

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



**Planeamiento Estratégico de la Industria del Pimiento en la Región La  
Libertad**

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

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Rubén Berrocal Gamarra**

**Rosa Noly Eslava Alzamora**

**Edgar Arnaldo Herrera Ledesma**

**Guillermo Jordy Robles Falla**

**Irasí Tamayo Villavicencio**

**Asesor: Ricardo Pino Jordán**

**Trujillo, agosto de 2017**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Nuestro director Fernando D'Alessio por la guía en la elaboración de este plan estratégico.

Nuestros profesores de CENTRUM Católica por compartir su experiencia y conocimientos.

Nuestros compañeros de la maestría con quienes compartimos esta experiencia y sobre la cual aprendimos.

Nuestras familias quienes nos apoyaron siempre.



## **Dedicatorias**

A Dios, por el don de la vida y todo lo que me da en ella. A mi amada familia, mi esposa Glenda, mis hijas Sara y Ana por su amor sin condiciones. A mis padres por su dedicación y sacrificio permanente.

Rubén Berrocal

A mis padres, Hugo y Marianella, quienes a través de su ejemplo y esfuerzo me enseñaron a lograr mis metas y convertirme en lo que soy. A mi esposo e hija, Víctor y Valentina, porque me motivan a ser mejor cada día como esposa y madre.

Rosa Eslava

A mis padres Raúl y Dora, por haberme formado con educación, valores y enseñanzas de vida. A mi esposa Kelly, por todo su apoyo, sacrificio, comprensión y tolerancia demostrado en cada momento. A mis hijos Fabián y Adrián, por ser mi mayor orgullo y motivación para seguir esforzándome día a día, en ser mejor profesional y padre para ellos.

Edgar Herrera

A mis padres, por su dedicación y esfuerzo de ver alcanzada sus metas a través de sus hijos como hombres de bien y profesionales. A mi esposa Jeanette, por acompañarme en este camino para nuestro crecimiento conjunto y a mis hijos Xavi, Joseph y Zoe por hacer de mis días los mejores de mi vida.

Jordy Robles

A mis padres, por enseñarme la importancia de ser una buena persona y profesional, motivación para mejorar cada día de mi vida. A toda mi familia por el apoyo incondicional en todo momento. Y a Dios por darme la fortaleza de salir adelante en la vida.

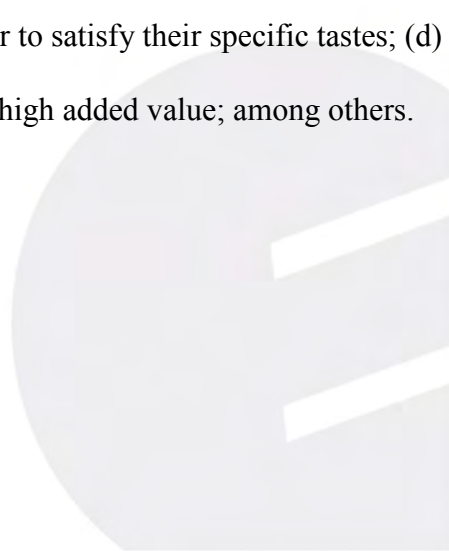
Irasi Tamayo

## Resumen Ejecutivo

Se ha hecho un planeamiento estratégico 2017-2027 para la industria del pimiento en la región La Libertad, partiendo de un análisis profundo de la situación externa e interna, tal y como lo establece la metodología del Modelo Secuencial creada por D'Alessio (2015). A partir de este análisis se pudo definir hacia dónde va la industria, creando objetivos cuantitativos a lograrse en un lapso de 10 años, y que establecen metas de producción y exportación, junto con rentabilidad. Se logrará una integración entre los productores, incluyendo a los micro y pequeños, a través de asociaciones, con miras a incrementar su rendimiento por hectárea y su volumen total, tanto en fresco como en conservas. Para alcanzar los objetivos fijados se implementarán las siguientes estrategias, que son intensivas o de integración: (a) penetrar en el mercado de los Estados Unidos con productos en conservas, (b) desarrollar el mercado mexicano de pimientos frescos, principalmente de ajíes, al introducir variedades peruanas de alto sabor; (c) penetrar en el mercado español con conservas en aceite de oliva y con aceitunas, (d) desarrollar tecnología de procesos que permita crear nuevos productos con valor agregado, (e) desarrollar productos en conservas de alta calidad y con sabores añadidos para obtener un mayor precio promedio, (f) integrar horizontalmente a los agricultores en asociaciones o cooperativas, para incrementar su poder de negociación y lograr encadenamientos; y (g) integrar verticalmente a micro y pequeños agricultores con centros de manufactura, para la elaboración de conservas y otros productos derivados.

## Abstract

This document is a strategic plan for the period 2017-2027, developed for La Libertad's pepper industry, using the methodology of Secuential Model, that was created by D'Alessio (2015). A deep external and internal analysis were conducted, helping to define where the industry is going over the next years, developing quantitative goals that include higher production, exports and economic return. The purpose is to unify all producers, including micro farmers to grow and produce peppers with excellent quality to supply demanding markets. In order to reach the goals the following strategies will be implemented: (a) penetrate the American market with preserved peppers; (b) develop the Mexican market, introducing fresh peppers, mainly hot ones; (c) penetrate the Spanish market with products preserved in olive oil and combined with olives, in order to satisfy their specific tastes; (d) develop process technology to create new product with high added value; among others.



## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Pimiento en el Departamento de La Libertad .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	7
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>8</b>
2.1 Antecedentes .....	8
2.2 Visión .....	8
2.3 Misión.....	9
2.4 Valores .....	10
2.5 Código de Ética .....	11
2.6 Conclusiones .....	12
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>13</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	13
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	13
3.1.2 Potencial nacional.....	18
3.1.3 Principios cardinales.....	31
3.1.4 Influencia del análisis en la industria del pimiento en la región La Libertad.....	38
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	40
3.2.1 Condiciones de los factores .....	40
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	42
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de los competidores .....	43
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	44

3.2.5 Influencia del análisis en la industria del pimiento en la región La Libertad.....	47
3.3 Análisis PESTE.....	48
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	48
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	50
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	55
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	59
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	63
3.4 Matriz Evaluación de los Factores Externos.....	66
3.5 La Industria del Pimiento en la Región La Libertad y sus Competidores.....	67
3.5.1 Poder de negociación de los compradores.....	67
3.5.2 Poder de negociación de los proveedores.....	68
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	68
3.5.4 Amenaza de los nuevos entrantes.....	69
3.5.5 Rivalidad en la industria.....	69
3.6 La Industria del Pimiento en la Región La Libertad y sus Referentes.....	70
3.7 Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial.....	71
3.8 Conclusiones.....	72
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>73</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	73
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	73
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	76
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	80
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	83
4.1.5 Recursos humanos (H).....	89
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	91

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	92
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	93
4.3 Conclusiones .....	94
<b>Capítulo V: Intereses de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad y</b>	
<b>Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>96</b>
5.1 Intereses de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad.....	96
5.2 Potencial de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad.....	96
5.3 Principios Cardinales de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad .....	98
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	98
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	99
5.6 Conclusiones .....	100
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>101</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	101
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	103
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	105
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	106
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	107
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	108
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	108
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	111
6.9 Matriz de Ética (ME).....	112
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	112
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	114
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	114
6.13 Conclusiones .....	114



<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>117</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	117
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	119
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	119
7.4 Estructura de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad .....	121
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	121
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	121
7.7 Gestión del Cambio.....	124
7.8 Conclusiones .....	124
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>125</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	125
8.1.1 Aprendizaje interno .....	125
8.1.2 Procesos .....	125
8.1.3 Clientes .....	126
8.1.4 Financiera .....	126
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....	126
8.3 Conclusiones .....	128
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad.</b>	<b>129</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad.....	129
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad.....	129
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad .....	130
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	131
9.5 Conclusiones .....	131

<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>133</b>
10.1 Plan Estratégico Integral .....	133
10.2 Conclusiones Finales.....	133
10.3 Recomendaciones Finales .....	136
10.4 Futuro de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad .....	137
<b>Referencias.....</b>	<b>139</b>
<b>Apéndice : Guía de Entrevista .....</b>	<b>153</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Partidas Arancelarias Relacionadas con el Comercio Internacional del Pimiento</i> .....	2
Tabla 2.	<i>Exportaciones Mundiales de Pimientos, en Kilos y en Euros, 2016</i> .....	3
Tabla 3.	<i>Producción Nacional del Ají, en Miles de Toneladas</i> .....	4
Tabla 4.	<i>Área Cultivada de Pimientos, a Nivel Nacional y en la Región La Libertad, en Hectáreas</i> .....	4
Tabla 5.	<i>Exportaciones Peruanas de Pimientos, por Tipo, en Miles de US\$ FOB</i> .....	6
Tabla 6.	<i>Evolución de los Precios de Exportación de Capsicum Peruano, en US\$ por Tonelada</i> .....	7
Tabla 7.	<i>Componentes de la Visión</i> .....	9
Tabla 8.	<i>Componentes de la Misión</i> .....	10
Tabla 9.	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	17
Tabla 10.	<i>Densidad Poblacional por Departamento, según Censo Año 2007</i> .....	19
Tabla 11.	<i>Población en Edad de Trabajar según Edad y Ámbito Geográfico, en Miles de Personas</i> .....	20
Tabla 12.	<i>Población en Edad de Trabajar según Nivel de Educación y Ámbito Geográfico, en Miles de Personas</i> .....	21
Tabla 13.	<i>Precipitación Total Anual, según Departamento, en Milímetros Cúbicos</i> .....	22
Tabla 14.	<i>Evolución del PBI Anual por Sector, Estructura Porcentual</i> .....	23
Tabla 15.	<i>Solicitudes de Patentes por País, en América Latina, en Unidades</i> .....	25
Tabla 16.	<i>Evolución de los Pilares de la Competitividad en Perú</i> .....	41
Tabla 17.	<i>Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto, en Millones de Soles de 2007</i> .....	43
Tabla 18.	<i>Estructura Porcentual del Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto</i> .....	43
Tabla 19.	<i>Ranking Doing Business del Perú, Año 2017</i> .....	44

Tabla 20.	<i>PBI por Países de América Latina y el Caribe, del 2014 al 2019.....</i>	52
Tabla 21.	<i>Evolución PBI Perú y PBI La Libertad, en Variación Porcentual Anual.....</i>	53
Tabla 22.	<i>Composición del PBI del departamento de La Libertad.....</i>	53
Tabla 23.	<i>Superficie No Trabajada por Razón Principal, según Región Natural 2012.....</i>	54
Tabla 24.	<i>Población, Superficie Total y Agropecuaria según Región, Año 2015.....</i>	57
Tabla 25.	<i>Análisis de la Competitividad en el Aspecto Tecnológico.....</i>	60
Tabla 26.	<i>MEFE de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad.....</i>	66
Tabla 27.	<i>Ranking de Empresas Exportadoras de Capsicum, por Género.....</i>	69
Tabla 28.	<i>Matriz Perfil Competitivo.....</i>	71
Tabla 29.	<i>Matriz Perfil Referencial.....</i>	72
Tabla 30.	<i>Empresas Exportadoras de las Regiones La Libertad, Lambayeque y Piura, Año 2015.....</i>	76
Tabla 31.	<i>Movimiento del Mercado Mundial de Pimiento y Exportaciones Peruanas, en Miles de Dólares.....</i>	78
Tabla 32.	<i>Evolución de los Precios Locales de los Pimientos, en Soles por Kilogramo....</i>	79
Tabla 33.	<i>Área Sembrada con Pimiento en el Perú, en Miles de Hectáreas.....</i>	80
Tabla 34.	<i>Área Cultivada de Pimiento en la Región La Libertad, en Hectáreas.....</i>	80
Tabla 35.	<i>Principales Empresas Exportadoras de Pimiento.....</i>	84
Tabla 36.	<i>Costo de Ventas de Empresas Agroexportadoras 2014.....</i>	84
Tabla 37.	<i>Gastos Administrativo-Financieros (GAF) de Empresas Agroexportadoras, Año 2014.....</i>	85
Tabla 38.	<i>Margen de Rentabilidad del Pimiento de Exportación, Año 2014.....</i>	86
Tabla 39.	<i>Margen de Rentabilidad del Pimiento Nacional, Año 2014.....</i>	87
Tabla 40.	<i>Inversiones de los Agroexportadores de Pimiento, Año 2014.....</i>	88
Tabla 41.	<i>Financiamiento de los Agroexportadores de Pimiento en 2014.....</i>	89

Tabla 42.	<i>MEFI del Pimiento en la Región La Libertad</i> .....	94
Tabla 43.	<i>Matriz de Intereses de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad</i> .....	99
Tabla 44.	<i>MFODA de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad</i> .....	102
Tabla 45.	<i>MPEYEA de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad</i> .....	104
Tabla 46.	<i>MDE de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad</i> .....	109
Tabla 47.	<i>MCPE de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad</i> .....	110
Tabla 48.	<i>Matriz de Rumelt de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad</i> .....	111
Tabla 49.	<i>Matriz de Ética de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad</i> .....	113
Tabla 50.	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad</i> .....	115
Tabla 51.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad</i> .....	116
Tabla 52.	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	120
Tabla 53.	<i>Tablero de Control Balanceado de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad</i> .....	127
Tabla 54.	<i>PEI de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad</i> .....	134
Tabla 55.	<i>Presente vs. Futuro</i> .....	137

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Ubicación de la región La Libertad.....	1
<i>Figura 2.</i>	Evolución de las exportaciones peruanas de pimientos, en miles de US\$ FOB...5	
<i>Figura 3.</i>	Área cultivada de pimientos en la región La Libertad, en hectáreas.....	6
<i>Figura 4.</i>	Ranking de Competitividad en América Latina y el Caribe.....	41
<i>Figura 5.</i>	Nuevos corredores viales La Libertad.....	49
<i>Figura 6.</i>	Perú: PBI 2016 -2019, en variación porcentual anual.....	51
<i>Figura 7.</i>	Saldo de créditos al sector privado, a diciembre de cada año, en millones de soles.....	55
<i>Figura 8.</i>	Tasa de interés efectiva, promedio anual, en porcentaje.....	55
<i>Figura 10.</i>	Imagen de pimientos tipo morrón, producidos con el sistema tradicional y con casa malla.....	63
<i>Figura 11.</i>	Compradores de los pimientos peruanos procesados, año 2015, en porcentaje..	67
<i>Figura 12.</i>	Compradores de los pimientos peruanos frescos, año 2015, en porcentaje.....	68
<i>Figura 13.</i>	Cadena productiva del pimiento en la región La Libertad.....	73
<i>Figura 14.</i>	Evolución de las exportaciones de pimiento de las regiones Piura, Lambayeque y La Libertad, en toneladas.....	77
<i>Figura 15.</i>	Gráfico de la MPEYEA de la industria del pimiento en la región La Libertad.....	103
<i>Figura 16.</i>	Matriz BCG de la industria del pimiento en la región La Libertad.....	105
<i>Figura 17.</i>	Matriz interna externa de la industria del pimiento en la región La Libertad...	106
<i>Figura 18.</i>	MGE de la industria del pimiento en la región La Libertad.....	107
<i>Figura 19.</i>	Estructura para la industria del pimiento en la región La Libertad.....	122

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

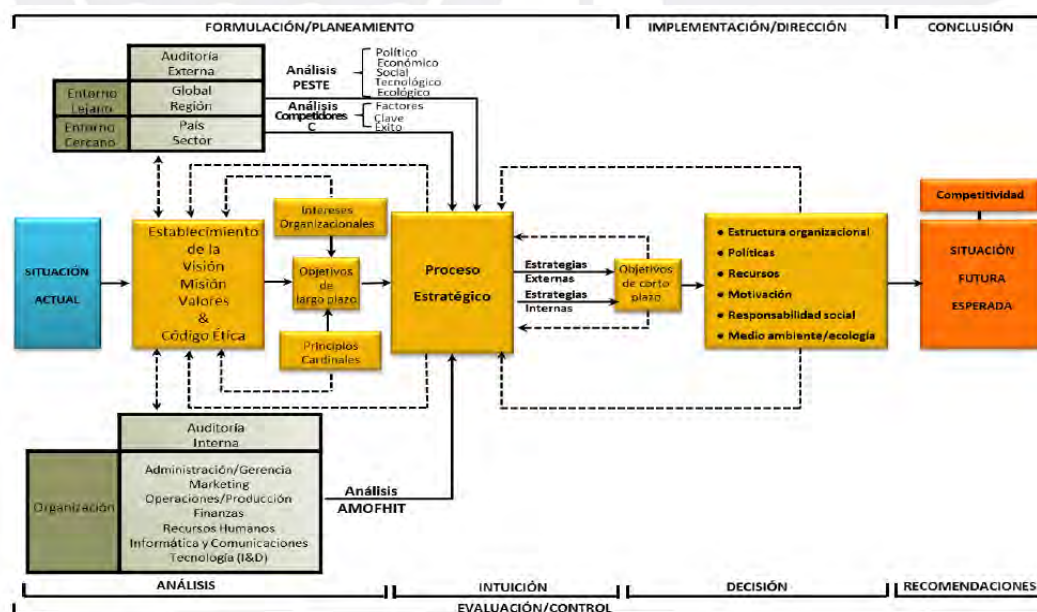


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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



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

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

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

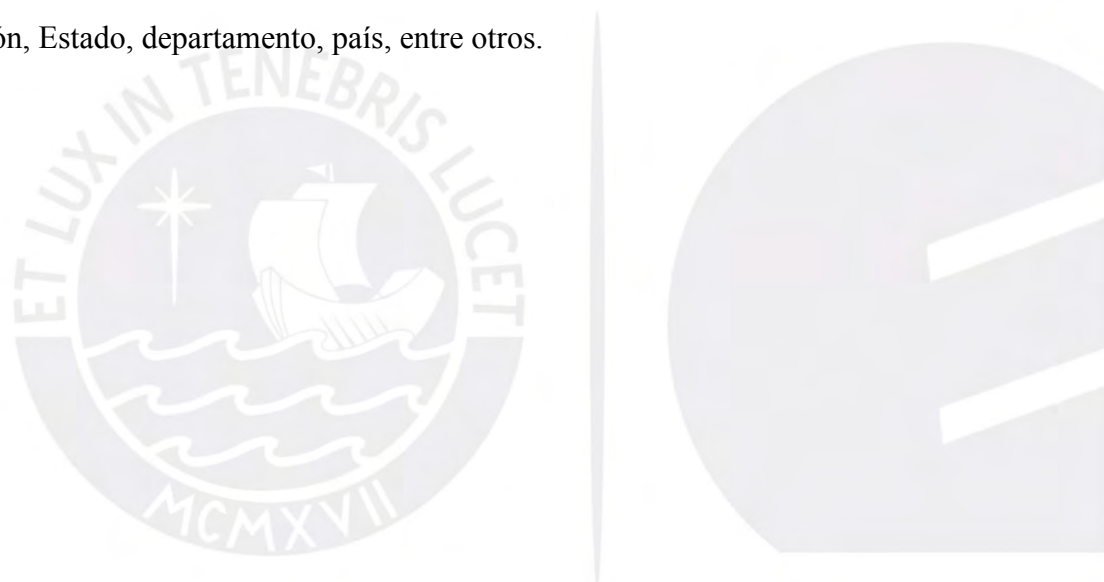
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



## Capítulo I: Situación General del Pimiento en el Departamento de La Libertad

### 1.1 Situación General

La región La Libertad se ubica en la parte nor occidental del Perú. Por el norte limita con el departamento de Lambayeque; por el sur con el departamento de Ancash y con el Departamento de Huánuco; por el este, con el Departamento de San Martín y el Departamento de Cajamarca; por el oeste con el mar de Grau (ver Figura 1). Se extiende hacia el oriente, con territorios bañados por el caudaloso río Marañón. Sus playas tienen también una gran riqueza marina gracias a la corriente de Humboldt o corriente peruana. Además, La Libertad es el único departamento del Perú que abarca las tres regiones naturales, costa, sierra y selva, y salida al mar.



*Figura 1.* Ubicación de la región La Libertad. Tomado de “Departamento de La Libertad,” por En Perú, 2015 (<http://www.enperu.org/la-libertad-informacion-util-ubicacion-sitios-atractivos-cual-es-su-clima.html>).

El pimiento es un cultivo originario de América del Sur, aunque en la actualidad se produce alrededor del mundo, siendo China el principal productor (Frutas & Hortalizas, 2001). Durante el año 2014, se alcanzó la mayor cantidad producida de la historia, ubicándose en 32,324 millones de kilos. Esto implicó un incremento de 1,147 millones de kilos en ese año y un crecimiento de 7,067 millones de kilos en 10 años, desde el 2005. A nivel mundial, hay un total de 1'937,373 hectáreas cultivadas con pimientos, que tienen un rendimiento promedio de 1.67 kilos por metro cuadrado (Hortoinfo, 2016).

En relación con el comercio mundial del pimiento en sus diversas variedades, se presenta, en la Tabla 1, las partidas arancelarias que se utilizan, ya sea para las versiones en fresco como para las conservas. Para el año 2016 en el mundo se exportaron 3,291.8 millones de kilos por un total aproximado de US\$ 5,090 millones. De estos, México tuvo el primer lugar, exportando 949.7 millones de kilos, seguido por España con 733.7 millones y Holanda, en tercer lugar, con 393.55 millones de kilos, tal como se aprecia más adelante en la Tabla 2 (Hortoinfo, 2017).

Tabla 1

*Partidas Arancelarias Relacionadas con el Comercio Internacional del Pimiento*

Partida arancelaria	Descripción
070960	Frutos de los géneros capsicum o pimenta
07096010	Pimientos dulces
07096091	Los demás, del género capsicum que se destinen a la fabricación de capsicina o de colorantes de oleorresinas de capsicum
2001909090	Las demás legumbres, hortalizas, frutos y demás partes comestibles de plantas conservadas en vinagre

*Nota.* Adaptado de "Trademap," por el International Trade Center, 2017b ([http://www.trademap.org/AdvancedProductSearch\\_h.aspx?nvpm=1|||||||1||1||||](http://www.trademap.org/AdvancedProductSearch_h.aspx?nvpm=1|||||||1||1||||)).

Tabla 2

*Exportaciones Mundiales de Pimientos, en Kilos y en Euros, 2016*

Países	Toneladas	Millones de Euros	Precio (Euros por kg)	% en peso
México	949,662	1,049	1.10	28.85
España	733,744	990	1.35	22.29
Países Bajos	393,553	853	2.17	11.96
Canadá	152,742	311	2.03	4.64
Perú	125,889	237	1.88	3.82
EE.UU.	116,279	228	1.96	3.53
Marruecos	110,909	73	0.66	3.37
Turquía	97,312	81	0.84	2.96
China	89,321	69	0.77	2.71
Israel	65,078	80	1.22	1.98
Francia	42,644	71	1.67	1.30
Bélgica	42,103	71	1.68	1.28
India	35,782	28	0.78	1.09
Jordania	32,117	16	0.50	0.98
Corea del Sur	30,442	86	2.82	0.92
Macedonia	28,840	11	0.39	0.88
Hungría	26,452	25	0.96	0.80
Viet Nam	25,777	45	1.74	0.78
Austria	24,857	38	1.54	0.76
Grecia	21,100	29	1.35	0.64
Polonia	18,632	16	0.88	0.57
Otros	128,564	79	0.62	3.91
Total	3,291,799	4,487	1.36	100.00

*Nota.* Tomado de “Almería, segundo mayor exportador mundial de pimiento, detrás de México y delante de Holanda,” por Hortoinfo. 2017 (<http://www.hortoinfo.es/index.php/5624-export-mund-pim-150517>).

Para el año 2016, en el Perú había 4,600 hectáreas cultivadas de pimientos, reduciéndose en 16% durante ese último año, ya que para el 2015 el área se extendía a 5,500 hectáreas (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016). A nivel nacional, en cuanto a las variedades de pimiento consumidas destacan principalmente los ajíes, como se aprecia en la Tabla 3. Los ajíes tienen un volumen que si bien se mantiene entre 38,000 y 47,000 toneladas anuales, han visto un ligero y gradual decremento, destacando el de 10.9% durante el año 2015. La producción nacional de ajíes, que son el principal tipo de pimiento cosechado en el

Perú, representa poco menos del 2% de la producción de hortalizas y menos del 1% de la producción agrícola general. A nivel de los otros pimientos se observa un incremento continuo en la producción, que en el año 2014 alcanzó el 21.2%.

Tabla 3

*Producción Nacional del Ají, en Miles de Toneladas*

Producto	2012	2013	2014	2015
Ají	46.7	43.1	43.0	38.3
Otros pimientos	62.2	66.2	80.3	83.0
Hortalizas	2,571.7	2,618.0	2,645.3	2,592.9
Agrícola en general	58,431.4	61,007.0	60,873.1	61,140.4

*Nota:* Adaptado de "Boletín estadístico de producción agrícola y ganadera," por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017 (<http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-estadistico-de-produccion-agricola-y-ganadera?start=1>); y de A. Sánchez, comunicación personal, 22 de julio de 2017.

Como se mencionó, para el 2016 el área cultivada a nivel nacional ascendía a 4,600 hectáreas y de ellas, 577 estaban ubicadas en la región La Libertad, lo cual representaba el 12.5%. Esta área se distribuye por tipo de pimiento como se presenta en la Tabla 4, notándose que en la región el 55% está cultivado con ají, cuyo rendimiento es de 8.7 toneladas por hectárea (Sifuentes et al., 2016).

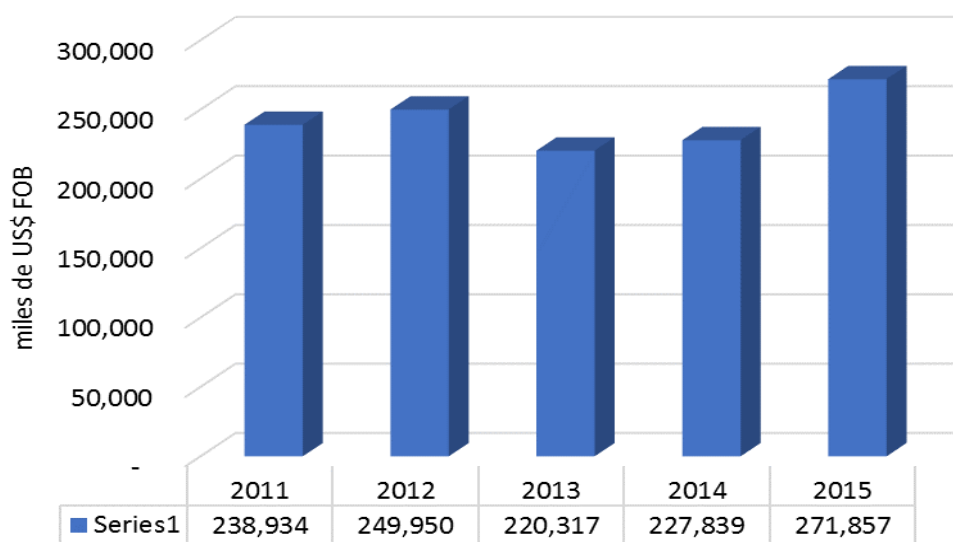
Tabla 4

*Área Cultivada de Pimientos, a Nivel Nacional y en la Región La Libertad, en Hectáreas*

	2014	2015
Perú		
Pimiento piquillo	900	500
Pimiento morrón	1,600	1,800
Ají	4,300	3,700
Rocoto	2,100	2,000
Total nacional	8,900	8,000
Región La Libertad		
Pimiento piquillo	160	57
Pimiento morrón	255	190
Ají	423	318
Rocoto	162	12
Total regional	1,000	577
Participación (%)	11.2	7.2

*Nota.* Adaptado de *Anuario estadístico de la producción agrícola y ganadera 2015* (pp. 21-32),” por E. Sifuentes et al., 2016, Lima, Perú: MINAGRI.

La exportación de ajíes y pimientos peruanos sumaba aproximadamente US\$ 286 millones en el año 2016, con una tendencia creciente debido a que son productos que son demandados cada vez más en diferentes mercados del mundo. Los tres principales mercados de ajíes y pimientos peruanos son Estados Unidos, España y México (“Exportaciones de ajíes,” 2016). Se aprecia en la Figura 2 como las exportaciones peruanas han tenido un crecimiento constante, con una tasa promedio de 3.9% entre el 2011 y 2015, observando un revés únicamente en el año 2013 por la menor demanda en el mercado extranjero (A. Sánchez, comunicación personal, 22 de julio, 2017).



*Figura 2.* Evolución de las exportaciones peruanas de pimientos, en miles de US\$ FOB. Adaptado de *Evolución de las exportaciones peruanas* (pp. 4-5), por la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), 2016a, Trujillo, Perú: Autor.

Dentro de estas exportaciones destaca el capsicum en conserva, que es el principal producto de este sector con envíos que en el año 2015 sobrepasaron los US\$ 156 millones (ver Tabla 5), representando el 58% de las exportaciones totales. Mientras que los capsicum secos, son el segundo producto de mayor demanda, con US\$ 99 millones exportados en dicho período, mientras que en el caso de capsicum frescos la canasta aún es mínima, pero con apertura de los Estados Unidos desde septiembre 2016, por lo que se espera un crecimiento importante (“Exportaciones de ajíes,” 2016).



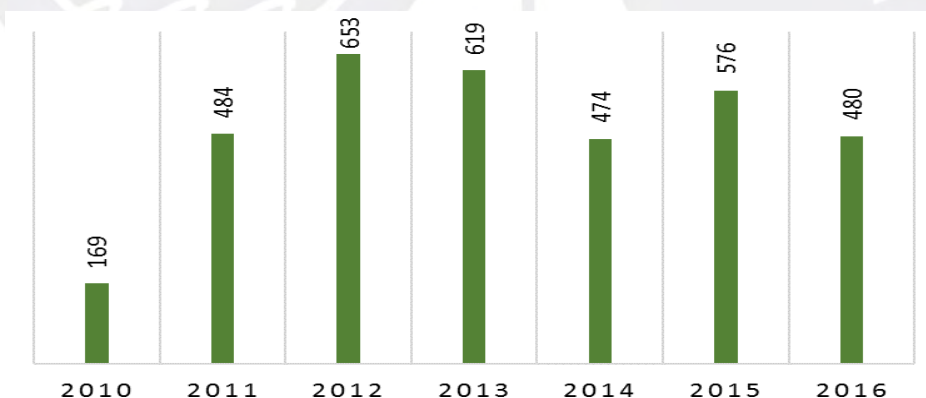
Tabla 5

*Exportaciones Peruanas de Pimientos, por Tipo, en Miles de US\$ FOB*

	2011	2012	2013	2014	2015
Conservas	139,263	125,037	123,679	132,591	156,839
Secos	96,956	121,664	92,863	90,603	99,393
Congelados	2,113	2,718	3,046	3,836	14,929
Frescos	602	531	729	809	696
Total	238,934	249,950	220,317	227,839	271,857

*Nota.* Tomado de *Evolución de las exportaciones peruanas* (p. 6), por la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), 2016a, Trujillo, Perú: Autor.

De los US\$ 271.9 millones exportados en ajíes y pimientos en el año 2015, el 61% lo aportó la macro región norte, compuesta por la Libertad, Lambayeque y Piura, que generaron US\$ 166 millones en ventas al extranjero. Específicamente la región La Libertad logró exportar US\$ 56.9 millones en ajíes y pimientos durante en el 2015, lo que significó un incremento del 27%, con respecto al 2014, debido a la mayor canasta diversificada del sector (ADEX, 2016b). Esto a partir del área cultivada, que se presenta en la Figura 3, pero a esta cifra debe añadirse la producción de micro y pequeños agricultores individuales, que en general representa el 15% del total de la región (A. Sánchez, comunicación personal, 22 de julio, 2017).



