la Palta, a darles la capacitación, semillas y asesoramiento para una producción	Definir una cadena de abastecimiento para los pequeños y medianos agricultores, con el apoyo del Estado para que se integren al sistema exportador.
	OCP6.3	Para el año 20219, se llegará a incorporar 700 ha nuevas en la sierra a la producción de Palta.	Difusión de las ventajas de la formalización de sus tierra entre los pequeños y medianos agricultores.
	OCP6.4	Para el año 2023, se incorporará 1,300 ha nuevas a la producción de Palta, con lo cual los pobladores de las zonas alto andinas deben producir 30,000 toneladas para exportación.	Establecer mesas de trabajo con la participación de los miembros de la cadena de abastecimiento.

Tabla 54

Políticas Aplicadas a cada Estrategia

Estrategias	Políticas														
	P 01	P02	P 03	P 04	P 05	P 06	P 07	P 08	P 09	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15
Estrategias Retenidas	Es necesario promocionar a nivel mundial la Palta del Perú, con el objetivo de consolidar su imagen en el exterior	Se promoverá el consumo de la Palta del Perú en todas las ceremonias oficiales del país, tanto a nivel local como internacional.	Involucrar a las universidades e institutos especializados en comercio exterior para el desarrollo de mesas de trabajo con los pequeños y medianos productores de Palta.	Ampliar facultades a SENASA para la reducción de tiempo en el levantamiento de las restricciones fitosanitarias.	Reglamentar la formación y constitución de asociaciones productivas de Palta en el país	Reglamentar la creación de un fondo de financiamiento de bajo costo para los pequeños y medianos productores de Palta en el país	Promocionar la innovación de productos derivados de la Palta con valor agregado.	El Estado incentivara a aquellos que apliquen BPA en la producción de Palta orgánica	Promover la participación conjunta de instituciones del Estado y entidades particulares en apoyo a los medianos y pequeños agricultores	Promover una participación más activa de COFOPRI en la formalización y titulación de tierras.	Promover la adquisición de Palta para los diferentes programas sociales que maneja el Estado.	El Estado debe de incentivar a las empresas privadas para que apoyen la compra de Palta que se cultiva en sus zonas de influencia.	Promulgar una Ley que incentive la formación de Clúster Regionales	Se debe de promover el cuidado del medio ambiente, la conservación del ecosistema y la relación con la comunidad.	Monitorear a través de la formación de un Comité Multisectorial la variación de precios y volúmenes que se comercializan a nivel internacional
E1 Desarrollar nuevos mercados en países de la Cuenca del Pacífico	X	X		X			X								X
E2 Capacitar y formalizar a los medianos y pequeños productores, para acceder al mercado externo.	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X		
E3 Buscar una mayor asociatividad entre los medianos y pequeños productores.	X		X		X	X	X	X		X	X		X	X	
E4 Diversificar productos derivados de la Palta con valor agregado.	X	X	X				X						X		X
E5 Desarrollar el cultivo de la Palta orgánica entre los productores.	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X
E6 Penetración en los mercados de Estados Unidos, Holanda y España, aplicando técnicas de marketing.	X	X					X	X	X						
E7 Usar tecnología en los pequeños y medianos productores de Palta.	X		X	X		X	X	X	X					X	

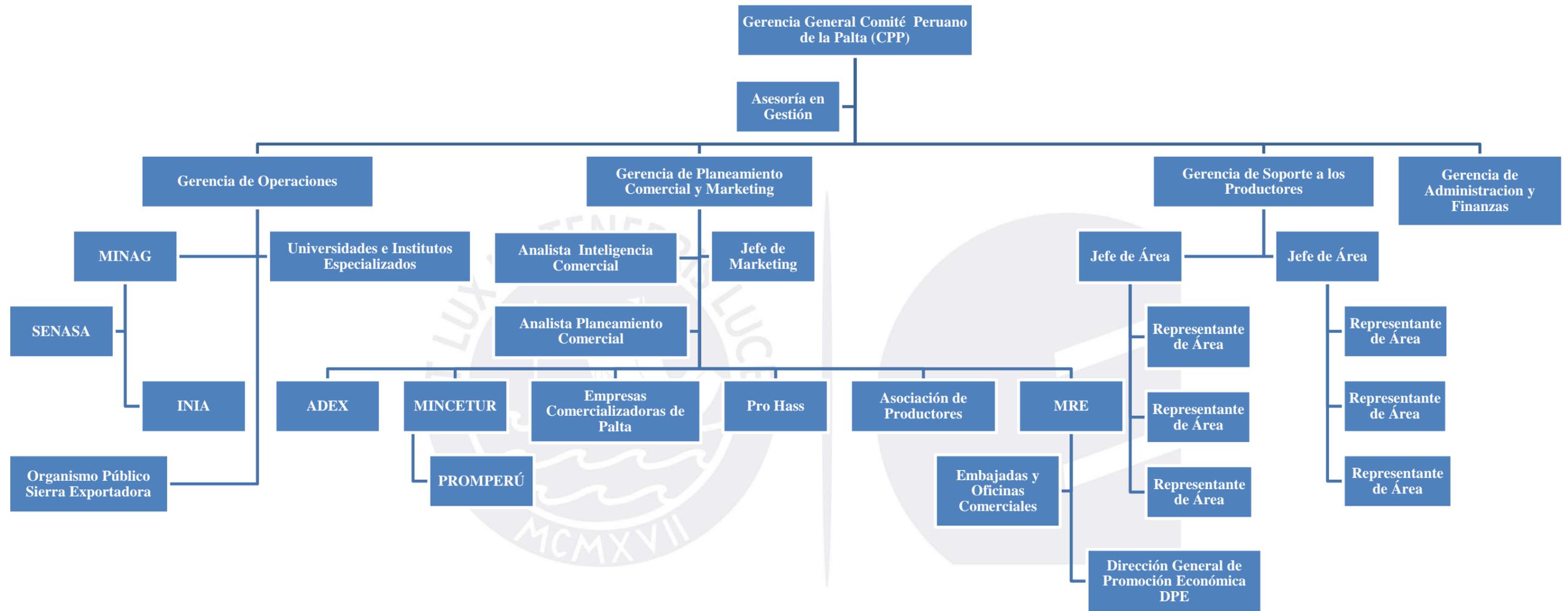


Figura 68. Organización propuesta para implementación de planeamiento estratégico de la Palta.

2. Hay necesidad de integrar una serie de actividades de varias dependencias del Estado, que a la fecha brindan soporte a los diferentes productores de la Palta, de hacerlo generaría una percepción de mejor apoyo del Estado ,así como un uso eficiente de los recursos de este.
3. Apoyo en general a los productores de la Palta, sean estas empresas privadas y/o medianos y pequeños productores, para que sus productos sean de calidad, cumplan los requisitos que rigen en los mercados a la fecha, así fuesen estos locales o internacionales.
4. Apoyo en general a los productores de la Palta sean estas empresas privadas y/o mediano y pequeños productores, para que exporten sus productos, ofreciendo soporte para un mejor conocimiento de la dinámica mundial de consumo de la Palta.

La estructura de la organización sugerida se basa en las siguientes gerencias:

Gerencia de Planeamiento Comercial & Marketing. Cuya principal labor será la de analizar, planificar, implementar y controlar las estrategias a llevarse a cabo en el tiempo, considerando el plan Estratégico desarrollado en el presente estudio para la Palta. Las principales funciones a desarrollar serían las siguientes:

1. Análisis del mercado local e internacional, así como implementación de estrategias comerciales para cada mercado.
2. Planificación e implementación de estrategias de marketing para los diferentes mercados donde se comercializa la Palta así como para nuevos.
3. Análisis de rentabilidad por mercados, así como elaboración de propuestas en función de los resultados de dicho análisis.
4. Elaboración, implementación, dirección y control del Plan de Marketing por mercado (i.e., local e internacional).
5. Estudio de precios de los mercados local e internacional.

6. Visitas a clientes estratégicos, locales (e.g., supermercados, instituciones de apoyo a la pobreza, entre otros) e internacionales (e.g., países, brókeres, supermercados, entre otros) para seguimiento y control de actividades de marketing.
7. Diseño de campañas promocionales para los diferentes mercados de la Palta.
8. Desarrollo de estrategias de comunicación, resaltando el posicionamiento que se le desea dar a la Palta, tanto en el Perú como en el mundo.

Esta gerencia estaría formada por las áreas de marketing, análisis de inteligencia comercial y de análisis de planeamiento comercial. Sería la que en la práctica tendría una mayor coordinación con las otras gerencias del CPP como son las de Soporte a los Productores y la de Operaciones, así como con las diferentes entidades consideradas:

1. ADEX.
2. MINCETUR (a través de PROMPERÚ).
3. MRE (a través de las embajadas y oficinas comerciales, con quienes se realizarían actividades de coordinación; así como con la Dirección General de Promoción Económica DPE).
4. Asociación Pro Hass.
5. Asociación de Productores, se buscará generar una sola asociación, ya que a la fecha hay muchas formadas a lo largo del país.
6. Empresas comercializadoras de Palta, se buscará que formen un comité de empresas comercializadoras, en una primera etapa se invitaría a las más representativas.

Gerencia de Soporte a los Productores. Cuya principal función será la de recoger todas las inquietudes, consultas de los productores de Palta, así como canalizar con ellos los diferentes soportes que le pueda brindar el CPP para su mejor gestión. Toda esto a través de

visitas periódicas in situ sea en la costa, sierra o selva del país, a los diferentes productores (i.e., empresas formales así como medianos y pequeños agricultores). Queda claro que se debe de trabajar de manera diferenciada el apoyo a las empresas comercializadores, y a los medianos y pequeños agricultores.

La herramienta con que debe contar esta gerencia para llegar sobre todo a los medianos y pequeños agricultores, muchos de los cuales pertenecen a asociaciones, es la de *mesas de trabajo* organizada con las asociaciones, de tal manera que esto sirva como primera etapa para poder identificar sus reales necesidades de soporte por parte del Estado. Esto más los resultados del *IV Censo Agropecuario 2012* realizados por el INEI y el MINAG, y en coordinación con la Gerencia de Planeamiento Comercial & Marketing del CPP se trabajará y monitoreará para una mejora en el tiempo de su gestión.

Gerencia de Operaciones. Esta área se encargará de coordinar todo lo relacionado a la normatividad del cultivo de Palta en el Perú y brindar soporte tecnológico a los diferentes productores de la Palta, transfiriendo los adelantos necesarios para la mejor producción. Asimismo, informará sobre cómo cumplir las últimas tendencias relacionadas, por ejemplo, con los cultivos orgánicos, desarrollo de BPA, así como, las metodologías para el levantamiento de las restricciones fitosanitarias exigidas por los diferentes países importadores de Palta.

