

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE GRADUADOS



PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA PAPA

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Verónica Olivia Canelo Marruffo

Elio Guillermo Espinoza Monterroso

Alex Javier Villegas Lainas

Eddy Ronald Yucra Cappa

Asesor: Gregory Scott

Surco, noviembre del 2013

Resumen Ejecutivo

La papa es un cultivo destinado principalmente al consumo interno, contribuyendo a la seguridad alimentaria y llegándose a producir 4.47 millones de TM en el año 2012. De esta cantidad, menos del 4% fue utilizado en procesos de transformación, mientras que el resto se comercializó en fresco, principalmente a través de acopiadores que negocian el producto en los mercados mayoristas de Lima, así como en otras ciudades del país.

Se ha desarrollado el planeamiento estratégico para la papa en el Perú, cubriendo todas sus presentaciones, como son la papa fresca, papa cortada en tiras, papa procesada congelada, hojuelas y el chuño o tunta. Se caracteriza por ser un cultivo con una gran dispersión geográfica y variabilidad en las tecnologías utilizadas; donde intervienen, acopiadores, mayoristas y minoristas. Los productores son mayoritariamente pequeños agricultores minifundistas ubicados en la sierra del Perú, quienes operan de manera informal sin acceso a insumos de calidad. A nivel de la comercialización se experimenta la amenaza de una disminución en el consumo per cápita, debido a la presencia de sustitutos en la dieta de los peruanos. Es por ello, que se tiene que motivar la demanda y el consumo de papa entre la población de todos los niveles socioeconómicos, resaltando sus cualidades y mejorando los sistemas de mercadeo, principalmente la presentación del producto, tanto en supermercados como en mercados tradicionales.

Este planeamiento estratégico presenta una visión para el año 2023, en donde la papa seguirá siendo el producto líder en producción y consumo a nivel de Sudamérica, identificando al Perú como un país referente por la biodiversidad que ofrece el suelo peruano; utilizando tecnología de punta para mejorar el rendimiento del cultivo. Para alcanzar esta visión se incrementará la producción y las exportaciones, se aumentará la cantidad de papa transformada o procesada y se incrementará el consumo per cápita.

Abstract

The potato is a crop grown primarily for domestic consumption, contributing to food security. In 2012, 4.47 MT were produced and only less than 4% was processed or transformed, while the rest is sold fresh, mainly through middlemen who negotiate the product in wholesale markets in Lima and other big cities in the country.

This strategic planning has been developed for potatoes, covering all products, such as fresh potatoes, shredded potatoes, frozen processed potatoes, chips and potato flour. It is characterized as a crop with a wide geographical spread and variability in the technologies used, which involves, collectors, wholesalers and retailers. Producers are mostly small farmers located in the highlands of Peru, who operate informally without access to quality seeds or any other inputs. In terms of marketing, the main threat is a decline in per capita consumption, due to the presence of substitutes in the diet of Peruvians as rice or pasta. That is why demand and potato consumption among the population of all socioeconomic levels have to be motivated, highlighting their strengths and improving marketing systems, mainly a more attractive and clean presentation of the product, both in supermarkets and traditional markets.

This strategic plan presents a vision for the year 2023, the Peruvian potato will be the main product lead in production and food level in Latin America, recognized the Peru as a the country reference for biodiversity in the Peruvian land, used to high technology to better farming rates. To achieve this vision, production and exports will be increased, encouraging production chains and raising the percentage of potatoes transformed or processed, and increasing per capita consumption.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de la Papa en el Perú	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	13
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	15
2.1 Antecedentes	15
2.2 Visión.....	17
2.3 Misión	17
2.4 Valores	17
2.5 Código de Ética.....	18
2.6 Conclusiones	19
Capítulo III: Evaluación Externa.....	20
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	20
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	20
3.1.2 Potencial nacional	21
3.1.3 Principios cardinales	27
3.1.4 Influencia del análisis en la Papa	29
3.2 Análisis Competitivo del País	30
3.2.1 Condiciones de los factores	30
3.2.2 Condiciones de la demanda	32

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	33
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	35
3.2.5 Influencia del análisis competitivo en la Papa.....	36
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	36
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	36
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	39
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	41
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	43
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	44
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	46
3.5 La Papa en el Perú y sus Competidores	47
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	47
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	48
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	49
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	50
3.5.5 Rivalidad de los competidores	52
3.6 La Papa en el Perú y sus Referentes	53
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	54
3.8 Conclusiones	56
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	59
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	59
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	59
4.1.2 Marketing y ventas (M)	62
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	68
4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F).....	78

4.1.5 Recursos Humanos (H)	81
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	82
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo	84
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	86
4.3 Conclusiones	88
Capítulo V: Intereses de la Papa en el Perú y Objetivos de Largo Plazo	89
5.1 Intereses de la Papa en el Perú	89
5.2 Potencial de la Papa en el Perú	90
5.3 Principios Cardinales de la Papa en el Perú	92
5.4 Matriz de Intereses de la Papa en el Perú (MIO)	92
5.5 Objetivos de Largo Plazo	94
5.6 Conclusiones	94
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	96
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	96
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	98
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	102
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	105
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	107
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	109
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	112
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	113
6.9 Matriz de Ética (ME)	115
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	115
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	119

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	121
6.13 Conclusiones	122
Capítulo VII: Implementación Estratégica	125
7.1 Objetivos de Corto Plazo	125
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	128
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	128
7.4 Estructura para el desarrollo de la Papa en el Perú	131
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	131
7.6 Recursos Humanos y Motivación	132
7.7 Gestión del Cambio.....	132
7.8 Conclusiones	133
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	134
8.1 Perspectivas de Control.....	134
8.1.1 Aprendizaje interno.....	134
8.1.2 Procesos	135
8.1.3 Clientes	135
8.1.4 Financiera.....	136
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	137
8.3 Conclusiones	137
Capítulo IX: Competitividad de la Papa en el Perú	140
9.1 Análisis Competitivo de la Papa en el Perú	140
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Papa en el Perú.....	142
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Papa	145
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	146

9.5 Conclusiones.....	146
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	148
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)	148
10.2 Conclusiones Finales	148
10.3 Recomendaciones Finales.....	150
10.4 Futuro de la Papa en el Perú	153
Referencias.....	155
Apéndice: Variedades de Papa más comerciales en el Perú	168



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Producción de Papa por región en el Perú durante 2012</i>	4
Tabla 2 <i>Importaciones de Almidón de Papa, año 2012 en US\$</i>	12
Tabla 3 <i>Exportaciones e Importaciones de papa fresca y procesada, año 2012 en TM</i>	13
Tabla 4 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	21
Tabla 5 <i>Variación Porcentual del PBI, Perú y el Mundo</i>	24
Tabla 6 <i>Destino de las Exportaciones Peruanas, Expresadas en Porcentaje al 2009</i>	25
Tabla 7 <i>Factores Básicos de Competitividad de Perú 2012-2013</i>	31
Tabla 8 <i>Empresas por Actividad Económica, Año 2010</i>	34
Tabla 9 <i>Factores que miden la Eficiencia del País</i>	35
Tabla 10 <i>Índices de Competitividad de Perú, en Factores de Legalidad y Gobernabilidad</i> ...37	
Tabla 11 <i>Proyecciones de Datos de Población del Perú (en miles)</i>	41
Tabla 12 <i>Factores de Innovación en Perú</i>	44
Tabla 13 <i>Matriz EFE de la Papa en el Perú</i>	46
Tabla 14 <i>Volúmenes de compras de insumos en Restaurantes de Lima Metropolitana</i>	50
Tabla 15 <i>Matriz Perfil Competitivo de la Papa en el Perú</i>	55
Tabla 16 <i>Matriz Perfil Referencial de la Papa en el Perú</i>	55
Tabla 17 <i>Consumo de Papa per Cápita en Lima</i>	68
Tabla 18 <i>Superficie Agrícola bajo riego y seco, según región natural</i>	75
Tabla 19 <i>Matriz EFI de la Papa en el Perú</i>	87
Tabla 20 <i>Matriz de Intereses de la Papa en el Perú</i>	93
Tabla 21 <i>Matriz FODA para la Papa en el Perú</i>	99
Tabla 22 <i>Matriz PEYEA para la Papa en el Perú</i>	100
Tabla 23 <i>Matriz de Decisión Estratégica para la Papa en el Perú</i>	111
Tabla 24 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para la Papa en el Perú</i>	114

Tabla 25 <i>Matriz Rumelt para la Papa en el Perú</i>	116
Tabla 26 <i>Matriz de Ética de la Papa en el Perú</i>	117
Tabla 27 <i>Matriz de Estrategias vs. OLP para la Papa en el Perú</i>	120
Tabla 28 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para la Papa en el Perú</i>	121
Tabla 29 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Papa en el Perú</i>	129
Tabla 30 <i>Políticas y Estrategias de la Papa en el Perú</i>	130
Tabla 31 <i>Indicadores de Aprendizaje Interno para la Papa en el Perú</i>	134
Tabla 32 <i>Indicadores de Procesos para la Papa en el Perú</i>	135
Tabla 33 <i>Indicadores de Clientes para la Papa en el Perú</i>	136
Tabla 34 <i>Indicadores de la Perspectiva Financiera para la Papa en el Perú</i>	136
Tabla 35 <i>Tablero de Control Balanceado en el Perú</i>	139
Tabla 36 <i>Análisis de la Atractividad del Sector de la Papa en el Perú en el 2013</i>	143
Tabla 37 <i>Análisis de la Atractividad del Sector de la Papa en el Perú en el 2023</i>	143
Tabla 38 <i>Planeamiento Estratégico Integrado</i>	151

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Calendario de cosecha de Papa en el Perú.....	2
<i>Figura 2.</i> Evolución de la producción anual de papa a nivel nacional, 1990–2012, en toneladas.....	3
<i>Figura 3.</i> Producción de papa en América del Sur el 2012.....	3
<i>Figura 4.</i> Rendimiento promedio de papa entre los años 2000 y 2012.....	5
<i>Figura 5.</i> Rendimientos de papa en América del Sur el 2012.....	5
<i>Figura 6.</i> Destino de la Papa producida en el Perú (2012).....	6
<i>Figura 7.</i> Evolución del consumo per cápita de papa 1990–2012.....	7
<i>Figura 8.</i> Cadena Productiva de la Papa.....	9
<i>Figura 9.</i> Distribución de la producción de tunta en el Perú.....	11
<i>Figura 10.</i> Principales destinos de las exportaciones de papa peruanas durante 2012.....	13
<i>Figura 11.</i> Población por grupos de edad, 1993 y 2007.....	22
<i>Figura 12.</i> Población por zona geográfica de Perú, estimado 2010.....	22
<i>Figura 13.</i> Mapa de Perú por Departamentos.....	27
<i>Figura 14.</i> Presupuesto de defensa como porcentaje del presupuesto del Estado.....	27
<i>Figura 15.</i> Mapa de la controversia limítrofe marítima entre Perú y Chile.....	29
<i>Figura 16.</i> Demanda interna y consumo privado nominal, variación porcentual anual.....	32
<i>Figura 17.</i> Distribución de los Hogares de Lima por NSE 2004–2007.....	33
<i>Figura 18.</i> Distribución de Hogares de Lima por NSE 2012.....	33
<i>Figura 19.</i> Crédito al sector privado en millones de soles.....	35
<i>Figura 20.</i> Inversión privada en Perú, en millones de soles de 1994, del 2001 al 2012.....	39
<i>Figura 21.</i> Variación porcentual del PBI real de Perú.....	40
<i>Figura 22.</i> Inflación anual, en porcentaje.....	40

<i>Figura 23.</i> Variación del tipo de cambio del dólar en el Perú.....	41
<i>Figura 24.</i> Pirámide poblacional del Perú.....	42
<i>Figura 25.</i> Emisiones de GEI per cápita para países seleccionados de Latinoamérica.....	45
<i>Figura 26.</i> Ciclo de vida de la Papa en el Perú.....	47
<i>Figura 27.</i> Tipología de los productores de Papa en el Perú.....	61
<i>Figura 28.</i> Canales de comercialización de la Papa en el Perú.....	64
<i>Figura 29.</i> Crecimiento de los supermercados.....	65
<i>Figura 30.</i> Cadena productiva de la Papa en el Perú.....	70
<i>Figura 31.</i> Tipos de procesamiento de Papa en el Perú.....	72
<i>Figura 32.</i> Principales causas de merma postcosecha.....	74
<i>Figura 33.</i> Principales razones de superficie agrícola no trabajada.....	74
<i>Figura 34.</i> Superficie de cultivo de papa con riego y secano.....	76
<i>Figura 35.</i> Superficie de papa por tipo de riego.....	76
<i>Figura 36.</i> Diagrama de la matriz PEYEA para la Papa en el Perú.....	100
<i>Figura 37.</i> Matriz BCG para la Papa en el Perú.....	103
<i>Figura 38.</i> Matriz interna externa de la Papa en el Perú.....	105
<i>Figura 39.</i> Matriz gran estrategia de la Papa en el Perú.....	107
<i>Figura 40.</i> Estructura organizacional de la Papa en el Perú.....	131
<i>Figura 41.</i> Análisis competitivo de la industria de la Papa en el Perú.....	141
<i>Figura 42.</i> Atractividad de la Papa en el Perú en el 2013 y 2023.....	144

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.

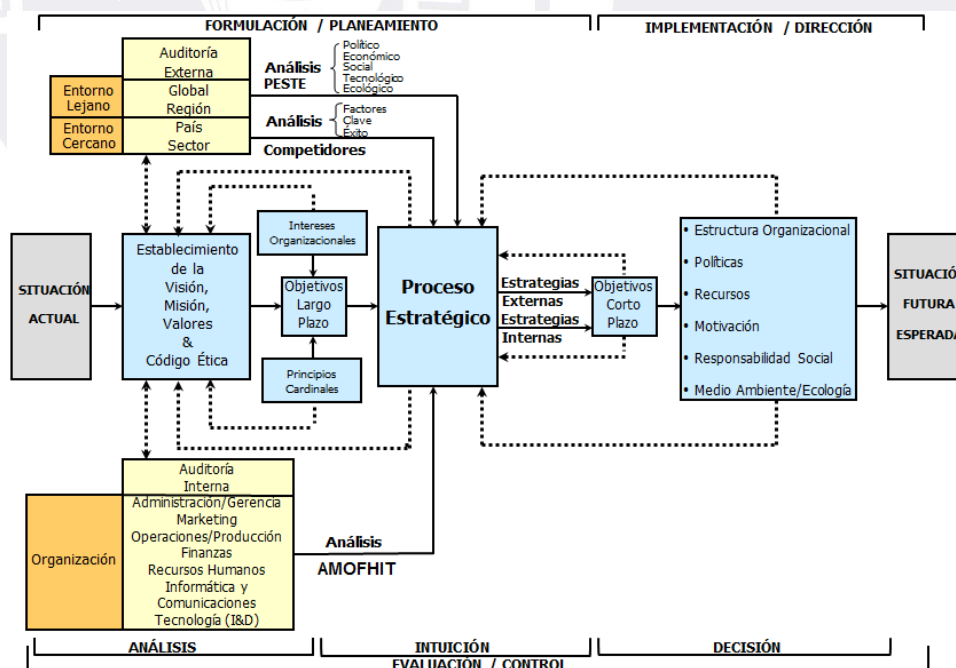


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

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 Papa en el Perú

1.1 Situación General

La papa es un producto oriundo de los andes y el Perú es su principal centro de origen y de mayor biodiversidad. Proexpansión (2011) afirmó que una de las cosas que aportó la última década respecto al origen de la papa es que sus orígenes estuvieron en suelo peruano y se remontan a 7,000 años en la cordillera de los Andes cerca del Lago Titicaca en el Sur del Perú. De acuerdo con el Ministerio de Agricultura [MINAG] (2012) el Perú es el país con mayor diversidad de papas en el mundo, al contar con todas las especies de las ocho conocidas en el sistema de clasificación utilizado universalmente. Además, cuenta con 2,301 de las más de 4,000 variedades que existen en Latinoamérica.

De acuerdo con el MINAG (2013) las variedades de papa se clasifican en modernas (mejoradas o híbridas) y nativas. Entre las modernas tenemos: (a) canchán, (b) perricholi, (c) yungay, (d) andina, (e) amarilis, (f) tomasa condemayta, (g) mariva, (h) cica, serranita y (i) chucmarina. Las principales variedades nativas comerciales son las siguientes: (a) huagalina, (b) amarilla tumbay, (c) amarilla del centro, (d) peruanita, (e) huayro, (f) huamantanga, (g) ccompis, (h) yana Imilla. Entre las variedades nativas no comerciales destacan: (a) camotillo, (b) putis, (c) llama sencca, (d) inka tipana, (e) pukasoncco, (f) qeccorani. Las principales características de las variedades más comerciales se pueden apreciar en el Apéndice A.

Según Proexpansión (2011), 19 de los 24 departamentos del país, producen papa ya que existen condiciones climáticas favorables durante todo el año para la producción de variedades demandadas comercialmente, tanto para consumo fresco y/o procesamiento. También indicó que la mayor concentración de la cosecha de papa se da entre los meses de abril y mayo, a excepción de Ica, según se muestra en la Figura 1. Por su parte, los departamentos de Amazonas, Arequipa, Cajamarca, Ica, Lima, Moquegua, Piura y Tacna tienen producción entre agosto y diciembre, época en que hay menor oferta de los otros

departamentos. Los departamentos que no registran producción de papa son: (a) Loreto, (b) Tumbes, (c) Ucayali, (d) San Martín y (e) Madre de Dios (MINAG, 2013).

El cultivo de la papa representa el 25% del Producto Bruto Interno (PBI) agropecuario. Asimismo, 600,000 familias dependen de su cultivo, empleando 30 millones de jornales (MINAG, 2012). La producción de papa ha ido incrementándose desde comienzos de los años 90 hasta el 2012, según se aprecia en la Figura 2. Scott (2011) afirmó que dicho crecimiento ha sido en gran medida por los cambios sociodemográficos producidos en el país a partir de esa década: (a) el cese del terrorismo y el restablecimiento de la seguridad en el campo, (b) ausencia de fenómenos climáticos, (c) estabilidad macroeconómica, (d) baja inflación, (e) tipo de cambio estable y, (f) el restablecimiento del crédito agrario.

Región	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Amazonas												
Ancash												
Apurímac												
Arequipa												
Ayacucho												
Cajamarca												
Cusco												
Huancavelica												
Huánuco												
Ica												
Junín												
La Libertad												
Lambayeque												
Lima												
Moquegua												
Pasco												
Piura												
Puno												
Tacna												

Cosecha Grande
 Cosecha Pequeña de Sierra

Figura 1. Calendario de cosecha de Papa en el Perú. Tomado de “Cambios del sector papa en el Perú en la última década: Los aportes del proyecto Innovación y Competitividad de la Papa (INCOPIA)”, por Proexpansión, 2011.

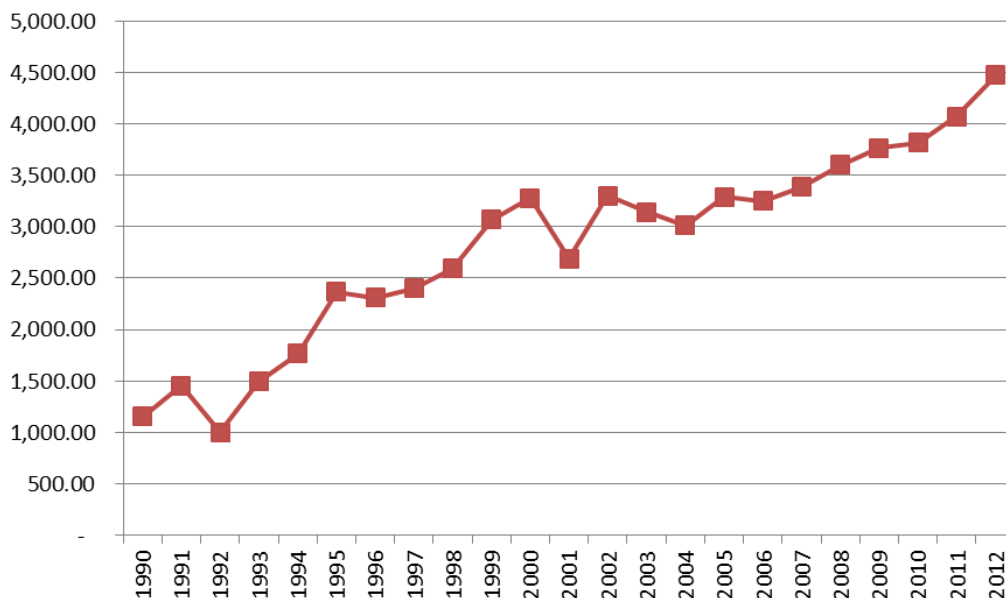


Figura 2. Evolución de la producción anual de papa a nivel nacional, 1990–2012, en toneladas. Tomado de “Información Económica”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Recuperado de <http://iinei.inei.gob.pe/iinei/siemweb/publico/>

En el 2012 la producción de papa ha registrado la cantidad de 4.47 millones de toneladas métricas (TM), lo que significó un crecimiento del 3.3% como promedio anual desde el 2004. En América del Sur, el Perú lidera la producción de papa con 29.97% de la producción total, seguido por Brasil y Argentina con 23.42% y 14.74% respectivamente, como se aprecia en la Figura 3.

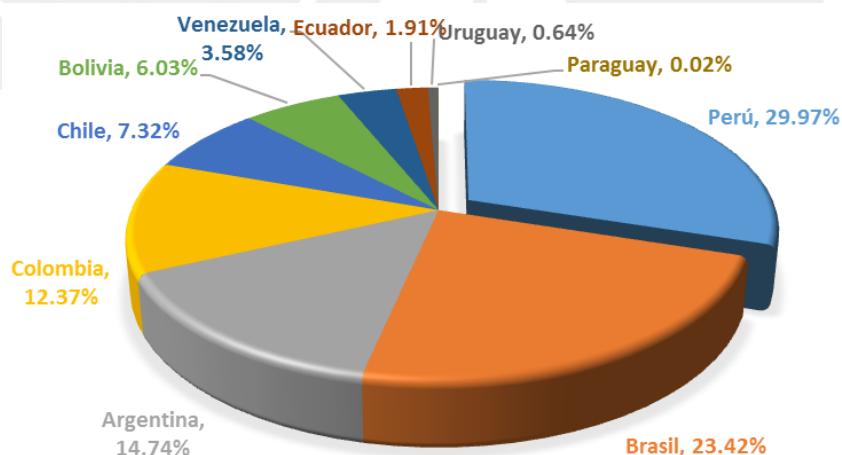


Figura 3. Producción de papa en América del Sur el 2012. Tomado de “Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAOSTAT)”, por FAOSTAT, 2013. Recuperado de http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/browse/Q/*/*S

En la Tabla 1 se muestra la producción por departamento de acuerdo a lo señalado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2012). En ella se puede apreciar que los departamentos con mayor producción están ubicados en la sierra siendo Puno (12.69%), Huánuco (12.68%), Cusco (9.62%) y Junín (9.16%) los principales productores, representando aproximadamente el 45% del total producido. En el caso de la costa, los departamentos con mayor producción son: (a) La Libertad (8.47%), (b) Arequipa (6.65%) y (c) Lima (3.81%).

Tabla 1

Producción de Papa por región en el Perú durante 2012

Región	Producción (TM)	Participación
Puno	567,612	12.69%
Huánuco	566,988	12.68%
Cusco	430,009	9.62%
Junín	409,402	9.16%
La Libertad	378,643	8.47%
Apurímac	344,072	7.69%
Ayacucho	328,483	7.35%
Cajamarca	309,724	6.93%
Arequipa	297,427	6.65%
Huancavelica	283,473	6.34%
Lima	170,328	3.81%
Ancash	106,273	2.38%
Pasco	94,226	2.11%
Ica	86,138	1.93%
Amazonas	59,116	1.32%
Piura	17,542	0.39%
Tacna	8,809	0.20%
Moquegua	8,582	0.19%
Lambayeque	4,819	0.11%
Total	4'471,666	100%

Nota. Tomado de "Información Económica", por INEI, 2012. Recuperado de <http://inei.inei.gob.pe/inei/siemweb/publico/>

Ordinola, Devaux, Manrique, Fonseca y Thomann (2009) en su investigación resaltaron la importancia de la papa para el sector agrícola peruano, indicando que se trata de uno de los cultivos más importantes en términos económicos y sociales. El MINAG (2012)

afirmó que en la actualidad, la papa es uno de los principales cultivos del país en superficie sembrada, con aproximadamente 367,000 hectáreas registradas en el 2012.

De acuerdo con la FAO (2012) el rendimiento promedio nacional entre los años 2000 y 2012 ha sido de 12.66 TM/ha. Solo en el 2012 se obtuvo un rendimiento 14.33 TM/ha de acuerdo como se muestra en la Figura 4. En América del Sur el rendimiento por hectárea registrado en el año 2012, fue liderado por Argentina con 31.43 TM/ha seguido por Brasil y Chile con 26.81 y 26.33 TM/ha respectivamente de acuerdo a la Figura 5.

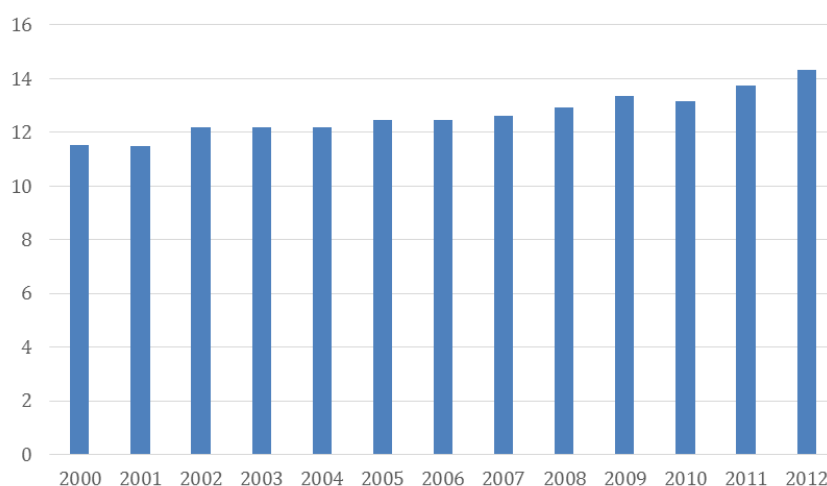


Figura 4. Rendimiento promedio de papa entre los años 2000 y 2012. Tomado de “Información Económica”, por INEI, 2012. Recuperado de <http://iinei.inei.gob.pe/iinei/siemweb/publico/>

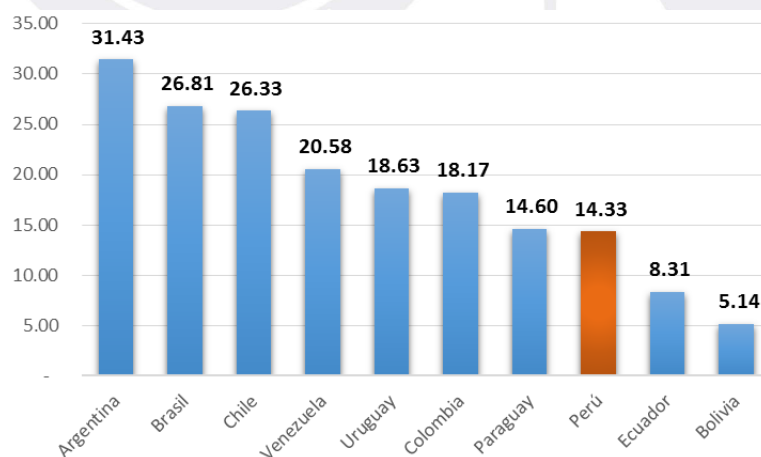


Figura 5. Rendimientos de papa en América del Sur el 2012. Tomado de “Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAOSTAT)”, por FAOSTAT, 2013. Recuperado de http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/browse/Q/*/*S

El uso total de la producción de papa en el Perú se destina a: (a) consumo humano, (b) semilla, (c) procesamiento y (d) mermas postcosechas. La proporción de utilización es mayor en el consumo humano como se visualiza en la Figura 6. Sin embargo, el segundo lugar lo ocupa la merma post cosecha. De acuerdo con la FAO (2009), en el Perú las pérdidas y mermas en los productos agropecuarios son los mayores del mundo, sobre todo en productos frescos como la papa. El promedio mundial alcanza el 7.1% anual, mientras que en el Perú asciende a 21%, es decir, uno de cada cinco kilos se pierde (Yaipén, 2013).

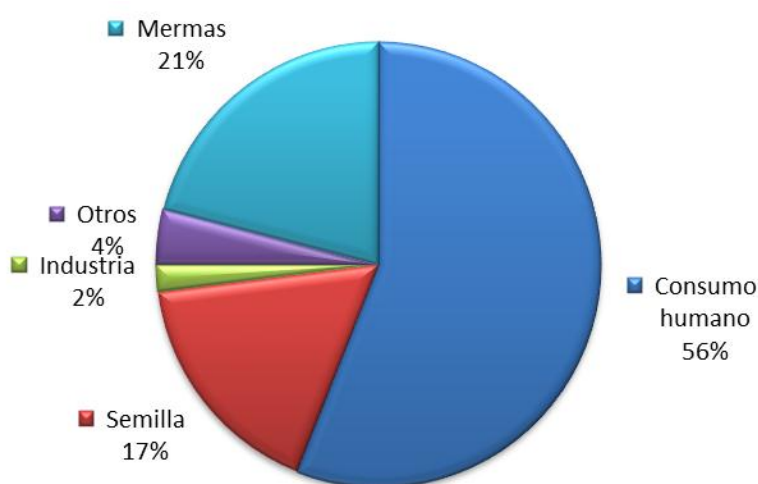


Figura 6. Destino de la Papa producida en el Perú (2012). Tomado de Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAOSTAT] (2013). Recuperado de http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/browse/Q/*/*S

Maximixe (2008) en su informe sectorial indicó que se han modificado las tendencias en el consumo de alimentos, afirmando que existe mayor preferencia por alimentos procesados por la reducción de los horarios de comida. Además, Scott (2011) indicó que los países de Latinoamérica han sido protagonistas de una serie de cambios socioeconómicos y demográficos fundamentales en las últimas décadas con respecto al consumo de la papa. En el Perú los cambios que más destacaron adicionales a los mencionados líneas arriba, fueron: (a) un constante crecimiento poblacional con tasas superiores al 20% por período intercensal, (b) incremento de la población urbana la misma que pasó de 70.1% en 1993 a 75% en el

2007, (c) movimientos migratorios a favor de la costa y selva, concentrando el 68% de la población en 2007.

Estos cambios socioeconómicos y demográficos han tenido influencia en las tendencias oscilantes del consumo per cápita de papa. Scott y Ocampo (2013) afirmaron que estos cambios influyeron en el crecimiento del consumo per cápita tanto así que este subió de 40 kg a 83 kg per cápita en los años 1990 al 2012 respectivamente, como se aprecia en la Figura 7.

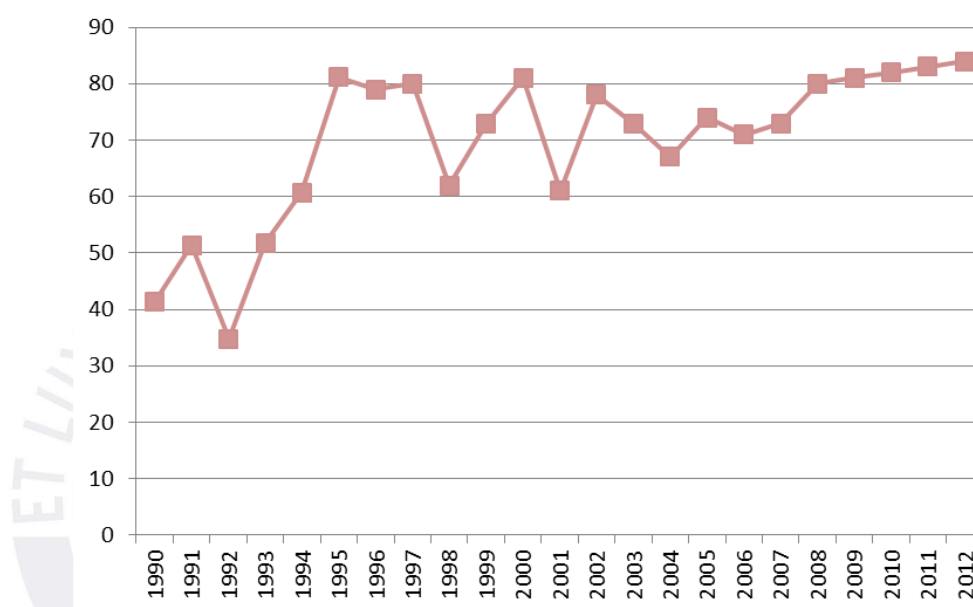


Figura 7. Evolución del consumo per cápita de papa 1990–2012. Tomado de "Agro. Proyectos de Irrigación y Seguridad Alimentaria", por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), (2012). Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/da1a1d20-22fc-4243-b4eb-f2077ad35d53>

A nivel de ciudades, la ciudad de Lima es la que concentra el mayor consumo de papa debido básicamente al crecimiento de la población y al desarrollo comercial de los conos de Lima. Adicionalmente, se incorporaron nuevos mercados mayoristas con importantes volúmenes de comercialización sumada a las cadenas de supermercados a nivel nacional y al crecimiento de restaurantes, producto del auge de la gastronomía peruana (Proexpansión, 2011).

El MINAG ha venido impulsando y fomentado el consumo de papa, por medio de campañas de sensibilización a nivel nacional como “Papea Perú” y “Este pechito come papa”. Adicionalmente, dentro de este fomento se promovió la celebración del Día Nacional de la Papa, cada 30 de mayo, a partir del 2005 y luego se continuó con la celebración del Año Internacional de la Papa en el 2008 (Proexpansión, 2011). También se viene realizando desde el 2008 la feria gastronómica más importante de América Latina, Mistura, en donde reúne a productores y presenta al mundo los platos típicos a base de papa.

Sumado a los esfuerzos del MINAG, las empresas privadas, como el grupo Wong y Supermercados Peruanos, han venido apoyando en las campañas de promoción y difusión del consumo de papa, lo que los ha convertido en importantes aliados estratégicos de su cadena productiva, porque su participación no ha sido únicamente como compradores sino que han ampliado su horizonte de participación en la revalorización de la papa (Triveño, Ordinola, Samanamud, Fonseca, Manrique y Quevedo, 2011). Del mismo modo, Proexpansión (2011) afirmó que el esfuerzo emprendido por los supermercados ha logrado convertir a la papa en uno de los productos perecibles de mayor demanda en estos establecimientos.

Junto con los supermercados, los restaurantes, principalmente las pollerías, se han convertido en importantes aliados que han promovido el consumo (Mercadeando, 2008). En el mercado nacional, se ha visto que la papa es clave para la gastronomía, pero hay sectores donde es imprescindible para su funcionamiento como en el rubro de pollerías. La papa es importante para la innovación, ningún producto es más versátil. Además, puede ser protagonista en cada tipo de cocción, sirve para decorar, como guarnición y para hacer menos aburrido cualquier plato (Proexpansión, 2011).

En cuanto a la cadena de la papa, López (2004) indicó que se trata de uno de los sistemas productivos y comerciales más importantes y complejos del Perú. Es importante por las siguientes razones: (a) incluye en su estructura la mayor cantidad de unidades agrícolas de

producción que cultivan la papa tanto para autoconsumo como para la generación de ingresos económicos; y (b) porque es un importante aporte al valor bruto agropecuario del país. El MINAG (2003) tiene identificados a los actores de la cadena de la papa tal y como se muestra en la Figura 8. El eslabón más frágil de la cadena es la producción en donde se encuentran todos los agricultores de papa del país.

El mercado de procesamiento de la papa, a pesar del dinamismo que ha tenido, aún no está muy desarrollado en el país. Devaux, Ordinola, Hibon, Calle, Vela, Valcárcel y Alonso (2010) y Proexpansión (2011) indicaron que los niveles de procesamiento alcanzaron el 4% de la producción anual. Los principales rubros de procesamiento en el Perú son: (a) papa cortada en tiras, (b) hojuelas, (c) chuño o tunta.

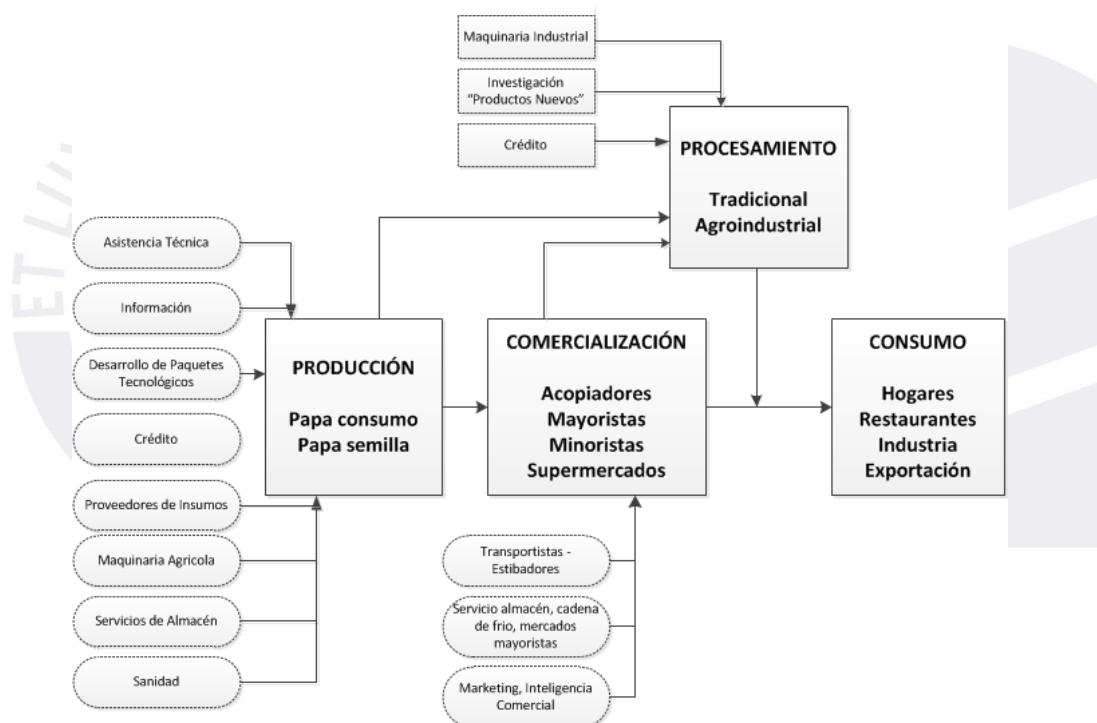


Figura 8. Cadena Productiva de la Papa. Tomado de “Plan Estratégico de la cadena de la papa”, por Ministerio de Agricultura (MINAG), 2003.

El procesamiento de papa cortada en tiras, básicamente se trata de un negocio de procesamiento primario que consiste en el pelado y cortado de la papa en tiras, al que se le añade un preservante para evitar la oxidación. Se distribuye en empaques que van desde los 5 hasta los 20 kilos, siendo su principal destino los restaurantes de pollos a la brasa (pollerías)

los mismos que se han convertido en los principales impulsores de este tipo de procesamiento de papa. Mercadeando (2008) sostuvo además que mientras algunas cadenas de supermercado y los restaurantes de comida rápida son abastecidos con papa congelada importada, las pollerías y otros restaurantes dependen de los procesadores locales, generalmente informales, que venden papas peladas y cortadas.

Las hojuelas fritas de papa (chips) es una forma no tradicional de consumo con un gran mercado establecido, el cual exige un determinado tipo de papa con características adecuadas para la fritura. Esta industria hoy en día, es una de las más importantes dentro del mercado de transformación de papa. Según Proexpansión (2011) “la industria de hojuelas de papa participó activamente en el desarrollo de la innovación de papas nativas” (p. xii). Esta industria se clasifica en (a) la formal que incluye a la empresa privada más significativa y con mejor tecnología de producción; y (b) la informal que incluye empresas menores. Dentro del rubro de la producción formal las industrias colocan sus productos en mercados con diferentes marcas, utilizando a los supermercados como el canal de distribución más grande. Existen además productos en base a hojuelas que tienen proyección a nivel internacional.

Otro producto que forma parte del mercado productor de papa es la tunta o chuño, el mismo que es muy apreciado en la sierra sur, donde forma parte de la cocina tradicional con numerosos potajes, sopas, platos de fondo y postres, es por ello que los pobladores andinos son pequeños productores, dando prioridad al consumo local para después iniciar la comercialización en otros mercados. Puno es la región donde se concentra la mayor producción de chuño con un 70% de la producción nacional y donde la mayor cantidad de familias destinan anualmente alrededor del 60% de sus cosechas de papa a la elaboración de tunta o chuño con la finalidad de abastecer durante todo el año al mercado peruano. El 30% restante de la producción se distribuye en los departamentos de Cusco, Junín, Huancavelica, Ancash y Apurímac esto se muestra en la Figura 9.

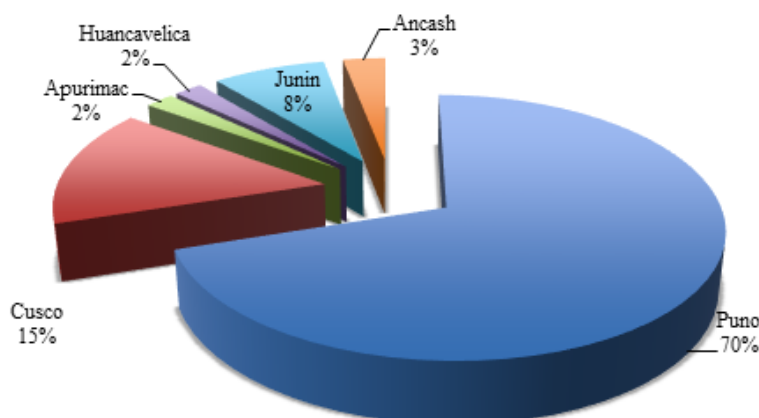


Figura 9. Distribución de la producción de tunta en el Perú. Tomado de “Centro Internacional de la Papa. Mejorando la competitividad de la agroindustria rural: El caso de la tunta en el altiplano peruano”, por Fonseca, C., y Ordinola, M., 2011.

Existen productos procesados de papa que son importados como: (a) papa congelada y (b) almidón. La papa procesada congelada principalmente está vinculada a establecimientos de comida rápida, conocidos en inglés como *fastfood*, que pertenecen a franquicias internacionales (McDonald’s) y nacionales (Bembos), las mismas que prefieren importarla. Es por ello que Proexpansión (2011) afirmó que es difícil, para las empresas nacionales competir a nivel local con las importaciones, por el gran tamaño de inversión que se requiere para lograr producir la escala necesaria y la dificultad que tendrían para abastecerse todo el año en el mercado local con variedades que cumplan con los estándares requeridos para este tipo de procesamiento y a un precio que permita rentabilizar la inversión.

El almidón de papa representa otra forma de procesamiento de papa y se destina principalmente al consumo humano y al uso industrial. Según López (2004) casi todo el almidón de papa es importado e introducido al mercado por empresas importadoras o por comerciantes que distribuyen el producto a los puntos de venta. Se vende a granel o fraccionado bajo determinadas marcas que compiten en el mercado.

De acuerdo con cifras registradas en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), la importación de almidón de papa (partida arancelaria: 11081300) en el año 2012 fue más de 16 millones de dólares, siendo Alemania y Holanda los principales

países abastecedores de este producto representando el 85% del total de las importaciones. Lo dicho se puede apreciar en la Tabla N 2.

Tabla 2

Importaciones de Almidón de Papa, año 2012 en US\$

País	CIF (USD)	Participación
Alemania	12'354,085	73.5%
Holanda	2'571,187	15.3%
Polonia	1'478,726	8.8%
Dinamarca	157,250	0.9%
México	85,409	0.5%
Austria	78,559	0.5%
Francia	51,338	0.3%
Brasil	32,796	0.2%
Total	16'809,418	100%

Nota. Tomado de "Exportaciones por Partida Arancelaria", por SUNAT, 2012. Recuperado de http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG_consulta=2

Según Scott, Basay y Maldonado (1997) en las últimas décadas, los cambios en la oferta y la demanda de la papa han transformado el sector en Latinoamérica y se han convertido en la base de las mayores modificaciones en el comercio exterior de la papa. Según Venero (2009) la papa en el Perú ha experimentado en los últimos años una mayor demanda ya sea para el mercado interno (papa fresca, semilla y procesada para el consumo humano) o para el mercado externo.

Los productos derivados de la papa que el Perú importa, tienen muy poca participación en el consumo interno, es decir, se usa como insumo para su posterior procesamiento. Como ejemplo está el caso de la papa preparada para freír que se importa de Holanda, Canadá y Estados Unidos para los *fastfood*. En la última década los volúmenes de papa se han incrementado tanto a nivel de importaciones como de exportaciones, lo que indica que la demanda de los productos exportados e importados se ha expandido.

De acuerdo con Mercadeando (2008) las exportaciones de papa son menores al 1% del valor total exportado a nivel nacional. Según SUNAT para el 2012 la balanza comercial continuó siendo negativa tal y como se aprecia en la Tabla 3. En la Figura 10 se presentan los

principales destinos para las exportaciones de papa, tanto fresca como procesada en sus distintas presentaciones. Se observa que el 42% se destinó a Estados Unidos, seguido de Bolivia con un 27% de participación.

Tabla 3

Exportaciones e Importaciones de papa fresca y procesada, año 2012 en TM.