*Figura 3.* Área cultivada de pimientos en la región La Libertad, en hectáreas. Adaptado de V. Sánchez, comunicación personal, 22 de julio, 2017.

Los precios de exportación del pimiento se presentan en la Tabla 6, donde se aprecia que en el año 2015 hubo una reducción del 34%, recuperándose solamente en 1.2% durante el

2016. A nivel de precios por mercado, en España alcanzó los US\$ 2,158 por tonelada, mientras que en los Estados Unidos fue US\$ 2,169 y US\$ 2,758 en México; con una media de US\$ 2,362 por tonelada para el año 2015. Esto sugiere que México es el país que mejor paga las exportaciones de pimientos.

Tabla 6

*Evolución de los Precios de Exportación de Capsicum Peruano, en US\$ por Tonelada*

2012	2013	2014	2015	2016
1,970	2,044	2,847	1,873	1,895

*Nota.* Tomado de “List of Importers for the Selected Product. Product: 070960 Fresh or Chilled Fruits of the Genus Capsicum or Pimenta,” por el International Trade Center (ITC), 2017a ([http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1|||||070960|||6|1|1|2|2|1|2|3|1](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1|||||070960|||6|1|1|2|2|1|2|3|1)).

## 1.2 Conclusiones

El pimiento en la región La Libertad está en desarrollo, con enfoque en la exportación, pero enfrentando internamente una fuerte competencia de Lambayeque y Piura; mientras que en el mundo lideran México y España. Para crear una ventaja competitiva que le permita diferenciarse es necesario crear el presente plan estratégico, buscando el desarrollo sostenible de pimientos frescos y procesados, para lo que se necesita alta calidad y altos volúmenes, incorporando a pequeños productores dentro de la cadena, para que los beneficios de este producto sean percibidos por mayor parte de la población.

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

### 2.1 Antecedentes

Como se indicó en el capítulo I, la actividad agrícola es una de las más importantes en la región La Libertad debido, entre otras cosas, a su nivel de participación en el producto bruto interno (PBI) regional, en el que ocupa el tercer lugar, además, que junto a la pesca posee la mayor tasa de ocupación de la población económicamente activa (PEA). A ello se suma el potencial económico que generan los proyectos de inversión orientados al crecimiento de la agricultura, como la tercera etapa de Chavimochic. Además, las ventajas comparativas de la región para el desarrollo y expansión del cultivo del pimiento, como los factores climatológicos, moldean una visión positiva para impulsar el crecimiento del pimiento en La Libertad y convertirlo en uno de sus productos bandera. Sin embargo, a pesar de lo presentado, existe un retroceso en la cantidad de hectáreas destinadas al cultivo del pimiento en la región en los últimos años, en contraparte a otras regiones del Perú. La oferta de productos, principalmente para exportación, sigue siendo la misma, desaprovechando las oportunidades generadas por los acuerdos comerciales suscritos por el Estado peruano.

Esta realidad hace necesario tomar un enfoque estratégico para impulsar la industria del pimiento de la región. Para tal fin, el proceso estratégico inicia planteando preguntas fundamentales que sirven de base para las etapas analíticas, de proyección de estrategias, así como su implementación. Cuestionarse haciendo preguntas del tipo ¿quiénes somos? ¿hacia dónde vamos? ¿qué nos define? permiten establecer el derrotero o guía que se plasma en la visión y misión que se presenta en este capítulo.

### 2.2 Visión

La visión que se ha creado para la industria del pimiento en la región La Libertad se enuncia a continuación, y seguidamente, en la Tabla 7, se comprueba que posee los componentes indicados por D'Alessio (2015).

Al 2027, la industria del pimiento de La Libertad será líder a nivel nacional en la exportación, basado en la creación de sinergias entre las instituciones públicas y privadas, así como las comunidades vinculantes; todas ellas integradas a través de cadenas productivas que promuevan el desarrollo sostenible de la industria y el bienestar y mejora de calidad de vida de los pobladores de la región en esta industria.

Tabla 7

*Componentes de la Visión*

Componentes	Desarrollo	Aplica
1. Ideología central	Posicionar a la región La Libertad como región líder.	Sí
2. Visión de futuro	Situar a la región La Libertad como la región líder a nivel nacional en la exportación de pimientos	Sí
3. Simple, clara y comprensible	Sí cumple	Sí
4. Ambiciosa, convincente y realista	En 10 años, ser la región líder a nivel nacional	Sí
5. Definida en el tiempo	Hacia el 2027	Sí
6. Alcance geográfico	Mercado nacional	Sí
7. Conocida por todos	Sí cumple	Sí
8. Permite crear sentido de urgencia	Promover el desarrollo sostenible de la industria y mejorar la calidad de vida de los pobladores de la región.	Sí
9. Idea clara de a donde desea ir la organización	Establecer a la región La Libertad como la región líder a nivel nacional en la exportación de pimientos.	Sí

### 2.3 Misión

La misión que se ha creado para la industria del pimiento en la región La Libertad es la que se expone en las líneas siguientes. Posteriormente, en la Tabla 8 se presenta el detalle de sus componentes:

La agroindustria en la región La Libertad produce pimientos de alta calidad para el consumo de los mercados externo e interno, de forma sostenible y responsable socialmente, incluyendo en el desarrollo de sus actividades a las instituciones públicas y privadas junto a los pobladores y comunidades de la región para promover el bienestar de la misma.

Tabla 8

*Componentes de la Misión*

Componentes	Desarrollo	Aplica
1. Clientes – consumidores	Consumidores de mercados internos y externos	Sí
2. Productos: bienes o servicios	Pimientos, en sus diversas presentaciones	Sí
3. Mercados	Nacionales e internacionales	Sí
4. Tecnologías	Buenas prácticas agrícolas (BPA) y cultivos tecnificados	Sí
5. Objetivos: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad	Promover la producción	Sí
6. Filosofía	Contribuir con alimentos nutritivos y saludables, y generar condiciones de bienestar en la región donde se cultiva y procesa	Sí
7. Auto concepto	Pimiento: Alimento nutritivo y saludable	Sí
8. Preocupación por la imagen pública	Cuidado del medio ambiente y que genere condiciones de bienestar en la región	Sí
9. Preocupación por los empleados	Favorecer el crecimiento de los productores, instituciones públicas y privadas.	Sí

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 62-63), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 2.4 Valores

Los valores de la industria del pimiento en la región La Libertad se indican a continuación:

- **Calidad:** Como principio rector que exige brindar un producto de la más alta calidad para los clientes finales que satisfagan plenamente sus expectativas y todo ello a través de procesos eficientes en toda su cadena de valor.
- **Integridad:** Todas las personas que interactúen directa o indirectamente en la industria del pimiento a través de sus organizaciones público o privadas, deben actuar de la manera más honesta y transparente, con un elevado nivel moral y ético en la toma de sus decisiones.
- **Innovación:** Como base de una cultura organizacional abierta al cambio y a la mejora continua, cuyos integrantes de las organizaciones sumen esfuerzos para optimizar los procesos de la industria del pimiento, desde la cosecha hasta su comercialización.

- Orientación al cliente: Enfoque fundamental en todos los procesos del cultivo del pimiento, que busca cumplir todas las especificaciones técnicas del producto y satisfacer las necesidades del cliente.
- Responsabilidad social: Velar en todo momento por respeto y cuidado del medio ambiente, poniendo especial énfasis en el uso mesurado del recurso hídrico de la zona. A su vez promover siempre un incremento en la calidad de vida de las comunidades vinculadas.

## 2.5 Código de Ética

El código de ética que se ha creado en el marco del presente plan estratégico para la industria del pimiento en la región La Libertad es el siguiente:

- Preservar el medio ambiente, a través de técnicas modernas que optimicen el uso del agua en el cultivo del pimiento y evitando el uso de productos químicos no biodegradables.
- Contribuir al bienestar de la comunidad vinculada mediante la generación de un empleo digno como consecuencia del desarrollo de la actividad industrial directa o indirectamente relacionada con la producción del pimiento.
- Cumplir con todas las regulaciones nacionales e internacionales fitosanitarias relacionadas a la industria del pimiento, así como con la legislación laboral vigente.
- Actuar de buena fe y de manera íntegra a todo nivel en las organizaciones, asumiendo con responsabilidad las funciones conferidas, así como rechazando y denunciando cualquier acto de corrupción.
- Brindar a nuestros clientes finales toda la información de los productos ofrecidos de manera veraz y respetando nuestros compromisos asumidos en tiempo y forma.

## 2.6 Conclusiones

En el presente capítulo se ha plasmado una visión, misión, valores y código de ética para la industria del pimiento en la región La Libertad. En la visión se plantea convertir a la región La Libertad, al año 2027, en una región líder en la exportación de pimientos a nivel nacional. Para este fin, en la misión se propone la producción de pimientos de alta calidad de forma sostenible y responsable socialmente que impulse el bienestar de la comunidad vinculante. De la misma manera, para completar la brújula estratégica, se indican los cinco valores y principios éticos que deben formar la cultura organizacional.



### **Capítulo III: Evaluación Externa**

El objetivo del presente capítulo es realizar el análisis de aquellos factores externos que no están bajo el control de las organizaciones. En tal sentido, se revisarán los principales acontecimientos y tendencias mundiales que escapan de la gestión gerencial y que afectan a la industria del pimiento en el Perú, especialmente en la región de La Libertad. Para tal efecto, y siguiendo el modelo secuencial del proceso estratégico, se analizará las relaciones internacionales del país siguiendo el modelo de la teoría tridimensional de Hartmann; luego se evaluará la competitividad del país con un enfoque en la industria del pimiento; posteriormente se efectuará el análisis PESTE (fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas); el capítulo se complementa con el análisis de la competencia basándose en el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (D'Alessio, 2016). Finalmente, como resultado de estos análisis, se obtendrá la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) que revelará las oportunidades y amenazas claves de la industria del pimiento, la Matriz Perfil Competitivo (MPC), y la Matriz Perfil Referencial (MPR).

#### **3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones**

El análisis de cómo se relaciona el Perú con los demás países del mundo es un factor muy importante para llevar a cabo el planeamiento estratégico de una organización. En el modelo de Hartman se revisan cuáles son los intereses del país (intereses nacionales), cuáles son las ventajas comparativas (principios cardinales) del Perú y por último con qué países se tienen objetivos comunes u opuestos (potencial nacional). Para el caso de la industria del pimiento, se evaluará cómo impactan estas variables en su desarrollo en la región La Libertad.

##### **3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)**

En la MIN se resumen los principales objetivos del Perú en base a los siguientes documentos o disertaciones: (a) el mensaje presidencial en el cual se anunció la visión del



gobierno y sus metas para los próximos cinco años (Kuczynski, 2016); (b) el *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*, que resume las políticas nacionales alineadas en seis ejes estratégicos (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011); (c) el *Plan Estratégico Sectorial Multinacional 2015-2021* (MINAGRI, 2015b), que tiene como objetivos el gestionar los recursos naturales y la diversidad biológica de una manera sostenible, así como el incrementar la productividad agraria y la inserción en los mercados; (d) el *Plan Nacional de Diversificación Productiva 2014* que busca hacer sostenible el crecimiento económico, incrementar la formalidad en el empleo, reducir la dependencia de la economía con el precio de los *commodities*, acentuar la transformación productiva para incrementar el PBI, y generar una visión a largo plazo en la población (Ministerio de la Producción, 2014); (e) la *Agenda de Competitividad 2014-2018: Rumbo al bicentenario*, el cual tiene como objetivo incrementar la competitividad del país y como consecuencia también el empleo formal y bienestar de la población (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2014); y (f) el *Plan Estratégico Nacional Exportador al 2025, PENX 2025*, que tiene como meta final fortalecer la presencia de empresas exportadoras peruanas en el exterior (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2015a).

En cuanto al *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*, este documento recoge las tendencias del entorno así como los problemas y oportunidades de la realidad nacional de la década pasada, para formular un plan de acción de largo plazo que se enfoque en seis ejes estratégicos: (a) los derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidad y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente (CEPLAN, 2011). Mientras que en el *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015- 2021 MINAGRI*, se establecieron los objetivos del sector, tales como (a) impulsar la conservación de suelos, (b) incrementar el uso eficiente del agua, (c) mejorar la gestión de riesgo ante fenómenos

climáticos, (d) fortalecer el sistema de sanidad agraria, (e) impulsar la diversificación de cultivos, (f) impulsar la conformación de organizaciones de los productores agrarios, (g) auspiciar alianzas público-privadas para el desarrollo del agro, entre otras (MINAGRI, 2015b).

El *Plan Nacional de Diversificación Productiva*, es el documento que establece los lineamientos generales que impulsarán el desarrollo productivo del país, en los que se tiene : (a) diversificación productiva para identificar actividades donde existan oportunidades exportadoras, (b) reducción de sobrecostos y de regulaciones para devolver la competitividad a la industria privada, y (c) expansión de la productividad, sobretodo en la micro, pequeña y mediana empresa - MIPYME (Ministerio de la Producción, 2014).

En la *Agenda Nacional de Competitividad 2014-2018* se propone tres metas globales: (a) incrementar 15% la productividad promedio de los trabajadores, (b) disminuir en 5% la informalidad, y (c) bajar los costos logísticos de 32% a 23% del valor del producto exportado. Para tal fin, se conformó planes de acción en ocho rubros: (a) eficiencia del gobierno e institucionalidad, (b) infraestructura, (c) capital humano, (d) tecnologías de información y comunicaciones, (e) ciencia, tecnología e innovación, (f) desarrollo productivo y empresarial, (g) internacionalización, y (h) recursos naturales y energía (MEF, 2014).

En el *Plan Estratégico Nacional Exportador al 2025, PENX 2025* se tienen los siguientes objetivos estratégicos: profundizar la internacionalización de empresas, incrementar de manera sostenible y diversificada las exportaciones de bienes y servicios con valor agregado, y mejorar la competitividad del sector (MINCETUR, 2015a).

Por último, el Acuerdo Nacional tiene los siguientes objetivos: (a) el fortalecimiento de la democracia y el estado de derecho, en función a la democratización de la política y los partidos, la afirmación de la identidad nacional, el diálogo y concertación, el gobierno planificado, política externa de paz, descentralización político-económica y seguridad

nacional; (b) el logro del desarrollo con equidad y justicia social, en función a la reducción de la pobreza, la igualdad de oportunidades, acceso a educación y salud de calidad, seguridad social y empleo dignos, seguridad alimentaria, así como fortalecimiento de la familia y la niñez; (c) la promoción de la competitividad del país, en función a la economía social, la competitividad y formalización empresarial, desarrollo sostenible, desarrollo en ciencia y tecnología, infraestructura, vivienda, y agricultura, así como la ampliación de mercados externos; y (d) la consolidación de un estado eficiente, transparente y descentralizado, en función a la cautela de las FF.AA., promoción de la ética y erradicación de la corrupción, el lavado de activos, la evasión tributaria, el contrabando, narcotráfico y terrorismo, la vigencia de los derechos humanos, la justicia, la libertad de expresión, así como la sostenibilidad fiscal, la gestión de desastres, recursos hídricos y territorio (Arriaga & Valdez, 2014). En base a los planes estratégicos revisados anteriormente, se presenta en la Tabla 9, la Matriz de Intereses Nacionales para el Perú.

En el 2017, el Estado planea invertir S/ 34,200 millones en gasto de capital. Este concepto incluye la inversión en obras de infraestructura, así como la adquisición de equipos y maquinaria para el Estado. El monto asignado para el gasto de capital del 2017 representa un incremento del 26% respecto a lo previsto para dicho rubro al inicio del 2016 (S/ 27,000 millones). Según lo planteado por el gobierno, un tercio de la cifra asignada para el próximo año se destinará a la ejecución de proyectos de infraestructura definidos por el propio Ejecutivo en el proyecto de ley de presupuesto asignado como “principales proyectos”. Casi la mitad de los fondos para las grandes obras será utilizado para la ejecución de proyectos viales y ferroviarios (Falen, 2016).

Le siguen los relacionados al agro con un 8% (S/ 870 millones) y salud –infraestructura y equipamiento de hospitales y de centros de salud– con un 5% de la inversión (S/ 462 millones). El monto restante (S/ 3,630 millones) se distribuye en los rubros

de vivienda, agua y desagüe, educación, penitenciario, entre otros. Además de los recursos asignados a la línea 2 del Metro de Lima (que es el proyecto en el que más dinero se invertirá el próximo año), la lista incluye grandes inversiones en las regiones. Entre estas figuran la tercera etapa de Chavimochic (La Libertad), Majes-Siguas II (Arequipa), la construcción de la vía expresa del Cusco y la carretera de integración Tacna-La Paz, en Tacna (Falen, 2016).

Tabla 9

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Reducir brecha de desigualdad entre ricos y pobres			*Chile *Colombia *México	**Venezuela **Brasil
Crecimiento económico sostenible			*Chile *Colombia *México	**Venezuela
Incrementar la competitividad del país				**Chile
Mayor eficiencia del gobierno e institucionalidad				**Venezuela
Fortalecer presencia de empresas peruanas en el mundo			*UE *China *Reino Unido *Rusia *Tailandia *México *EAU *Japón *Canadá	
Mayores y mejores lazos de cooperación internacional del Perú con países del mundo		**EEUU *UE *India *China		
Impulsar la agricultura ecológica y la seguridad alimentaria.		*UE *India *China *Australia	*EEUU *Canadá *Reino Unido *México *Argentina *Brasil *Uruguay	
Fortalecer el sistema democrático, de justicia y una mayor transparencia.		*Brasil	*Argentina *México	**Venezuela **Rusia **China
Promover la lucha contra la corrupción.		*Brasil *México	*Argentina	**Venezuela **Rusia **China
Facilitar el acceso a servicios básicos de calidad.		*Reino Unido *UE *Japón *Australia *Finlandia *Brasil *México	*Argentina *Colombia *Chile	**Venezuela
Promover la seguridad ciudadana.			*EEUU *Colombia *UE	**Venezuela

Nota. (\*) Intereses comunes, (\*\*) Intereses opuestos.

### 3.1.2 Potencial nacional

Según lo indicó D'Alessio (2015), el potencial nacional constituye las fortalezas y debilidades de un país para alcanzar sus intereses nacionales. En este sentido, y continuando con el modelo de Hartmann, se evaluará el potencial nacional del Perú en los siguientes dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico, (f) psicológico y sociológico, (g) organizacional y administrativo, y (h) militar.

**Dominio demográfico.** El Perú es el octavo país más poblado de América y ocupa el puesto 42 a nivel mundial. La densidad poblacional del Perú es de 24.5 hab./km<sup>2</sup> (según población proyectada al 2016), pero esta relación no es homogénea a lo largo de todo el territorio; es así que los departamentos ubicados en la costa tienen mayor densidad poblacional que los departamentos de la selva, como se puede apreciar en la Tabla 10.

Actualmente el 55.9% de la población peruana vive en la costa, que lo convierte en la región más poblada, aunque su extensión territorial es la más pequeña con 150,872.82 km<sup>2</sup>; le sigue la región sierra con el 29.6% de habitantes y una superficie de 353,988.94 km<sup>2</sup>; por último, la región selva es la que concentra la menor cantidad de habitantes con el 14.5% y un territorio de 775,353.84 km<sup>2</sup> según lo reportado por el (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016).

Por otro lado, en julio del 2016, el Instituto Nacional de Informática, informó que la población del Perú era de 31'488,625 personas, de los cuales el 50.1% son hombres y el 49.9% son mujeres. Así mismo, los departamentos de Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca y Puno son los que poseen el 53% de la población total y para el 2016 se estima un crecimiento anual de 11 personas por cada mil habitantes o 336,801 personas (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016a), es decir una tasa de crecimiento poblacional anual del 1.1%.

Tabla 10

*Densidad Poblacional por Departamento, según Censo Año 2007*

Departamento	(hab./km <sup>2</sup> )
Total	22.0
Prov. Const. del Callao	5,966.0
Lima	242.7
Lambayeque	78.2
La Libertad	63.4
Piura	46.7
Tumbes	42.9
Cajamarca	41.7
Ica	33.4
Áncash	29.6
Junín	27.7
Huánuco	20.7
Huancavelica	20.5
Apurímac	19.3
Arequipa	18.2
Tacna	18.0
Puno	17.6
Cusco	16.3
San Martín	14.2
Ayacucho	14.0
Pasco	11.1
Moquegua	10.3
Amazonas	9.6
Ucayali	4.2
Loreto	2.4
Madre de Dios	1.3

*Nota.* Adaptado de “Compendio estadístico: Perú 2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1375/compendio2016.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/compendio2016.html)).

De la Tabla 11 se puede apreciar que la población en edad de trabajar corresponde al 74% de la población peruana estimada al año 2015, de este total el 4.4% está ubicado en la región La Libertad. Este grupo poblacional se concentra en las áreas urbanas con 18.13 millones de habitantes; así como en la costa con 15.04 millones de habitantes. Asimismo, es interesante el hecho de que en términos de población económicamente activa (PEA) y población económicamente activa ocupada (PEA ocupada), La Libertad es el primer departamento después de Lima y Callao, siendo que tiene una PEA de 0.95 millones de habitantes 2015 así como una PEA ocupada de 0.92 millones de habitantes; mientras que Lima tiene una PEA de 5.72 millones de habitantes, así como una PEA ocupada de 5.44 millones de habitantes.

Tabla 11

*Población en Edad de Trabajar según Edad y Ámbito Geográfico, en Miles de Personas*

Grupo	En edad de trabajar	Población económicamente activa	Población económicamente activa ocupada
Total país	23,034.2	16,498.1	15,918.9
Por regiones			
Costa	15,039.3	8,983.8	8,582.7
Sierra	5,925.3	5,423.0	5,290.0
Selva	2,069.7	2,091.4	2,046.3
Por residencia			
Urbana	18,132.9	12,583.8	12,034.7
Rural	4,901.4	3,914.3	3,884.2
Costa norte Perú			
Ancash	835.9	625.6	608.8
La Libertad	1,373.8	952.6	918.7
Lambayeque	942.8	635.7	615.7
Piura	1,322.7	913.1	887.5
Tumbes	180.5	129.3	124.7

*Nota.* Adaptado de "Población y vivienda," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

Como contraparte, como se aprecia más adelante en la Tabla 12, el nivel educativo de la población en edad de trabajar muestra que un 72% tiene hasta educación secundaria; por ubicación, tanto la sierra y selva del país, así como los residentes en zonas rurales tienen la menor proporción de personas con formación técnica o superior.

De lo anteriormente presentando, se concluye que el aspecto demográfico es una fortaleza para el Perú y la región La Libertad, debido a que la PEA asegura la dotación de mano de obra para el desarrollo de la industria del pimienta en el país, así como un mercado adecuado para el ingreso de nuevos productos. Como debilidad se tiene que la PEA tiene un bajo nivel de calificación debido al bajo nivel educativo del mismo.

Tabla 12

*Población en Edad de Trabajar según Nivel de Educación y Ámbito Geográfico, en Miles de Personas*

Grupo	A lo más primaria	Educación secundaria	Superior no universitaria	Superior universitaria	No específica	Total
Total país	5,878.5	10,708.8	2,817.6	3,625.2	4.1	23,034.2
Distribución (%)	26	46	12	16	0	100
Por regiones						
Costa	2,302.9	6,565.4	1,865.1	2,439.6	3.7	13,176.6
Sierra	2,523.5	2,892.5	696.0	941.6	0.5	7,054.1
Selva	1,052.2	1,250.9	256.4	244.1	0.0	2,803.6
Por residencia						
Urbana	3,325.5	8,725.8	2,602.2	3,475.2	4.1	18,132.9
Rural	2,553.0	1,983.1	215.3	150.0	0.0	4,901.4

*Nota.* Adaptado de "Población y vivienda," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

**Dominio geográfico.** El Perú es el decimonoveno país con mayor extensión territorial en el mundo. Tiene una superficie de 1,285'215,600 km<sup>2</sup>, de los cuales la costa posee 150'872,840 km<sup>2</sup>, la sierra, 358'988,940 km<sup>2</sup>, y la selva, 775'353,840 km<sup>2</sup>, según el INEI (2016). Por su parte, la región La Libertad tiene una extensión de 25,500 km<sup>2</sup>, ocupando el puesto 16 entre las regiones del país, el 15% de esta superficie es costa, el 80% sierra y el 5% selva.

En cuanto a temperaturas y tomando en consideración la información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), los promedios anuales varían según departamento, siendo Pasco el más frío con 5.5°C y Loreto el más caluroso con 27.3°C. Asimismo, en relación a la humedad anual, Junín es el departamento más seco y Madre de Dios el más húmedo, con 58.8% y 92.9% respectivamente (INEI, 2016). En cuanto a precipitaciones anuales, Ica es el menos lluvioso y Loreto el más lluvioso, con 5.5 mm<sup>3</sup> y 3,282.2 mm<sup>3</sup>, respectivamente, como se muestra a continuación en la Tabla 13.



Tabla 13

*Precipitación Total Anual, según Departamento, en Milímetros Cúbicos*

Departamento	2011	2012	2013	2014	2015
Amazonas	882.3	1,008.1	900.1	1,057.8	1,070.0
Ancash	823.5	953.8	849.6	980.4	-
Apurímac	849.8	598.1	1,117.2	311.5	1,068.0
Arequipa	137.4	305.2	256.4	35.5	-
Ayacucho	613.5	556.5	644.1	480.5	638.7
Cajamarca	1,247.2	823.3	724.1	610.9	772.2
Cusco	732.5	689.4	808.7	563.3	687.0
Huancavelica	1,114.8	1,163.2	1,110.6	981.5	1,008.3
Huánuco	701.0	598.4	487.6	516.7	425.1
Ica	7.0	19.2	5.0	9.0	5.5
Junín	912.1	691.9	657.2	793.3	822.9
La Libertad	11.6	25.0	30.5	11.3	21.0
Lambayeque	19.7	63.2	31.1	10.6	35.0
Lima	10.2	7.2	8.6	11.3	-
Loreto	1,874.5	2,279.8	3,149.9	2,751.4	3,282.2
Madre de Dios	2,217.9	1,758.5	2,398.1	2,747.7	2,349.9
Moquegua	24.9	48.3	12.6	4.0	36.2
Pasco	993.4	1,075.7	1,135.5	1,042.4	897.9
Piura	21.9	111.3	62.0	21.0	-
Puno	760.5	879.4	704.4	615.8	703.1
San Martín	1,298.6	1,375.7	1,427.8	1,673.1	1,673.8
Tacna	37.7	26.4	6.3	24.6	38.8
Tumbes	110.5	293.1	222.0	85.3	459.7
Ucayali	2,019.6	2,407.7	1,929.8	2,031.6	1,944.3

*Nota.* Adaptado de “Medio ambiente,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>).

Por lo que respecta a disposición de agua, el país dispone de 37,260 hectómetros cúbicos (hm<sup>3</sup>), 2,438,218 hm<sup>3</sup>, y 6,873 hm<sup>3</sup>, para las vertientes del Pacífico, Atlántico, y Titicaca (INEI, 2016a). Así también, en longitud de ríos, el país posee 24,161.9 km en la vertiente del Atlántico, lo que incluye 18 ríos, destacando el Amazonas, Huallaga, Urubamba, Madre de Dios, Putumayo, Mantaro y Napo; 3,201.1 km en la vertiente del Pacífico, lo que incluye 11 ríos, destacando el Santa, Piura, Ica, Cañete y Chira; y 2,788.5 km en la vertiente del Titicaca, lo que incluye 10 ríos, destacando el Ramis, Ilave, y Grande (INEI, 2016a). Considerando la longitud de los ríos en aguas fronterizas, el Perú cuenta con 2,059 km en la frontera con Brasil, 1,487 km con Colombia, 634 con Ecuador, y 304 km con Bolivia.

Considerando lo mencionado anteriormente, se deduce que el Perú no solo dispone de recursos hídricos, sino a su vez, posicionamiento natural estratégico, dado que tiene salida a los bloques económicos Asia Pacífico, Norteamérica y Unión Europea, y Mercosur. En ese sentido, el país posee una gran fortaleza al contar con un amplio territorio dotado de variedad de condiciones climáticas, recursos hídricos y posicionamiento estratégico natural, todo lo cual representa una formidable herramienta para explotar las actividades de agricultura, pesca y demás; orientadas hacia el comercio interno y externo.

**Dominio económico.** Con respecto a las variables económicas, el PBI nacional, en el año 2015 alcanzó los S/ 482,808.97 millones (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017), los mismos que se distribuyen según sus actividades, donde resaltan los servicios, la minería, la manufactura, y el comercio, conformando el 86.2% del total; mientras que lejos se encuentran la construcción y el sector agropecuario, que con el resto conforman el 13.8% restante, como se puede apreciar en la Tabla 14.

Tabla 14

*Evolución del PBI Anual por Sector, Estructura Porcentual*

% del PBI	2011	2012	2013	2014	2015	Promedio
Agropecuario	5.6	5.6	5.3	5.3	5.3	5.4
Pesca	0.7	0.5	0.5	0.4	0.4	0.5
Minería	12.5	12.2	12.1	11.7	12.4	12.2
Manufactura	15.8	15.1	15.0	14.1	13.5	14.7
Electricidad y agua	1.7	1.7	1.7	1.8	1.8	1.7
Construcción	6.1	6.7	6.9	6.8	6.2	6.6
Comercio	10.8	10.9	11.0	11.2	11.2	11.0
Servicios	46.7	47.3	47.5	48.7	49.2	48.0
Valor agregado	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Asimismo, en la Tabla 14 puede verse que las actividades en porcentajes inferiores al 10%, como la agrícola y pecuaria, muestran dos realidades. En la primera, continuando con la

observación de la agricultura, se observa un decrecimiento en su contribución al PBI versus años previos, pues, salvo el 5.6% en 2011 y 2012, se contrajo y mantuvo en 5.3%; lo que indica la necesidad de repotenciar este sector. En la segunda, se aprecia que el nivel de contribución es pequeño y no pasa del 5% en cifras enteras, mismas que podrían, sin embargo, aumentar. En ese sentido, este escenario aplica también para sectores en similar condición, como comercio y minería.

***Dominio tecnológico.*** Con respecto a la variable tecnológica, la realidad peruana es poco alentadora. Por una parte, en cuanto a investigaciones, de acuerdo al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC, 2016), las publicaciones científicas del Perú son muy bajas respecto de otros países de Latinoamérica, como Colombia y Chile. Por otra parte, respecto al capital humano generador de investigación y tecnología, su cantidad es muy reducida en comparación a la necesidad del país, lo cual se puede apreciar en que el Perú ocupó el puesto 113 de 148 países en cuanto a disponibilidad de científicos e ingenieros dentro del *Ranking Global de Competitividad 2016-2017* (Schwab, 2016).

Por otra parte, las universidades peruanas no resaltan en el panorama internacional en términos generales, ya no únicamente en investigación, lo que se evidencia en los rankings internacionales, donde la Pontificia Universidad Católica del Perú es la universidad mejor ubicada, en el puesto 481 a nivel mundial y 20 a nivel latinoamericano en el QS World University Rankings 2016-2017 (QS Top Universities, 2016). Mientras que a nivel empresarial, la escasez de mano de obra adecuadamente preparada o calificada, es una de las principales razones por las cuales las empresas peruanas no realizan innovaciones, lo cual, tan solo considerando el sector manufacturero, se muestra en que un 40.8% de las empresas no innovadoras encuentran en la falta de personal calificado un obstáculo para innovar, mientras que un 33.3% de las empresas innovadoras encuentran en la falta de personal calificado un obstáculo para innovar (CONCYTEC, 2016).