Deberá trabajar en coordinación con las siguientes instituciones:

1. MINAG, a través de SENASA y el INIA.
2. Universidades e Institutos de prestigio relacionados con el tema.
3. Organismo Público Sierra Exportadora, entidad que reporta a la PCM y que está enfocada en mejorar la calidad de vida de los agricultores de la sierra del país.

La Gerencia de Administración y Finanzas. Cuya área daría el soporte back office necesario a toda empresa.

Con el objetivo de lograr que esta empresa (CPP) tenga el financiamiento correspondiente se sugiere las siguientes propuestas:

1. Que todos los exportadores paguen un porcentaje por kilo de producto que logran colocar en el exterior. Esto tendrá resultados en la medida que sientan que realmente el Estado los está apoyando.
2. Que se dé una ley para que a partir de la fecha parte del dinero del canon que se destina a las regiones, sea asignado al Comité Peruano de la Palta (CPP).

7.5 Medioambiente y Ecología

El medio ambiente es muy importante para toda la humanidad, tan importante que sin él no habría vida. Por eso, se debe contribuir, en todo lo que sea posible, para preservar el equilibrio del ecosistema y evitar que, problemas como: el calentamiento global, la contaminación ambiental, la deforestación, etc., sigan destruyendo dicho equilibrio. Por el contrario, se deben alentar las prácticas de mitigación al daño del medio ambiente, tales como: promover el reciclaje, utilizar energías renovables, mejorar las tecnologías agrícolas, empleo de riego tecnificado, entre otros, además de reducir el uso consuntivo del recurso hídrico en la Palta y mejorar así los procesos productivos.

De acuerdo a lo señalado por D'Alessio (2013), pensar en términos estratégicos supone que las organizaciones y personas deben cumplir con el cuidado del medio ambiente y la ecología, tanto en el corto como en el largo plazo, con la finalidad de garantizar de manera sostenida el equilibrio económico, social, y ambiental. En el caso de la palta es muy importante difundir las buenas prácticas agrícolas (BPA), las cuales incluyen el uso de fertilizantes y pesticidas que impacten lo menos posible en la vida y la salud de los agricultores, el personal involucrado en la cadena de agroexportación y los comercializadores. Con lo cual se asegura que la Palta cumpla con los estándares internacionales que exigen los mercados de destino.

El Estado y las organizaciones involucradas deberán comprometerse a que tanto productores como los demás entes vinculados en la producción y la agroexportación de Palta

adopten la norma medioambiental ISO 14001. La norma define un proceso para controlar y mejorar el rendimiento medioambiental de una organización, implementando un sistema de gestión medioambiental (SGM) eficaz, con el propósito de mantener el delicado equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción del impacto medio ambiental.

7.6 Recursos Humanos

Para el éxito de la implementación del plan estratégico, se requiere que las personas de la organización y las futuras selecciones de los recursos humanos (RRHH), sea muy cuidadosa y que esté alineando con las tareas en cada área de desarrollo de la organización. Se requiere, además, el compromiso de la gerencia y el liderazgo en cada nivel de decisión, de manera que, los recursos vivos e inteligentes se involucren con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Es la motivación de los líderes la que puede inducir, alineando los intereses personales de los trabajadores con los objetivos de largo plazo de la organización. D'Alessio (2013), afirmó que una organización sin un líder que tenga una visión clara no avanza, muy por el contrario se detiene o retrocede.

La organización deberá capacitar al personal de los diferentes niveles de trabajo a fin de mejorar sus habilidades destrezas y proactividad, lo cual se reflejará posteriormente en una más eficiente gestión y productividad de la organización. La organización deberá propiciar la formación de equipos de trabajo, manejando adecuadamente la resistencia inicial que de todas maneras se presenta en algunos de sus integrantes. El trabajo en equipo permitirá que se aprovechen las sinergia personales y que fluya mucho mejor la creatividad, la realización de las tareas, y lo que es más importante, mejorará las relaciones interpersonales. Con el trabajo en equipo de las personas se logrará algunas ventajas tales como: (a) obtener mejores ideas y decisiones, (b) involucrar a todos en el proceso, (c) la información compartida permite mayor aprendizaje para todos, (d) compensar debilidades individuales, y (e) producir mejores resultados y de mayor calidad

7.7 Gestión del Cambio

La adopción e implementación estratégica para toda organización genera reacciones adversas. Según D'Alessio (2013), el proceso de implementación de un plan estratégico genera cambios de carácter estructural y en algunas ocasiones de carácter cultural, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente. Planear el cambio con anticipación supone que se hará el esfuerzo para minimizar la resistencia de algunos involucrados, a través de la comunicación y difusión de los objetivos que la organización persigue. Por otro lado, es importante también hacer partícipes a todos los integrantes de la organización, de los proyectos que suponen cambios, para lo cual la gerencia debe implementar un mecanismo de difusión que contemple: (a) la elaboración de programas de comunicación para que se difunda las bondades de la nueva estructura de la organización y (b) capacitación a las personas involucradas en el conocimiento de toda la cadena de suministro de la Palta y sus perspectivas de exportación, así como los beneficios para la comunidad.

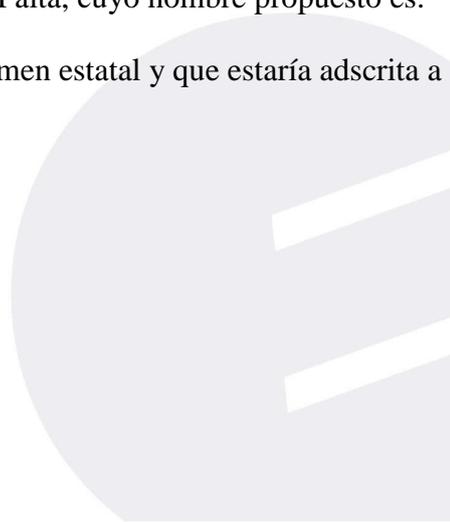
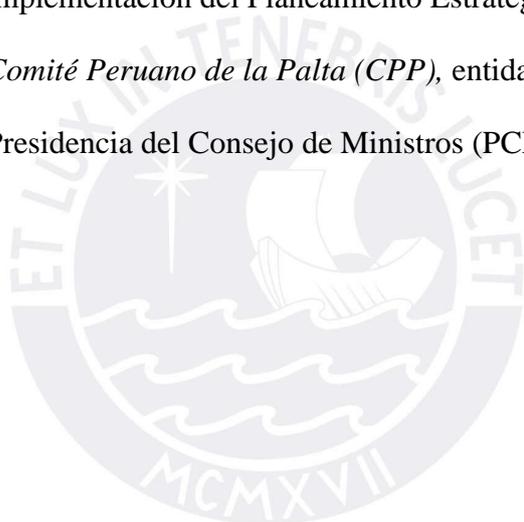
Gestionar el cambio exige a los responsables de la organización a comunicar con claridad a todos los integrantes de la organización de las estrategias que se implementarán para llegar a la visión trazada y que ellos la hagan suya, para que su involucramiento se refleje en el acompañamiento que el personal realice a la dirección de la organización. También, debe quedar claro para el personal que la implementación de los cambios no pone en riesgo sus puestos de trabajo, ya que esta es una de las razones fundamentales por las cuales el personal se resiste al cambio. Finalmente, se debe recalcar que se requiere de un liderazgo capaz de dar confianza y seguridad a los trabajadores, de manera que estos no vean amenazada su estabilidad laboral y, por consiguiente, no se opongan a los cambios que la implementación del plan estratégico exige, para tener éxito en su implementación.

7.8 Conclusiones

1. Aun cuando la formalización de las estrategias se haya realizado con todas las consideraciones y requerimientos más adecuados, para garantizar una correcta

implementación de las estrategias escogidas, se requiere que se haga una asignación cuidadosa de los recursos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos, entre todos y cada uno de los objetivos de corto plazo. Los objetivos de corto plazo se determinaron teniendo en cuenta que estos sean claros y realizables en el tiempo establecido.

2. El cumplimiento de los objetivos de largo plazo y, por ende, la visión del plan estratégico, necesita que se formulen políticas claras, que preserven el medio ambiente y que estén alineadas con los valores institucionales y sobre todo que sean congruentes con las estrategias seleccionadas.
3. Finalmente, se plantea una nueva organización ambiciosa, para que se encargue de la implementación del Planeamiento Estratégico de la Palta, cuyo nombre propuesto es: *Comité Peruano de la Palta (CPP)*, entidad de régimen estatal y que estaría adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Como se ha podido comprobar, la producción de la Palta se ha incrementado significativamente en los últimos años, principalmente, por el incremento del consumo interno y el no muy sostenido crecimiento del mercado de exportación. El precio internacional de la Palta de exportación ha tenido una tendencia positiva leve en su precio, aunque el año 2012 disminuyó casi en un 22%. D'Alessio (2013) indicó que era importante tener en todo proceso de gestión, mecanismos de evaluación estratégica eficaces, donde existiera una permanente, efectiva y oportuna retroalimentación, el cual a su vez debía ser iterativo. En consecuencia, el proceso de revisión de las estrategias, objetivos, las políticas y la estructura organizacional, debía ser permanente y constante. Es por ello que en el presente capítulo, se propusieron mecanismos de evaluación y control para el cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente. Estos mecanismos deberían estar a cargo del Estado y del Comité Peruano de la Palta propuesto en este plan, sin embargo se debe precisar que es importante la participación activa de todos sus integrantes.

Se plantea un Tablero de Control Integrado, el cual muestra los objetivos de corto plazo formulados y los indicadores de medición planteados para poder detectar a tiempo las acciones que no son tomadas y que pueden originar desviaciones importantes a la visión sugerida. A partir de ello, tomar las medidas correctivas adecuadas y oportunas; además, puede dar una interpretación general si es que alguna estrategia no responde como se había previsto a fin de modificarla o cambiarla por otras que no habían sido tomadas en cuenta.

Según D'Alessio (2013), este tablero permite ubicarlos objetivos de corto plazo en una de las cuatro dimensiones de la gestión como son: (a) aprendizaje, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera. La finalidad del posicionamiento en las dimensiones es la de mejorar

la producción de la Palta, buscar su desarrollo sostenido y rentable, satisfacer las necesidades esperadas de los nuevos actores que se pretende incorporar, y posicionar a la Palta peruana como un producto de alta calidad, sabor, y, sobre todo, sano ante todos sus consumidores.