Partida	Descripción	Exportaciones en TM	Importaciones en TM
0710100000	Papas (patatas), aunque estén cocidas en agua o vapor, congelada	133	-
0701900000	Las demás papas (patatas), frescas o refrigeradas	25	-
1108130000	Fécula de papa (patata)	28	19,554
2004100000	Papas (patatas) congeladas	24	15,079
2005200000	Papas (patatas) preparadas o conservadas, sin congelar	176	607
1105100000	Harina, Sémola y polvo de papa	27	15
1105200000	Copos, gránulos y pellets	3,654	1,375
		4,067	36,630

Nota. Tomado de “Exportaciones por Partida Arancelaria” en toneladas métricas, por SUNAT, 2012. Recuperado de http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG_consulta=2

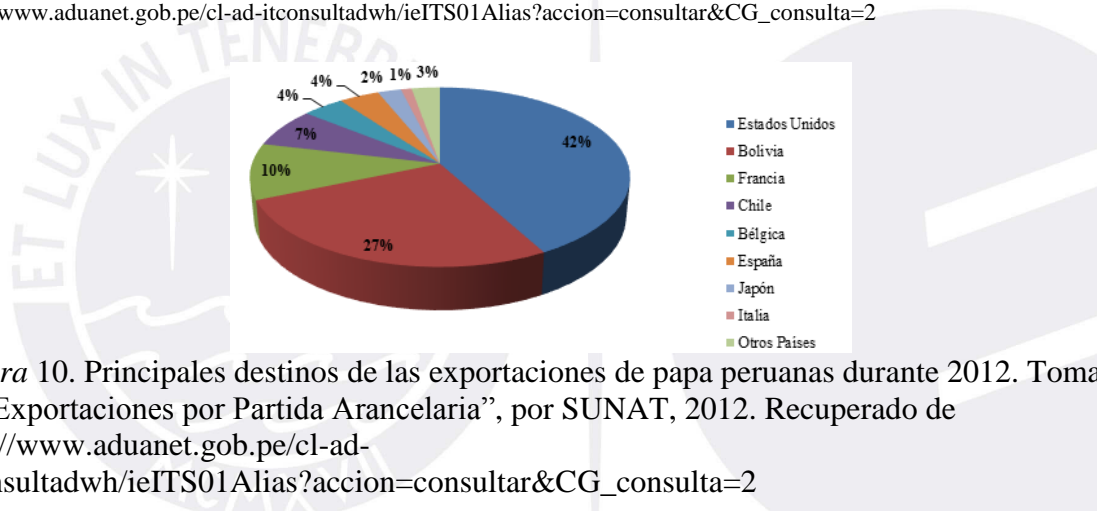


Figura 10. Principales destinos de las exportaciones de papa peruanas durante 2012. Tomado de “Exportaciones por Partida Arancelaria”, por SUNAT, 2012. Recuperado de http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG_consulta=2

1.2 Conclusiones

La papa forma parte del sistema alimentario mundial y es considerado uno de los cuatro cultivos más importantes junto al maíz, el arroz y el trigo. Actualmente, en el Perú se cultiva papa en 19 de los 24 departamentos convirtiéndose en el principal cultivo, no cerealero, del país. La producción de la papa ha venido incrementándose en el Perú a un ritmo de 3.3% desde el 2004 gracias a los cambios sociodemográficos ocurridos en las últimas dos décadas y en el 2012 presentó una producción de 4.47 millones de TM con un rendimiento de 14.33 TM/ha. A pesar que Perú supera en producción a Chile y Argentina,

ambos países registran mejores rendimientos por hectárea, 26.32% y 31.43% respectivamente.

Se ha identificado que la mayor parte de la producción de papa es destinada al consumo humano, ya sea como producto fresco o procesado. Asimismo, una importante cantidad de la producción se pierde (21%), es decir, que por cada cinco kilos de papa, uno se pierde.

Los niveles de consumo per cápita de papa también han venido incrementando desde el comienzo de la década de los 90 hasta la actualidad, siendo uno de los países con mayor crecimiento de consumo per cápita en Latinoamérica. Este incremento del consumo también se ha visto incentivado por la gastronomía, particularmente el rubro de pollerías, donde la papa se ha convertido en un elemento vital dentro de la oferta gastronómica.

Además de la gastronomía, el consumo de papa también ha sido impulsado por las cadenas de supermercados, porque estos se han convertido en un canal de distribución importante que pone a disposición de sus consumidores productos de calidad, logrando con ello modificar los hábitos de compra del consumidor peruano, aunque es necesario resaltar que la importancia de los supermercados radica principalmente en los esfuerzos por la difusión y promoción de la papa más que por los volúmenes que pueden vender.

Se vuelve entonces significativa la importancia que la papa ha ido tomando en los últimos años para el Perú. Sin embargo, son muy pocas las variedades conocidas y en consecuencia utilizadas para el comercio y el consumo. La balanza comercial de la papa es negativa, lo cual significa que la producción interna no es suficiente para cubrir la demanda que actualmente se requiere. Finalmente, si bien ya existe el procesamiento de la papa, esta actividad todavía no está consolidada pudiendo desarrollarse aprovechando las ventajas comparativas que el Perú tiene.

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

2.1 Antecedentes

Pese a que la papa está considerada dentro de los cuatro cultivos más importantes y como un elemento de seguridad alimentaria para las naciones en desarrollo, no se le reconoce aún su potencial agroindustrial o como un bien transable. Es por ello que se hace necesario que el gobierno apoye a la cadena productiva, potencie su industrialización y fomente el consumo. Esta participación del estado ayudaría en la revalorización de la papa y a dinamizar la industria.

Es por ello que el MINAG, consciente de la importancia de la papa, desarrolló en el año 2003, un planeamiento estratégico con el propósito de impulsar el desarrollo de la cadena productiva. En este planeamiento estratégico, se estableció como visión “La cadena productiva de la papa es competitiva y sostenible económica, social y ambientalmente, atendiendo eficientemente los requerimientos de los mercados interno y externo” (MINAG, 2003, p.2).

En este mismo planeamiento, se estableció la misión de la Papa, donde se indica:

Ofrecer papa fresca y derivados de calidad, seguros y nutritivos, respondiendo a las preferencias de los mercados de consumo, mediante la modernización del mercadeo, empleo de tecnologías amigables con el medio ambiente y el aprovechamiento racional de los recursos genéticos existentes (MINAG, 2003, p.2).

Pero el gobierno no es el único quién está haciendo esfuerzos por plantear estrategias que permitan impulsar el desarrollo y crecimiento de la papa en el Perú. En ese sentido, en Centrum Católica también se desarrolló un planeamiento estratégico para este tubérculo cuya visión fue:

Para el año 2023, el Perú será reconocido como el país con la mayor variedad y mejor calidad de papa a nivel mundial, por lo cual los agentes económicos serán

debidamente reconocidos, desde los productores por su labor y contribución a la conservación de una tradición milenaria y preservación del medio ambiente, hasta el sector industrial por el uso responsable de los recursos naturales. En este compromiso, los integrantes de la cadena productiva y comercializadora de la papa, contribuyen a la promoción de una cultura de responsabilidad social que integra poblaciones marginadas, generando empleos, bienestar y desarrollo nacional sostenido (Deza, Nieri, Ortega, Oviedo y Valentín, 2010 p.54).

La misión establecida en este planeamiento, plantea usar la ventaja comparativa que tiene el país para convertirla en ventaja competitiva, “para promover el desarrollo nacional sostenido a partir de su potencial agrícola, enfocados en el mercado global” (Deza et al., 2010, p. 54).

Devaux et al. (2010) en su investigación hicieron un diagnóstico de la situación actual de la papa, y plantearon los ejes para el desarrollo de una visión estratégica, donde indica que “la visión de la papa en el Perú debe considerar seis ejes fundamentales que deben servir para inspirar todas las actividades necesarias para mejorar la competitividad de la cadena” (p. 334), y establece los siguientes ejes: (1) revalorización de la biodiversidad frente al cambio climático, (2) orientar la cadena al consumidor global, (3) promover la innovación tecnológica, (4) aplicar estrategias modernas y diferenciadas, (5) relanzamiento de la imagen de la papa a nivel nacional y (6) promover distintas formas de organización empresarial.

La FAO en 2009 afirmó que para extender los beneficios de la producción de la papa se requiere intervenir en un frente amplio. Para ello plantea un desarrollo agrícola que beneficie a los pequeños agricultores, que son quienes constituyen la mayoría de la población pobre y subnutrida del mundo. El Perú tiene ventajas comparativas frente a otros países donde se cultiva papa, estas ventajas tienen que convertirse en ventajas competitivas que permitan el desarrollo e intensificación sostenible de la producción, la industria y las cadenas

comerciales que funcionan en base a este producto. El desarrollo de este plan pretende proponer las estrategias que permitan contribuir al desarrollo de la papa, dentro de un horizonte de tiempo.

2.2 Visión

Para el año 2023 la papa en el Perú seguirá siendo el producto líder en producción y consumo a nivel de Sudamérica, identificando al Perú como un país referente por la biodiversidad que ofrece el suelo peruano; utilizando tecnología de punta para mejorar el rendimiento del cultivo, agregar valor a la papa mediante el procesamiento, mejorar el nivel de vida de los productores, lograr satisfacer la demanda interna e incrementar los niveles de participación en el comercio internacional de papa a nivel de Sudamérica.

2.3 Misión

La papa es un producto que está considerada como uno de los cuatro cultivos más importantes y básicos a nivel mundial. En el Perú, es el principal cultivo en importancia económica y social. Además, cuenta la mayor biodiversidad gracias a las ventajas comparativas que el país tiene e intervienen en su producción y comercialización diferentes actores que promueven la sostenibilidad económica del país.

2.4 Valores

- **Inclusión:** Promover oportunidades de desarrollo para todo el personal involucrado en la producción, ampliando las capacidades de los ciudadanos en forma equitativa para lograr las mismas oportunidades de desarrollo a nivel personal, familiar y social.
- **Aprendizaje constante:** Un trabajo continuo con todos los participantes en donde se generará la actitud de seguir mejorando e incrementando el desarrollo y la competitividad.

- Responsabilidad: Cultivando compromiso y responsabilidad en cada uno de los involucrados, lograremos que nuestros productos obtengan mejor calidad, también se generará un ambiente de libre competitividad cumpliendo las políticas y obligaciones hacia los empleados, clientes y Estado.
- Excelencia: Lograr productos de gran calidad, obteniendo la calificación internacional para satisfacer las necesidades de otros mercados.
- Compromiso: Cumplir con las metas y objetivos que los clientes buscan del producto ofrecido, dando todo nuestros conocimientos en ello.

2.5 Código de Ética

El código de ética es el marco que rige el comportamiento de los productores y comercializadores en la industria de la papa. Todos los empresarios, productores, agricultores y entes públicos involucrados en el cumplimiento de las mismas se comprometen con lo siguiente:

1. Respetar la Constitución del Perú, así como todas las leyes y normativas vigentes.
2. Promover la implementación de este plan estratégico.
3. Las actividades productivas e industriales de la papa deben hacerse dentro de la normativa mundial y alineándose a los estándares que norman el cuidado y protección del medio ambiente, así como de las comunidades relacionadas.
4. Utilizar de manera eficaz y eficiente los recursos financieros, materiales, humanos y ambientales.
5. Compromiso a mostrar información verídica a los consumidores sobre el producto, sus variedades y atributos.
6. Facilitar el trabajo en equipo, propiciando el desarrollo de competencias en todos los colaboradores involucrados.

7. Asumir las consecuencias de las acciones realizadas, sean positivas o negativas.
8. Guardar y reservar información clave de la papa y las comunidades relacionadas.
9. Comunicar actos sub-estándares que puedan ocasionar algún daño colateral en la calidad del producto

2.6 Conclusiones

Es muy importante establecer la visión de la papa, porque esta permitirá trazar un rumbo a seguir por cada uno de los actores involucrados en esta industria. En la visión se ha definido la meta que se desea alcanzar para el año 2023. Es necesario indicar que la visión y misión han sido desarrolladas de manera alineada con lo establecido por el MINAG en su Plan Estratégico Sectorial Multianual. Según lo planteado, se busca mantener a la papa como el principal producto agrícola producido y consumido en el Perú y que la biodiversidad de la misma sea reconocida por todos los peruanos. Al mismo tiempo, se busca emplear tecnología de punta con el fin de agregar valor al procesamiento de la papa y mejorar el nivel de vida de los diferentes actores de la cadena productiva, principalmente la de los agricultores. Adicionalmente se busca mejorar los niveles de participación en los mercados internacionales, principalmente en Sudamérica.

Los valores y el código de ética son fundamentales para alcanzar el éxito de la visión planteada. Estos impondrán un marco de acción y regirán las políticas de este plan estratégico. Todo esto debido a que servirá como base para la proyección y las metas a largo plazo que se quiere dar a este proyecto.

Capítulo III: Evaluación Externa

El análisis global del entorno es una parte fundamental para el desarrollo de las estrategias de un sector o una industria. La evaluación externa de la papa se realizará utilizando los siguientes enfoques propuestos por D'Alessio (2013): (a) análisis tridimensional de Hartmann, (b) análisis de la competitividad nacional y (c) análisis PESTE. En base a estas herramientas de análisis se desarrollarán la Matriz de Factores Externos (MEFE), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Según indicó D'Alessio (2013) la teoría tridimensional desarrollada por Hartman se emplea para analizar las relaciones internacionales destacando la importancia de éstas en el proceso de planificación estratégica desde una perspectiva nacional. El análisis de factores externos empieza por una evaluación del entorno global, en el cual se concretan las relaciones internacionales del Perú y, por ende de los diferentes sectores que operan en este. En esta teoría se plantea la evaluación de tres grandes dimensiones: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional, y (c) principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

D'Alessio (2013) explicó que los intereses nacionales son lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás estados; para expresar los intereses nacionales del Perú, se emplea la Matriz de Intereses Nacionales (MIN). La matriz en mención ha sido desarrollada en función a los lineamientos de política exterior peruana del Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE). Estos lineamientos tienen como referente a las 31 Políticas de Estado del Acuerdo Nacional, enfatizando los objetivos establecidos en la Sexta Política, la misma que establece siete objetivos básicos vinculados, los cuales se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Promover el respeto de los derechos humanos, la democracia, el estado de derecho y la lucha contra las amenazas transnacionales y sus delitos conexos, en un ambiente de paz internacional		EE.UU. Ecuador Brasil	Unión Europea Bolivia *	Venezuela *
2 Participar activamente en los diversos procesos de integración con miras a un desarrollo armónico y la generación de condiciones más equitativas en el proceso de globalización, para que haya una inserción del Perú en el mundo		Brasil Colombia	Países asiáticos EE.UU. Unión Europea	Venezuela * Ecuador * Chile
3 Promover y defender los intereses permanentes del Estado peruano, sus connacionales y empresas en el exterior y utilizarlos como instrumentos para la captación de inversiones y de recursos de cooperación internacionales, así como para la promoción de las exportaciones		Unión Europea Chile *		
4 Respetar la soberanía y el principio de no intervención en los asuntos internos y externos de los Estados			Colombia Chile* Venezuela* Ecuador* Bolivia*	

Nota. Se han identificado con * los países con intereses contrario. Adaptado de "Objetivos Estratégicos", por Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), 2012. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/politicaexterna/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional es la fortaleza o capacidad que una nación posee para alcanzar o lograr sus intereses nacionales. Este análisis se realiza bajo los siguientes dominios (D'Alessio, 2013): (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico–científico, (e) histórico–psicológico, (f) organizacional–administrativo, y (g) militar.

Dominio demográfico. En el informe “Estadística Poblacional 2010” se publicó la siguiente información sobre el aspecto demográfico del Perú (Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A., 2010):

- Para el año 2010 se estimó que la población del Perú era de 29'815,714 habitantes.

En la Figura 11, se observa el envejecimiento de la población, es decir, que para el

2007 hay una mayor proporción de la población por encima de los 15 años, en comparación con 1993.

PERÚ: POBLACIÓN POR GRUPOS DE EDAD, 1993 Y 2007

Grupos de Edad	1993		2007	
TOTAL	22 048,4 (Miles)	%	27 412,2 (Miles)	%
0 - 14	8 155,4	37,0	8 357,5	30,5
15 - 64	12 866,9	58,3	17 289,9	63,1
65 y más	1 026,1	4,7	1 764,7	6,4

Figura 11. Población por grupos de edad, 1993 y 2007. Tomado de “Perú en Cifras”, por INEI, 2013. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTML/inf-dem/cuadro.asp?cod=3646&name=po06&ext=gif>

- Un 76.2% de los habitantes del Perú vivía en áreas urbanas y el restante 23.8% en áreas rurales. En la Figura 12 se muestra como la población se concentra en Lima y en la costa norte.



Figura 12. Población por zona geográfica de Perú, estimado 2010. Tomado de “Estadística Poblacional 2010”, por Ipsos Apoyo Opinión y Mercado, 2010. Recuperado de http://www.ipsos-apoyo.com.pe/estadistica_poblacional

- La población nacional está compuesta por un 49.7% de hombres y un 50.3% mujeres.

- La Población Económicamente Activa (PEA) ocupada asciende al 49.8% de la población total, habiendo una tasa de desempleo del 4.2%.

Dominio geográfico. Perú se encuentra ubicado en el centro occidente de América del sur, cubriendo una extensión de 1'285,216 kilómetros cuadrados, donde destacan tres regiones: (a) costa, (b) sierra, y (c) selva. A esto se le suman 200 millas náuticas de mar dentro del Océano Pacífico. El 2.88% del territorio nacional es cultivable, donde los cultivos permanentes representan el 0.47%. La ubicación geográfica y las características del terreno hacen que el Perú enfrente riesgos de fenómenos naturales como deslizamientos, terremotos, tsunamis o inundaciones (Central Intelligence Agency [CIA], 2011).

Perú se ubica en el centro de Suramérica, teniendo fronteras con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. La costa occidental del país se encuentra bañada por el océano pacífico. Esta privilegiada ubicación le permite al país tener acceso simultáneo a la APEC (*Asian Pacific Economic Cooperation*) y a la Comunidad Andina de Naciones. Por el océano pacífico llega a los mercados asiáticos, así como a la costa oeste de los Estados Unidos. Atravesando el canal de Panamá puede llegar a las costas atlánticas de los otros países del continente. Además cuenta con una gran frontera terrestre con Brasil, lo que le brinda acceso al principal mercado de Latino América.

Dominio económico. A nivel mundial, la mayoría de los países se recuperaron económicamente durante el año 2010. Dicha mejora estuvo acompañada por un alza importante de los precios de los *commodities*, así como por una mayor liquidez internacional. Esta reacción fue heterogénea entre los distintos países, ya que los países desarrollados tuvieron un crecimiento económico más lento, supeditado a sus políticas de estímulo fiscal y monetario. Mientras que los países emergentes experimentaron mayor crecimiento económico como consecuencia del dinamismo de sus demandas internas, como es el caso de China, India y Perú. En general, la actividad económica mundial se vio limitada por el alza en

los precios internacionales de las fuentes energéticas, principalmente del petróleo, y de los alimentos (BCRP, 2010).

Dentro de este entorno mundial, el Perú es considerado un excelente destino para los capitales privados, tanto nacionales como extranjeros, gracias a un crecimiento sostenido de su PBI, en medio de un ambiente económico internacional incierto (Proinversión, 2011). En la Tabla 5 se presentan las expectativas económicas mundiales para el año 2013, donde se observa que los Estados Unidos, la Eurozona y otras economías desarrolladas, como la del Japón, tendrán crecimientos bajos o decrecimientos. Mientras que China es el país donde se vislumbra habrá mayor incremento en el PBI, pero Perú no se queda atrás ya que para el 2013 se espera un crecimiento del 6.0%.

Tabla 5

Variación Porcentual del PBI, Perú y el Mundo

	2012	2013 proyectado
Mundo	3.4	3.5
EE.UU.	1.9	2.0
Eurozona	-0.3	0.1
Alemania	0.5	0.7
Francia	0.1	0.5
Italia	-2.0	-0.8
España	-1.8	-1.6
Reino Unido	0.2	1.0
Japón	1.5	0.8
Asia en desarrollo	7.2	7.0
China	7.8	7.8
Latino América y el Caribe	3.5	3.0
Brasil	2.0	3.5
Perú	6.2	6.0

Nota. Tomado de “Perú: Proyecciones Macroeconómicas 2013”, por Scotiabank, 2012. Recuperado de http://www.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/macroeconomico/20121121_mac_es.pdf

El aumento en los precios internacionales de los *commodities* ha tenido un efecto positivo en la economía nacional porque el país se ha enfocado en las exportaciones, las cuales se presentan en la Tabla 6. Este enfoque en las exportaciones se manifiesta en la firma

de tratados y acuerdos comerciales con varios países, entre ellos China y los Estados Unidos. Así mismo se ha incrementado la demanda interna, y la combinación de estos elementos ha incentivado la producción nacional y por ende el desempleo se ha reducido (BCRP, 2011).

Tabla 6

Destino de las Exportaciones Peruanas, Expresadas en Porcentaje al 2009

País	Volumen	Valor
EE.UU.	13.8%	17.2%
China	40.4%	15.2%
Suiza	0.1%	14.7%
Canadá	2.3%	8.6%
Japón	7.5%	5.1%
Alemania	2.7%	3.9%
Chile	5.9%	2.8%
Corea del Sur	2.9%	2.8%
España	2.9%	2.8%
Colombia	1.9%	2.4%
Otros	31.6%	24.5%

Nota. Destino de las exportaciones peruanas a sus principales socios comerciales, año 2009. Tomado de “Estadísticas y Publicaciones”, por MINCETUR, 2011. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=133>.

Dominio tecnológico-científico. El World Economic Forum (WEF) elabora anualmente un Informe Global de Competitividad, en donde se evalúan a los países en distintos factores. En el informe correspondiente a los años 2012-2013, en el aspecto tecnológico, Perú se ubicó en la posición 83 entre 144 naciones. Esto es similar a Colombia que tiene el puesto 80, pero por debajo de Chile que ocupó el 44 y de Brasil que ostentó la posición 48 (WEF, 2012). Esto indica que el Perú se encuentra en una posición desventajosa en cuanto a sus vecinos lo que le dificulta generar competitividad a nivel internacional.

Según el científico nuclear Modesto Montoya, el país requiere que se capten más inversiones para el desarrollo científico tecnológico. La inversión debe hacerse desde las escuelas, donde los niños deben entrar en contacto con la innovación y la ciencia, así mismo debe promoverse un acercamiento entre las empresas y las universidades. Hay en el Perú varias instituciones que operan en el área científica y tecnológica, como son: (a) el Fondo de

Desarrollo Científico, Tecnológico e Innovación [FONDECYT], (b) el Programa de Ciencia y Tecnología [FINCYT], y (c) el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad [FIDECOM], entre otros. Pero los esfuerzos son descoordinados por lo que no se crean sinergias y el uso de los recursos es ineficiente (Mendoza, 2012).

Dominio histórico/psicológico/sociológico. La cultura peruana tiene sus raíces en civilizaciones pre-incaicas; y posteriormente en la cultura inca, una de las más avanzadas de la era precolombina. Para posteriormente, en la etapa de la colonia, convertirse en el centro del Virreinato de Sudamérica. Los peruanos se sienten orgullosos de sus ancestros, habiendo heredado una tradición mixta entre ser conquistadores y luego ser conquistados. Tanto en la sierra, como en la selva y en la costa, han existido culturas que han contribuido a formar la identidad de los peruanos.

Según Arellano (2007) el Perú es una tierra de emprendedores. Son personas con ingenio y empuje, lo que ha permitido el crecimiento económico nacional, gracias al éxito de proyectos individuales y empresariales. Esto es un motor generador de nuevas empresas, lideradas por emprendedores que en la mayoría de los casos se han formado de manera empírica.

Dominio organizacional – administrativo. El Estado peruano está pasando de ser totalmente centralizado a ser un conglomerado de entes descentralizados, a pesar de que todavía en el 2012 el 27% de la población vive en Lima (INEI, 2013). El país se encuentra dividido en 24 departamentos y la Provincia Constitucional del Callao, como se presenta en la Figura 13.

Dominio militar. La integridad del territorio nacional y la soberanía del país son responsabilidad de las Fuerzas Armadas. Es por ello, que el gasto militar es necesario para el desarrollo del país. Además sirve para el combate del terrorismo y narcotráfico al interior del Perú. Sin embargo, como se observa en la Figura 14 la inversión que se realiza es muy baja,

si se comparar con países vecinos como Brasil, Colombia y Chile (Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina [RESDAL], 2010).



Figura 13. Mapa de Perú por Departamentos. Tomado de “Mapas de Perú”, por Nalsite, 2013. Recuperado de <http://www.nalsite.com/Servicios/Mapas/Provincias/peru.asp?pa=147>

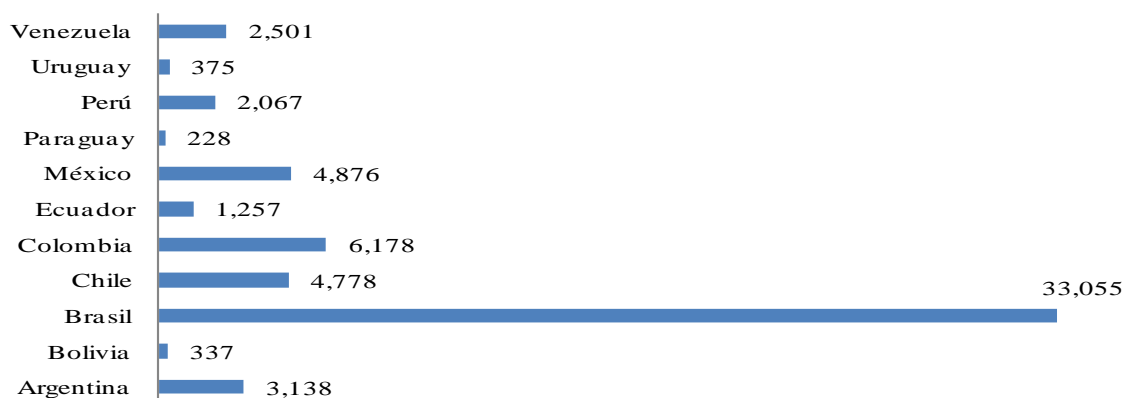


Figura 14. Presupuesto de defensa como porcentaje del presupuesto del Estado. Tomado del “Presupuesto de Defensa”, por el Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina (RESDAL), 2010. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas10-03-presupuestos.pdf>

3.1.3 Principios cardinales

Según lo establecido por D’Alessio (2013) son cuatro los principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses,

y (d) conservación de los enemigos. A continuación, se analizan cada uno de ellos con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas que tiene el Perú frente a su entorno.

Influencia de terceras partes. Dentro del marco de la globalización, lo que ocurre en una nación irremediamente afecta a otras, en distinto grado dependiendo de las relaciones que haya entre ambos países. Es por ello, que el Perú es vulnerable a los cambios que ocurran en el mundo, y en especial al interior de sus socios comerciales. Por ejemplo la crisis económica mundial, trajo consigo una disminución de las exportaciones y de las inversiones en el país, disminuyendo el ritmo de crecimiento económico que se había tenido en años previos. En la medida en que los socios comerciales se diversifiquen, sus condiciones internas serán amenazas menos intensas.

Lazos pasados y presentes. El primer fundamento de la política exterior peruana consiste en preservar y hacer respetar la soberanía e integridad del Estado. Para ello, se necesita que todos los tratados y acuerdos que el Perú ha suscrito sean respetados, observando el derecho internacional (MRE, 2012). Los posibles conflictos territoriales, así como restricciones al comercio internacional son amenazas que enfrenta el Perú.

Contrabalance de intereses. Se establece que todas las relaciones políticas y económicas que sostenga el Perú tienen aspectos tanto perjudiciales como beneficiosos, por lo que debe sopesarse cada paso que se da. Por ejemplo, pese a que Chile es un importante socio comercial para el país surgen conflictos entre los dos países vecinos y deben de balancearse para no perjudicar las relaciones. En la actualidad existe una disputa sobre el límite marítimo como se muestra en la Figura 15. A finales del año 2012 se presentaron los alegatos en la Corte Internacional de Justicia de la Haya, la cual dará su veredicto en el 2013 (“García Belaunde sobre diferendo marítimo en La Haya: La jurisprudencia pesa”, 2012).

Conservación de los enemigos. La conservación de los enemigos es importante porque motiva la mejora continua y el desarrollo de ventajas. El principal rival de Perú siempre ha

vido Chile, siendo importantes socios comerciales. Sin embargo, esta relación comercial está desbalanceada, ya que el Perú exporta principalmente bienes primarios, que tienen poco valor agregado; mientras que importa de Chile bienes industriales o procesados. Para que las relaciones comerciales sean perdurables en el largo plazo es necesario que este intercambio comercial entre ambos países se balancee.

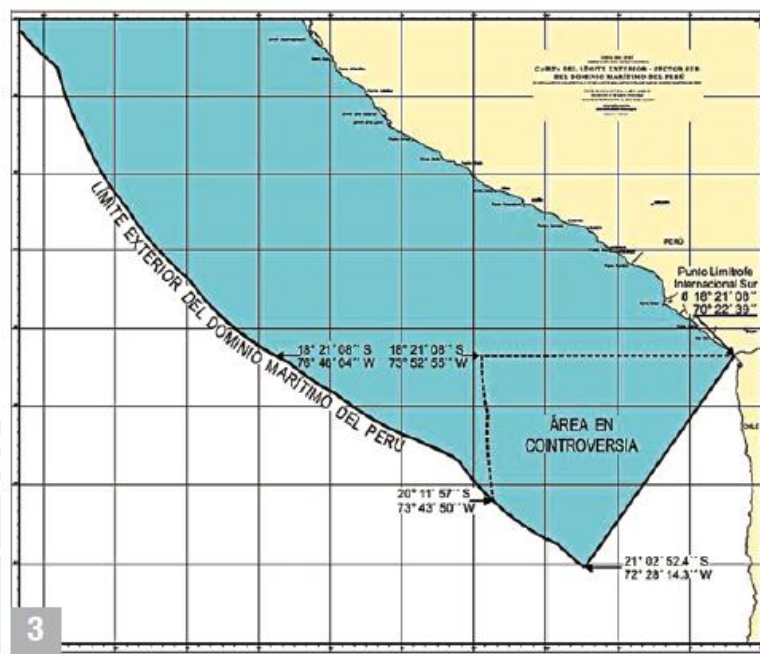


Figura 15. Mapa de la controversia limítrofe marítima entre Perú y Chile. Tomado de “Delimitación marítima entre el Perú y Chile”, por Ministerio de Relaciones Exteriores, 2009. Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/portal/enlaces.nsf/3f08cf720c1dbf4805256de20052913d/c6f184d2ab bdd77e05257583005b0f2e/\\$FILE/SupDelMar.pdf](http://www.rree.gob.pe/portal/enlaces.nsf/3f08cf720c1dbf4805256de20052913d/c6f184d2ab bdd77e05257583005b0f2e/$FILE/SupDelMar.pdf)

3.1.4 Influencia del análisis en la Papa

El crecimiento económico que ha experimentado el país se traduce en un mayor consumo interno, lo cual sin duda ha contribuido a incrementar la demanda y el consumo per cápita de papa, bordeando los 83 kg/persona en el 2012 (INEI, 2012). El mayor ingreso de los peruanos hace que estén dispuestos a invertir más en un producto de origen especial, valorando sus atributos diferenciadores, como es el caso de la papa procesada en cualquiera de sus variantes o en el caso de la papa fresca seleccionada que se comercializa en las cadenas de supermercados principalmente (Proexpansión, 2011).

A nivel del mercado internacional, la papa podría verse beneficiado por los tratados comerciales que el Perú ha establecido con diferentes naciones, estos acuerdos permiten el ingreso a importantes mercados a nivel mundial, como los son China y los Estados Unidos. Además, la posición geográfica nacional permite el rápido acceso a todos los países de Asia, así como a los países andinos y en general suramericanos.

Por otro lado, están las debilidades del país, donde la falta de inversión en tecnología podría afectar el desarrollo nacional, limitando la sostenibilidad del crecimiento económico que se experimenta. Finalmente, está el poco gasto militar que se da en el Perú, lo que podría en un futuro permitir el incremento de la delincuencia, el narcotráfico y el terrorismo que, como se mencionó en el Capítulo I, fue todo un reto para el país enfrentarlo en los años 90.

3.2 Análisis Competitivo del País

El modelo del diamante de Porter permite identificar los elementos determinantes de las ventajas competitivas de un país. Estos elementos forman parte de cuatro pilares diferentes: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura, y rivalidad en las empresas y (d) sectores relacionados y de apoyo (D'Alessio, 2013).

3.2.1 Condiciones de los factores

A partir de la revisión del Reporte de Competitividad Global se han identificado cuatro factores básicos, los cuales se refieren a: (a) las instituciones, (b) la infraestructura, (c) el ambiente macroeconómico, y (d) la salud y educación primaria. En la Tabla 7 se presenta el resultado obtenido por el Perú en cada uno de estos elementos para el período 2012–2013, donde se muestra que el país ostenta la posición 69 en el total de factores básicos, lo cual implica una mejora de nueve posiciones en solo un año (WEF, 2012).

Al analizar cada uno de los elementos que componen los factores básicos se nota que el peor desempeño se obtiene en el rubro de las instituciones, las cuales deben reforzarse para

mejorar la competitividad del país. Esto implica: (a) erradicar la corrupción, (b) evitar las injerencias de los otros poderes dentro del Poder Judicial, y (c) fortalecer la confianza que tiene la población tanto en sus autoridades como en la policía, entre otros. Por otra parte el mejor desempeño se obtiene en el ambiente macroeconómico, donde Perú ocupa el puesto 21 entre los 144 países evaluados por el Foro Económico Mundial. El país presenta crecimiento económico sostenido con una inflación controlada, lo cual lo hace un excelente destino para las inversiones privadas (WEF, 2012).

Tabla 7

Factores Básicos de Competitividad de Perú 2012-2013

	Posición	Puntaje
Factores Básicos	69	4.57
Instituciones	105	3.44
Infraestructura	89	3.51
Ambiente Macroeconómico	21	5.95
Salud y Educación Primaria	91	5.38

Nota. Tomado de “The Global CompetitivenessReport 2012-2013”, por World EconomicForum, 2012. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

Los factores o elementos de infraestructura que ofrece el Perú han mejorado desde el año 2000. Esto se evidencia tanto en las carreteras como en los aeropuertos y las conexiones aéreas. Para el 2016, con una inversión total de S/.29, 905 millones en el quinquenio 2011-2016, el gobierno peruano planea tener asfaltadas más del 85% de las vías que cubren el territorio nacional, con el objetivo de cerrar las brechas de inequidad entre las distintas regiones. Esta inversión también comprende la construcción y puesta en marcha del tramo dos del tren eléctrico, el cual conectará a la Plaza Grau con San Juan de Lurigancho (Andina, 2011).

3.2.2 Condiciones de la demanda

En la Figura 16 se presenta la evolución de la demanda interna y del consumo privado, donde se observa un incremento del 5.2% promedio anual en el consumo privado y del 6.2% en la demanda interna, para el período 2001–2012 (BCRP, 2013). Esto demuestra que cada año la población tiene más dinero o crédito disponible para gastar, pero debe mencionarse que esto no es equitativo a lo largo de todos los habitantes del Perú, sino que varía en función de los niveles socioeconómicos.

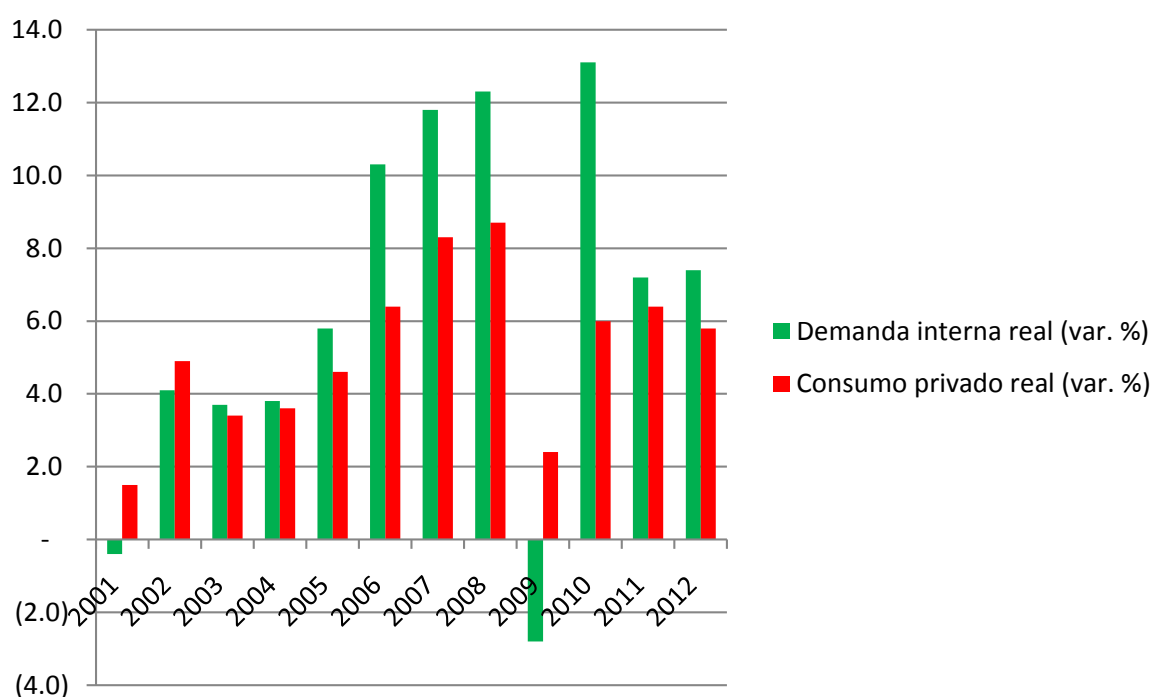


Figura 16. Demanda interna y consumo privado nominal, variación porcentual anual. Tomado de “Series Económicas, Estadísticas Anuales”, por BCRP, 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Gracias al crecimiento económico que ha tenido el país la proporción de la población en los NSE A, B y C se incrementa cada año, lo que indica que hay más disposición al consumo. Al contrastar la Figura 17 con la Figura 18 se observa como la población de Lima de los NSE A, B y C pasó de ser 49.7% en el año 2004 a ser 56.1% en el año 2012. En primer lugar, se dio la movilidad social desde el NSE C a los niveles A y B entre los años 2004 y 2007 para posteriormente continuar creciendo la clase media, que se identifica con la letra C.

Esto refuerza lo sostenido anteriormente de que la capacidad de consumo junto con la disposición a consumir se ha incrementado y las perspectivas son que esto continúe.

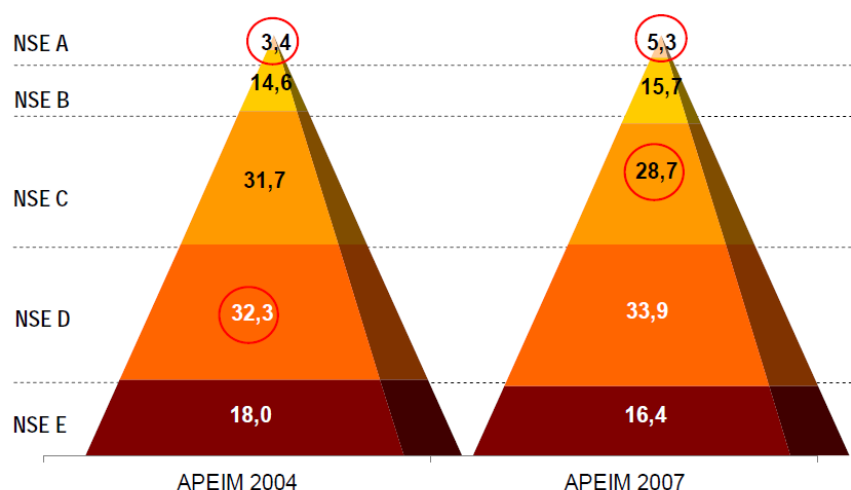


Figura 17. Distribución de los Hogares de Lima por NSE 2004–2007. Tomado de “Niveles Socio Económicos 2007–2008” por APEIM, 2007. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIMNSE2007_2008.pdf

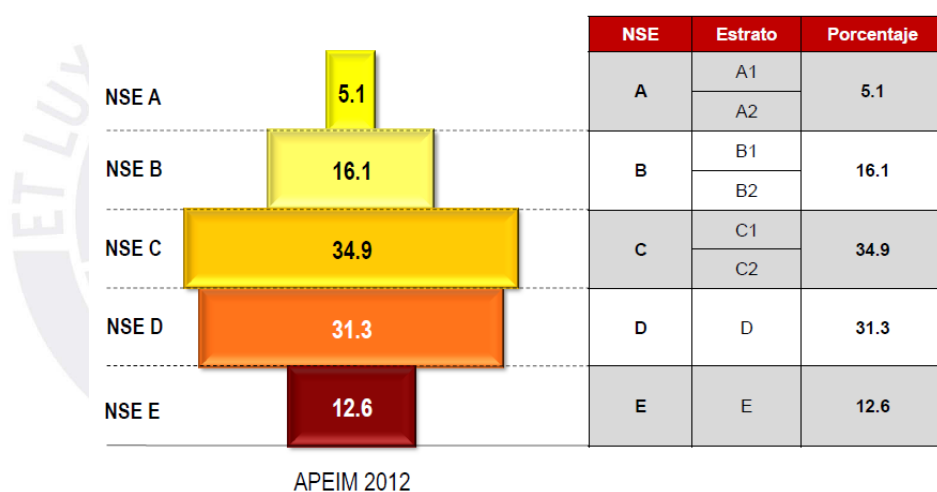


Figura 18. Distribución de Hogares de Lima por NSE 2012. Tomado de “Niveles Socio Económicos 2012”, por APEIM, 2012. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2012.pdf

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En el año 2010 en el Perú habían más de un millón 200 mil empresas, de las cuales el 47.2% pertenecen al sector comercio, seguido por el 12.1% que se dedican al sector inmobiliario, y 10.3% que corresponde a las industrias manufactureras (PRODUCE, 2010). Lo que más destaca de la información presentada en la Tabla 8 es que el 94.7% de las empresas que hay en el Perú son micro empresas, es decir que tienen menos de 10

trabajadores y sus ventas anuales no superan las 150 unidades tributarias (PRODUCE, 2010). Lamentablemente esto implica que son pocas las entidades con capacidad para invertir en procesos de mejora o incluso en investigación y desarrollo, lo cual pone en peligro la capacidad competitiva del país.

Tabla 8

Empresas por Actividad Económica, Año 2010

	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Más de 1,700 UIT	Total	
Agricultura, ganadería, caza y selvicultura	21,135	1,537	268	22,940	1.9%
Pesca	2,894	645	113	3,652	0.3%
Explotación de minas y canteras	5,676	662	279	6,617	0.6%
Industrias manufactureras	115,929	6,415	1,361	123,705	10.3%
Suministro de electricidad, gas y agua	649	68	39	756	0.1%
Construcción	28,960	3,550	458	32,968	2.7%
Comercio	538,580	24,156	3,521	566,257	47.2%
Hoteles y restaurantes	79,001	1,679	87	80,767	6.7%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	85,936	5,359	675	91,970	7.7%
Intermediación financiera	2,420	232	125	2,777	0.2%
Actividades inmobiliarias	135,691	8,115	1,083	144,889	12.1%
Educación	11,019	530	71	11,620	1.0%
Actividades de servicios sociales y de salud	12,993	627	76	13,696	1.1%
Otras actividades de servicios o comunitarios	95,884	1,929	207	98,020	8.2%
TOTAL	1,136,767	55,504	8,363	1,200,634	100.0%

Nota. Tomado de “Estadísticas de la MYPE, cuadros nacionales 2010” por PRODUCE, 2010. Recuperado de [http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/EST_MYPE_2010/est_mype_2010\(1\).pdf](http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/EST_MYPE_2010/est_mype_2010(1).pdf)

Adicional a la perspectiva empresarial se analizan los factores que desarrollan la eficiencia en un país, y por ende en las distintas facetas de su mercado. En la Tabla 9 se detalla como Perú a nivel mundial ocupa la posición 57 entre 144 países evaluados. Los puntos donde mejor se desempeña son en el desarrollo del mercado financiero y la eficiencia del mercado laboral, mientras que debe mejorar en la cobertura y calidad de la educación superior (WEF, 2012). Esto influye de forma directa en la rivalidad de la industria al incrementarla, ya que pone a las empresas a competir por el recurso humano capacitado y por el acceso al financiamiento.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El sector financiero es uno de los que se requiere mayor apoyo para el desarrollo de los otros sectores productivos de la economía, condicionando la expansión del crédito y por lo tanto interfiriendo de manera indirecta en la oferta. El sector financiero está integrado por: (a) la banca múltiple, (b) las empresas financieras, (c) las cajas municipales, (d) las cajas rurales, (e) las Edpymes, y (f) las empresas especializadas.

Tabla 9

Factores que miden la Eficiencia del País

	Desarrollador de eficiencia		Educación superior y capacitación		Eficiencia del mercado de bienes		Eficiencia del mercado laboral		Desarrollo del mercado financiero		Preparación tecnológica		Tamaño del mercado	
	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje
Brasil	38	4.52	66	4.27	104	3.94	69	4.39	46	4.45	48	4.43	9	5.63
Chile	32	4.63	46	4.72	30	4.74	34	4.68	28	4.73	44	4.48	42	4.44
Estados Unidos	2	5.63	8	5.72	23	4.88	6	5.37	16	5.07	11	5.84	1	6.93
México	53	4.31	77	4.11	79	4.20	102	4.01	61	4.15	72	3.80	12	5.58
Perú	57	4.23	80	4.05	53	4.37	45	4.56	45	4.46	83	3.57	45	4.40

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2012-2013”, por World Economic Forum, 2012. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

Como se observa en la Figura 19 hay un 51% de los préstamos que se han otorgado en moneda nacional, mientras que el 49% restante se han dado en moneda extranjera, principalmente en dólares americanos. Sin embargo, a través de los años esta situación ha venido cambiando ya que el fortalecimiento del sol frente al dólar ha ocasionado que muchos endeudamientos se estén otorgando en soles.