A su vez, en el año 2015, el Perú se encontraba a en el puesto seis de 23 países latinos en cuanto a solicitudes de patentes, con 67 solicitudes; por detrás de Brasil, México, Argentina, Chile y Colombia; con 4,641, 1,364, 546, 443 y 321 solicitudes, respectivamente; como se ve en la Tabla 15. Esta situación indica que la gestación de tecnología, innovación e investigación se encuentran en bajos niveles para Perú, lo que representa una grave debilidad respecto a sus pares latinoamericanos.

Tabla 15

*Solicitudes de Patentes por País, en América Latina, en Unidades*

País	2011	2012	2013	2104	2015
Brasil	4,695	4,798	4,959	4,659	4,641
México	1,065	1,294	1,210	1,246	1,364
Argentina	688	735	643	509	546
Chile	339	336	340	452	443
Colombia	183	213	251	260	321
Perú	39	54	73	83	67
Uruguay	20	22		37	26
República Dominicana		18	11	13	21
Costa Rica	14	10	21	16	17
Guatemala	4	7	4	10	7
Jamaica	20	25	22	33	7
El Salvador					7
Honduras	2	8	6		4

*Nota.* Tomado de "Patent Applications," por el Banco Mundial (BM), 2017 (<http://data.worldbank.org/indicator/IP.PAT.RESD>).

Esta situación lleva a inferir que la base para incrementar la productividad empresarial se sustenta en la gestación de tecnología, innovación e investigación, misma que para alcanzar un óptimo requiere de la adecuada y suficiente capacitación formal de los habitantes en el país, y dada la escasez de la misma, la reducida investigación y desarrollo se constituye como debilidad del Perú.

***Dominio histórico/psicológico/sociológico.*** Con respecto a la variable histórica, la evolución socioeconómica peruana posee una riqueza sustentada en la variedad de épocas y acontecimientos, que bien se recogen y exponen en las publicaciones de historia económica del Banco Central de Reserva del Perú, realizadas en conjunción con el Instituto de Estudios Peruanos. En las mismas, se expone en primer lugar al Perú antiguo, donde la organización económica respondía a la “autonomía” o aislamiento comercial y la sola organización de la especialización e intercambio de producción agrícola y ganadera a través del estado militar y la ingeniería de transporte e infraestructura (Contreras, 2009).

Asimismo, el segundo periodo muestra al Perú en la transición de la etapa prehispánica a la colonia, donde la administración nace del estado español reemplazante, con un sistema monárquico, del mismo modo que la economía migra al sistema agrario latifundista así como intensifica profundamente la actividad minera, y agrega los productos agrícolas y ganaderos europeos, estos últimos facilitados con el comercio en su forma monopólica hacia y desde España, así como la moneda, y el aspecto laboral y religioso (Contreras et al., 2009). A continuación, el periodo colonial tardío, refiere a la transición a un gobierno español más relajado, y donde las ideas independentistas y de orientación hacia la consecución del bienestar material se gestan en Perú y se basan en la inconveniencia de una mayor y creciente carga tributaria versus una economía que mantenía su mayor dependencia basada en la demanda y producción internas y sin una demanda externa más allá del monopolio español (Contreras et al., 2010).

En la siguiente etapa, la independencia peruana vislumbra el primer estadio de república, donde destacan dos etapas: la posguerra independentista, con una economía estancada y sin capital ni recursos humanos calificados, que encuentra en la venta del guano su recuperación y el reemplazo a la tributación por impuestos; y la posguerra del guano, con una economía estancada, pero con disposición de capitales y mano de obra técnica, que en el

marco de la reforma tributaria, política y comercial lleva al auge de los productos básicos (agrícolas, mineros, petrolíferos, y de caucho) versus el retraso en la industria local (Contreras et al., 2010).

Asimismo, dentro de estas actividades, cabe destacar particularmente las facilidades generadas para la agricultura comercial (Contreras, 2014). Finalmente, la segunda etapa republicana muestra la evolución tras la crisis de 1929, y hasta 1980, donde la población crece considerablemente y se traslada mayoritariamente a las ciudades costeras, gracias a la nueva infraestructura de carreteras y transporte terrestre a menor costo; siendo en este contexto, que se desarrolla la industrialización impulsada por los gobiernos militares a partir de Juan Velasco, la construcción de viviendas, la ampliación de infraestructura de salud y educación, la aviación comercial, el establecimiento de hoteles que sentaron las bases de la actividad turística, así como también la creciente informalidad y la aparición del narcotráfico.

Por otra parte, el Estado instauró la mayor parte de los ministerios actuales y la banca de fomento, agregó el papel moneda, controlando su emisión junto a la versión metálica, lo cual trajo experiencias tanto inflacionarias como devaluativas, afectando a los sectores interno y externo. En adelante, y principalmente desde los noventa, la liberalización económica es el núcleo de la actividad del país (Contreras, 2014). En suma, desde la sociedad ancestral militar de autoconsumo agrícola hasta la economía contemporánea organizada y abierta al comercio exterior, el Perú ha moldeado su historia desde ángulos varios que unifican a los ciudadanos y sirven de base de aprendizaje orientado hacia el desarrollo del país.

***Dominio psicológico y sociológico.*** Con respecto a la psicología y sociedad peruanas, la primera representa el perfil del comportamiento de la segunda, siendo esta última étnicamente múltiple, lo que la hace compleja en cuanto a ángulos tomados para la parte organizacional, así como social propiamente dicha. Con respecto a la parte organizacional, de

acuerdo a León (2013), las instituciones públicas, privadas y empresas aplican un liderazgo de origen estadounidense individualista y pro gran empresa. Esto no necesariamente conversa con la realidad empresarial peruana, mayoritariamente a nivel provincial, basada en valores colectivos y pequeños negocios familiares (León, 2013).

Asimismo, con respecto a la parte estrictamente social, el habitante peruano tiende a la asociación grupal, el círculo familiar, y el emprendimiento, en un ambiente de pobreza, problemas urbanos, e identidad nacional fragmentada. De modo específico, la tendencia hacia los grupos y cercanía familiar se encuentra en la mayor parte de la población de origen andino, independientemente de su ubicación presente, como parte de sus tradiciones comunitarias y colectivas. Asimismo, el emprendedurismo responde al fenómeno latinoamericano en el cual la juventud considera a los negocios como alternativa al empleo tradicional, aunque los beneficiarios sean principalmente de clases económicas altas dados sus elevados recursos y contactos en relación a sus pares pobres (León, 2013).

Por otra parte, estas realidades conviven con un ambiente de pobreza, reducida identificación local y serios inconvenientes urbanos como el tráfico vehicular, la violencia, y la comunicación masiva (León, 2013), siendo la violencia la de mayor gravedad, que se expresa en una creciente ola de delincuencia a la par de la ascendente bonanza económica, situación mejor conocida como el dilema urbano, que en el Perú responde a las desigualdades económicas, la elección racional del delincuente al tener un bajo costo en su actividad, y la desorganización social, expresada en una mayor población de clase media objetivo de robo y la sensación de desigualdad de oportunidades (Hernández, 2016).

En esta misma línea de problemas, la pobreza no se explica únicamente en las necesidades materiales insatisfechas, más sobre todo en el desarrollo íntegro en cuanto al logro personal y profesional, punto tampoco satisfecho. En cuanto a la variable de identidad peruana, existe un racismo basado más en el elemento económico, cultural y educativo del

estereotipo racial que el color de piel mismo; así como la autopercepción del habitante local como trabajador y creativo, pero a su vez corrupto, acomplexado y envidioso; siendo así que el estereotipo mestizo como punto de conjunción racial de la sociedad, funge como posible núcleo de identidad nacional aunque contenga una connotación negativa (León, 2013). En suma, la sociedad peruana, al tiempo que presenta caracteres de violencia, complejo racial y desigualdades socioeconómicas aún vigentes, es asimismo una ventana de oportunidad de desarrollo en cuanto a su disponibilidad para el trabajo, capacidad emprendedora, habilidad creativa, orientación al pequeño y/o mediano negocio familiar y a los valores colectivos.

***Dominio organizacional y administrativo.*** Con respecto a la administración, se puede apreciar el elemento Estado y Gobierno, tal como lo indica la Contraloría General de la República (2014) en su informe denominado *Estudio del proceso de descentralización en el Perú*. El Estado peruano es unitario y descentralizado, en un punto intermedio entre el modelo central y el modelo federal. En ese sentido, existen niveles de Estado con autonomía política, administrativa y económica. Asimismo, cabe destacar que esta forma de Estado tiene una vigencia relativamente reciente, pues los niveles de autonomía mencionados se establecieron en 2003, como parte del proyecto de descentralización del gobierno de turno. Por otra parte, y en referencia al segundo elemento, el gobierno peruano es presidencial pero sujeto al control parlamentario, siendo ambos, presidente y cámara parlamentaria, elegidos democráticamente (Contraloría General de la República, 2014).

En resumen, el Perú como Estado descentralizado y con un gobierno presidencial democrático posee una ventaja al facilitar el acercamiento de las políticas a la realidad de cada jurisdicción autónoma, de modo que todas tengan oportunidades para su crecimiento.

***Dominio militar.*** Con respecto a la variable militar, cabe mencionar los aciertos y los puntos a mejorar recientemente. En este respecto, el gobierno alcanzó una positiva eficacia del 96% de ejecución del presupuesto asignado al sector en 2015, dentro del cual las compras



alcanzaron el 98.1% del presupuesto, logro significativo frente a periodos anteriores. Con respecto a las compras, destacan las inversiones de la marina de guerra en proveedores de Holanda y Canadá; así como la fuerza aérea, con inversiones en proveedores de Rusia, Canadá y la Unión Europea. Sin embargo, la agenda pendiente se centra en la adquisición de helicópteros, así como mantenimiento de aviones (Mejía-Prada, 2015).

Considerando el panorama aún más reciente, en 2016 el Perú ha realizado pequeñas inversiones (básicamente helicópteros) comparado a sus pares en Latinoamérica, donde destacan las renovaciones militares en Brasil, México, Argentina y Chile, lo cual se explica por las diferencias en necesidades, por una parte, ya que en casos específicos, tenemos la lucha contra el narcotráfico en México, la renovación de ingentes equipos y unidades en Chile, y hasta la oposición política a Estados Unidos en Venezuela (Stuenkel, 2017). Por otra parte, dado que el Perú incluye a estos problemas, aunque en menor medida, se entiende que sus necesidades son menores, aunque se infiere también una negligencia que supone un punto a mejorar.

Asimismo, en referencia al detalle de estructura y capacidad militar, el país posee una división gubernamental y una ejecutiva, donde la gubernamental está representada por el Jefe de Estado, el Primer Ministro, el Ministro de Defensa y el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, o en otros términos, el representante de la división militar ejecutiva; esto es, el Ejército, la Marina de Guerra, y la Fuerza Aérea del Perú (Stuenkel, 2017).

Con respecto al Ejército, el país posee 76,000 efectivos y más de 200,000 reservistas, distribuidos en las regiones militares norte, centro, sur, oriente, y valles de Apurímac y Ene, equipados con más de 1,000 unidades de artillería y misiles de corto y mediano alcance, así como más de 400 vehículos de apoyo y 30 unidades de aviación del ejército (“Perú tiene la cuarta,” 2015). En cuanto a Marina de Guerra, el Perú cuenta con 25,000 efectivos distribuidos en dos comandos operacionales, cinco fuerzas navales y cinco zonas navales,

equipados con una flota compuesta por fragatas, corbetas, misiles, submarinos, fuerzas ligeras y anfíbias, buques varios, y aviación naval, por un total de más de 60 unidades; así como 2 batallones de infantería marina anfibia con sus respectivos equipamientos de materiales y artillería, apoyados por la guardia costera. Conviene indicar que las bases principales se ubican en Callao, Chimbote, Iquitos, Paita, Mollendo, Marcona, Pucallpa, Puno, y la zona VRAE (Tecnología Militar, 2014). En relación a la Fuerza Aérea, se cuenta con 16,000 efectivos distribuidos en las divisiones siguientes: de combate (Lima), y las Alas Aéreas N° 1 (Piura), N° 2 (Lima y Callao), N° 3 (Arequipa), N° 5 (Iquitos). Asimismo, la cobertura aérea está equipada con aviones y helicópteros militares, suministros de vigilancia electrónica, enlace y reconocimiento, artillería y otros, por un total de más de 150 unidades. Conviene indicar que las bases principales se ubican en Chiclayo, Talara, Pisco, Piura, Arequipa, Lima, Iquitos, y Pucallpa (“Perú tiene la cuarta,” 2015).

En resumen, puede decirse que el poder militar peruano posee recursos para la defensa en la mayor parte del territorio nacional, vía tierra, mar y aire, aunque asimismo la cobertura de los mismos es aún limitada en cuanto a mantenimiento y adquisiciones y en cuanto a nivel de inversión pública; un inconveniente que representa una seria deficiencia para el país.

### **3.1.3 Principios cardinales**

***Influencia de terceras partes.*** El Perú se encuentra relacionado con una variedad de países, ya sea en forma directa, a través de convenios individuales o grupales, e indirecta, a través de la influencia que terceras partes tienen sobre los países miembros de los acuerdos que existen. En ese sentido, la relación geográfica, gubernamental y económica aparece como factor fundamental, siendo que la mayor parte de acuerdos se centran en Latinoamérica, Estados Unidos, la Unión Europea, China, Japón y las naciones del bloque asiático, que como lo indicaron Bouzas y Zelicovich (2014), inició con el bloque norteamericano en su interés de

acercamiento vía acuerdos comerciales con Chile, Australia, Nueva Zelanda, República Dominicana, Colombia y finalmente Perú.

Todos estos países tienen acceso geográfico, y, excepto Latinoamérica, con preponderancia económica y política internacional. Asimismo, a nivel regional, Bartesaghi y Pereira (2016) indicaron que la base de la integración se encuentra en la emergencia de la Organización de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, mismos que derivaron en el Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GAAT), hoy Organización Mundial del Comercio (OMC), la cual ha determinado los lineamientos del comercio mundial e influido en la política internacional global.

En este contexto, se gestan interrelaciones políticas y comerciales que llegan a converger en tratados a nivel continental, como lo evidencia la creación de la Comunidad Económica Europea (CEE), hoy Unión Europea (UE); la cual influyó como modelo de asociación para los países en Latinoamérica, el Sudeste Asiático y África, quienes encontraron una herramienta de estabilidad política supranacional facilitadora de la sustentabilidad económica de la integración; realidad que se evidencia en la firma del Pacto Andino, hoy Comunidad Andina de Naciones (CAN), el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), el Foro de Cooperación Económica de Asia Pacífico (APEC), y el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), estos últimos impulsados por Estados Unidos, país que a su vez cerró un acuerdo de cooperación comercial con Canadá y México (Bartesaghi & Pereira, 2016).

Asimismo, a estos convenios se agregaron los Tratados de Libre Comercio (TLC) para promover zonas arancelarias libres, donde el Perú, al igual que otros países de Latinoamérica, suscribieron este tipo de acuerdos con importantes economías como la Unión Europea, en el marco del acuerdo CAN-UE - Perú-Colombia (Álvarez & Guerra-Barón, 2013). Además, se tienen acuerdos o tratados comerciales binacionales con los Estados

Unidos, Canadá, China, Japón, Corea del Sur y Singapur. Así como la Alianza del Pacífico, convenio firmado en conjunto con Chile y Colombia (Carhuaricra & Parra, 2016). La influencia de estos bloques y/o países, es por tanto, importante, siendo que Estados Unidos es uno de los principales socios comerciales, de inversión e influencia política del país, segundo receptor de las exportaciones peruanas (Andina, 2017a) y tercer contribuyente a la inversión extranjera directa en Perú al 2016 (Proinversión, 2017).

El impacto de los Estados Unidos en la economía y política a nivel global es elevado, como se vio en la crisis de 2008, que impactó en Perú y el mundo negativamente, así como en la actual política exterior de contracción comercial y orientada al mercado interno del presidente Donald Trump, lo que como en el caso de México, ha afectado a otras naciones, además de la salida de Estados Unidos del TPP, que también mina al potencial crecimiento del sector externo peruano. En cuanto a la Unión Europea, esta es también actor principal, constituyendo el segundo receptor de las exportaciones peruanas y el primer contribuyente de la inversión extranjera en Perú (Cortinas, 2017).

Al igual que los Estados Unidos sufrió los efectos de la crisis del sector hipotecario, y adicionó la crisis de la deuda soberana a su economía, entrando en una recesión que ha influido en las exportaciones de países como China, y también al Perú. Por otro lado, en el caso de China, es importante destacar su posición como epicentro económico financiero mundial, y su influencia en Latinoamérica, con un incremento del volumen comercial en el siglo XXI, y con especial interés en América del Sur, particularmente Brasil, Argentina, Perú y Ecuador. En relación al Perú, China, tiene influencia crucial pues es el primer comprador del país (Proinversión, 2017).

Considerando el panorama estadounidense de restricción comercial, China tiene la oportunidad de tomar el lugar de Estados Unidos y contraponer los efectos negativos americanos con la apertura oriental. Por otra parte, la influencia de la CAN en el Perú

circunda alrededor del TLC suscrito con la Unión Europea en el marco de la Asociación UE-CAN (Colombia-Perú), alternativamente a la integración geopolítica precedente. En esa misma línea, el MERCOSUR tiene en Brasil al centro de influencia base de Sudamérica vía corporaciones como Odebrecht, Andrade Gutiérrez, Vale, Petrobras, InBev, Gerdau, JBS, Itaú y Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), así como vía impulsos integradores como el Consejo de Defensa Suramericano (CDS); donde la mayor parte de las mencionadas corporaciones tienen presencia en el país. De ello se deriva que MERCOSUR, representa un elemento determinante para Perú, no obstante la crisis económica y de corrupción presente en Brasil, principal aliado.

Asimismo, la Alianza del Pacífico tiene en Chile al centro de influencia, dada su estabilidad política, económica, como miembro de la OCDE, siendo este país, en conjunto con Colombia y México, un bloque con potencial de expansión comercial y de cooperación técnica hacia dentro, entre miembros y hacia afuera, como bloque; lo que redundará en beneficio del crecimiento de la economía peruana. Finalmente, es evidente que el Perú es influenciado fuertemente por la sociedad comercial y de cooperación con Estados Unidos y la Unión Europea, que enfrentan una realidad de cierre político comercial del primero y potencial réplica de ello en el segundo, por una parte; así como es influenciado de modo clave por el gran bloque asiático, principalmente China, así como la CAN, el MERCOSUR y la Alianza del Pacífico, que ofrecen mega mercados para la expansión del comercio exterior peruano y la asistencia técnica, por otra parte; de modo que la influencia de terceras partes es una oportunidad.

***Lazos pasados y presentes.*** Con respecto a las conexiones tradicionales y actuales, Perú se encuadra dentro del escenario Latinoamericano, particularmente el Sudamericano, con cuyas naciones comparte geografía, historia, cultura, política y realidad social y económica. En relación a la variable histórica, el Perú, al igual que los países latinos, ha

pasado por el desarrollo de las culturas precolombinas, donde posteriormente la integración se gesta en la colonización española a través del establecimiento de virreinos orientados a la exportación e importación monopólicas de minerales, materias primas y de productos terminados, en ese orden, hasta su debilitamiento aprovechado por Inglaterra y por la sociedad criolla, situación que lleva a la independencia financiada por la banca británica y liderada por los intereses criollos, y que a su vez denota el nacimiento de las repúblicas abiertas a las relaciones con otros países como Inglaterra, Francia y Estados Unidos, siendo este último protagonista de la expansión hacia abajo vía conflictos con México y Centroamérica para luego crear proteccionismo acorde a sus intereses frente a Gran Bretaña y Europa hasta consolidarse como centro económico, financiero, comercial, y político del mundo a partir de la segunda mitad del siglo XX hasta el presente.

Asimismo, en cuanto al aspecto político y sociocultural, el Perú presenta, como parte de su proceso histórico, similitud con sus pares latinoamericanos en cuanto a estados democráticos y sociedades racialmente, étnicamente y gastronómicamente diversas, con grandes desigualdades en acceso a servicios básicos, educación y riqueza; y donde los grupos poblacionales aborígenes o con orígenes autóctonos tienen menos oportunidades que los grupos europeos o con ascendencia europeo criolla, lo cual tiene su origen en la ocupación luso-española y la inmigración europea que trajo consigo el capital y la cultura que moldeó los gobiernos y la política de nuestros países, en detrimento de las comunidades indígenas y africanas. Estas diferencias y el mantenimiento de las mismas han llevado a Latinoamérica, y en particular a Perú, Chile, Argentina, Brasil y Paraguay a así gestar delincuencia e inseguridad ciudadana, así como repetidos episodios de caudillismo y dictadura militar, movimientos terroristas o de guerrillas, y grupos locales reticentes al emprendedurismo exterior, que crearon populismos económicos en desmedro del desarrollo, escenario que aún

en las democracias latinas actuales representa una amenaza a su estabilidad mientras estas desigualdades no se reduzcan a niveles razonables.

Por lo que incumbe a lo geográfico, Perú y Latinoamérica comparten un vasto territorio rico en hidrografía, minerales, recursos petrolíferos, potencial agropecuario, y diversidad biológica, los que se han delimitado a cada nación en el proceso histórico colonial y republicano. Finalmente, por la parte económica, el país y sus similares latinos comparten lazos comerciales, de cooperación técnica y estabilidad política a través de importantes tratados como la CAN, el MERCOSUR, y la Alianza del Pacífico; que han contribuido a un mayor esfuerzo de sostenibilidad gubernamental y a un incremento sustancial del comercio exterior y el flujo de trabajadores entre sus miembros. En resumen, aunque la historia y la cultura ligan positivamente a Perú y Latinoamérica, la política inestable y la corrupción inherente a la misma en la región, hacen de los lazos pasados y presentes una amenaza para el Perú.

***Contrabalance de intereses.*** Con respecto a los lazos contrabalance, se puede resaltar la corriente de proteccionismo en Estados Unidos y Europa versus la expansión de China y Asia a nivel económico-financiero y político; así como el debilitamiento del bloque Mercosur liderado por Brasil versus el fortalecimiento de la CAN y la Alianza del Pacífico, liderados por Perú, Colombia, en el primer caso y por Chile, en el segundo. Lo mencionado anteriormente se evidencia en la política exterior estadounidense de Donald Trump centrada en proteger la industria local y limitar el comercio externo, como se ve en la anulación del TPP, así como en la salida del Reino Unido de la Unión Europea, lo cual es nocivo para la balanza británica y representa una corriente política que ya existe en países europeos como Francia y Alemania; de tal modo que ambos eventos, el británico y el americano, constituyen un punto negativo para las economías latinoamericanas y especialmente para Perú, que tiene a ambos bloques entre sus principales compradores e inversionistas.

Por otra parte, en cuanto al bloque asiático, China, al contrario de Estados Unidos y la Unión Europea, ha llevado a cabo una serie de acuerdos que fomentan sus relaciones comerciales a nivel global, el cual funge de ente financiador de proyectos de desarrollo en países en desarrollo, ambos dentro de una estrategia de posicionamiento transcontinental, lo cual es positivo para Perú, considerando que ya existen inversiones chinas en minería y otros rubros, así como un TLC precedente que ha llevado a China a ser nuestro primer socio comercial. Por lo que respecta al MERCOSUR, el liderazgo del bloque vía Brasil se ha ralentizado a consecuencia de la recesión económica, la inestabilidad socio política y la crisis de corrupción reciente en esta nación, lo que ha afectado a Latinoamérica por la presencia de sus grandes corporaciones en muchos países, y como comprador en reducida capacidad de gasto. Por otro lado, la CAN y la Alianza del Pacífico hacen un contrapeso a la situación del MERCOSUR, dada la existencia de un Acuerdo UE-CAN (Colombia y Perú) que ha facilitado la suscripción de dos TLC de la Unión Europea con Perú y Colombia, individualmente; así como la Alianza del Pacífico, que por la presencia de Chile en la OCDE, y por pertenecer Perú y el resto de miembros al APEC, ofrece un impacto positivo para el Perú de cara a la expansión de Asia liderada por China.

A lo anterior, es importante agregar el hecho de que Sudamérica presenta tres orientaciones que son de apertura, proteccionista y antiimperialista, donde la Alianza del Pacífico se enmarca en la primera, la CAN, excepto Venezuela, en la primera y segunda, y el MERCOSUR en la segunda. En resumen, los intereses de Estados Unidos, la Unión Europea y países como Brasil, Argentina, Bolivia, Uruguay y Paraguay giran en torno al proteccionismo y medidas populistas o al antiimperialismo como en Venezuela; mientras que China, el bloque asiático, Ecuador, Colombia, Chile, y Perú centran sus intereses alrededor de la apertura comercial, la competitividad y la estabilidad económica, de modo que los lazos contrabalance de intereses constituyen una oportunidad para el Perú.



**Conservación de los enemigos.** Los enemigos en Latinoamérica son Chile y Ecuador. En el caso de Chile, con quienes se ha librado un conflicto en la Guerra del Pacífico, ganado por Chile, y recientemente se han experimentado tensiones por la resolución del diferendo marítimo con el país del Sur en la Haya que fue favorable a Perú, así como por la carrera armamentista de Chile. Esto incrementó los riesgos bélicos en la región sudamericana, dada la posible intervención de otros países (BBC, 2014). Sin embargo, Chile mantiene inversiones en Perú equivalentes al 10% de la inversión extranjera total (Proinversión, 2017).

Además de que ambos países tienen convenios comerciales y de cooperación técnica mutua, principalmente en minería, además de la suscripción de la Alianza del Pacífico, donde la presencia chilena es clave para la negociación como bloque ante otros grupos transnacionales de países en favor de ambas naciones. Por el lado de Ecuador, hemos librado un conflicto en la guerra de Tiwinza, ganada por Ecuador, y aunque no ha habido nuevos episodios militares posteriores, cabe mencionar que el comercio exterior es saludable, siendo que las exportaciones de Perú a Ecuador son de US\$ 670.1, US\$ 674.9, y US\$ 649.6 millones, en 2014, 2015, y 2016, respectivamente (“Exportaciones a Ecuador caen,” 2016).

Además de que forman parte de la CAN, que orienta el comercio exterior hacia la Unión Europea. Finalmente, de lo mencionado se infiere que es importante mantener a los enemigos Chile y Ecuador vía adecuadas relaciones diplomáticas, dado el beneficio de la paz, las inversiones, el comercio, y la estabilidad de la Alianza del Pacífico de cara a bloques externos, en el caso de Chile; así como por el beneficio de la paz, el comercio exterior y de la estabilidad de la CAN de cara a la Unión Europea; por tanto, la conservación de los enemigos es una oportunidad para el Perú.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en la industria del pimiento en la región La Libertad**

El Perú es influenciado fuerte y positivamente por la sociedad comercial y de cooperación con el bloque asiático, principalmente China y Japón, y de la cuenca del

Pacífico, principalmente la Alianza del Pacífico. Por otro lado, con los Estados Unidos y la Unión Europea, con una realidad de cierre político comercial, las perspectivas comerciales son menores, situación solventada con la preponderancia de sus pares orientales de modo que estos últimos representan un mayor potencial agroexportador para el pimiento peruano y liberteño.

Asimismo, las desigualdades socioculturales y étnicas, la inseguridad ciudadana, la inestabilidad política vía el colonialismo, caudillismo militar y/o dictatorial, y los lazos de corrupción en Latinoamérica y Perú constituyen una amenaza para la sostenibilidad del desarrollo socioeconómico del país, y por ende, para el impulso del sector agrícola, en particular del pimiento en La Libertad. Por otra parte, los intereses peruanos se encuentran alineados con los del gigante regional Asia Pacífico, orientados hacia la competitividad y apertura socioeconómica y comercial; en contraste con los intereses estadounidenses y europeos, direccionados hacia el proteccionismo en sus relaciones multilaterales; de modo que el gran mercado oriental y del Pacífico, excepto Estados Unidos, es sin duda una oportunidad fundamental para aumentar las exportaciones e inversiones en la economía y la agricultura nacional, y local liberteña, especialmente en el pimiento.

Por otra parte, es importante mantener a los enemigos Chile y Ecuador vía adecuadas relaciones diplomáticas, dado el beneficio de la paz, las inversiones, el comercio, y la integración en la Alianza del Pacífico y la CAN; de tal manera que la sociedad con ambos países es una oportunidad para expandir nuestra producción agregada, y con ella la agricultura orientada al pimiento en La Libertad. Finalmente, se observa que la promoción productiva del pimiento en la región liberteña encuentra oportunidades reflejadas en la influencia económica positiva de la región Asia Pacífico (excepto EE.UU.), en el contrabalance de intereses alineados con la expansión del bloque oriental y del Pacífico versus la contracción euro-americana, y en la asociatividad con nuestros enemigos Chile y

Ecuador; así como una amenaza centrada en la desigualdad socioeconómica, inseguridad, inestabilidad política y corrupción en nuestros pares latinoamericanos y al interior del país.

### **3.2 Análisis Competitivo del Perú**

Por medio de este esquema presentado por Porter (2009), se puede definir con claridad las cuatro fortalezas del poder nacional, los cuatro ases del póker, que generan o crean ventajas para competir. El modelo del diamante está relacionado con el análisis del continente, el país, la región, o el Estado. Estas fortalezas son las que siguen: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) sectores relacionados y de apoyo. Aparte de los cuatro ases del póker, se encuentran el azar y el gobierno, que también tienen relación con la competitividad de las naciones (D'Alessio, 2015).

#### **3.2.1 Condiciones de los factores**

Se refiere a la situación actual del país, región o estado, en cuanto a los “factores de producción”, como recursos (naturales, la ubicación geográfica y la tierra, la mano de obra y el conocimiento, y el capital), infraestructura (material, administrativa, científica y tecnológica, etc.) y demás bienes y servicios necesarios para competir en un determinado sector (medidos en cantidad y costos, calidad, y especialización) (D'Alessio, 2015).

Según el *Global Competitiveness Report 2016-2017* del Foro Económico Mundial (Schwab, 2016), que evalúa los factores que impulsan la productividad y crecimiento en 138 países, Suiza se ubica como la economía más competitiva seguida por Singapur y Estados Unidos. En cuarto lugar está Holanda, que ha mejorado su posición por delante de Alemania, seguidos por Suecia y Reino Unido. Las otras economías que tienen posiciones competitivas privilegiadas son Japón, Hong Kong y Finlandia. Dentro de este ranking, el Perú se ubicó en el puesto 67, subiendo dos posiciones respecto al informe del año anterior. Es así que se mantiene la tercera posición a nivel de América del Sur, detrás de Chile y Colombia.

Además, se posee la sexta posición entre los países de América Latina y el Caribe, como se aprecia en la Figura 4.