8.1.1 Aprendizaje interno

En la perspectiva del aprendizaje interno, se presentan oportunidades de capacitación para los pequeños y medianos productores, a fin de desarrollar y potenciar la infraestructura con la que cuentan. La capacitación contribuye a desarrollar planes y programas de capacitación tecnológica, de gestión, de desarrollo sostenible, con la finalidad de mejorar la productividad y calidad de sus productos, y hacer de la Palta peruana una de las más competitivas a nivel mundial. Ello asegura una demanda sostenida así como la incorporación de nuevas áreas agrícolas para la producción de la Palta.

8.1.2 Procesos internos

La perspectiva de los procesos internos está centrada en la operación misma de producción de la Palta, especialmente, reforzar y agrupar los esfuerzos independientes que desarrollan diversos gremios, asociaciones, empresas y entidades del Estado para orientarlos hacia los objetivos planteados. Los procesos de producción, comercialización, y distribución (i.e., al mercado interno y externo) deben estar concatenados para lograr en forma sostenida un crecimiento de la producción de la Palta. Esto significa garantizar un producto de calidad en cada uno de sus procesos, optimizando los mismos, y desarrollando buenas prácticas de cultivo y comercialización, para conseguir en cada uno de los consumidores la fidelización del producto. Es por ello que el planteamiento propuesto de iniciativas de integración debe ser tomado en cuenta si se quiere que la Palta peruana se consolide en el mercado como líder en los mercados identificados.

8.1.3 Clientes

En esta perspectiva, se consideran los objetivos vinculados a la satisfacción de las necesidades de los consumidores de la Palta. Se deben considerar iniciativas de conocimiento

y difusión de las propiedades y características importantes de la Palta en los mercados identificados, acciones de mejora para apertura de nuevos mercados sobre todo de exportación. En esta perspectiva, se incide en la importancia de llevar a cabo ferias internacionales para reforzar la posición de la palta peruana en los mercados actuales, y desarrollar en los nuevos su consumo, mediante un mensaje de calidad, salud y sabor.

8.1.4 Financiera

En esta perspectiva se identifican objetivos relacionados a incrementos de la producción que significarán, en consecuencia, mayores ingresos en ventas. Asimismo, en forma indirecta se plantean las necesidades de incremento de nuevas áreas para que el aumento de la producción sea sostenida. Se especifica de este modo las medidas que harán posible contar con una infraestructura que aporte el nivel de implementación de las estrategias. Logrando con ello, mejoras financieras para la Palta que generarán ingresos económicos suficientes para todos los integrantes de la cadena productiva y de comercialización.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Es una herramienta que mide los avances que se efectúan a lo largo de la implementación de un plan estratégico. De esta manera, el tablero agrupa y mide el cumplimiento de los diferentes objetivos de corto plazo afín de que se logren los objetivos de largo plazo y ello lleve a la Palta a la situación futura deseada (D'Alessio, 2013). La intención es que cada uno de los objetivos de corto plazo puedan ser medidos en su avance y así se permita una fácil verificación de cómo se van consiguiendo los objetivos planteados. De no estarse cumpliendo con algunas de las metas planteadas este permitiría una corrección que facilite a la organización regresar al propósito correcto.

El tablero de control de la Palta cuenta con 22 objetivos de corto plazo. Estos se agrupan según las perspectivas a las que aluden para poder hacer visible la conexión lógica

entre los objetivos y los indicadores. El tablero de control integrado responde a la visión, misión, valores y código de ética, estos se agrupan de acuerdo a la perspectiva que mejor responde. Se proponen las acciones e iniciativas que se deben realizar en función de los Objetivos de Corto Plazo, así como, los responsables. Se establecen algunos indicadores que deben cumplirse en un periodo determinado (ver Tabla 55 y Figura 69).

8.3 Conclusiones

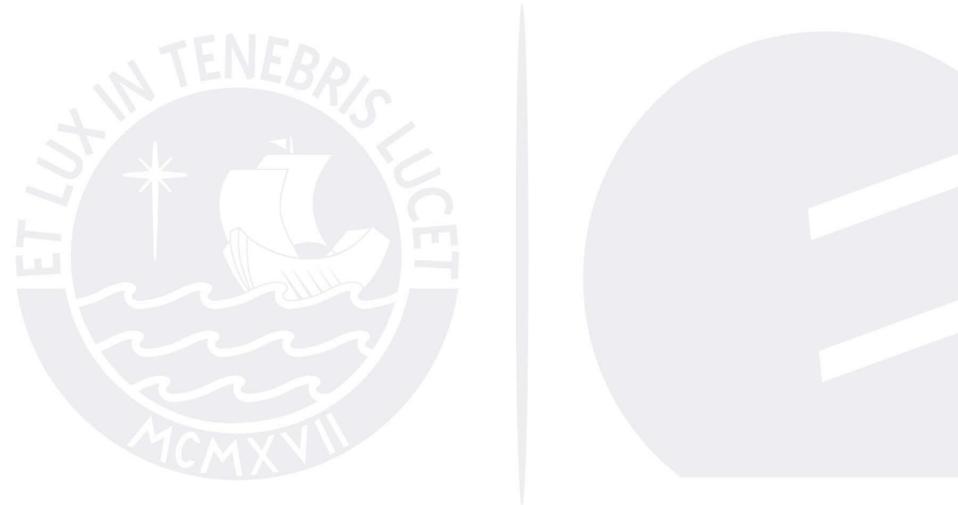
1. La evaluación y control de todo el proceso de desarrollo y crecimiento de la producción de la Palta debe ser permanente y, sobre todo, ofrecer retroalimentación en forma permanente al tablero.
2. Deben monitorearse frecuentemente los resultados de cada objetivo mediante los indicadores planteados, ello facilita que cada cierto periodo de tiempo se pueda revisar si se están desarrollando las acciones necesarias para alcanzar la visión planteada.
3. Si bien es cierto el Tablero de Control Balanceado facilita una adecuada evaluación por medio de la estrategia, la medición y comparación de los objetivos, el éxito de la implementación estratégica radica en la adecuada gestión que se lleve del seguimiento e implementación de las acciones dentro del periodo establecido.
4. La integración de todos los sectores involucrados será un factor crítico de éxito para que cada uno de los objetivos sean cumplidos. Si bien es cierto que cada una de las estrategias planteadas posee un marco estatal, se requiere mucho del involucramiento de cada eslabón de la cadena productiva de la Palta para que ello logre obtener los resultados deseados.

Tabla 55

Tablero de Control Integral



Figura 69. Esquema gráfico del BSC.



Capítulo IX: Evaluación Estratégica

9.1 Análisis Competitivo de la Palta

Según D'Alessio y Del Carpio (como se citó en D'Alessio, 2013) es necesario tener en cuenta que el objetivo de un país, como el de una industria o empresa, es ser más productivo como un medio para llegar a ser más competitivo. Aguilar (como se citó en D'Alessio, 2013) señala que la competitividad tiene niveles: (a) a nivel país, región, o localidad, hasta donde es favorable crecer económicamente; (b) a nivel sectorial, si un sector tiene potencial para crecer y si ofrece atractivos rendimientos para la inversión; y (c) a nivel empresarial, es la habilidad para diseñar, producir y vender productos, cuyas cualidades forman beneficios más atractivos para los consumidores. Felgueres (como se citó en D'Alessio, 2013) indica que existen niveles de decisión sobre los que se sostiene la competitividad: (a) generada por cada organización, (b) generada por los sectores, y (c) la auspiciada por el Gobierno.

D'Alessio (2013) explicó que para el caso de un sector lo recomendable para medir su competitividad era analizar las cinco fuerzas competitivas de Porter, así como disponer de *Índices de la Competitividad del sector al que pertenece*. Tomando en cuenta a Porter, Mason (como se citó en D'Alessio, 2013) desarrollaron en 1984 una hoja de trabajo con diez aspectos que medían el nivel de competitividad de una industria. Estos factores debían de ser analizados, antes de llenar los casilleros, marcándolos con una X, los cuales ayudarían a elaborar estrategias según la naturaleza competitiva de la industria. Finalmente, en la Figura 70 se puede apreciar los resultados de la propuesta de Mason para el caso de la Palta en el Perú.

El análisis de cada aspecto trabajado en la Figura 70 se describe en las líneas siguientes:

- Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales), en los últimos años el crecimiento de la producción ha sido del 13.5%, lo cual se considera alto.
- Facilidad de entrada de una nuevas empresas en la industria, en realidad no existen barreras de entrada. Como en toda inversión frutícola, hay que esperar algunos años para empezar a cosechar y recuperar el capital.
- Intensidad de la competencia entre empresas, se puede afirmar que existe una mediana competencia entre las empresas, en el caso de los medianos y pequeños productores ellos más bien buscan asociarse.
- Grado de sustitución del producto, hay pocos sustitutos disponibles, posiblemente uno de ellos sea el melón.
- Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte, existe una fuerte dependencia en relaciona con la exportación de la Palta, ya que esta debe cumplir ciertos requisitos fitosanitarios exigidos por los países de destino de este producto.
- Poder de negociación de los consumidores, este es alto, porque a la fecha tienen exigencias relacionadas a empaques, inocuidad, así como que estos provengan de cultivos orgánicos, lo que obliga a los productores a estar a la altura de las circunstancias.
- Poder de negociación de los proveedores, es bajo.
- Grado de sofisticación tecnológica en la industria, es bajo.
- Régimen de innovación en la industria, es bajo.
- Nivel de capacidad gerencial, si se analiza el caso de las empresas formalmente constituidas, se puede decir que es alto, pero en el caso de los medianos y pequeños agricultores es diferente, motivo por el cual se concluye en que es intermedio.

Rowe, Mason, Dickel, Mann, y Mockler (como se citó en D'Alessio, 2013)

presentaron una hoja de trabajo para evaluar la competitividad de la industria, la cual se

generó usando la información del análisis de la industria de Porter. El puntaje ideal era de 150 (máximo), pero lo normal sería si el análisis arrojara un promedio de 75 a 120. Valores menores a 75, indicaban la necesidad de considerar un reposicionamiento. Para este caso, el puntaje obtenido por la industria de la Palta fue de 85 puntos, por lo que se ubica en el rango inferior. En consecuencia, se puede considerar como puntaje normal, como se observa en la Tabla 56.

Desde el punto de vista de la naturaleza de la competencia, se puede afirmar que la industria de la Palta debería clasificar como *Competencia Global* de nivel mundial. Por lo tanto, se debería utilizar economías de producción y economías de escala de logística y de marketing para reducir costos, así como, muy buenos canales.