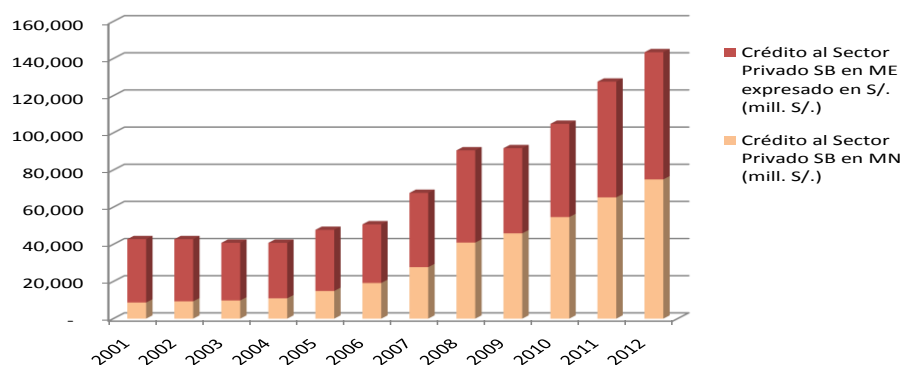


Figura 19. Crédito al sector privado en millones de soles. Tomado de “Estadísticas Económicas”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

3.2.5 Influencia del análisis competitivo en la papa

A nivel nacional, se observa la existencia de un plan para asfaltar y reacondicionar vías de comunicación terrestre en todo el país durante el período 2011–2016. Esto facilitará el acceso de los pequeños productores hacia los centros de distribución de papa y disminuirá los costos asociados con el transporte. Dentro de los otros factores básicos, el Perú muestra un desempeño desfavorable en salud y educación, así como en instituciones; esto condiciona a gran parte de la población a vivir en una situación de pobreza y, en el caso de los pequeños productores, a vender su cultivo sin procesarlo, limitando su rentabilidad.

Analizando la influencia de las condiciones de la demanda, el incremento del consumo a nivel nacional beneficia directamente a la industria de la papa, tanto para su consumo sin procesar (fresco) como para la papa procesada. En primer término, porque crece el consumo de alimentos y, entre ellos, los productos agrícolas; además, se promueve el consumo en restaurantes, de donde proviene gran parte de la demanda. El hecho de que el porcentaje de la población que se encuentra en los NSE A, B y C crezca, favorece el consumo de la papa procesada.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE es una herramienta que se utiliza para examinar el entorno desde cinco perspectivas (D'Alessio, 2013): (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) fuerzas económicas; (c) fuerzas demográficas y sociales; (d) fuerzas tecnológicas y científicas; y (e) fuerzas ambientales.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Kaufmann, Kraay y Mastruzzi (2007) en su análisis realizado sobre los indicadores de gobernabilidad de 200 países del mundo, sostuvieron que la estabilidad política en el país en los últimos años ha mejorado con relación a otros países de la región. Esta estabilidad política y económica de las que goza el Perú, en la actualidad, son pilares que permiten atraer la inversión

extranjera ya que otorga a los empresarios un clima de seguridad y confianza para sus inversiones.

El Foro Económico Mundial (2012) estableció tres etapas de desarrollo de las naciones: (a) economías impulsadas por los factores de producción, (b) economías impulsadas por la eficiencia, y (c) economías impulsadas por la innovación; dentro de las cuales Perú se encuentra en la segunda etapa. Esto indica que se está buscando la eficiencia a todo nivel, es decir, de mercado y en el uso de los recursos. En la Tabla 10 se observa la calificación que recibió Perú en cada uno de los puntos relacionados a legalidad y gobernabilidad, siendo esto un indicativo del apoyo del Estado a la actividad empresarial. El desempeño del país es destacable en: (a) eficiencia en el gasto del gobierno, (b) protección a la inversión privada, y (c) transparencia del gobierno en la elaboración de políticas.

Tabla 10

Índices de Competitividad de Perú, en Factores de Legalidad y Gobernabilidad

Elementos legales y gubernamentales	Puntaje	Posición
Derechos de autor	3.8	98
Protección de los derechos de autor	2.6	127
Distribución de los fondos públicos	2.7	103
confianza en los políticos	1.9	127
Corrupción	3.9	72
Independencia del poder judicial	2.5	125
Imparcialidad de los gobernantes	2.9	82
Eficiencia en el gasto del gobierno	3.5	49
Carga de las regulaciones gubernamentales	2.7	128
Eficiencia del marco legal para resolver disputas	3.0	118
Eficiencia del marco legal ante retos	3.1	105
Transparencia en la elaboración de políticas	4.1	88
Servicios del gobierno para el desarrollo de los negocios	3.4	81
Costo del terrorismo	4.7	119
Costo del crimen y la violencia	3.4	125
Crimen organizado	3.9	126
Confianza en la policía	3.0	128
Medidas estrictas de auditoría y reportes	5.0	49
Protección de las inversiones privadas	7.0	17

Nota. Tomado de “The Global CompetitivenessReport 2012–2013”, por World EconomicForum, 2012. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

En cambio, los aspectos que aún constituyen un reto para el Estado peruano y en los cuales debe esforzarse para mejorar su posición competitiva son: (a) la falta de confianza que tiene la población en los políticos, (b) el costo o los efectos que tienen el crimen y la violencia para las empresas, (c) la falta de independencia del Poder Judicial, (d) la carga que implican las regulaciones gubernamentales para las empresas, (e) los efectos del crimen organizado en los costos, y (f) la falta de confianza en los políticos y en la policía, entre otros.

En el aspecto legal resulta relevante, para la papa, revisar la Ley N.º 15260, la cual se promulgó en el año 1964 y establece las bases y la sistematización del cooperativismo peruano. En esta ley se establece que las cooperativas son de carácter abierto y voluntario, es decir, que todas aquellas personas que desean utilizar sus servicios y que están dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía deben ser admitidas sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa (Cooperativismo Arma del Desarrollo, 2011).

Por otro lado, Deza et al. (2010) sostuvieron que un reciente acierto en lo que se refiere a políticas de estado referentes a la agricultura y que puede ayudar al desarrollo de la papa en el Perú es la promulgación de la Ley N.º 28890 que crea el programa de Sierra Exportadora. Esta ley, en su primer artículo, declara como objeto de la ley lo siguiente:

Declarase de interés nacional la promoción, fomento y desarrollo de las actividades económicas rurales en la sierra, con énfasis en la agricultura, ganadería, acuicultura, artesanía, textiles, joyería, reforestación, agro forestación y turismo, así como las actividades de transformación e industrialización de productos que se obtengan en estas actividades que permitan constituir mercados nacionales y de exportación como instrumento de lucha contra la pobreza y de generación de empleo productivo (p. 58).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En conjunto con la estabilidad política que ha experimentado el Perú, se ha generado estabilidad macroeconómica, lo cual ha promovido el aumento de las inversiones privadas. En la Figura 20 se presenta la evolución de esta variable, desde el año 2001 hasta el 2012 y se observa que las inversiones crecen anualmente de forma constante, excepto en el año 2009 cuando hubo un decrecimiento del 15% a consecuencia de la crisis financiera internacional.

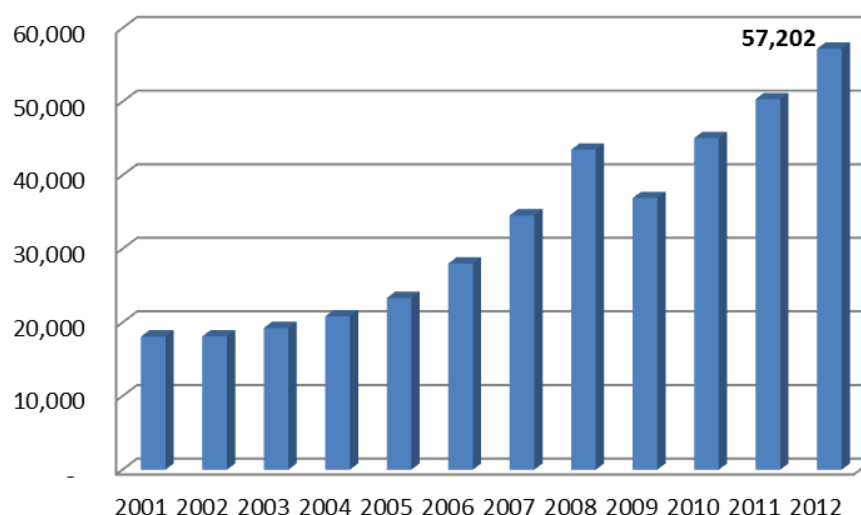


Figura 20. Inversión privada en Perú, en millones de soles de 1994, del 2001 al 2012. Tomado de “Series Económicas, Estadísticas Anuales”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Como consecuencia de la inversión privada y para responder a un incremento en la demanda, la producción nacional ha crecido y esto se manifiesta en crecimientos del PBI. En la Figura 21 se observa que el Perú ha experimentado un crecimiento económico sostenido desde el año 2001, alcanzando el mayor incremento en el 2008. A pesar de la desaceleración que tuvo el PBI durante el primer trimestre del año 2013, se espera que cierre este período con un incremento superior al 6%, siendo uno de los más altos en Latinoamérica y manteniéndose hasta el 2016 (MEF: Perú crecerá entre 6% y 6,3% en 2013 pese a desaceleración de primer trimestre, 2013).

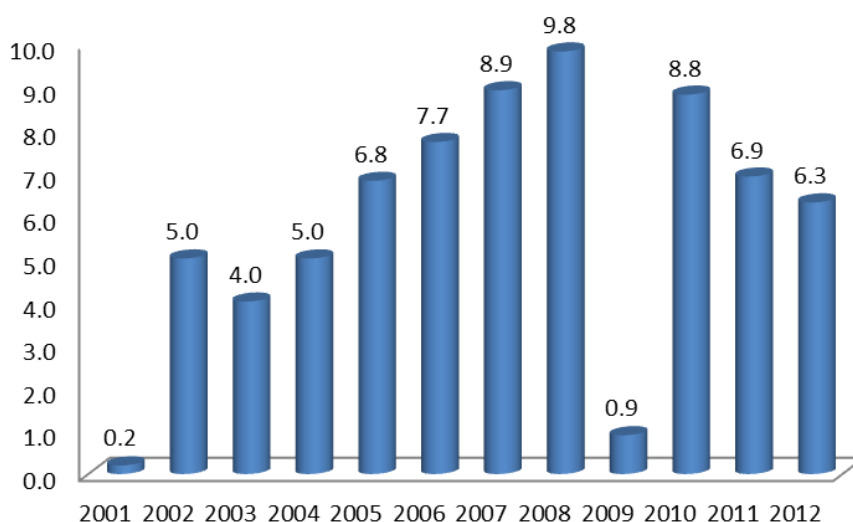


Figura 21. Variación porcentual del PBI real de Perú. Tomado de “Series Económicas, Estadísticas Anuales”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

En la Figura 22 se presenta la evolución que ha tenido la inflación desde el año 2001. Se observa que en la última década se ha mantenido en un solo dígito, contribuyendo a la estabilidad macroeconómica del país. Esto es relevante para la industria de la papa porque ayuda a mantener los costos sin incremento. Sin embargo, el tipo de cambio que se aprecia en la Figura 23 presenta una tendencia a la baja como consecuencia del aumento de la oferta de dólares en el país. Esto perjudica a los exportadores, quienes reciben menos soles por cada dólar que ganan en el extranjero.

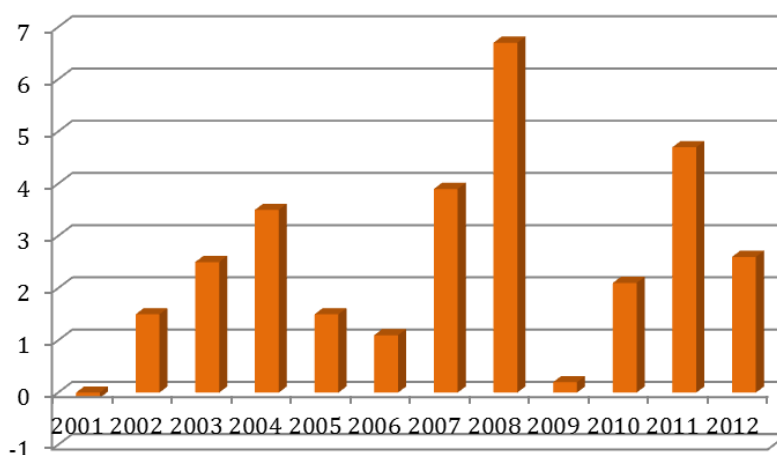


Figura 22. Inflación anual, en porcentaje. Tomado de “Series Económicas, Estadísticas Anuales”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

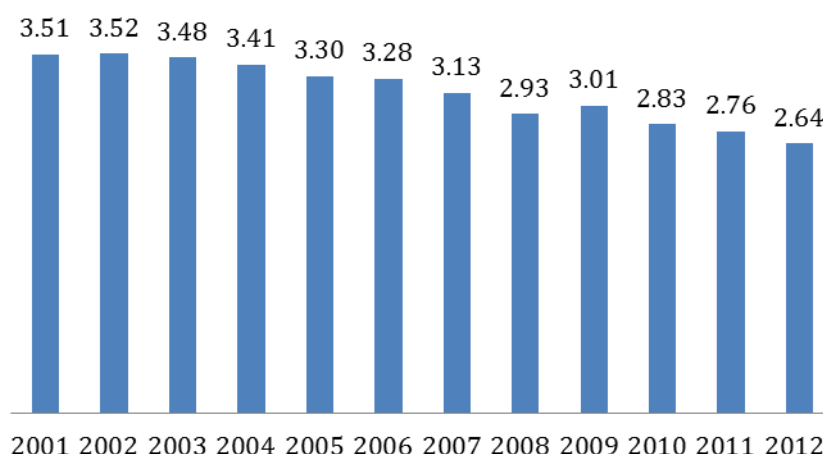


Figura 23. Variación del tipo de cambio del dólar en el Perú. Tomado de “Series Económicas, Estadísticas Anuales”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Por el XI Censo de Población, se conoce que la población del Perú en el año 2007 alcanzaba los 27'412,457 habitantes, con un crecimiento anual de 1.63%, el cual ha disminuido constantemente desde 1961 cuando era 2.8% (INEI, 2007). Se estima que para el año 2025 habrá un total de 33.7 millones de personas en el país, según las proyecciones que se presentan en la Tabla 11 (INEI, 2001).

Tabla 11

Proyecciones de Datos de Población del Perú (en miles)

	2000	2005	2010	2015	2020
Total nacional crecimiento poblacional	25.66	27.8	29.89	31.88	33.76
Incremento del período	2129	2142	2081	1990	1881
Incremento anual	425	428	416	398	376
Tasa de crecimiento anual	1.81%	1.67%	1.50%	1.33%	1.18%

Nota. Tomado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050-2, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2001. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0466/Libro.pdf>

Cuando se analiza a la población por edad, se observa que en los últimos años ha habido un envejecimiento poblacional. Esto es el resultado de la disminución en la tasa de natalidad y en la tasa de mortalidad simultáneamente. Es así que en el año 2007 hay un menor porcentaje de la población con 19 años o menos, en comparación con 1993. En cambio, la

población mayor a 30 años se ha incrementado, como se evidencia en la pirámide de edad que se muestra en la Figura 24.

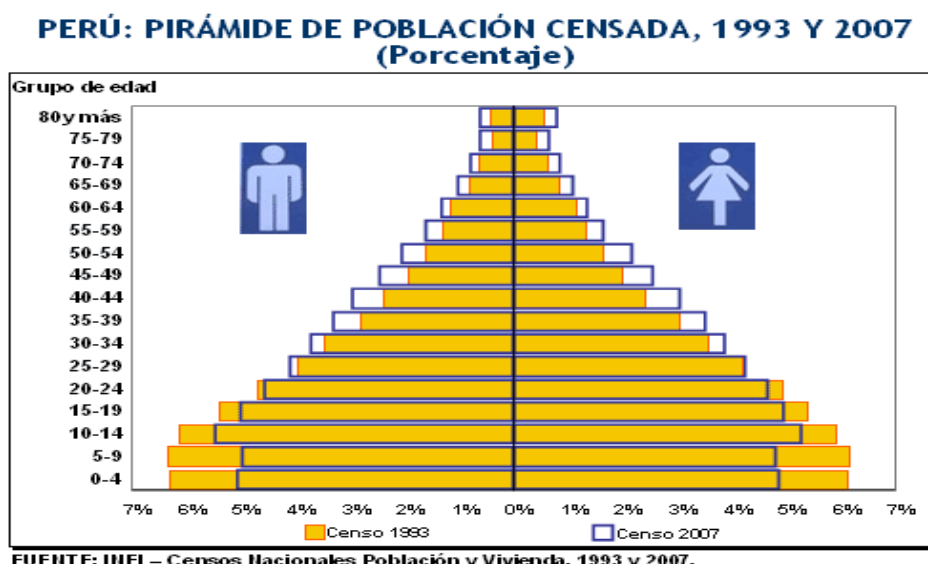


Figura 24. Pirámide poblacional del Perú. Tomado de “Perú en cifras”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/PeruCifrasDetalle4.asp>

La población del Perú está integrada en un 50.3% por mujeres y 49.7% hombres. Esto muestra que la distribución poblacional por géneros está balanceada, mientras que su distribución territorial no es equitativa. En Lima se concentra el 27.7% de la población nacional total, seguido por Piura con 6.1%, La Libertad con 5.9% y Cajamarca con 5.1%. Los cinco departamentos con menor población son Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco y Tacna (Andina, 2009).

Según el Banco Mundial (2011), la desigualdad de oportunidades en el Perú se ha reducido gracias a inversiones públicas en electrificación, distribución de agua potable y alcantarillado. Se reconoce que el gobierno peruano ha logrado avances en indicadores sociales que se pueden resumir en:

- Mejor comprensión lectora en niños de segundo grado, como lo muestra la proporción de estudiantes que alcanzó el nivel suficiente en la Evaluación Censal Estudiantil (ECE), incrementándose de 15.9% en el año 2007 a 28.7% en el 2010.

- Mejores habilidades matemáticas en los niños de segundo grado. Es así que el porcentaje de estudiantes que alcanzó el nivel de desempeño suficiente en la Evaluación Censal Estudiantil (ECE) pasó de 7.2% en el 2007 a 13.8% en el 2010.
- Reducción de la desnutrición crónica en niños menores de cinco años, ya que en el 2007 se tenía un índice de 28.5% y para el 2010 se mejoró a 23.2%, aunque esta cifra sigue siendo alarmante.
- Aumento en la cantidad de partos en el área rural que fueron atendidos en servicios de salud adecuados, los cuales pasaron de representar el 49.4% en el año 2007 a ser 58.7% durante el primer trimestre del 2010.
- Mayor participación de la mujer en la fuerza laboral, reflejada en las tasas de crecimiento de participación femenina en América Latina y el Caribe. Las mismas que registraron los mayores avances en comparación con otras regiones con un aumento de 18% en los últimos dos decenios. Scott (2011) afirmó que el incremento de la participación de las mujeres en la fuerza laboral es uno de los más notables cambios sociales, y esto modificó los hábitos de consumo hacia productos procesados de más fácil preparación.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú se encuentra rezagado a nivel mundial, e incluso a nivel latinoamericano, en cuanto a inversión en investigación y desarrollo. En el año 2011, se invirtieron aproximadamente US\$ 380 millones, cifra que representa el 0.15% del PBI. Este porcentaje resulta insuficiente si es comparado con otros países de la región con un nivel de desarrollo y dotación de recursos similar. Por ejemplo, Brasil destina el 1.09% de su PBI; Costa Rica, el 0.4%; Chile, el 0.39%; y México, el 0.37%. Todos ellos más del doble que el Perú (Andina, 2012).

A nivel mundial, Estados Unidos es considerado el más grande ejecutor de investigación y desarrollo, ya que invierte el 1.7% de su PBI. Esta gran distancia que hay entre el Perú y las economías con las que compite se explica porque en el país aún no se dan las condiciones e incentivos para impulsar la inversión. Se requieren: (a) mecanismos de financiamiento, (b) adecuada dotación de infraestructura y recursos humanos calificados, (c) fortaleza institucional en la normatividad de protección de la propiedad intelectual, y (d) existencia de clústeres, entre otros (Andina, 2012). Esto repercute en la poca innovación que hay en el país, lo cual se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12

Factores de Innovación en Perú

Innovación	Puntaje	Posición
Capacidad de innovar	2.7	99
Calidad de las instituciones de investigación científica	2.9	109
Gasto de las empresas en investigación y desarrollo	2.6	118
Colaboración entre universidades e industrias	3.2	103
Uso de productos de tecnología avanzada en el gobierno	3.3	98
Disponibilidad de ingenieros y científicos	3.5	102
Patentes concedidas por millón de habitantes	0	83

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2012–2013”, por World Economic Forum, 2012. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

Es así que en el reporte de competitividad global 2012–2013, se sostiene que el Perú tiene una posición desventajosa a nivel mundial. Las empresas peruanas no invierten en investigación y desarrollo, siendo esta la principal causa de que no se soliciten ni concedan patentes. A lo cual se suma el hecho de que las instituciones dedicadas a la investigación científica carecen de calidad y son escasos los programas de colaboración entre las universidades y las industrias (World Economic Forum, 2012).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En Latinoamérica, México y Brasil son los responsables del 60% del total de emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI), lo cual se relaciona con el PBI de dichos

países, que poseen las economías más grandes en la región. Si a estos dos países se les suma la contaminación que producen Argentina, Colombia, Perú y Venezuela se tiene el 85% del total de GEI (De La Torre, Fajnzylber & Nash, 2009).

En la Figura 25 se observa que en Perú, el 47.5% de las emisiones de GEI se originan porque el suelo que es apto para uso forestal es destinado a actividades agrícolas. Un 21.2% de las emisiones se provoca por el uso de energías fósiles como el petróleo, sin embargo, se sabe que estas fuentes de energía están siendo sustituidas por energías renovables de manera paulatina (Ministerio del Ambiente, 2011).

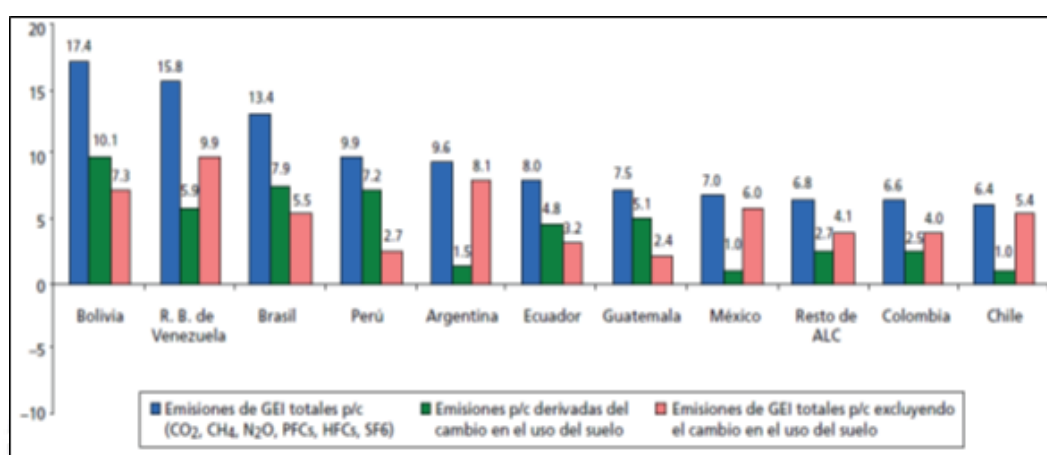


Figura 25. Emisiones de GEI per cápita para países seleccionados de Latinoamérica. Tomado de “Desarrollo con Menos Carbono: Respuestas Latinoamericanas al Desafío del Cambio Climático”, por A. De la Torre, P. Fajnzylber, y J. Nash, 2009. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTLACINSPANISH/Resources/17920_LowCarbonHighGrowth_Spanish.pdf

Las emisiones de GEI, en general, son causadas por la actividad industrial y comercial, o por el cambio en el uso del suelo. La proporción entre cada una de estas dos razones varía por país. Es así que en los siguientes países, los cambios en el uso del suelo generan al menos el 60% de las emisiones totales de GEI: Bolivia, Brasil, Ecuador, Guatemala y Perú. Un caso contrario es lo que ocurre en México, Chile y Argentina, donde la mayor parte de las emisiones son consecuencia de la actividad industrial y comercial (De La Torre et al., 2009).

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 13 se presenta un listado de las oportunidades y amenazas que se han identificado ofrece el entorno para la papa en el Perú. La principal oportunidad viene dada por la estabilidad política y macroeconómica, que promueve el incremento de la demanda interna y el consumo real. De esta forma, la población cuenta con mayores ingresos y aumenta su consumo de alimentos, y en especial de los procesados. Dentro de las amenazas para la papa en el Perú destacan las exportaciones que Argentina y Chile hacen de productos procesados a diversos países de Latinoamérica, incluyendo el Perú.

Tabla 13

Matriz EFE de la Papa en el Perú

	Peso	Valor	Puntaje
Oportunidades			
1 Estabilidad política y macroeconómica	0;05	4	0;20
2 Crecimiento de la demanda interna y el consumo real	0;10	3	0;30
3 Protección y estímulo a la inversión privada	0;07	3	0;21
4 Tratados y acuerdos de libre comercio con diversos países	0;08	3	0;24
5 Posición geográfica que da acceso a grandes mercados en Asia y en la costa oeste de los EE. UU.	0;07	3	0;21
6 Sector crediticio en expansión, lo que implica fuentes de financiamiento	0;08	3	0;24
7 Crecimiento del sector gastronómico y de preferencia por los productos nativos	0;08	4	0;32
8 Mayor penetración del <i>retail</i> moderno (supermercados)	0;09	3	0;27
	0;62		1;99
Amenazas			
1 Inseguridad y terrorismo	0;06	1	0;06
2 Tipo de cambio que desestimula las exportaciones y estimula las importaciones	0;05	1	0;05
3 Variaciones en el clima principalmente por el fenómeno del niño	0;06	2	0;12
4 Infraestructura deficiente, lo que incluye carreteras y puertos	0;07	2	0;14
5 Poca inversión en investigación y tecnología lo que podría frenar el desarrollo económico nacional	0;04	2	0;08
6 Existencia de productos sustitutos e ingreso de productos transgénicos	0;06	1	0;06
7 Chile y Argentina han incrementado sus exportaciones hacia países de Sudamérica incluyendo el Perú.	0;04	1	0;04
	0;38		0;55
Total	1;00		2;54

Para la elaboración de la MEFE, se seleccionaron los factores externos con un mayor impacto en el sector basado en el análisis PESTE realizado, y se han considerado 15 factores, de los cuales ocho son oportunidades y siete amenazas. A cada uno de ellos se le dio un peso, relacionado a la importancia relativa para tener éxito o no en el sector. Los valores que se han

asignado a cada factor (con las calificaciones de uno a cuatro), representan la eficacia de las estrategias actuales de Perú para responder a los factores externos. El valor obtenido de 2.54 indica que Perú está en el promedio, por lo que aún hay espacio para afrontar de una mejor manera las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades.

3.5 La Papa en el Perú y sus Competidores

El análisis de la industria de la papa en el Perú, frente a sus competidores, contempla cinco áreas: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes y (e) rivalidad de los competidores. Previo a entrar al detalle de cada área, en la Figura 26 se presenta el ciclo de vida del producto. De acuerdo a la información que se ha recopilado, se considera que la industria de la papa en el Perú se encuentra en la etapa de crecimiento porque ya se empieza a evidenciar un incremento, no solo en el consumo per cápita sino también en la participación del sector privado, desarrollando productos con valor agregado.

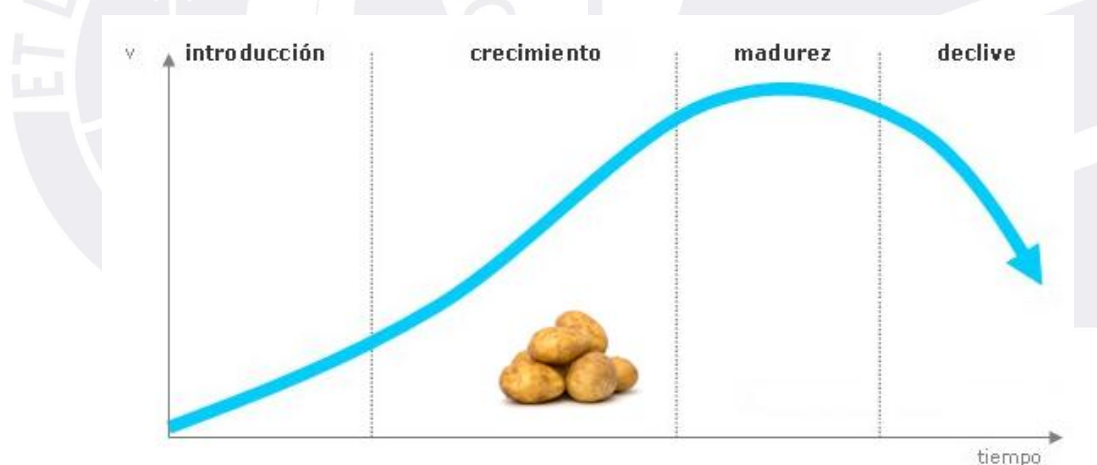


Figura 26. Ciclo de vida de la Papa en el Perú

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Devaux et al. (2009) indicaron que en el mercado de insumos destacan los proveedores de semillas, seguidos por los de otros insumos agrícolas; tales como los fertilizantes, pesticidas, agroquímicos, herramientas, y sacos. Asimismo, la asistencia técnica y el financiamiento son insumos esenciales para el cultivo de la papa. Adicionalmente, para

los procesos de transformación de la papa y comercialización de estos productos con valor agregado se requieren maquinarias y materiales de empaque, así como productos químicos, principalmente preservantes. Se ha encontrado que estos elementos son provistos por gran cantidad de empresas, por lo que su poder de negociación es limitado.

Para la industria de la papa, en general, el principal insumo es la semilla de papa, siendo esta un factor importante y fundamental para (a) mejorar e incrementar la producción y productividad sostenible y competitiva de la papa, (b) mejorar los aspectos nutricionales de la alimentación en la población del país, y (c) elevar los ingresos económicos de los agricultores. Pese a estos factores, la falta o reducido uso de semillas de buena calidad (o certificadas) es uno de los mayores problemas en la producción de papa en el país.

Devaux et al. (2010) identificaron dos problemas relacionados al uso de semillas certificadas: (a) el débil reconocimiento de los productores en cuanto a las ventajas del uso de semillas certificadas y (b) la incapacidad de encontrar canales comerciales en el mercado que aprecien la calidad de la papa procedente de semilla certificada, y que se refleje en la definición del precio final. Por estas razones, es común que los agricultores destinen tubérculos de la cosecha para sembrar en la siguiente campaña, lo cual no es una práctica ideal porque la calidad genética se erosiona y afecta la calidad del cultivo (más susceptible a pestes y plagas y/o menos rendimiento productivo).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores varía, dependiendo de si se está vendiendo papa fresca o papa procesada. Cuando la papa que se comercializa es fresca, las cadenas comercializadoras, así como los acopiadores, tienen amplio poder sobre los pequeños productores. En cambio, si se comercializa la papa procesada la situación es diferente. Como se mencionó en el Capítulo I, la papa procesada puede venderse en cualquiera de las

siguientes versiones: (a) papa cortada en tiras, (b) papa procesada congelada, (c) hojuelas, y (d) el chuño o tunta.

Dentro de la cadena productiva, específicamente en el mercado de comercializadores, existen dos actividades que en la última década han logrado un gran y exitoso desarrollo en el Perú: (a) la gastronomía, que representa el 8.85% del PBI peruano; y (b) los supermercados. El crecimiento de estas dos actividades ha contribuido de manera positiva con la revalorización de la papa en general y de la papa nativa en particular, en la medida que ambos actores cumplieron un rol en dicho proceso (Proexpansión, 2011).

Además del alto consumo de papa en los restaurantes, está la comercialización a través de los supermercados en el Perú. Estos son actores importantes dentro de la cadena productiva de la papa, debido al crecimiento que han experimentado en la última década, logrando ser un importante canal de distribución de la papa en diferentes formatos de presentación. Esto ha originado que se cree una demanda explícita de papa de calidad, haciendo alusión a una papa limpia (sin tierra), fresca (sin arrugas y brotes), bien seleccionada (sin defectos físicos y fisiológicos) y bien clasificada (calibres homogéneos). En resumen, los supermercados han convertido a los clientes en una demanda sofisticada en términos de calidad de productos (Proexpansión, 2011).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La papa siempre ha estado ligada a la gastronomía peruana, lo que hace que sea un importante insumo en esta actividad económica. Proexpansión (2011) afirmó que “la papa es el tercer insumo en orden de importancia por el volumen de compras, después del pollo y el arroz” (p. 106). En la Tabla 14 se muestra la participación en volúmenes de compras de insumos por parte de los restaurantes en Lima Metropolitana, donde destaca la papa entre los cuatro primeros, permitiendo ver que el consumo de arroz es superior. Otros sustitutos son tubérculos como la yuca y el camote.

También se consideran sustitutos para la papa otros carbohidratos, tales como el trigo, el maíz y la soya. A diferencia de la papa, cuyo precio se establece en función de la oferta y la demanda nacional, estos productos agrícolas están sujetos a precios internacionales. El alza en el mercado externo sin duda alguna impacta en el Perú, ya que se importa el 100% de la soya, el 90% del trigo y el 60% del maíz amarillo duro que se consume (Ríos, 2012).

Tabla 14

Volúmenes de compras de insumos en Restaurantes de Lima Metropolitana

Insumo	Participación
Pollo	26.70%
Arroz	18.20%
Papa	16.00%
Otros insumos	39.10%

Nota. Tomado de “Cambios del sector papa en el Perú en la última década: Los aportes del proyecto Innovación y Competitividad de la Papa (INCOPA)”, por Proexpansión, 2011.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

A nivel de Latinoamérica, se puede considerar como amenazas a Argentina, Colombia y Chile. De acuerdo con Scott et al. (2001), Argentina y Colombia iniciaron una agresiva campaña para lograr una creciente participación en el mercado de exportación subregional. Estos esfuerzos incluyeron: (a) estrecha colaboración en investigación por parte del sector público y privado; (b) políticas que impulsaron la expansión de la infraestructura de los procesadores, por ejemplo, incentivos para invertir y la reducción tributaria; y (c) buscaron desarrollar o lograr variedades de papa mejorada para procesamiento como parte de un plan integrado para fortalecer la competitividad en todos los aspectos del sistema alimenticio de papa: variedades, semillas, producción de materia prima, equipamiento y facilidades para planta, infraestructura de mercado.

En Argentina, durante el 2010, la agroindustria consumió el 25.2% de la producción total de papa fresca. En ese mismo año, se destinó a la producción de papa semilla de 5,676 hectáreas con una producción de 143,114 toneladas (Napolitano, Senesi, Dulce, Inchausti,

Tagliacozzo, 2011). Además, Argentina se convirtió un en receptor de significativas inversiones extranjeras para dinamizar la demanda de papa procesada, alentando una mayor participación del sector privado nacional. En ese país, se instaló una planta transnacional procesadora de papa con un costo de US\$ 25 millones (Scott et al., 2001).

En el caso de Colombia, se calcula que el 4% de la producción nacional de papa es destinada a la agroindustria o procesamiento. Las grandes industrias en Colombia procesan diariamente alrededor de 250 TM de papa; las medianas, entre 60 TM y 150 TM; y las pequeñas industrias, un promedio de 15 TM. En términos de comercio exterior, la balanza comercial ha presentado un comportamiento positivo influenciado básicamente por las exportaciones de papa fresca. Además, las importaciones de papa procesada han tenido un crecimiento sostenido especialmente de las subpartidas arancelarias correspondientes a papa precocida congelada y fécula de papa. En cuanto al uso de semilla certificada, se ha evidenciado que la mayoría de los productores no la usan. Por el contrario, usan semilla informal (Federación Colombiana de Productores de Papa, 2010).

En cuanto a la industria de la papa en Chile, se observa que su principal oportunidad es la extensa área libre de problemas fitosanitarios en las regiones de la Araucanía y Los Lagos, donde se produce semilla certificada, con normas específicas y que dan garantía de calidad al usuario. El potencial es creciente y la tecnología de manejo de cultivo está mejorando año tras año. Precisamente, estas regiones del sur han exportado a Brasil y Argentina, tanto papa para consumo fresco como semilla de papa (Contreras, 2012). En cuanto al procesamiento de papa, el panorama se torna favorable para el vecino país del sur, porque posee siete variedades que cumplen con los estándares para la fabricación de *snacks*. Un ejemplo positivo interesante es el de PEPSICO con su marca FritoLay, que mantiene un buen trabajo colaborativo con un grupo de agricultores que hace que la demanda de hojuelas en este país, esté satisfecha (Contreras, 2012).

Por otra parte, las exportaciones de Chile son mejores que las peruanas. Según Tapia (2012), en el año 2009 llegaron al mayor valor del cual se tiene registro, con US\$ 6.7 millones. Para el año 2011 la cifra fue bastante menor porque alcanzó cerca de US\$ 3 millones, siendo sus principales productos de exportación el puré de papa, papas preparadas sin congelar y semilla de papa.

Adicionalmente, a las amenazas antes expuestas y de acuerdo con el MINAG (2010), en el Perú existe actualmente una presión intensa para que se permita los cultivos y crianzas de organismos modificados genéticamente a través de la biotecnología moderna. Ante esta presión, los agricultores están en contra del ingreso de semillas transgénicas al Perú, pues afectaría la biodiversidad y gastronomía; y también perjudicaría a los pequeños productores del campo que producen, por ejemplo, las miles de variedades de papas nativas del territorio peruano (Agricultores en contra del ingreso de transgénicos al Perú, 2011).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La competencia entre los actores de la industria de la papa se da por variedades, así como por precio. Pero también se observan tendencias a rivalizar por las técnicas de cultivo, ya que las nuevas tendencias de la demanda mundial de alimentos, valoran más a los productos seguros y amigables con el medio ambiente. Esto puede llegar a tener impactos positivos sobre los pequeños productores de menores ingresos, siempre y cuando se integren a una cadena de comercialización (MINAG, 2003). De acuerdo con Devaux et al. (2010), se observó que a nivel de comerciantes mayoristas existe una gran competencia en la formación de precios.

Para Escobal y Valdivia (2004), una de las principales debilidades que tiene la cadena de producción y comercialización de la papa es la atomización que existe entre los productores. Este factor contribuye a que la rivalidad entre los competidores sea baja. En

relación con los transformadores, la rivalidad también es baja porque aún hay demanda insatisfecha, que está siendo cubierta por productos importados.

3.6 La Papa en el Perú y sus Referentes

A pesar de que los principales productores de papas en el mundo son la China y la India, se ha tomado como referente a la industria de Holanda y Alemania, por ser dos de los tres principales países exportadores de papa en el mundo. Según Gatica (2008), Holanda es el segundo mayor exportador de productos agrícolas del mundo, después de EE. UU.; seguido por Francia, a pesar de ser uno de los países más pequeños de Europa, con apenas 42,500 km².

FAO (2009) sostuvo que si bien en casi toda Europa ha disminuido la producción de papas, Holanda ha seguido produciendo papa en casi el 25% de sus tierras agrícolas (unas 160,000 hectáreas), y ha logrado récords mundiales de producción de más de 45 toneladas por hectárea. Solo la mitad de la producción holandesa de papas se destina al consumo humano, un 20% se usa como material de siembra y con el otro 30% se elaboran almidones. De la producción destinada para el consumo humano, cerca del 70% de las papas se exportan en forma de tubérculos frescos y productos de papa, como hojuelas y harina de papa. Esto fue ratificado por Proexpansión (2011) al afirmar que Holanda es uno de los principales países exportadores de papa fresca y tiene una participación del 18% del total de exportaciones de Europa dentro del rubro de productos procesados de papa.

Pero lo más importante es que ha logrado consolidarse como uno de los principales productores de semilla certificada en el mundo. Por este motivo Seedling (2000) afirmó que las compañías de semilla de papa holandesas controlan el 70% del comercio internacional de semilla de papa certificada. Del mismo modo, la FAO (2009) sostuvo que Holanda es el principal proveedor mundial de papas para siembra certificada, con una exportación de 700,000 toneladas al año.

Otro país referente es Alemania, y según FAO (2009), este país es hoy el séptimo productor más grande de papa en el mundo y el principal en Europa. Hoy en día, Alemania es uno de los principales fabricantes y exportadores de papa fresca y procesada, lo que fue ratificado por FAO (2009) al indicar que en el 2005 la producción de papas en Alemania fue de 6.5 millones de toneladas, de los cuales 3.3 millones fueron destinados a la agroindustria (principalmente fabricación de almidón), y se exportaron 1.3 millones de toneladas de papa fresca.

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

La matriz de perfil competitivo, que se presenta en la Tabla 15 parte de la comparación entre la industria de la papa en el Perú con las industrias en Argentina y Chile. De acuerdo al análisis de la industria de la papa, se han considerado seis FCE, los cuales han sido evaluados. El primer lugar, la industria de papa de Argentina obtuvo un puntaje de 2.65, básicamente porque usa semillas de calidad, añade valor a la papa mediante el procesamiento; y por los volúmenes de exportación de papa que tiene. En segundo lugar, se ubicó Chile con un puntaje de 2.50, destacando en los mismos factores que Argentina. El Perú obtuvo un puntaje de 2.25, básicamente porque la industria de papa no usa semillas de calidad, el nivel de consumo interno de papa procesada todavía es bajo en relación con los otros dos países en mención. Para el caso del Perú, el FCE donde más obtuvo puntuación fue en el volumen de producción de papa, ya que como se indicó en el Capítulo I, el Perú lidera la producción de papa en Sudamérica.

Además, en la Tabla 16 se presenta el Matriz Perfil Referencial donde se compara la situación de la papa en el Perú con la de la misma industria en Holanda y Alemania porque, como se explicó, en estos países prevalece el uso de la papa para procesamiento y su comercialización en distintos formatos, y porque el Perú no compite con estos dos países que son buenos referentes dentro de la industria de papa.

Tabla 15

Matriz Perfil Competitivo de la Papa en el Perú

Factor clave de éxito	Papa peruana			Papa Argentina		Papa Chilena	
	Peso	Valor	Valor ponderado	Valor	Valor ponderado	Valor	Valor ponderado
1 Uso de semillas de calidad	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
2 Volumen de producción de papas	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
3 Consumo interno de papas procesadas	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60
4 Exportación de papas frescas y procesadas	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45
5 Generación de rentabilidad	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30
6 Encadenamiento productivo	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
	1.00		2.25		2.65		2.50

Los seis FCE de la MPC han sido utilizados también en la MPR, donde el Perú ha obtenido un puntaje de 2.25, siendo el puntaje más bajo en comparación con los otros dos países referenciados. Al profundizar en el análisis se puede evidenciar que el Perú tiene una ventaja comparativa que no poseen los otros dos países: la producción se da durante todo el año, lo que le permite tener un volumen importante de producción. Sin embargo, los FCE donde más débil está el Perú son el uso de semillas de calidad, encadenamientos productivos, procesamiento de papa y exportación de productos frescos y procesados en base a papa.

Tabla 16

Matriz Perfil Referencial de la Papa en el Perú

Factor clave de éxito	Peso	Papa peruana		Papa Holandesa		Papa Alemana	
		Valor	Valor ponderado	Valor	Valor ponderado	Valor	Valor ponderado
1 Uso de semillas de calidad	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
2 Volumen de producción de papas	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
3 Consumo interno de papas procesadas	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60
4 Exportación de papas frescas y procesadas	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
5 Generación de rentabilidad	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
6 Encadenamiento productivo	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
	1.00		2.25		3.80		3.65

3.8 Conclusiones

En primer lugar, se realizó el análisis del entorno utilizando el modelo tridimensional de las naciones de Hartmann, el cual está basado en tres pilares: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional y (c) los principios cardinales. Los intereses nacionales se definieron tomando como guía los lineamientos de la política exterior, dados por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MRE, 2013). Dentro de los 11 lineamientos de la política exterior peruana destacan la preservación de la paz, la democracia y el desarrollo del país. En un marco de resguardo de la soberanía nacional y el establecimiento de alianzas estratégicas con Estados Unidos, la Unión Europea y Brasil, entre otros. Estas alianzas, se reflejan en los acuerdos y tratados comerciales que constituyen una oportunidad para la industria de la papa en el Perú.

El Perú es un país con gran potencial de desarrollo, gracias a la estabilidad política y macroeconómica que ha experimentado en más de una década. Cuenta con una población que, según el último censo desarrollado en el año 2007, supera los 28 millones de habitantes que se distribuyen en tres regiones muy marcadas (costa, sierra y selva). Esta distribución geográfica le ha otorgado al país diversidad de recursos, tanto naturales como culturales. La economía peruana ha crecido más de 6% anual desde el año 2000, atrayendo a la inversión privada, pero enfocada en la exportación de minerales y metales. Sin embargo, el gobierno nacional se está esforzando por diversificar la producción nacional y, con ello, la oferta exportadora, promoviendo productos agropecuarios procesados. La principal amenaza que se encuentra al respecto es la poca inversión que hay en ciencia y tecnología.

Utilizando el modelo del diamante de Porter se estudió la competitividad del país. En el análisis de los factores básicos, se observa que el país obtuvo la posición 69 entre 142, lo que resulta desfavorable en cuanto a instituciones, salud y educación primaria, e infraestructura. Del otro lado, se tienen los factores que otorgan ventaja, entre los que

destacan el crecimiento del PBI per cápita y la reducción del desempleo. Para la industria de la papa en el Perú las deficiencias en la infraestructura vial son críticas porque la mayoría de los cultivos son minifundistas ubicados en la sierra, por ello, se dificulta la recolección del producto o se encarece por el transporte.