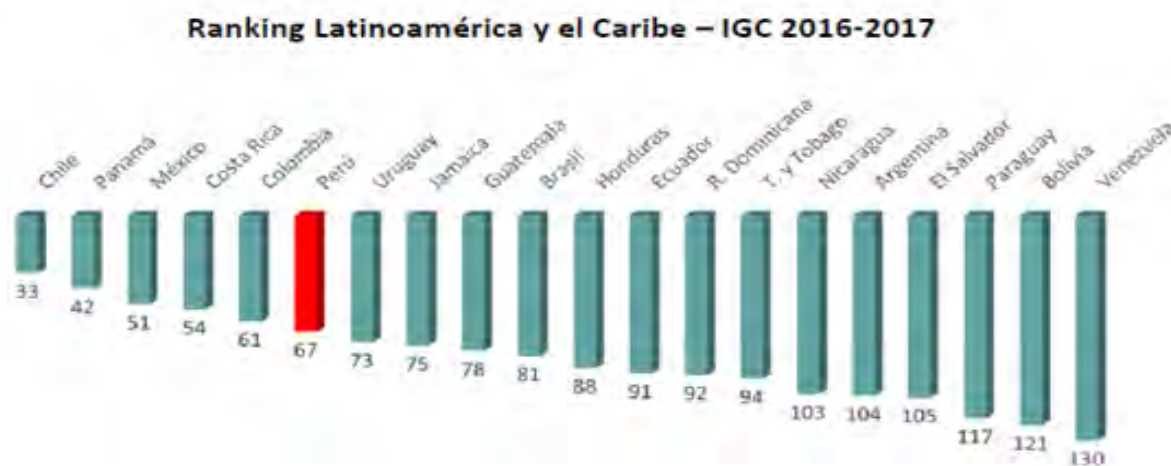


Figura 4. Ranking de Competitividad en América Latina y el Caribe. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 7), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Tabla 16

*Evolución de los Pilares de la Competitividad en Perú*

Pilar	2016-2017		2015-2016	
	Posición	Valor	Posición	Valor
Instituciones	106	3.4	116	3.3
Infraestructura	89	3.6	89	3.5
Estabilidad macroeconómica	33	5.4	23	5.9
Salud y educación básica	98	5.3	100	5.3
Educación superior y capacitación	80	4.1	82	4.1
Eficiencia de mercado	65	4.4	60	4.4
Eficiencia del mercado laboral	61	4.3	64	4.3
Sofisticación de los mercados financieros	26	4.7	30	4.5
Disponibilidad tecnológica	88	3.6	88	3.4
Tamaño de mercado	48	4.4	48	4.4
Sofisticación empresarial	78	3.8	81	3.8
Innovación	119	2.8	116	2.8

Nota. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 294), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum; y de *The Global Competitiveness Report 2015-2016* (p. 294), por K. Schwab, 2015, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Como se ha podido apreciar en la Tabla 16, el Perú tuvo mejoría en seis de los 12 pilares. Estos pilares son los siguientes: (a) instituciones (116 a 106), (b) salud y educación básica (100 a 98), (c) educación superior y capacitación (82 a 80), (c) eficiencia del mercado

laboral (64 a 61), (d) sofisticación de mercados financieros (30 a 26), (e) preparación tecnológica (92 a 88), (f) sofisticación empresarial (81 a 78). El país retrocedió en dos pilares, que son eficiencia del mercado de bienes (60 a 65), e innovación (116 a 119). Entre los factores más problemáticos para hacer negocios destacan la burocracia gubernamental, las regulaciones laborales restrictivas, la corrupción, y la inadecuada infraestructura, entre otros (World Economic Forum, 2016).

### **3.2.2 Condiciones de la demanda**

En este punto se analiza cómo es la naturaleza de los clientes de acuerdo con el producto del sector en el mercado (si están informados, son exigentes, si existen segmentos especializados, si tiene otros requerimientos) (D'Alessio, 2015). En relación a la demanda del pimiento en la región La Libertad, el estudio debe realizarse a nivel macroeconómico, de modo que se toma como base a la demanda agregada, en sus componentes: (a) interno y (b) externo. En cuanto a la demanda interna sus elementos son: (a) consumo, (b) inversión, (c) gasto público, y (d) importaciones.

En lo que refiere al consumo real, el Perú ha alcanzado volúmenes de S/ 235,490 y S/ 308,210 millones en 2011 y 2015 respectivamente, constituyendo el 61.6% y el 63.8% del PBI en 2011 y 2015, y con crecimientos del 7.2% y 3.4% en dichos años. Esto indica que la población peruana mantiene un creciente flujo de compras, así como un aumento en su propensión marginal a consumir (ver Tabla 17). Asimismo, el consumo mantiene una constitución promedio anual de 62.9% del PBI para el periodo 2011-2015, con un crecimiento medio anual de 5.5%, y crecimientos individuales positivos para todo el periodo, al igual que el gasto público; mientras la inversión, las importaciones y las exportaciones crecen un -3.2%, -1.4%, y -0.8% en 2014; de modo que el consumidor peruano muestra una relativamente elevada disposición a consumir, y una creciente capacidad de gasto, adicionado a una notable estabilidad, como se puede apreciar en la Tabla 17 y en la Tabla 18.

Tabla 17

*Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto, en Millones de Soles de 2007*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Consumo	235,492	252,507	271,305	286,837	298,063	308,207
Inversión	75,141	87,307	90,399	100,888	97,646	98,650
Gasto público	64,018	63,576	71,033	76,700	78,912	82,356
Importaciones	97,316	108,648	120,283	125,345	123,640	126,787
Exportaciones	105,044	112,310	118,819	117,286	116,294	120,383
PBI	382,380	407,052	431,273	456,366	467,276	482,809

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales,” por el Banco Central de Reserva (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Tabla 18

*Estructura Porcentual del Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Consumo	61.6	62.0	62.9	63.8	63.8	62.9
Inversión	19.7	21.4	21.0	22.1	20.4	20.9
Gasto público	16.7	15.6	16.5	16.8	17.1	16.6
Importaciones	25.5	26.7	27.9	27.5	26.3	26.7
Exportaciones	27.5	27.6	27.6	25.7	24.9	26.3
PBI	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales,” por el Banco Central de Reserva (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

### 3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de los competidores

Este punto se refiere a las condiciones del país que rigen, la creación, organización y gestión de las empresas. Asimismo, integran las condiciones o competencia que ofrece el país con respecto a competencia fuerte, fomento de la inversión, mejora continua, legislación, entre otros (D’Alessio, 2015).

Según el ranking de *Doing Business 2017*, publicado por World Bank Group (2017), el Perú se ubica en la posición 54 de 190 países registrados con 70.25 puntos porcentuales. En el último período bajó un escalón respecto al año 2016. Perú se ubica por debajo de México (72.29) y Colombia (70.92) y supera en su facilidad para hacer negocios a Chile (69.56), Panamá (66.19), Ecuador (57.97), Argentina (57.45) y Brasil (56.53).

Uno de los factores de debilidad competitiva en el Perú es el relacionado a apertura de negocios donde el país se encuentra en la posición 103, perdiendo posiciones desde el puesto

94 que se tenía en el período anterior. Esto se dio como consecuencia de requerirse 26 días para poder registrar una empresa, lo que genera un costo de 9.9% del ingreso per cápita (ver Tabla 19) debido a que se tienen indicadores como: número de días para que una persona pueda inscribir a una empresa de 26 días, donde el costo se registra en 9.9 % del ingreso per cápita.

Tabla 19

*Ranking Doing Business del Perú, Año 2017*

	DB2017 clasificación	DB2016 clasificación
Global	54	53
Apertura de un negocio	103	94
Manejo de permisos de construcción	51	48
Obtención de electricidad	62	56
Registro de propiedades	37	38
Obtención de crédito	16	14
Protección de los inversionistas minoritarios	53	51
Pago de impuestos	105	107
Comercio transfronterizo	86	86
Cumplimiento de contratos	63	62
Resolución de la insolvencia	79	77

*Nota.* Tomado de “Doing Business 2017: Equal Opportunity for All,” por el World Bank Group, 2017 (<http://espanol.doingbusiness.org>).

Asimismo, la productividad empresarial es un punto álgido en el Perú. Las instituciones peruanas a cargo de la gestación de políticas a favor del desarrollo de ciencia, tecnología e innovación (CTI), elemento fundamental para la creación de nuevos productos en las compañías, no han otorgado la prioridad necesaria al mencionado sector. Otro punto es que las empresas sin restricciones financieras han alcanzado realizar inversiones en CTI, al contrario de aquellas que sí las tenían (Tello, 2017). Por ello, el país encuentra en la limitada productividad empresarial, un factor desfavorable con miras a la competitividad.

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Indican la presencia o ausencia de proveedores y/o afines en el país (si son competitivos internacionalmente, si están capacitados, si tiene presencia local, si brindan los

requerimientos necesarios, entre otros) (D'Alessio, 2015). A su vez, revisando los aspectos particulares, se encuentra que el país dispone ampliamente de recursos hídricos, cuyo acceso, sin embargo, requiere mejoras.

La Autoridad Nacional del Agua (ANA) es la responsable de administrar las cuencas hidrográficas que hay en el país. Para lo cual se ha creado un registro de usuarios, estableciendo volúmenes específicos a los que cada uno tiene derecho, en función de su infraestructura y nivel de producción. Este proceso está muy avanzado a nivel de la región costa, por proyectos especiales que se han desarrollado, siendo que en la costa el proceso está bastante facilitado por los proyectos especiales, mientras que en la región sierra y selva el proceso de distribución de agua para actividades productivas se ha dificultado por la escasez de infraestructura de riego que garantice las entregas (Autoridad Nacional del Agua, 2016). De este modo, la riqueza del agua requiere alcanzar un acceso integral, agregando a la infraestructura de irrigación costera, aquella pendiente en la sierra y selva del Perú. Por ello, la provisión del recurso hídrico es amplia, pero aún insuficiente en el país.

En cuanto a infraestructura de telecomunicaciones, la mayor parte de la televisión y radio gratuitas se basan en Lima y se complementan con pequeños proveedores locales en provincias, excepto en la versión pagada, donde la televisión por cable, telefonía fija, móvil e Internet se concentran en un duopolio transnacional: Telefónica/Movistar y América Comunicaciones/Claro (Villanueva-Mansilla, 2016). La penetración es importante, donde las líneas telefónicas móviles por cada 100 personas se mantienen por encima del 100% desde 2010 y alcanzó 103.4% en 2014. En cuanto la cobertura en número de distritos es del 90%. Asimismo, el acceso de los hogares a servicios de telecomunicaciones alcanza el 86.4% o 7.5 millones de hogares (Loaiza, 2015). Por tanto, la oferta de telecomunicaciones alcanza la mayor parte del país. Asimismo, la infraestructura eléctrica es amplia, cubriendo el 87.1% a nivel nacional, y 63.6% a nivel rural en el censo al 2012 (Rojas, 2013).



Sin embargo, la infraestructura de transporte requiere mejoras. En cuanto a ello, el Estado peruano ha invertido un 2.77% y un 2.51% del PBI en infraestructura total en el 2011 y 2015 respectivamente. En estos períodos destacó la inversión en transporte con 2.05% y 1.44% del PBI en el 2011 y 2015, respectivamente. A su vez, los servicios de seguridad ciudadana se mantienen en baja cuantía. Al 2015, el país contaba con 1,470 comisarías, destacando Cajamarca y Lima, con 126 cada una. Asimismo, el 22.2% de ellas tiene una cobertura de 5,000 personas. El 23.2%, 5 a 10,000; y el 8.6% a más de 80,000, para el año 2015. Por otro lado, se tenían 36,380 efectivos en el territorio local, con un efectivo por cada 856 habitantes, lo cual es bastante reducido considerando la inseguridad ciudadana predominante (INEI, 2016a).

Asimismo, la oferta financiera peruana es amplia y reconocida. En términos generales, el sistema financiero cuenta con 78 entidades, entre bancos, financieras, cajas municipales, cajas rurales y Edpymes. Además, en este grupo destaca la presencia estatal, principalmente en la banca de fomento representada por la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) y el Banco Agropecuario (AGROBANCO) (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017). Al interior del sistema financiero, el sector bancario es bastante sólido, con un incremento de 4.2% y 2.9%, alcanzado un 37% y 38% en los índices Créditos/PBI y Depósitos/PBI, respectivamente, en el 2014, donde resaltan el Banco de Crédito del Perú (BCP), en la banca múltiple, y MiBanco Grupo ACP Corp. (MiBanco), en la banca MyPE; como líderes del sector (Lizarzaburu, Arbaiza, & Del Brío, 2015).

Asimismo, el sector conformado por cajas municipales (CMAC), cajas rurales (CRAC), financieras y Edpymes, destaca por su especial orientación hacia las microfinanzas. En este segmento, las CMAC son las de mayor antigüedad y se fundaron en los años 80 con el objetivo de proveer financiamiento a sectores de bajos ingresos a nivel nacional. Por otra parte, las CRAC y Edpymes se crearon en la década siguiente, con el fin de proveer servicios

financieros a las áreas rurales y semiurbanas (Aguilar, 2014). Finalmente, el país sobresale por ofrecer el ambiente más favorable para el desarrollo microfinanciero, alcanzando el primer lugar en entorno de inclusión financiera (Asociación de Bancos del Perú [ASBANC], 2015). Por tanto, el Perú dispone de suficientes proveedores financieros.

### **3.2.5 Influencia del análisis en la industria del pimiento en la región La Libertad**

En cuanto a la oferta, el Perú tiene a los recursos naturales y la fuerza laboral como fortalezas para el desarrollo local y del pimiento, mientras que encuentra en el capital, la tecnología e infraestructura como sus debilidades y puntos de mejora, de cara al aumento de competitividad versus sus pares latinos y para atender sus mercados de exportación. En relación a la demanda, se encuentra que la demanda agregada peruana es favorable a la oferta en general y al pimiento en cuanto al consumo, exportaciones e importaciones; mientras que se muestra desfavorable en relación a la inversión y el gasto del gobierno.

Con respecto a la competitividad, el Perú encuentra factores favorables y desfavorables para la producción general y para el pimiento. En relación a los puntos favorables, tenemos nuestros grandes recursos hídricos, la diversidad geográfica y de recursos naturales, y la fuerza laboral joven en el país. En relación a los puntos no favorables, tenemos el bajo nivel de investigación y desarrollo, la baja cobertura de infraestructura, la inseguridad interna, el limitado desarrollo de la educación, la baja atención de salud, la limitada productividad empresarial, y la corrupción generalizada.

En relación a los sectores de apoyo, el Perú posee oferta en mayor o menor suficiencia para impulsar a la actividad productiva nacional y al pimiento. En el caso de oferta suficiente o mayormente suficiente, tenemos la provisión del recurso hídrico, la disponibilidad de fuerza laboral joven, las telecomunicaciones, la provisión de energía eléctrica, y proveedores financieros incluyentes. En cuanto a la oferta insuficiente, tenemos el sistema educativo, la investigación y desarrollo, la salud pública, y la seguridad interna.

En resumen, en aras del desarrollo general y del pimiento, el Perú posee una oferta formidable en recursos naturales y población, pero requiere mejorar el capital, tecnología e infraestructura para ser consistente con la demanda, que es bastante favorable en el sector externo, pero no los es tanto a nivel interno, particularmente en inversión y gasto de gobierno. Asimismo, el país es competitivo en recursos naturales y fuerza laboral, más necesita impulso en salud, educación, investigación, infraestructura, seguridad interna y transparencia política; mismos que se reflejan en los sectores de apoyo, suficientes en el recurso hídrico, fuerza laboral, telecomunicaciones, electricidad y finanzas; e insuficientes en salud, educación, investigación y seguridad interna.

### **3.3 Análisis PESTE**

Según lo indicado por D'Alessio (2015), la auditoria externa considera siete categorías de factores externos clave que afectan directamente a los productos, mercados y organizaciones que compiten en el sector estudiado a través del análisis de las siguientes fuerzas: (a) políticas, gubernamentales y legales; (b) económicas y financieras, (c) sociales, culturales y demográficas; (d) tecnológicas y científicas, (e) ecológicas y ambientales, (f) competitivas y (g) factores claves de éxito para el sector industrial.

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

Con la puesta en marcha del proyecto especial Chavimochic, en La Libertad se ha dinamizado la economía regional, gracias a la irrigación de áreas agrícolas. Entre la primera y segunda etapa de este proyecto se contempla la irrigación de 144,385 hectáreas, de las cuales 66,075 son nuevas. Con esto, la región se ha convertido en referente nacional y mundial para el cultivo de diversos productos agrícolas, como por ejemplo el pimiento. En su tercera etapa, se estima mejorar el riego de otras 48,000 hectáreas e incorporar 63,000 hectáreas de tierras nuevas a la agricultura en el valle de Chicama. Sin embargo, para que la región disfrute de mayor crecimiento económico y mejoren los ingresos per cápita es necesario que inviertan

recursos en el mejoramiento de su infraestructura de carreteras, telecomunicaciones y electricidad (Urrunaga & Aparicio, 2012).

En relación con la infraestructura vial, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2016) comunicó que en la región La Libertad se han desarrollado los siguientes proyectos: (a) autopista del norte; (b) autopista del sol; (c) tramo dos de la carretera longitudinal de la sierra; (d) inversiones en el aeropuerto Carlos Martínez de Pinillos; (e) mejoras significativas en el puerto Salaverry; (f) inversiones en mejoras en la red vial de la Panamericana Norte; y (g) proyecto Perú II, que consiste en el corredor Sausacochoa-Pallar-Chagual-Puente Huacrachuco; entre otras. En la Figura 5 se muestran los nuevos corredores viales disponibles en La Libertad.



Figura 5. Nuevos corredores viales La Libertad. Tomado de “La Libertad: Camino al desarrollo,” por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), 2016 ([https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/La%20Libertad.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/La%20Libertad.pdf)).

Finalmente, la alta corrupción compromete el desarrollo del Perú. Según lo indicó Sime-Rendón (2016), el dilema peruano del político o autoridad estatal que “roba, pero hace obra” está enraizado en la sociedad de modo histórico-económico y sustenta su vigencia en su eficacia al alcanzar que el estado cumpla su función, cuando en realidad priva de los recursos

desviados, encareciendo la labor pública y logrando el efecto contrario, a saber, la ineficiencia. Por tanto, la corrupción es un factor altamente desfavorable para el Perú.

En el aspecto legal, Perú tiene nuevas oportunidades para la exportación de pimientos frescos. Hasta el año 2015, los Estados Unidos solamente podían importar pimientos frescos de México y Canadá, que pertenecen al Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, conocido por sus siglas NAFTA. Pero tras un largo proceso de certificación, la importación de este producto desde el Perú fue aprobada por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos y por el Servicio de Inspección y Sanidad Animal y Vegetal.

A nivel interno, el país cuenta con la Ley que Aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario (Ley 27360, 2000), la cual comprende a las personas naturales o jurídicas que desarrollan actividades agroindustriales, como por ejemplos a los que cultivan y procesan pimientos. El objetivo de esta Ley es establecer de interés prioritario la inversión y desarrollo del sector agrario en el Perú. Es probablemente, dentro del marco de esta base que se ha dado el desarrollo descentralizado del agro. La actividad agraria y la construcción en las distintas regiones ha permitido un crecimiento sostenido, contribuyendo a atraer nuevas inversiones (“Regiones crecen,” 2015).

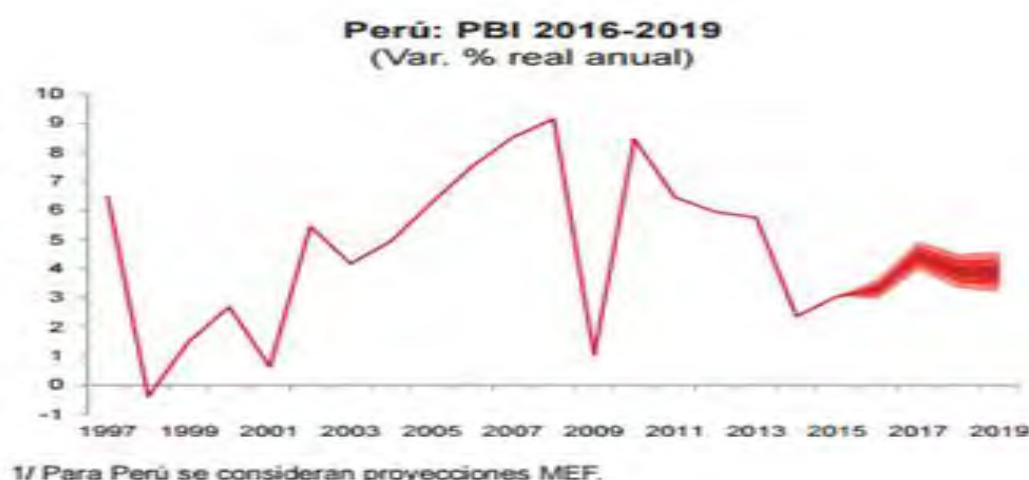
### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

Con respecto a las variables económicas, el PBI nacional, en el año 2015 alcanzó los S/ 482,808.97 millones (BCRP, 2017), los mismos que se distribuyen según sus actividades, donde resaltan los servicios, la minería, la manufactura, y el comercio, conformando el 85.9% del total; mientras que lejos se encuentran la construcción y el sector agropecuario, que con el resto conforman el 14.1% restante.

De acuerdo al *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019*, la economía peruana crecerá 4.6% (ver Figura 6), el mayor nivel desde el 2013, explicado por la mejora en el entorno internacional, una mayor producción minera, una continua ejecución de los

megaproyectos de infraestructura y una normalización de las expectativas de los agentes económicos post ciclo electoral (MEF, 2016). En este contexto, la economía alcanzará su nivel potencial de producción. El sector minero crecerá 7.5%, contribuyendo con 0.7% al crecimiento del PBI, debido a que proyectos de cobre como Toromocho, Constancia, Las Bambas y Ampliación de Cerro Verde alcanzarán sus niveles máximos de producción en este año (MEF, 2016).

Adicionalmente, la normalización de las condiciones climáticas también impulsará el desembarque de anchoveta y la producción agrícola. Por su parte, en un contexto de estabilización de las condiciones internacionales y disipación de la incertidumbre electoral, se espera que la inversión privada vuelva a terreno positivo en el 2017, luego de tres años consecutivos de caídas. Un factor que impulsará a la inversión es el fuerte crecimiento del gasto en infraestructura que alcanzará su nivel “pico” en este año gracias a la ejecución de proyectos como la línea 2 del Metro de Lima, la modernización de la Refinería de Talara, el terminal portuario General San Martín, el tramo vial Desvío Quilca-La Concordia, la ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez, la instalación de la banda ancha en 4 regiones, la subestación Carapongo, y las líneas de transmisión Moyobamba-Iquitos y Azángaro-Puno (MEF, 2016).



*Figura 6.* Perú: PBI 2016 -2019, en variación porcentual anual. Tomado de “Marco macroeconómico multianual 2017-2019,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016 ([https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf)).

Dentro de América Latina, la economía peruana será una de las que más crezca en el 2017, pues con un 4.6%, Perú le sigue a Panamá (6.6%) y es seguido por Colombia (2.6%), México (2.6%), Bolivia (2.5%), Chile (2.0%), Argentina (-0.5%), Ecuador (-0.5%), Brasil (-2.0%), y Venezuela (-6.0%), como se observa en la Tabla 20. Este desempeño regional se debe, a la alta competitividad del sector minero y al espacio fiscal acumulado en los últimos años, mismos que permitirán aumentar la oferta minera e implementar una política fiscal moderadamente expansiva, al contrario de sus pares latinoamericanos (MEF, 2016).

Tabla 20

*PBI por Países de América Latina y el Caribe, del 2014 al 2019*

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
América Latina y Caribe	1.3	(0.1)	(0.7)	0.4	1.3	1.9
Brasil	0.1	(3.8)	(3.8)	(2.0)	(0.5)	0.5
Chile	1.8	2.1	1.8	2.0	2.2	2.4
Colombia	4.4	3.1	2.5	2.6	2.9	3.0
México	2.3	2.5	2.5	2.6	2.8	3.0
Ecuador	3.7	-	(1.5)	(0.5)	-	1.0
Bolivia	5.5	4.8	3.0	2.5	2.5	2.5
Venezuela	(3.9)	(5.7)	(11.0)	(6.0)	(3.0)	(1.0)
Panamá	6.1	5.8	6.3	6.6	7.0	6.3
Argentina	0.5	1.2	(1.0)	(0.5)	1.5	1.5

*Nota.* Tomado de “Marco macroeconómico multianual 2017-2019,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016 ([https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf)).

En resumen, las cifras a 2015 muestran una necesaria atención a sectores como la minería y la agricultura, por su potencial en consumo, y exportaciones netas. Este esfuerzo debe sustentarse en el fomento de la inversión privada, y el incremento del gasto público orientado a la actividad económica nacional. Asimismo, existe un favorable espectro desde el 2017, dado el liderazgo regional peruano y la tendencia a mantener su posicionamiento en los años subsiguientes.

En relación al Producto Bruto Interno (PBI) de la región La Libertad, para el año 2015, este fue de S/ 20.2 millones, con un PBI per cápita de S/ 10,813. La tasa de

crecimiento económico regional ha sido desde el año 2013 inferior al total nacional, como se observa en la Tabla 21. Esto evidencia una desaceleración con respecto a las tasas de años anteriores, porque en el 2012 se había obtenido un incremento del 7.7%. Las principales actividades económicas de La Libertad son la manufactura que representó el 15.80% del PBI en el 2015, y la agricultura con el 14%. Le sigue la minería junto con la extracción de petróleo y gas que ascendieron al 12.3% y el comercio con 11% (BCRP, 2016b). En la Tabla 22 se aprecia la evolución de estas actividades, donde se visualiza cómo la agricultura ha disminuido su relevancia a través de los años, ya que en el 2011 aportaba el 15.2%.

Tabla 21

*Evolución PBI Perú y PBI La Libertad, en Variación Porcentual Anual*

Área	2011	2012	2013	2014	2015
Región La Libertad	4.5	7.7	4.4	1.4	2.0
Total Perú	6.3	6.1	5.9	2.4	3.3

*Nota.* Adaptado de “Producto bruto interno por departamentos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089>).

Tabla 22

*Composición del PBI del Departamento de La Libertad*

Actividades	2011	2012	2013	2014	2015
Otros servicios	19.90	19.50	19.70	20.40	21.00
Manufactura	17.10	17.00	17.30	16.70	15.80
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	15.20	14.30	14.10	14.10	14.00
Extracción de petróleo, gas y minerales	13.70	14.50	13.00	12.20	12.30
Comercio	10.50	10.70	10.80	10.80	11.00
Construcción	5.80	5.90	6.70	7.00	6.60
Transporte, almacén, correo y mensajería	6.10	6.10	6.20	6.20	6.20
Administración pública y defensa	4.40	4.30	4.30	4.60	4.70
Telecom. y otros serv. de información	3.60	3.80	4.00	4.20	4.50
Alojamiento y restaurantes	2.20	2.20	2.30	2.40	2.40
Electricidad, gas y agua	1.00	0.80	0.80	0.90	1.10
Pesca y acuicultura	0.70	0.70	0.90	0.30	0.30
Valor agregado bruto	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

*Nota.* Adaptado de “PBI de los departamentos, según actividades económicas: La Libertad 2007- 2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>).



Dada la importancia que tiene la actividad económica para La Libertad, se ha revisado el uso agrícola del suelo. De acuerdo al último *Censo agropecuario 2012*, el 30.1% de superficie está dedicado a la actividad agropecuaria; siendo los departamentos de Puno, Loreto, Cusco, Junín y Ucayali, quienes concentran el 39% de la superficie nacional (INEI, 2012). En la Tabla 23 se aprecia como de esta superficie, una extensión de 774,882 has no están explotadas como superficie agrícola debido a la falta de acceso a agua, al crédito, entre otras razones, cabe notar que 301,000 has están ubicadas en la costa peruana.

Tabla 23

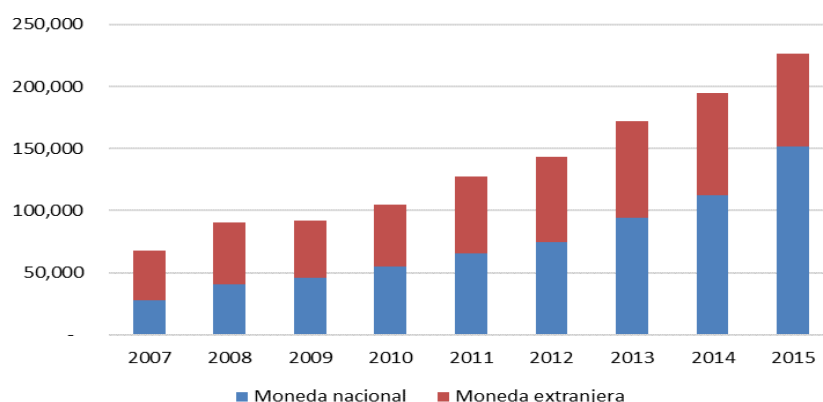
*Superficie No Trabajada por Razón Principal, según Región Natural 2012*

Razón principal	Total	Estructura (%)	Región natural		
			Costa	Sierra	Selva
Total	774,882.2	100.0	301,463.8	237,712.8	235,705.6
Falta de agua	378,912.2	48.9	207,826.5	122,923.7	48,162.0
Falta de semilla	32,491.4	4.2	2,929.2	17,612.7	11,949.5
Falta de crédito	186,385.1	24.1	41,740.4	40,403.1	104,242.5
Falta de mano de obra	87,866.6	11.3	11,274.9	31,419.8	45,171.9
Por sanidad, erosión	38,653.5	5.0	19,308.2	13,070.4	6,275.0
Consiguió otro trabajo	5,752.3	0.7	927.1	1,850.3	2,974.9
Robo	2,095.8	0.3	1,662.2	220.1	213.4
Por terrorismo	355.4	-	1.3	99.3	254.8
Por desastre natural	14,480.9	1.9	3,467.2	4,088.99	6,924.7
Otra	27,888.2	3.6	12,326.9	6,024.4	9,536.9

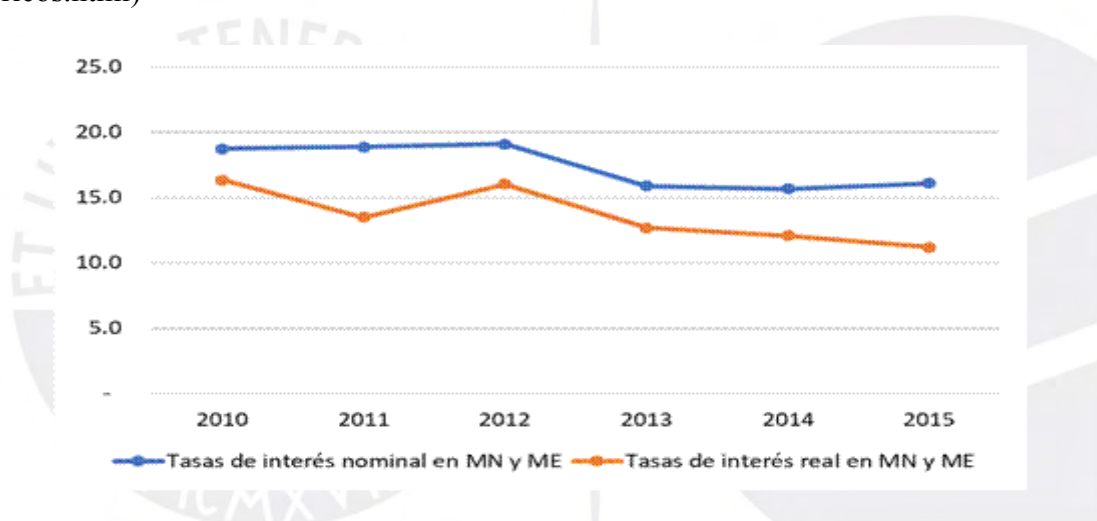
*Nota.* Tomado de “Censo agropecuario 2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012 (<http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>).