Tabla 56

Análisis de la Atractividad de la Palta

Análisis de la Atractividad de la Industria					
	Factor	Impulsor		Puntaje	
1	Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	0	8	10
2	Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	0	5	10
3	Rentabilidad	Aumentando, estable, decrecimiento	0	7	10
4	Vulnerabilidad	Competidores, Inflación	0	6	10
5	Concentración	Número de jugadores	0	6	10
6	Ventas	Cíclicas, continuas.	0	7	10
7	Especialización	Enfoque, diferenciación, único.	0	3	10
8	Identificación de marca	Facilidad	0	4	10
9	Distribución	Canales, soporte requerido	0	6	10
10	Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	0	5	10
11	Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo.	0	7	10
12	Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	0	7	10
13	Tecnología	Liderazgo, ser únicos.	0	4	10
14	Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control.	0	5	10
15	Facilidad de entrada y salida	Barreras	0	5	10
Total				85	



Figura 70. Análisis competitivo de la industria de la Palta.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Palta

La principal ventaja competitiva que tiene la Palta es que su mayor disponibilidad de productos coincide con la ventana de exportación a los países de Europa y EE.UU. (hemisferio norte) principalmente. Sin embargo, a pesar de que el tema de la estacionalidad puede ser considerado como una ventaja competitiva, se tiene el caso de Sudáfrica que obtiene su producción en la misma época que el Perú, Esto genera una sobreoferta de productos que obliga, en muchos de los casos, a tener que dejar la mercadería en consignación y/o a bajar el precio. Otra ventaja competitiva es el rendimiento por hectárea de producto sembrado, es un componente de la productividad, y es en la productividad donde se deben centrar los esfuerzos para poder llegar a disponer de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Otra ventaja competitiva puede ser el clima, debido a la variedad de valles que dispone el país, pero esto en los próximos años puede variar por efecto del calentamiento global. Más bien, se debe de trabajar en las ventajas comparativas para poder llegar a tener ventajas competitivas. En la búsqueda de estas últimas, es necesario identificar cuáles pueden ser, así como, también cómo medirlas en el tiempo.

Los estudios de competitividad en el sector frutícola se pueden dividir en dos categorías: (a) competitividad industrial, con el objetivo de identificar clúster en el sector y (b) competitividad medida a través de indicadores (Orellana, 2009). La segunda categoría es la que interesa para efectos de la investigación, ya que se debe impulsar el uso de elementos de medición para observar qué tan competitivos se puede ser en un escenario de comercio mundial. Estos se tienen que revisar periódicamente, para evaluar la tendencia de los mismos así como también medir los de la competencia. Para dicho análisis Orellana (2009) indico lo siguiente:

- Con el objeto de determinar la competitividad de una industria exportadora de frutas frescas, se establece como supuesto que esta es más competitiva cuando, además de satisfacer la demanda local sin necesidad de recurrir a importaciones, se destina una alta proporción de la producción local a las exportaciones.
- Los indicadores se dividen en dos grupos, uno es el de *indicadores de posición*, los cuales permiten determinar la competitividad en un momento del tiempo. A su vez, para determinar su evolución, estos son agrupados en subperiodos y así observar su comportamiento.
- También están los *indicadores de evolución*, que son incluidos para respaldar los indicadores de posición. Estos indicadores tienen la característica de medir el comportamiento de los datos en el tiempo, agrupándolos en subperiodos, con la finalidad relacionar los dos grupos de indicadores.
- Finalmente, se incluye una *matriz de posicionamiento*, esta mide el modo de inserción de las exportaciones de fruta fresca nacional en los mercados internacionales. Al igual que los indicadores de posición, esta matriz mide la competitividad en un momento del tiempo. A diferencia de los otros índices, esta matriz se determina respecto a un año base.

Los indicadores de posición son los siguientes:

- *Balanza comercial relativa*. Mide la relación entre el saldo de la balanza comercial de un sector específico y el volumen total de comercio.

$$BCR = \frac{(Xy - My)}{(Xy + My)} \quad (1)$$

Xy = Exportaciones de un producto i por un país j al mercado mundial o un mercado específico en un periodo dado.

My = Importaciones de un producto i por un país j del mercado mundial o un mercado específico en un periodo dado.

$(Xy - My)$ = Balanza o saldo comercial neto del producto i por un país j en un periodo dado.

- *Indicador de transabilidad.* Mide la relación entre la balanza comercial neta y la demanda efectiva.

$$Ty = \frac{(Xy - My)}{(Qy + My - Xy)} \quad (2)$$

Xy = Exportaciones (al mercado mundial o a un mercado específico) del producto i , por un país j , en un periodo dado.

My = Importaciones de un producto i por un país j del mercado mundial o un mercado específico en un periodo dado.

$(Xy - My)$ = Balanza o saldo comercial neto del producto i por un país j en un periodo dado.

Qy = Producción interna del producto i en el país j , en un periodo dado.

$(Qy + My - Xy)$ = Consumo aparente (demanda efectiva) interna del bien i en el país j , en un periodo dado.

- *Grado de apertura exportadora.* Mide la relación entre las exportaciones de un producto i y la demanda efectiva.

$$IAEy = \frac{Xy}{(Qy + My - Xy)} \quad (3)$$

Xy = Exportaciones (al mercado mundial o a un mercado específico) del producto i , por un país j , en un periodo dado.

My = Importaciones de un producto i por un país j del mercado mundial o un mercado específico en un periodo dado.

Qy = Producción interna del producto i en el país j , en un periodo dado.

$(Qy + My - Xy)$ = Consumo aparente (demanda efectiva) interna del bien i en el país j , en un periodo dado.

- *Índice de participación en la producción.* Mide la relación entre las exportaciones de un producto i y la producción agregada del sector.

$$IPEy = \frac{Xy}{Qy} \quad (4)$$

Xy = Exportaciones (al mercado mundial o a un mercado específico) del producto i , por un país j , en un periodo dado.

Qy = Producción interna del producto i en el país j , en un periodo dado.

Los indicadores de evolución, que permiten analizar la evolución de la competitividad de un sector productivo durante un periodo de tiempo determinado son los siguientes:

- *Índice de crecimiento de las exportaciones nacionales.*

$$ICENy = \frac{(Xy - X(y-1))}{X(y-1)} \quad (5)$$

Xy = Exportaciones (al mercado mundial o a un mercado específico) del producto i , por un país j , en un periodo dado.

$X(y - 1)$ = Exportaciones (al mercado mundial o a un mercado específico) del producto i , por un país j , en el periodo anterior.

- *Índice de crecimiento de las exportaciones mundiales.*

$$ICEMim = \frac{(Xim - X(im-1))}{X(im-1)} \quad (6)$$

Xim = Exportaciones mundiales del producto i , en un periodo dado.

$X(im - 1)$ = Exportaciones mundiales del producto i , en un periodo anterior

- *Índice de crecimiento de la producción.*

$$ICPy = \frac{(Qy - Q(y-1))}{Q(y-1)} \quad (7)$$

Qy = Producción interna del producto i en el país j , en un periodo dado.

$Q(y - 1)$ = Producción interna del producto i en el país j , en el periodo anterior.

El Indicador de Modo de Inserción al Mercado Internacional (indicador de Fajnzylver) permite caracterizar el modo de inserción de un producto en los mercados internacionales, a través de dos dimensiones: (a) posicionamiento, es el cambio en la participación relativa de las exportaciones de un producto i en las exportaciones mundiales del producto, respecto a un año base y (b) eficiencia, que es el cambio en participación

relativa de las exportaciones de un producto *i* en las importaciones mundiales del producto, respecto a un año base. Finalmente, en la Figura 71 se puede observar la Matriz de Posicionamiento.

Posicionamiento			
Desfavorable	Favorable		
Vulnerable	Éxito	A l t a	E f i c i e n c i a
Retirada	Oportunidades perdidas	B a j a	

Figura 71. Matriz de Posicionamiento.

Tomado de “Análisis Competitivo de la Fruta Fresca Chilena (Memoria de Grado),” por C. Orellana, 2009. Recuperado de <http://ceni.utalca.cl/pdf/memorias/terminadas/AnalisisCompetitivodelaFrutaFrescaChilena.pdf>

La fórmula de *posicionamiento* sería la siguiente:

$$Pi = \frac{Xit}{XMit} - \frac{Xio}{XMio} \quad (8)$$

Pi = Posicionamiento del producto *i*.

Xit = Exportaciones del producto *i*, en un periodo *t*.

$XMit$ = Exportaciones mundiales del producto *i*, en un periodo *t*.

La fórmula de *eficiencia* sería la siguiente:

$$Ei = \frac{Xit}{MMit} - \frac{Xio}{MMio} \quad (9)$$

Ei = Eficiencia del producto *i*.

Xit = Exportaciones del producto *i*, en un periodo *t*.

$MMit$ = Importaciones mundiales del producto *i*, en un periodo *t*.

Orellana (2009) indicó que al combinar los indicadores de Posicionamiento (P) y

Eficiencia (E), se podían presentar los siguientes casos:

- Modo de inserción al mercado positivo: Cuando los conceptos (P) y (E) son positivos.
- Modo de inserción con oportunidades perdidas: Si (P) es positivo pero (E) es negativo.
- Modo de inserción con vulnerabilidad: Si (P) es negativo pero (E) es positivo.
- Modo de inserción con retirada: Si (P) y (E) son negativos.

Se han obtenido los valores de los datos con los que se cuenta sobre la producción nacional y mundial de la Palta, sus valores de exportación nacional y mundial, las importaciones mundiales, entre otros valores documentados en los capítulos anteriores. Se han analizado los quinquenios 2003-2007 y 2008-2012. De los valores aplicados en cada una de las formulas precedentes, se han obtenido los siguientes resultados de los indicadores antes mencionados:

1. *Índice de balanza comercial relativa.* Este indicador dio como resultado un 1.0 lo cual arroja un puntaje máximo porque prácticamente no importamos Palta. Para mantener esto se debe de incentivar la producción durante todo el año, así no se necesitaría importar de otros países, si es que se desea cubrir la posible mayor demanda. Se debe incorporar la producción de la sierra del país. Si esto es con la variedad Hass sería mucho mejor, porque también permite ampliar la ventana exportadora de este producto. Para completar el análisis de este indicador se debe medir el de los países con los cuales se compite: Chile, Sudafrica, México, así como también de otros como Holanda, España, EE.UU. y revisarlos de manera periodica.
2. *Índice de transabilidad.* Este indicador ha crecido entre los quinquenios analizados un 98.85%. Durante el quinquenio 2003-2007 el indicador fue de 0.2635 y en el 2008-2012 fue de 0.5240 lo que indica que a habido una mayor producción, pero que esta principalmente ha sido para la exportación.
3. *Índice de grado de apertura exportadora.* Dado que el Peru no importa Palta, podemos decir que este indice es sióilar al indice de transabilidad, demostrando que el Peru cuenta con un producto exportable y que el reto es mantener y/o mejorar estos resultados.