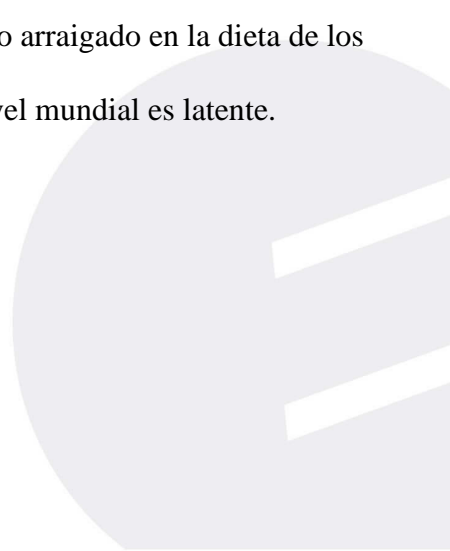
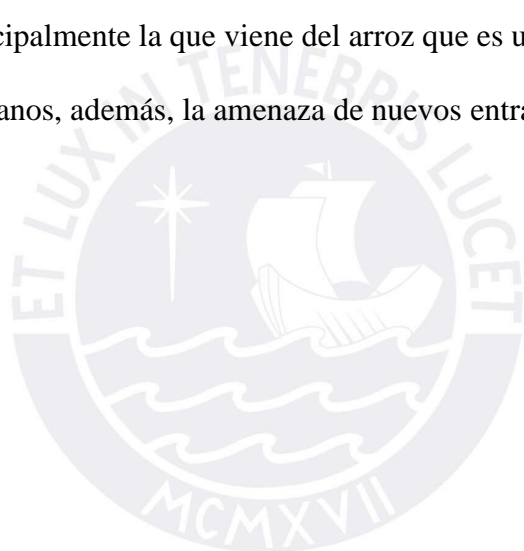
El análisis de la demanda mostró que el consumo privado y la demanda interna han crecido constantemente en el Perú a partir del año 2001, impulsado por las mejoras socioeconómicas de la población. La rivalidad entre las empresas es alta como consecuencia de la gran cantidad de micro y pequeños negocios que existen. Entre los sectores de apoyo, destaca el sector financiero, cuyos créditos a las empresas privadas crecieron en 12% durante el 2012, principalmente en moneda nacional.

Dentro del análisis PESTE, se revisaron las condiciones políticas legales; además, se estableció que el marco legal promueve el cooperativismo entre productores y brinda oportunidades para la comercialización interna y la exportación. El Estado peruano ha gestionado mejores condiciones de acceso a los mercados extranjeros que permitan competir a los productos peruanos. Dentro del factor económico, se presenta un PBI de crecimiento constante, el cual se estima crecerá al 6% en el 2013 y en los años venideros hasta el 2016. Sin embargo, las exportaciones se ven desmotivadas por la caída del tipo de cambio que ha venido presentándose desde el año 2003. Se concluye que el entorno macroeconómico atrae a las inversiones debido a que la inflación se mantiene por debajo del 5%.

En relación a los factores tecnológicos, el Perú no es competitivo. Según el Reporte Global de Competitividad 2012–2013, el país es deficitario en acceso a internet por banda ancha y a tecnologías de punta. Esto sin duda alguna se relaciona con que la investigación científica en el país es limitada y muy deficiente. En cuanto al cuidado del medio ambiente, el Perú es el cuarto país de Latinoamérica en emanaciones de gases de carbono producidas,

principalmente, por cambios en el uso de los suelos; los cuales causan tala, deforestación y quema.

Al analizar la industria de la papa, utilizando el esquema de las cinco fuerzas de Porter, se obtuvo que los compradores tienen gran poder de negociación, el cual crece en la medida en que los supermercados incrementan su participación en el *retail*. Para los productos procesados es más difícil el acceso a través de los supermercados que a través de los restaurantes. En relación a los proveedores, el insumo principal que tienen son las semillas certificadas, por ello, poseen gran poder de negociación. Sin embargo, los consumidores nacionales no están dispuestos a pagar un sobreprecio por el origen o calidad de estas semillas, pero el mercado de exportación sí. La amenaza de sustitutos es grande, principalmente la que viene del arroz que es un producto arraigado en la dieta de los peruanos, además, la amenaza de nuevos entrantes a nivel mundial es latente.



Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se realiza el análisis interno de la industria de la papa en el Perú. Se hace utilizando como herramienta el método AMOFHIT, el cual permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la papa. En el aspecto administrativo de la industria se conoce la estructura de la misma, así como quiénes son los entes que la integran.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna de la industria de la papa en el Perú se enfoca en identificar sus condiciones actuales y su capacidad para generar ventaja competitiva. Utilizando la metodología AMOFHIT, se evalúan los factores relacionados con: (a) la administración (A), (b) el *marketing* (M), (c) las operaciones y logística (O), (d) las finanzas (F), (e) los recursos humanos (H), (f) los sistemas de información (I), y (g) la tecnología (T). A partir de este análisis, se procede a preparar la Matriz de Evaluación de Factores Internos, donde se detallan las fortalezas y debilidades que tiene la industria.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La industria de papa en el Perú se caracteriza principalmente por la falta de organización de los actores que se ven involucrados de manera directa o indirecta en su cadena productiva. De acuerdo con Devaux et al. (2010), en la actualidad, en el Perú existen 15 instituciones relacionadas a la papa; donde la mayoría de estas mantienen vínculos formales con la papa y sus grupos de interés, y reclaman una mayor apertura de información de las instituciones en general como requisito indispensable para articular una estrategia de trabajo integral a favor de la papa.

Según Proexpansión (2011), el mercado nacional de la producción de la papa ha experimentado cambios como consecuencia de la falta de organizaciones fuertes de productores, que sean capaces de organizar la oferta productiva y lograr reducir los costos de transacción de los productores para llegar al mercado. Hasta el momento las pocas

organizaciones existentes han cumplido un rol de articulación de la oferta, llegando hasta planificar el destino de la producción.

Estas organizaciones son ONG, dentro de las cuales destacan: (a) Coordinadora Nacional de Productores de Papa (CORPAPA), (b) Cadenas Productivas Agrícolas de Calidad del Perú (CAPAC Perú), (c) Asociación para el Desarrollo Sostenible del Perú (ADERS Perú), (d) Centro Internacional de la Papa y (e) Fomento de la Vida (FOVIDA). Proexpansión (2011) y López (2004) sostienen que, además, existen instituciones estatales que trabajan e intervienen para apoyar a la papa en el Perú. Dentro de estas instituciones destacan principalmente: (a) La Dirección General de Competitividad Agraria (DGCA) del MINAG, a través de la Cadena la Papa, (b) El Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMACHCS), (c) Instituto de Innovación Agraria (INIA). Además, López (2004) indicó que dentro de los proyectos que trabajan de manera sistemática en el tema de la papa figuran PRISMA ONGD en Andahuaylas; CARE–PERÚ en Cajamarca; PRODECO, también en Andahuaylas; Innovación y Competitividad de la Papa Peruana (INCOPA) en Puno y Huánuco; y PAPA ANDINA, que trabaja en el área andina (Perú, Bolivia y Ecuador).

Al esfuerzo de estas organizaciones se le suma la gran cantidad de proyectos que las entidades de cooperación técnica y las ONG han promovido conjuntamente o al margen del Estado para revertir esta situación. Las iniciativas han sido muchas y las estrategias otro tanto: desde intervenciones para desarrollar la oferta con nuevos paquetes tecnológicos, migración hacia productos más rentables, o articulación al mercado.

De acuerdo con Proexpansión (2011), los grupos que forman la Cadena de la Papa, no están organizados y aproximadamente el 65% del total de productores no está vinculado a ninguna asociación u organización. Esta falta de organización genera que se tengan pequeñas

unidades de producción, bajos niveles de productividad, acceso a activos privados y públicos, y una inadecuada inserción en el mercado.

Proexpansión (2011) clasificó a los productores según la extensión de sus unidades productivas en: (a) productores a pequeña escala, los mismos que generalmente tienen entre una y tres hectáreas, entre estos se encuentran los productores de autoconsumo; (b) el segundo grupo está compuesto por los medianos productores agropecuarios, que están más integrados al mercado y cultivan las papas amarillas y semicomerciales, estos productores poseen más de cinco hectáreas; y finalmente, (c) el tercer grupo está compuesto por los agricultores que trabajan a gran escala. Esta clasificación se aprecia en la Figura 27. De acuerdo al III Censo Agrícola o CENAGRO, el 74% de las unidades agropecuarias eran cultivos de papa con una extensión menor a las cinco hectáreas, las cuales cubrían el 49% de la superficie instalada de este cultivo. La venta individual, es decir, no asociada en cooperativas, conlleva a reducidos niveles y ocasiona que los agricultores minifundistas no tengan poder de decisión ante los canales de comercialización (MINAG, 2003).

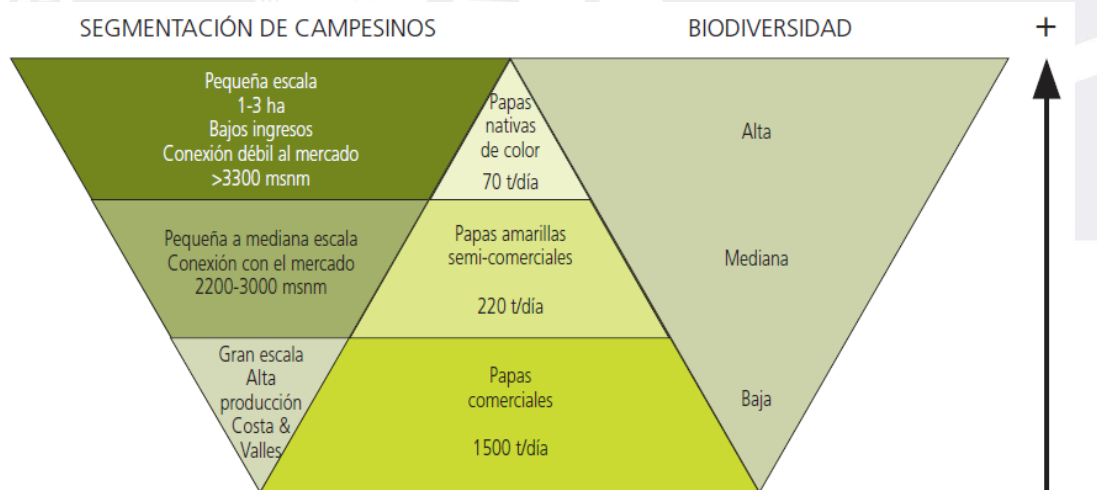


Figura 27. Tipología de los productores de Papa en el Perú. Adaptado de “Cambios del sector papa en el Perú en la última década: Los aportes del proyecto Innovación y Competitividad de la Papa (INCOPA)”, por Proexpansión, 2011.

La Dirección General de Competitividad Agraria [DGCA] (2012) afirmó que la asociatividad y la gerencia rural son dos instrumentos que se pueden emplear para que los productores mejoren su competitividad, que los ayudarían a fortalecerse y a que puedan

acceder a servicios de capacitación, financiamiento, asistencia técnica, información; todo esto complementado con el apoyo de materiales escritos de consulta práctica y sencilla.

Asimismo, dar capacitación en autoestima, liderazgo, equidad de género y técnicas de negociación es importante dentro de este aspecto empresarial.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Tal y como se mencionó antes, la mayoría de productores de papa son pequeños y no están organizados, es por ello, que Deza et al. (2010) afirmaron que los esfuerzos en *marketing* son realizados por instituciones públicas o grupos privados relacionados con la venta al consumidor final. En ese sentido, López (2004) afirmó que debe motivarse la demanda y consumo de papa en la población, resaltando sus cualidades y mejorando los sistemas de mercadeo. A diferencia de los productos sustitutos como el arroz y los fideos que modernizaron su presentación comercial, la papa mantiene sus patrones tradicionales de comercialización, lo que ha generado la necesidad de introducir cambios para seguir impulsando la demanda interna del producto. Además, indicó que a raíz de un estudio de mercado realizado, “los consumidores cuestionaron la mala presentación extrínseca de la papa y demandaban un producto limpio y seleccionado” (p.8).

La papa ha resultado ser el cultivo más comercial de todo el Perú, y esto es reforzado porque los departamentos de la sierra son productores netos de papa y alimentan con su oferta a los mercados locales y, en muchos casos, mercados más grandes de otros departamentos. En la sierra, es tal vez el producto primordial de la canasta familiar, además de destinarse al comercio. Esto no sucede en la costa donde toda la producción de papa es destinada al mercado (Bernet, Delgado y Sevilla, 2008).

Pese a ser el cultivo más comercial del país, y según Andina (2007), Gladys Triveño sostuvo en una entrevista que debido a la gran cantidad de variedades de papa, resulta complicado lograr un posicionamiento mundial de todas las especies que hay del tubérculo en

su conjunto. Además, muchas de ellas no tienen superficies sembradas suficientes para posicionarlas en el mercado. Por el contrario, recomienda trabajar en una papa de vanguardia que permita abrir nuevos mercados internacionales al resto de variedades. Es decir, identificar la que está más lista con elementos diferenciales y que esté posicionada en la mente de los consumidores peruanos,

La comercialización de la papa puede variar dependiendo de los actores que se ven involucrados en ella. Aunque, según Proexpansión (2011), la comercialización siempre ha sido uno de los grandes problemas que se han identificado en la cadena de la papa. Esto debido a las particulares condiciones geográficas del país y la ubicación de las zonas productoras generalmente concentradas en la sierra, región que se encuentra poco integrada al mercado nacional. Además, López (2004) afirmó en su informe que el sistema de comercialización de la papa es uno de los más tradicionales e informales en el Perú.

Según Bernet et al. (2008), los canales de comercialización relevantes para cada zona de producción varían tal como se aprecia en la Figura 28, además se identifican los principales canales de comercialización dependiendo de la zona geográfica del país. En el norte, la producción de papa de Cajamarca y de La Libertad es absorbida por los mercados de la costa en Trujillo, Chiclayo y Piura. Mientras que en el sur, los mercados de mayor importancia son los de Arequipa, Cusco, Andahuaylas, Puno y Tacna. En esta zona geográfica también destacan los mercados de Ilave y Desaguadero que son de especial importancia porque desde allí se exportan grandes cantidades de tunta o chuño blanco hacia Bolivia.

En la región centro, Lima es el mercado más importante por su tamaño y su función de equilibrar la oferta y la demanda a nivel nacional, ejerciendo influencia en la fijación de precios que generalmente se establecen en la madrugada de cada día. En Lima, el Mercado Mayorista N.º 1 (MM1) es el más importante porque según la Oficina de Estudios

Económicos y Estadísticos [OEEE] (2011), se registró un ingreso de 709,664 toneladas en el año 2011. Además, Maximixe (2008) afirmó que los precios definidos en el MM1 sirven de referencia para la formación de precios en los distintos puntos de la cadena a nivel nacional.

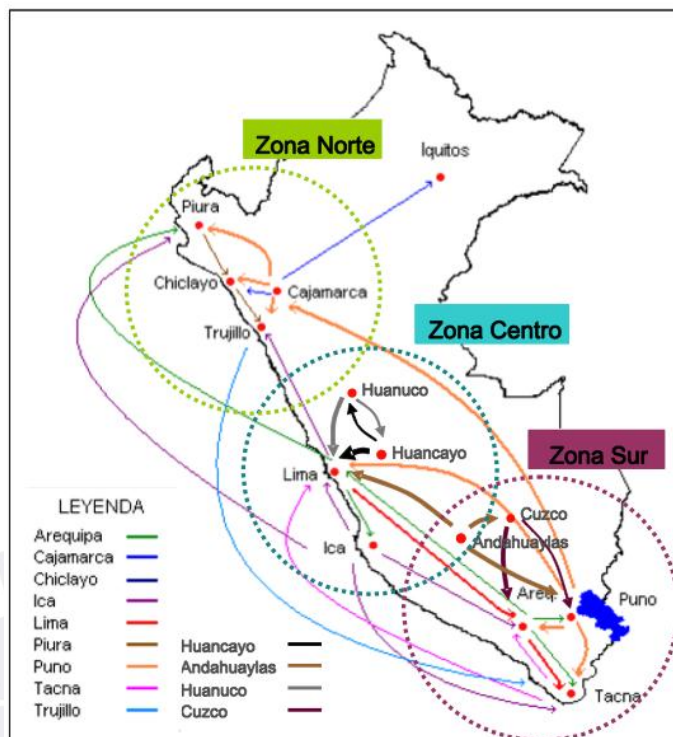


Figura 28. Canales de comercialización de la Papa en el Perú. Tomado de “Centros de Acopio de Papa: Factibilidad de promover e implementar este concepto en la sierra peruana”, por T. Bernet, O. Delgado y M. Sevilla, 2008.

En cuanto al envase o presentación en que se comercializa la papa, este depende si se trata de papa fresca o papa procesada. Según Maximixe (2008), la papa fresca que generalmente se oferta en los mercados se comercializa empleando sacos de 100 kg hasta 150 kg, a pesar de existir normas que establecen la obligatoriedad del empleo de envases de 55 kg. Ordinola et al. (2009) afirmaron que existen iniciativas por introducir mejoras comerciales en los productos finales que permiten mayor y mejor acceso de los pequeños productores a mercados dinámicos con mayor valor agregado. Estas iniciativas son: (a) “Mi Papa, Seleccionada & Clasificada” y (b) “Papa buena”. Ambas iniciativas son marcas empleadas para la comercialización al por mayor, en sacos estandarizados de 50 kg, las cuales buscan garantizar la entrega de tubérculos limpios, uniformes, al mismo tiempo que

alivia la pesada carga de trabajo de los estibadores del Mercado Mayorista de Lima.

Además, para la comercialización de la papa nativa exótica, existe la marca “T’ikapapa” que es la primera marca comercial que respalda la venta de papas nativas previamente seleccionadas y clasificadas, además de ser sometidas a estrictas normas de calidad. Esta marca fue introducida en los supermercados de Lima en el año 2005 y actualmente agrupa 20 variedades, entre las que destacan: (a) camotillo, (b) huamantanga, (c) ishkupuru, (d) muru y (e) huayro.

Los supermercados se han convertido en un importante agente de comercialización, y según Equilibrium Clasificadora de Riesgo [Equilibrium] (2012), solo Lima mantiene el 30% de las ventas a través de estos y a nivel nacional registran un nivel de penetración del 15%. Siendo un canal de comercialización en crecimiento como se observa en la Figura 29, y se considera que tiene amplio potencial de expansión, ya que todavía no alcanza los niveles de penetración de otros países en la región, como por ejemplo Chile y Argentina. El crecimiento de este canal moderno le ha permitido convertirse en un importante canal de distribución para la papa en sus diferentes formatos de presentación, lo cual ha originado una demanda explícita de papa de calidad, haciendo alusión a una papa limpia (sin tierra), fresca (sin arrugas y brotes), bien seleccionada (sin defectos físicos y fisiológicos) y bien clasificada (calibres homogéneos), tal y como lo explicó Proexpansión (2011).

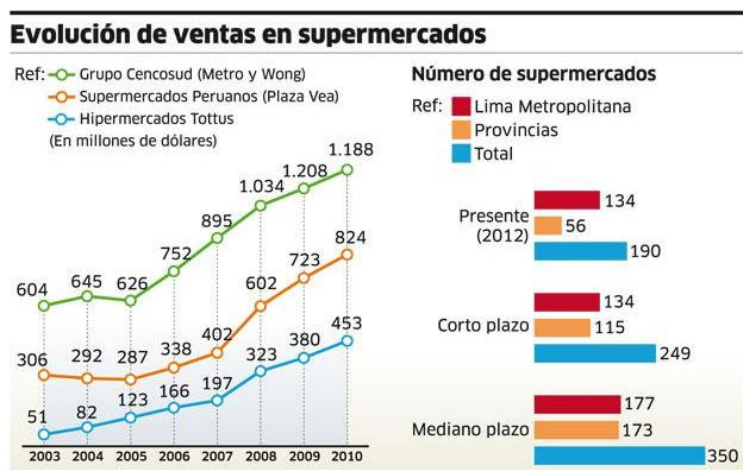


Figura 29. Crecimiento de los supermercados. Tomado de “Evolución de las Ventas en

Supermercados al 2012”, por Diario la República, 2012. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/infografias/evolucion-de-ventas-en-supermercados-25-12-2012>

Para el abastecimiento de papa, los supermercados trabajan directamente con los acopiadores de campo y no con mayoristas debido a que la papa es muy manipulada. Solo se guían de los mayoristas para ver la tendencia en los precios. Además, no trabajan directamente con el agricultor por las siguientes razones: (a) debido a la dificultad por parte de este último para poder insertarse en el mercado, (b) sus bajos volúmenes de producción individual, (c) costos de transacción más bajos, y (c) la estacionalidad de producción de zona en zona; esto les dificulta poder contar con un abastecimiento sostenido de los productos. La mayor parte de sus compras provienen de Junín, con lo que esta región se convierte en la mayor abastecedora de la cadena, seguida de Huánuco y Ayacucho (Proexpansión, 2011).

Dentro de la participación de los supermercados en la promoción y difusión del consumo de papa en el Perú, es importante mencionar la notoria participación del grupo de Supermercados Wong. Este grupo contribuye y participa desde el año 2005 en las celebraciones oficiales del “Día Nacional de la Papa”, promocionando una gran variedad de papas en sus catálogos de venta, realizando degustaciones en sus tiendas y publicitándolas en avisos de prensa. Esta corporación también se unió a la campaña “Iniciativa Papas Nativas” para promover la papa nativa y su comercialización responsable con más fuerza. Por su parte, la empresa Supermercados Peruanos también ha participado de la celebración con la firma de convenios de compra de grandes volúmenes de las distintas variedades del tubérculo, así como la presentación de platos y su degustación.

Otros importantes entes impulsores del consumo de papa en el mercado interno son los restaurantes y las pollerías. Perú Retail (2013) afirmó que, en el país, el consumo per cápita de pollo a la brasa ha crecido a una tasa promedio de 10% anual en los últimos años, y la tendencia indica que el crecimiento será permanente. Según Proexpansión (2011), la papa se ha convertido en el acompañamiento preferido del pollo a la brasa, ya que el 80% de las

personas que acuden a comer en este tipo de restaurantes consumen el pollo con papas, solo el 20% lo hace con ensalada. Esto explica por qué los restaurantes de pollo a la brasa se han convertido en un consumidor intensivo de papa.

Los restaurantes y pollerías son el mercado natural de la papa pelada y cortada, los cuales muestran una creciente tendencia en su número y demanda. La dinámica de este mercado está caracterizada por cifras que muestran que el 95.7% de peruanos prefieren ir a una pollería que a cualquier otro tipo de restaurante. El 45.8% de personas acuden semanalmente a una pollería, mientras que nueve de cada diez personas consumen habitualmente pollo a la brasa, siendo un plato de consumo frecuente en todos los niveles socioeconómicos en el Perú (Mercadeando, 2008).

En cuanto a las variedades demandadas por restaurantes y pollerías no existe un consenso sobre cuáles son las variedades más consumidas o demandadas. De acuerdo con Scott y Ocampo (2013), históricamente, las variedades más utilizadas para producir papas peladas y cortadas por los procesadores han sido las variedades híbridas por su costo relativamente barato, su forma más larga que irregular y por tener ojos menos profundos, y por el color blanco de su carne. Además, Mercadeando (2008) afirmó que la variedad de mayor preferencia a nivel global es la canchán con un 50%, que tiene una fuerte preferencia en los restaurantes de parrilladas y los de comida rápida; en segundo lugar, es la variedad perricholi con casi el 30% de las menciones y fuerte presencia en los supermercados, ambas variedades de papa son blancas. Proexpansión (2011) ratificó las preferencias de los restaurantes por los tipos de papa, indicando que los primeros lugares entre las papas más consumidas lo ocupan la papa blanca, específicamente la variedad canchán, y la papa amarilla, siendo la variedad tumbay la más solicitada.

En cuanto al consumo de papa, este ha sufrido importantes variaciones en las dos últimas décadas tal y como se indicó en el Capítulo I. De acuerdo con Maximixe (2008), el

consumo de papa tiende a disminuir a medida que el nivel de ingresos aumenta; es por ello, que se muestra un mayor consumo de papa fresca en los segmentos más pobres y de menores ingresos. Además, el consumo de papa difiere según la región, así se evidencia que el consumidor de la costa favorece el consumo del arroz por encima del de la papa, pero hay una tendencia al incremento del consumo de este tubérculo. En la sierra, en cambio, se evidencia un mayor consumo de papa donde básicamente prima el autoconsumo, pero también destaca la venta en los mercados locales que son abastecidos por los productores de la zona. Mientras que en la selva el consumo del arroz es mayor y el gasto para comprar papa es menor. En la Tabla 17 se presenta el consumo per cápita asociado a tres distintos niveles socioeconómicos. En general, según Fuentes et al. (2009) las frecuencias de consumo fueron de: (a) 90% de forma frecuente, (b) 8% ocasionalmente, y (c) 2% rara vez. Las variaciones por niveles socioeconómicos están asociadas con la sustitución por vegetales y otros productos que muchas veces son más costosos.

Tabla 17

Consumo de Papa per Cápita en Lima

Nivel socioeconómico	Consumo por habitante (kg/habitante/año)
A: Alto	52.29
B: Medio	64.40
C: Bajo	85.60

Nota. Tomado de “Planta de puré instantáneo de papas nativas en Cajamarca”, por Fuentes, Adachi, Meléndez, Pajares, Vera, y Vidal, 2009. Lima: ESAN Ediciones.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Mercadeando (2008) indicó en su estudio que pese a la importancia que la papa tiene para el país, la cadena de producción y comercialización tiene grandes y graves deficiencias que es necesario afrontar. De acuerdo a la estimación que se hizo, en la cadena de la papa se

produce una pérdida neta de US\$ 25'537,222.60 como consecuencia de la ineficiencia en los eslabones de la cadena. En este mismo estudio se afirmó que los comerciantes mayoristas y pollerías generan pérdidas importantes, indicando lo siguiente:

Así los mayoristas por mal envasado del producto experimentan una pérdida del 2.5 % o el equivalente a aproximadamente 4,500 TM de papa anual; por su parte, los procesadores por concepto de mala selección se estima una pérdida del 5.0 % o el equivalente a 9,000 TM/año y, finalmente, en las pollerías se calcula una pérdida de 30 % por el uso de variedades no aptas para la fritura y que representa, en valores monetarios US\$ 21'202,141.90 (p. 5).

Ordinola et al. (2009) indicaron que la producción de la papa generalmente va asociada con situaciones de pobreza porque la economía de la papa es predominantemente tradicional e informal, básicamente por las siguientes razones: (a) acceso limitado a infraestructura como carreteras, caminos, tecnologías de riego y comunicaciones, así como a servicios básicos que incluyen educación, electricidad y salud; (b) reducida oferta de servicios de calidad oportunos, tales como innovación tecnológica, información de mercado y asesoría en gestión empresarial; y (c) la articulación de mercado es complicada por los altos costos de transacción.

Proexpansión (2011) indicó que la cadena de la papa está concentrada principalmente en la región de la sierra del Perú, y esta sirve de termómetro de la pobreza en esta región, por las pocas opciones que existen para la producción agrícola, y que los malos resultados en las campañas agrícolas pueden influir en desmedro de la economía de los agricultores empeorando su grado de pobreza. En la Figura 30 se muestra como está concebida la cadena productiva de la papa. En ese sentido, la cadena de la papa es definida como un conjunto de mercados relacionados: (a) el mercado de insumos, (b) mercado de producción, y (c) mercado de transformación y comercialización.

Dentro del mercado de insumos, este representa el primer bloque de abastecimiento, aquí figuran los proveedores de semilla, insumos como fertilizantes y semillas y los proveedores de servicio como asistencia técnica e información. Tal y como se indicó en el Capítulo III, en muchas ocasiones los productores utilizan su propia semilla para la siembra, por lo que no existe un adecuado control de calidad. En ese sentido, López (2004) afirmó que el mercado de semillas de calidad y calificadas es mínimo y su uso son bajos en comparación a otros cultivos como el algodón (50%) o el arroz (20%). De acuerdo con Devaux et al. (2010), este mínimo uso de semilla de calidad ratifica de alguna forma el bajo nivel de rendimiento promedio en los cultivos de papa por hectárea. Esta circunstancia, entre otras, explica que el rendimiento promedio a nivel nacional sea de 14 TM/ha. Asimismo, indicó que en el Perú a la fecha existen 549 productores de semilla y 35 cultivares registrados en Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA).

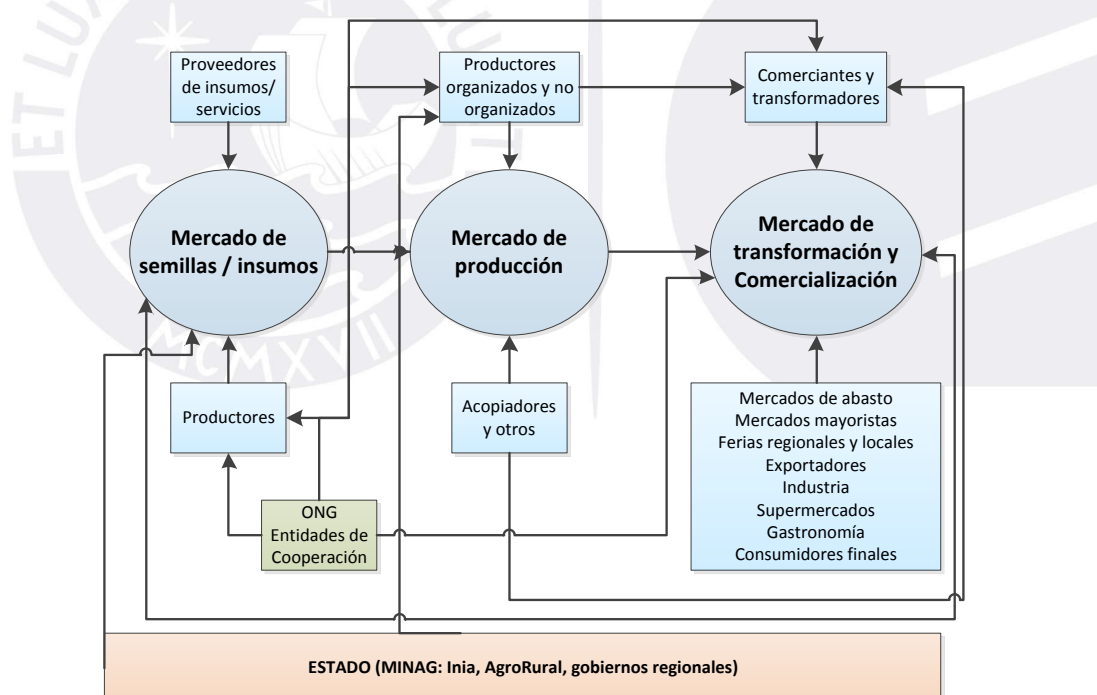


Figura 30. Cadena productiva de la Papa en el Perú. Tomado de “Cambios del sector papa en el Perú en la última década: Los aportes del proyecto Innovación y Competitividad de la Papa (INCOPA)”, por Proexpasión, 2011.

En el mercado de producción destacan los agricultores y las organizaciones que apoyan a la articulación de la cadena productiva, tal y como se ha descrito en el punto

referente al análisis de la administración. Los agricultores están clasificados en pequeños, medianos y grandes, así como también hay productores a gran escala, los cuales se articulan hacia atrás con los proveedores de insumos y servicios necesarios para el cultivo. Además, tienen eslabonamiento hacia delante con los actores vinculados a la comercialización o a la transformación (Proexpansión, 2011).

Por otro lado, DGCA (2012) afirmó que los productores o agricultores no realizan análisis de fertilidad de suelos antes de la siembra, lo hacen en forma empírica por recomendaciones de proveedores comerciales, recomendaciones de sus vecinos, por costumbre y experiencia en años anteriores o por la disponibilidad de sus recursos económicos. Definitivamente, este análisis ayudaría a los productores a conocer las características de sus campos y realizar una aplicación adecuada de fertilizantes, sean orgánicos o inorgánicos, sin perder dinero, ya sea por exceso o por deficiencia. En algunos casos, los productores solo usan abono orgánico, otros combinan o complementan la fertilización química con el abonamiento orgánico. En otros casos, aparte de usar fertilización química aplican abonos foliares solubles y reguladores de crecimiento.

Según Scott (2011), el mercado de transformación y comercialización de la papa ha sido el más dinámico en las últimas décadas, adquiriendo un mayor protagonismo en comparación con la producción. Es por ello, que Venero (2009) estableció que “los niveles de procesamiento de papa en el Perú han variado considerablemente en los últimos años” (p. 42). Es así que en la actualidad, este mercado es el más importante en términos económicos por el valor de las transacciones que en él se realizan, añadiendo valor a la papa fresca. En este mercado se pueden identificar dos tipos diferentes de actores, los transformadores y los comerciantes.

Entre los transformadores se ubican los procesadores de papa, quienes son los responsables de agregar valor al producto que se dirige a mercados especializados. Los

transformadores incluyen a todos aquellos que modifican a la papa fresca, transformándola en cualquier producto final derivado como hojuelas, harina y papas congeladas, entre otros, como se observa en la Figura 31.

Aunque el procesamiento de papa en el país no está muy desarrollado, Proexpansión en el 2011 afirmó que en los últimos años han surgido nuevas iniciativas relacionadas a esta industria, siendo las más consolidadas las de producción de hojuelas y papas peladas cortadas, las cuales utilizan tecnología moderna. Además, Maximixe (2008) indicó que uno de los principales problemas que afronta el procesamiento de papa es el uso generalizado de variedades diversas del tubérculo sin estandarización para la elaboración de los distintos procesados.

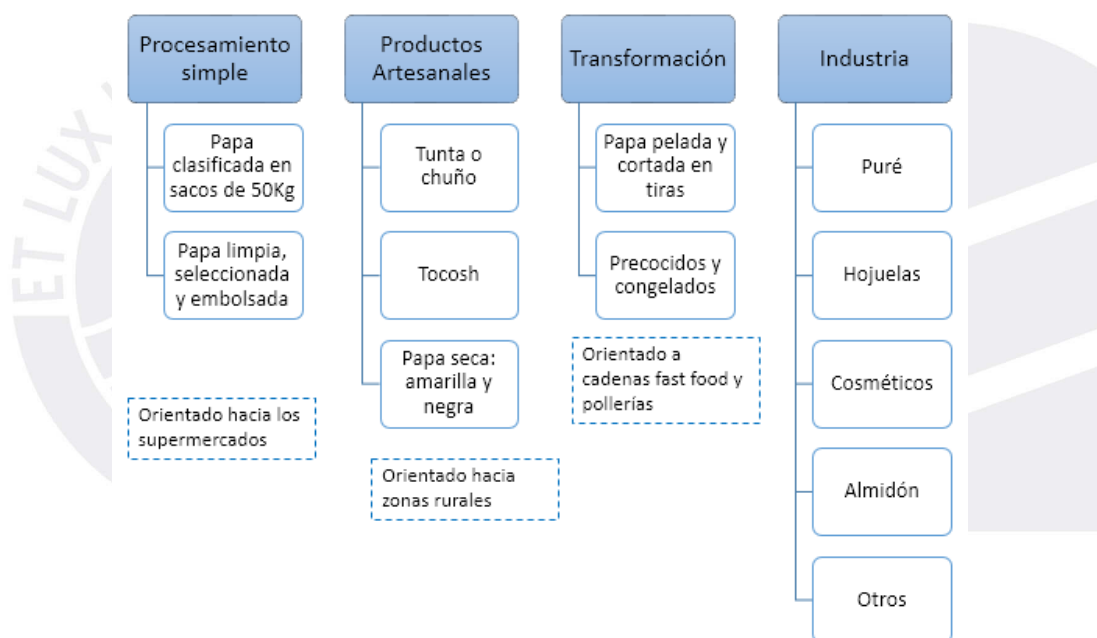


Figura 31. Tipos de procesamiento de Papa. Adaptado de “Cambios del sector papa en el Perú en la última década: Los aportes del proyecto Innovación y Competitividad de la Papa (INCOPIA)”, por Proexpansión, 2011.

Otros actores importantes que destacan en la industria de la papa son: (a) los acopiadores, que son los responsables de acopiar cantidades pequeñas de papa hasta tener un volumen significativo, y quienes posteriormente venden al mercado local; (b) los transportistas, quienes usualmente también son acopiadores; y (c) el Estado peruano que con

sus sistemas de información proporciona datos importantes sobre precios, tendencias y condiciones de la demanda, además de proveer asistencia técnica.

En cuanto al almacenamiento, el productor de papa en la sierra almacena parte de su cosecha artesanalmente, porque principalmente la papa se guarda para autoconsumo, venta a nivel local o para semilla. En el Perú, el principal interés de almacenar papa no es aprovechar mejores precios de mercado, sino mejorar la seguridad alimentaria. La mayoría de los productores no disponen de los fondos necesarios para invertirlos en el almacenamiento, más bien requieren vender la cosecha de inmediato para cancelar préstamos ligados a la campaña. Algunas plantas procesadoras usan cámaras frigoríficas en Lima para almacenar la materia prima con el objetivo de asegurar un abastecimiento de sus productos en tienda (Bernet et al., 2008).

Manrique (2002) sostuvo que, en la actualidad, no existe un estudio o evaluación cuantitativa oficial acerca de las pérdidas en postcosecha en la papa, lo cual origina que no exista una idea cabal de las deficiencias de la cadena productiva. Este desconocimiento impide a las autoridades tomar conciencia de la magnitud del problema a fin de tomar las medidas correctivas necesarias.

Yaipén (2013) sostuvo que un factor importante para el incremento de las mermas postcosecha es la infraestructura de los mercados mayoristas, la misma que se encuentra colapsada (mencionando el caso de Lima como ejemplo) o es incompleta (en el resto del país), lo cual complica la comercialización en las ferias locales, donde las condiciones de almacenamiento son precarias. En la Figura 32 se presentan las principales causas de merma postcosecha, donde destacan la pudrición y el verdeamiento como las principales causas.

Otro aspecto importante relacionado a la agricultura es el riego de los cultivos, en ese sentido y según el IV Censo Agropecuario, en el Perú existen 774,882 hectáreas de superficie agrícola que no son trabajadas principalmente por la falta de agua que afecta en un 49%;

seguido de la falta de crédito como una segunda razón para el 24.1%, tal y como se puede apreciar en la Figura 33 (INEI, 2013).

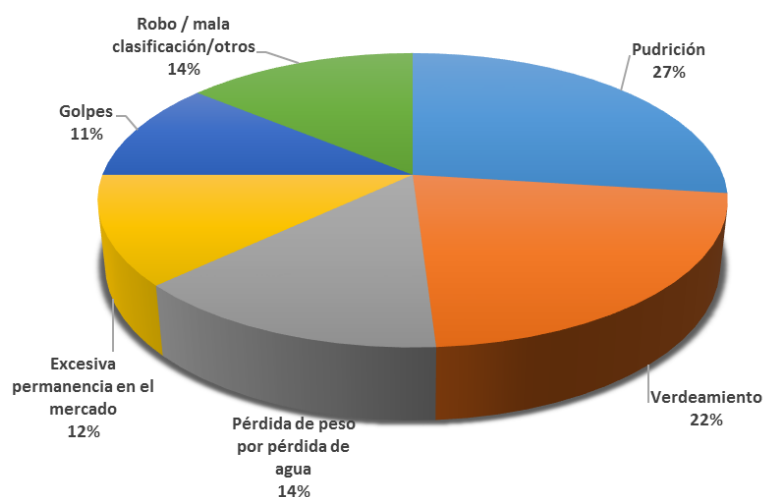


Figura 32. Principales causas de merma postcosecha. Tomado de “Perú: las mermas en productos frescos son las más grandes del mundo”, por Yaipén, R., 2013. Recuperado de <http://www.agraria.pe/noticias/peru-las-mermas-en-productos-frescos-son-las-mas-grandes-del-mundo>

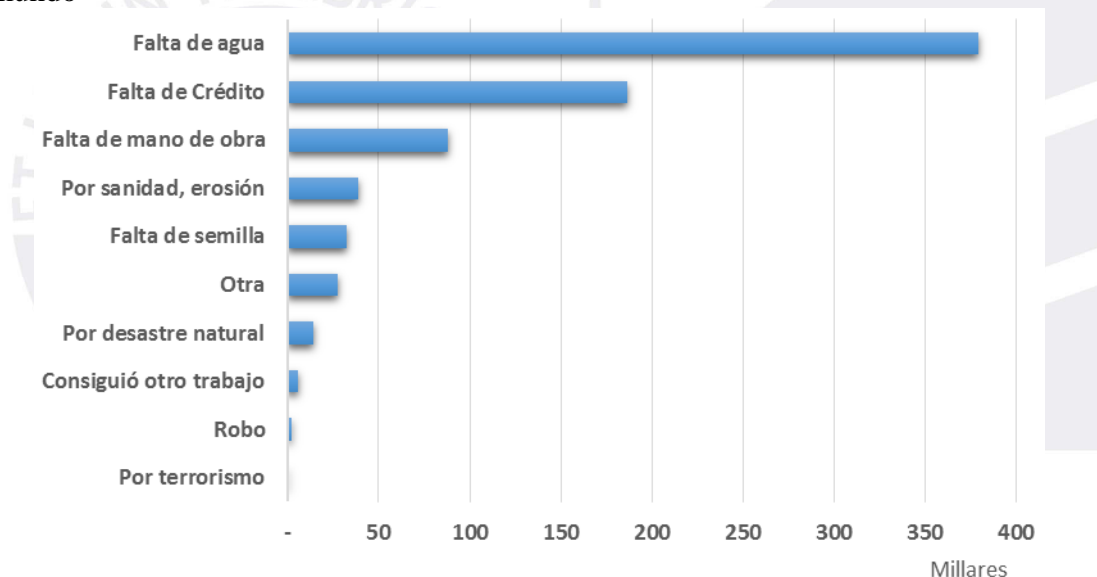


Figura 33. Principales razones de superficie agrícola no trabajada. Tomado de “IV Censo Agropecuario 2012”, por INEI, 2013. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

En cuanto a la superficie con riego y con cultivos agrícolas, según el IV Censo Agropecuario, esta asciende a 1'808,302 hectáreas y representa el 70.1% de la superficie agrícola de riego (2'579,900 hectáreas); mientras que el 29.9% de la superficie, es decir, 771,598 hectáreas, se encuentran en barbecho y sin trabajar. De acuerdo con la Tabla 18, en

la costa se encuentra el mayor número de hectáreas bajo riego con el 57% total, seguido de la sierra con 38% y la selva con 5%. La superficie agrícola bajo secano se encuentra mayoritariamente en la región de la sierra y de la selva, donde concentran el 51% y el 45% respectivamente; en la región de la costa solo se encuentra el 5% de la superficie total bajo secano.

Tabla 18

Superficie Agrícola bajo riego y secano, según región natural

Región Natural	Total		Riego		Secano	
	Hectáreas	%	Hectáreas	%	Hectáreas	%
Costa	1,686,777.58	24%	1,469,422.55	57%	217,355.03	5%
Sierra	3,296,008.11	46%	989,481.65	38%	2,306,526.45	51%
Selva	2,142,222.09	30%	120,995.68	5%	2,021,226.40	44%
Total	7,125,007.78	100%	2,579,899.88	100%	4,545,107.88	100%

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

De acuerdo con Eguren (2012), pese a que en la sierra hay precipitaciones o lluvias, el riego no es muy alto, pues la agricultura con riego es menos vulnerable que aquella que solo depende de las lluvias, cuya frecuencia e intensidad son cada vez más imprevisibles debido al cambio climático. El cultivo bajo riego tiene mejores rendimientos, lo que es cada vez más importante para la seguridad alimentaria del país. Sin embargo, la mayoría de pequeños agricultores de la sierra no tienen acceso al agua para riego, pues el interés de los sucesivos gobiernos ha sido invertir en riego solamente en la costa. Además, es importante resaltar que la sierra es la región natural que concentra más unidades agropecuarias con infraestructura de riego porque registra 111,596 unidades con canales de regadío que representan el 74.6% del total, le sigue la costa con 29,509 unidades agropecuarias que cuentan con sistemas de riego, que constituye el 19.7%; y la selva que presenta el menor número de unidades agropecuarias

con disponibilidad hídrica al registrar solo 8,395, que representa el 5.6% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013).

Pese a las ventajas que representa el riego de cultivos en cualquiera de las variantes, en la industria de la papa predomina el secano. En la Figura 34 se puede observar que de las 367,000 hectáreas dedicadas al cultivo de papa, solo 140,000 hectáreas tienen cultivo bajo riego. Dentro de estos cultivos con riego, el tipo de riego que más predomina es el riego por gravedad (120,333 hectáreas), seguido del riego por aspersión; tal y como se puede apreciar en la Figura 35.