El saldo de los créditos otorgados por el sistema financiero al sector privado del Perú muestra un crecimiento sostenido, como se aprecia en la Figura 7, alcanzando un incremento promedio anual del 16.3% entre 2007 y 2015. Los préstamos en moneda nacional han visto el mayor aumento, a un promedio de 23.7%, durante el mencionado período, mientras que los créditos en moneda extranjera igual crecieron pero al 8% por año. En relación con el costo del financiamiento, en la Figura 8 se aprecia una tendencia a la disminución de la tasa real

que ha pasado de 16.3% durante el año 2007 a 11.2% en 2015. La tasa nominal también ha visto una reducción, aunque en el año 2015 aumentó de 15.7% a 16.2%.



*Figura 7.* Saldo de créditos al sector privado, a diciembre de cada año, en millones de soles. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales,” por el Banco Central de Reserva de Perú (BCRP, 2017) (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>)



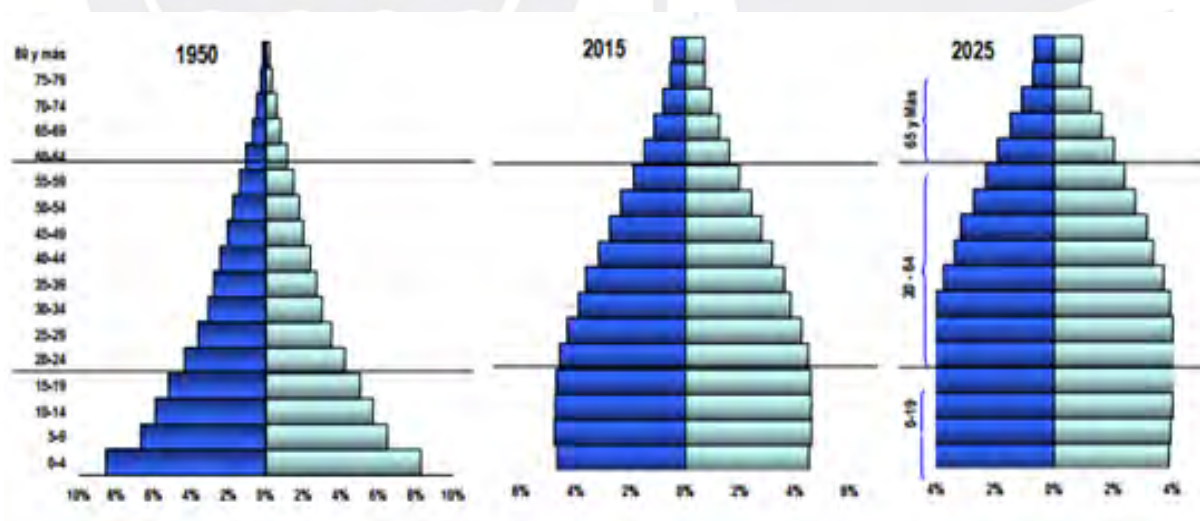
*Figura 8.* Tasa de interés efectiva, promedio anual, en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales,” por el Banco Central de Reserva de Perú (BCRP, 2017) (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

### 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según el INEI (2017b), al 30 de junio 2015, en el Perú habitan 31'151,643 personas, con una densidad poblacional de 24.2 personas por km<sup>2</sup>; siendo mayor en los departamentos ubicados en la costa: (a) Provincia Constitucional del Callao (6,949 hab./ km<sup>2</sup>), (b) seguido del departamento de Lima (282.4 hab./km<sup>2</sup>), (c) Lambayeque, (87.1 hab./km<sup>2</sup>), (d) La Libertad, (72.9 hab./km<sup>2</sup>), (e) Piura (51.7 hab./km<sup>2</sup>), y (f) Tumbes (50.9 hab./km<sup>2</sup>). Por el

contrario, son los departamentos de la selva los que presentan la menor densidad poblacional: Madre de Dios, (1.6 hab. /km<sup>2</sup>), Loreto (2.8 hab./km<sup>2</sup>), Ucayali (4.8 hab./km<sup>2</sup>) y Amazonas, (10.8 hab./km<sup>2</sup>).

A mitad del año 2015, la población del país alcanzó los 31'151,643 habitantes, de los cuales 15'605,814 son hombres y 15'545,829 son mujeres. Se estima que durante el presente año nacerán 578,130 personas y fallecerán 175,589, lo cual equivale a una tasa de crecimiento natural o vegetativo de 13 personas por mil habitantes. El saldo neto migratorio internacional (inmigrantes menos emigrantes) arroja una pérdida de 64,546 personas, por lo que el crecimiento total en el año 2015 asciende a 337,995 personas, correspondiendo a una tasa de crecimiento total de 11 personas por cada mil habitantes. El estancamiento en el crecimiento de la población peruana es indicativo de que el proceso de cambios en la mortalidad y la fecundidad han afectado el volumen y la estructura por edad de la población. La evolución de esta estructura en el tiempo da cuenta de las modificaciones experimentadas por el comportamiento social y económico de la población. Estos elementos determinan el escenario demográfico que es dinámico y cambiante (ver Figura 9).



*Figura 9.* Pirámide poblacional peruana 1950, 2015 y 2025. Tomado de “Estado de la población peruana 2015” (p. 6), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1251/Libro.pdf)).

En cuanto a la población, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017) para el año 2015 en el departamento de La Libertad había 1'859,640 personas (ver Tabla 24), con una densidad poblacional es de 72.9 habitantes/km<sup>2</sup>. La población en edad de trabajar era del 73.9% y la población económicamente activa (PEA) ascendía al 69.3% lo que equivalía a 952,575 personas. De estos, el 22.2% poseía un empleo formal, el 74.3% tenía empleo informal y el 3.5% estaba desocupado. Por sectores, la PEA en La Libertad tenía en la agricultura con la pesca la mayor tasa de ocupación con el 25.2%, le seguía el comercio con el 19.8%, y con el 8.7% cada uno, manufactura y hoteles con restaurantes, entre las actividades más relevantes (BCRP, 2016a).

Tabla 24

*Población, Superficie Total y Agropecuaria según Región, Año 2015*

Departamento	Población 2015	Superficie total (km2)		Superficie agropecuaria (km2)		Superf. agropecuaria/ total (%)
		Total	%	Total	%	
Total Perú	31'151,643	1'285,216	100.0	387,425	100.0	30.1
Puno	1'415,608	71,999	5.6	44,645	11.5	62.0
Loreto	1'039,372	368,799	28.7	32,502	8.4	8.8
Cusco	1'316,729	71,987	5.6	26,666	6.9	37.0
Junín	1'350,783	44,329	3.4	24,238	6.3	54.7
Ucayali	495,511	102,400	8.0	23,219	6.0	22.7
Ayacucho	688,657	43,815	3.4	22,470	5.8	51.3
Lima	9'834,631	34,828	2.7	20,024	5.2	57.5
Arequipa	1'287,205	63,345	4.9	19,653	5.1	31.0
Piura	1'844,129	35,658	2.8	18,959	4.9	53.2
Amazonas	422,629	39,249	3.1	17,663	4.6	45.0
Apurímac	458,830	20,896	1.6	15,738	4.1	75.3
Huancavelica	494,963	22,131	1.7	14,853	3.8	67.1
Huánuco	860,548	37,021	2.9	14,794	3.8	40.0
Cajamarca	1'529,755	33,304	2.6	14,093	3.6	42.3
San Martín	840,790	51,306	4.0	13,230	3.4	25.8
Áncash	1'148,634	35,890	2.8	13,019	3.4	36.3
La Libertad	1'859,640	25,500	2.0	10,572	2.7	41.5
Pasco	304,158	25,026	1.9	10,028	2.6	40.1
Lambayeque	1'260,650	14,480	1.1	6,911	1.8	47.7
Madre de Dios	137,316	85,301	6.6	6,613	1.7	7.8
Tacna	341,838	16,076	1.3	6,258	1.6	38.9
Ica	787,170	21,328	1.7	5,995	1.5	28.1
Moquegua	180,477	15,734	1.2	5,046	1.3	32.1
Tumbes	237,685	4,669	0.4	228	0.1	4.9
Callao	1'013,935	146	0.0	8	0.0	5.5

*Nota.* Tomado de “Estado de la población peruana 2015” (p. 3), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)).

Por su parte, el recurso humano peruano es principalmente joven a nivel nacional. Así, tenemos que la población en edad de trabajar se encuentra concentrada en el rango de 12 a 59 años, con 12.66 y 13.64 millones de habitantes en 2011 y 2015, en lo que refiere a edad; y en las áreas urbanas, con 16.56 y 18.13 millones de habitantes en 2011 y 2015, así como en la costa, con 12.24 y 13.18 millones de habitantes en 2011 y 2015, en lo que respecta a ubicación; lo que indica un crecimiento de la población en edad de laborar centrado en el estrato joven (ver Figura 5). El incremento acelerado de la Población Económicamente Activa (PEA) se sustenta también en el crecimiento de la población joven y, al interior de ella, principalmente de la mujer, al 4.1% anual versus 2.1% anual de los varones (Aramburú & Mendoza, 2015). Por tanto, la disponibilidad de fuerza laboral joven es abundante en el Perú.

Considerando los aspectos a mejorar, la educación mantiene una reducida cobertura a nivel nacional. Por la parte del acceso, existe una mejora pues tanto a nivel inicial, primaria, secundaria y superior, aunque mantiene aún la brecha versus los países de la OCDE. Por otro lado, el rendimiento estudiantil es bajo, básicamente por la baja calidad de la educación, que se debe mayormente a la reducida capacitación del personal docente. Sin embargo, existen medidas como la evaluación docente, y el incremento salarial, a nivel operativo; así como la nueva Ley Universitaria y la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), a nivel regulatorio institucional (Pezzini, 2016). Por ello, el sistema educativo en Perú mantiene una brecha importante por cubrir.

Asimismo, al 2015 se puede apreciar que la población en edad de trabajar se encuentra concentrada en el rango de 12 a 59 años (13.64 millones de habitantes); en las áreas urbanas (18.13 millones de habitantes); así como en la costa (13.18 millones de habitantes); lo que indica bastante potencial laboral en el estrato joven. Asimismo, en cuanto a la población económicamente activa (PEA), La Libertad (0.95 millones de habitantes) es el

primer departamento después de Lima y Callao (5.72 millones de habitantes). Lo mismo ocurre en la PEA ocupada, La Libertad segunda (0.92 millones de habitantes) después de Lima y Callao (5.44 millones de habitantes). Se observa, pues, que el Perú posee abundante fuerza laboral joven.

En el año 2017, el MINAGRI (Andina, 2017b) lanzó la semana de las frutas y verduras con el fin de promover el consumo de estos productos entre los peruanos. La meta es alcanzar una ingesta de 400 gramos diarios por persona, en función de lo que establece la Organización Mundial de la Salud. Con esto se reducirá la presencia de enfermedades crónicas y se reducirán las carencias nutricionales. En la actualidad, el consumo de frutas y verduras se da solamente tres o cuatro días a la semana, por lo que se estima que asciende a la mitad de la cantidad recomendada (“Lanzan semana,” 2017). En el contexto mundial, Perú es uno de los principales proveedores de frutas y verduras, y esto se debe aprovechar para estimular el consumo interno, pero también se tiene que reforzar la producción nacional para abastecer (Andina, 2017b). A los productos frescos, se suma la demanda externa por conservas y secos, donde los pimientos destacan y fue por ello que su exportación se elevó en 18% y 10% respectivamente, durante el año 2015 (De la Quintana, 2016).

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

En aspectos tecnológicos, el Perú muestra una incipiente inversión, lo cual se relaciona con ser una economía altamente dependiente de la explotación de bienes primarios, como la minería, la agricultura y la pesca. Si bien, estos sectores han aportado significativamente al crecimiento económico nacional, elevando los ingresos de las familias, los recursos no han sido invertidos para generar otras actividades económicas más complejas. Es por ello que se pone en peligro el crecimiento económico en el largo plazo, y se deja al Perú sujeto a las variaciones de los precios internacionales y sin capacidad para afectar la demanda de los principales productos de exportación (Pasco, 2013).

De acuerdo con el *Global Competitiveness Report 2016-2017* (Schwab, 2016), el Perú tiene una posición desventajosa en materia tecnológica, al ocupar el puesto 88 de 144 países que fueron incluidos en el estudio. A nivel de América Latina, se tienen a Chile y Colombia en mejores posiciones, 70 y 39 respectivamente, dándoles ventaja. En la Tabla 25 se presenta el análisis de los factores que determinan la ventaja competitiva en tecnología, y se observa como el peor desempeño está en la adopción de tecnología a nivel de empresas, seguido por la suscripción a Internet desde aparatos móviles, los cuales solamente tienen una penetración del 36.7%. Así mismo se observa que solo el 6.4% de los peruanos están suscritos a Internet de banda ancha.

Desde el año 2000, el Perú ha iniciado el diseño e implementación de proyectos o programas de innovación tecnológica, con el apoyo de organismos multilaterales. Estas iniciativas permitieron que para el año 2006, se lograra crear el programa de ciencia y tecnología (FYNCYT), con el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo (MEF, 2013). Pero a 10 años de su funcionamiento no han mejorado los índices de competitividad en materia tecnológica y de innovación que presenta el World Economic Forum (Schwab, 2016).

Tabla 25

*Análisis de la Competitividad en el Aspecto Tecnológico*

Elemento	Puntuación	Posición (entre 144 países)
Total aspecto tecnológico	3.6	88
Disponibilidad de las últimas tecnologías	4.3	94
Absorción de tecnología en las empresas	4.2	97
Transferencia de tecnología	4.7	45
Porcentaje de individuos usando Internet	40.9	91
Suscripciones a Internet de banda ancha, por c/100 hab.	6.4	81
Ancho de banda de Internet, en kbs por usuario	43.2	70
Suscripciones a Internet en dispositivos celulares, c/100 hab.	36.7	94

*Nota.* Tomado de “*The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 295), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

La innovación tecnológica es un factor importante en el crecimiento del sector agrario del país. Uno de los soportes del avance del conocimiento está dado por el uso y evolución de las tecnologías de información. Por ello, los diferentes agentes económicos ligados al agro

vienen incorporando en sus estrategias de producción, transformación y marketing el uso de dichas tecnologías, para alcanzar los niveles de competitividad exigidos por el entorno mundial y cada vez más por el mercado interno: telefonía rural, uso de Internet, comercio electrónico, capacitación virtual, entre otros.

El acceso a información relevante resulta de gran importancia para el desarrollo del productor agrario. Considerando las características de los productores, la información debe estar diseñada de tal manera que explique de manera rápida y simplificada las principales ventajas de las técnicas, herramientas y mercados que hoy en día se vienen aprovechando. Actualmente, el acceso a información es bastante limitado, debido a la falta de infraestructura y medios de comunicación en el ámbito rural, a la difícil geografía, la insuficiente inversión pública y la centralización, no solo a nivel de la capital del país, sino también a nivel de las capitales de departamento y provincia, donde se concentran los núcleos de decisión, la infraestructura de servicios básicos y los mercados. En ese sentido, en cuanto a investigaciones, las publicaciones científicas del Perú son muy bajas respecto de otros países de Latinoamérica, como Colombia y Chile (CONCYTEC, 2016).

Los institutos públicos de investigación realizan trabajos de baja calidad, tienen poco personal calificado, con solo 0.22 investigadores por cada mil personas en la PEA, y no se dedican a apoyar la transferencia de tecnología a las empresas. En el ámbito empresarial, las transnacionales son la fuente base de transferencia de tecnología, pero la transfieren a sus filiales internamente; y las empresas locales compran los bienes de capital del exterior, pues no existen muchas distribuidoras de bienes tecnológicos reconocidas en el país. Más allá de la transferencia tecnológica, donde se supera a varios países de la región, Perú alcanza los últimos escaños en innovación y *start ups* (Orbegoso & Ulloa, 2016).

A nivel empresarial, la escasez de mano de obra calificada es una de las principales razones por las que las empresas peruanas no realizan innovaciones, y en el sector



manufacturero, un 40.8% de las empresas no innovadoras encuentran en la falta de personal calificado un obstáculo para innovar, mientras que un 33.3% de las empresas innovadoras encuentran el mismo problema (CONCYTEC, 2016). A su vez, en el 2015, el Perú se encuentra en el puesto 6 de 23 países latinos en cuanto a solicitudes de patentes, con 67 solicitudes; por detrás de Brasil, México, Argentina, Chile y Colombia; con 4,641, 1,364, 546, 443 y 321 solicitudes, respectivamente. Esta situación indica que la gestación de tecnología, innovación e investigación se encuentran en bajos niveles para el Perú, siendo un factor desfavorable al país.

Por su parte, la investigación y desarrollo mantienen una oferta limitada. Los institutos públicos de investigación realizan trabajos de baja calidad, tienen poco personal calificado, con solo 0.22 investigadores por cada mil personas en la PEA, y no se dedican a apoyar la transferencia de tecnología a las empresas. En el ámbito empresarial, las transnacionales son la fuente base de transferencia de tecnología, pero la transfieren a sus filiales internamente; y las empresas locales compran los bienes de capital del exterior, pues no existen muchas distribuidoras de bienes tecnológicos reconocidas en el país. Más allá de la transferencia tecnológica, donde superamos a varios países de la región, Perú alcanza los últimos escaños en innovación y *start ups* (Orbegoso & Ulloa, 2016). En ese sentido, el país posee insuficiente investigación y desarrollo.

El pimiento pertenece a la familia de las Solanáceas, como por ejemplo el tomate y la berenjena. Para su cultivo se requiere de abundante luz, con una temperatura mínima de 15°C para germinar y crecer, mientras que para florecer y dar frutos necesita como mínimo 18°C. Pero la temperatura óptima se sitúa entre 20 y 26°C, con una humedad relativa entre 50 y 70%. El suelo propicio es el suelto y arenoso, no arcilloso, que sea rico en materia orgánica y cuente con un buen drenaje. El sistema de riego ideal es por goteo, que debe darse de manera moderada y constante en todas las etapas del cultivo (Infojardín, 2017).

La tecnología más moderna que existe para la producción de pimientos son las denominadas casas malla, que constituyen invernaderos y permiten controlar las condiciones atmosféricas, incrementando el rendimiento hasta casi 70 kilogramos por hectáreas. Además, se puede llegar a reducir totalmente la incidencia de plagas, permitiendo la disminución en el uso de insecticidas. Estas casas malla tienen la ventaja de poder ser utilizadas por pequeños productores, ya que se pueden construir de distintos tamaños y su manejo es relativamente sencillo, aumentando la calidad del producto, como se observa en la Figura 10.



*Figura 10.* Imagen de pimientos tipo morrón, producidos con el sistema tradicional y con casa malla. Tomado de *Tecnología de producción de pimiento morrón en casa malla para el sur de Tamaulipas* (p. 2), por el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias, 2013, Tamaulipas, México: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

### 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el periodo 2006-2010 el Perú ha tenido un crecimiento sostenido promedio de 7.2% anual, principalmente en los sectores agrario (agroexportación), minero y de servicios. La proyección de la inversión privada entre el 2011 y 2013 muestra que esta se concentraría en los sectores minería e hidrocarburos, infraestructura e industria, lo cual posibilitará un mayor desarrollo que promoverá la creación de fuentes de empleo, con el consecuente incremento de los ingresos y la mejora en la calidad de vida de la población. Las inversiones requerirán la garantía del Estado, no solo en calidad de información técnica que las sustente, sino en los recaudos ambientales y sociales que son necesarios adoptar, los cuales no deben calificarse como limitaciones a la economía o a la inversión; por el contrario, deben ser

considerados como fuerzas que promueven la competitividad para el desarrollo de oportunidades económicas, sostenibles y amigables con el ambiente. La creación del Ministerio del Ambiente (MINAM), en mayo de 2008, marcó un hito en la institucionalidad ambiental del país, pues se adecuó la estructura del Estado para responder a los desafíos nacionales e internacionales para lograr el desarrollo sostenible. En este contexto, el MINAM conduce la formulación de la Política Nacional del Ambiente, del Plan Nacional de Acción Ambiental - PLANAA Perú: 2011-2021 y de la Agenda Nacional de Acción Ambiental, supervisando su cumplimiento (MINAM, 2011).

La riqueza natural del Perú es amplia, lo cual justifica con mayor razón la política ambiental mencionada en el párrafo precedente. Así pues, observamos que el Perú posee una superficie de 1,285'215,600 km<sup>2</sup> y distribuido según regiones, siendo que la costa posee una superficie de 150'872,820 km<sup>2</sup>, la sierra, 358'988,940 km<sup>2</sup>, y la selva, 775'353,840 km<sup>2</sup> (INEI, 2016a). Asimismo, el 30.1% de superficie del territorio nacional, está dedicado a la actividad agropecuaria (INEI, 2012). Asimismo, en términos de degradación, la desertificación es la que más resalta, con 3'067,010 km<sup>2</sup>, y dentro de esta, la Sierra y la Costa, con 273'933,139 km<sup>2</sup> y la Selva 69'914,821 km<sup>2</sup>; esto es, un considerable espacio donde puede amplificarse la actividad forestal y agrícola. Por otra parte, las temperaturas promedio anuales varían según departamento, siendo Pasco el más frío con 5.5°C y Loreto el más caluroso con 27.3°C, en 2015.

Asimismo, en relación a la humedad anual, destacan Junín como el más seco y Madre de Dios como el más húmedo, con 58.8% y 92.9% respectivamente, en 2015 (INEI, 2016). En cuanto a precipitaciones anuales, resaltan Ica como el menos lluvioso y Loreto como el más lluvioso, con 5.5 milímetros cúbicos y 3,282.2 milímetros cúbicos, como lo muestra la tabla 11. Por lo que respecta a disposición de agua, el país dispone de 37,260 hm<sup>3</sup>, 2'438,218 hm<sup>3</sup>, y 6,873 hm<sup>3</sup>, para las vertientes del Pacífico, Atlántico, y Titicaca (INEI, 2016a).

Asimismo, en términos de longitud de ríos, el país posee 24,161.9 km en la vertiente del Atlántico, lo que incluye 18 ríos; 3,201.1 km en la vertiente del Pacífico, lo que incluye 11 ríos, y 2,788.5 km en la vertiente del Titicaca, lo que incluye 10 ríos (INEI, 2016a).

Considerando la longitud de los ríos en aguas fronterizas, el Perú cuenta con 2,059 km en la frontera con Brasil, 1,487 km con Colombia, 634 km con Ecuador, y 304 km con Bolivia, aunque la disponibilidad hídrica es abundante, su acceso requiere mejoras. De este modo, el país dispone de abundantes recursos naturales, sin embargo, la voluntad política para su acceso y la gestión ambiental es reciente y tiene largo tramo para fortalecerse, lo cual es un punto desfavorable para el Perú.

Un aspecto relevante para considerar es la presencia del fenómeno El Niño en los meses del verano del hemisferio sur en el Océano Pacífico Ecuatorial, el cual contribuye en la generación de cambios significativos del clima con alcance mundial. Su manifestación es erráticamente cíclica y las consecuencias para la costa oeste de América tienen que ver con la presencia de precipitaciones intensas, así como el incremento de la temperatura de la atmósfera y del agua del mar de 0.5 °C y 1 °C para episodios débiles y mayores a 1 °C para episodios fuertes, según información publicada por el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI, 2017).

A nivel mundial, el 70% del consumo del agua se orienta al uso agrícola, un 19% al industrial y 12% al consumo municipal, que incluye el doméstico, según lo reportado por la Alianza Uninorte (2015). A nivel continental, América reparte su consumo en 51%, 34% y 15%, respectivamente. En este punto se debe mencionar el cambio climático, el cual afectará en diferente medida a todas las zonas geográficas en el mundo, generando diversas repercusiones en aspectos como el laboral, económico, estilo de vida, migraciones, disponibilidad de alimentos, entre otros, en cada país en el mundo. Además de lo indicado, las actividades económicas como la agricultura y ganadería requieren enfocarse en la

sostenibilidad para salir del problema que generan con su explotación y formar parte de la solución, por eso mirar el buen uso del agua y el suelo son tópicos necesarios (Alianza Uninorte, 2015).

### 3.4 Matriz Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

El propósito de la auditoria externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización, así como las amenazas que deberían de evitarse (D'Alessio, 2015). En la Tabla 26 se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos, donde se incluyen las oportunidades y amenazas que se obtienen del análisis PESTE+C para el análisis del Plan Estratégico de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad.

Tabla 26

#### *MEFE de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1 Con el proyecto Chavimochic etapa III se contará con agua para el riego de superficies agrícolas en La Libertad	0.09	4	0.36
2 Tratados y acuerdos comerciales que dan acceso a diversos mercados con demanda creciente	0.09	4	0.36
3 Nuevos corredores viales en la región La Libertad	0.08	3	0.24
4 Expectativas de crecimiento económico favorable para el Perú y la región	0.06	2	0.12
5 Mercado interno en expansión, con población joven que constituye mano de obra	0.07	2	0.14
6 El 41% de la superficie de La Libertad es agrícola, superior al promedio nacional	0.08	3	0.24
7 Condiciones climáticas en la región La Libertad que son apropiadas para el cultivo de pimientos	0.07	4	0.28
Subtotal oportunidades	0.54		1.74
<b>Amenazas</b>			
1 Corrupción y problemas en la administración pública	0.06	2	0.12
2 La región La Libertad mantiene un crecimiento económico inferior al promedio nacional, donde el sector agropecuario pierde participación cada año	0.06	2	0.12
3 Los mercados destino de las exportaciones peruanas tienen bajo crecimiento económico	0.09	1	0.09
4 Persiste el uso ineficiente del agua	0.08	3	0.24
5 El país tiene desventajas en materia de tecnología e innovación	0.08	2	0.16
6 Fenómenos climáticos que afectan los cultivos	0.09	1	0.09
Subtotal amenazas	0.46		0.82
Total	1.00		2.56

### 3.5 La Industria del Pimiento en la Región La Libertad y sus Competidores

El análisis de la industria del pimiento en la región La Libertad y sus competidores, que constituye el micro entorno, se desarrolla cubriendo: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de nuevos entrantes, (d) amenaza de los sustitutos, y (e) rivalidad entre los competidores.

#### 3.5.1 Poder de negociación de los compradores

A nivel mundial, los principales compradores son los Estados Unidos y España (ver Figura 11 y Figura 12). En estos mercados hay mayoristas especializados en alimentos, que tienen alto poder de negociación, en función del elevado volumen que adquieren. Para ingresar a estos mercados se requiere diferenciarse a través de alta calidad, que se refleja en el sabor del producto y en su presentación. Se observa que el porcentaje de producto destinado a cada mercado varía, dependiendo si se trata de pimientos frescos o de conservas. Si bien, Estados Unidos es un mercado importante, en ambos casos, Italia absorbe el 55% de los pimientos frescos que se exportan.

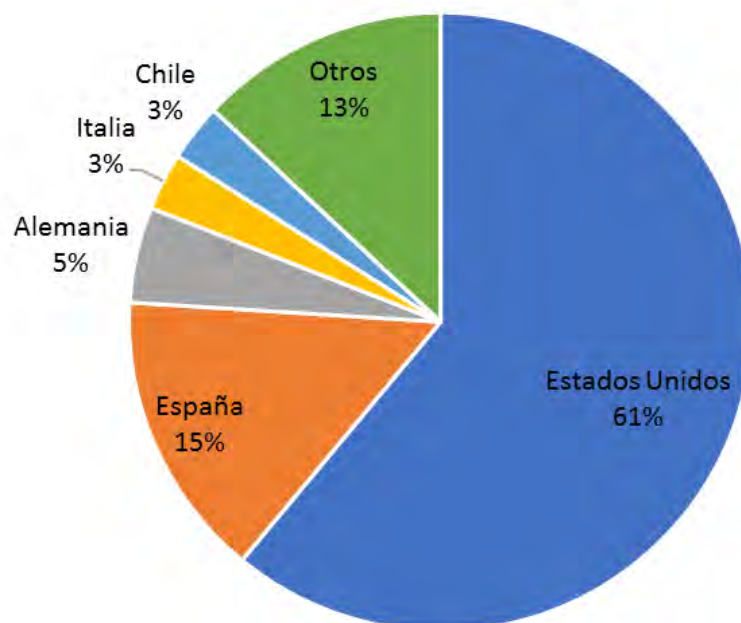
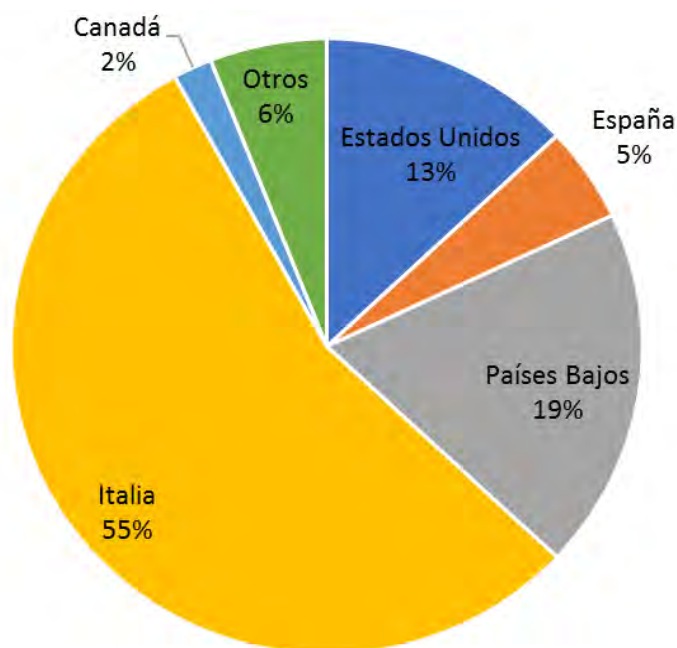


Figura 11. Compradores de los pimientos peruanos procesados, año 2015, en porcentaje. Adaptado de *Evolución de las exportaciones peruanas* (pp. 5-6), por la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), 2016a, Trujillo, Perú: Autor.



*Figura 12.* Compradores de los pimientos peruanos frescos, año 2015, en porcentaje. Adaptado de *Evolución de las exportaciones peruanas* (pp. 5-6), por la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), 2016a, Trujillo, Perú: Autor.

### 3.5.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de esta industria son principalmente los que comercializan las semillas certificadas, y que tienen como sustituto el uso de semillas que se recolectan durante la cosecha. Sin embargo, es probable que las semillas certificadas permitan obtener mayor rendimiento, lo que le otorga a sus vendedores un alto poder de negociación. En la medida en que los productores se asocien el poder de negociación de los proveedores disminuirá.

### 3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los sustitutos son cualquier vegetal que se pueda consumir en lugar del pimiento, tanto de forma fresca como en conservas o piquillos. Entre estos vegetales se encuentran los champiñones, los palmitos, las berenjenas y los zapallitos italianos, entre otros. La sustitución se da o es limitada por dos factores, sabor y precio; entonces si el precio de los pimientos se coloca por encima de los sustitutos entonces habrá un segmento de consumidores que preferirá estos productos. Por ende, la demanda de los sustitutos es media.

### 3.5.4 Amenaza de los nuevos entrantes

Sí existe la amenaza de que países o regiones en el Perú, que actualmente no producen pimientos, incursionen en este cultivo. En estos deben darse las condiciones climáticas, de suelo y de hidrografía similares a las de la región La Libertad, por lo que la cantidad de posibles nuevos entrantes es limitada.