4. *Índice de participación de la producción.* Este indicador a crecido entre los quinquenios analizados un 64.86%. Durante el quinquenio 2003-2007 el indicador fue de 0.2086 y en el 2008-2012 fue de 0.3438, lo cual indica el énfasis en las exportaciones del producto.
5. *Índice de crecimiento de las exportaciones nacionales.* Este indicador arrojó como resultado que las exportaciones han crecido un 184.04%, cuando se han analizado los dos quinquenios antes señalados. Sin embargo, sería bueno señalar que si al compararse los años 2012-2011, prácticamente no ha habido crecimiento de las exportaciones, así como tampoco en el periodo 2008-2010. Pero por otro lado, observando los resultados de las exportaciones de los años 2011-2010 y 2008-2007, los crecimientos han sido altos. En este caso se concluyó en que al usar este tipo de indicadores, nos se debería enfocar en evitar estos resultados tan dispares, tomando acción y desarrollando estrategias para evitar lo anteriormente comentado. Si se comparase este indicador con el de crecimiento de las exportaciones mundiales, se podría afirmar que ha sido mucho mayor, y, por lo tanto, la Palta peruana ha logrado tener una mayor presencia en el mundo.
6. *Índice de crecimiento de las exportaciones mundiales.* En los quinquenios analizados, este indicador ha tenido un crecimiento del 49.6%. Las exportaciones en los quinquenios analizados ha tenido un fuerte crecimiento, sin embargo si se revisan los resultados de los años 2009, 2010 y 2011 estos han sido muy parejos como consecuencia de la crisis por la que paso el mundo durante ese periodo.
7. *Índice de crecimiento de la producción.* Este indicador ha crecido en los quinquenios analizados un 72.29%. Lo que ofrece una clara referencia de que se viene aprovechando las ventajas comparativas y que ello puede mantenerse y/o mejorarse en la medida del sostenimiento del mercado interno y externo vía ventajas competitivas.
8. *Indicadores de modo de inserción al mercado internacional:*
 - Posicionamiento: El resultado al medir este indicador arrojó un 0.035.

- Eficiencia: El resultado de medir este indicador arrojó un 0.033.

Los resultados de (P) y (E), indican que al analizar los quinquenios 2003-2007 y 2008-2012, la resta entre ambos periodos ha sido positiva, pudiendo concluir que ha habido una buena gestión en la la producción y exportación de la Palta. Si se revisan los resultados obtenidos en la Matriz de posicionamiento de la Figura 71, se puede decir que la industria de la Palta en el Perú se ha ubicado en el cuadrante de *Éxito*, pero estos resultados deben de ser comparados con los de los países con los que se compite para tener un análisis más completo y empezar a trabajar en estos.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Palta.

La importancia de la formación de clúster, ha sido claramente definida por diversos autores, quienes han escrito sobre el tema. Berumen (como se citó en D'Alessio, 2013) indicó que si bien las organizaciones en un clúster estaban interrelacionadas, el todo era mayor que la suma de las partes, además, las organizaciones reunidas en un clúster tenían usualmente rasgos comunes y se complementaban entre sí.

En el Perú en general no se explota esta forma de asociatividad, la cual es una manera de dar forma a las ventajas competitivas de un país. Si bien es cierto, los gobiernos no son los creadores de un clúster, pueden brindar las facilidades para la creación de algunos en su territorio, brindando normas claras, rapidez de trámites, apoyando con la infraestructura necesaria entre otros (D'Alessio, 2013). A la fecha en lo relacionado a la Palta, se puede decir que existen asociatividades con ligera tendencia a formar clúster de la Palta en el sur de Lima e Ica (i.e., Cañete y Chincha), las cuales son consecuencia de las iniciativas de empresas exportadoras de este producto.

Se debería tomar como ejemplo lo hecho hace algunos años en otros países como Chile. En el año 2006 a través de un financiamiento internacional realizó un estudio a lo largo de todas sus regiones para buscar oportunidades de formación de clúster regionales exportadores, para aprovechar las ventajas comerciales que se le presentaban a raíz de una

serie de acuerdos comerciales que había firmado con diferentes países. Chile tenía una larga tradición exportadora frutícola, que comenzó a partir de los esfuerzos de empresas privadas, pero que luego estas han tenido el apoyo del Estado para mantener y mejorar sus ventajas competitivas, único recurso que le podía permitir a las empresas exportadoras mantenerse vigentes en un entorno global muy competitivo.

De acuerdo con Alfaro (2006) el Estado puede ayudar al desarrollo exitoso de un clúster fortaleciendo la red institucional de apoyo, pero en ningún caso mediante la selección arbitraria de actividades productivas que podrían ser estimuladas. El Estado debe de respetar la dinámica del mercado, pero apoyar la creación de externalidades, disminución de costos de transacción, transparencia de la información e innovación tecnológica y, en general corregir las imperfecciones de los mercados. En resumen, debe desempeñar una función articuladora y de estímulo a las acciones colectivas y asociativas, favoreciendo la colaboración y disminuyendo los costos de transacción.

Para el caso del Perú se sugiere hacer este estudio en todas las regiones que a la fecha son productoras de Palta con el objetivo de identificar agrupaciones empresariales o asociativas que puedan mejorar su competitividad bajo un análisis de clúster. En la costa, se encuentran casos de empresas productoras y exportadoras de Palta, que como en el sur de Lima están organizadas en clúster incipientes. En la sierra, donde existe alrededor de 6,000 hectáreas de cultivo de Palta, donde prima es una gran variedad de medianos y pequeños productores agrupados en asociaciones que comercializan su producción por medio de intermediarios quienes, en muchos de los casos, se encargan de la exportación de estos.

Según indico Alfaro (2006) al momento de hacer un estudio para evaluar la factibilidad de la formación de Clúster Regionales Exportadores (CRE), se debe de tener en cuenta las siguientes etapas:

Diagnóstico regional en profundidad. Que consiste en revisar, analizar, sistematizar los estudios pertinentes más significativos, que sobre la materia pudieran existir en la región

y que hayan sido desarrollados por organismos públicos, privados, universidades, entidades empresariales, organismos no gubernamentales, así como, analizar nuevos temas relevantes y profundizar en aquellos no desarrollados suficientemente.

Análisis de oportunidades exportadoras. Se refiere a la evaluación del potencial de competitividad que pudiera tener cada región, a partir de las ventajas comparativas y competitivas que se pudiera desarrollar.

Análisis de implementación de clúster regionales exportadores. Se debe identificar la potencialidad de desarrollar encadenamientos productivos y/o asociaciones entre empresas localizadas en un área geográfica determinada. Además, determinar el grado de gobernabilidad y de asociatividad del clúster, en lo que se refiere a formas de cooperación y asociación, instancias de expresión y solución de conflictos, liderazgo entre otras.

Diseño y difusión de un plan de acción. Se debe de identificar el horizonte de tiempo en el cual el clúster podría acceder de manera exitosa a los mercados con acuerdos comerciales. La elaboración del Plan de Acción debe realizarse en coordinación con los actores relevantes de los clústeres, tanto públicos como privados, y recoger sus visiones e intereses. Finalmente, se exponen las conclusiones del estudio y el plan de acción en eventos de difusión regional organizados para tal fin.

En la Tabla 57 se hace una propuesta de la Estructura Institucional de Apoyo donde se detalla a los actores que deberían intervenir en la formación de un Clúster Regional Exportador (CRE), así como los diferentes procesos que deberían de intervenir. Esta es una adaptación del esquema de trabajo de PROMÉXICO (s.f.).

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

De acuerdo como indicó Alfaro (2006) se sugiere los siguientes aspectos estratégicos de los potenciales clústeres:

Importancia nacional. Es necesario que el conjunto de empresas que conformarían un clúster produzca un alto porcentaje de las exportaciones de Palta, para ello se debe involucrar a la mayor cantidad de medianos y pequeños productores de una región determinada y/o vecinos a este proyecto.

Tabla 57

Estructura Institucional de Apoyo al Clúster Regional Exportador (CRE)

	Asociación de productores	Normatividad	Asesoría técnica y capacitación: Organismos públicos	Organismos públicos / privados: Financiamiento	Tecnología, Biotecnología e Innovación
Producción					
Comercialización					
Industrialización					
Innovación					
Biotecnología					

Existencia potencial actual. En casos en que en la actualidad no existan relaciones que permitan conceptualizar un clúster, deberán existir las condiciones que permitan proyectar el crecimiento colaborativo.

Potencial de crecimiento. Es muy probable que el fortalecimiento del Clúster se base en el crecimiento de la producción, ya sea por la ampliación de la capacidad instalada o superficie plantada, o bien a través de la innovación en los procesos productivos.

Se debería de dar énfasis en clúster que abarquen más de una región. Ya que esto permitiría un proceso de integración mayor, como por ejemplo evaluar si tiene sentido que la ampliación sea entre departamentos de la costa y sierra, o sierra y selva.

Teniendo en cuenta la estacionalidad de la producción de la Palta. Se debería evaluar la formación de clústeres que también fomenten la producción de algún otro producto complementario de tal manera que se asegure una producción durante todos los meses del año.

Que sea orientado a la exportación. Dada la naturaleza del estudio y el tamaño del mercado local, es necesario que los clústeres desarrollen actividades orientadas a la exportación de productos y también con valor agregado.

Participación de empresas medianas y pequeñas. Debe ser de interés generar condiciones que favorezcan a los medianos y pequeños empresarios, de modo de maximizar el impacto positivo en la población.

Necesidad del apoyo del Estado. Para acelerar su fortalecimiento y/o consolidación.

Evitar la superposición con otras instituciones públicas. Se debe de evitar la selección de actividades en las que actualmente ya existan esfuerzos nacionales orientados al fortalecimiento de la capacidad exportadora.