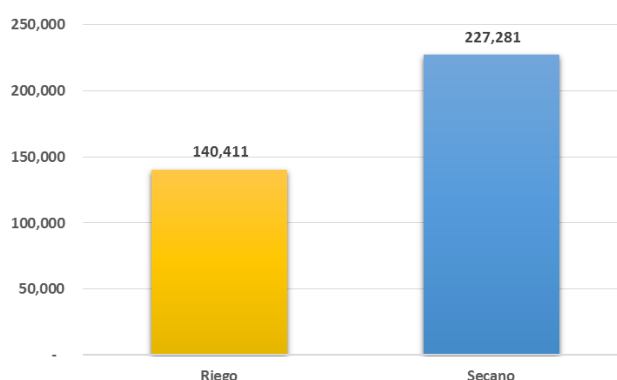


Figura 34. Superficie de cultivo de papa con riego y secano. Tomado de “IV Censo Agropecuario 2012”, por INEI, 2013. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

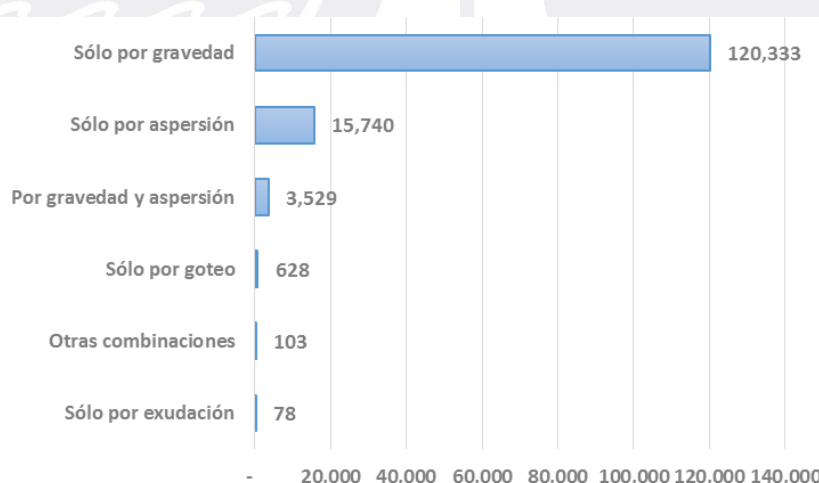


Figura 35. Superficie de papa por tipo de riego. Tomado de “IV Censo Agropecuario 2012”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Consciente de esta situación, el MINAG ha desarrollado “Mi Riego”, que es un programa que tiene como principal objetivo financiar la ejecución de infraestructura hídrica

en zonas rurales ubicadas por encima de los 1,500 metros sobre el nivel del mar y que incluyen obras como canales y represas orientadas a garantizar un manejo eficiente del recurso hídrico con fines agropecuarios. Este programa tuvo como meta inicial beneficiar con proyectos de riego regulados a 250,000 personas, principalmente de las zonas alto andinas, y en forma simultánea brindar atención a un universo de 40,000 hectáreas con diversos cultivos (MINAG, 2013).

De acuerdo con DGCA (2012), el Perú es el centro de la presencia de muchas plagas y enfermedades a nivel nacional. La presencia y la intensidad del ataque de plagas y enfermedades varían de una zona agroecológica a otra, de una región a otra; por lo que las estrategias y los métodos de control de las mismas también son diferentes. A nivel de la sierra peruana las principales plagas que ocasionan mayor daño económico en el cultivo de la papa son las siguientes: (a) gorgojo de los Andes, (b) polilla de la papa, (c) nematodo quiste de la papa (NQP), (d) rancho, (e) hongos de suelos y (e) manchas foliares. El MINAG (2003) menciona que los hongos son las más comunes en afectar a los cultivos de papa, pudiendo causar incluso la destrucción total de cultivos. El método que más se utiliza para el control de plagas y enfermedades es el uso de pesticidas de alto impacto sobre el medio ambiente, pero que carece de efectividad sobre enfermedades causadas por virus, las cuales solo pueden ser prevenidas mediante el uso de semillas certificadas, libres de virus.

Es por ello, que el contrabando de papa fresca procedente de países vecinos aumenta la posibilidad de que ingresen nuevas plagas y enfermedades, dañando a los cultivos nacionales. Con la finalidad de conservar el ecosistema de la papa en el Perú y facilitar su comercialización en el extranjero, se ha desarrollado el manejo integrado de plagas donde el uso de productos químicos es limitado a casos de necesidad y de forma racionada (MINAG, 2003). El uso de fertilizantes en papa se diferencia por regiones, costa o sierra; por tipo o grupo de papas, sean estas híbridas, modernas o nativas; y por nivel de tecnología, baja,

media o alta. En algunos casos, los productores solo usan abono orgánico, otros combinan o complementan la fertilización química con el abonamiento orgánico. En otros casos, aparte de usar fertilización química aplican abonos foliares solubles y reguladores de crecimiento.

Igualmente, en el mercado se encuentran formulaciones de fertilizantes compuestos que contienen a la vez nitrógeno, fósforo, potasio, azufre, calcio, magnesio y, en otros casos, hay formulaciones de fertilizantes específicas para papa. Además, entre los productores hay un conocimiento escaso de la importancia de los elementos mayores, secundarios y microelementos en el crecimiento y desarrollo de la papa (DGCA, 2012).

La aplicación de plaguicidas y su nivel de uso depende de la etapa del cultivo, de la intensidad de ataque de la plaga o enfermedad y de las condiciones climáticas de las zonas productoras de papa. En algunas zonas más naturales no aplican más de cinco veces, pero en otras zonas endémicas llegan a aplicar más de 15 veces y con pesticidas muy tóxicos. Por esta razón, es importante reconocer los tipos de plaguicidas que se usan para controlar las plagas y enfermedades, su dosis de aplicación y su grado de toxicidad (DGCA, 2012).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo con el IV Censo Agrario, en el país, uno de cada diez productores agropecuarios solicitó un crédito, donde destacó que: (a) la mayor proporción, 65.7% fue otorgada por instituciones financieras locales; y (b) el 34.3% por Agrobanco, banca múltiple y otras fuentes de financiamiento. Además, dentro de los créditos otorgados por las instituciones financieras locales, el 44.2% correspondieron a Cajas Municipales y el 55.8% por las Cooperativas, Caja Rural de Ahorro y Crédito, y EDPYME. De los créditos otorgados por la Banca Nacional, el 58,6% corresponde a la Banca Múltiple y el 41.4% a Agrobanco. En el último Censo Agropecuario se observa también que la gran mayoría de los productores residen en la costa (36.9%), seguidos por la sierra (36.9%) y la selva (25.2%). En cuanto a la utilización de los créditos, la mayor proporción fue para la adquisición de insumos para la

producción que se concentran en la costa (44.7%), la compra de maquinaria pesada /equipo en la sierra (44.2%) y la compra de herramientas en la selva (52.7%) (MINAG, 2013).

Aunque la agricultura es considerada como una actividad de alto riesgo, lo que limita sus posibilidades de financiamiento por la banca privada; hay cooperativas de pequeños agricultores que han obtenido financiamiento de grandes bancos locales en condiciones más ventajosas que las ofrecidas por Agrobanco, esto gracias a los convenios que firman las entidades financieras con las cajas rurales y cooperativas de ahorro y crédito. Estos convenios facilitan que las entidades financieras otorguen pequeños créditos a los productores socios para abonamiento, manejo postcosecha y otras actividades, con una tasa de interés de 2% mensual, que es menor a la que pagarían si solicitaran un crédito individualmente. En esta modalidad, los productores asumen la responsabilidad de pagar directamente a dichas entidades financieras, que se encargan del cobro de la deuda. La cooperativa, por su parte, facilita a la entidad financiera el historial de los socios y brinda asistencia técnica a los productores (Salazar, 2011).

Barja (2013) advirtió que existen problemas para el financiamiento de actividades agroindustriales y que los problemas de acceso a financiamiento no solo los sufren las pequeñas empresas agrarias, sino también las medianas y grandes. Una de las principales trabas para que el sector agrario sea competitivo es el acceso al crédito. Los bancos todavía se resisten o hacen créditos de muy corto plazo que no se adecuan a la naturaleza del sector agrario, convirtiéndose así en facilidades muy caras y nada atractivas.

León (2013) sostuvo que de todas las instituciones financieras locales, las cajas municipales fueron las que más créditos otorgaron, con 56,400 unidades. Le siguieron las cooperativas, con 24,700; las cajas rurales de ahorro y crédito, con 24,200; y Edpyme. Por la Banca Nacional, las que más entregaron fueron la Banca Múltiple (25,100) y Agrobanco (17,700). Este último, ha habilitado recursos por 8 millones de soles, que han permitido

financiar el cultivo de 20,000 hectáreas de papa a nivel nacional. La presencia del crédito de esta entidad se hace más evidente en las regiones de Junín, Huánuco, Apurímac, Cusco, Cajamarca, Puno, Arequipa y Ancash. Asimismo, en el 2012, entregó créditos por más S/. 31 millones que habilitaron 73,000 hectáreas de diversas variedades de papa (Agronegocios, 2013).

La dificultad de acceder a fuentes formales de financiamiento, hace que existan fuentes de financiamiento que son informales: (a) los intermediarios informales institucionales como casas comerciales, empresas agroindustriales y ONG; y (b) los prestamistas informales no institucionalizados como usureros, mayoristas y transportistas, entre otros. Es por ello, que se desconoce la magnitud del crédito proporcionado por estas fuentes, pero que indudablemente es significativa (MINAG, 2003).

Las características de los créditos informales son básicamente: (a) un mayor costo con relación al crédito formal, (b) menores costos de acceso, y (c) mayor adecuación al calendario agropecuario, siendo generalmente de corto plazo. La combinación de estos elementos dificulta el desarrollo de proyectos de inversión de mediano y largo plazo. El difícil acceso al crédito y su elevado costo inciden sobre la agricultura sin importar el tamaño de los productores, especialmente sobre los pequeños, quienes básicamente dependen de las organizaciones no gubernamentales (ONG) o de los programas estatales, con poca capacidad de repago (MINAG, 2003).

En el país existen importantes inversiones para el procesamiento de papa, así por ejemplo, Alicorp construirá una planta de papas prefritas y congeladas en el 2015. Esta empresa prevé dejar de importar este producto del extranjero y atender la demanda del sector de restaurantes con insumo nacional. Alicorp actualmente importa papas prefritas congeladas de Europa, preferentemente de Bélgica, y espera que para 2015 el 100% del insumo utilizado sea nacional (Alicorp construirá planta de papas prefritas congeladas en 2015, 2012).

Otra empresa que tiene planes de inversión en la industria de la papa es PEPSICO, la misma que anunció que este grupo invertirá en los próximos cinco años, más de US\$ 200 millones en el Perú, de los cuales 3 millones serán destinados para la creación del Centro para el Desarrollo Agrícola de PEPSICO (CEDAP). La fuerte inversión proyectada está destinada a las ampliaciones de planta, el desarrollo de mercados y de nuevos productos, así como a la investigación y desarrollo en general (Sociedad Nacional de Industrias [SIN], 2010).

4.1.5 Recursos Humanos (H)

Son muchos los actores que participan en la cadena productiva de la papa: personas naturales, jurídicas, públicas, privadas, etc. Pero son los agricultores el verdadero recurso humano de esta cadena. Como ya se ha mencionado, la mayor cantidad de zonas de cultivo de papa se concentra en la sierra del Perú siendo los hombres y mujeres de estas regiones los actores principales. Precisamente, esta región concentra aproximadamente el 27% del PEA nacional, donde la mayoría de las personas solo tiene educación secundaria (Benavides y Rodríguez, 2006).

Romero (2011) indicó que sin duda una de las reformas institucionales más urgentes que debe realizarse en el Perú es en la educación. La baja calidad de la enseñanza, profesores mal remunerados y poco o nada capacitados; pocas escuelas y las existentes con mala o pésima infraestructura; y falta de un programa integrador en la currícula educativa por parte del Estado en la que relacione la educación con tecnología e investigación para plasmarlo en el sector agrícola, son algunas de las características de la política educativa existente. Este escenario resulta ser desventajoso para la industria de la papa si se tiene en cuenta que el Perú mantiene tratados comerciales con países desarrollados como Estados Unidos, Japón, Canadá, etc., cuyos niveles de educación son mayores que el nuestro. Jaramillo (2003) indicó que una política de recursos humanos para la agricultura debe fortalecer la capacidad de las explotaciones agrícolas para competir en el mercado, pues ignorar el mercado es una receta

para el desastre en cualquier política económica. Es posible elevar el capital humano y la competitividad de los agricultores mejorando su capacidad de gestión del negocio agrícola. Esto se puede lograr a través de lo que genéricamente se denomina servicios de extensión (capacitación, asistencia técnica y apoyo a la gestión del negocio). Una agricultura más competitiva puede insertarse en el mercado, aprovechar las ventajas comparativas de los cultivos intensivos en mano de obra y generar puestos de trabajo.

La educación es la base del desarrollo de un país en cualquier parte del mundo. Por lo tanto, mejorar la educación en el sector rural se vuelve necesario y prioritario para hacer más competitiva la mano de obra en la industria de la papa. Además, un crecimiento modernizador de la agricultura podría generar un crecimiento de empleo a tasas mayores que la economía en su conjunto. En esta mejora de la educación debe actuar principalmente el Estado, pero también debe incentivar la participación del sector privado mediante normas que promueven las relaciones con los agricultores, convirtiéndolos en casos de éxito.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Como sistema de información en esta industria se debe mencionar al utilizado por CAPAC. Esta organización se identifica por el vocablo quechua “capac” que se ha asociado por siglos a los gobernantes incaicos ya que significa ‘grande, poderoso o superior’. Esta asociación se fundó en Lima en el año 2003 y congrega a personas naturales y jurídicas de los distintos eslabones de la cadena productiva (CAPAC Perú, 2013).

CAPAC ha generado un sistema de encadenamiento que se basa en un sistema de información de los tiempos de cosecha de cada agremiado. Además, ha promulgado un sistema de calidad para garantizar un producto estandarizado según sea la variedad. Sin embargo, el uso de este sistema de información no es generalizado para todos los productores (CAPAC Perú, 2013).

Según Deza et al. (2010), el sector agrario cuenta con múltiples fuentes de información para los diferentes actores de la cadena productiva de la papa, dentro de los cuales se pueden citar los siguientes:

- a) Sistema de Abastecimiento y Precios (SISAP). Esta herramienta está dirigida a todos los agentes económicos que comercializan productos agropecuarios, permite consultar los precios de los principales productos por mercados mayoristas, minoristas en Lima Metropolitana y principales ciudades a nivel nacional con una frecuencia interdiaria.
- b) Sistema de Agrocostos (AGROCOSTOS). Es un servicio de consulta a disposición de los productores agrarios del país para que estimen los costos de producción de los cultivos de mayor importancia económica de su región, se puede estimar la rentabilidad del cultivo para tomar decisiones.
- c) Sistema Agrícola (SISAGRI WEB). Permite obtener consultas a nivel de producto, sobre las principales variables de la dinámica productiva (superficie sembrada, superficie cosechada, producción, rendimientos y precios en chacra).
- d) Sistema Agro Hidrológico y Meteorológico (AGROHIDROMET). Es un *software* de información agrohidrológica y meteorológica que permite consultar datos de temperatura, precipitaciones, humedad, caudales, niveles y volúmenes de agua almacenada en principales represas y reservorios a nivel nacional.
- e) Series Históricas de Producción Agrícola–Compendio Estadístico (SISCA). Es un servicio de consulta de donde se obtiene información sobre las diferentes variables agrarias como producción, precio, superficie cosechada, rendimiento y precios en chacra de los 56 principales cultivos agrícolas en las 24 regiones nacionales, comprendiendo desde el año 1950 al 2007.

- f) Sistema de Intenciones de Siembra (SRIS). Es un sistema de consulta dirigido al productor agrícola para orientar las siembras de la campaña agrícola, así como a los proveedores de insumos para que puedan programar su abastecimiento.
- g) Agroaldía. Sistema de Información Agrario en siembras y cosechas de los distintos cultivos, precios de productos e insumos, productividad de los cultivos, mercados nacionales e internacionales, agroclimática, inversión, recursos naturales, tecnología, inteligencia de mercados y directorio agrario. El sistema recopila e integra las distintas estadísticas e información relevante por cadenas productivas y territorios de los principales cultivos del país.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo

Scott (2011) indicó que en el Perú existe un interés por la conservación de la biodiversidad de la papa. A partir de la década de 1990, el Perú ha acogido a varias organizaciones que están ayudando y promoviendo la conservación de la biodiversidad de papas nativas, dentro de las que destacan: (a) El CIP, (b) INIA y (c) ONG.

El INIA es un organismo público adscrito al MINAG, responsable de diseñar y ejecutar la estrategia nacional de innovación agraria. Actualmente, mantiene una colección descentralizada de variedades de papa nativa en sus cinco estaciones experimentales en las tierras altas: (a) Ayacucho (Canaán), (b) Cajamarca (Baños del Inca), (c) Cusco (Andenes), (c) Huancayo (Santa Ana) y (d) Puno (Illpa). Estos materiales se mantienen a través de la técnica de cultivo *in vitro* (Scott, 2011).

El CIP fue fundado en el año 1971, con su sede en la ciudad de Lima. Se dedica al estudio de la papa y a la generación de propuestas para el desarrollo sostenible de este cultivo. Para su fundación se consideró que la papa es un alimento importante para combatir los problemas de pobreza y de hambre, pero al mismo tiempo evitar la degradación de los

recursos naturales. Actualmente, el CIP tiene presencia en más de 30 países en Asia, África y Latinoamérica (Centro Internacional de la Papa [CIP], 2013).

El CIP tiene un enfoque de ver la cadena productiva completa, desde el laboratorio hasta el mercado. Es por ello que involucra a biólogos, entomólogos, agrónomos, nutricionistas y hasta científicos sociales para investigar las conductas de los consumidores. Son estos equipos multidisciplinarios los que desarrollan los proyectos. Entre las prioridades destaca el desarrollar variedades que puedan ser resistentes a las enfermedades o con mayores propiedades nutritivas. En su búsqueda por la equidad de género se llevan a cabo proyectos comunitarios especialmente en las regiones donde los cultivos son comunes, teniendo alto impacto en la calidad de vida de los agricultores (CIP, 2013).

El CIP viene investigando y apoyando en técnicas de cultivo. Por ejemplo, en Huancavelica está implementando la técnica producción de semilla de papa por selección positiva, para ello, ha capacitado a agricultores en esta técnica para que la apliquen en sus parcelas de papa, las mismas que están orientadas a la producción de semillas de buena calidad o calidad garantizada (CIP, 2013).

Otro aspecto sobre la papa está relacionado con las técnicas de cultivo y las semillas empleadas en la producción. Según Otazú (2010), la mayoría de productores de papa de los países en desarrollo no usa semillas de calidad debido a sus altos costos y limitado acceso. Por esta razón, existe la imperante necesidad de contar con métodos eficientes para producir semillas de calidad accesibles para los pequeños agricultores y a menores costos.

Es por ello, que en algunas zonas del país como Cajamarca y Huancayo, existen iniciativas de utilizar la aeroponía como método para la producción de semillas de papa de calidad. Según Otazú (2010), la aeroponía es una técnica de producción de semilla prebásica de papa sin usar suelo. Este método permite obtener mayor producción, incluso hasta 10

veces más, de manera más rápida y a un menor costo que los métodos convencionales de producción, inclusive a menor costo que la hidroponía o cultivo en agua.

La empresa privada también está apoyando a la industria de la papa, tal es el caso de la empresa Alicorp que firmó un convenio con la Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM) para la producción de semillas de papa de alta calidad, que permitirá a los agricultores una mayor productividad por hectárea sembrada y obtener un producto especial para el mercado de restaurantes. Este convenio busca impulsar la cadena productiva de la papa involucrando a agricultores de la costa y sierra del país, y contempla la entrega de un paquete tecnológico al agricultor, que consiste en semillas certificadas, transferencia tecnológica y asesoría técnica (Alicorp construirá planta de papas prefritas congeladas en 2015, 2010).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 19 se presenta el listado de fortalezas y debilidades para la papa en el Perú. Entre ellas destacan la presencia de instituciones que apoyan la articulación de la cadena productiva de la papa, las cuales buscan organizar a la industria y, con ello, ampliar los beneficios que reciben los productores minifundistas. A pesar de que el Perú carece de inversión en investigación y desarrollo, se ha podido evidenciar que existen instituciones especializadas que no solo se enfocan en la producción, sino también en la comercialización; además de que contribuyen en la investigación de innovaciones para mejorar la calidad de la papa. Destaca, además, la presencia de los supermercados y restaurantes que ayudan a incrementar el consumo de papa.

Sobre la base al análisis AMOFHIT realizado se seleccionaron los factores internos con un mayor impacto en el sector, a cada uno de los factores se les dio un peso relacionado a la importancia relativa para tener éxito o no en el sector, y se le asignó un valor de uno o dos

para las debilidades, y tres o cuatro para las fortalezas, que representa la eficacia de la respuesta a la estrategia del sector, que va ligada a la respuesta de los factores internos.

Tabla 19

Matriz EFI de la Papa en el Perú

	Peso	Valor	Puntaje
Fortalezas			
1 Cultivo que se da todo el año, gracias a las condiciones de suelo y clima que posee el país	0.10	4	0.40
2 Amplia biodiversidad de cultivos	0.10	3	0.30
3 Existencia de instituciones que apoyan a la articulación de la cadena productiva de papa (ONG, empresas privadas como WONG, FritoLays, entre otras)	0.15	3	0.45
4 Apoyo de instituciones como el CIP, INIA y universidades que realizan investigaciones para el desarrollo y conservación en este tubérculo y su entorno social	0.10	4	0.40
5 Existencia de importantes agentes de comercialización como los supermercados y restaurantes (gastronomía)	0.03	3	0.09
6 Importante evolución del consumo per cápita y modificación de preferencias de compra	0.02	3	0.06
	0.50		1.70
Debilidades			
1 Bajo nivel de insumo calificado para siembra (semillas y fertilizantes)	0.10	2	0.20
2 65% de los productores poseen menos de 3 hectáreas y no están agremiados o agrupados	0.15	2	0.30
3 Débil articulación de la cadena productiva de la papa	0.01	2	0.02
4 La mayor rentabilidad se la llevan los acopiadores y no los productores	0.01	1	0.01
5 Solo el 4% de la producción se dedica a productos procesados, el resto se comercializa fresco	0.05	2	0.10
6 Las mermas postcosecha alcanzan el 21% del total de la producción nacional	0.05	2	0.10
7 Solo el 8 % de los productores cuenta con acceso al crédito formal	0.03	1	0.03
8 Falta de riego tecnificado principalmente en la sierra	0.10	2	0.20
	0.50		0.96
Total	1.00		2.66

La MEFI para la papa cuenta con 14 factores determinantes de éxito seis fortalezas y ocho debilidades. El valor 2.66 indica, en primer lugar, un rendimiento de la organización por encima del promedio esperado, por lo que aún hay espacio para afrontar de una mejor manera las fortalezas y debilidades; y en segundo lugar, las ligeras fortalezas significan que tiene más posibilidades de reforzar sus actividades hacia el mercado externo, pero tendrá que mejorar las debilidades interiores por medio de estrategias internas.

4.3 Conclusiones

La industria de la papa en el Perú se encuentra integrada por: (a) productores, (b) acopiadores, (c) transportistas, (d) transformadores, y (e) comercializadores tanto mayoristas como minoristas. El 65% de los productores se consideran minifundistas y la mayoría de ellos no están agrupados o agremiados. Esto dificulta los esfuerzos que hacen el Estado peruano y las ONG por armar cadenas productivas, las cuales son necesarias para mejorar la distribución de la rentabilidad, ya que actualmente son los acopiadores quienes ganan más que los productores.

El 4% de la papa cosechada en el Perú se dedica al procesamiento. Destaca en la transformación el esfuerzo realizado por una empresa privada fabricante de *chips* u hojuelas fritas, quien ha encadenado a productores y los han retenido gracias a proveer asistencia técnica y pagar un precio superior al promedio. Sumado a la gran debilidad que es la falta de asociación y de actuación como industria de la papa es el bajo acceso que hay al financiamiento formal. Esto hace que muchos productores acudan a solicitar financiamiento informal que resulta más costoso, y cuando es otorgado por el Estado o por las ONG es difícil de recuperarlo.

Es necesario que haya una mejor organización al interior de la industria para aprovechar la oportunidad del incremento en la demanda de alimentos procesados, utilizando la fortaleza de contar con el CIP, INIA, y algunas universidades como la UNALM que realizan investigaciones constantes y promueve el desarrollo de este tubérculo en el país.

Finalmente, del total de la producción nacional se tiene como merma el 21%, cifra que debe reducirse para mejorar la competitividad de la industria.

Capítulo V: Intereses de la Papa en el Perú y Objetivos de Largo Plazo

Previo a establecer los objetivos de largo plazo para la industria de la papa en el Perú, es necesario definir los intereses que se tienen, los cuales constituyen el marco de todo aquello que se desea lograr, y son el punto de partida para establecer la Matriz de Intereses de la Organización (MIO). Luego, se define el potencial de la papa, en términos de seis dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico–científico, (e) histórico–psicológico–sociológico, y (f) organizacional–administrativo.

Una vez que se ha definido el potencial para la papa en el Perú se procederá a analizar los cuatro principios cardinales para esta industria: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos. Para finalizar el Capítulo V se definirán los objetivos de largo plazo, teniendo como horizonte de tiempo el año 2023.

5.1 Intereses de la Papa en el Perú

De acuerdo a la visión que se planteó en el Capítulo II se han identificado los siguientes intereses para la papa en el Perú:

1. Continuar siendo el primer producto agrícola del Perú tanto en producción y consumo.
2. Fortalecer la cadena de la papa, principalmente a nivel de los agricultores, para que reciban financiamiento, capacitación y asistencia técnica. Con ello, el producto será de mejor calidad y desde un inicio los compradores y transformadores trabajarán de la mano con los agricultores.
3. Procesar la papa para darle valor agregado: incrementar la cantidad de papas que son procesadas ya que el precio es menos volátil y los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto alimenticio que les facilita sus labores en la cocina.

4. Mejorar la calidad de la semilla utilizada para la producción de papa, esto con la finalidad de ofrecer productos de calidad que posteriormente podrán ser exportados y/o procesados.
5. Incrementar rendimiento de producción por hectárea basado en la aplicación de nuevas tecnologías.
6. Aumentar áreas de cultivo de papa.

5.2 Potencial de la Papa en el Perú

El análisis del potencial de la industria de la papa en el Perú cubre seis dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico–psicológico–sociológico, y (f) organizacional–administrativo (D'Alessio, 2013).

Dominio demográfico. El cultivo de la papa ha sido promovido en las distintas zonas del país, pero en especial en la sierra, ya que es un producto que puede ser alternado con otros vegetales. Se ha utilizado a este cultivo como herramienta para combatir la pobreza, pero la falta de encadenamiento lo ha dificultado.

Dominio geográfico. La papa en el Perú se cultiva en 19 de las 24 provincias del país. Esto permite cosechar 2,300 variedades diferentes gracias a los distintos climas y al mismo tiempo hace que haya cultivo durante los 12 meses del año, lo cual da una gran ventaja en la industria, tanto para competir a nivel nacional como en el extranjero.

Dominio económico. Las exportaciones en el 2012 apenas superaron el millón de dólares, mostrando una balanza comercial negativa. Al interior de la industria, se sabe que es rentable pero la ganancia no es distribuida equitativamente, porque los agricultores minifundistas venden sus cosechas a acopiadores y no directamente a los transformadores o comercializadores. Esto es una debilidad que se pretende solucionar con la implementación de este planeamiento estratégico.

Dominio tecnológico. Como una gran fortaleza, la industria de la papa en el Perú cuenta con el CIP. Esta institución posee un equipo multidisciplinario que no solo estudia al cultivo desde el punto de vista científico, sino que también analiza sus efectos sociales y económicos. Además del CIP, en el país existen otras instituciones que apoyan a la papa con investigaciones e innovaciones. Dentro de estas instituciones destacan: (a) el INIA, (b) la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM) y (c) el CEDAP de PEPSICO.

Dominio histórico–psicológico–sociológico. La papa ha formado parte de la dieta de los peruanos por muchos años, siendo consumida por todos los niveles sociales y en todos los ámbitos geográficos, pero especialmente en la sierra. Sin embargo, el consumo de papa fresca ha disminuido en los últimos años principalmente en los niveles socioeconómicos con mayores ingresos. Es una fortaleza que forme parte de la gastronomía nacional pero hay que trabajar en seguir incentivando su consumo para que no decaiga.

Dominio organizacional–administrativo. La industria de la papa en el Perú se encuentra desunida, ya que está formada por productores minifundistas que no están agremiados. Esto representa una gran debilidad para la industria y limita su desarrollo futuro.

Dominio militar. La delincuencia en el Perú ha crecido en los últimos años, pasando de 10,000 casos en el año 2007 a 12,000 en el 2009; lo que muestra un crecimiento anual promedio del 11%, donde el principal delito es el robo. En el país el 6.2% de la población posee un arma en su hogar, supuestamente con el fin de protegerse, pero como muestran las estadísticas esto no ha surtido efecto.

Lo que predomina es la falta de coordinación de los gobiernos, bien sea centrales, regionales o locales, con la población civil y especialmente en el área rural; donde además del crimen enfrentan el problema del terrorismo (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC], 2010).

5.3 Principios Cardinales de la Papa en el Perú

Son cuatro los principios cardinales que se analizarán en este punto, enfocados a la industria de la papa en el Perú: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio,2013).

Influencia de terceras partes. Especialmente para la papa procesada es necesario tener información de otras industrias como son las de comida rápida y la de *snacks*.

Comprender lo que los consumidores requieren o demandan en otras industrias alimentarias llevará a los productores de papa y a los transformadores a cultivar variedades y ofrecer productos que tengan demanda en el mercado.

Lazos pasados y presentes. El cultivo de la papa se ha visto siempre como minifundista para productores con pequeñas extensiones de terreno y con pocos conocimientos técnicos. Esto debe cambiarse, y puede lograrse a través de la cooperatividad, pero para lograrlo hay que luchar contra la costumbre del trabajo individual y no en equipo.

Contrabalance de intereses. Muchos productores han incumplido los contratos cuando otro comprador les ofrece un precio mayor. Hay que sopesar los intereses y cultivar las relaciones de largo plazo, con miras al encadenamiento que promoverá financiamiento y asistencia técnica, así como a semillas certificadas.

Conservación de los enemigos. Son los enemigos los que instan a mejorar día a día y a competir. Es por ello, que para la papa procesada debe verse como enemigo a la industria de los Estados Unidos, Holanda y Alemania, de donde se importan gran parte de estos productos. Hay que adelantarse a sus innovaciones y monitorear constantemente los productos que ellos elaboran, sus ingredientes y aditivos.

5.4 Matriz de Intereses de la Papa en el Perú (MIO)

La matriz de intereses de la papa en el Perú se presenta con base en los intereses que se listaron y explicaron en el punto 5.1. Es así que en la Tabla 20 se presenta esta matriz,

donde se clasifican los intereses de productores, transformadores, comercializadores, acopiadores y otros entes públicos en vital, importante o periférico. Hay intereses de la industria que tendrán una reacción opuesta o negativa en acopiadores, en mercados mayoristas o incluso en bodegas y mercados populares. Esto es posible porque los intereses de la industria persiguen el bienestar de la mayoría de integrantes de la industria y algunas veces esto va en contra de intereses particulares.

Tabla 20

Matriz de Intereses de la Papa en el Perú

Interés de la Industria de la Papa Peruana	Vital	Intensidad del Interés	
		Importante	Periférico
1 Continuar siendo el primer producto alimenticio del Perú y el líder en volumen de producción	Productores	Transformadores Comercializadores Acopiadores Proveedores	MINAG INIA Instituciones financieras Sierra Exportadora
2 Fortalecer la cadena de la papa principalmente a nivel de agricultores	Productores Transformadores Comercializadores	*Acopiadores Consumidores Empresa Municipal de Mercados (EMMSA) y sus equivalentes en provincia	MINAG ONG MINAM Empresas de telecomunicaciones Gobiernos locales y regionales
3 Procesar la papa para darle valor agregado	Transformadores	Consumidores *Acopiadores	MINAG PRODUCE ONG
4 Mejorar la calidad de la semilla utilizada para la producción	INIA	MINAG Productores Exportadores *Productores y comercializadores de arroz y pan	Transformadores Comercializadores Instituciones financieras
5 Incrementar el rendimiento de producción	Productores	MINAG SISAP Transformadores Comercializadores *Acopiadores	Gobiernos locales y regionales Min.Desarrollo
6 Aumentar áreas de cultivo de papa	Productores Transformadores	MINAG Productores	PRODUCE

Nota. *Implica un interés opuesto o contrario.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo llevan al logro de la visión que se planteó para la industria de la papa en el año 2013. Además, se encuentran alineados con la matriz de intereses de la organización.

Objetivo de largo plazo 1. Producir en el año 2023, 7.2 millones de toneladas de papa en sus distintas variedades. La producción nacional para el año 2012, sumó las 4.47 millones de toneladas.

Objetivo de largo plazo 2. Mejorar el rendimiento de producción de un 14.3 Tn/Ha en el 2012 a un 20Tn/Ha en el 2023 para mejorar la competitividad en términos de costo por tonelada producida.

Objetivo de largo plazo 3. Incrementar el consumo per cápita de papa en el Perú para el 2023 hasta alcanzar como promedio los 110 kg. Para el año 2012 el consumo per cápita fue de 83 kg.

Objetivo de largo plazo 4. Al 2023 reducir el porcentaje de desperdicios de la producción a 11%. En el 2012 el porcentaje alcanzado fue de 21% de la producción total.

Objetivo de largo plazo 5. En el año 2023 se incrementará las exportaciones de papa hasta alcanzar los dos millones de toneladas. En el año 2012 las exportaciones llegaron a 373,000 toneladas.

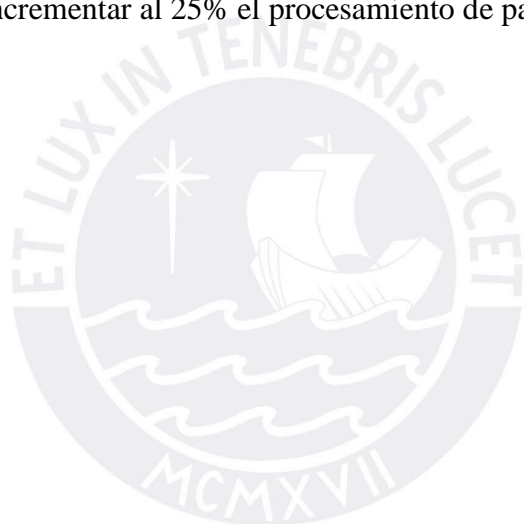
Objetivo de largo plazo 6. Incrementar a 25% la cantidad utilizada para el procesamiento de papa en el año 2023. Actualmente, solamente el 4% son utilizadas para producir derivados.

5.6 Conclusiones

Una vez que se analizaron los intereses de la papa en el Perú y se estableció el énfasis que cada actor de la industria pone en ellos, se pasó a identificar su potencial. Se observa que es una industria con amplio potencial, ya que el consumo de este tubérculo se encuentra

difundido en todos los niveles socioeconómicos. Es un producto con muchos usos y que al ser procesado se le alarga su tiempo de vida y se le ofrecen a los consumidores diversas formas para su preparación. Es necesario que la industria mantenga una actitud alerta hacia lo que se hace en otros países, que haya innovación y que se incremente la producción nacional, aprovechando las investigaciones que desarrolla el CIP, el INIA y la UNALM.

Para alcanzar la visión que se ha planteado para la papa en el Perú en el año 2023, se han definido los siguientes objetivos de largo plazo: (a) Producir 7.2 millones de toneladas de papa en sus distintas variedades, (b) mejorar el rendimiento de producción a 18.7 Tn/Ha, (c) incrementar el consumo per cápita hasta 110 kg, (d) reducir el porcentaje de desperdicios de la producción a 16%, (e) incrementar las exportaciones de papa a 2 millones de toneladas, e (f) incrementar al 25% el procesamiento de papa en el Perú.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se desarrollan las estrategias que llevarán a la industria de la papa en el Perú a lograr sus objetivos de largo plazo y, de esta forma, la visión. En primer lugar se utiliza la herramienta FODA, de donde se derivan las iniciativas estratégicas, que luego son evaluadas utilizando: (a) la matriz posición estratégica y evaluación de la acción, (b) la matriz *Boston Consulting Group*, (c) la matriz interna y externa, (d) la matriz gran estrategia, (e) la matriz decisión estratégica, (f) la matriz cuantitativa planeamiento estratégico, (g) la matriz de Rumelt, y (h) la matriz de ética. Con los resultados de estas herramientas se decide cuáles estrategias se retienen para su aplicación y cuáles pasan a formar parte del plan de contingencia.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA, que se presenta en la Tabla 21, surge de analizar en conjunto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que previamente fueron analizadas en las matrices EFE y EFI. A partir de esta confrontación surgen las iniciativas estratégicas, las cuales se clasifican en cuatro grupos:

Explote FO: Se crean para aprovechar las oportunidades, utilizando las fortalezas que tiene la industria.

1. Crear una marca que identifique a la papa nativa amarilla como papa peruana que permita ingresar a nuevos mercados y así dar a conocer otras variedades de papa nativa.
2. Establecer tratados de cooperación técnica con Holanda y Alemania para el aprendizaje en las mejoras del rendimiento de cultivos.
3. Identificar nichos de papas cultivadas orgánicamente orientadas al consumo humano y al sector gastronómico.

4. Acercar a los agricultores con los supermercados o restaurantes para firmar convenios de abastecimiento.

Busque DO: Mediante el aprovechamiento de las oportunidades se pretende minimizar o eliminar las debilidades internas.

5. Fortalecer la relación entre el Agrobanco y asociaciones de productores de papa mediante convenios para instruir y capacitarlos sobre los beneficios del crédito para el financiamiento de su campaña agrícola.
6. Eliminar a los acopiadores para que los agricultores realicen la venta directa de su producto.
7. Estimular el desarrollo de investigaciones para nuevas formas de procesamiento y transformación industrial que puedan innovar en productos más sofisticados.
8. Invertir en infraestructura y tecnología de riego para la mejora del rendimiento del cultivo.
9. Implementar mecanismos de producción de semilla de calidad en cooperación con países especialistas como Holanda y Alemania.

Confronte FA: Se hace frente a las amenazas del entorno, utilizando las fortalezas que tiene la industria de la papa en el Perú.

10. Ampliar la red vial en la sierra para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.
11. Generar políticas que estimulen la inversión privada para fortalecer la industria de procesamiento de papa, como por ejemplo beneficios tributarios.
12. Crear alianzas de colaboración entre productores y centros de investigación, dependencias públicas y empresas privadas relacionadas a la papa.
13. Desarrollar pilotos de exportación a mercados internacionales basándose en la ventaja competitiva de la papa.

14. Constituir una alianza con el Sistema Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI) con el fin de realizar mediciones diarias del clima y llevar estadísticas para el manejo futuro de los cultivos.

Evite DA: El objetivo es protegerse de las amenazas externas al mismo tiempo que se reducen o eliminan las debilidades de la organización.

15. Crear un centro especializado en la formación de agricultores de papas.
16. Crear la Asociación Nacional de Productores de Papa con una visión empresarial y articulados a la cadena productiva.
17. Construir mercados mayoristas en los cuatro principales departamentos productores de papa.
18. Prohibir el ingreso de productos transgénicos a fin de incentivar el consumo de papa en el Perú como producto natural y orgánico.
19. Reemplazar el uso de productos químicos en los cultivos de papa por plaguicidas orgánicos.

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

“Esta matriz elaborada por Dickel en 1984, es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio” (D’Alessio, 2013, p. 300). Es así que a partir del análisis que se presenta en la Tabla 22 se decide cuál es la postura estratégica que debe tomar la industria de la papa en el Perú. Basados en el diagrama que se muestra en la Figura 36, se decide que debe tomarse la postura agresiva.

La postura agresiva indica que deben aplicarse las siguientes estrategias:

1. Estrategia 1: Crear una marca que identifique a la papa nativa amarilla como papa peruana que permita ingresar a nuevos mercados y así dar a conocer otras variedades de papa nativa.

Tabla 21

Matriz FODA para la Papa en el Perú

		Fortalezas			Debilidades
	1	Cultivo que se da todo el año, gracias a las condiciones de suelo y clima que posee el país		1	Bajo nivel de insumo calificado para siembra (semillas y fertilizantes)
	2	Amplia biodiversidad de cultivos		2	65% de los productores poseen menos de 3 hectáreas y no están agremiados o agrupados
	3	Existencia de instituciones que apoyan a la articulación de la cadena productiva de papa (ONG, empresas privadas como WONG, FritoLays, entre otras)		3	Débil articulación de la cadena productiva de la papa
	4	Apoyo de instituciones como el CIP, INIA y universidades que realizan investigaciones para el desarrollo y conservación en este tubérculo y su entorno social		4	La mayor rentabilidad se la llevan los acopiadores y no los productores
	5	Existencia de importantes agentes de comercialización como los supermercados y restaurantes (gastronomía)		5	Solo el 4% de la producción se dedica a productos procesados, el resto se comercializa fresco
	6	Importante evolución del consumo per cápita y modificación de preferencias de compra		6	Las mermas postcosecha alcanzan el 21% del total de la producción nacional
				7	Solo el 8% de los productores cuenta con acceso al crédito
				8	Sistema de riego deficiente
Oportunidades		Explota: Fortalezas-Oportunidades		Busca: Debilidades-Oportunidades	
1	Estabilidad política y macroeconómica				
2	Crecimiento de la demanda interna y el consumo real	E1	Crear una marca que identifique a la papa nativa amarilla como papa peruana que permita ingresar a nuevos mercados y así dar a conocer otras variedades de papa nativa (F1,F5,F6,O2,O7)	E5	Fortalecer la relación entre el Agrobanco y asociaciones de productores de papa mediante convenios para instruir y capacitarlos sobre los beneficios del crédito para el financiamiento de su campaña agrícola. (D2,D4,D7,O1,O2,O6)
3	Protección y estímulo a la inversión privada				
4	Tratados y acuerdos de libre comercio con diversos países	E2	Establecer tratados de cooperación técnica con Holanda y Alemania para el aprendizaje en las mejoras del rendimiento de cultivos (F1, F2, O4)	E6	Eliminar a los acopiadores para que los agricultores realicen la venta directa de su producto. (D2, D4,O3,O7)
5	Posición geográfica que da acceso a grandes mercados en Asia y en la costa oeste de los EE.UU.				
6	Sector crediticio en expansión, lo que implica fuentes de financiamiento	E3	Identificar nichos de papas cultivadas orgánicamente orientadas al consumo humano y al sector gastronómico (F1, F2, F3,F5, F6, O1, O2,O8)	E7	Estimular el desarrollo de investigaciones para nuevas formas de procesamiento y transformación industrial que puedan innovar en productos más sofisticados. (D1,D4,D5,O4,O5,O7)
7	Crecimiento del sector gastronómico y de preferencia por los productos nativos	E4	Acercar a los agricultores con los supermercados o restaurantes para firmar convenios de abastecimiento (F1, F5, F6, O2, O7, O8)	E8	Invertir en infraestructura y tecnología de riego para la mejora del rendimiento del cultivo. (D6,D8,O1,O2,O3,O5)
8	Mayor penetración del <i>retail</i> moderno (supermercados)			E9	Implementar mecanismos de producción de semilla de calidad en cooperación con países especialistas como Holanda y Alemania (D1, D4,O1,O2,O3,O4)
Amenazas		Confronta: Fortalezas-Amenazas		Evita: Debilidades-Amenazas	
1	Inseguridad y terrorismo				
2	Tipo de cambio que desestimula las exportaciones y estimula las importaciones	E10	Ampliar la red vial en la sierra para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte (F2, F4, F5, F6, A1, A4, A7)	E15	Crear un centro especializado en la formación de agricultores de papa. (D1, D2, D4, A3, A7)
3	Variaciones en el clima principalmente por el fenómeno del niño	E11	Generar políticas que estimulen la inversión privada para fortalecer la industria de procesamiento de papa, como por ejemplo beneficios tributarios. (F1,F3,F6,A5,A6)	E16	Crear la Asociación Nacional de Productores de Papa con una visión empresarial y articulados a la cadena productiva. (D2,A5,A6)
4	Infraestructura deficiente, lo que incluye carreteras y puertos				
5	Poca inversión en investigación y tecnología lo que podría frenar el desarrollo económico nacional	E12	Crear alianzas de colaboración entre productores y centros de investigación, dependencias públicas y empresas privadas relacionadas a la papa. (F1, F2, F3, F6, A3, A5, A6, A7)	E17	Construir mercados mayoristas en las cuatro principales departamentos productores de papa. (D6, A3, A4)
6	Existencia de productos sustitutos e ingreso de productos transgénicos	E13	Desarrollar pilotos de exportación a mercados internacionales basándose en la ventaja competitiva de la papa. (F1,F2,F5,A7)	E18	Prohibir el ingreso de productos transgénicos a fin de incentivar el consumo de papa peruana como producto natural y orgánico (D1, D2, A6, A7)
7	Chile y Argentina han incrementado sus exportaciones hacia países de Sudamérica incluyendo el Perú.	E14	Constituir una alianza con el Sistema Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI) con el fin de realizar mediciones diarias del clima y llevar estadísticas para el manejo futuro de los cultivos. (F1,F2,A3)	E19	Reemplazar el uso de productos químicos en los cultivos de papa por plaguicidas orgánicos. (D1, D6, D8, A3, A6)

Tabla 22

Matriz PEYEA para la Papa en el Perú

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										Puntaje (0 a 6)
Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	1
Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	3
Inversión requerida vs. capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	4
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
Uso de las economías de escala y de la experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
FF Promedio =										2.89
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										
Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
Potencial de Utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Conocimiento Tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Completo	3
Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
Productividad, uso de la capacidad instalada	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
FI Promedio =										3.56
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										
Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
Desconocimiento y variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5
Rango de precios de productos competitiuos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
Presión competitiva y rivalidad	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	4
Presión de productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
EE Promedio =										-2.13
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3
Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5
Ciclo de reemplazo del producto	Variante	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5
Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Conocimiento Tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
VC Promedio =										-2.56
VECTOR RESULTANTE DE LA MATRIZ PEYEA										
$X = VC + FI$										1.00
$Y = EE + FF$										0.76

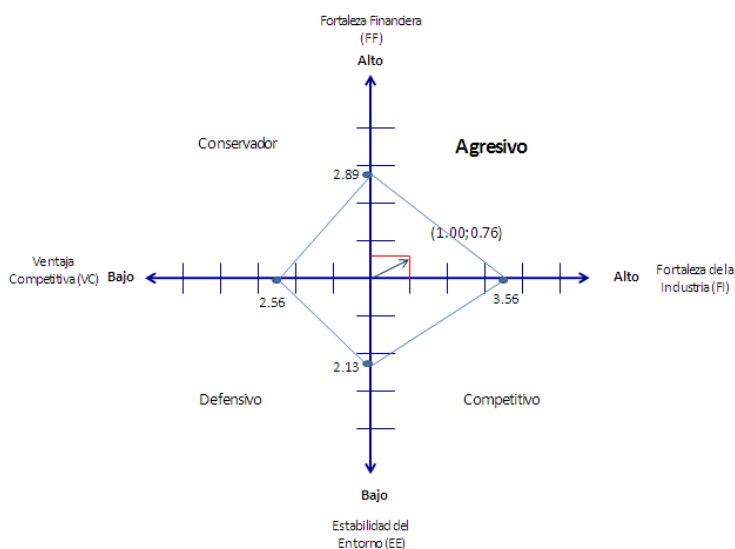


Figura 36. Diagrama de la matriz PEYEA para la Papa en el Perú

2. Estrategia 2: Establecer tratados de cooperación técnica con Holanda y Alemania para el aprendizaje en las mejoras del rendimiento de cultivos.
3. Estrategia 4: Acercar a los agricultores con los supermercados o restaurantes para firmar convenios de abastecimiento.
4. Estrategia 5: Fortalecer la relación entre el Agrobanco y asociaciones de productores de papa mediante convenios para instruir y capacitarlos sobre los beneficios del crédito para el financiamiento de su campaña agrícola.
5. Estrategia 7: Estimular el desarrollo de investigaciones para nuevas formas de procesamiento y transformación industrial que puedan innovar en productos más sofisticados.
6. Estrategia 8: Invertir en infraestructura y tecnología de riego para la mejora del rendimiento del cultivo.
7. Estrategia 9: Implementar mecanismos de producción de semilla de calidad en cooperación con países especialistas como Holanda y Alemania.
8. Estrategia 10: Ampliar la red vial en la sierra para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.
9. Estrategia 11: Generar políticas que estimulen la inversión privada para fortalecer la industria de procesamiento de papa, como por ejemplo beneficios tributarios.
10. Estrategia 12: Crear alianzas de colaboración entre productores y centros de investigación, dependencias públicas y empresas privadas relacionadas a la papa.
11. Estrategia 13: Desarrollar pilotos de exportación a mercados internacionales basándose en la ventaja competitiva de la papa.
12. Estrategia 16: Crear la Asociación Nacional de Productores de Papa con una visión empresarial y articulados a la cadena productiva.