### 3.5.5 Rivalidad en la industria

En cuanto al posicionamiento nacional, es conveniente revisar la situación específica del pimiento en el mercado internacional, y los elementos de competitividad provistos por el país. En cuanto al posicionamiento y el mercado, las principales empresas exportadoras de capsicum se detallan en la Tabla 27. El primer lugar lo ocupa Gandules INC SAC representando el 25% de participación, seguido de Danper Trujillo S.A.C con 10% de participación en exportación y en tercer lugar Outspan S.A.C. con 7%. Cabe indicar que Gandules INC S.A.C. y Outspan S.A.C. se encuentran ubicadas en la región Lambayeque y Piura respectivamente mientras Danper Trujillo S.A.C. se encuentra ubicada en la región La Libertad (Asociación de Exportadores [ADEX], 2017).

Tabla 27

#### *Ranking de Empresas Exportadoras de Capsicum, por Género*

Empresa	Peso neto 2015 (Toneladas)	US\$ FOB 2015 (miles)
Gandules Inc. S.A.C.	16,397	28,425
Danper Trujillo S.A.C.	6,279	11,261
Outspan Perú S.A.C.	2,617	8,127
Camposol S.A.	3,760	7,116
Ecosac Agrícola S.A.C.	3,552	5,860
Sociedad Agrícola Virú S.A.	2,312	5,234
Industrial Comercial Holguín e Hnos. S.A.	1,610	4,989
Green Perú S.A.	1,381	3,996
S&M foods S.R.L.	887	3,214
Agroexportadora Sol de Olmos S.A.C.	650	2,686
Otros	13,430	32,819
Total	52,874	113,727

*Nota.* Tomado de “Convención Internacional de Capsicum,” por la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX ), 2017b ([http://www.adexperu.org.pe/capsicum/documents/estadisticas\\_capsicum.pdf](http://www.adexperu.org.pe/capsicum/documents/estadisticas_capsicum.pdf)).



Por otro lado, dentro del ranking de las empresas exportadoras de capsicum en conservas ocupa el primer lugar en participación Gondules Inc. S.A.C., seguido de Danper Trujillo S.A.C. y en tercer lugar Campo Sol S.A. con 42%, 17% y 11% respectivamente. Las principales zonas de producción en el Perú son Piura, La Libertad y Lambayeque, siendo esta última la que concentra el 55% de la producción nacional además de tener la mayor productividad por hectárea.

### **3.6 La Industria del Pimiento en la Región La Libertad y sus Referentes**

A nivel mundial, España se ha convertido en el segundo exportador de pimientos, después de México, como se presentó en el Capítulo I. Dentro de este país, la región de Almería representa el 69.1% del total exportado por España. Allí se encuentran los principales comercializadores mundiales de pimiento, con un volumen de 506.87 millones de kilos, que equivale al 15.4% del total mundial y con un precio ligeramente inferior al promedio. En cambio, el precio medio que Holanda ha logrado obtener por los pimientos que exporta supera en un 66% al promedio de Almería, en base principalmente a la calidad del producto fresco. Así mismo, el precio de Holanda logra ser mayor que el de Turquía, Marruecos y todos los otros exportadores mundiales (Hortoinfo, 2017).

En lo que se refiere a los clientes, México se enfocó en el mercado estadounidense, a donde destinó el 99.6% de su exportación, mientras que España, incluyendo a Almería es más diversificada. España destinó a Alemania 242.4 millones de kilos, así como 110.85 a Francia, 80.08 a Holanda, 72.37 al Reino Unido y a Italia fueron 57.08 millones de kilos. En cuanto a la exportación holandesa, que es el tercer país en el ranking mundial, 126.44 millones de kilos de pimiento fueron para Alemania, 95.63 se enviaron al Reino Unido, 20.37 a Estados Unidos, 20.22 a Suecia y 16.62 millones de kilos a Polonia (Hortoinfo, 2017).

De los 32,324 millones de kilos que se han producido en el mundo de pimiento para el año 2014, la mitad correspondían a China, primer productor mundial, con 16,120 millones de

kilos. Este país asiático tiene 711,690 hectáreas cultivadas y un rendimiento promedio que asciende a 2.27 kilos por metro cuadrado. Esta tasa de rendimiento es 35.9% superior al promedio mundial, que es 1.67 k/m<sup>2</sup>. El segundo país que destaca en la producción de pimientos es México, que llegó en el 2014 a un total de 2,733 millones de kilos, con 143,465 hectáreas y un rendimiento promedio igual a 1.9 kg/m<sup>2</sup>. Le sigue, en tercer puesto, Turquía con 2,128 millones de kilos, cultivando 101,000 hectáreas y 2.11 kg/m<sup>2</sup>. Luego, en cuarto lugar, está Indonesia y en quinto puesto España, países cuyo rendimiento es inferior a 1 kg/m<sup>2</sup>. Entonces, los referentes mundiales son China y México. Mientras que los competidores son otras regiones dentro del Perú, principalmente Lambayeque (Hortoinfo, 2017).

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

En la Tabla 28 se compara la industria del pimiento en la región La Libertad con la misma industria de la región Lambayeque y de Piura, que es el primer productor nacional. En cambio, como referentes se tiene a la región de Almería y a México, que son los principales productores a nivel mundial, presentando la comparación en la Matriz Perfil Referencial (ver Tabla 29).

Tabla 28

#### *Matriz Perfil Competitivo*

Factores claves de éxito	Peso	Pimiento en la región La Libertad		Pimiento en la región Lambayeque		Pimiento en la región Piura	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Área cultivada	12	3	0.36	3	0.36	2	0.24
2 Rendimiento del cultivo	16	2	0.32	3	0.48	3	0.48
3 Grado de industrialización	15	1	0.15	3	0.45	4	0.60
4 Acceso a mercados	15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
5 Calidad	15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
6 Asociatividad	13	1	0.13	2	0.26	2	0.26
7 Rentabilidad	14	3	0.42	3	0.42	3	0.42
Total	100		2.13		2.87		2.90

Tabla 29

*Matriz Perfil Referencial*

Factores claves de éxito	Peso	Pimiento en la región La Libertad		Pimiento en Almería		Pimiento en México	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Área cultivada	12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
2 Rendimiento del cultivo	16	2	0.32	4	0.64	4	0.64
3 Grado de industrialización	15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
4 Acceso a mercados	15	2	0.30	4	0.60	2	0.30
5 Calidad	15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
6 Asociatividad	13	1	0.13	3	0.39	3	0.39
7 Rentabilidad	14	3	0.42	4	0.56	4	0.56
Total	100		2.13		3.87		3.57

**3.8 Conclusiones**

Se cierra la evaluación del entorno encontrando que la industria del pimiento en la región La Libertad tiene oportunidades para su desarrollo favorable. Dentro de las oportunidades encontradas destacan las condiciones climáticas para el cultivo del pimiento, así como la construcción de proyectos de infraestructura de riego en la región La Libertad. Sin embargo, esto se contrasta con la falta de desarrollo tecnológico y carencia de infraestructura vial, que son amenazas importantes. La industria tendrá que desarrollar trabajos para atraer a esa población económicamente activa en expansión.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno considera la auditoría de las áreas funcionales del negocio utilizando la estructura AMOFHIT, cuyo resultado se representa en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Las áreas consideradas en el estudio son las que siguen: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística, infraestructura; (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo (D'Alessio, 2015).

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La cadena productiva del pimiento en la región La Libertad está conformada por agricultores que se dedican al cultivo y cosecha de la hortaliza para la distribución local, así como de empresas agroindustriales que realizan además de la labor agrícola el procesamiento para exportación del producto (ver Figura 13). Cada grupo se distingue del otro por el tipo de variedad de pimiento que produce, siendo el piquillo y la p prika las que principalmente se destinan a la exportación (Alva, 2015).

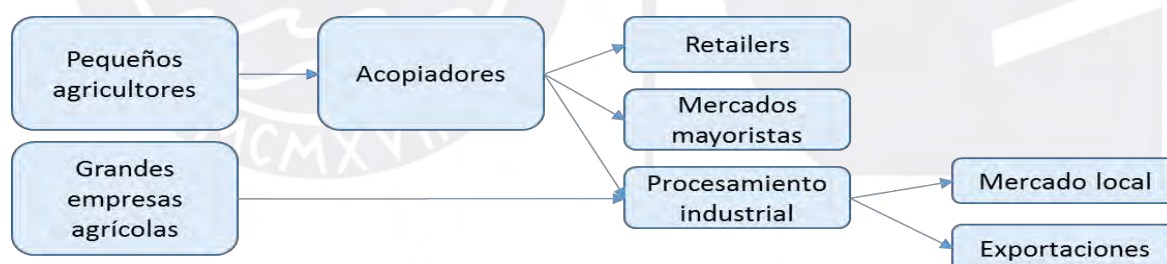


Figura 13. Cadena productiva del pimiento en la región La Libertad. Adaptado de V. Sánchez, comunicación personal, 22 de julio, 2017.

En el caso del primer grupo, la siembra de pimientos en la variedad ají es principalmente dominada por pequeños agricultores no industriales, quienes están orientados a la venta local (MINAGRI, 2016). En el caso del segundo grupo, los grandes agricultores industriales destinados a la venta internacional del pimiento tienen como objetivo promover el levantamiento de barreras de ingreso a los principales mercados internacionales del

pimiento peruano, donde aún existen barreras no arancelarias. También buscan mejorar la capacidad técnica y comercial de sus miembros (“Exportaciones peruanas de ajíes,” 2016).

Para lograr los objetivos, cada grupo plantea sus propias estrategias. En el caso de los pequeños agricultores no industriales locales de ajíes, la estrategia para gestionar agua es indefinida, pues no se encuentra planteada. En el caso de los grandes agricultores industriales internacionales de pimiento, la estrategia para reducir barreras al mercado externo es articulación de esfuerzos con organismos estatales (Andina, 2010), siendo los productores de La Libertad muy activos en este proceso.

En cuanto a la organización, los agricultores se encuentran asociados en juntas de usuarios de agua, comunidades campesinas, y asociaciones-cooperativas de productores, entre otras organizaciones (Jäger, Jiménez, & Amaya, 2013). De manera particular se tiene en la región La Libertad a la Asociación de Productores de Pimiento y Ajíes y Cultivos Alternativos de Agroexportación Cultambo con ubicación en la provincia de Chepén (Coordinadora Agraria Interinstitucional del Valle Jequetepeque [COAJE], 2011).

Por su parte, las empresas agroindustriales, que destinan sus productos principalmente a la exportación, participan en asociaciones o gremios como la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX). Esta organización en el año 2010 conformó el grupo de trabajo Pro-Peppers para incluir a las empresas exportadoras representativas de ajíes y pimientos de todo el Perú (Andina, 2010). Las funciones, aunque no definidas, se enmarcan en desarrollar las estrategias, a saber, aquella de articulación de esfuerzos con organismos estatales, como el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), MINAGRI, MINCETUR, entre otros. Con el objetivo de promover el levantamiento de barreras de ingreso a los mercados internacionales del pimiento peruano. Así como aquella de organización de eventos locales e internacionales, como la Convención Internacional de Capsicum que se realiza anualmente en Perú (ADEX, 2015) y otras extraordinarias como la Conferencia Internacional de Peppers

realizada en el año 2016 y que es el evento más representativo a nivel mundial (Cámara de Comercio y Producción de La Libertad, 2016).

El trabajo desplegado por las empresas agroindustriales se basa en objetivos que van cumpliendo paulatinamente, como su colocación en Estados Unidos desde el año 2015, en el caso del acceso del pimiento fresco al mercado externo (“Exportaciones peruanas de ajíes,” 2015). La utilización y puesta a disposición de información estadística de la producción local, así como de los competidores a nivel mundial, el acceso o disponibilidad de información comercial y técnica relevante para sus miembros con el fin de aprovechar las ventajas comparativas de nuestro país, en el caso de la mejora en la capacidad técnico-comercial (ADEX, 2016a). Por su parte, los agricultores de La Libertad todavía no poseen información técnica del mercado local, que es a donde destinan su producción, debido a la desconfianza mutua y baja integración, lo cual agrega dificultades al gestionar el acceso al agua y articular objetivos comerciales (MINAGRI, 2017b).

En cuanto a la función de dirección, los pequeños agricultores no poseen mayor motivación, herramientas de comunicación, ni trabajo colaborativo, dadas la indefinición de objetivos comerciales y la débil estructura de las organizaciones donde se asocian, por lo que sus resultados no son satisfactorios (MINAGRI, 2017b). Por otra parte, los grandes agricultores industriales tienen una motivación definida en los objetivos productivo-comerciales de las organizaciones de las que forman parte, así como establecen comunicación y trabajo grupal a través de los eventos comerciales o técnicos a los que asisten, mismos que derivan en las medidas que se toman para lograr sus objetivos, de modo que el trabajo desarrollado alcanza resultados favorables (ADEX, 2017a).

Considerando la calidad, esta responde al soporte técnico agrícola y al nivel de exigencia del mercado, donde entre los pequeños agricultores hay un escaso control dado el corto acceso a soporte técnico de las entidades donde se asocian y el no tener estándares

exigidos por clientes (MINAGRI, 2017b). Mientras que en los productores industrializados existe un mayor control vía la capacitación que reciben como miembros de las entidades de que forman parte y la exigencia del mercado foráneo (ADEX, 2017a).

En resumen, existe un planeamiento formal con objetivos, estrategias, y conocimiento y promoción del mercado en las empresas agroexportadoras, a través de sus gremios representativos; mas es inexistente en los pequeños agricultores, quienes no superan la asociatividad a nivel de usuarios de riego y/ comunidades campesinas; de modo que la administración y gerencia representa una debilidad para el cultivo del pimiento peruano.

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

El pimiento se comercializa en presentaciones o formatos frescos, refrigerados, secos o en conservas. Sin embargo, el pimiento de La Libertad se comercializa principalmente en conservas porque no se tiene la calidad para exportarlo fresco, como consecuencia de infraestructura tipo invernadero. Las exportaciones de la región se mezclan con las de Lambayeque y Piura, ya que son las mismas empresas que operan en las tres regiones (ver Tabla 30).

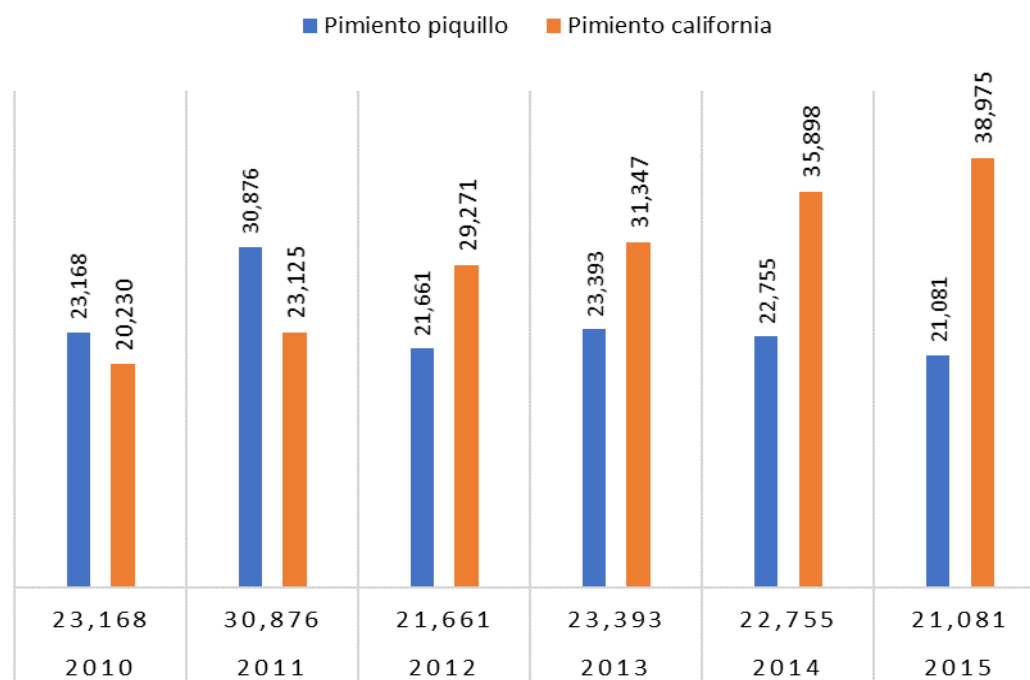
Tabla 30

*Empresas Exportadoras de las Regiones La Libertad, Lambayeque y Piura, Año 2015*

Exportador	Pimiento piquillo			Pimiento california		
	TM	USD	% Part.	TM	US\$	% Part.
Camposol.	6,252	12'475,260	29.66	20,484	32'048,224	52.56
Ecosac Agrícola	4,508	9'067,619	21.38	6,115	9'289,129	15.69
Sociedad Agrícola Virú	4,307	9'661,696	20.43	5,122	7'532,669	13.14
Danper	3,877	8'263,479	18.39	2,909	3'767,814	7.46
Agroindustrias Aib	1,305	2'524,673	6.19	1,447	4'193,936	3.71
Gandules Inc.	316	855,928	1.50	1,256	2'016,981	3.22
Conservas Vegetales Cerro Verde	255	564,007	1.21	1,155	1'676,598	2.96
Green Perú	245	462,241	1.16	432	996,604	1.11
Agroindustrias Josymar	15	30,151	0.07	36	48,464	0.09
Corio Produce	1	1,134	0.00	13	7,774	0.03
Broker Trading Import Export			0.00	5	5,544	0.01
Total general	21,081	43'906,188	100.00	38,975	61'583,736	100.00

*Nota.* Adaptado de "ADEX Data Trade," por la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), 2017a (<http://www.adexdatatrade.com/Login.aspx?ReturnUrl=%2fMembers%2fComercial.aspx>).

En la Figura 14 se muestra la evolución de las exportaciones de las empresas que operan en La Libertad, observándose crecimiento en pimiento california mientras que la variedad piquillo se ha mantenido estable y con una leve de reducción del 7% para el año 2015.



*Figura 14.* Evolución de las exportaciones de pimienta de las regiones Piura, Lambayeque y La Libertad, en toneladas. Adaptado de “ADEX Data Trade,” por la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), 2017a (<http://www.adexdatatrade.com/Login.aspx?ReturnUrl=%2fMembers%2fComercial.aspx>).

Para las exportaciones de La Libertad, al igual que para el total nacional, el principal mercado destino a nivel continental es Europa, con importaciones de US\$ 3,211 millones y le sigue América, con US\$ 2,010 millones, y en tercer lugar Asia con US\$ 784 millones. De modo que a nivel continental, Europa, América y Asia son los mayores consumidores mundiales de pimienta. Por lo que respecta al perfil del consumidor, el habitante europeo tiende a un alto consumo de alimentos naturales y con alto contenido en fibra, dado el elevado cuidado de la salud y del bienestar que poseen (Villalobos, Berrocal, & Killian, 2007). Esto se refleja en las elevadas cifras de consumo de pimienta vistas en la Tabla 31.



Tabla 31

*Movimiento del Mercado Mundial de Pimiento y Exportaciones Peruanas, en Miles de Dólares*

Destino	Frescos o refrigerados		Secos		Total	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
<b>Importaciones</b>						
Mundo	5'123,328	4'743,926	1'253,472	1'329,787	6'376,800	6'073,713
Europa	3'129,987	2'827,626	393,716	383,762	3'523,703	3'211,388
América	1'629,864	1'568,475	374,349	441,346	2'004,213	2'009,821
Asia	343,808	331,524	437,584	452,156	781,392	783,680
África	8,922	8,562	33,830	37,742	42,752	46,304
Oceanía	10,747	7,739	13,993	14,781	24,740	22,520
<b>Exportaciones</b>						
Mundo	4'780,121	4'578,905	1'373,828	1'434,149	6'153,949	6'013,054
Europa	2'665,179	2'466,512	266,859	264,071	2'932,038	2'730,583
América	1'514,893	1'535,165	170,156	185,755	1'685,049	1'720,920
Asia	479,301	470,377	900,528	953,530	1'379,829	1'423,907
África	93,687	85,885	36,102	30,503	129,789	116,388
Oceanía	27,061	20,966	183	290	27,244	21,256
<b>Exportaciones Perú</b>						
Mundo	1,024	720	90,396	99,392	91,420	100,112
Europa	765	589	13,688	12,020	14,453	12,609
América	251	130	75,302	86,631	75,553	86,761
Asia	8	1	1,389	741	1,397	742
África	0	0	15	0	15	0
Oceanía	0	0	2	0	2	0

*Nota.* Adaptado de "ADEX Data Trade," por la Asociación de Exportadores del Perú, 2017a (<http://www.adexdatatrade.com/Login.aspx?ReturnUrl=%2fMembers%2fComercial.aspx>).

En cuanto al consumidor americano, resalta el interés por el sabor con un 62% de preferencia, lo que aunado al valor agregado que otorga el sabor del pimiento a la condimentación o acompañamiento en las comidas. Mientras que el consumidor asiático comparte el alto interés por el sabor de su par americano, aunque con un menor 49% de preferencia, además de que tienden a hacer un test al producto antes de decidir la compra (Nielsen Company, 2013). Se encuentra que los caracteres de los tres consumidores mencionados muestran un menor potencial en Europa, decreciendo al 6.9% en su consumo de pimiento al 2015; y un mayor potencial en América y Asia, con crecimientos de 2.1% y 3.2% en su consumo de pimiento durante el 2015, como se mostró en la Tabla 31.

Se indicó en el Capítulo I que el precio internacional del pimiento era igual a US\$ 1,895 por tonelada en el 2016. Mientras que en la agricultura local, a excepción de la importante caída en el precio de los ajíes del 2012, se ha mantenido en el rango de S/ 1.60 y S/ 2.30 por kilogramo, para el ají escabeche fresco. Mientras que para el ají rocoto se situaba entre S/ 1.00 y S/ 2.20 por kilogramo, experimentando un incremento de poco más del 20% para el primero, y un decremento de poco más del 50% para el segundo en el año 2015. En la Tabla 32 se presenta la evolución de los precios locales, los cuales aplican para los pimientos producidos en la región La Libertad.

Tabla 32

*Evolución de los Precios Locales de los Pimientos, en Soles por Kilogramo*

Variedad	2012	2013	2014	2015
Ají escabeche fresco	4.25	1.68	1.85	2.25
Ají rocoto	2.39	1.25	2.13	1.01

*Nota.* Tomado de “Boletín de abastecimiento y precios mayoristas GMMML y MM 2 – 2012, 2013, 2014 y 2015”, por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2013, 2014, 2015, 2016 (<http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-de-abastecimiento-y-precios/diario-precios-2012>), (<http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-de-abastecimiento-y-precios/diario-precios-2013>), (<http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-de-abastecimiento-y-precios/diario-precios-2014>), (<http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-de-abastecimiento-y-precios/diario-precios-2015>).

Para la difusión del Perú como país productor de pimiento, Pro-Peppers, grupo de trabajo perteneciente a la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), organiza de manera anual la Convención Anual de Capsicum en el que coinciden todos los participantes del sector, tanto públicos como privados, para plantear los retos que tienen para su crecimiento en el país. En esa línea, se logró en el año 2016 organizar la 23<sup>o</sup> Conferencia Internacional del Pimiento en La Libertad, el evento más importante en el mundo de la industria, gracias a las gestiones realizadas por la Asociación de Exportadores (ADEX). Estos esfuerzos apuntan de manera directa al objetivo de posicionar al cultivo del pimiento del Perú como alternativa ante el mercado mundial.

Con respecto a la difusión comercial de los productos en el exterior, el esfuerzo se divide en las acciones que el sector privado realiza en las diferentes ferias a nivel mundial en

que participa y las que realiza el gobierno peruano a través de organismos como PROMPERÚ. Este último se encarga de la coordinación con las empresas locales para la participación en ferias internacionales, además de la difusión de la participación de Perú entre los contactos comerciales en sus oficinas en Europa, Estados Unidos, entre otros países. Sumado a ello, PROMPERÚ realiza estudios de aprovechamiento de los Tratados de Libre Comercio (TLC) suscritos por el Estado peruano, que incluyen un análisis de los sectores que tienen potencial de crecimiento en los mercados analizados, incluyendo el pimiento, para que las empresas peruanas orienten sus exportaciones. Por ello, lo presentado por PROMPERÚ (2015) mostró oportunidades para la incursión y mayor presencia del pimiento peruano en el mercado europeo de países como Dinamarca, República Checa y Suiza.

#### 4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En la Tabla 33 se presenta la distribución de hectáreas sembradas, a nivel nacional, en el período del 2012 al 2016, para todo el Perú y se estima que La Libertad representa el 33% de este total en el 2015 (ver Tabla 34).

Tabla 33

##### *Área Sembrada con Pimiento en el Perú, en Miles de Hectáreas*

Cultivo	2012	2013	2014	2015	2016
Para mercado nacional					
Ají	2.30	2.10	1.60	2.20	2.40
Para exportación					
Piquillo	0.30	0.00	0.10	0.10	0.10
Pimiento morrón	0.60	0.50	0.40	0.50	0.40
Páprika	2.70	1.90	1.40	2.70	1.70

*Nota.* Adaptado de *Boletín estadístico de producción agrícola, pecuaria y avícola* (pp. 20-26), por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016, Lima, Perú: Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias.

Tabla 34

##### *Área Cultivada de Pimiento en la Región La Libertad, en Hectáreas*

Región	2012	2013	2014	2015
La Libertad	653	619	474	1,809

*Nota.* Adaptado de *Boletín estadístico de producción agrícola, pecuaria y avícola* (pp. 20-26), por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016, Lima, Perú: Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias.

El pimiento es una hortaliza que pertenece a la familia de las solanáceas. La variedad que más se cultiva en el mundo es *Capsicum annuum* L. con un fruto de tamaño, forma y color variable. Su sabor puede ser dulce o picante y se consume en fresco o conserva. El cultivo del pimiento necesita condiciones de climas especiales que se dan entre las estaciones de primavera a verano donde las temperaturas deben estar entre 19 °C como mínimo y 30 °C como máximo. El tipo de suelo va desde suelos arenosos, franco-arenosos y francos donde se asegure un buen drenaje del agua para un óptimo desarrollo del cultivo y por ende su máxima producción. El sistema de riego que asegura que el cultivo exprese su máximo potencial de producción es el sistema de riego por goteo, donde su eficiencia puede estar en un 80%, comparando con el sistema de riego tradicional que es por escorrentía o riego por gravedad cuya eficiencia es de 30%, la eficiencia es menor por la forma como se riega es por inundación causando que el suelo se sature perdiendo la oxigenación, bajo estas condiciones el cultivo no es capaz de asimilar ningún nutriente y agua.

El ciclo del cultivo inicia al momento de colocar la semilla en unas bandejas de 200 conos o celdas, en cada celda se coloca una semilla sobre un sustrato importado. Este sustrato viene esterilizado para evitar contagios de algún patógeno que pueda poner en riesgo el normal desarrollo de la plántula. Desde que se coloca la semilla en las bandejas pasa por un periodo de 42 días, atravesando por dos procesos fundamentales en la etapa de vivero, germinación y desarrollo de la plántula, hasta llegar a un desarrollo de 12 cm, que es cuando está lista para ser llevada al campo para su trasplante.

El trasplante es un proceso que se realiza de forma mecanizada y manual. En ambos casos lo primero que se define es la variedad por trasplantar. La densidad varía dependiendo del cultivo, ejemplo para pimiento piquillo la densidad de trasplante es de 31,000 plantas por hectárea y para pimiento california la densidad de trasplante es de 45,000 plantas por hectárea. El avance de siembra mecanizada es de 6 hectáreas y 4.5 hectáreas

respectivamente. Después del trasplante viene una secuencia de labores determinantes para el éxito del cultivo, como riego y fertilización. Este proceso se determinará dependiendo de la variedad a trasplantar, por ejemplo, pimiento piquillo el requerimiento de agua para la campaña es de 7,500 m<sup>3</sup> por hectárea. Se fertiliza por unidades distribuidas en 15 semanas de acuerdo con el estado fenológico durante el proceso del cultivo, se realiza junto con el riego cuando el sistema de riego utilizado es riego por goteo y se denomina fertirriego, la cual se realiza de forma diaria durante seis días a la semana.

Las principales variedades de pimiento que se cultivan en el Perú para ser comercializados en los mercados local e internacional son el pimiento piquillo y california. El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2016c) reportó para el período comprendido entre los años 2011 al 2015, dentro del *Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2015*, una evolución positiva para el pimiento morrón y el rocoto, en cuanto a hectáreas cosechadas, subiendo cerca de 29% y 54%, respectivamente; comportamiento contrario al ají, que apenas subió cerca de 3%, y contrario al pimiento piquillo, que vio reducida las dos mediciones en 75%, aproximadamente. Para el rendimiento por hectárea, tanto piquillo, ají, y morrón comparten una mejora, de casi 15%, 9% y 12%, en ese orden. En cuanto al precio por tonelada, se obtuvo un resultado negativo para el pimiento piquillo, morrón y ají; pues bajaron su precio en cerca de 36%, 5% y 1%, respectivamente; mientras que se obtuvo un resultado positivo para el rocoto, que subió su precio en cerca de 21%.

Asimismo, el MINAGRI (2016c) reportó para el período comprendido entre los años 2014 al 2015, el *Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2015*, cuyo resumen regional para el pimiento tuvo una evolución negativa para las variedades piquillo, morrón, ají y rocoto, en cuanto a hectáreas cosechadas, cayendo cerca de 65%, 26%, 25% y 93%, respectivamente. Para el rendimiento por hectárea, tanto piquillo como rocoto

comparten una mejora, de casi 5% y 10%, en ese orden; contrario al pimiento morrón y el ají, que comparten un retroceso, de cerca de 3% y 5%, respectivamente. En cuanto al precio por tonelada, se obtuvo un resultado negativo para el pimiento piquillo y morrón, pues bajaron su precio en cerca de 2% y 26%, respectivamente; mientras que se obtuvo un resultado positivo para el ají y el rocoto, que subieron su precio en cerca de 18% y 16%.

Por cuanto respecta a los costos, el costo de producción de pimiento de exportación alcanza los US\$ 6,412.88/ha (Gobierno Regional de La Libertad, 2016), y con un rendimiento de 5.9 t/ha, alcanza los US\$ 1,086.93 por tonelada. Mientras que el costo de producción de pimiento local o ají es de S/ 5,436.23 por hectárea y con un rendimiento de 15,000 kg/ha. Es así que se alcanza un costo de S/ 0.36 por kilogramo. Asimismo, además de los elementos tradicionales del costo de producción, se encuentra el elemento natural expresado en los fenómenos climatológicos/metereológicos que impactan en el costo agrícola, resaltando el fenómeno El Niño que compromete el cultivo del pimiento y eleva los costos de su producción.

Finalmente, la realidad muestra que el pimiento sigue un proceso detallado y riguroso en la variedad exportable, cuya calidad es certificada sanitariamente a nivel global, del mismo modo que la calidad de la variedad nacional es adecuada y posicionada en el mercado local; sin embargo, los costos suelen ser mayores en el cultivo exportable versus el cultivo nacional, particularmente en mano de obra, impactando en la rentabilidad y salud de la agricultura del pimiento, de modo que las operaciones y producción representan una debilidad para el cultivo del pimiento peruano.

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

Para los pequeños agricultores que no realizan actividades de transformación industrial, el costo de ventas es el costo agrícola. Mientras que los agroexportadores deben añadir el costo de procesamiento industrial y el transporte. En relación al costo último, es

conveniente considerar a las principales empresas exportadoras de pimientos, respecto a sus costos de ventas totales, como se ve en la Tabla 35 y en la Tabla 36, a modo de comprender mejor el panorama del sector. Como se puede ver en la Tabla 36, los costos de venta del sector comprenden un 68.8% de las ventas generales.