9.5 Conclusiones

1. No se dispone de ventajas competitivas que aseguren en el tiempo una posición sólida en el mercado de la Palta, más aún cuando el enfoque debe de ser la exportación y ver al mundo como un mercado total.
2. Por otro lado, se debe de tomar consciencia de que es necesario aunar esfuerzos para disponer de ventajas competitivas en la producción de la Palta, así como trabajar en indicadores de competitividad medibles que conduzcan la acciones hacia las metas trazadas.
3. También trabajar en todo lo relacionado a la promoción e implementación de Clúster Regionales Exportadores, ya que esta es una ventaja competitiva que ayuda a mejorar en un mercado altamente eficiente, involucrando a los medianos y pequeños productores de Palta.
4. En la medida que estos Clúster abarquen más de un departamento y/o región, debería haber un efecto multiplicador mayor a la formación de uno en condiciones normales, así como la evaluación de este clúster, también, sea orientado a la producción de productos complementarios que aseguren la producción durante todos los meses del año.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral (ver Tabla 58) para la Palta permite resumir y apreciar la interrelación que existe entre los OCP, las estrategias y las políticas, y la que estas a su vez tienen entre los OCP y el soporte periódico para el logro de los mismos. El Plan permite hacer un seguimiento al desarrollo del proceso estratégico y a partir del mismo, desarrollar ajustes si fueran necesarios (D'Alessio, 2013). En él se visualiza cómo las estrategias se alinean con los OLP y estos a su vez dependen de los OCP para llegar a la visión planeada.

10.2 Conclusiones Finales

1. La Palta peruana se posiciona como un producto que tiene una importante participación en la producción y exportación de productos no tradicionales; por ello, se considera que es un producto clave y estratégico para consolidar el mercado exportador de este tipo de producto. Es importante que todas las instancias que intervienen en forma directa o indirecta en la cadena productiva y comercializadora (i.e., Estado, empresas privadas, asociaciones, instituciones y productores) tomen conciencia de que es un producto que por características propias, puede lograr obtener un desarrollo sostenible y crecimiento constante.

Por otro lado, existen muchos y grandes mercados internacionales que están abriendo sus fronteras comerciales, debido al crecimiento mundial, los que son potenciales destinos para la exportación de la Palta. También se debe resaltar que el Perú viene consolidándose como un consumidor de Palta importante a nivel mundial con un per cápita por encima del promedio, por lo que existe un mercado interno aun por desarrollar. La tendencia del mundo moderno, especialmente de Europa y EE.UU., es buscar bienestar y salud, y esto hace que cada vez la tendencia del consumo de productos saludables se incremente, en consecuencia, en estos mercados también hay un gran potencial de desarrollo, pero con una estrategia diferente a la de los nuevos mercados.

Tabla 58

Plan Estratégico Integral



2. La industria de la Palta debe considerar al mundo como un gran mercado, enfocarse en él de una manera integral y no como hasta ahora centralizada en comercializar, principalmente, en Europa y EE.UU. Los países competidores ya realizan o piensan concretar negocios con los países asiáticos, así como con Brasil y Rusia.
3. El tipo de Palta que más aceptación mundial tiene es la variedad Hass, de poco consumo en el Perú. Se debe de trabajar para incentivar el cultivo de esta variedad uniformizando criterios técnicos, de inocuidad, comerciales y otros.
4. Lo avanzado a la fecha en el mercado exportador ha sido a partir de las ventajas comparativas que se tienen, pero estas no aseguran que se mantengan o mejoren los logros. Se debe empezar a crear ventajas competitivas propias, para lo cual en el Capítulo IX se sugieren una serie de indicadores que se deben empezar a trabajar. Estos van a servir para mejorar la competitividad y saber los avances de los competidores.
5. Una ventaja competitiva de la que no se dispone es la del clúster. Se ha identificado uno incipiente al sur de Lima, entre Cañete y Chincha, el cual ha sido consecuencia de la iniciativa de un grupo de productores asociados para poder ser más competitivos al momento de exportar sus productos. Sin embargo, no ha tenido el apoyo del Estado para integrar a los demás miembros de la cadena productiva y menos a instituciones de apoyo tecnológico y financiero.
6. La producción de Palta Hass presenta en determinados meses del año mayor volumen (i.e., *campana grande* entre mayo y setiembre), y se realiza principalmente en la costa. La producción coincide con la mayor demanda de países ubicados en el hemisferio norte.
7. Los competidores directos también han logrado desarrollar la producción y comercialización de la Palta, sin embargo el Perú cuenta con ventajas comparativas muy difícil de igualar. Sin embargo no se debe dejar de resaltar el desarrollo tecnológico que

vienen logrando algunas empresas, lo que les ha permitido obtener interesantes niveles de productividad. De continuar, el Perú será más competitivo en la medida que se sepa integrar a estos avances el soporte estatal y el aprovechamiento de los recursos propios con los que se cuenta (i.e., agua, tierra, y clima). Aún no se ha logrado integrar en forma eficiente estos factores que ayudarían a lograr un posicionamiento de la Palta peruana muy por encima de los actuales competidores.

8. La alta diversificación de asociaciones existentes origina que los productores no logren tener un buen poder de negociación de su producto y, a su vez, conseguir mejores precios, lo cual origina cierto nivel de descontento al no poder participar de las bondades de la demanda del mismo, es decir, los intermediarios obtienen la mejor rentabilidad. Existen experiencias muy exitosas de desarrollo de integración de productores y comercializadores en la zona del sur chico de Lima. Estas podrían replicarse en otras zonas con potencial de desarrollo, y que han logrado aprovechar eficientemente la capacidad instalada para desarrollar actividades durante todo el año, alternando productos según ventanas de exportación para cada uno de los mismos.
9. El Estado debe jugar un rol más integrador y de gestión en la producción de la Palta. Las instituciones trabajan en forma muy aislada y bajo objetivos distintos. Si bien es cierto que la tendencia del actual gobierno hacia un desarrollo del crecimiento económico con inclusión social es su bandera, deben establecerse las bases para que este sea sostenible en el tiempo y no solo un tema de paso. En el sector agrario, y no deja de ser excepción la Palta, existe un potencial de crecimiento significativo y sobre todo el desarrollo agroindustrial exportador. La Palta tiene potencial de desarrollo de productos con valor agregado, tales como guacamole, mantequilla, aceite, Palta trozada, licuados de Palta, entre otros. Esto significa que se puede llegar a desarrollar industrias si se cuenta con

conocimiento de los incentivos correspondientes que el Estado brinda para ciertos productos en el desarrollo de investigación. No deja de ser importante conocer que por las propiedades con las que cuenta la Palta y las tendencias de consumo saludable en el mundo, es factible desarrollar industria de productos derivados de la Palta que aporten al cuidado de la salud.

10. Por otra parte, se debe dar un enfoque empresarial a la Palta, para que esta sea muy atractiva a cualquier empresario agrario y no agrario que pretenda emprender una aventura comercial en cualquier etapa del proceso. El lograr gestionar eficientemente recursos, permisos, la logística, la gestión financiera, tecnológica y administrativa, considerando un horizonte de largo plazo y complementándolo con una visión de desarrollo sostenible con responsabilidad e inclusión social, permitirá lograr niveles de rentabilidad que harán sostenido el negocio y tomar ventajas con los países que son los principales competidores.
11. Por último, la posición geográfica en el mundo, hace del Perú un país singular, que tiene un potencial de desarrollo de infraestructura portuaria que incidirá en los costos de exportación de la Palta. Los puertos peruanos vienen desarrollándose en forma muy limitada, lenta, los procesos de concesión se han detenido en los últimos años. El Estado debe promover este desarrollo en bien de los productores de la sierra, ya que existe un potencial de progreso que se vería mermado si es que no tienen una salida directa hacia alguna zona costera que cuenten con las condiciones de exportación adecuadas para sus productos. Si bien es cierto que la carretera longitudinal de la sierra, la cual está en proceso de desarrollo (aún no se inicia construcción), será de una gran ayuda para los productores de la sierra, esta solo amortiguará los sobrecostos que de por sí ya se obtienen por el tema de transporte. Esta es una limitación para que un agricultor de la sierra apueste por una producción masiva del producto.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Formar el Comité de Peruano de la Palta (CPP), es determinante para lograr los objetivos planteados. Este comité debe ser promovido por el Estado y conformado por las instituciones más representativas de la cadena productiva y comercializadora de la Palta. En este sentido, el rol del Estado debe ser un rol integrador y promotor, auditor y fiscalizador, delegando al CPP el rol de gestión que debe darse si se desea lograr un desarrollo eficiente y efectivo hacia la visión planteada. Este Comité diagnosticará, evaluará, propondrá, desarrollará y ejecutará las acciones planteadas para lograr los objetivos planteados; en algunos casos va a requerir el apoyo directo del Estado, el cual debe jugar un rol activo dentro de este proceso.
2. Desarrollar un programa de promoción de la Palta peruana en el mercado interno y externo, debe ser un factor clave de éxito. La Palta de por sí tiene qué la diferencia de los demás frutos, sin embargo sus propiedades nutritivas y practicidad de consumo son muy pocas conocidas. El CPP con la ayuda del Estado, debe promocionar el producto en nuevos mercados, sin descuidar los actuales. Se deben aprovechar las tendencias de consumo saludable que hay en el mundo para lograr incrementar el consumo de esta, mediante estrategias de marketing dirigido a las virtudes del producto.
3. Desarrollar infraestructura de transporte (camino y puertos) será otro factor clave de éxito. El contar con infraestructura moderna, óptima y con acceso a mantenimiento, permitirá un transporte eficiente y minimiza los costos a todo tipo de producto. Desarrollar caminos hacia las zonas con gran potencial de cultivo de la Palta, logrará la tan ansiada inclusión social. Ello contribuirá también a la descentralización económica y social de todas las regiones que se adscriban al desarrollo de la Palta, la logística logrará ser más eficiente y la gestión de los recursos será mejor administrado. El Estado debe agilizar los proyectos ya en cartera que serán de gran ayuda para la descentralización de la

cadena productiva y comercializadora de la Palta. El Estado debe apoyar también a los grandes proyectos de irrigación que se encuentran estancados, asumiendo un rol más activo en su desarrollo.

4. Se sabe a la fecha, que la producción de la Palta Hass solo se realiza durante algunos meses del año, esta proviene de la costa peruana, y a través de empresas formalmente constituidas. El Estado a través del CPP debería incentivar estudios para también producir Palta Hass en algunas regiones de la sierra, que tiene temporadas de producción diferente a la costa, de tal manera que se asegure como país la producción de Palta durante todo el año. Esto generará que medianos y pequeños productores ubicados en la sierra del país también se beneficien del boom exportador de la Palta.
5. También trabajar en todo lo relacionado a la promoción e implementación de Clúster Regionales Exportadores, involucrando a los medianos y pequeños productores Palta, ya que esta es una ventaja en un mercado altamente competitivo. En la medida que estos Clúster abarquen más de un departamento y/o región, debería haber un efecto multiplicador mayor a la formación de uno en condiciones normales, así como la evaluación de este clúster, también, sea orientado a la producción de productos complementarios que aseguren la producción durante todos los meses del año. El que el clúster abarque más de un departamento y/o región ayuda a que se utilicen diversos recursos de una macroregión, beneficiando a peruanos que posiblemente a la fecha no lo habían hecho.