13. Estrategia 17: Construir mercados mayoristas en los cuatro principales departamentos productores de papa.
14. Estrategia 18: Prohibir el ingreso de productos transgénicos a fin de incentivar el consumo de papa en el Perú como producto natural y orgánico.
15. Estrategia 19: Reemplazar el uso de productos químicos en los cultivos de papa por plaguicidas orgánicos.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

“Esta matriz de portafolio, desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG), tiene como base: (a) la relación 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” (D’Alessio, 2013, p. 324).

En la Figura 37 se presenta la matriz BCG para el portafolio de productos de la papa en el Perú, en sus diversas presentaciones: fresca, en hojuelas, cortada en tiras y en chuño. Se observa que las papas frescas y las hojuelas son producto tipo estrella mientras que el chuño es un producto tipo perro. La papa cortada en tiras constituye un producto tipo vaca. Los productos tipo estrella son aquellos con altas tasas de crecimiento en sus ventas y también tienen una alta participación en el mercado. En cambio, los productos vaca son aquellos cuya participación en el mercado es alta pero la venta de su producto disminuye o es baja. Finalmente, los productos interrogante son aquellos en donde su participación y su venta en el mercado son bajas.

Los productos o líneas de negocio que dan mayor rentabilidad suelen ser las vacas o las estrellas, y es hacia allá a donde debe apuntar la industria de la papa en el Perú, para lo cual se implementarán las estrategias que se presentan a continuación.

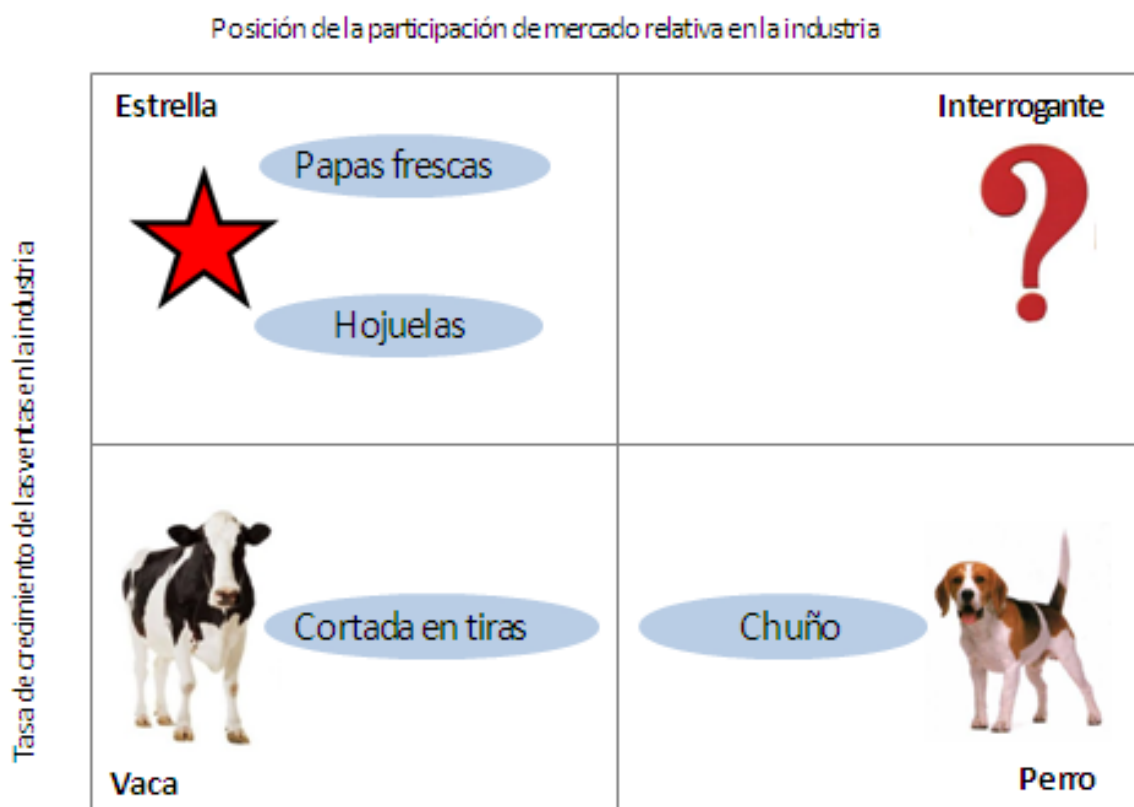


Figura 37. Matriz BCG para la Papa en el Perú

1. Estrategia 1: Crear una marca que identifique a la papa nativa amarilla como papa peruana que permita ingresar a nuevos mercados y así dar a conocer otras variedades de papa nativa.
2. Estrategia 2: Establecer tratados de cooperación técnica con Holanda y Alemania para el aprendizaje en las mejoras del rendimiento de cultivos.
3. Estrategia 4: Acercar a los agricultores con los supermercados o restaurantes para firmar convenios de abastecimiento.
4. Estrategia 5: Fortalecer la relación entre el Agrobanco y asociaciones de productores de papa mediante convenios para instruir y capacitarlos sobre los beneficios del crédito para el financiamiento de su campaña agrícola.
5. Estrategia 6: Eliminar a los acopiadores para que los agricultores realicen la venta directa de su producto.

6. Estrategia 7: Estimular el desarrollo de investigaciones para nuevas formas de procesamiento y transformación industrial que puedan innovar en productos más sofisticados.
7. Estrategia 8: Invertir en infraestructura y tecnología de riego para la mejora del rendimiento del cultivo.
8. Estrategia 9: Implementar mecanismos de producción de semilla de calidad en cooperación con países especialistas como Holanda y Alemania.
9. Estrategia 10: Ampliar la red vial en la sierra para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.
10. Estrategia 11: Generar políticas que estimulen la inversión privada para fortalecer la industria de procesamiento de papa, como por ejemplo beneficios tributarios.
11. Estrategia 13: Desarrollar pilotos de exportación a mercados internacionales basándose en la ventaja competitiva de la papa.
12. Estrategia 15: Crear un centro especializado en la formación de agricultores de papas.
13. Estrategia 16: Crear la Asociación Nacional de Productores de Papa con una visión empresarial y articulados a la cadena productiva.
14. Estrategia 17: Construir mercados mayoristas en los cuatro principales departamentos productores de papa.
15. Estrategia 18: Prohibir el ingreso de productos transgénicos a fin de incentivar el consumo de papa en el Perú como producto natural y orgánico.
16. Estrategia 19: Reemplazar el uso de productos químicos en los cultivos de papa por plaguicidas orgánicos.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz interna externa se elabora tomando como base los puntajes obtenidos en las matrices EFE y EFI. En la Figura 38 se observa que la industria de la papa en el Perú se ubica en el cuadrante V. Dado que la posición idónea es el cuadrante I, las estrategias que se implementen deben guiar a la industria hacia este sitio, por lo que se apoyan las siguientes estrategias:

1. Estrategia 1: Crear una marca que identifique a la papa nativa amarilla como papa peruana que permita ingresar a nuevos mercados y así dar a conocer otras variedades de papa nativa.
2. Estrategia 2: Establecer tratados de cooperación técnica con Holanda y Alemania para el aprendizaje en las mejoras del rendimiento de cultivos.
3. Estrategia 4: Acercar a los agricultores con los supermercados o restaurantes para firmar convenios de abastecimiento.
4. Estrategia 5: Fortalecer la relación entre el Agrobanco y asociaciones de productores de papa mediante convenios para instruir y capacitarlos sobre los beneficios del crédito para el financiamiento de su campaña agrícola.

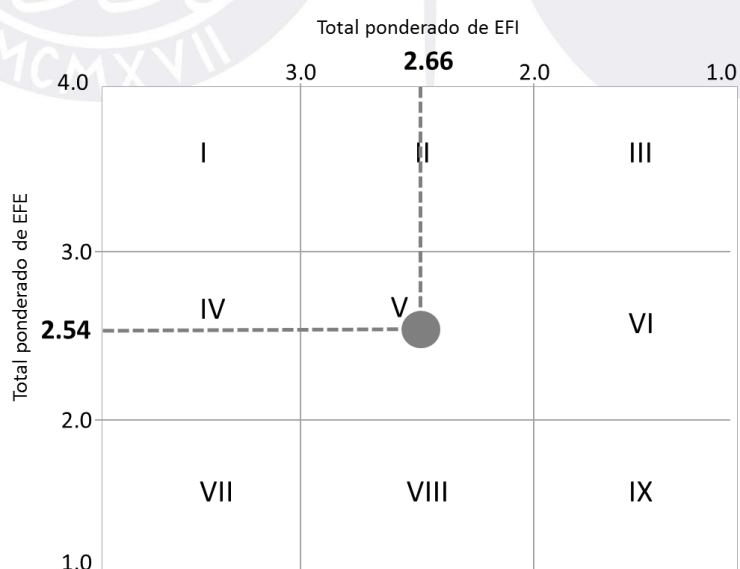


Figura 38. Matriz interna externa de la Papa en el Perú

5. Estrategia 6: Eliminar a los acopiadores para que los agricultores realicen la venta directa de su producto.
6. Estrategia 7: Estimular el desarrollo de investigaciones para nuevas formas de procesamiento y transformación industrial que puedan innovar en productos más sofisticados.
7. Estrategia 8: Invertir en infraestructura y tecnología de riego para la mejora del rendimiento del cultivo.
8. Estrategia 9: Implementar mecanismos de producción de semilla de calidad en cooperación con países especialistas como Holanda y Alemania.
9. Estrategia 10: Ampliar la red vial en la sierra para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.
10. Estrategia 11: Generar políticas que estimulen la inversión privada para fortalecer la industria de procesamiento de papa, como por ejemplo beneficios tributarios.
11. Estrategia 13: Desarrollar pilotos de exportación a mercados internacionales basándose en la ventaja competitiva de la papa.
12. Estrategia 15: Crear un centro especializado en la formación de agricultores de papas.
13. Estrategia 16: Crear la Asociación Nacional de Productores de Papa con una visión empresarial y articulados a la cadena productiva.
14. Estrategia 17: Construir mercados mayoristas en los cuatro principales departamentos productores de papa.
15. Estrategia 18: Prohibir el ingreso de productos transgénicos a fin de incentivar el consumo de papa en el Perú como producto natural y orgánico.
16. Estrategia 19: Reemplazar el uso de productos químicos en los cultivos de papa por plaguicidas orgánicos.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz gran estrategia es una herramienta adicional para seleccionar las estrategias que la industria de la papa en el Perú implementará. La posición que se le da a la industria depende de dos elementos: (a) el crecimiento del mercado, y (b) la posición competitiva que tiene la industria dentro de ese mercado (D'Alessio, 2013). En la Figura 39 se presenta la matriz gran estrategia para la industria de la papa en el Perú, la cual se ubica en el cuadrante II.

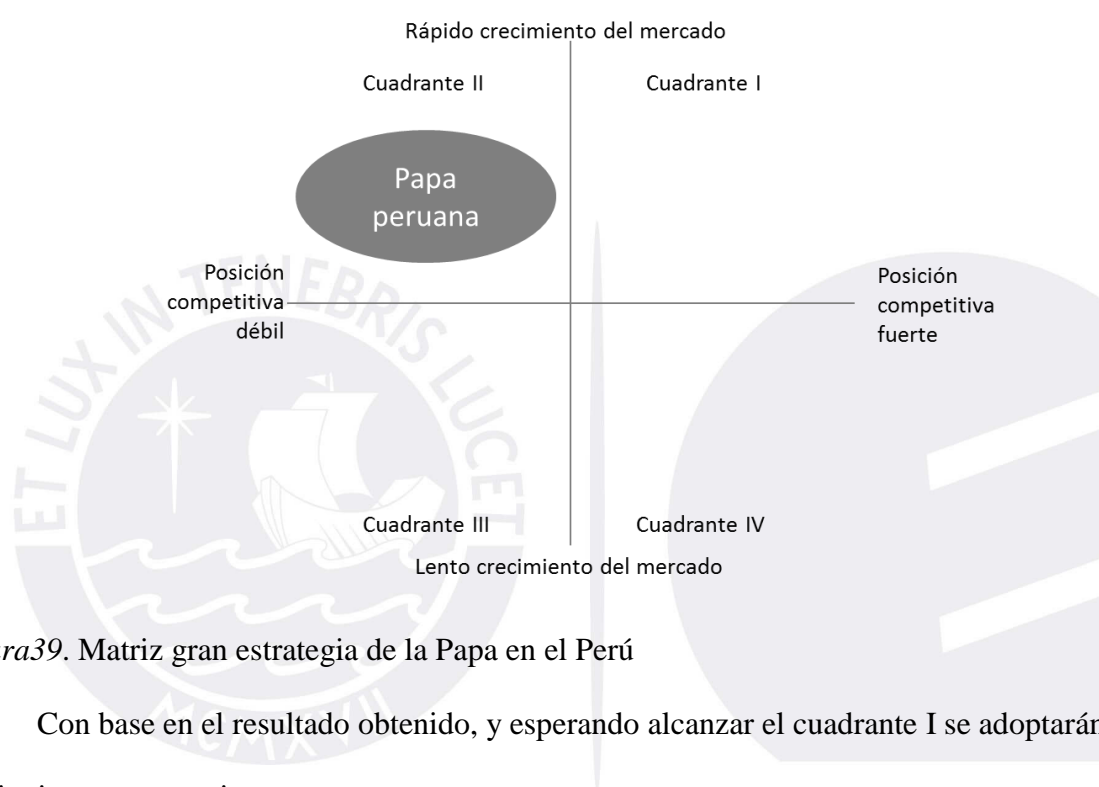


Figura 39. Matriz gran estrategia de la Papa en el Perú

Con base en el resultado obtenido, y esperando alcanzar el cuadrante I se adoptarán las siguientes estrategias:

1. Estrategia 1: Crear una marca que identifique a la papa nativa amarilla como papa peruana que permita ingresar a nuevos mercados y así dar a conocer otras variedades de papa nativa.
2. Estrategia 2: Establecer tratados de cooperación técnica con Holanda y Alemania para el aprendizaje en las mejoras del rendimiento de cultivos.
3. Estrategia 4: Acercar a los agricultores con los supermercados o restaurantes para firmar convenios de abastecimiento.

4. Estrategia 5: Fortalecer la relación entre el Agrobanco y asociaciones de productores de papa mediante convenios para instruir y capacitarlos sobre los beneficios del crédito para el financiamiento de su campaña agrícola.
5. Estrategia 6: Eliminar a los acopiadores para que los agricultores realicen la venta directa de su producto.
6. Estrategia 7: Estimular el desarrollo de investigaciones para nuevas formas de procesamiento y transformación industrial que puedan innovar en productos más sofisticados.
7. Estrategia 8: Invertir en infraestructura y tecnología de riego para la mejora del rendimiento del cultivo.
8. Estrategia 9: Implementar mecanismos de producción de semilla de calidad en cooperación con países especialistas como Holanda y Alemania.
9. Estrategia 10: Ampliar la red vial en la sierra para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.
10. Estrategia 11: Generar políticas que estimulen la inversión privada para fortalecer la industria de procesamiento de papa, como por ejemplo beneficios tributarios.
11. Estrategia 13: Desarrollar pilotos de exportación a mercados internacionales basándose en la ventaja competitiva de la papa.
12. Estrategia 15: Crear un centro especializado en la formación de agricultores de papas.
13. Estrategia 16: Crear la Asociación Nacional de Productores de Papa con una visión empresarial y articulados a la cadena productiva.
14. Estrategia 17: Construir mercados mayoristas en los cuatro principales departamentos productores de papa.

15. Estrategia 19: Reemplazar el uso de productos químicos en los cultivos de papa por plaguicidas orgánicos.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Tabla 23 se presenta la matriz de decisión estratégica para la papa en el Perú. En ella se integran los resultados obtenidos en: (a) la matriz FODA, (b) la matriz PEYEA, (c) la matriz del Boston Consulting Group, (d) la matriz interna externa, y (e) la matriz gran estrategia. “El criterio de retención varía; por lo general se escogen a las que se repiten tres o más veces...” (D’Alessio, 2013, p. 353). De acuerdo con este criterio, las estrategias que no se retienen y que, por lo tanto, pasan a ser de contingencia son las identificadas con los números 6, 11,16 y 17.

En base a los resultados de la matriz de decisión estratégica se retienen las siguientes estrategias:

1. Estrategia 1: Crear una marca que identifique a la papa nativa amarilla como papa peruana que permita ingresar a nuevos mercados y así dar a conocer otras variedades de papa nativa.
2. Estrategia 2: Establecer tratados de cooperación técnica con Holanda y Alemania para el aprendizaje en las mejoras del rendimiento de cultivos.
3. Estrategia 4: Acercar a los agricultores con los Supermercados o Restaurantes para firmar convenios de abastecimiento.
4. Estrategia 5: Fortalecer la relación entre el Agrobanco y asociaciones de productores de papa mediante convenios para instruir y capacitarlos sobre los beneficios del crédito para el financiamiento de su campaña agrícola.
5. Estrategia 6: Eliminar a los acopiadores para que los agricultores realicen la venta directa de su producto.

6. Estrategia 7: Estimular el desarrollo de investigaciones para nuevas formas de procesamiento y transformación industrial que puedan innovar en productos más sofisticados.
7. Estrategia 8: Invertir en infraestructura y tecnología de riego para la mejora del rendimiento del cultivo.
8. Estrategia 9: Implementar mecanismos de producción de semilla de calidad en cooperación con países especialistas como Holanda y Alemania.
9. Estrategia 10: Ampliar la red vial en la sierra para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.
10. Estrategia 11: Generar políticas que estimulen la inversión privada para fortalecer la industria de procesamiento de papa, como por ejemplo beneficios tributarios.
11. Estrategia 13: Desarrollar pilotos de exportación a mercados internacionales basándose en la ventaja competitiva de la papa.
12. Estrategia 15: Crear un centro especializado en la formación de agricultores de papas.
13. Estrategia 16: Crear la Asociación Nacional de Productores de Papa con una visión empresarial y articulados a la cadena productiva.
14. Estrategia 17: Construir mercados mayoristas en los cuatro principales departamentos productores de papa.
15. Estrategia 18: Prohibir el ingreso de productos transgénicos a fin de incentivar el consumo de papa en el Perú como producto natural y orgánico.
16. Estrategia 19: Reemplazar el uso de productos químicos en los cultivos de papa por plaguicidas orgánicos.

Tabla 23

Matriz de Decisión Estratégica para la Papa en el Perú

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	Interna Externa	Gran Estrategia	Total
E1 Crear una marca que identifique a la papa nativa amarilla como papa peruana que permita ingresar a nuevos mercados y así dar a conocer otras variedades de papa nativa.	X	X	X	X	X	5
E2 Establecer tratados de cooperación técnica con Holanda y Alemania para el aprendizaje en las mejoras del rendimiento de cultivos.	X	X	X	X	X	5
E3 Identificar nichos de papas cultivadas orgánicamente, orientadas al consumo humano y al sector gastronómico.	X					1
E4 Acercar a los agricultores con los supermercados o restaurantes para firmar convenios de abastecimiento.	X	X	X	X	X	5
E5 Fortalecer la relación entre el Agrobanco y asociaciones de productores de papa mediante convenios para instruir y capacitarlos sobre los beneficios del crédito para el financiamiento de su campaña agrícola.	X	X	X	X	X	5
E6 Eliminar a los acopiadores para que los agricultores realicen la venta directa de su producto.	X		X	X	X	4
E7 Estimular el desarrollo de investigaciones para nuevas formas de procesamiento y transformación industrial que puedan innovar en productos más sofisticados.	X	X	X	X	X	5
E8 Invertir en infraestructura y tecnología de riego para la mejora del rendimiento del cultivo.	X	X	X	X	X	5
E9 Implementar mecanismos de producción de semilla de calidad en cooperación con países especialistas como Holanda y Alemania.	X	X	X	X	X	5
E10 Ampliar la red vial en la sierra para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.	X	X	X	X	X	5
E11 Generar políticas que estimulen la inversión privada para fortalecer la industria de procesamiento de papa, como por ejemplo beneficios tributarios.	X	X	X	X	X	5
E12 Crear alianzas de colaboración entre productores y centros de investigación, dependencias públicas y empresas privadas relacionadas a la papa.	X	X				2
E13 Desarrollar pilotos de exportación a mercados internacionales basándose en la ventaja competitiva de la papa.	X	X	X	X	X	5
E14 Constituir una alianza con el Sistema Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI) con el fin de realizar mediciones diarias del clima y llevar estadísticas para el manejo futuro de los	X					1
E15 Crear un centro especializado en la formación de agricultores de papas.	X		X	X	X	4
E16 Crear la Asociación Nacional de Productores de Papa con una visión empresarial y articulados a la cadena productiva.	X	X	X	X	X	5
E17 Construir mercados mayoristas en las cuatro principales departamentos productores de papa.	X	X	X	X	X	5
E18 Prohibir el ingreso de productos transgénicos a fin de incentivar el consumo de papa peruana como producto natural y orgánico.	X	X	X	X		4
E19 Reemplazar el uso de productos químicos en los cultivos de papa por plaguicidas orgánicos.	X	X	X	X	X	5

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla 24 se presenta la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico para la papa en el Perú. Esta se ha elaborado analizando cómo cada estrategia contribuye a: (a) aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, (b) utilizar o ampliar las fortalezas que se poseen, (c) mitigar o eliminar las debilidades internas, y (d) protegerse de las amenazas. Para cada una de ellas se otorga un puntaje de atractividad, que significa lo siguiente (D'Alessio, 2013): (a) cuatro para muy atractivo, (b) tres para atractivo, (c) dos cuando es algo atractivo, y (d) uno si no tiene atractivo. Luego estos puntajes se ponderan y se obtiene un promedio ponderado para cada estrategia que oscila entre uno y ocho. Todas aquellas estrategias que resulten con menos de cinco puntos no serán retenidas.

En base a los resultados de la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico se decide retener las siguientes estrategias:

1. Estrategia 1: Crear una marca que identifique a la papa nativa amarilla como papa peruana que permita ingresar a nuevos mercados y así dar a conocer otras variedades de papa nativa.
2. Estrategia 2: Establecer tratados de cooperación técnica con Holanda y Alemania para el aprendizaje en las mejoras del rendimiento de cultivos.
3. Estrategia 4: Acercar a los agricultores con los supermercados o restaurantes para firmar convenios de abastecimiento.
4. Estrategia 5: Fortalecer la relación entre el Agrobanco y asociaciones de productores de papa mediante convenios para instruir y capacitarlos sobre los beneficios del crédito para el financiamiento de su campaña agrícola.
5. Estrategia 6: Eliminar a los acopiadores para que los agricultores realicen la venta directa de su producto.

6. Estrategia 7: Estimular el desarrollo de investigaciones para nuevas formas de procesamiento y transformación industrial que puedan innovar en productos más sofisticados.
7. Estrategia 8: Invertir en infraestructura y tecnología de riego para la mejora del rendimiento del cultivo.
8. Estrategia 9: Implementar mecanismos de producción de semilla de calidad en cooperación con países especialistas como Holanda y Alemania.
9. Estrategia 10: Ampliar la red vial en la sierra para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.
10. Estrategia 11: Generar políticas que estimulen la inversión privada para fortalecer la industria de procesamiento de papa, como por ejemplo beneficios tributarios.
11. Estrategia 13: Desarrollar pilotos de exportación a mercados internacionales basándose en la ventaja competitiva de la papa.
12. Estrategia 15: Crear un centro especializado en la formación de agricultores de papas.
13. Estrategia 16: Crear la Asociación Nacional de Productores de Papa con una visión empresarial y articulados a la cadena productiva.
14. Estrategia 17: Construir mercados mayoristas en los cuatro principales departamentos productores de papa.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt constituye una evaluación de las estrategias en función de cuatro criterios (D'Alessio, 2013): (a) Consistencia, que indica que la estrategia no presente objetivos ni políticas inconsistentes; (b) Consonancia, con lo que se mide si la estrategia da

Tabla 24

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para la Papa en el Perú

Oportunidades	Peso	Crear una marca que identifique a la papa nativa amarilla como papa peruana que permita ingresar a nuevos mercados y así dar a conocer otras variedades de papa nativa.		Establecer tratados de cooperación técnica con Holanda y Alemania para el aprendizaje en las mejoras del rendimiento de cultivos.		Acercar a los agricultores con los Supermercados o Restaurantes para firmar convenios de abastecimiento.		Fortalecer la relación entre el Agrobanco y asociaciones de productores de papa mediante convenios para instruir y capacitarlos sobre los beneficios del crédito para el financiamiento de su campaña agrícola.		Eliminar a los acopiadores para que los agricultores realicen la venta directa de su producto.		Estimular el desarrollo de investigaciones para nuevas formas de procesamiento y transformación industrial que puedan innovar en productos más sofisticados.		Invertir en infraestructura y tecnología de riego para la mejora del rendimiento del cultivo.		Implementar mecanismos de producción de semilla de calidad en cooperación con países especialistas como Holanda y Alemania.		Ampliar la red vial en la Sierra para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.		Generar políticas que estimulen la inversión privada para fortalecer la industria de procesamiento de papa, como por ejemplo beneficios tributarios.		Desarrollar pilotos de exportación a mercados internacionales basándose en la ventaja competitiva de la papa.		Crear un centro especializado en la formación de agricultores de papas.		Crear la Asociación Nacional de Productores de Papa con una visión empresarial y articulados a la cadena productiva.		Construir mercados mayoristas en las cuatro principales departamentos productores de papa.		Prohibir el ingreso de productos transgénicos a fin de incentivar el consumo de papa peruana como producto natural y orgánico.		Reemplazar el uso de productos químicos en los cultivos de papa por plaguicidas orgánicos.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
1 Estabilidad política y macroeconómica	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10
2 Crecimiento de la demanda interna y el consumo real	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20
3 Protección y estímulo a la inversión privada	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07
4 Tratados y acuerdos de libre comercio con diversos países	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08
5 Posición geográfica que da acceso a grandes mercados en Asia y en la costa oeste de los EEUU.	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07
6 Sector crediticio en expansión, lo que implica fuentes de financiamiento	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16
7 Crecimiento del sector gastronómico y de preferencia por los productos nativos	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
8 Mayor penetración del retail moderno (supermercados)	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	1	0.09	2	0.18
Amenazas																																	
1 Inseguridad y terrorismo	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
2 Tipo de cambio que desestimula las exportaciones y estimula las importaciones	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15
3 Variaciones en el clima principalmente por el fenómeno del niño	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	1	0.06
4 Infraestructura deficiente, lo que incluye carreteras y puertos	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14
5 Poca inversión en investigación y tecnología lo que podría frenar el desarrollo económico nacional	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12
6 Existencia de productos sustitutos e ingreso de productos transgénicos	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24
7 Chile y Argentina han incrementado sus exportaciones hacia países de Sudamérica incluyendo el Perú.	0.04	4	0.16	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16
Fortalezas																																	
1 Cultivo que se da todo el año, gracias a las condiciones de suelo y clima que posee el país	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20
2 Amplia biodiversidad de cultivos	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
3 Existencia de instituciones que apoyan a la articulación de la cadena productiva de papa (ONGs, empresas privadas como WONG, FritoLays, entre otras)	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45
4 Apoyo de instituciones como el CIP, INIA y Universidades que realizan investigaciones para el desarrollo y conservación en este tubérculo y su entorno social	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40
5 Existencia de importantes agentes de comercialización como los supermercados y restaurantes (gastronomía)	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12	2	0.06	3	0.09	4	0.12	4	0.12	3	0.09	3	0.09	4	0.12	3	0.09	2	0.06	4	0.12	4	0.12	2	0.06	2	0.06
6 Importante evolución del consumo per cápita y modificación de preferencias de compra	0.02	2	0.04	1	0.02	4	0.08	4	0.08	2	0.04	4	0.08	4	0.08	1	0.02	4	0.08	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	4	0.08	3	0.06	3	0.06
Debilidades																																	
1 Bajo nivel de insumo calificado para siembra (semillas y fertilizantes)	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40
2 65% de los productores poseen menos de 3 hectareas y no están agremiados o agrupados	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60
3 Débil articulación de la cadena productiva de la papa	0.01	3	0.03	2	0.02	2	0.02	2	0.02	4	0.04	3	0.03	2	0.02	3	0.03	2	0.02	3	0.03	3	0.03	4	0.04	4	0.04	3	0.03	1	0.01	1	0.01
4 La mayor rentabilidad se la llevan los acopiadores y no los productores	0.01	1	0.01	3	0.03	2	0.02	3	0.03	4	0.04	4	0.04	3	0.03	4	0.04	3	0.03	3	0.03	3	0.03	4	0.04	4	0.04	3	0.03	1	0.01	1	0.01
5 Solo el 4% de la producción se dedica a productos procesados, el resto se comercializa fresco	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10
6 Las mermas nostrococcha alcanzan el 21% del total de la																																	

respuesta adaptativa al entorno y sus cambios; (c) Ventaja, porque la estrategia debe llevar a crear o mantener las ventajas que tiene la industria; y (d) Factibilidad, lo que implica que pueda ser ejecutada o implementada con los recursos disponibles.

En la Tabla 25 se presenta la matriz Rumelt para la industria de la papa en el Perú. Se observa que las siguientes estrategias quedan eliminadas, y por lo tanto, pasan a ser de contingencia: (a) Mejorar las vías de comunicación para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte; y (b) Fomentar la investigación en instituciones públicas y privadas para mejorar la calidad de la papa. Estas estrategias fueron eliminadas porque no son factibles, ya que requieren recursos de los cuales no dispone la industria de la papa.

6.9 Matriz de Ética (ME)

En la Tabla 26 se presenta la matriz de ética para la papa en el Perú. Se observa que las 10 estrategias que hasta el momento se ha decidido retener cumplen con los criterios de derecho, justicia y utilitarismo, por lo tanto, se conservan.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

A partir de todas las herramientas que se han aplicado a lo largo de este capítulo se decide retener 11 de las 17 estrategias que surgieron del análisis FODA, las otras seis estrategias pasan a ser de contingencia. Es decir, que podrán aplicarse en el futuro, si las condiciones del entorno cambiasen y luego de una nueva evaluación. A continuación, se detallan las estrategias retenidas:

1. Estrategia 1: Crear una marca que identifique a la papa nativa amarilla como papa peruana que permita ingresar a nuevos mercados y así dar a conocer otras variedades de papa nativa.

Tabla 25

Matriz Rumelt para la Papa en el Perú

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Crear una marca que identifique a la papa nativa amarilla como papa peruana que permita ingresar a nuevos mercados y así dar a conocer otras variedades de papa nativa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Establecer tratados de cooperación técnica con Holanda y Alemania para el aprendizaje en las mejoras del rendimiento de cultivos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Acercar a los agricultores con los supermercados o restaurantes para firmar convenios de abastecimiento.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Fortalecer la relación entre el Agrobanco y asociaciones de productores de papa mediante convenios para instruir y capacitarlos sobre los beneficios del crédito para el financiamiento de su campaña agrícola.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Eliminar a los acopiadores para que los agricultores realicen la venta directa de su producto.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Estimular el desarrollo de investigaciones para nuevas formas de procesamiento y transformación industrial que puedan innovar en productos más sofisticados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Invertir en infraestructura y tecnología de riego para la mejora del rendimiento del cultivo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Implementar mecanismos de producción de semilla de calidad en cooperación con países especialistas como Holanda y Alemania.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Ampliar la red vial en la sierra para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Generar políticas que estimulen la inversión privada para fortalecer la industria de procesamiento de papa, como por ejemplo beneficios tributarios.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Desarrollar pilotos de exportación a mercados internacionales basándose en la ventaja competitiva de la papa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15	Crear un centro especializado en la formación de agricultores de papas.	Sí	Sí	Sí	No	No
E16	Crear la Asociación Nacional de Productores de Papa con una visión empresarial y articulados a la cadena productiva.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E17	Construir mercados mayoristas en las cuatro principales departamentos productores de papa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 26

Matriz de Ética de la Papa en el Perú

	Crear una marca que identifique a la papa nativa amarilla como papa peruana que permita ingresar a nuevos mercados y así dar a conocer otras variedades de papa nativa.	Establecer tratados de cooperación técnica con Holanda y Alemania para el aprendizaje en las mejoras del rendimiento de cultivos.	Acercar a los agricultores con los Supermercados o Restaurantes para firmar convenios de abastecimiento.	Fortalecer la relación entre el Agrobanco y asociaciones de productores de papa mediante convenios para instruir y capacitarlos sobre los beneficios del crédito para el financiamiento de su campaña agrícola.	Eliminar a los acopiadores para que los agricultores realicen la venta directa de su producto.	Estimular el desarrollo de investigaciones para nuevas formas de procesamiento y transformación industrial que puedan innovar en productos más sofisticados.	Invertir en infraestructura y tecnología de riego para la mejora del rendimiento del cultivo.	Implementar mecanismos de producción de semilla de calidad en cooperación con países especialistas como Holanda y Alemania.	Ampliar la red vial en la Sierra para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.	Generar políticas que estimulen la inversión privada para fortalecer la industria de procesamiento de papa, como por ejemplo beneficios tributarios.	Desarrollar pilotos de exportación a mercados internacionales basándose en la ventaja competitiva de la papa.	Crear la Asociación Nacional de Productores de Papa con una visión empresarial y articulados a la cadena productiva.	Construir mercados mayoristas en los cuatro departamentos productores de papa.
Derechos													
1 Impacto en el derecho a la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
2 Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
3 Impacto en el derecho al libre pensamiento	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
4 Impacto en el derecho a la privacidad	Promueve	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
6 Impacto en el derecho a hablar libremente	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
7 Impacto en el derecho al debido proceso	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Justicia													
8 Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
9 Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
10 Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo													
11 Fines y resultados estratégicos	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
12 Medios estratégicos empleados	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
¿Se acepta?	Se acepta	Se acepta	Se acepta	Se acepta	Se acepta	Se acepta	Se acepta	Se acepta	Se acepta	Se acepta	Se acepta	Se acepta	Se acepta

2. Estrategia 2: Establecer tratados de cooperación técnica con Holanda y Alemania para el aprendizaje en las mejoras del rendimiento de cultivos.
3. Estrategia 4: Acercar a los agricultores con los supermercados o restaurantes para firmar convenios de abastecimiento.
4. Estrategia 5: Fortalecer la relación entre el Agrobanco y asociaciones de productores de papa mediante convenios para instruir y capacitarlos sobre los beneficios del crédito para el financiamiento de su campaña agrícola.
5. Estrategia 6: Eliminar a los acopiadores para que los agricultores realicen la venta directa de su producto.
6. Estrategia 7: Estimular el desarrollo de investigaciones para nuevas formas de procesamiento y transformación industrial que puedan innovar en productos más sofisticados.
7. Estrategia 8: Invertir en infraestructura y tecnología de riego para la mejora del rendimiento del cultivo.
8. Estrategia 9: Implementar mecanismos de producción de semilla de calidad en cooperación con países especialistas como Holanda y Alemania.
9. Estrategia 10: Ampliar la red vial en la sierra para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.
10. Estrategia 11: Generar políticas que estimulen la inversión privada para fortalecer la industria de procesamiento de papa, como por ejemplo beneficios tributarios.
11. Estrategia 13: Desarrollar pilotos de exportación a mercados internacionales basándose en la ventaja competitiva de la papa.
12. Estrategia 16: Crear la Asociación Nacional de Productores de Papa con una visión empresarial y articulados a la cadena productiva.

13. Estrategia 17: Construir mercados mayoristas en los cuatro principales departamentos productores de papa.

Las estrategias de contingencia son las siguientes:

1. Estrategia 3: Identificar nichos de papas cultivadas orgánicamente, orientadas al consumo humano y al sector gastronómico.
2. Estrategia 12: Crear alianzas de colaboración entre productores y centros de investigación, dependencias públicas y empresas privadas relacionadas a la papa.
3. Estrategia 14: Constituir una alianza con el Sistema Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI) con el fin de realizar mediciones diarias del clima y llevar estadísticas para el manejo futuro de los cultivos.
4. Estrategia 15: Crear un centro especializado en la formación de agricultores de papas.
5. Estrategia 18: Prohibir el ingreso de productos transgénicos a fin de incentivar el consumo de papa en el Perú como producto natural y orgánico.
6. Estrategia 19: Reemplazar el uso de productos químicos en los cultivos de papa por plaguicidas orgánicos.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Una vez que se han presentado las estrategias retenidas, entonces se procede a analizar si las mismas contribuirán o no al logro de los objetivos de largo plazo. En la Tabla 27 se presenta este análisis y se observa que las estrategias contribuyen al logro de al menos dos de los OLP y, por ende, se optimizan recursos en el camino a la visión que se tiene para el año 2023.

Tabla 27

Matriz de Estrategias vs. OLP para la Papa en el Perú

Estrategias	OLP1 Producir en el año 2023, 7.2 millones de toneladas de papa en sus distintas variedades	OLP2 Mejorar el rendimiento de producción de un 14.3 Tn/Ha a un 20.0 Tn/Ha	OLP3 Incrementar el consumo per cápita de papa en el Perú hasta alcanzar como promedio los 110 kg	OLP4 Reducir el porcentaje de desperdicios de la producción a 11%.	OLP5 Incrementar las exportaciones de papa a dos millones de toneladas.	OLP6 Incrementar a 25% la cantidad utilizada para el procesamiento de papa
E1 Crear una marca que identifique a la papa nativa amarilla como papa peruana que permita ingresar a nuevos mercados y así dar a conocer otras variedades de papa nativa.	X		X		X	X
E2 Establecer tratados de cooperación técnica con Holanda y Alemania para el aprendizaje en las mejoras del rendimiento de cultivos.	X	X	X	X	X	X
E4 Acercar a los agricultores con los supermercados o restaurantes para firmar convenios de abastecimiento.	X		X	X		X
E5 Fortalecer la relación entre el Agrobanco y asociaciones de productores de papa mediante convenios para instruir y capacitarlos sobre los beneficios del crédito para el financiamiento de su campaña agrícola.	X	X		X	X	X
E6 Eliminar a los acopiadores para que los agricultores realicen la venta directa de su producto.	X	X		X	X	X
E7 Estimular el desarrollo de investigaciones para nuevas formas de procesamiento y transformación industrial que puedan innovar en productos más sofisticados.	X	X	X	X	X	X
E8 Invertir en infraestructura y tecnología de riego para la mejora del rendimiento del cultivo.	X	X	X	X	X	X
E9 Implementar mecanismos de producción de semilla de calidad en cooperación con países especialistas como Holanda y Alemania.	X	X	X	X	X	X
E10 Ampliar la red vial en la sierra para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.	X	X	X	X	X	X
E11 Generar políticas que estimulen la inversión privada para fortalecer la industria de procesamiento de papa, como por ejemplo beneficios tributarios.	X	X	X		X	X
E13 Desarrollar pilotos de exportación a mercados internacionales basándose en la ventaja competitiva de la papa.	X	X	X		X	X
E16 Crear la Asociación Nacional de Productores de Papa con una visión empresarial y articulados a la cadena	X	X	X	X	X	X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La matriz de posibilidades de los competidores se desarrolla para anticipar las reacciones que tomará la competencia ante la implementación de este planeamiento estratégico. En el Capítulo III se definió como competidor a la papa de Argentina y de Chile, por tener un volumen de exportación y un mayor rendimiento de tonelada por hectárea. Es así que en la Tabla 28 se presenta la matriz de posibilidades de los competidores para la papa en el Perú, previendo las reacciones de la industria de la papa en Argentina y en Chile.

Tabla 28

Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para la Papa en el Perú

Estrategias	Papa de Chile	Papa de Argentina
E1 Crear una marca que identifique a la papa nativa amarilla como papa peruana que permita ingresar a nuevos mercados y así dar a conocer otras variedades de papa nativa.	Constante investigación para mejora de sus variedades de papa para el desarrollo comercial	Constante investigación para mejora de sus variedades de papa para el desarrollo comercial
E2 Establecer tratados de cooperación técnica con Holanda y Alemania para el aprendizaje en las mejoras del rendimiento de cultivos.	Sin reacción	Sin reacción
E4 Acercar a los agricultores con los supermercados o restaurantes para firmar convenios de abastecimiento.	Fortalecer los encadenamientos	Realizar encadenamientos
E5 Fortalecer la relación entre el Agrobanco y asociaciones de productores de papa mediante convenios para instruir y capacitarlos sobre los beneficios del crédito para el financiamiento de su campaña agrícola.	Contribuir al acercamiento entre el sector financiero y el clúster de la papa	Contribuir al acercamiento entre el sector financiero y el clúster de la papa
E6 Eliminar a los acopiadores para que los agricultores realicen la venta directa de su producto.	No hay reacción	No hay reacción
E7 Estimular el desarrollo de investigaciones para nuevas formas de procesamiento y transformación industrial que puedan innovar en productos más sofisticados.	Dar capacitación a productores	Dar capacitación a productores
E8 Invertir en infraestructura y tecnología de riego para la mejora del rendimiento del cultivo.	Compra de nuestra marca	Certificar sus insumos
E9 Implementar mecanismos de producción de semilla de calidad en cooperación con países especialistas como Holanda y Alemania.	No hay reacción	No hay reacción
E10 Ampliar la red vial en la sierra para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.	No hay reacción	No hay reacción
E11 Generar políticas que estimulen la inversión privada para fortalecer la industria de procesamiento de papa, como por ejemplo beneficios tributarios.	Compra de nuestra marca	Compra de nuestra marca
E13 Desarrollar pilotos de exportación a mercados internacionales basándose en la ventaja competitiva de la papa.	Buscar convenios con su sistema de monitoreo climático	Buscar convenios con su sistema de monitoreo climático
E16 Crear la Asociación Nacional de Productores de Papa con una visión empresarial y articulados a la cadena productiva.	No hay reacción	No hay reacción
E17 Construir mercados mayoristas en las cuatro principales departamentos productores de papa.	Seguir con la producción masiva	Seguir con la producción masiva

6.13 Conclusiones

Este capítulo, denominado el proceso estratégico se inició con la elaboración de la matriz FODA, donde se contrastaron las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas. A partir de este análisis surgieron 17 iniciativas estratégicas, las cuales fueron luego revisadas utilizando distintas herramientas como: (a) la matriz PEYEA, (b) la matriz BCG, (c) la matriz interna y externa, y (d) la matriz gran estrategia.

Los resultados contribuyeron a armar la matriz de decisión estratégica, la cual evidenció que las siguientes estrategias debían pasar a ser de contingencia y por lo tanto no implementarse: (a) Prescindir de los acopiadores para realizar una venta directa por parte de los productores; (b) establecer alianzas de colaboración entre los productores y los centros de investigación, dependencias públicas relacionadas a la papa y la empresa privada; (c) construir nuevos mercados mayoristas, cerca de las zonas de producción con mejor infraestructura para el almacenamiento y conservación de la papa; y (d) prohibir el ingreso de productos transgénicos a fin de incentivar el consumo de papa en el Perú como producto natural y orgánico.

Posteriormente, las 13 estrategias que quedaban retenidas fueron evaluadas a la luz de la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, y se decidió que todas debían ser implementadas. Otras herramientas utilizadas para evaluar a las estrategias fueron la matriz de Rumelt y la matriz de ética. Con la matriz de Rumelt se encontró que había dos estrategias que no eran factibles de implementar y, por lo tanto, pasaron a ser estrategias de contingencia. Estas son: (a) crear un sello o marca que permita identificar las semillas calificadas y de alta calidad, y (b) constituir una alianza con el Sistema Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI) con el fin de realizar mediciones diarias del clima y llevar estadísticas para el manejo futuro de los cultivo.