Tabla 35

*Principales Empresas Exportadoras de Pimiento*

Empresa	% Var 15-14	% Part. 15
Gandules Inc. S.A.C.	9	25
Danper Trujillo S.A.C.	17	10
Outspan Perú S.A.C.	9	7
Camposol S.A.	52	6
Ecosac Agrícola S.A.C.	682	5
Sociedad Agrícola Virú S.A.	-19	5
Industrial Comercial Holguín e Hijos S.A.	136	4
Green Perú S.A.	260	4
S & M Foods S.R.L.	11	3
Agroexportadora Sol de Olmos S.A.C.	-	2

*Nota.* Tomado de “VI Convención Internacional de Capsicum” (p. 7), por Asociación de Exportadores (ADEX), 2015 ([http://www.adexperu.org.pe/capsicum/documents/estadisticas\\_capsicum.pdf](http://www.adexperu.org.pe/capsicum/documents/estadisticas_capsicum.pdf)).

Tabla 36

*Costo de Ventas de Empresas Agroexportadoras 2014*

Empresa	Costo de Ventas	Ventas	% CV/Ventas	Moneda	Cantidad
Gandules Inc. S.A.C.	130,795	201,578	64.9	PEN	Miles
Danper Trujillo S.A.C.	89,206	120,509	74.0	USD	Miles
Camposol S.A.	136,484	206,900	66.0	USD	Miles
Ecosac Agrícola S.A.C.	98,832	138,047	71.6	PEN	Miles
Sociedad Agrícola Virú S.A.	90,640	126,488	71.7	USD	Miles
Totales	545,957	793,522	68.8		

*Nota.* Adaptado de “Actividades agropecuarias, pesca y anexos: Empresas Gandules Inc. S.A.C., Danper Trujillo S.A.C., Camposol S.A., Ecosac Agrícola S.A.C., Sociedad Agrícola Virú S.A.,” en Datos Perú, 2015 ([https://www.datosperu.org/buscador\\_empresas.php?buscar=Actividades+agropecuarias%2C+pesca+y+anexos](https://www.datosperu.org/buscador_empresas.php?buscar=Actividades+agropecuarias%2C+pesca+y+anexos)).

En cuanto respecta a los gastos administrativos y financieros, los agricultores pequeños mayormente no consideran el componente administrativo, dado que no poseen una

gestión o administración propiamente dicha con trabajadores a sueldo y/o gastos de publicidad y ventas, siendo que los ingresos después de los costos de producción agrícola sirven para el pago de gastos financieros, en el caso de créditos obtenidos, o directamente para la subsistencia familiar, en el caso de la autofinanciación, que constituye la mayor parte de los agricultores.

Por otra parte, los agroexportadores cuentan con gastos administrativos, de ventas y financieros (GAF), pues poseen una estructura de administración, ventas, finanzas y contabilidad bien establecida, siendo conveniente considerar a las empresas exportadoras de Capsicum, respecto a sus gastos de administración, ventas, y financieros, como se aprecia en la Tabla 37, a modo de comprender el panorama del sector. Se aprecia que los gastos administrativos financieros del sector representan el 28.4% de las ventas generales. Considerando los precios, costos, y volúmenes de producción del pimiento, vistos en los párrafos precedentes, se tiene que para el 2014, el margen de rentabilidad bruto, operativo y neto ascendían al 31.2%, 2.8%, y 2.4%, respectivamente. Esto para el pimiento exportable tipo piquillo y morrón, como se puede observar, más adelante, en la Tabla 38.

Tabla 37

*Gastos Administrativo-Financieros (GAF) de Empresas Agroexportadoras, Año 2014*

Empresa	GAF	Ventas	% GAF/Ventas	Moneda	Cantidad
Gandules Inc. S.A.C.	56,849	201,578	28.2	PEN	Miles
Danper Trujillo S.A.C.	28,163	120,509	23.4	USD	Miles
Camposol S.A.	78,871	206,900	38.1	USD	Miles
Ecosac Agrícola S.A.C.	28,521	138,047	20.7	PEN	Miles
Sociedad Agrícola Virú S.A.	32,766	126,488	25.9	USD	Miles
Totales	225,170	793,522	28.4		

*Nota.* Adaptado de “Actividades agropecuarias, pesca y anexos: Empresas Gandules Inc. S.A.C., Danper Trujillo S.A.C., Camposol S.A., Ecosac Agrícola S.A.C., Sociedad Agrícola Virú S.A.,” en Datos Perú, 2015 ([https://www.datosperu.org/buscador\\_empresas.php?buscar=Actividades+agropecuarias%2C+pesca+y+anexos](https://www.datosperu.org/buscador_empresas.php?buscar=Actividades+agropecuarias%2C+pesca+y+anexos)).



Tabla 38

*Margen de Rentabilidad del Pimiento de Exportación, Año 2014*

General	Pimiento piquillo	Pimiento morrón
Hectáreas cosechadas	900	1,600
Toneladas cosechadas	24,700	43,400
Rendimiento por hectárea (TM)	27.4	26.7
Ingreso por tonelada (S/)	1,338	1,093
Costo agrícola por hectárea (S/)	21,868	21,868
Costo agrícola por tonelada (S/)	798	798
Costo de ventas (%)	68.8	68.8
Costo de ventas por tonelada (S/)	921	752
Tipo de cambio compra (S / USD)	3.407	3.407
Tipo de cambio venta (S. / USD)	3.410	3.410
Gastos Administrativo-Financieros (%)	28.4	28.4
Gastos Administrativo-Financieros por tonelada (S/)	380	310
Impuesto a la Renta (%)	15	15
<b>Resumen</b>		
Ventas (S/)	33'048,600	47'436,200
Costo de ventas (S/)	22'738,006	32'636,923
Utilidad bruta (S/)	10'310,594	14'799,277
Gastos Administrativo-Financieros (S/)	9'377,877	13'460,505
Utilidad operativa (S/)	932,717	1'338,772
Impuesto a la Renta (S/)	139,908	200,816
Utilidad neta (S/)	792,809	1'137,956
Margen bruto (%)	31.2	31.2
Margen operativo (%)	2.8	2.8
Margen neto (%)	2.4	2.4

*Nota.* Adaptado de “Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2015,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016a

([http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario\\_produccion\\_agricola\\_ganadera2015.pdf](http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario_produccion_agricola_ganadera2015.pdf)); “Actividades agropecuarias, pesca y anexos: Empresas Gandules Inc. S.A.C., Danper Trujillo S.A.C., Camposol S.A., Ecosac Agrícola S.A.C., Sociedad Agrícola Virú S.A.,” por Datos Perú, 2015 ([https://www.datosperu.org/buscador\\_empresas.php?buscar=Actividades+agropecuarias%2C+pesca+y+anexos](https://www.datosperu.org/buscador_empresas.php?buscar=Actividades+agropecuarias%2C+pesca+y+anexos)); “Costos de producción agrícola,” por la Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad (AgroLaLibertad, 2015) (<http://agrolalibertad.gob.pe/?q=node/785>); Costos de producción por hectárea,” por la Gerencia Regional de Agricultura Ica (Agrolca), 2010 (<http://www.agroica.gob.pe/sites/default/files/PANLLEVAR%20CP%20HECTAREA.pdf>).

Asimismo, para el 2014, el margen de rentabilidad bruto, operativo y neto ascendía al 60.9%, 60.9%, y 51.8% respectivamente para el pimiento local tipo ají; y al 54.9%, 54.9%, y 46.6%, para el pimiento local tipo rocoto (ver Tabla 39). En ambos cuadros se muestra que el mercado de exportación puede ampliar sus ganancias con la expansión de mercados, y con mayor razón el mercado local, que ya posee márgenes elevados.

Tabla 39

*Margen de Rentabilidad del Pimiento Nacional, Año 2014*

General	Ají	Rocoto
Hectáreas cosechadas	4,300	2,100
Toneladas cosechadas	43,000	16,900
Rendimiento por hectárea (tn.)	10.1	8.2
Ingreso por tonelada (S/)	1,378	1,469
Costo agrícola por hectárea (S/)	5,436	5,436
Costo agrícola por tonelada (S/)	538	663
Costo de ventas (%)	39.1	45.1
Costo de ventas por tonelada (S/)	538	663
Tipo de cambio compra (S/ USD)	3.407	3.407
Tipo de cambio venta (S/ USD)	3.410	3.410
Gastos Administrativo-Financieros (%)	0	0
Gastos Administrativo-Financieros por tonelada (S/)	-	-
Impuesto a la Renta (%)	15	15
Resumen		
Ventas (S/)	59'254,000	24'826,100
Costo de ventas (S/)	23'144,346	11'203,937
Utilidad bruta (S/)	36'109,654	13'622,163
Gastos Administrativo-Financieros (S/)	-	-
Utilidad operativa (S/)	36'109,654	13'622,163
Impuesto a la renta (S/)	5'416,448	2'043,324
Utilidad neta (S/)	30'693,206	11'578,838
Margen bruto (%)	60.9	54.9
Margen operativo (%)	60.9	54.9
Margen neto (%)	51.8	46.6

*Nota.* Adaptado de “Costos de producción agrícola,” por la Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad (AgroLaLibertad, 2015) (<http://agrolalibertad.gob.pe/?q=node/785>) y de “Costos de producción por hectárea,” por la Gerencia Regional de Agricultura Ica (AgroIca), 2010 (<http://www.agroica.gob.pe/sites/default/files/PANLLEVAR%20CP%20HECTAREA.pdf>)

Por su parte, los recursos invertidos varían según el tipo de productor, siendo que los agricultores invierten montos pequeños y dependen mayormente de capital propio o de prestamistas particulares. Solo una minoría tiene acceso al crédito bancario, principalmente del Banco Agropecuario o de la banca MyPE, para financiar sus inversiones. Mientras que los agroexportadores invierten sumas considerables y dependen tanto de capital propio y/o societario, como del crédito bancario comercial local e internacional, para la ejecución de sus

inversiones. En ese sentido, la ventaja va para los agroexportadores, con un total de activos que supera los S/ 200 millones individuales, que se invierten por un 34.5% en activo corriente, y por un 65% en activo corriente o fijo, al 2014, como se aprecia en la Tabla 40.

Tabla 40

*Inversiones de los Agroexportadores de Pimiento, Año 2014*

Empresa	Activo	Activo	Activo	Activo	Activo	Moneda	Cantidad
	Total	Corriente	No Corriente	Corriente %	No Corriente %		
Gandules Inc. S.A.C.	225,577	95,886	129,691	42.5	57.5	PEN	Miles
Danper Trujillo S.A.C.	281,100	75,910	205,190	27.0	73.0	USD	Miles
Camposol S.A.	603,111	216,835	386,276	36.0	64.0	USD	Miles
Ecosac Agrícola S.A.C.	453,689	147,205	306,484	32.4	67.6	PEN	Miles
Sociedad Agrícola Virú S.A.	327,875	117,191	210,684	35.7	64.3	USD	Miles
Total	1'891,352	653,027	1'238,325	34.5	65.5		

*Nota.* Adaptado de “Actividades agropecuarias, pesca y anexos: Empresas Gandules Inc. S.A.C., Danper Trujillo S.A.C., Camposol S.A., Ecosac Agrícola S.A.C., Sociedad Agrícola Virú S.A.,” en Datos Perú, 2015 ([https://www.datosperu.org/buscador\\_empresas.php?buscar=Actividades+agropecuarias%2C+pesca+y+anexos](https://www.datosperu.org/buscador_empresas.php?buscar=Actividades+agropecuarias%2C+pesca+y+anexos)).

Asimismo, los agricultores se financian con recursos propios o agiotistas, dada la baja penetración financiera nacional en este grupo. Por el lado de los agroexportadores, el financiamiento societario, bancario, comercial y de terceras partes, alcanza un 41.3%, 38.3%, 12.5%, y 7.9% respectivamente, con lo que se observa la predominancia del capital social y del crédito bancario en la capitalización del sector, al 2014, como se aprecia, más adelante, en la Tabla 41.

Finalmente, la realidad muestra que la rentabilidad es superior al promedio del mercado para los agroexportadores y elevada para los pequeños agricultores. Asimismo, el capital es suficiente, con acceso al financiamiento societario y bancario, y bien administrado, en cuanto a los agroexportadores; no siendo el caso para los agricultores, cuya limitada cobertura se avoca a Agrobanco y la banca MyPE, ambos con miras a la expansión del sector. Por tanto, las finanzas y contabilidad representan una debilidad para el cultivo del pimiento peruano.

Tabla 41

*Financiamiento de los Agroexportadores de Pimiento en 2014*

Empresa	Pasivo y Patrimonio	Patrimonio	Pasivo Bancario	Pasivo Comercial	Pasivos Varios	Patrimonio (%)	Pasivo Bancario (%)	Pasivo Comercial (%)	Pasivos Varios (%)	Moneda	Cantidad
Gandules INC SAC	225,577	85,810	80,787	57,182	1,798	38.00	35.8	25.3	0.8	PEN	Miles
Danper Trujillo S.A.C.	281,100	121,029	95,879	41,402	22,790	43.10	34.1	14.7	8.1	USD	Miles
Camposol S.A.	603,111	256,310	260,580	57,062	29,159	42.50	43.2	9.5	4.8	USD	Miles
Ecosac Agrícola S.A.C.	453,689	191,744	153,673	40,094	68,179	42.30	33.9	8.8	15.0	PEN	Miles
Sociedad Agrícola Virú S.A.	327,875	125,845	132,700	41,321	28,009	38.40	40.5	12.6	8.5	USD	Miles
Total	1'891,352	780,738	723,619	237,061	149,935	41.3	38.3	12.5	7.9		

*Nota.* Adaptado de “Actividades agropecuarias, pesca y anexos: Empresas Gandules Inc. S.A.C., Danper Trujillo S.A.C., Camposol S.A., Ecosac Agrícola S.A.C., Sociedad Agrícola Virú S.A.,” en Datos Perú, 2015 ([https://www.datosperu.org/buscador\\_empresas.php?buscar=Actividades+agropecuarias%2C+pesca+y+anexos](https://www.datosperu.org/buscador_empresas.php?buscar=Actividades+agropecuarias%2C+pesca+y+anexos)).

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

Los empleadores en el sector agrícola están autorizados para contratar personal por campaña o de manera permanente. Dependiendo de la labor agrícola a desarrollar, se establece la jornada laboral y los límites para las horas de trabajo, y si hubiera un exceso se pagará una remuneración extra. Es necesario entender la cadena productiva del pimiento para conocer su funcionamiento e interrelación con los demás actores. Uno de los principales problemas que tienen las agroindustrias es la escasez de la mano de obra para el procesamiento del producto así como las condiciones del ambiente de trabajo.

A su vez, la mano de obra agrícola tiene una tendencia al alza en el caso de la demanda agroindustrial y a la baja en el caso de la oferta para agroindustria, siendo que existe un déficit de trabajadores de campo y un aumento en el costo salarial, dada la tendencia

creciente a la preferencia por trabajar en ciudades por parte de la población rural peruana, lo que invita a competir por precios (Ortiz, 2013), de modo que ante la ausencia de recursos humanos en la costa, las empresas deben hacer su captación de personal agrícola en la sierra y selva del país (“Ica, La Libertad y Piura,” 2014).

A su vez, en cuanto respecta a la parte legal y tributaria, la industria del pimiento opera al amparo de la Ley de Promoción del Sector Agrario (Ley 27360, 2000), la cual declaró de interés prioritario desarrollar y promover la inversión en el sector, otorgando beneficios a las empresas que incursionen o ya desarrollen esta actividad. La vigencia de esta Ley se prorrogó en reiteradas oportunidades por el Congreso de la República y la última modificación establece el 31 de diciembre de 2021 como fecha límite para su vigencia y los beneficios obtenidos por las empresas agrícolas que se acogen a esta Ley se agrupan en tres puntos. En cuanto al Impuesto a la Renta, una tasa del 15% para Tercera Categoría, menor a la tasa de 29.50% para las empresas que pertenecen al Régimen General, uso de depreciación acelerada para infraestructura hidráulica y de riego.

Para el Impuesto General a las Ventas, cobertura del régimen de recuperación anticipada por impuestos pagados en importaciones, compra local de insumos, bienes de capital y servicios, todos realizados en la etapa pre productiva. En cuanto al régimen laboral y de seguridad social, se permite el uso de contratos sujetos a modalidad o de intermitencia que se ajustan a las necesidades operativas de las empresas, la aplicación de la tasa de 4% como aporte de la empresa a EsSalud, el pago de 12 remuneraciones mensuales en un año, que incluyen la fracción mensual que corresponde por Compensación de Tiempo de Servicios y las dos Gratificaciones anuales, y el goce de 15 días por vacaciones para cada trabajador. Es evidente que a comparación del régimen laboral general, la seguridad contractual, los beneficios remunerativos y sociales, así como los días vacacionales representan con contrapeso a la motivación del capital humano del sector.

Finalmente, la realidad muestra que si bien la legislación agraria y las condiciones del mercado permiten una creciente demanda laboral, las mejores condiciones económicas urbanas y el déficit de beneficios laborales agrarios versus el sistema general funge de desmotivación para atraer capital humano hacia el cultivo del pimiento, de modo que los recursos humanos son una debilidad para el desarrollo del pimiento en el país.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

En cuanto a los sistemas de información, los agroexportadores cuentan con programas y/o *software* de registro y administración de datos para facilitar sus actividades; situación contraria a aquella de los agricultores que no cuentan con estos sistemas ni tienen la capacidad económica para adquirirlos. Por lo que respecta a los sistemas de comunicación, los agroexportadores poseen sistemas de comunicación entre sus colaboradores, ya sea vía correo electrónico o intranet, de modo que la transferencia de información facilita el desarrollo de las labores de estas empresas; no siendo esta la realidad de los agricultores, que no tienen acceso a estas herramientas, dada su limitada condición económica.

En relación con la seguridad de los sistemas de información, los agroexportadores poseen herramientas de limitación de acceso a las bases de datos según el área interna y a la intervención de *hacking* externo, así como encriptación o generación de claves independientes individuales para los correos electrónicos y/o intranet de los usuarios; lo que garantiza la seguridad del trabajador en cuanto a su propia información, así como de la empresa en cuanto a la data general. Lamentablemente, los agricultores no poseen herramientas de seguridad de sistemas de información, pues no poseen estos sistemas, en primer lugar.

Finalmente, la realidad muestra que los agroexportadores cuentan con sistemas de información y comunicaciones que son adecuados para sus actividades, así como con medidas pertinentes de seguridad que garantizan su saludable desenvolvimiento; no

sucediendo así con los agricultores, que dada su precariedad económica no poseen capacidad para adquirir estos sistemas ni tienen acceso a la seguridad de los mismos; de modo que los Sistemas de Información y Comunicaciones son una debilidad para la promoción del pimiento en el país.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Al comparar los niveles de producción del pimiento en el Perú junto a su calidad, se evidencia que hay tareas pendientes en este aspecto para igualar los estándares internacionales. En algunas variedades, como el piquillo, el Perú supera el promedio mundial, pero la calidad del cultivo es un tópico pendiente de mejorar para explotar otras alternativas de comercialización en el mundo, como el fresco, en el cual otros países, como Chile, nos superan en calidad y rendimiento por hectárea.

En lo relacionado a investigación agrícola, el Ministerio de la Producción (2014) dispuso en el Plan Nacional de Diversificación Productiva, específicamente dentro del eje de expansión de la productividad, la conformación de Centros de Innovación Tecnológica (CITE) para apoyar las acciones de transferencia tecnológica plasmado en asistencia técnica a agricultores, asesoría especializada para incorporar tecnologías que eleven su competitividad, capacidad de innovación, y desarrollo de productos. Se puede mencionar los CITE agroindustriales, Chavimochic de naturaleza pública y Danper de naturaleza privada, ubicados en la zona norte del país. Los dos poseen experiencia con el desarrollo del pimiento, tanto a nivel agrícola como industrial y poseen un gran potencial para difundir y desarrollar la tecnología aplicable a la industria del pimiento en La Libertad.

Por su parte el Ministerio de Agricultura y Riego que integra las diversas entidades que se ocupan de la investigación y regulación de la actividad agrícola, tienen pendiente la realización de investigaciones sobre el pimiento que haga efectiva la colaboración con los productores para explotar las ventajas comparativas que ofrece el territorio peruano. En

similar condición se encuentran otros organismos llamados a impulsar estas actividades como el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC).

En contraparte, en el sector privado las asociaciones de productores y/o exportadores, como Pro-Peppers, promueven el intercambio académico y experimental en el cultivo del pimiento a través de la organización de eventos anuales con representantes locales y extranjeros de la industria, así como con el envío de grupos de trabajo a empresas del exterior con estándares de calidad mayores a los nuestros. Gracias a dichos eventos, se viene incorporando tecnología para obtener mayores eficiencias en el uso de recursos, como la mano de obra, empleando maquinaria en actividades que eran realizadas exclusivamente con intervención humana. Otro ejemplo es la construcción de casas malla pilotos, con los cuales se incrementan los períodos y volúmenes de cosecha, así como se mejora la calidad de los frutos para abrir oportunidades de comercialización con la exportación de frescos.

Finalmente, la realidad muestra que la tecnología, investigación y desarrollo del pimiento tiene su centro de desarrollo en asociaciones agroindustriales como Pro-Peppers, así como en las CITES Chavimochic y Danper, quedando un amplio margen pendiente por parte de CONCYTEC y el Ministerio de Agricultura y Riego, con miras a la mejora de la productividad y calidad del pimiento en sus diversas modalidades de comercialización, de modo que la tecnología e investigación y desarrollo constituyen una debilidad para el pimiento peruano.

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

El resultado del análisis interno reportó una lista de fortalezas y debilidades que se muestran en la Tabla 42. El resultado es de 2.61 que indica que la industria está ligeramente sobre el promedio en cuanto a la utilización de sus fortalezas internas totales. Además, presenta siete debilidades que limitan su capacidad de desarrollarse y de alcanzar ventajas competitivas.



Tabla 42

*MEFI del Pimiento en la Región La Libertad*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Puntaje
<b>Fortalezas</b>				
1	Organización y planificación adecuada en agroexportadores.	0.05	3	0.15
2	Creciente demanda mundial de pimiento peruano.	0.06	4	0.24
3	Publicidad en mercado externo e interno vía soporte público-privado.	0.06	4	0.24
4	Infraestructura hidráulica de proyecto Chavimochic etapas I y II.	0.06	4	0.24
5	Calidad certificada en mercado foráneo y aceptada en mercado local.	0.05	3	0.15
6	Rentabilidad superior al promedio del mercado para la agricultura local y de exportación.	0.05	3	0.15
7	Capital y crédito bancario accesible para agroexportadores.	0.05	3	0.15
8	Empleo formal y beneficios laborales agrícolas establecidos por ley.	0.04	3	0.12
9	Acceso a sistemas de información-comunicaciones para agroexportadores.	0.04	3	0.12
10	Acceso a tecnología para mejorar rendimiento y eficiencia en el manejo de cultivo por parte de agroexportadores.	0.06	4	0.24
11	Impulso del sector privado para mejorar capacidades técnicas.	0.05	3	0.15
Subtotal fortalezas		0.57		1.95
<b>Debilidades</b>				
1	Asociatividad y capacidad técnica limitada en agricultores.	0.07	1	0.07
2	Calidad no controlada de productos a nivel local.	0.07	2	0.14
3	Relación costo precio mayor.	0.06	2	0.12
4	Alta dependencia y costo logístico-portuario y de mano de obra para agroexportadores.	0.05	2	0.10
5	Capital y acceso al crédito limitados para pequeños agricultores.	0.07	1	0.07
6	Beneficios laborales agrarios no atractivos y escasez de mano de obra.	0.06	1	0.06
7	Limitación o no acceso a sistemas de información y comunicaciones para agricultores.	0.05	2	0.10
Subtotal debilidades		0.43		0.66
Total		1.00		2.61

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

### 4.3 Conclusiones

Después del análisis AMOFHIT se aprecia una industria con fortalezas que se vienen construyendo sobre la base del impulso del sector privado para lograr la mejora sobretudo en la calidad del cultivo para aprovechar ventanas, tanto de disponibilidad del pimiento en

ciertas estaciones, como de presentación del producto, mientras queda un margen de desarrollo pendiente por parte del Estado, particularmente en investigación agrícola orientado al mercado local y externo, así como soporte financiero y técnico respecto a los pequeños agricultores del mercado nacional.



## **Capítulo V: Intereses de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad y Objetivos de Largo Plazo**

### **5.1 Intereses de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad**

Los intereses supremos, son los fines que la industria del pimiento en la región La Libertad persigue y que posteriormente se verán reflejados en sus objetivos de largo plazo.

Estos intereses son:

- Líder en exportación de pimientos: La industria se enfocará en la exportación con el objetivo de poder aumentar sus ventas generales, pero también sus ingresos ya que el precio en el extranjero es superior al que se recibe en el mercado nacional. Esto implica que es importante diversificar los tipos de pimiento que se producen en la región La Libertad.
- Aumento de la producción: Para atender al mercado nacional y foráneo, a través de incrementar el área cultivada pero también el rendimiento por hectárea.
- Cadenas productivas: Esto permitirá incrementar la rentabilidad y se logrará industrializando a mayor cantidad de productores, a través de asociaciones o cooperativas. Así mismo, al ofrecer diversas presentaciones de pimientos se puede llegar a más mercados.
- Mejoras en ingresos: Se busca mejorar la calidad de vida de los pobladores de las zonas agrícolas de La Libertad, a través de aumentar sus ingresos por el cultivo, cosecha y procesamiento de los pimientos.

### **5.2 Potencial de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad**

El potencial de la organización determina cuáles son los factores de fortaleza y debilidad que distinguen a la organización. Luego de haber completado el análisis interno se tiene la capacidad de identificar en qué es fuerte y en qué es débil la organización, reconociendo el impacto que estos factores tienen sobre la competitividad de la industria

(D'Alessio, 2015). Para el pimiento en la región La Libertad su potencial, medido a través de los siete dominios, es el siguiente:

- **Dominio geográfico:** La región La Libertad ofrece las condiciones para el cultivo del pimiento, además de tener infraestructura de riego, lo que le concede una ventaja sobre otras regiones. Esto se puede usar para potenciar el aumento en el área cultivada, y con ello la producción.
- **Dominio demográfico:** El cultivo del pimiento lo desarrollan principalmente pequeños agricultores, que no están asociados, lo cual es una barrera para competir con éxito. Si se asociaran tendrían acceso a capacitación y a tecnología, aumentando la productividad y así serían más competitivo
- **Dominio económico:** El enfoque que se tiene en el mercado nacional, a través de la producción de ajíes, no permite incrementar los ingresos. Existe potencial para aumentar las ventas, atendiendo mercados extranjeros, con productos frescos de alta calidad o con conservas.
- **Dominio histórico:** Hay un enfoque en el cultivo del ají, con alta demanda a nivel nacional, pero que tiene el menor rendimiento entre los distintos tipos de pimiento. El potencial se puede desarrollar con la diversificación de los cultivos, aumentando la producción de pimientos piquillo y morrón.
- **Dominio organizacional:** Hay una falta de asociación que no ha permitido crear cadenas de valor, donde se enlacen los agricultores con los procesadores y distribuidores. Por lo tanto, los acopiadores tienen un papel esencial, pagando en chacra a los productores.
- **Dominio tecnológico:** Hay una debilidad por la falta de uso de tecnología en la producción de pimientos. En cambio, hay una industria manufacturera en

desarrollo, aunque procesa solo una pequeña parte del producto fresco cosechado.

La tecnología no es accesible para todos los agricultores.

### **5.3 Principios Cardinales de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad**

Según Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), los principios cardinales permiten reconocer las oportunidades y amenazas que la industria enfrenta, como parte de la interrelación con el entorno. El análisis de los principios cardinales es el siguiente:

- **Influencia de terceras partes:** En el camino a lograr competitividad son diversos los entes que influyen sobre la industria del pimiento en la región La Libertad. Se tiene por ejemplo a los desarrolladores de tecnología, así como al gobierno nacional que establece acuerdos de comercio con otras naciones. También es importante revisar lo que otros países productores están realizando para llegar al mercado.
- **Lazos pasados y presentes:** Hay una tradición del trabajo individual, lo que dificulta la asociatividad. Al mismo tiempo, que se han enfocado en la producción de ají, ya que conocen sus formas de consumo; pero se requiere incrementar el cultivo de otras variedades.
- **Contrabalance de intereses:** Los agricultores deben balancear su deseo y tradición de trabajar solos o de forma individual con los beneficios de la asociatividad.
- **Conservación de los enemigos:** Una revisión constante de los productores de pimiento, y procesadores, de la región Lambayeque, ayudará a mejorar continuamente, llevando a alcanzar competitividad.

### **5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)**

En la Tabla 43 se presenta la Matriz de Intereses de la Organización, en la que se han plasmado los fines supremos de la industria del pimiento en la región La Libertad. También

se colocan los intereses de otros entes relacionados o competidores, identificando su intensidad, así como si los mismos son comunes u opuestos.

Tabla 43

*Matriz de Intereses de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad*

Intereses de la industria	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1	Líder en exportación de pimientos	* Región Lambayeque Inversionistas Agricultores Región La Libertad	*Acopiadores Transportistas Operadores logísticos PROMPERÚ SUNAT Puerto El Callao
2	Aumento de la producción	Inversionistas Agricultores Región La Libertad * Región Lambayeque	MINAGRI PRODUCE Proveedores *España
3	Armar cadenas productivas	Agricultores Procesadores Transportistas Mayoristas	PRODUCE
4	Mejoras en ingresos	Agricultores Inversionistas Procesadores Colaboradores	SUNAT * Región Lambayeque

*Nota.* \* implica que este grupo tiene un interés opuesto al de la industria del pimiento en la región La Libertad.

### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Manteniendo la alineación con la visión y con los intereses de la industria del pimiento en la región La Libertad se presentan sus objetivos de largo plazo:

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Exportar 15,500 toneladas de pimientos en el año 2027. Esto implica un crecimiento anual de 7%, a partir de las 7,765 que se estima fueron exportadas en 2015.
- Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): La producción total de pimientos en la región La Libertad para el 2027 será de 28,000 toneladas. En el año 2015 se produjeron 15,046 toneladas.

- Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): Para el 2027, el 60% del total producido será procesado de manera industrial, generando conservas. La cantidad de conservas producidas en el 2015 llegó a 1,900 toneladas, lo que equivale a 12.6%.
- Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): Al 2027, los ingresos netos de los agricultores dedicados al pimiento ascenderán al 10%. Para el 2014 llegaba al 2.4% y es factible reducir el porcentaje de costos de ventas y gastos de administración.