10.4 Futuro de la Palta

Logrando una integración de Estado-Empresarios de la Palta-Instituciones-Asociaciones-Productores-Comercializadores, tal como lo planteado, será un factor que garantice que la visión propuesta pueda lograrse; permitirá trabajar en forma conjunta a partir de objetivos comunes, contribuirá a minimizar los tiempos de respuesta en algunos

procesos, se ofrecerá un enfoque empresarial a la Palta y hará eficiente su producción y comercialización. El llevar un adecuado control del desarrollo de cada fase y estrategia propuesta, permitirá a cada uno de los actores, ante alguna desviación encontrada, dar las alertas correspondientes para tomar las medidas correctivas oportunas y enmendar el rumbo. En consecuencia, la Palta logrará consolidar su crecimiento, siendo sostenible y rentable para los actores que intervengan en los diversos procesos.

La palta contribuirá en el desarrollo del bienestar en salud de sus consumidores y, en consecuencia, se logrará una comunidad saludable en el mercado donde se desarrolle. Asimismo, se contribuirá al progreso de las poblaciones circundantes al proceso de desarrollo de la Palta, promoviendo las industrias de productos derivados de la Palta para que sean motor de desarrollo de los profesionales jóvenes de la industria.

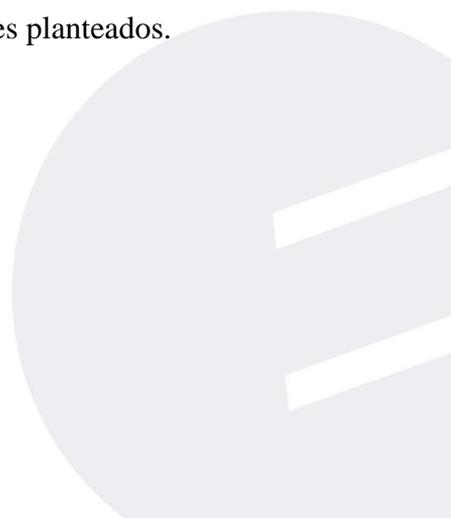
Por otro lado, las condiciones de progreso de la Palta son claras: si las condiciones actuales en el desarrollo de productos no tradicionales no mejoran es probable que las oportunidades del sector agroindustrial también sean limitadas. Lo que se propone es aprovechar la coyuntura existente de apertura de mercados internacionales para que se oriente el desarrollo de la Palta en gran parte hacia el mercado externo, sin descuidar el consumo interno, en el cual también se buscará consolidar su consumo.

Si bien es cierto, se aprovecharán las oportunidades que el entorno brinde, es necesario recalcar que la dependencia exclusiva de las principales fortalezas y debilidades de la Palta será determinante para el desarrollo e implementación del Plan Estratégico propuesto. No solamente se tendrá influencia directa en la Palta, sino que traerá consigo, el desarrollo de otros productos que complementen las ventanas de producción de otros productos complementarios para el aprovechamiento de la capacidad instalada.

La modernización del proceso productivo y comercializador será una consecuencia lógica del crecimiento de la Palta. Lograr obtener un rendimiento óptimo ofrecerá una mayor

fortaleza para competir con otros países y mantener un nivel de costos que permita lograr una rentabilidad esperada y hacer sostenido el crecimiento. A ello se debe agregar que el desarrollo de una industria alternativa para el desarrollo de productos derivados de la Palta, será nuestra bandera en toda esta etapa, con la intención de dar un valor agregado a la Palta.

Se Plantea un futuro con mucho optimismo y se augura una adecuada respuesta de todos los actores para aprovechar en forma integrada lo que el desarrollo, producción y comercialización de la Palta puede ofrecer a todos sus actores. No se descarta que el espíritu emprendedor que caracteriza a los peruanos será importante para lograr el impulso y consolidarse como líderes de producción de la Palta en el mundo, líderes en el consumo interno y, sobre todo, para que la Palta cuente con una organización empresarial sólida e integrada a fin de lograr conseguir los objetivos comunes planteados.



Referencias

- Agencia Central de Inteligencia [CIA]. (2013). *The world fact*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gz.html>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [Pro Inversión]. (2009). *Proyecto Chavimochic: Descripción del proyecto*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaFichaHijo.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5812>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [Pro Inversión]. (2013). *¿Por qué Invertir en el Perú?*. Recuperado de [Proinversionhttp://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/2013/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_mayo.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/2013/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_mayo.pdf)
- Agrobanco. (2013). *Tarifario general: Código 015_21 – OM – 11 – 2002*. Recuperado de http://www.agrobanco.com.pe/pdf_cpc/1Datos_Generales/015_21_Reglamento_Tarifario_General.pdf
- Agrupación de Agricultura Orgánica de Chile [AAOCH] (2013). *¿Qué es la agricultura orgánica?* Recuperado de <http://aaoch.cl/node/106>
- AIB Agroindustrias. (2012). *Memoria anual 2012*. Lima, Perú: Autor.
- Alfaro, R. (2006). *Componente 3: Aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los acuerdos comerciales* (Informe final). Recuperado de <http://www.conicyt.cl/regional/files/2012/10/cluster-valpo.pdf>
- Arellano, R. (2010). *Al medio hay sitio: El crecimiento social según los estilos de vida*. Lima, Perú: Planeta.
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2013). *ADEX Data Trade* (Inteligencia comercial de ADEX referido al comercio exterior). Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/>

Asociación de Productores de Palta Hass del Perú [ProHass]. (s.f.). *Cosecha y producción*.

Recuperado de <http://www.prohass.com.pe/i-cosecha.htm>

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (s.f.). *Puertos del Perú*. Recuperado de

<http://eredenaves.apn.gob.pe/inforedenaves/>

Balance 2013: Ya es tiempo de pisar con fuerza el acelerador. (2013, 23 de julio). *Gestión*.

Recuperado de http://gestion.pe/economia/balance-2013-ya-tiempo-pisar-mayor-fuerza-acelerador-2071809?href=mas_leidas

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (s.f.). *Cuadros anuales históricos*. Recuperado

de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012). *Memoria 2012*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2012/memoria-bcrp-2012.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013a). *Consulta a series estadísticas del*

BCRP. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013b, junio). *Panorama actual y proyecciones*

macroeconómicas 2013-2015 (Reporte de inflación). Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/junio/reporte-de-inflacion-junio-2013.pdf>

BBVA Research. (2013). *Situación Perú: Segundo trimestre 2013*. Recuperado de

<http://cde.gestion2.e3.pe/doc/0/0/0/2/1/21099.pdf>

Beltrán, F. (2011). Mejoramiento de la competitividad de los pequeños productores de Palta

de la sierra peruana. En *VII Congreso Mundial del Aguacate 2011*. Desarrollado en Cairns, Australia. Recuperado de

<http://www.worldavocadocongress2011.com/userfiles/file/Federico%20Eduardo%20Beltran%20Molina.pdf>

- Calderón, F. (2010). *Objetivos nacionales*. Recuperado de <http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100206.pdf>
- Camposol. (s.f.). *Reseña histórica de la empresa*. Recuperado de http://www.camposol.com.pe/espanol/en_the_company_history.html
- Canudas, E. (2005). *Las venas de la Palta en la historia de México*. México D.F., México: Utopía.
- Carreras, S., Dolorier, Y., Horna, J., & Landauro, R. (2007). *Planeamiento estratégico para la Palta de exportación del Perú 2007-2013*. (Tesis de Maestría). CENTRUM, Católica, Lima, Perú.
- Castilla, M. (2013). *Presentación ante la Comisión de Economía del Congreso*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/presentaciones/presentacion_comision_economia_congreso.pdf
- Ceballos, C. (2008, 12 de abril). Sudáfrica, un rival de peso. *Río Negro Online*. Recuperado de <http://www1.rionegro.com.ar/diario/rural/2008/04/12/12268.php>
- Censo agropecuario revela que 63% de tierras se riega solo cuando llueve. (2013, 19 de julio). *El Comercio.pe*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/1605956/noticia-censo-agropecuario-revela-que-63-tierras-se-riega-solo-cuando-llueve_1
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2012). *Informe global de competitividad 2012-2013*(Nota de prensa). Recuperado de http://www.cdi.org.pe/IGC_2012_2013.htm
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (s.f.). *Propuesta para impulsar la ciencia, la tecnología, y la innovación tecnológica en el Perú*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/21631/Base+CM+IPCI+15Jul2010.pdf>

Comité de Paltas Hass de Chile. (s.f.). *Quienes somos*. Recuperado de <http://www.Paltahass.cl/index.php?op=a1&lang=esp&core=a>

Consejo Nacional de Producción Orgánica (s.f.). *Presentación*. Recuperado de <http://www.cnpo.org.mx/objetivos.htm>

Corporación Frutícola de Chincha [FRUCHINCHA]. (s.f.). *Perú: Para Fruchincha, Canadá y Europa son los mercados de mayor crecimiento*. Recuperado de <http://www.freshplaza.es/article/55116/Per%FA-Para-Fruchincha,-Canad%E1-y-Europa-son-los-mercados-de-mayor-crecimiento>

Corte de La Haya no dará a conocer el fallo Perú-Chile antes de setiembre. (2013, 10 de julio). *El Comercio.pe*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/actualidad/1601820/noticia-corte-haya-no-dara-conocer-fallo-peru-chile-antes-setiembre>

D'Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción: Un enfoque estratégico y de calidad* (2a ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

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

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

Decreto Legislativo N° 674. Aprueban la Ley de Promoción de la Inversión Privada de las Empresas del Estado. Congreso de la República del Perú. (1991).