Finalmente, se decidió que las 13 estrategias que deben ser implementadas y que contribuirán al logro de los objetivos de largo plazo para alcanzar la visión que se tiene para la papa en el Perú en el año 2023 son:

1. Estrategia 1: Crear una marca que identifique a la papa nativa amarilla como papa peruana que permita ingresar a nuevos mercados y así dar a conocer otras variedades de papa nativa.
2. Estrategia 2: Establecer tratados de cooperación técnica con Holanda y Alemania para el aprendizaje en las mejoras del rendimiento de cultivos.
3. Estrategia 4: Acercar a los agricultores con los supermercados o restaurantes para firmar convenios de abastecimiento.
4. Estrategia 5: Fortalecer la relación entre el Agrobanco y asociaciones de productores de papa mediante convenios para instruir y capacitarlos sobre los beneficios del crédito para el financiamiento de su campaña agrícola.
5. Estrategia 6: Eliminar a los acopiadores para que los agricultores realicen la venta directa de su producto.
6. Estrategia 7: Estimular el desarrollo de investigaciones para nuevas formas de procesamiento y transformación industrial que puedan innovar en productos más sofisticados.
7. Estrategia 8: Invertir en infraestructura y tecnología de riego para la mejora del rendimiento del cultivo.
8. Estrategia 9: Implementar mecanismos de producción de semilla de calidad en cooperación con países especialistas como Holanda y Alemania.
9. Estrategia 10: Ampliar la red vial en la sierra para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.

10. Estrategia 11: Generar políticas que estimulen la inversión privada para fortalecer la industria de procesamiento de papa, como por ejemplo beneficios tributarios.
11. Estrategia 13: Desarrollar pilotos de exportación a mercados internacionales basándose en la ventaja competitiva de la papa.
12. Estrategia 16: Crear la Asociación Nacional de Productores de Papa con una visión empresarial y articulados a la cadena productiva.
13. Estrategia 17: Construir mercados mayoristas en los cuatro principales departamentos productores de papa.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

D'Alessio (2013) explicó que la segunda etapa del proceso estratégico es la implementación estratégica. Es en esta fase donde se establecen los objetivos de corto plazo (OCP), y también se identifican las actividades y los recursos que se necesitan para lograr dichos OCP, los cuales guiarán a la industria de la papa en el Perú a lograr los objetivos de largo plazo y de esta forma la visión.

A partir de las actividades que se proponen para cada uno de los objetivos de corto plazo, se desarrollan las políticas. Luego se identifica la relación que hay entre los actores y se propone la estructura de la industria de la papa en el Perú, para posteriormente analizar su relación con el medio ambiente, la ecología y la responsabilidad social. Finalmente, se analiza cómo debe gestionarse la implementación de este planeamiento estratégico, entendiendo que traerá cambios.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

A continuación, se detallan los objetivos de corto plazo asociados a cada uno de los cinco objetivos de largo plazo que se presentaron en el Capítulo V.

Objetivo de largo plazo 1. Producir en el año 2023, 7.2 millones de toneladas de papa en sus distintas variedades. La producción nacional, para el año 2012, sumó las 4.47 millones de toneladas.

- **Objetivo de corto plazo 1.1:** La producción de papa en el año 2015 alcanzará 5.4 millones de toneladas.
- **Objetivo de corto plazo 1.2:** En el año 2017 se habrá incrementado el porcentaje de consumo de producción en un 10%.
- **Objetivo de corto plazo 1.3:** En el año 2019 la población económicamente activa dedicada al cultivo de papa se habrá incrementado en 22%.

- **Objetivo de corto plazo 1.4:** En el año 2021 la producción de papa superará los 6.7 millones de toneladas.

Objetivo de largo plazo 2. Mejorar el rendimiento de producción de un 14.3 Tn/Ha en el 2012 a un 20.0 Tn/Ha en el 2023, para mejorar la competitividad en términos de costo por tonelada producida.

- **Objetivo de corto plazo 2.1:** En el año 2015 el 80% de los agricultores conocerán las nuevas técnicas de cultivo.
- **Objetivo de corto plazo 2.2:** En el año 2017 se incrementará un 18% de la cosecha de papa por el uso de nuevas técnicas de cultivo, aeroponía.
- **Objetivo de corto plazo 2.3:** En el año 2019 el consumo de papa producida aumentará en un 34% con respecto al 2012.
- **Objetivo de corto plazo 2.4:** En el año 2021 se incrementará el área de cultivo en un 14% logrando así el mismo volumen de producción y mejorar rendimiento.

Objetivo de largo plazo 3. Incrementar el consumo per cápita de papa en el Perú para el 2023 hasta alcanzar como promedio los 110 kg. Para el año 2012 el consumo per cápita fue de 83 kg.

- **Objetivo de corto plazo 3.1** Realizar un plan de *marketing* para la papa (comerciales para estimular conciencia) durante los próximos dos años y presentarlo a todos los actores en el año 2015.
- **Objetivo de corto plazo 3.2:** En el año 2017 el consumo per cápita se habrá incrementado a 93 kg.
- **Objetivo de corto plazo 3.3:** En el año 2019 el 80% de los peruanos conocerán al menos 25 variedades diferentes de papas.
- **Objetivo de corto plazo 3.4:** Para el año 2021 se habrá incrementado el 100% de papa puesta en supermercados para su venta con respecto a 2012.

Objetivo de largo plazo 4. Al 2023 reducir el porcentaje de desperdicios de la producción a 16%. En el 2012 el porcentaje alcanzado fue de 11% de la producción total.

- **Objetivo de corto plazo 4.1:** En el año 2015 en 90% de los productores recibirán capacitaciones para el manipuleo, transporte y almacenamiento.
- **Objetivo de corto plazo 4.2:** En el año 2017, minimizar el manipuleo, uniformizando criterios de clasificación entre el productor y el comerciante, lo que generará una disminución de los desperdicios en un 6%.
- **Objetivo de corto plazo 4.3:** Para el 2019 se contará con el 80% de accesos con carreteras asfaltadas a los productores de la sierra.
- **Objetivo de corto plazo 4.4:** En el año 2021 se reducirá las malas prácticas que generan desperdicios en un 80% con respecto al 2012.

Objetivo de largo plazo 5. En el año 2023 las exportaciones de papa alcanzarán los dos millones de toneladas. En el año 2012 las exportaciones llegaron a 373,000 toneladas.

- **Objetivo de corto plazo 5.1:** En el año 2015 se duplicarán las exportaciones de papa respecto al 2012.
- **Objetivo de corto plazo 5.2:** En el año 2017 el 40% de los agricultores estará utilizando insumos de alta calidad.
- **Objetivo de corto plazo 5.3:** Para el 2019 el rendimiento por hectárea en el cultivo de papas se habrá incrementado en un 25%.
- **Objetivo de corto plazo 5.4:** En el año 2021 las exportaciones de papa ascenderán a 1.8 millones de toneladas.

Objetivo de largo plazo 6. Incrementar a 25% el procesamiento de papa en el año 2023. Actualmente, solo el 4% es utilizado para producir derivados.

- **Objetivo de corto plazo 6.1.** En el año 2015 las plantas de procesamiento de papa duplicarán su capacidad.

- **Objetivo de corto plazo 6.2.** En el año 2017 el 10% de la diversidad de papa serán desarrollados como nuevos productos.
- **Objetivo de corto plazo 6.3.** En el año 2019 el 50% de la papa producida será de mejor calidad, lo que generará mayor oportunidad a los productores de papa que son involucrados a una cadena productiva.
- **Objetivo de corto plazo 6.4.** En el año 2021 tener convenios de abastecimiento en un 90% de los principales *fastfoods* posicionados en el país.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Una vez que se han definido los objetivos de corto plazo, se procede a detallar los recursos que se necesitan para alcanzarlos. Debe comprenderse que si no se asignan los recursos requeridos en cantidades apropiadas o de forma oportuna, se pone en riesgo la consecución del objetivo. En la Tabla 29 se presenta un listado de los recursos asignados a cada objetivo de corto plazo.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas “son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos” (D’Alessio, 2013, p. 468). Las políticas se utilizan para orientar las estrategias, indicando el camino hacia la visión que se tiene para la papa en el Perú. A continuación, se detallan las políticas de la industria de la papa en el Perú y en la Tabla 30 se presenta su asociación con las estrategias:

1. Colocar en los empaques de papas procesadas la información nutricional completa e indicar que es un producto 100% peruano.
2. No permitir el contrabando de papas o semillas, porque esto permite el ingreso de plagas.
3. Cumplir con los contratos de compraventa que se establezcan.

Tabla 29

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Papa en el Perú

OLP	OCP	Recursos
OLP 1 Producir en el año 2023, 7.2 millones de toneladas de papa en sus distintas variedades. La producción nacional, para el año 2012, sumó las 4.47 millones de toneladas.	OCP 1.1 La producción de papa en el año 2015 alcanzará 5.4 millones de toneladas	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistema de riego, tecnología y conocimientos
	OCP 1.2 En el año 2017 se habrá incrementado el porcentaje de consumo de producción en un 10%.	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistema de riego
	OCP 1.3 En el año 2019 la población económicamente activa dedicada al cultivo de papa se habrá incrementado en 22%.	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistema de riego, tecnología y conocimientos
	OCP 1.4 En el año 2021 la producción de papa superará los 6.7 millones de toneladas	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistema de riego, tecnología y conocimientos
OLP 2 Mejorar el rendimiento de producción de un 14.3 Tn/Ha en el 2012 a un 20.0 Tn/Ha en el 2023, para mejorar la competitividad en términos de costo por tonelada producida.	OCP 2.1 En el año 2015 el 80% de los agricultores conozcan las nuevas técnicas de cultivo.	Capacitadores, material de formación, salones de reunión, transporte, recursos humanos
	OCP 2.2 En el año 2017 se incrementará un 18% de la cosecha de papa será por uso de nuevas técnicas de cultivo, aeroponía.	Maquinaria y equipo, técnicos, recolectores, transporte, isumos
	OCP 2.3 En el año 2019 el consumo de papa producida aumentará en un 34% con respecto al 2012.	Maquinaria y equipo, técnicos, recolectores, transporte, isumos, material de empaque, promoción y publicidad
	OCP 2.4 En el año 2021 se incrementará el área de cultivo en un 14% logrando así el mismo volumen de producción y mejorar rendimiento.	Maquinaria y equipo, técnicos, recolectores, transporte, isumos, material de empaque, promoción y publicidad
OLP 3 Incrementar el consumo per cápita de papa en el Perú para el 2023 hasta alcanzar como promedio los 110 kg. Para el año 2012 el consumo per cápita fue de 83 kg.	OCP 3.1 Realizar un plan de <i>marketing</i> para la papa (comerciales para estimular conciencia) durante los próximos dos años y presentarlo a todos los actores en el año 2015	Plan de <i>marketing</i>
	OCP 3.2 En el año 2017 el consumo per cápita se habrá incrementado a 93 kg.	Recursos económicos, material de formación, transporte, recursos humanos, promoción y publicidad masiva y en puntos de ventas
	OCP 3.3 En el año 2019 el 80% de los peruanos conocerán al menos 25 variedades diferentes de papas	Recursos económicos, promoción y publicidad masiva y en puntos de ventas
	OCP 3.4 Para el año 2021 se habrá incrementado el 100% de papa puesta en supermercados para su venta con respecto a 2012	Recursos económicos, promoción y publicidad masiva y en puntos de ventas
OLP 4 Al 2023 reducir el porcentaje de desperdicios de la producción a 16%. En el 2012 el porcentaje alcanzado fue de 11% de la producción total.	OCP 4.1 En el año 2015 en 90% de los productores recibirán capacitaciones para el manipuleo, transporte y almacenamiento.	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistema de riego, tecnología y conocimientos, promoción y publicidad, certificaciones
	OCP 4.2 En el año 2017, minimizar el manipuleo, uniformizando criterios de clasificación entre el productor y el comerciante, lo que generará una disminución de los desperdicios en un 6%.	Conocimientos, insumos agrícolas, sistemas de riego
	OCP 4.3 Para el 2019 se contará con el 80% de accesos con carreteras asfaltadas a los productores de la sierra.	Conocimientos, recursos humanos
	OCP 4.4 En el año 2021 se reducirá las malas prácticas que generan desperdicios en un 80% con respecto al 2012.	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistema de riego, tecnología y conocimientos, promoción y publicidad, certificaciones
OLP 5 En el año 2023 las exportaciones de papa alcanzarán los 2 millones de toneladas. En el año 2012 las exportaciones llegaron a 373,000 toneladas.	OCP 5.1 En el año 2015 se duplicará las exportaciones de papa respecto al 2012.	Recursos humanos, transporte, espacio físico, promoción y publicidad, certificaciones
	OCP 5.2 En el año 2017 el 40% de los agricultores estará utilizando insumos de alta calidad	Financiamiento, conocimientos, insumos agrícolas, transporte, recursos humanos
	OCP 5.3 Para el 2019 el rendimiento por hectárea en el cultivo de papas se habrá incrementado en un 25%.	Recursos económicos, promoción y publicidad masiva y en puntos de ventas, recursos humanos, infraestructura
	OCP 5.4 En el año 2021 las exportaciones de papa ascenderán a 1.8 millones de toneladas.	Equipos, recursos humanos, promoción y publicidad, transporte, infraestructura
OLP 6 Incrementar a 25% el procesamiento de papa en el año 2023. Actualmente, solamente el 4% son utilizadas para producir derivados.	OCP 6.1 En el año 2015 las plantas de procesamiento de papa duplicarán su capacidad.	Recursos humanos, transporte, espacio físico, promoción y publicidad, certificaciones
	OCP 6.2 En el año 2017 el 10% de la diversidad de papas serán desarrolladas como nuevos productos.	Financiamiento, conocimientos, insumos agrícolas, transporte, recursos humanos
	OCP 6.3 En el año 2019 el 50% de la papa producida será de mejor calidad, lo que generará mayor oportunidad a los productores de papa que son involucrados a una cadena productiva.	Recursos económicos, promoción y publicidad masiva y en puntos de ventas, recursos humanos, infraestructura
	OCP 6.4 En el año 2021 tener convenios de abastecimiento en un 90% de los principales <i>fastfoods</i> posicionados en el país.	Equipos, recursos humanos, promoción y publicidad, transporte, infraestructura

Tabla 30

Políticas y Estrategias de la Papa en el Perú

	Estrategias	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
1 E1	Crear una marca que identifique a la papa nativa amarilla como papa peruana que permita ingresar a nuevos mercados y así dar a conocer otras variedades de papa nativa.	X	X	X			X	X
2 E2	Establecer tratados de cooperación técnica con Holanda y Alemania para el aprendizaje en las mejoras del rendimiento de cultivos.		X	X	X	X	X	X
3 E4	Acercar a los agricultores con los supermercados o restaurantes para firmar convenios de abastecimiento.	X	X	X	X	X	X	X
4 E5	Fortalecer la relación entre el Agrobanco y asociaciones de productores de papa mediante convenios para instruir y capacitarlos sobre los beneficios del crédito para el financiamiento de su campaña agrícola.		X	X	X	X	X	X
5 E6	Eliminar a los acopiadores para que los agricultores realicen la venta directa de su producto.		X		X	X	X	X
6 E7	Estimular el desarrollo de investigaciones para nuevas formas de procesamiento y transformación industrial que puedan innovar en productos más sofisticados.	X	X	X	X	X		X
7 E8	Invertir en infraestructura y tecnología de riego para la mejora del rendimiento del cultivo.		X	X	X	X	X	
8 E9	Implementar mecanismos de producción de semilla de calidad en cooperación con países especialistas como Holanda y Alemania.	X	X	X	X	X	X	X
9 E10	Ampliar la red vial en la sierra para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.			X	X	X	X	X
10 E11	Generar políticas que estimulen la inversión privada para fortalecer la industria de procesamiento de papa, como por ejemplo beneficios tributarios.	X	X	X	X	X	X	X
11 E13	Desarrollar pilotos de exportación a mercados internacionales basándose en la ventaja competitiva de la papa.	X	X	X	X	X	X	X
12 E16	Crear la Asociación Nacional de Productores de Papa con una visión empresarial y articulados a la cadena productiva.		X	X	X	X	X	X
13 E17	Construir mercados mayoristas en las cuatro principales departamentos productores de papa.		X	X	X	X	X	X

4. Incentivar la capacitación y formación continua del recurso humano.
5. Rechazar las agresiones al medio ambiente y la biodiversidad.
6. Respetar los derechos humanos y las costumbres de las comunidades.
7. Observar las leyes nacionales e internacionales.

7.4 Estructura para el desarrollo de la Papa en el Perú

La implementación de las estrategias requiere de un cambio en la estructura organizacional. Es por ello, que en la Figura 40 se propone una estructura donde todos los actores actúan de forma unificada. El acceso al mercado se da a través de minoristas y de exportadores, donde el cambio principal es que el acopiador deja de ser esencial o necesario, y además se cuenta con el apoyo de entes gubernamentales como MINAG, PRODUCE y MINCETUR.

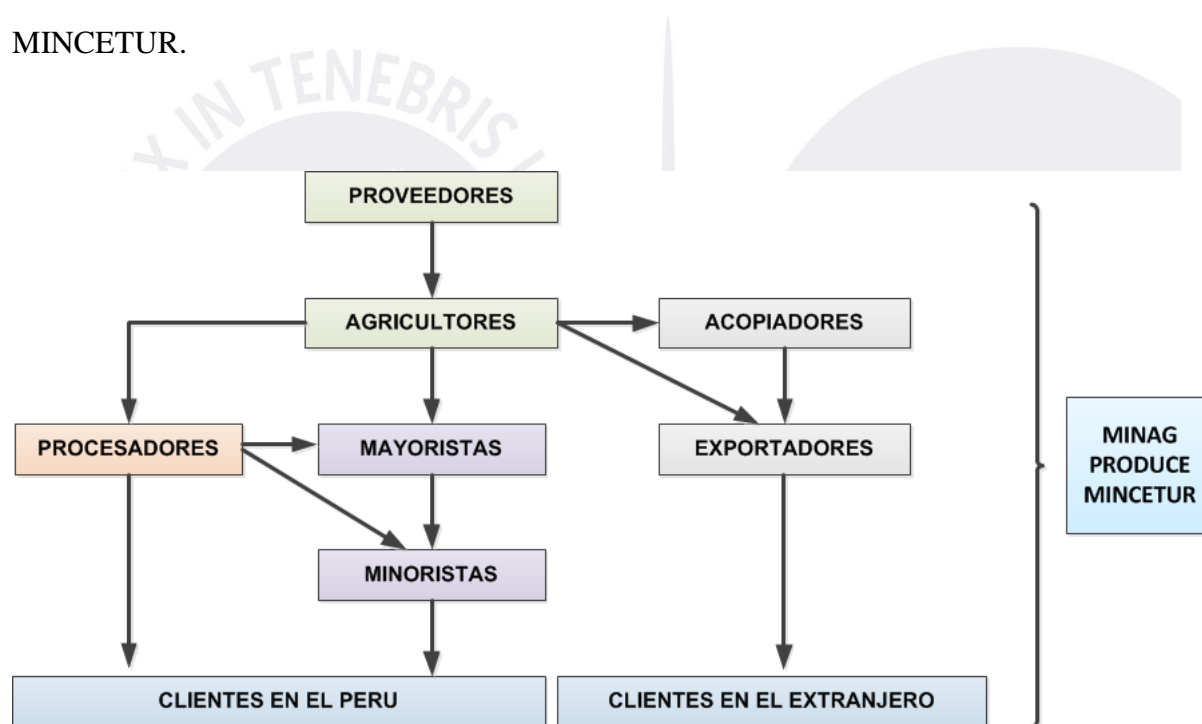


Figura 40. Estructura organizacional de la papa en el Perú

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Existen tres métodos para controlar las plagas en el cultivo de papas: (a) culturales, (b) mecánicos, y (c) químicos. Estos tres métodos pueden combinarse y la utilidad de los mismos radica en su uso oportuno y el costo de cada uno de ellos (Estación Experimental de

Mucuchés, 1983). El uso de los agroquímicos debe ser medido para no causar daños al medio ambiente ni a la biodiversidad de las zonas agrícolas. En el proceso de transformación, los residuos o desechos se utilizarán como fertilizante orgánico, generando rentabilidad y a la vez disminuyendo los residuos sólidos.

La responsabilidad social inicia con brindar información completa a los agricultores, en especial sobre las propiedades de los agroquímicos y su uso correcto. El aporte principal a las comunidades donde se desarrollan los cultivos y los procesos de transformación es el generar empleo localmente, mejorando los ingresos y dando un pago justo por cada producto o servicio que se genera.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano es indispensable para el desarrollo de la papa en el Perú. Es por ello, que se diseñaron estrategias que promueven el mejoramiento de la productividad, incrementan el rendimiento, y mejoran localización del producto final, tanto de la papa fresca como del producto con valor agregado. Esto se logrará a través del fortalecimiento de las cadenas productivas, donde la capacitación y la formación son esenciales. La principal fuente de motivación es la mejora en los ingresos que se obtendrán en los dos primeros años gracias al encadenamiento que eliminará la figura del acopiador y, por ende, el productor recibirá más dinero por su producción

7.7 Gestión del Cambio

Según León (2003), el proceso de cambio consta de tres etapas. Este autor planteó que lo primero que se necesita hacer es descongelar la situación actual para luego producir el cambio o generar la transición, y por último se solidifican estos cambios. A continuación, se detallan las características de cada etapa.

- Descongelamiento o primera etapa: Para que las personas sientan la necesidad del cambio primero hay que descongelar la situación actual. Ante esta necesidad de

cambio, los actores estarán dispuestos a acoger este planeamiento estratégico, pero es importante monitorear las reacciones de todos los involucrados.

- **Transición o segunda etapa:** Es en esta etapa donde realmente se genera el cambio, por lo que se denomina estado de transición. La complejidad radica en que se busca crear la visión de industria unificada, eliminando la del trabajo individual, para que luego sientan como propia la visión que se tienen para el año 2023. Es en esta etapa donde se aprenderán nuevas técnicas agrícolas, la importancia del uso de semillas certificadas, y los procesos de acceso al mercado, entre otros puntos.
- **Solidificación o tercera etapa:** En esta fase se consolidarán los cambios que se han generado, para que no se vuelva a la situación inicial. Para ello, es imprescindible aplicar las políticas, los valores y el código de ética, logrando que cada persona los adopte como propios.

7.8 Conclusiones

Este capítulo representa la segunda etapa del proceso estratégico: la implementación. Se inicia con el planteamiento de objetivos de corto plazo (OCP), los cuales se desarrollaron para cada uno de los OLP que se presentaron en el Capítulo V. Posteriormente, se definieron los recursos indispensables para alcanzar estos OCP, los cuales tendrán que ser provistos de manera oportuna y completa. Se ha dejado en claro que la falta de recursos es una limitante para la implementación de este plan estratégico.

Como parte de la implementación se ha analizado la relación entre la industria de la papa en el Perú y su medio ambiente. Esto involucra cambios culturales para promover el uso racional de agroquímicos, que inician con la educación de los trabajadores, lo cual también forma parte de la responsabilidad social que tiene la industria. Es así que la preservación de la salud se suma a las mejoras en las condiciones de vida, que es un objetivo para la industria.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Actualmente, las organizaciones son dinámicas, donde no solo el entorno cambia sino también el ambiente interno, por lo que la revisión y evaluación estratégica se vuelve esencial y debe ser constante. Para D'Alessio (2013, p.509) “es importante tener un mecanismo de evaluación estratégica eficaz, donde la retroalimentación es la palabra clave”, ya que esto permitirá la adecuación al nuevo ambiente y el logro de los objetivos.

8.1 Perspectivas de Control

Kaplan y Norton (2001) fueron los creadores del Tablero de Control Balanceado, donde se propone como herramienta de control el establecimiento de indicadores para evaluar cuatro perspectivas diferentes: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. A continuación se muestran indicadores creados para la papa en el Perú en cada una de estas perspectivas.

8.1.1 Aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje interno es la que permite a la papa en el Perú medir sus progresos e incorporar este conocimiento en futuras mejoras. En la Tabla 31 se presentan los indicadores desarrollados dentro de esta perspectiva.

Tabla 31

Indicadores de Aprendizaje Interno para la Papa en el Perú

	Objetivos de corto plazo	Recursos	Indicador	Unidades de medidas	Perspectiva
OCP 1.3	En el año 2019 la población económicamente activa dedicada al cultivo de papa se habrá incrementado en 22%.	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistema de riego, tecnología y conocimientos	Número de toneladas por persona dedicada al cultivo	Número de toneladas por colaborador	Interna
OCP 2.1	En el año 2015 el 80% de los agricultores conozcan las nuevas técnicas de cultivo.	Capacitadores, material de formación, salones de reunión, transporte, recursos humanos	Rendimiento en toneladas por hectárea	Toneladas / Hectárea	Interna
OCP 2.2	En el año 2017 se incrementará un 18% de la cosecha de papa será por uso de nuevas técnicas de cultivo, aeroponía.	Maquinaria y equipo, técnicos, recolectores, transporte, isumos	Cantidad de encadenamientos activos entre productores y supermercados	Unidades	Interna
OCP 2.4	En el año 2021 se incrementará el área de cultivo en un 14% logrando así el mismo volumen de producción y mejorar rendimiento.	Maquinaria y equipo, técnicos, recolectores, transporte, isumos, material de empaque, promoción y publicidad	Numero de hectáreas	Hectáreas	Interna
OCP 4.1	En el año 2015 en 90% de los productores recibirán capacitaciones para el manipuleo, transporte y almacenamiento.	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistema de riego, tecnología y conocimientos, promoción y publicidad, certificaciones	Cantidad de productores capacitados	Numero de productores	Interna

8.1.2 Procesos

En la Tabla 32 se muestran los indicadores de la perspectiva de procesos para la papa en el Perú. Esta perspectiva permite ir monitoreando la forma en que se realizan las actividades al interior de la industria, tanto en el uso de los recursos como en la gestión del recurso humano.

Tabla 32

Indicadores de Procesos para la Papa en el Perú

	Objetivos de corto plazo	Recursos	Indicador	Unidad de medidas	Perspectiva
OCP 1.1	La producción de papa en el año 2015 alcanzará 5.4 millones de toneladas	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistema de riego, tecnología y conocimientos	Cantidad de papas producidas	Toneladas	Procesos
OCP 1.2	En el año 2017 se habrá incrementado el porcentaje de consumo de producción en un 10%.	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistema de riego	Área cultivada	Toneladas	Procesos
OCP 1.4	En el año 2021 la producción de papa superará los 6.7 millones de toneladas	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistema de riego, tecnología y conocimientos	Cantidad de papas producidas	Toneladas	Procesos
OCP 2.3	En el año 2019 el consumo de papa producida aumentará en un 34% con respecto al 2012.	Maquinaria y equipo, técnicos, recolectores, transporte, insumos, material de empaque, promoción y publicidad	Cantidad de productores agrupados en cadenas productivas	Toneladas	Procesos
OCP 4.2	En el año 2017, minimizar el manipuleo, uniformizando criterios de clasificación entre el productor y el comerciante, lo que generará una disminución de los desperdicios en un 6%.	Conocimientos, insumos agrícolas, sistemas de riego	Cantidad de toneladas que se producen dentro de los encadenamientos	Toneladas	Procesos
OCP 4.4	En el año 2021 se reducirá las malas prácticas que generan desperdicios en un 80% con respecto al 2012.	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistema de riego, tecnología y conocimientos, promoción y publicidad, certificaciones	Cantidad de toneladas que generan desperdicios	Toneladas	Procesos
OCP 5.3	Para el 2019 el rendimiento por hectárea en el cultivo de papas se habrá incrementado en un 25%.	Recursos económicos, promoción y publicidad masiva y en puntos de ventas, recursos humanos, infraestructura	Cantidad de papas destinadas a los procesos de transformación	Toneladas	Procesos
OCP 6.1	En el años 2015 las plantas de procesamiento de papa duplicarán su capacidad.	Recursos humanos, transporte, espacio físico, promoción y publicidad, certificaciones	Cantidad de papas destinadas a los procesos de transformación	Toneladas	Procesos

8.1.3 Clientes

La perspectiva clientes requiere que los investigadores tomen el lado de los consumidores para definir estos indicadores, considerando lo que es importante para ellos. Como se muestra en la Tabla 33 la opinión que los clientes tienen de la papa en el Perú se manifiesta en la cantidad vendida, en la disminución de las importaciones y por supuesto en el incremento en el consumo per cápita.

Tabla 33

Indicadores de Clientes para la Papa en el Perú

	Objetivos de corto plazo	Recursos	Indicador	Unidad de medidas	Perspectiva
OCP 3.1	Realizar un plan de marketing para la papa (comerciales para estimular conciencia) durante los próximos dos años y presentarlo a todos los actores en el año 2015	Plan de marketing	Porcentaje de peruanos que conoce la importancia de la papa	Porcentaje	Clientes
OCP 3.2	En el año 2017 el consumo per cápita se habrá incrementado a 93 kg.	Recursos económicos, material de formación, transporte, recursos humanos, promoción y publicidad masiva y en puntos de ventas	Cantidad de kilogramos	Kilogramos	Clientes
OCP 3.3	En el año 2019 el 80% de los peruanos conocerán al menos 25 variedades diferentes de papas	Recursos económicos, promoción y publicidad masiva y en puntos de ventas	Plan de marketing realizado y comunicado	Unidades	Clientes
OCP 4.3	Para el 2019 se contará con el 80% de accesos con carreteras asfaltadas a los productores de la sierra.	Conocimientos, recursos humanos	Longitud de carreteras	Cantidad	Clientes
OCP 5.2	En el año 2017 el 40% de los agricultores estará utilizando insumos de alta calidad	Financiamiento, conocimientos, insumos agrícolas, transporte, recursos humanos	Número de variedades de papas que conocen los peruanos	Cantidad	Clientes
OCP 6.2	En el año 2017 el 10% de la diversidad de papas serán desarrolladas como nuevos productos.	Financiamiento, conocimientos, insumos agrícolas, transporte, recursos humanos	Número de variedades de la papa	Unidades	Clientes
OCP 6.4	En el año 2021 tener convenios de abastecimiento en un 90% de los principales fastfoods posicionados en el país.	Equipos, recursos humanos, promoción y publicidad, transporte, infraestructura	Número de cadenas de alimentos <i>fastfood</i>	Unidades	Clientes

8.1.4 Financiera

Finalmente, se llega a la perspectiva financiera, la cual es de suma importancia ya que la principal razón de ser de todo negocio es obtener rentabilidad. En el caso de la papa, en el Perú tanto los productores como los comercializadores se encuentran inmersos en la generación de utilidades, siendo la razón de ser de todas sus actividades. En la Tabla 34 se presentan los indicadores que se han desarrollado para ejercer control sobre la perspectiva financiera, donde se incluye: (a) la medición del incremento en los ingresos, (b) las diferencias de precios que los clientes están dispuestos a pagar, (c) el monto de las exportaciones, y (d) la inversión en promoción, la cual redundará en aumento de ventas y en especial por el canal de supermercados.

Tabla 34

Indicadores de la Perspectiva Financiera para la Papa en el Perú

	Objetivos de corto plazo	Recursos	Indicador	Unidad de medidas	Perspectiva
OCP 3.4	Para el año 2021 se habrá incrementado el 100% de papa puesta en supermercados para su venta con respecto a 2012	Recursos económicos, promoción y publicidad masiva y en puntos de ventas	Incremento en los ingresos	Porcentaje	Financiera
OCP 5.1	En el año 2015 se duplicará las exportaciones de papa respecto al 2012.	Recursos humanos, transporte, espacio físico, promoción y publicidad, certificaciones	Diferencia de precio entre el kg de papa procesada y el fresco	Toneladas	Financiera
OCP 5.4	En el año 2021 las exportaciones de papa ascenderán a 1.8 millones de toneladas.	Equipos, recursos humanos, promoción y publicidad, transporte, infraestructura	Incremento en los ingresos	US\$/año	Financiera
OCP 6.3	En el año 2019 el 50% de la papa producida será de mejor calidad, lo que generará mayor oportunidad a los productores de papa que son involucrados a una cadena productiva.	Recursos económicos, promoción y publicidad masiva y en puntos de ventas, recursos humanos, infraestructura	Monto de las exportaciones	US\$/año	Financiera

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Como D'Alessio (2013, p. 522) explicó “el tablero de control balanceado es una excelente herramienta de control estratégico aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como herramienta de planeamiento estratégico”. Esto se debe a que surge luego de que los objetivos y estrategias han sido definidos, y su uso principal es establecer indicadores que permitan monitorear el cumplimiento de dichos objetivos. En la Tabla 35 se presenta el Tablero de Control Balanceado para la papa en el Perú.

8.3 Conclusiones

En este capítulo se ha presentado la tercera etapa del proceso estratégico, que consiste en la evaluación y control. Se ha diseñado el Tablero de Control Balanceado que incluye cuatro perspectivas y permite la medición frecuente de indicadores para garantizar que se logren los objetivos de corto plazo. Debe recordarse que en la medida en que se alcancen estos hitos se llegará al logro de los objetivos de corto plazo y con ello a alcanzar la visión que se tiene para la papa en el Perú en el año 2023.

Se diseñaron indicadores dentro de cada una de las siguientes perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. Cada una de ellas es relevantes y se complementan, es así que la perspectiva de procesos es necesaria porque mide el uso

eficiente de los recursos y la realización de las actividades de forma correcta, mientras que la perspectiva de clientes trata de valorar la forma en que los clientes están aceptando o no lo que la papa en el Perú ofrece a sus consumidores. Todo esto repercute en la perspectiva financiera, que resulta la principal para los productores y comercializadores.



Tabla 35

Tablero de Control Balanceado de la Papa en el Perú

OLP	Objetivos de corto plazo	Recursos	Indicador	Unidad de medidas	Perspectiva		
OLP 1	Producir en el año 2023, 7.2 millones de toneladas de papa en sus distintas variedades. La producción nacional, para el año 2012, sumó las 4.47 millones de toneladas.	OCP 1.1	La producción de papa en el año 2015 alcanzará 5.4 millones de toneladas	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistema de riego, tecnología y conocimientos	Cantidad de papas producidas	Toneladas	Procesos
		OCP 1.2	En el año 2017 se habrá incrementado el porcentaje de consumo de producción en un 10%.	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistema de riego	Área cultivada	Toneladas	Procesos
		OCP 1.3	En el año 2019 la población económicamente activa dedicada al cultivo de papa se habrá incrementado en 22%.	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistema de riego, tecnología y conocimientos	Número de toneladas por persona dedicada al cultivo	Número de toneladas por colaborador	Interna
		OCP 1.4	En el año 2021 la producción de papa superará los 6.7 millones de toneladas	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistema de riego, tecnología y conocimientos	Cantidad de papas producidas	Toneladas	Procesos
OLP 2	Mejorar el rendimiento de producción de un 14.3 Tn/Ha en el 2012 a un 20.0 Tn/Ha en el 2023, para mejorar la competitividad en términos de costo por tonelada producida.	OCP 2.1	En el año 2015 el 80% de los agricultores conozcan las nuevas técnicas de cultivo.	Capacitadores, material de formación, salones de reunión, transporte, recursos humanos	Rendimiento en toneladas por hectárea	Toneladas / Hectárea	Interna
		OCP 2.2	En el año 2017 se incrementará un 18% de la cosecha de papa será por uso de nuevas técnicas de cultivo, aerografía.	Maquinaria y equipo, técnicos, recolectores, transporte, isumos	Cantidad de encadenamientos activos entre productores y supermercados	Unidades	Interna
		OCP 2.3	En el año 2019 el consumo de papa producida aumentará en un 34% con respecto al 2012.	Maquinaria y equipo, técnicos, recolectores, transporte, isumos, material de empaque, promoción y publicidad	Cantidad de productores agrupados en cadenas productivas	Toneladas	Procesos
		OCP 2.4	En el año 2021 se incrementará el área de cultivo en un 14% logrando así el mismo volumen de producción y mejorar rendimiento.	Maquinaria y equipo, técnicos, recolectores, transporte, isumos, material de empaque, promoción y publicidad	Numero de hectáreas	Hectáreas	Interna
OLP 3	Incrementar el consumo per cápita de papa en el Perú para el 2023 hasta alcanzar como promedio los 110 kg. Para el año 2012 el consumo per cápita fue de 83 kg.	OCP 3.1	Realizar un plan de marketing para la papa (comerciales para estimular conciencia) durante los próximos dos años y presentarlo a todos los actores en el año 2015	Plan de marketing	Porcentaje de peruanos que conoce la importancia de la papa	Porcentaje	Cientes
		OCP 3.2	En el año 2017 el consumo per cápita se habrá incrementado a 93 kg.	Recursos económicos, material de formación, transporte, recursos humanos, promoción y publicidad masiva y en puntos de ventas	Cantidad de kilogramos	Kilogramos	Cientes
		OCP 3.3	En el año 2019 el 80% de los peruanos conocerán al menos 25 variedades diferentes de papas	Recursos económicos, promoción y publicidad masiva y en puntos de ventas	Plan de marketing realizado y comunicado	Unidades	Cientes
		OCP 3.4	Para el año 2021 se habrá incrementado el 100% de papa puesta en supermercados para su venta con respecto a 2012	Recursos económicos, promoción y publicidad masiva y en puntos de ventas	Incremento en los ingresos	Porcentaje	Financiera
OLP 4	Al 2023 reducir el porcentaje de desperdicios de la producción a 16%. En el 2012 el porcentaje alcanzado fue de 11% de la producción total.	OCP 4.1	En el año 2015 en 90% de los productores recibirán capacitaciones para el manipuleo, transporte y almacenamiento.	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistema de riego, tecnología y conocimientos, promoción y publicidad, certificaciones	Cantidad de productores capacitados	Numero de productores	Interna
		OCP 4.2	En el año 2017, minimizar el manipuleo, uniformizando criterios de clasificación entre el productor y el comerciante, lo que generará una disminución de los desperdicios en un 6%.	Conocimientos, insumos agrícolas, sistemas de riego	Cantidad de toneladas que se producen dentro de los encadenamientos	Toneladas	Procesos
		OCP 4.3	Para el 2019 se contará con el 80% de accesos con cameteras asfaltadas a los productores de la sierra.	Conocimientos, recursos humanos	Longitud de cameteras	Cantidad	Cientes
		OCP 4.4	En el año 2021 se reducirá las malas prácticas que generan desperdicios en un 80% con respecto al 2012.	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistema de riego, tecnología y conocimientos, promoción y publicidad, certificaciones	Cantidad de toneladas que generan desperdicios	Toneladas	Procesos
OLP 5	En el año 2023 las exportaciones de papa alcanzarán los 2 millones de toneladas. En el año 2012 las exportaciones llegaron a 373,000 toneladas.	OCP 5.1	En el año 2015 se duplicará las exportaciones de papa respecto al 2012.	Recursos humanos, transporte, espacio físico, promoción y publicidad, certificaciones	Diferencia de precio entre el kg de papa procesada y el fresco	Toneladas	Financiera
		OCP 5.2	En el año 2017 el 40% de los agricultores estará utilizando insumos de alta calidad	Financiamiento, conocimientos, insumos agrícolas, transporte, recursos humanos	Número de variedades de papas que conocen los peruanos	Cantidad	Cientes
		OCP 5.3	Para el 2019 el rendimiento por hectárea en el cultivo de papas se habrá incrementado en un 25%.	Recursos económicos, promoción y publicidad masiva y en puntos de ventas, recursos humanos, infraestructura	Cantidad de papas destinadas a los procesos de transformación	Toneladas	Procesos
		OCP 5.4	En el año 2021 las exportaciones de papa ascenderán a 1.8 millones de toneladas.	Equipos, recursos humanos, promoción y publicidad, transporte, infraestructura	Incremento en los ingresos	US\$/año	Financiera
OLP 6	Incrementar a 25% el procesamiento de papa en el año 2023. Actualmente, solamente el 4% son utilizadas	OCP 6.1	En el año 2015 las plantas de procesamiento de papa duplicarán su capacidad.	Recursos humanos, transporte, espacio físico, promoción y publicidad, certificaciones	Cantidad de papas destinadas a los procesos de transformación	Toneladas	Procesos
		OCP 6.2	En el año 2017 el 10% de la diversidad de papas serán desarrolladas como nuevos productos.	Financiamiento, conocimientos, insumos agrícolas, transporte, recursos humanos	Número de variedades de la papa	Unidades	Cientes
		OCP 6.3	En el año 2019 el 50% de la papa producida será de mejor calidad, lo que generará mayor oportunidad a los productores de papa que son	Recursos económicos, promoción y publicidad masiva y en puntos de ventas, recursos humanos, infraestructura	Monto de las exportaciones	US\$/año	Financiera

Capítulo IX: Competitividad de la Papa en el Perú

En este capítulo se inicia la cuarta fase o etapa del proceso estratégico. La implementación de este plan estratégico llevará a la papa en el Perú a ser competitiva, desarrollando todo su potencial y coordinando las acciones de todos los involucrados hacia objetivos comunes. A continuación se presenta: (a) el análisis competitivo de la papa en el Perú, (b) la identificación de sus ventajas competitivas, (c) el análisis de los potenciales clústeres, y (d) los aspectos estratégicos de los clústeres.

9.1 Análisis Competitivo de la Papa en el Perú

El análisis competitivo tiene por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que la industria de la papa puede hacer prevalecer y evaluar la medida en la que esta ventaja es defendible teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de fuerza existentes y las posiciones ocupadas por los competidores. Es por ello, que para hacer este análisis se ha empleado el formato desarrollado por Richard O. Mason en 1994, mediante el cual se consideran 10 aspectos para determinar la competitividad de la industria de la papa. Como se puede observar en la Figura 41, los factores con mayor intensidad los siguientes:

- a. La facilidad que se tiene para ingresar a la industria. No existen muchas barreras para poder ingresar a la industria, esto básicamente por la gran mayoría de productores que existen.
- b. Grado de sustitución del producto. La papa cuenta con muchos sustitutos. Existen otras cultivos que pueden sustituir a la papa en una decisión de compra satisfaciendo una necesidad análoga si resulta razonable desde el punto de vista económico. Dentro de los principales sustitutos de la papa figuran el camote, el arroz o fideos, entre otros.
- c. El bajo uso de tecnología. En el análisis AMOFHIT se pudo conocer que no existe mucho uso de tecnología en la industria, salvo algunas iniciativas como son la aeroponía como alternativa para producir semillas de calidad.

- d. Bajo nivel gerencial. La mayoría de agricultores no están asociados o no forman parte de alguna cooperativa, lo cual deriva en una baja capacidad de gestión. Esto hace que muchos actores que participan en la industria no estén preparados para afrontar los cambios que puedan suceder.

1. Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)

0-3%	<input type="checkbox"/>	12-15%	<input type="checkbox"/>	18-21%	<input type="checkbox"/>
3-6%	<input checked="" type="checkbox"/>	15-18%	<input type="checkbox"/>	> 21%	<input type="checkbox"/>

2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria

Ninguna Barrera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Virtualmente imposible de entrar
-----------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----------------------------------

3. Intensidad de la competencia entre empresas

Extremadamente competitivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Casi ninguna competencia
----------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

4. Grado de sustitución del producto

Muchos sustitutos disponibles	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ningún sustituto disponible
-------------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------------------------

5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte

Altamente dependiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Virtualmente independiente
-----------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----------------------------

6. Poder de negociación de los consumidores

Consumidores establecen términos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Productores establecen términos
----------------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------------------

7. Poder de negociación de los proveedores

Proveedores establecen términos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Compradores establecen términos
---------------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------------------

8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria

Tecnología de alto nivel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tecnología muy baja
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

9. Régimen de innovación en la industria

Innovación rápida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Casi ninguna
-------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

10. Nivel de capacidad gerencial

Muchos gerentes muy capaces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muy pocos gerentes capaces
-----------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	----------------------------

Figura 41. Análisis competitivo de la industria de la Papa en el Perú

La papa en el Perú logrará ser competitiva, gracias a la realización sucesiva de los siguientes actos:

1. Integración de todos los actores bajo la búsqueda de un objetivo común, ya que mientras que sigan actuando como entes individuales no podrán ser competitivos.
2. Encadenamientos productivos que permitan distribuir la rentabilidad que genera el producto, llegando a los agricultores.
3. Capacitación y asistencia técnica para incrementar el rendimiento en los cultivos.
4. Utilización de insumos de siembra de alta calidad.
5. Agregar valor a la papa fresca mediante el procesamiento que resulte más atractivo al consumidor final.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Papa en el Perú

En la Tabla 36 se ha evaluado la atractividad del sector en el 2012 utilizando la hoja de trabajo de Rowe, Mann, y Mockler (1994). Según D'Alessio (2013), un puntaje ideal es 150, aunque generalmente se encuentra un valor entre 75 y 120. Según el análisis del sector al año 2013, el puntaje obtenido es de 79, lo que significa que tiene una atractividad normal donde los factores que más destacan serían: (a) el potencial de crecimiento, (b) diversidad del mercado, (c) política de precios, (d) facilidad de entrada y salida, entre otros.

En la Tabla 37 se ha determinado qué tan atractivo puede llegar a ser la industria para el año 2023, donde se pudo obtener un puntaje de 100, lo que representa que la industria presentará un mayor atractivo luego de aplicar las estrategias, políticas y acciones definidas en este plan estratégico. Finalmente, en la Figura 42 se puede visualizar gráficamente la atractividad del sector correspondiente a los años 2013 y 2023.