Díaz, M. (2013, 21 de febrero). ¿Qué tratados de libre comercio tiene firmados el Perú y con qué países? [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://culturacienciaysaber.blogspot.com/2013/02/que-tratados-de-libre-comercio-tiene.html>

- Dolores, O. (2013). *Regulaciones fitosanitarias y procedimientos para exportar productos vegetales a USA*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources%5Ccalidad%5Cregulaciones%20fitosanitarias%20SENASA.pdf>
- El Perú entre los que mejor gestionan recursos naturales. (2013, 15 de mayo). *El Comercio*, Portafolio Económico, p. 7.
- El Perú formaliza ingreso a Alianza del Pacífico (2013, 23 de junio). *El Comercio*, Portafolio Económico p. 5.
- Emark-CCI. (2012). *Estados Unidos repuntará como importante destino para importaciones de Palta a precios bajos*. Recuperado de <http://www.cci.se/trade/>
- Equipo Pymex. (2009). *Consortio de productores de fruta*. Recuperado de <http://pymex.pe/pymes/historias-de-exito/consorcio-de-productores-de-fruta>
- Ernst & Young. (2013). *Guía de negocios e inversiones en el Perú 2013/2014*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA_INVERSION/Guia_Negocios_e_Inversion_2013-2014.pdf
- García, C. (2010). *Cosmovisión Inca: Nuevos enfoques y viejos problemas*. Salamanca, España: Universidad de Salamanca.
- Gil, A., Guillen, A., Pilares, E., & Saldaña, A. (2011). *Plan estratégico del terminal portuario de Ilo 2011-2021* (Tesis de Maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Guevara, R. (2013). Como afianzar la economía peruana. *CENTRUM Strategia*, 8 (28), 10-15.
- Gurovich, L. (1985). *Fundamentos y diseño de sistemas de riego*. San José, Costa Rica: Centro Interamericano y Documentación e Información Agrícola.

Infoagro. (s.f.). *Oferta y demanda en el comercio internacional de frutas y hortalizas*.

Recuperado de

http://www.infoagro.com/frutas/oferta_demanda_comercio_internacional_frutas_hortalizas.htm

Innovagro. (2012, 6 de agosto). *La Palta y su valor agregado*. Recuperado de

<http://innovagro.wordpress.com/2012/08/06/la-Palta-y-su-valor-agregado/>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA]. (2009). *Logística para la exportación de productos agrícolas, frescos y procesados* (Serie Agronegocios, Cuadernos para la exportación). Recuperado

de http://www.centralamericadata.com/docs/C10_Logistica_Exportacion.pdf

Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial [IMD]. (2013). *IMD releases its 25th anniversary world competitiveness rankings*. Recuperado de

<http://www.imd.org/news/World-Competitiveness-2013.cfm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008a). *Censos nacionales 2007, XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-dem/cuadro.asp?cod=11222&name=po10&ext=gif>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008b). *Censos nacionales de población y vivienda, 1993 y 2007*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-dem/cuadro.asp?cod=11222&name=po10&ext=gif>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Perú: Perfil del productor agropecuario, 2008*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/est/lib0851/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). *Información socio demográfica. Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), Anual 2004-2011*.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/Sisd/index.asp>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *IV censo nacional agropecuario 2012* (IV CENAGRO, resultados preliminares). Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1057/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población departamental, por años calendario y edades simples* (Boletín especial N°22). Recuperado de [/http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=3644&name=po03&ext=gif](http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=3644&name=po03&ext=gif)
- Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2012). *Situación actual y mercado nacional e internacional: Perspectivas del cultivo del palto en el Perú*. Recuperado de http://agroaldia.minag.gov.pe/biblioteca/download/pdf/videoconferencias/2012/situacion_actual_palto.pdf
- Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2013). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.inia.gov.pe/nosotros/quienes-somos>
- International Trade Centre. (2013). *Trade Map* (Trade statistics for international business development). Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx
- La importancia de la producción sostenible para exportar a Holanda. (2013, 8 de marzo). *Pymex*. Recuperado de <http://pymex.pe/exportadores/aprenda-a-exportar/la-importancia-de-la-produccion-sostenible-para-exportar-a-holanda>
- Ley 27360. Ley que aprueba las normas de promoción del sector agrario y su modificatoria, Ley 28810. Congreso de la República del Perú. (2000).
- Los desafíos de la Palta Hass peruana para este 2013. (2013, 20 de marzo). *Portal Frutícola*. Recuperado de <http://www.portalfruticola.com/2013/03/20/los-desafios-de-la-Palta-hass-peruana-para-este-2013/?pais=peru>

- Maximixe. (2012). *Informe de estructura y tendencia del mercado: Palta*. Recuperado de http://www.alertaeconomica.com/publicidad/fichas/Palta_0812.pdf
- Maximixe. (2013a). *Palta* (Informe). Lima, Perú: Autor.
- Maximixe. (2013b). *Estudio de la Palta* (Informe de inteligencia de mercado). Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Agricultura [MINAG]. (s.f.-a). *Condiciones agroclimáticas del cultivo del palto* (Cartilla N°05). Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroclima/efenologicos/palto05.pdf>
- Ministerio de Agricultura [MINAG]. (s.f.-b). *Series históricas de producción agrícola: Compendio estadístico*. Recuperado de: <http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/>
- Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2010). *Manual técnico de buenas prácticas agrícolas en el cultivo de palto*. Recuperado de <http://www.agrorural.gob.pe/dmdocuments/cobertizos/manualpaltobpa.pdf>
- Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2012a). *Plan estratégico sectorial multianual 2012-2016*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2012/mayo/pesem2012-2016.pdf>
- Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2012b). *Dinámica agropecuaria 2002-2011*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/dinamica/dinamicaagropecuaria2002-2011.pdf>
- Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2012c). *Estadística agraria mensual 2012*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/herramientas/boletines/estadistica-agraria-mensual>

- Ministerio de Agricultura de Chile. (2005). *Manual de especificaciones técnicas de buenas prácticas de manejo de suelo en laderas*. Recuperado de http://www.Paltahass.cl/presentaciones/manual_buenas_practicas_aderas_20.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [RREE]. (2011a). *Proyecto de presupuesto del sector de relaciones exteriores para el año fiscal 2012*. Recuperado de http://transparencia.rree.gob.pe/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=1441&Itemid=70
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [RREE]. (2011b). *Perfil de mercado de Palta Hass en Estados Unidos*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/Documents/Estudios_y_Perfiles/Frutos%20frescos/Perfil_de_Mercado-Palta_Hass_en_EEUU_2011.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores [RREE]. (2013). *Sexta Política de Estado del Acuerdo Nacional*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Sexta_Politica_de_Estado_del_Acuerdo_Nacional.aspx
- Natural Standard. (2013). *El consumo del aguacate (la Palta) relacionado con una dieta más saludable*. Recuperado de <http://www.vidaysalud.com/daily/dieta-y-nutricion/el-consumo-del-aguacate-la-Palta-relacionado-con-una-dieta-mas-saludable/>
- Nueva canciller peruana dice que cauce de la demanda ante La Haya ya está trazado. (2013, 16 de mayo). *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/nueva-canciller-peruana-dice-que-cauce-de-la-demanda-ante-la-haya-ya-esta>
- Orellana, C. (2009). *Análisis competitivo de la fruta fresca chilena* (Memoria de Grado). Recuperado de <http://ceni.otalca.cl/pdf/memorias/terminadas/AnalisisCompetitivodelaFrutaFrescaChilena.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2013).

FAOSTAT (Estadísticas de la FAO). Recuperado de

http://faostat3.fao.org/home/index_es.html?locale=es#SEARCH_DATA

Palta Hass ya ingresará a EEUU sin tratamiento. (2011, 21 de julio). *MA\$S*/. Recuperado de

<http://mass.pe/noticias/2011/07/Palta-hass-ya-ingresara-eeuu-sin-tratamiento>

PDCA Home. (s.f.). *Ciclo de vida de un producto*. Recuperado de

<http://www.pdcahome.com/wp-content/uploads/2012/06/ciclo-de-vida.png>

Perea, D. (2010). De geografía e historia, a ... Geopolítica. *Parque Industrial, ADEPIA*.

Recuperado de http://revistaadepia.omgi.org/articulos/perea_geopolitica.html

Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. Madrid, España: Deusto.

PROMÉXICO. (s.f.). *Fortalezas de México*. Recuperado de

<http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/105/1/images/MexicosStrengths.pdf>

Proyecto de Eficiencia de Cosecha, Poscosecha de Granos y Forrajes, Valor Agregado en

Origen [PRECOP]. (s.f.). *Información general de Sudáfrica*. Recuperado de

<http://www.cosechaypostcosecha.org/data/articulos/ConvenioSudafrica/InformacionGeneral.pdf>

Proyecto de Promoción de las Exportaciones de Agro alimentos Argentinos [PROARGEX].

(2010). *Estudio de mercado de productos orgánicos en Sudáfrica: El mercado*

sudafricano de productos orgánicos y sus oportunidades comerciales para

productos argentinos. Recuperado de

<http://www.agriculturaorganicaamericas.net/Regiones/Sur/Argentina/Documentos%20CIAO/Informe%20ORGANICOS%20SUDAFRICA.pdf>

Ranking de Competitividad Mundial 2013. (2013). *CENTRUM Strategia*, 8(29), 2-3.

- Red de Seguridad y Defensa de América Latina [RESDAL]. (2012). *Atlas comparativo de la defensa en América Latina y Caribe*. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas12-23-peru.pdf>
- Rimachi, M. (2007). *Cultivo de palto*. Lima, Perú: Macro.
- Romero, R., Aponte, E., Falco, C., & Corbera, J. (2013). *Inteligencia de mercado: EE.UU.* (Año 4, Núm. 1). Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/251418264rad52A0E.pdf>
- Sánchez, A. (2011). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población económicamente activa 2000 – 2015*. http://www.inei.gob.pe/web/NotaPrensa/Attach/12472_e.pdf
- Secretaría de Economía de México, Dirección Regional de Industrias Básicas. (2012). *Monografía del sector aguacate en México: Situación actual y oportunidades de negocio*. Recuperado de http://www.economia.gob.mx/files/Monografia_Aguacate.pdf
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2012). *Palta*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichaproducto/145pdf2012Mar12.pdf>
- Sociedad Nacional de Industrias [SNI]. (2013). *Portal del SNI*. Recuperado de [http://www.sni.org.pe/downloads/fichas técnicas/](http://www.sni.org.pe/downloads/fichas_técnicas/)
- Sociedad Nacional de Minería de Chile [SONAMI]. (2011). *Precio petróleo WTI*. Recuperado de http://www.sonami.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=222&Itemid=108
- Sudáfrica se prepara para la competencia con Perú (2013, 28 de febrero). *Portal Frutícola*. Recuperado de <http://www.portalfruticola.com/2013/02/28/sudafrica-se-prepara-para-la-competencia-con-peru/?pais=chile>

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

Estadísticas de comercio exterior 2012. Recuperado de

<http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/estadisticasComExt.htm>

TodoPalta. (2008, 8 de julio). *La Palta* [Mensaje de blog]. Recuperado de

<http://todoPalta.blogspot.com/>

Yovera, A. (2013). *La calidad en el comercio internacional de alimentos*. Recuperado de

<http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=0932E0F2-2D5D-440B-A2B3-A57BFD465150.PDF>