Tabla 36

Análisis de la Atractividad de la Papa en el Perú en el 2013

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

Tabla 37

Análisis de la Atractividad de la Papa en el Perú en el 2023

Factor	Impulsor	Puntaje
1 Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	7
2 Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	7
3 Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	7
4 Vulnerabilidad	Competidores, inflación	5
5 Concentración	Número de jugadores	6
6 Ventas	Cíclicas, continuas	8
7 Especialización	Enfoque, diferenciación, único	6
8 Identificación de marca	Facilidad	6
9 Distribución	Canales, soporte requerido	8
10 Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	7
11 Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	8
12 Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	7
13 Tecnología	Liderazgo, ser únicos	7
14 Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	7
15 Facilidad de entrada y salida	Barreras	8
		104

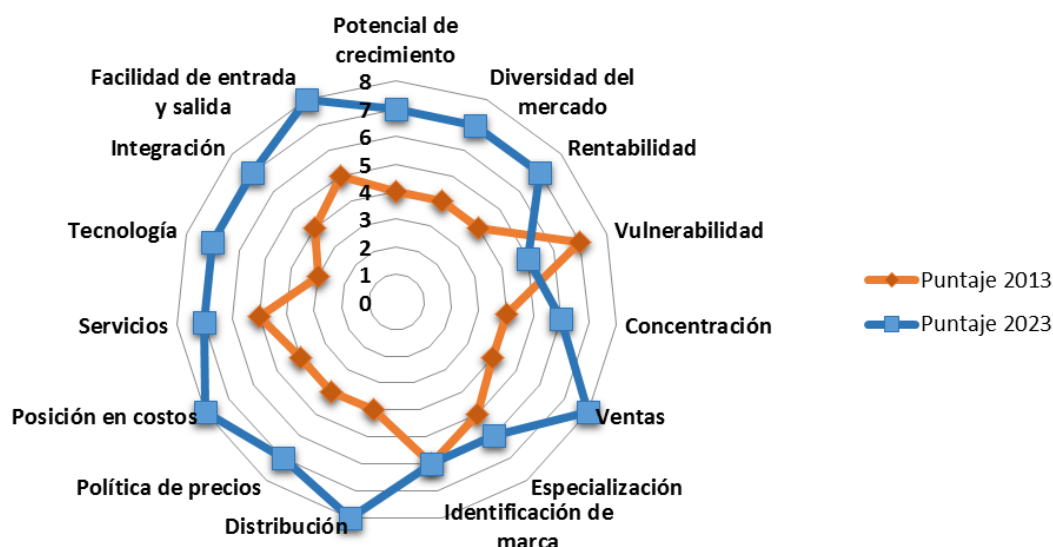


Figura 42. Atractividad de la Papa en el Perú en el 2013 y 2023

Adicionalmente, como lo definió Porter (1985), la ventaja competitiva se da mediante un liderazgo en costos o por la diferenciación. Esta ventaja competitiva es el resultado de muchas actividades al interior de las empresas de los productores o de los comercializadores, pero también la relación entre todos ellos. Dado que la papa en el Perú está integrada por infinidad de actores enfocados en distintos mercados o en distintas etapas de comercialización, la ventaja competitiva varía, como se explica a continuación:

- Para los productores o agricultores la ventaja competitiva se fundamenta en un liderazgo en costos. Esto se alcanzará mediante el incremento en el rendimiento por hectáreas, haciendo un uso más eficiente de los recursos, tanto económicos, como de infraestructura y en especial del recurso humano.
- Para los procesadores su ventaja competitiva está en la diferenciación, logrando ofrecer al mercado peruano y extranjero presentaciones innovadoras que sean soluciones en las actividades culinarias diarias, así como en la gastronomía especializada. Estos productos tienden a ser más costosos que la papa fresca por lo que los consumidores estarán dispuestos a pagar el sobreprecio solamente si se satisfacen sus expectativas.

- Para los comercializadores la base de su ventaja es variada: (a) los mayoristas y los mercados basarán su ventaja en costos, mientras que (b) los supermercados tendrán ventaja a través de la diferenciación, ofreciendo variedades en un ambiente limpio, con acceso a empaques.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Papa

Según D'Alessio (2013), un clúster es la integración de distintas organizaciones, incluso de distintas industrias, que permite atender la demanda de un producto, que en este caso es la demanda por la papa en el Perú, ya sea fresca o procesada. La conformación de un clúster incluye no solo a productores, procesadores y comercializadores; sino que también involucra al sistema financiero, a los transportistas, a los entes gubernamentales encargados de la distribución de agua y del manejo ambiental, y a los fabricantes de insumos y materiales de empaque.

La papa es el principal producto agrícola del Perú, por eso es posible pensar en desarrollar clústeres alrededor de la papa. Es por ello, que Devaux et al. (2010) en su investigación lograron identificar la formación de tres clústeres alrededor de la papa:

- El clúster productivo alrededor de la producción de la papa amarilla en Huánuco, donde ya existe una concentración geográfica de actores dedicados a la producción de la papa y con los cuales la empresa privada ya se articula, ejerciendo esta el papel de empresa ancla.
- Otro caso acerca de un clúster, es el llamado Parque de la Papa en Pisac, que reúne a seis comunidades conservacionistas de la zona y alrededor de 900 variedades de papa nativa que se han convertido en un atractivo turístico y donde se vive en armonía con la naturaleza.

- En el valle del Mantaro también se ha formado otro clúster relacionado a la papa capiro, donde la industria de los *snacks*, concretamente la empresa PEPSICO ha conseguido articular a los pequeños productores con la agroindustria.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Se propone el establecimiento de un clúster, cuyo funcionamiento se fundamente en lo siguiente:

- Información disponible para todos los actores de la papa en el Perú, así como para las industrias relacionadas.
- Mejoras en las vías de comunicación, lo que hará más eficiente el transporte, llegando a todos los agricultores con menos costos.
- Capacitación técnica para lograr una formación similar entre los productores, lo que favorezca el encadenamiento.
- Proveedores de insumos de calidad presentes en las áreas de producción, reduciendo la penetración de las materias primas de contrabando.

9.5 Conclusiones

Al iniciar la cuarta etapa del proceso estratégico se presenta el hecho de que actualmente no hay un clúster correctamente conformado para la papa en el Perú. Esto se debe a que los actores no se han integrado pero más allá de eso no hay, o es muy poca, la cooperación de organizaciones de otras industrias como entidades financieras, proveedores de insumos de calidad o transportistas. Las estrategias que se han desarrollado en este plan estratégico permitirán el desarrollo de este clúster y también la obtención de ventaja competitiva.

Dado que la papa en el Perú involucra gran variedad de actores y diversidad de productos, la ventaja competitiva se basará en lo siguiente: (a) para los agricultores en un liderazgo en costos a través del aumento en el rendimiento, (b) para los procesadores en la

diferenciación, (c) para los mayoristas y mercados populares en costos bajos, y (d) para los supermercados en la diferenciación.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Con este capítulo se concluye el planeamiento estratégico, revisando en primer lugar que todo lo hasta aquí planteado sea congruente, lo que se hace con el diseño de la tabla conocida como plan estratégico integral. Luego se presentan las conclusiones generales que son los hallazgos hechos por los investigadores y sus principales propuestas, que constituyen la base para las recomendaciones. Por último, se presenta el futuro que se espera para la papa en el Perú, luego de la implementación de este plan estratégico.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 38 se presenta un cuadro resumen de todo lo que se ha plasmado en este documento. Como explicó D'Alessio (2013, p. 573), “el PEI exhibe las partes esenciales del proceso. Además de ello, las integra de acuerdo con el rol que desempeñan para el plan, con su importancia, y les brinda una localización”.

10.2 Conclusiones Finales

Luego de haber culminado este planeamiento estratégico para la papa en el Perú, partiendo de un completo análisis de su ambiente externo e interno, se concluye lo siguiente:

1. En el Perú, la papa es el principal cultivo alimenticio, destacando su producción que ha venido incrementándose a un ritmo de 3.3% desde el 2004 gracias a los cambios sociodemográficos en las últimas dos décadas. En el 2012 presentó una producción de 4.7 millones de TM con un rendimiento de 14.3 TM/ha.
2. El suelo y las condiciones climatológicas de las regiones peruanas son factores favorables para el cultivo de la papa, es por ello, que en 19 de los 24 departamentos se produce papa, abasteciendo el mercado los 12 meses del año.
3. La producción de papa se concentra en la sierra del Perú, siendo Puno, Huánuco, Cusco y Junín los departamentos que concentran casi el 45% de la producción total.

4. Del total de papas producidas en el Perú el 56% se deriva al consumo humano y se tiene una merma del 21%, siendo la pudrición (27%) y el verdeamiento (22%) los principales causantes de dicha merma.
5. A pesar de que la producción de papa en el Perú es la mayor en Sudamérica, países como Argentina y Chile, registran una mayor rentabilidad por hectárea (31.43 TN/ha y 26.33 TN/ha respectivamente) frente a las 14 TN/ha que obtiene el Perú.
6. El Perú viene atravesando una buena coyuntura política y económica que se ha visto reflejada en el incremento del PBI, así como el incremento del consumo interno, los mismos que han crecido constantemente a partir del año 2001, impulsado el consumo y la comercialización de la papa.
7. Existe una tendencia al consumo de alimentos procesados con valor agregado dado por el crecimiento socioeconómico existente en los últimos años. Esta tendencia resulta atractiva para la inversión en el procesamiento de la papa.
8. Los niveles de consumo per cápita de papa han venido incrementándose desde comienzo de la década de los 90 hasta la actualidad, siendo uno de los países con mayor crecimiento de consumo per cápita en Latinoamérica. Este incremento también se ha visto incentivado por la comercialización en supermercados y por el auge de la gastronomía, particularmente el rubro de pollerías, donde la papa se ha convertido en un elemento vital dentro de la oferta gastronómica.
9. A pesar de que el Perú presenta una situación económica estable, la inversión en innovaciones y tecnología dedicada al cultivo de la papa, es mínima, resultado de una falta de proyección y planificación de los gobiernos de turno.
10. La cadena de la papa en el Perú se encuentra integrada por: (a) productores, (b) acopiadores, (c) mayoristas, (d) minoristas y (e) comercializadores, siendo los productores el eslabón más débil pues no solo no cuentan con conocimientos o

capital para invertir en sus cultivos, sino que el 65% de ellos no están agrupados o agremiados para tener representatividad. Esto dificulta los esfuerzos que hacen el Estado peruano, las ONG y empresas privadas por armar cadenas productivas, las cuales son necesarias para mejorar la distribución de la rentabilidad, ya que actualmente son los acopiadores quienes ganan más que los productores.

11. Se puede obtener ventajas competitivas: (a) incrementando el rendimiento por hectárea mejorando la rentabilidad de los productores y aumentando la cantidad producida; (b) garantizando el abastecimiento de materia prima para los procesadores; (c) ampliando los canales de distribución y la penetración en ellos, especialmente en los que promueven la diferenciación y el manejo de productos con valor agregado o transformados; y (d) reduciendo los porcentajes de merma postcosecha de la producción.
12. Pese a que en la sierra existen las condiciones para mejorar el riego en los cultivos, debido a que es la región con más cuencas hidrográficas, estas condiciones no son aprovechadas. La falta de riego tecnificado contribuye al bajo rendimiento de los cultivos, además de convertirlos en altamente vulnerables y dependientes de las precipitaciones fluviales.

10.3 Recomendaciones Finales

Para que el presente planeamiento estratégico se implemente con éxito y se logre la visión que se tiene para la papa en el Perú en el año 2023 se deben seguir las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el plan estratégico para la papa, con el fin de que siga siendo el producto alimenticio líder a nivel de Sudamérica, identificando al Perú como un país referente por la biodiversidad que ofrece el suelo peruano; utilizando tecnología de punta para mejorar el rendimiento del cultivo, agregar valor a la papa,

Tabla 38
Planeamiento Estratégico Integrado

Visión:							Intereses del sector:	Valores:
Para el año 2023 la papa peruana seguirá siendo el producto líder en producción y consumo a nivel de Sudamérica, identificado al Perú como un país referente por la biodiversidad que ofrece el suelo peruano; utilizando tecnología de punta para mejorar el rendimiento del cultivo, agregar valor a la papa, mejorar el nivel de vida de los productores y lograr satisfacer la demanda interna e incrementar los niveles de participación en el comercio internacional de papa a nivel de Sudamérica.								
Principios Cardinales:	Objetivos de Largo Plazo						Intereses del sector:	Valores:
1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contribución de intereses 4. Conservación de los enemigos	Producir en el año 2023, 7,2 millones de toneladas de papa en sus distintas variedades. La producción nacional para el año 2012, sumó las 4.47 millones de toneladas.	Mejorar el rendimiento de producción de un 14,3 Tn/Ha en el 2012 a un 18,7 Tn/Ha en el 2023, para mejorar la competitividad en términos de costo por tonelada producida.	Incrementar el consumo per cápita de papa en el Perú para el 2023 hasta alcanzar como promedio los 110 kg. Para el año 2012 el consumo per cápita fue de 83 kg.	Al 2023 reducir el porcentaje de desperdicios de la producción a 10%. En el 2012 el porcentaje alcanzado fue de 21% de la producción total.	En el año 2023 las exportaciones de papa alcanzarán los dos millones de toneladas. En el año 2012 las exportaciones llegaron a 373 mil toneladas.	Incrementar a 25% el procesamiento de papa en el año 2023. Actualmente solamente el 4% son unidades para producir derivados.		
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Políticas	
E1 Desarrollar comercialmente las variedades de papa con las que cuenta el país	X	X	X		X	X	P2. No permitir el contrabando de papas o semillas. P4. Incentivar la capacitación y formación continua del R.H. P5. Rechazar las agresiones al medio ambiente y la biodiversidad P6. Respetar los derechos humanos y las costumbres P7. Observar las leyes nacionales e internacionales	
E2 Desarrollar alianzas estratégicas de cooperación técnica con países referentes para el aprendizaje en las mejores del rendimiento de cultivos	X	X	X	X	X	X	P1. Colocar en los empaques de papas procesadas la información nutricional completa e indicar que es un producto 100% peruano. P2. No permitir el contrabando de papas o semillas. P3. Cumplir con los contratos de compra-venta que se establezcan. P4. Incentivar la capacitación y formación continua del R.H. P5. Rechazar las agresiones al medio ambiente y la biodiversidad P6. Respetar los derechos humanos y las costumbres P7. Observar las leyes nacionales e internacionales	
E3 Desarrollar nichos de papas frescas cultivadas orgánicamente	X	X	X		X	X	P2. No permitir el contrabando de papas o semillas. P3. Cumplir con los contratos que se establezcan. P4. Incentivar la capacitación y formación continua del R.H. P5. Respetar los derechos humanos y las costumbres P7. Observar las leyes nacionales e internacionales	
E4 Implementar convenios de abastecimiento entre productores, supermercados y restaurantes	X	X	X			X	P1. Colocar en los empaques de papas procesadas la información nutricional completa e indicar que es un producto 100% peruano. P2. No permitir el contrabando de papas o semillas. P3. Cumplir con los contratos de compra-venta que se establezcan. P4. Incentivar la capacitación y formación continua del R.H. P5. Rechazar las agresiones al medio ambiente y la biodiversidad P6. Respetar los derechos humanos y las costumbres P7. Observar las leyes nacionales e internacionales	
E5 Establecer convenios con las entidades financieras para otorgar productos crediticios a los productores	X	X	X	X	X	X	P2. No permitir el contrabando de papas o semillas. P3. Cumplir con los contratos de compra-venta que se establezcan. P4. Incentivar la capacitación y formación continua del R.H. P5. Rechazar las agresiones al medio ambiente y la biodiversidad P6. Respetar los derechos humanos y las costumbres P7. Observar las leyes nacionales e internacionales	Código de Ética: 1. Respetar la Constitución del Perú y todas las leyes 2. Promover la implementación de este planeamiento estratégico 3. Las actividades productivas e industriales de la papa deben hacerse dentro de la normatividad ambiental 4. Utilizar de manera eficaz y eficiente los recursos 5. Compromiso o mostrar información verídica y completa a los consumidores sobre el producto, sus variedades y atributos. 6. Facilitar el trabajo en equipo y el desarrollo de competencias en todos los colaboradores involucrados. 7. Asumir las consecuencias de las acciones realizadas, sean positivas o negativas. 8. Guardar y reservar información clave de la papa y las comunidades relacionadas. 9. Comunicar actos sub-estándares que puedan ocasionar algún daño colateral en la calidad del producto.
E6 Integrar a transformadores con 6 productores de distintas variedades de papa	X	X	X	X	X	X	P1. Colocar en los empaques de papas procesadas la información nutricional completa e indicar que es un producto 100% peruano. P2. No permitir el contrabando de papas o semillas. P3. Cumplir con los contratos de compra-venta que se establezcan. P4. Incentivar la capacitación y formación continua del R.H. P5. Rechazar las agresiones al medio ambiente y la biodiversidad P6. Respetar los derechos humanos y las costumbres P7. Observar las leyes nacionales e internacionales	
E7 Crear un sello o marca que permita 7 identificar las semillas calificadas y de alta calidad				X	X		P4. Incentivar la capacitación y formación continua del R.H. P5. Rechazar las agresiones al medio ambiente y la biodiversidad P6. Respetar los derechos humanos y las costumbres P7. Observar las leyes nacionales e internacionales	
E8 Mejorar las vías de comunicación para 8 acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte	X	X	X	X	X	X	P2. No permitir el contrabando de papas o semillas. P4. Incentivar la capacitación y formación continua del R.H. P5. Rechazar las agresiones al medio ambiente y la biodiversidad P6. Respetar los derechos humanos y las costumbres P7. Observar las leyes nacionales e internacionales	
E9 Sustituir las importaciones de papas procesadas de Chile y Argentina por productos transformados localmente	X	X	X			X	P2. No permitir el contrabando de papas o semillas. P3. Cumplir con los contratos de compra-venta que se establezcan. P4. Incentivar la capacitación y formación continua del R.H. P5. Rechazar las agresiones al medio ambiente y la biodiversidad P6. Respetar los derechos humanos y las costumbres P7. Observar las leyes nacionales e internacionales	
E10 Constituir a la papa nativa como una marca 10 de calidad que permita al Perú ingresar a nuevos mercados	X	X	X		X	X	P1. Colocar en los empaques de papas procesadas la información nutricional completa e indicar que es un producto 100% peruano. P2. No permitir el contrabando de papas o semillas. P4. Incentivar la capacitación y formación continua del R.H. P5. Respetar los derechos humanos y las costumbres P7. Observar las leyes nacionales e internacionales	
E11 Constituir una alianza con el Sistema Nacional de 11 Meteorología e Hidrología del Perú (SINAMHI) con el fin de realizar mediciones		X		X	X		P4. Incentivar la capacitación y formación continua del R.H. P6. Respetar los derechos humanos y las costumbres P7. Observar las leyes nacionales e internacionales	
E12 Capacitar a los productores para el 12 manejo de técnicas de cultivo y control de plagas	X	X	X	X		X	P4. Incentivar la capacitación y formación continua del R.H. P5. Rechazar las agresiones al medio ambiente y la biodiversidad P6. Respetar los derechos humanos y las costumbres P7. Observar las leyes nacionales e internacionales	
E13 Llevar a los productores en modelos asociativos o cooperativas	X	X	X	X	X	X	P4. Incentivar la capacitación y formación continua del R.H. P5. Rechazar las agresiones al medio ambiente y la biodiversidad P6. Respetar los derechos humanos y las costumbres P7. Observar las leyes nacionales e internacionales	
Objetivos de corto plazo	Indicadores						Objetivos de corto plazo	
OCP 1.1. La producción de papa peruana en el año 2015 alcanzará 5.5 millones de toneladas.	OCP 2.1. En el año 2015 el 80% de los agricultores conocerán las nuevas técnicas de cultivo.	OCP 3.1. Realizar un plan de marketing para la papa peruana durante los próximos dos años y presentarlo a todos los actores en el año 2015	OCP 4.1. En el año 2015 el 90% de los productores recibirán capacitaciones para el manejo, transporte y almacenamiento.	OCP 5.1. En el año 2015 las exportaciones de papas peruanas alcanzarán los 600 mil toneladas.	OCP 6.1. En el año 2015 las plantas de procesamiento de papa duplicarán su capacidad.			
OCP 1.2. En el año 2017 se habrá incrementado el porcentaje de consumo de producción en un 8%.	OCP 2.2. En el año 2017 se incrementará un 15% de la cosecha de papa por uso de nuevas técnicas de cultivo, aeroponía.	OCP 3.2. En el año 2017 el consumo per cápita se habrá incrementado a 93 kg.	OCP 4.2. En el año 2017, minimizar el desperdicio, uniformando criterios de clasificación entre el productor y el comerciante, lo que generará una	OCP 5.2. En el año 2017 el 40% de los agricultores estará utilizando insumos de alta calidad	OCP 6.2. En el año 2017 el 5% de la diversidad de papa serán desamillados como nuevos productos.			
OCP 1.3. En el año 2019 la población económicamente activa dedicada al cultivo de papa peruana se habrá incrementado en 22%.	OCP 2.3. En el año 2019 el consumo de papa producida aumentará en un 25% con respecto al 2012.	OCP 3.3. En el año 2019 el 80% de los peruanos conocerán al menos 20 variedades diferentes de papas	OCP 4.3. Para el 2019 el 50% de las carreteras están en óptimas condiciones lo que permitirá accesos directos a los productores.	OCP 5.3. Para el 2019 el rendimiento por hectárea en el cultivo de papas se habrá incrementado en 16%.	OCP 6.3. En el año 2019 el 50% de la papa producida será de mejor calidad, lo que generará mayor oportunidad a los productores de papa que son involucrados a una cadena productiva.			
OCP 1.4. En el año 2021 la producción de papa peruana superará los 6,9 millones de toneladas	OCP 2.4. En el año 2021 se reducirá el área de cultivo en un 8% logrando así el mismo volumen de producción y mejor rendimiento.	OCP 3.4. En el año 2021 los ingresos de los productores y comercializadores de papa se habrán incrementado, al menos, en un 22% con respecto a 2012	OCP 4.4. En el año 2021 se reducirán las malas prácticas que generan desperdicios en un 50%.	OCP 5.4. En el año 2021 las exportaciones de papa peruana ascenderán a 1,8 millones de toneladas	OCP 6.4. En el año 2021 tener convenios de abastecimiento en un 90% de los principales fast foods posicionados en el país.			
Recursos: Infraestructura, tierra, económicos, humanos, tecnológicos, de conocimiento								

mejorar el nivel de vida de los productores y lograr satisfacer la demanda interna e incrementar los niveles de participación en el comercio internacional de papa a nivel de Sudamérica.

2. El Estado Peruano debe promover en conjunto con la empresa privada la creación de la Asociación Nacional de Productores de Papa con el fin de mejorar la cadena productiva con miras del consumidor final, buscando satisfacer sus necesidades.
3. Los organismos del Estado, como el MINAG y PRODUCE deben desarrollar capacitaciones y programas de asesoría técnica que alcancen a todos los productores y transformadores. El fin de esto es aumentar el rendimiento y hacer un uso eficiente de los recursos.
4. Utilizar semillas de calidad para la siembra, implementar programas de control de plagas y enfermedades mediante uso responsable de agroquímicos y plaguicidas.
5. Los gobiernos de turno deben trabajar para llegar a las metas de largo plazo establecidas en el presente planeamiento estratégico, ya que el escenario que se presenta para la papa en el Perú es favorable para los próximos diez años.
6. Crear la marca “Papa Peruana” sobre los atributos de diferenciación que ofrece el suelo y clima del Perú, complementándolo con técnicas de cultivo que ofrezcan mayor calidad, promocionándola de este modo en mercados emergentes del extranjero con campañas de difusión y participación en ferias internacionales.
7. Los transformadores, así como los supermercados y las cadenas de restaurantes, deben lograr hacer encadenamientos productivos con agricultores. Esto permitirá que tengan un abastecimiento constante de insumo, pero en especial que el mismo sea de la calidad requerida.

8. El Ministerio de Agricultura debe continuar apoyándose con la empresa privada para la difusión del consumo de papa en el Perú, de este modo repetir el éxito que se está teniendo en campañas como el día nacional de la papa, este pechito come papa y papea Perú.
9. Aprovechar la diversidad de papas con las que cuenta el país para crear una marca que identifique al Perú como país productor de papa con las mejores cualidades para el consumo humano.
10. Incentivar en conjunto a las instituciones educativas especializadas en agricultura, el estudio e investigación de las variedades de papa para llegar a encontrar una que reemplace a las que importan principalmente los *fastfood*.
11. Promover la mejora de los rendimientos por medio de la capacitación de productores, implementando nuevas tecnologías, aumentando la inversión en infraestructura y adquisición de maquinaria para la agroindustria.
12. Desarrollar valor agregado a la papa por medio de la industrialización reinvertiendo en fábricas, esto permitirá aprovechar el creciente consumo interno y aumento del ingreso.
13. Respetar el medio ambiente principalmente en zonas agrícolas donde se cultivan papa protegiendo su biodiversidad, integrando a las comunidades campesinas originando crecimiento social entre ellas.

10.4 Futuro de la Papa en el Perú

El futuro de la papa en el Perú se presenta desde las siguientes dimensiones:

Administración: Agricultores, transformadores y distribuidores trabajarán de forma unida, enfocados en objetivos comunes, habiendo alcanzado la visión que se tiene de la papa. El actuar como un solo ente permitirá generar políticas que favorezcan a la papa, pero también conformar clústeres negociando con transportistas, proveedores, y entidades

financieras.

Marketing: En el año 2023 un 40% de la papa en el Perú será comercializada a través de los supermercados, quienes complementarán las ventas en mercados y bodegas, que se conocen como canales tradicionales. Además, los consumidores encontrarán diversidad de presentaciones de papas procesadas, sumadas a las tradicionales papas frescas. Todo esto dirigido a consumidores informados que conocen que la papa es el principal producto agrícola del país.

Producción: El rendimiento del cultivo se incrementará, manteniéndose como el mayor cultivo del Perú. A esto se le sumará el uso de insumos de alta calidad, lo que contribuirá a incrementar la rentabilidad por hectárea, pero además a uniformarla entre los agricultores, independientemente de su tamaño y de la zona del país donde se encuentren.

Finanzas: Todos los actores involucrados en la producción, transformación y comercialización de la Papa en el Perú percibirán utilidades de su negocio, las cuales serán distribuidas de manera equitativa, beneficiando a los agricultores que actualmente perciben márgenes mínimos de rentabilidad.

Tecnología: Todos los agricultores gozarán de capacitación y asistencia técnica, lo que les permitirá hacer uso eficiente de sus recursos. Mientras que a nivel de los transformadores se contará con tecnología de punta para producir los derivados de la papa de forma masiva y con menor costo. Otro elemento esencial será el mantenimiento de las cadenas de frío para la comercialización de papa congelada, que será utilizada tanto en restaurantes como en hogares.

Referencias

Agricultores en contra del ingreso de transgénicos al Perú. (2011, 2 de mayo). Inforegión.

Recuperado de <http://www.inforegion.pe/portada/98037/agricultores-en-contra-del-ingreso-de-transgenicos-al-peru/>.

Agronegocios (2013). Créditos de Agrobanco crecerán más de 100% este año. Recuperado de

<http://www.agronegocios.pe/negocios/item/2131-creditos-de-agrobanco-creceran-mas-de-100-este-ano>.

Alicorp construirá planta de papas prefritas congeladas en 2015. (2012, 9 de julio). Peru 21.

Recuperado de <http://peru21.pe/2012/07/09/economia/alicorp-construira-planta-papas-prefritas-congeladas-2015-2032345>.

Andina, Agencia Peruana de Noticias (2007, 7 de agosto). La papa amarilla debe abrir el mercado para otras variedades a nivel internacional, sostienen. Recuperado de

http://www.andina.com.pe/espanol/Noticia.aspx?id=XslPfh5zacs=#.UokyC_ILOF1

Andina, Agencia Peruana de Noticias (2009, 9 de junio). INEI: El Perú tiene 28 millones 220 mil 764 habitantes. Recuperado

de <http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=cMsOUHVOKm8=>.

Andina, Agencia Peruana de Noticias (2011, 8 de setiembre). El 85% de la red vial de Perú estaría pavimentada en 2016. *La República*. Recuperado de

<http://www.larepublica.pe/08-09-2011/el-85-de-la-red-vial-del-peru-estaria-pavimentada-en-2016>.

Andina, Agencia Peruana de Noticias (2012, 2 de mayo). Perú solo invierte el 0.15% de su PBI en investigación y desarrollo. <http://mass.pe/node/5528>.

Apoyo Consultoria. (2010). *El sector de la agroindustria en el Perú*. Lima: Instituto Español de Comercio Exterior.

Arellano, R. (2007). *Bueno, bonito y barato. Aprendiendo marketing con historias de la vida diaria*. Lima, Perú: Planeta.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2007). *Niveles socio económicos 2007–2008*. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIMNSE2007_2008.pdf.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2012). *Niveles socio económicos 2012*. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2012.pdf.

Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina [RESDAL]. (2010). *Presupuesto de defensa*. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas10-03-presupuestos.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2010). *Memorias BCRP 2010*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2010/Memoria-BCRP-2010-1.pdf>.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2011). *Memorias BCRP 2011*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2010/Memoria-BCRP-2011-1.pdf>.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013). *Series económicas, estadísticas anuales*. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Banco Mundial (2011). *Reseña del país: Perú*. Recuperado de <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/PERUINSPANISHEXT/0,,contentMDK:22275824~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:501764,00.html>.

Barja, R. (2013, 30 de mayo). Bancos siguen resistiéndose a dar préstamos al sector agrario. *Gestión*. Recuperado de <http://m.gestion.pe/movil/noticia/2067344>.

- Benavides, M. & Rodríguez, J. (2006). *Políticas de educación básica 2006-2011*. Grupo de Análisis para el Desarrollo – GRADE. Recuperado de <http://www.grade.org.pe/upload/publicaciones/archivo/download/pubs/Pol%C3%ADticas%20de%20educaci%C3%B3n.pdf>.
- Bernet, T., Delgado, O. & Sevilla, M. (2008). Centros de acopio de papa: Factibilidad de promover e implementar este concepto en la sierra peruana. Lima, Perú: Cadenas Productivas Agrícolas de Calidad (CAPAC).
- CAPAC Perú (2013). *Cadenas productivas agrícolas de calidad*. Recuperado de <http://www.capacperu.org/capac.htm>.
- Central Intelligence Agency [CIA]. (2011). *The World Factbook: Peru*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>
- Centro Internacional de la Papa [CIP]. (2013). *Investigación agrícola para el desarrollo*. Recuperado de <http://cipotato.org/about-cip>.
- Centro Internacional de la Papa [CIP]. (2013). *Producción de semilla de papa por selección positiva en Huancavelica*. Recuperado de <http://cipotato.org/issandes/noticias/mayo-2013/produccion-de-semilla-de-papa-por-seleccion-positiva-en-huancavelica>.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011), *Estudio preliminar de identificación de conglomerados productivos regionales*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/d41a1d20-22fc-4243-b4eb-f2077ad35d53>.
- Contreras, A. (2012). Análisis de la cadena de valor de la papa en Chile. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/110406961/Analisis-de-la-cadena-de-valor-de-la-papa-en-Chile-Resumen>.
- Cooperativismo Arma del Desarrollo (2011). *Cooperativismo en el Perú*. Recuperado de <http://finanzasas.blogspot.com/2011/06/ismo-en-el-peru.html>

- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú. Editorial Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico Un enfoque de gerencia* (2 ed.). México: Pearson.
- De la Torre, A. Fajnzylber, P & Nash J. (2009). *Desarrollo con menos carbono, respuestas latinoamericanas al desafío del cambio climático*. Washington DC: Banco Mundial. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTLACINSPANISH/Resources/17920_LowCarbonHighGrowth_Spanish.pdf.
- Devaux, A., Ordinola, M., Hibon, A., Calle, C., Vela, A. M., Valcárcel, V., & Alonso, J. L. (2010). *El sector papa en la región andina: Diagnóstico y elementos para una visión estratégica (Bolivia, Ecuador y Perú)*. Lima: Centro Internacional de la Papa.
- Devaux, A., Ordinola, M., Hibon, A., & Flores, R. (2009). *Generando innovaciones para el desarrollo competitivo de la papa en el Perú*. Lima, Perú: Centro Internacional de la Papa.
- Deza, M., Nieri, J., Ortega, J., Oviedo, B. & Valentín, O. (2010). *Planeamiento estratégico para la papa peruana*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Dirección General de Competitividad Agraria [DGCA]. (2012). *La Papa: Principales aspectos de la cadena agroproductiva*. Lima, Perú: Ministerio de Agricultura.
- Dirección General de Competitividad Agraria [DGCA]. (2012). *Manual de papa*. Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/papa/resumenejecutivopapa.pdf>
- Eguren, F. (2012). *Agua para el agro: posibilidades y problemas*. Recuperado de <http://www.larevistaagraria.org/content/agua-para-el-agro-posibilidades-y-problemas>.

- Equilibrium Clasificadora de riesgo [Equilibrium]. (2012, 6 de marzo). *Análisis del sector retail: Supermercados*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperset11.pdf>.
- Escobal, J. & Valdivia, M. (2004). Perú: Hacia una estrategia de desarrollo para la sierra rural. Lima, Perú: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Estación Experimental de Mucuchíes (1983). *Aspectos generales en el cultivo de la papa*. Recuperado de http://sian.inia.gob.ve/repositorio/revistas_tec/FonaiapDivulga/fd10/texto/aspectosgenerales.htm.
- Evolución de las Ventas en Supermercados al 2012. (2012, 25 de diciembre). *Diario La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/infografias/evolucion-de-ventas-en-supermercados-25-12-2012>.
- Federación Colombiana de Productores de Papa [FEDEPAPA]. (2010). Acuerdo de competitividad de la cadena agroalimentaria de la papa en Colombia. Recuperado de <http://www.fedepapa.com/wp-content/uploads/pdf/ACUERDO-COMPETITIVIDAD-CADENA-AGROALIMENTARIA-PAPA.pdf>.
- Fonseca, C., & Ordinola, M. (2011). Mejorando la competitividad de la agroindustria rural: El caso de la tunta en el altiplano peruano. Lima, Perú: Centro Internacional de la Papa (CIP),
- Fuentes, C., Adachi, L., Meléndez, R., Pajares, D., Vera, L. & Vidal, C. (2009). *Planta de puré instantáneo de papas nativas en Cajamarca*. Lima: ESAN Ediciones.
- García Belaunde sobre diferendo marítimo en La Haya: La jurisprudencia pesa (2012, 13 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/1414184/noticia-garcia-belaunde-sobre-diferendo-maritimo-haya-jurisprudencia-pesa>.

- Gatica, L. (2008). *Holanda se reinventa para mantenerse como potencia agrícola*. Recuperado de <http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/content/view/282661/Holanda-se-reinventa-para-mantenerse-como-potencia-agricola.html>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2001). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0466/Libro.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Informe técnico: Producción nacional*. Lima, Perú: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *IV Censo Agropecuario 2012: Resultados finales*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Perú en cifras*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/PeruCifrasDetalle4.asp>.
- Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. (2010). *Estadística poblacional 2010*. Recuperado de http://www.ipsos-apoyo.com.pe/estadistica_poblacional.
- Jaramillo, M. (2003). *Políticas de recursos humanos para la agricultura comercial costeña*. Lima, Perú: Instituto Apoyo. Recuperado de <http://www.grade.org.pe/download/docs/MJ-Políticas%20de%20RRHH%20Agricultura.pdf>.

- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi, M. (2007). *Governance matters VI: Governance indicators for 1996 – 2006*. World Bank Policy Research Working Paper No. 4280.
- Diario la República (2012). Evolución de ventas en supermercados en 2012. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/infografias/evolucion-de-ventas-en-supermercados-25-12-2012>.
- León, J. (2013). Sólo 8% de los agricultores del país accedió a créditos en 2012. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/solo-8-de-los-agricultores-del-pais-accedio-creditos-en-2012>.
- León, R. (2003). *Cambiando el cambio*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/cambiandoelcambio.htm>
- López, G. (2004). *Estudio sobre la situación de los productos agropecuarios sensibles*. Lima, Perú: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Manrique, K. (2002). *Las deficiencias en postcosecha en la cadena productor-consumidor de la papa en el Perú*. Recuperado de http://cipotato.org/papandina/Documentos/Deficiencias_Postcosecha_de_la_papa.pdf.
- Maximixe (2008). *Factores determinantes para el incremento del consumo de papa en el Perú: Síntesis de resultados*. Lima, Perú: MINAG.
- MEF: Perú crecerá entre 6% y 6,3% en 2013 pese a desaceleración de primer trimestre (2013, 28 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1582186/noticia-mef-peru-crecera-entre-y3-2013-pese-desaceleracion-primer-trimestre>.

- Mendoza, S. (2012, 11 de enero). Un Ministerio impulsaría la ciencia y la tecnología. *El Peruano, Diario Oficial*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/edicion/noticia-un-ministerio-impulsaria-ciencia-y-tecnologia-35215.aspx>.
- Mercadeando (2008). *Investigación sobre la situación y perspectivas del negocio de procesamiento de papa en tiras para pollerías, restaurantes y supermercados*. Lima, Perú: Mercadeando .
- Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2003). *Plan Estratégico de la Cadena de la Papa*. Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/papa/planestrategicopapa.pdf>.
- Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2010). *El Perú no necesita transgénicos importados: Reflexiones para una política nacional*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=722:el-peru-no-necesita-transgenicos-importados&catid=22:biodiversidad.
- Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2012). *Informe de seguimiento agroeconómico*. Lima, Perú: Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos.
- Ministerio de Agricultura [MINAG]. (14 de 04 de 2013). *Ministerio de Agricultura*. Obtenido de Ministerio de Agricultura: www.minag.gob.pe.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011). *Estadísticas y publicaciones*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=133>.
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011). *Política energética peruana promueve cambio de matriz Energética basado en el uso de 50% de energías renovables al 2040*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1216:politica-energetica-peruana-promueve-cambio-de-matriz-energetica-

basado-en-el-uso-de-50-de-energias-renovables-al-

2040&catid=1:noticias&Itemid=21.

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2010). *Estadísticas de la MYPE, cuadros*

nacionales 2010. Recuperado de

[http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/EST_MYPE_2010/est_mype_2010\(1\).pdf](http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/EST_MYPE_2010/est_mype_2010(1).pdf).

Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE]. (2009). *Delimitación marítima entre el Perú y*

Chile. Recuperado de

[http://www.rree.gob.pe/portal/enlaces.nsf/3f08cf720c1dbf4805256de20052913d/c6f184d2abdd77e05257583005b0f2e/\\$FILE/SupDelMar.pdf](http://www.rree.gob.pe/portal/enlaces.nsf/3f08cf720c1dbf4805256de20052913d/c6f184d2abdd77e05257583005b0f2e/$FILE/SupDelMar.pdf).

Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE]. (2012). *La Política Exterior del Perú*.

Recuperado de

<http://www.rree.gob.pe/portal/mre.nsf/Interior?OpenAgent&83F9C353DF87F35205256BAB0077BE64|1>.

Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE]. (2013). *Política exterior, objetivos estratégicos*.

Recuperado de

http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx.

Nalsite (2013). *Mapas de Perú*. Recuperado de

<http://www.nalsite.com/Servicios/Mapas/Provincias/peru.asp?pa=147>

Napolitano, G., Senesi, S., Dulce, E., Inchausti, M., & Tagliacozzo, R. (2011). Estudio de

calidad y competitividad del agronegocio de la papa. Recuperado de

http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/procal/estudios/06_AgrNegPapa/AgronegocioPapa_2011_Dic.pdf.

Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos [OEEE]. (2011). Volúmenes de ingreso a

Lima Metropolitana de productos agroalimentarios por garitas 2011. Recuperado de

<http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/2011->

[Anuario%20Volume%20%20Ingreso%20a%20Garitas%20\(1\).pdf.](http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/2011-Anuario%20Volume%20%20Ingreso%20a%20Garitas%20(1).pdf)

Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito [UNODC]. (2010). *El costo económico de la delincuencia organizada en el Perú: Estudio sobre los costos directos que el crimen ocasiona al estado y las familias*. Recuperado de

<http://www.unodc.org/documents/peruandecuador/Publicaciones/UNODC-costocrimen.pdf>.

Ordinola, M., Devaux, A., Manrique, K., Fonseca, C., & Thomann, A. (2009). *Generando innovaciones para el desarrollo competitivo de la papa en el Perú*. Lima: Centro Internacional de la Papa.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO]. (2009). *Año Internacional de la Papa 2008*. Roma: FAO. Obtenido de Año Internacional de la Papa 2008: <http://www.potato2008.org/>.

Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAOSTAT]. (2013). Recuperado de <http://www.fao.org/statistics/es/>.

Otazú, V. (2010). *Manual de producción de semilla de papa de calidad usando aeroponía*. Lima, Perú: Centro Internacional de la Papa (CIP).

Perú Retail (2013, 29 de mayo). Es más rentable vender pollo a la brasa en supermercados que en restaurantes. Recuperado de <http://noticiasretailperu.blogspot.com/2013/05/es-mas-rentable-vender-pollo-la-brasa.html>.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Nueva York, NY: The Free Press.

Proexpansión. (2011). *Cambios del sector papa en el Perú en la última década*. Lima: Centro Internacional de la Papa.

- Quispe, M. (2012, 6 de agosto). *Perú debe estar alerta ante alza de maíz, trigo y soya*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/06-08-2012/peru-debe-estar-alerta-ante-alza-de-maiz-trigo-y-soya>.
- Ríos, M. (2012, 19 de agosto). *Alza internacional del trigo, maíz y soya impacta en Perú*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/19-08-2012/alza-internacional-del-trigo-maiz-y-soya-impacta-en-peru>.
- Romero, E. (2011). *Deficiencia de la educación en el Perú: definición y causas*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/item/5445/deficiencia-de-la-educacion-en-el-peru-definicion-y-causas>.
- Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K.E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (1994). *Strategic management. A methodological approach* (4th ed). Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Salazar, B. (2011, octubre). *Retos del financiamiento: ¿es la banca privada una opción para las organizaciones de pequeños agricultores?*. Recuperado de <http://www.larevistaagraria.org/sites/default/files//revista/LRA134/financiamiento-privado.pdf>.
- Scotiabank (2012). *Perú: Proyecciones macroeconómicas 2013*. Recuperado de http://www.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/macroeconomico/20121121_mac_es.pdf.
- Scott, G. (2011). *Tendencias cruzadas: El consumo y utilización de la papa en América Latina entre 1961 y 2007 y sus implicancias para la industria*. *Revista Latinoamericana de la Papa*, 16 (1), 1-38.
- Scott, G., Basay, R., & Maldonado, L. (1997). *El comercio exterior de papa en América Latina*. *Comercio Exterior*, 47, 984-996.

- Scott, G., Maldonado, L., & Suárez, V. (2001). Nuevos senderos de la agroindustria de la papa. *Revista latinoamericana de la papa*, 1-20.
- Scott, G., & Ocampo, J. (2013). *Costos efectivos, tasas de cambio y competitividad: el caso de los procesadores de papa en Lima, Perú*. Recuperado de www.custoseagronegocioonline.com.br/numero2v9/actual%20costs.pdf, 9(2), 2-26.
- Seedling (2000). La papa, el nuevo viajero global. Recuperado de www.biodiversidadla.org/.../1/.../La+papa+el+nuevo+viajero+global.doc.
- Sociedad Nacional de Industrias (2010, 4 de Agosto). Multinacional PepsiCo invertirá más de US\$ 200 millones en el Perú. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/modules.php?name=News&file=article&sid=604>.
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2012). Exportaciones por partida arancelaria. Recuperado de http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG_consulta=2.
- Tapia, B. (2012). Los altibajos del mercado de la papa. Recuperado de <http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/publicaciones/doc/6305.pdf>.
- Triveño, G., Ordinola, M., Samanamud, K., Fonseca, C., Manrique, K., & Quevedo, M. (2011). *Buenas prácticas para el desarrollo de la cadena productiva de la papa: Experiencias con el proyecto INCOPIA en el Perú*. Lima: Centro Internacional de la Papa.
- Venero, H. (2009). *Las posibilidades de exportación de la papa y los efectos de su inserción en el mercado internacional sobre el nivel de vida de los pequeños productores*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- World Economic Forum [WEF]. (2012). *Global competitiveness report 2012-2013*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf.

Yaipén, R. (2013). Perú: las mermas en productos frescos son las más grandes del mundo.

Recuperado de <http://www.agraria.pe/noticias/peru-las-mermas-en-productos-frescos-son-las-mas-grandes-del-mundo>.



Apéndice: Variedades de Papa más comerciales en el Perú

Variedad	Características Favorables
Perricholi	<ul style="list-style-type: none"> Muy alto potencial productivo Amplia adaptación Resistente a <i>Phytophthora infestans</i>
Yungay	<ul style="list-style-type: none"> Alto potencial productivo en condiciones de sierra Buena tolerancia a factores medio ambientales adversos Buena capacidad de conservación en almacenamiento
Canchan	<ul style="list-style-type: none"> Buena apariencia comercial (color rojizo en la piel y pulpa amarillenta) Buen potencial productivo en costa y sierra Periodo vegetativo de 4,0 a 4,5 meses
Tomasa	<ul style="list-style-type: none"> Buen potencial productivo en costa y sierra
Condemayta	<ul style="list-style-type: none"> Cosecha de costa con muy buena calidad para hojuelas (chips) Tolerante a “mosca minadora” (<i>Liriomyza huidobrensis</i>)
Capiro	<ul style="list-style-type: none"> Bajo contenido de azúcares reductores en zonas de hasta 3200 msnm Buena demanda por la industria de hojuelas (chips) Buena capacidad de conservación en almacenamiento
Única	<ul style="list-style-type: none"> Buena demanda por la industria de papa frita (hojuelas o chips y “papa en tiras”) Periodo vegetativo precoz (100 a 120 días) Tolerante al calor
Peruanita	<ul style="list-style-type: none"> Alto potencial productivo en condiciones de sierra (3500 a 3 900 msnm) Muy buena apariencia comercial (“papa de color” y pulpa amarilla)
Huayro	<ul style="list-style-type: none"> Muy alto potencial productivo en condiciones de sierra (3500 a 3900 msnm) Preferencia de las amas de casa (27 % a 28% de materia seca)
Tumbay	<ul style="list-style-type: none"> Buen potencial productivo en condiciones de sierra media (3000 a 3500 msnm) Muy buena apariencia comercial (pulpa amarilla)
Iscuphuru o Huamantanga	<ul style="list-style-type: none"> Alto potencial productivo en condiciones de sierra (3 500 a 3 900 msnm) Muy buena apariencia comercial (ojos superficiales y pulpa amarilla)
Amarilis	<ul style="list-style-type: none"> Alto potencial productivo en costa y sierra

Variedad	Características Favorables
	• Buena resistencia a racha

Nota. Tomado de “Manual de la papa”, por Dirección General de Competitividad Agraria (DGCA), 2012. Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/papa/resumenejecutivopapa.pdf>