## 5.6 Conclusiones

Se concluye que la industria del pimiento tiene un alto potencial de desarrollo, para lo cual se deberá incrementar el área cultivada y el rendimiento por hectárea; con miras a lograr mayor producción. Así también se promueve el cultivo de otras variedades de pimientos (morrón y piquillos), dejando el enfoque en los ajíes. Se han propuesto objetivos de largo plazo, que son la expresión cuantitativa de la visión, con metas numéricas para el año 2027. Para lograr estos objetivos es necesario contar con estrategias, que serán propuestas en el próximo capítulo.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para D'Alessio (2015), la MFODA es un análisis concienzudo de las fortalezas y debilidades, junto con las oportunidades y amenazas; generando estrategias dentro de cuatro cuadrantes (ver Tabla 44). Estas estrategias son las siguientes:

- E1: Penetrar en el mercado de los Estados Unidos con productos en conservas
- E2: Desarrollar el mercado mexicano de pimientos frescos, principalmente de ajíes, al introducir variedades peruanas de alto sabor.
- E3: Penetrar en el mercado español con conservas en aceite de oliva y con aceitunas.
- E4: Desarrollar tecnología de procesos que permita crear nuevos productos con valor agregado.
- E5: Hacer alianza con PROMPERÚ para incrementar la presencia en eventos internacionales y promocionar los pimientos de La Libertad.
- E6: Desarrollar productos en conservas de alta calidad y con sabores añadidos para obtener un mayor precio promedio.
- E7: Integrar horizontalmente a los agricultores en asociaciones o cooperativas, para incrementar su poder de negociación y lograr encadenamientos.
- E8: Hacer alianza estratégica con un operador logístico para incrementar eficiencia y reducir costos.
- E9: Integrar verticalmente a micro y pequeños agricultores con centros de manufactura, para la elaboración de conservas y otros productos derivados.
- E10: Implementar alianza con la Universidad Agraria La Molina para introducir mejoras en el cultivo que permitan incrementar el rendimiento.



Tabla 44

## MFODA de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad

	Fortalezas	Debilidades
	1 Organización y planificación adecuada en agroexportadores.	1 Asociatividad y capacidad técnica limitada en agricultores.
	2 Existencia de organismos público-privados que incentivan la investigación y desarrollo del pimiento	2 Calidad no controlada de productos a nivel local.
	3 Publicidad en mercado externo e interno vía soporte público-privado	3 Deficiente manejo de control de plagas en el cultivo del pimiento.
	4 Infraestructura hidráulica de proyecto Chavimochic etapas I y II.	4 Alta dependencia y costo logístico-portuario y de mano de obra para agroexportadores.
	5 Calidad certificada en mercado foráneo y aceptada en mercado local.	5 Capital y acceso al crédito limitados para pequeños agricultores.
	6 Rentabilidad por encima del promedio del mercado para la agricultura local y de exportación.	6 Beneficios laborales agrarios no atractivos y escasez de mano de obra.
	7 Plazo corto para retorno de la inversión.	7 Limitación o no acceso a sistemas de información y comunicaciones para agricultores.
	8 Empleo formal y beneficios laborales agrícolas establecidos por ley.	8 Poca participación del Estado en actividades de investigación.
	9 Acceso a sistemas de información-comunicaciones para agroexportadores.	
	10 Existencia de mano de obra especializada con experiencia en el cultivo del pimiento.	
	11 Impulso del sector privado para mejorar capacidades técnicas.	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1 Con el proyecto Chavimochic etapa III se contará con agua para el riego de superficies agrícolas en La Libertad	E1 Penetrar en el mercado de los Estados Unidos con productos en conservas	E6 Desarrollar productos en conservas de alta calidad y con sabores añadidos para obtener un mayor precio promedio
2 Tratados y acuerdos comerciales que dan acceso a diversos mercados con demanda creciente	E2 Desarrollar el mercado mexicano de pimientos frescos, principalmente de ajies, al introducir variedades peruanas de alto sabor	E7 Integrar horizontalmente a los agricultores en asociaciones o cooperativas, para incrementar su poder de negociación y lograr encadenamientos
3 Nuevos corredores viales en la región La Libertad	E3 Penetrar en el mercado español con conservas en aceite de oliva y con aceitunas	E8 Hacer alianza estratégica con un operador logístico para incrementar eficiencia y reducir costos
4 Expectativas de crecimiento económico favorable para el Perú y la región		E9 Integrar verticalmente a micro y pequeños agricultores con centros de manufactura, para la elaboración de conservas y otros productos derivados
5 Mercado interno en expansión, con población joven que constituye mano de obra		
6 El 41% de la superficie de La Libertad es agrícola, superior al promedio nacional		
7 Condiciones climáticas en la región La Libertad que son apropiadas para el cultivo de pimientos		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1 Corrupción y problemas en la administración pública	E4 Desarrollar tecnología de procesos que permita crear nuevos productos con valor agregado	E10 Implementar alianza con la Universidad Agraria La Molina para introducir mejoras en el cultivo que permitan incrementar el rendimiento
2 La región La Libertad mantiene un crecimiento económico inferior al promedio nacional, donde el sector agropecuario pierde participación cada año	E5 Hacer alianza con PROMPERÚ para incrementar la presencia en eventos internacionales y promocionar los pimientos de La Libertad	
3 Los mercados destino de las exportaciones peruanas tienen bajo crecimiento económico		
4 Persiste el uso ineficiente del agua		
5 El país tiene desventajas en materia de tecnología e innovación		
6 Fenómenos climáticos que afectan los cultivos		

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

La MPEYEA “es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización” (D’Alessio, 2015, p. 275). De acuerdo a los datos de la Tabla 45 se establece la posición de la industria del pimiento en la región La Libertad en cuatro dimensiones, pasando luego a presentar estos resultados en la Figura 15. Entonces, la industria debe adoptar una postura estratégica agresiva, por lo que se recomienda implementar estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical o liderazgo en costos:

- E8: Hacer alianza estratégica con un operador logístico para incrementar eficiencia y reducir costos.
- E9: Integrar verticalmente a micro y pequeños agricultores con centros de manufactura, para la elaboración de conservas y otros productos derivados.
- E10: Implementar alianza con la Universidad Agraria La Molina para introducir mejoras en el cultivo que permitan incrementar el rendimiento.

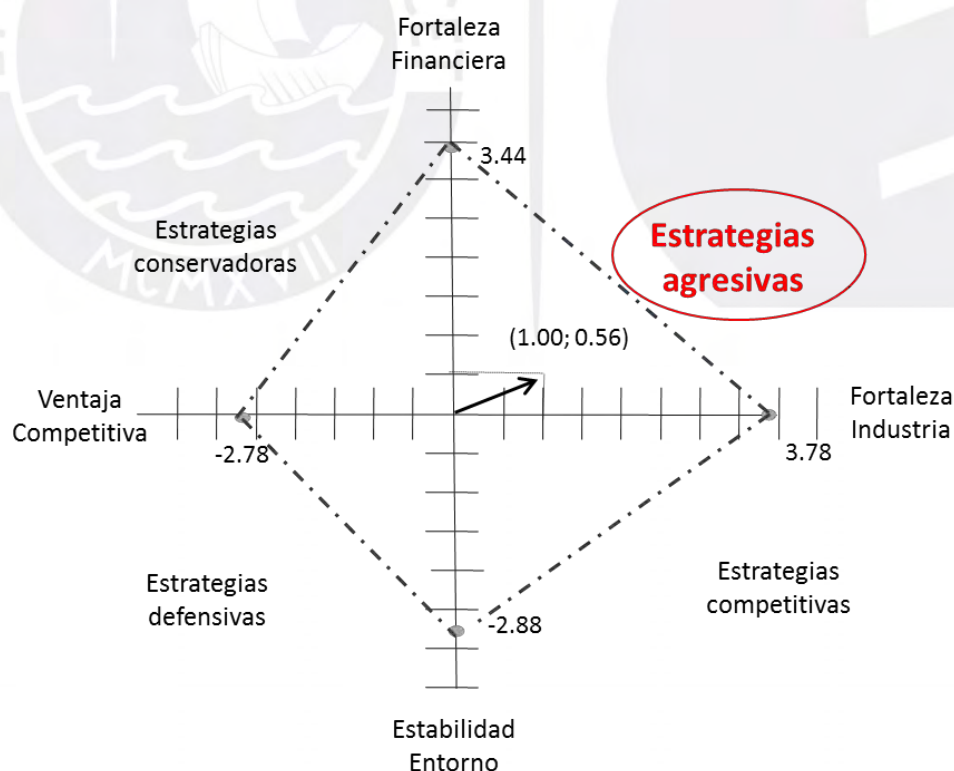


Figura 15. Gráfico de la MPEYEA de la industria del pimiento en la región La Libertad.

Tabla 45

*MPEYEA de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad*

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)												
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4	
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	3	
	4. Capital requerido vs. capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3	
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	-	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5	
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	rápida	4	Prom
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	4	3.44
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)												
Posición Estratégica Interna	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3	
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4	
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4	
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4	
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	Prom
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	-2.78
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3	3.22
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)												
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2	
	2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	
	3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3	
	4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3	
	5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4	
	6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3	Prom
	7. Elasticidad de precios de la demanda	elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2	-2.88
	8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3	3.13
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)												
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6	
	2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
	4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4	
	5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4	
	6. Intensidad de Capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
	7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4	
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	Prom
	9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	3.78

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta es una matriz de portafolio, con la cual se analiza la posición de cada producto que ofrece la industria del pimiento en la región La Libertad, en términos de su participación de mercado y del crecimiento que tiene el sector. Se aprecia en la Figura 16 que los productos evaluados son interrogación o estrella, como es el caso del ají, y por ende se recomienda la implementación de estrategias intensivas, de desinversión, de desarrollo de productos o de diversificación concéntrica:

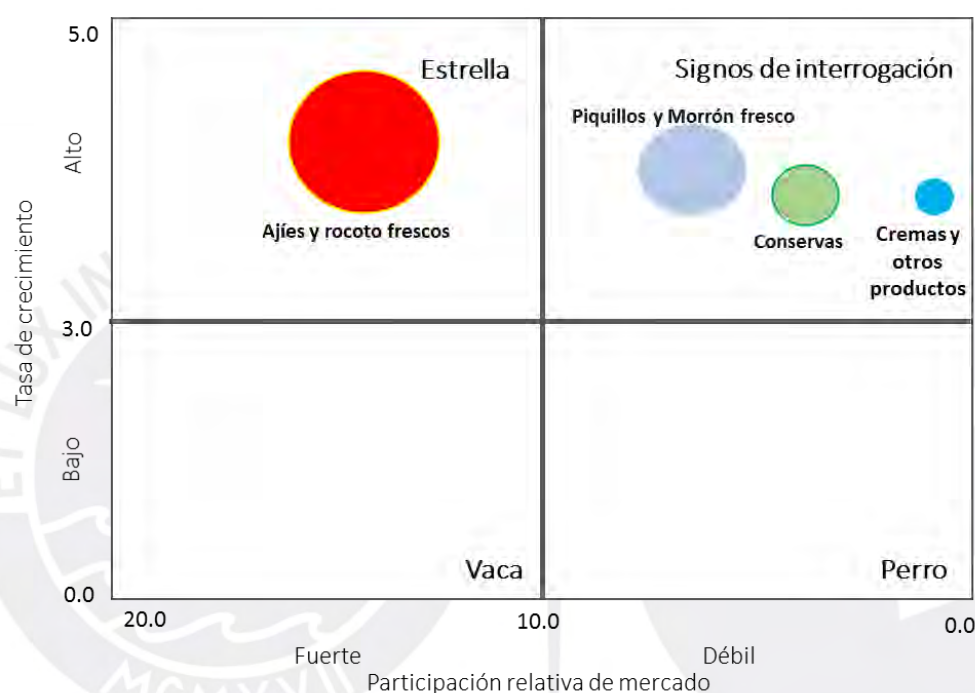


Figura 16. Matriz BCG de la industria del pimiento en la región La Libertad.

- E1: Penetrar en el mercado de los Estados Unidos con productos en conservas
- E2: Desarrollar el mercado mexicano de pimientos frescos, principalmente de ajíes, al introducir variedades peruanas de alto sabor.
- E3: Penetrar en el mercado español con conservas en aceite de oliva y con aceitunas.
- E4: Desarrollar tecnología de procesos que permita crear nuevos productos con valor agregado.

- E6: Desarrollar productos en conservas de alta calidad y con sabores añadidos para obtener un mayor precio promedio.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa se construye utilizando el puntaje total ponderado de la MEFE y de la MEFI. En la Figura 17 se aprecia como la industria del pimiento en la región La Libertad se sitúa entre los cuadrantes II y V, por lo que debe construir al mismo tiempo que desarrollarse selectivamente para mejorar. En base al resultado se recomienda implementar estrategias intensivas o de integración:

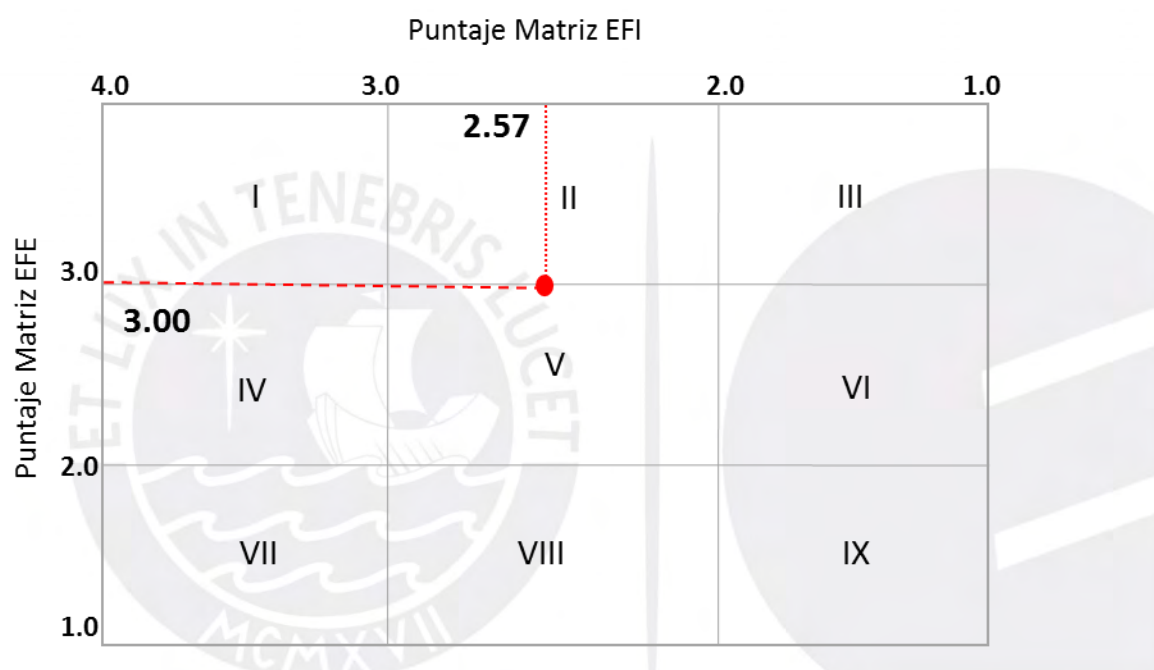


Figura 17. Matriz interna externa de la industria del pimiento en la región La Libertad.

- E1: Penetrar en el mercado de los Estados Unidos con productos en conservas
- E2: Desarrollar el mercado mexicano de pimientos frescos, principalmente de ajíes, al introducir variedades peruanas de alto sabor.
- E3: Penetrar en el mercado español con conservas en aceite de oliva y con aceitunas.
- E4: Desarrollar tecnología de procesos que permita crear nuevos productos con valor agregado.

- E6: Desarrollar productos en conservas de alta calidad y con sabores añadidos para obtener un mayor precio promedio.
- E7: Integrar horizontalmente a los agricultores en asociaciones o cooperativas, para incrementar su poder de negociación y lograr encadenamientos.
- E9: Integrar verticalmente a micro y pequeños agricultores con centros de manufactura, para la elaboración de conservas y otros productos derivados.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta herramienta permite evaluar cuáles estrategias serán seleccionadas para implementarse. La industria del pimiento en la región La Libertad tiene una posición competitiva débil, según se mostró en el análisis interno, ubicada en un mercado de rápido crecimiento, por lo que se posiciona en el Cuadrante II (ver Figura 18).

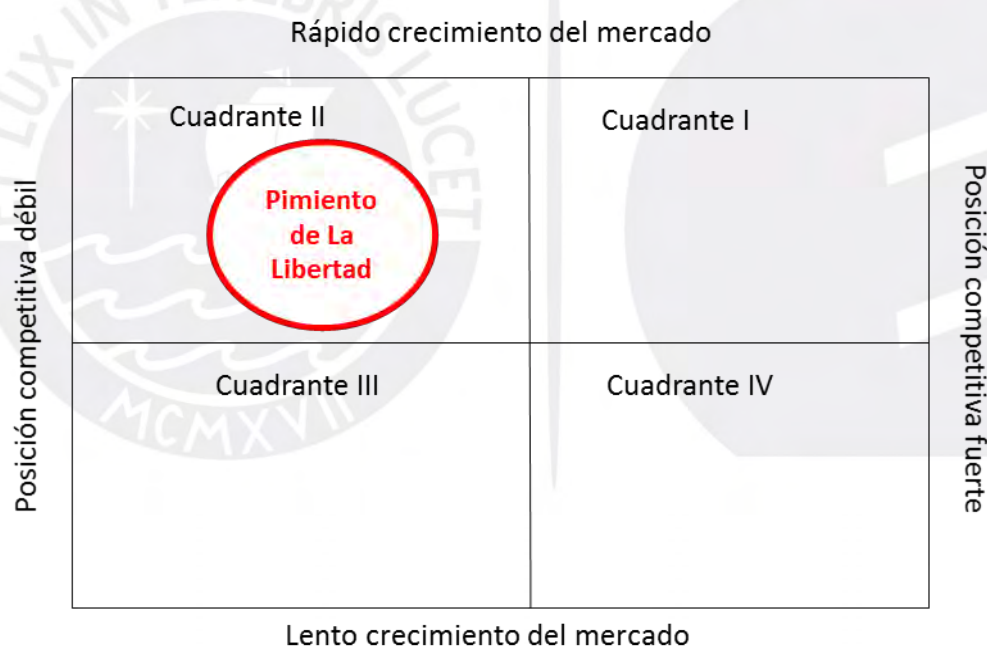


Figura 18. MGE de la industria del pimiento en la región La Libertad.

Esto indica que se recomienda implementar las siguientes estrategias intensivas, de integración horizontal, desposeimiento o liquidación:

- E1: Penetrar en el mercado de los Estados Unidos con productos en conservas

- E2: Desarrollar el mercado mexicano de pimientos frescos, principalmente de ajíes, al introducir variedades peruanas de alto sabor.
- E3: Penetrar en el mercado español con conservas en aceite de oliva y con aceitunas.
- E4: Desarrollar tecnología de procesos que permita crear nuevos productos con valor agregado.
- E6: Desarrollar productos en conservas de alta calidad y con sabores añadidos para obtener un mayor precio promedio.
- E7: Integrar horizontalmente a los agricultores en asociaciones o cooperativas, para incrementar su poder de negociación y lograr encadenamientos.

#### **6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

La MDE se presenta en la Tabla 46. Esta matriz permite revisar en conjunto los resultados que hasta el momento se han obtenido del análisis estratégico. Se decide retener y continuar evaluando solamente aquellas estrategias que se repitieron tres o más veces. Es por ello que las estrategias E5, E8 y E10 a partir de este análisis se consideran de contingencia. Mientras que con las otras siete estrategias se procede a construir la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, que se presenta en el siguiente punto.

#### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La MCPE, que se presenta en la Tabla 47, es una herramienta de análisis cuantitativo, donde se analiza la manera en la que cada estrategia permitirá a la industria responder ante los factores externos (oportunidades y amenazas). Así como aprovechará sus fortalezas y logrará eliminar, o al menos reducir sus debilidades (D'Alessio, 2015). Los resultados indican que la integración vertical entre agricultores y empresas procesadoras (E9) debe tener la prioridad, ya que esto permitirá desarrollar productos con valor agregado. La segunda es la integración horizontal entre los micro y pequeños agricultores.

Tabla 46

*MDE de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad*

Estrategias	Clasificación	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Repite
E1	Penetrar en el mercado de los Estados Unidos con productos en conservas	Intensiva: Penetración en el mercado	X		X	X	4
E2	Desarrollar el mercado mexicano de pimientos frescos, principalmente de ajies, al introducir variedades peruanas de alto sabor	Intensiva: Desarrollo del mercado	X		X	X	4
E3	Penetrar en el mercado español con conservas en aceite de oliva y con aceitunas	Intensiva: Penetración en el mercado	X		X	X	4
E4	Desarrollar tecnología de procesos que permita crear nuevos productos con valor agregado	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	4
E5	Hacer alianza con PROMPERÚ para incrementar la presencia en eventos internacionales y promocionar los pimientos de La Libertad	Defensiva: Alianza estratégica	X				1
E6	Desarrollar productos en conservas de alta calidad y con sabores añadidos para obtener un mayor precio promedio	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	4
E7	Integrar horizontalmente a los agricultores en asociaciones o cooperativas, para incrementar su poder de negociación y lograr encadenamientos	Integración: Horizontal	X		X	X	3
E8	Hacer alianza estratégica con un operador logístico para incrementar eficiencia y reducir costos	Defensiva: Alianza estratégica	X	X			2
E9	Integrar verticalmente a micro y pequeños agricultores con centros de manufactura, para la elaboración de conservas y otros productos derivados	Integración: Vertical	X	X		X	3
E10	Implementar alianza con la Universidad Agraria La Molina para introducir mejoras en el cultivo que permitan incrementar el rendimiento	Defensiva: Alianza estratégica	X	X			2



Tabla 47

## MCPE de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad

Factores claves de éxito	Peso	E1		E2		E3		E4		E6		E7		E9	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
<b>Oportunidades</b>															
1 Apertura de nuevos mercados por Tratados de Libre Comercio y convenios	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	2	0.30	2	0.30	4	0.60	4	0.60
2 Demanda creciente de pimientos en mercados internacionales (España, EE.UU. y México)	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3 Crecimiento económico sostenido del país y mejoramiento en el índice de competitividad	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
4 Clima adecuado para siembra y cosecha de pimiento en la región La Libertad	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40
5 Posicionamiento geográfico estratégico	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
6 Mayor inclusión financiera, tanto rural como MyPEs	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15
<b>Amenazas</b>															
1 Incremento de producción de competidores en las regiones Lambayeque, Piura y Lima	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
2 Fenómenos climatológicos en la costa peruana	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
3 Dependencia de importación tecnológica por bajo desarrollo local de tecnología	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15
4 Acceso a la información limitada por brecha de infraestructura urbana y rural	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15
5 Incertidumbre de la crisis económica, política y de corrupción en América del Sur	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
6 Crisis política nacional por evidencia de casos de corrupción en el gobierno	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05
<b>Fortalezas</b>															
1 Organización y planificación adecuada en agroexportadores.	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15
2 Creciente demanda mundial de pimiento peruano.	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18
3 Publicidad en mercado externo e interno vía soporte público-privado	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18
4 Infraestructura hidráulica de proyecto Chavimochic etapas I y II.	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18
5 Calidad certificada en mercado foráneo y aceptada en mercado local.	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05
6 Rentabilidad por encima del promedio del mercado para la agricultura local y de exportación.	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
7 Capital y crédito bancario accesible para agroexportadores.	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20
8 Empleo formal y beneficios laborales agrícolas establecidos por ley.	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	4	0.16
9 Acceso a sistemas de información-comunicaciones para agroexportadores.	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	4	0.16
10 Acceso a tecnología para mejorar rendimiento y eficiencia en el manejo de cultivo por parte de agroexportadores.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18
11 Impulso del sector privado para mejorar capacidades técnicas.	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20
<b>Debilidades</b>															
1 Asociatividad y capacidad técnica limitada en agricultores.	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24
2 Calidad no controlada de productos a nivel local.	0.06	4	0.22	3	0.17	1	0.06	4	0.22	4	0.22	3	0.17	4	0.22
3 Relación costo precio mayor.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20
4 Alta dependencia y costo logístico-portuario y de mano de obra para agroexportadores.	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08
5 Capital y acceso al crédito limitados para pequeños agricultores.	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12
6 Beneficios laborales agrarios no atractivos y escasez de mano de obra.	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
7 Limitación o no acceso a sistemas de información y comunicaciones para agricultores.	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08
8 Poca participación del Estado en actividades de investigación.	0.07	3	0.20	2	0.13	3	0.20	1	0.07	3	0.20	2	0.13	2	0.13
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>5.09</b>		<b>5.70</b>		<b>5.36</b>		<b>5.33</b>		<b>5.29</b>		<b>6.05</b>		<b>6.33</b>

## 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Con la Matriz de Rumelt se continúa la evaluación de las estrategias retenidas. En la Tabla 48 se observa que el análisis comprende cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) ventaja. El resultado muestra que las estrategias evaluadas continúan como retenidas.

Tabla 48

### *Matriz de Rumelt de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	¿Se acepta?
E1	Penetrar en el mercado de los Estados Unidos con productos en conservas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Desarrollar el mercado mexicano de pimientos frescos, principalmente de ajíes, al introducir variedades peruanas de alto sabor.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Penetrar en el mercado español con conservas en aceite de oliva y con aceitunas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Desarrollar tecnología de procesos que permita crear nuevos productos con valor agregado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Hacer alianza con PROMPERÚ para incrementar la presencia en eventos internacionales y promocionar los pimientos de La Libertad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Desarrollar productos en conservas de alta calidad y con sabores añadidos para obtener un mayor precio promedio.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Integrar horizontalmente a los agricultores en asociaciones o cooperativas, para incrementar su poder de negociación y lograr encadenamientos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Hacer alianza estratégica con un operador logístico para incrementar eficiencia y reducir costos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Integrar verticalmente a micro y pequeños agricultores con centros de manufactura, para la elaboración de conservas y otros productos derivados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

Antes de implementar las estrategias es necesario confirmar que las mismas no atentan contra los criterios éticos ni de la justicia. En la Tabla 49 se puede apreciar que las estrategias son justas o neutras, siendo también promotoras de la justicia. Se confirma que todas las estrategias retenidas pueden implementarse.

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Los resultados obtenidos por la aplicación de las diversas herramientas de análisis indican que las estrategias retenidas son las siguientes:

- E1: Penetrar en el mercado de los Estados Unidos con productos en conservas
- E2: Desarrollar el mercado mexicano de pimientos frescos, principalmente de ajíes, al introducir variedades peruanas de alto sabor.
- E3: Penetrar en el mercado español con conservas en aceite de oliva y con aceitunas.
- E4: Desarrollar tecnología de procesos que permita crear nuevos productos con valor agregado.
- E6: Desarrollar productos en conservas de alta calidad y con sabores añadidos para obtener un mayor precio promedio.
- E7: Integrar horizontalmente a los agricultores en asociaciones o cooperativas, para incrementar su poder de negociación y lograr encadenamientos.
- E9: Integrar verticalmente a micro y pequeños agricultores con centros de manufactura, para la elaboración de conservas y otros productos derivados.

Las estrategias de contingencia son las que siguen:

- E5: Hacer alianza con PROMPERÚ para incrementar la presencia en eventos internacionales y promocionar los pimientos de La Libertad.

Tabla 49

*Matriz de Ética de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad*

	E1	E2	E3	E4	E6	E7	E9
	Penetrar en el mercado de los Estados Unidos con productos en conservas	Desarrollar el mercado mexicano de pimientos frescos, principalmente de ajíes, al introducir variedades peruanas de alto sabor	Penetrar en el mercado español con conservas en aceite de oliva y con aceitunas	Desarrollar tecnología de procesos que permita crear nuevos productos con valor agregado	Desarrollar productos en conservas de alta calidad y con sabores añadidos para obtener un mayor precio promedio	Integrar horizontalmente a los agricultores en asociaciones o cooperativas, para incrementar su poder de negociación y lograr encadenamientos	Integrar verticalmente a micro y pequeños agricultores con centros de manufactura, para la elaboración de conservas y otros productos derivados
<b>Derecho</b>							
Impacto en el derecho a la vida	Neutro	Neutro	Promueve	Neutro	Neutro	Neutro	Promueve
Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al libre pensamiento	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la privacidad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a hablar libremente	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al debido proceso	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
<b>Justicia</b>							
Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
<b>Utilitarismo</b>							
Fines y resultados estratégicos	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula
Medios estratégicos empleados	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula

- E8: Hacer alianza estratégica con un operador logístico para incrementar eficiencia y reducir costos.
- E10: Implementar alianza con la Universidad Agraria La Molina para introducir mejoras en el cultivo que permitan incrementar el rendimiento.

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

De acuerdo con D'Alessio (2015), debe verificarse que las estrategias se encuentren alineadas con los objetivos de largo plazo, por lo que se presenta la Tabla 50. Se observa que todas las estrategias llevan al logro de más de un objetivo de largo plazo, lo cual indica un uso eficiente de recursos.

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

Este acápite sirve para analizar las posibles reacciones que tendrán los competidores ante las estrategias que la industria del pimiento en la región La Libertad implementará. En la Tabla 51 se observa que La Libertad y Piura buscarán también incrementar su área cultivada y su producción anual, con la intención de exportar hacia sus mercados actuales. Cabe resaltar que en estas regiones es donde actualmente se concentra la elaboración de productos manufacturados con valor agregado, a partir de pimientos frescos de distintas variedades.

### **6.13 Conclusiones**

Se concluye el proceso estratégico con siete estrategias retenidas, luego de haber sido evaluadas exhaustivamente: (a) penetrar en el mercado de los Estados Unidos con productos en conservas, (b) desarrollar el mercado mexicano de pimientos frescos, principalmente de ajíes, al introducir variedades peruanas de alto sabor; (c) penetrar en el mercado español con conservas en aceite de oliva y con aceitunas, (d) desarrollar tecnología de procesos que permita crear nuevos productos con valor agregado, (e) desarrollar productos en conservas de alta calidad y con sabores añadidos para obtener un mayor precio promedio, (f) integrar horizontalmente a los agricultores en asociaciones o cooperativas, para incrementar su poder

Tabla 50

*Matriz de Estrategias vs. OLP de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad*

Estrategias	Objetivos de largo plazo			
	Exportar 15,500 toneladas de pimientos en el año 2027. Esto implica un crecimiento anual de 7%, a partir de las 7,765 que se estima fueron exportadas en 2015	La producción total de pimientos en la región La Libertad para el 2027 será de 28,000 toneladas. En el año 2015 se produjeron 15,046 toneladas	Para el 2027, el 60% del total producido será procesado de manera industrial, generando conservas. La cantidad de conservas producidas en el 2015 llegó a 1,900 toneladas, lo que equivale a 12.6%.	Al 2027, los ingresos netos de los agricultores dedicados al pimiento ascenderán al 10%. Para el 2014 llegaba al 2.4% y es factible reducir el porcentaje de costos de ventas y gastos de administración
E1 Penetrar en el mercado de los Estados Unidos con productos en conservas	X			X
E2 Desarrollar el mercado mexicano de pimientos frescos, principalmente de ajíes, al introducir variedades peruanas de alto sabor	X		X	X
E3 Penetrar en el mercado español con conservas en aceite de oliva y con aceitunas	X		X	X
E4 Desarrollar tecnología de procesos que permita crear nuevos productos con valor agregado	X	X	X	X
E6 Desarrollar productos en conservas de alta calidad y con sabores añadidos para obtener un mayor precio promedio	X	X		X
E7 Integrar horizontalmente a los agricultores en asociaciones o cooperativas, para incrementar su poder de negociación y lograr encadenamientos	X	X		X
E9 Integrar verticalmente a micro y pequeños agricultores con centros de manufactura, para la elaboración de conservas y otros productos derivados	X	X	X	X

de negociación y lograr encadenamientos, y (g) integrar verticalmente a micro y pequeños agricultores con centros de manufactura, para la elaboración de conservas y otros productos derivados.

Tabla 51

*Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad*

Estrategias	Pimiento en la región Lambayeque	Pimiento en la región Piura	Otros vegetales sustitutos en la región Ica
E1 Penetrar en el mercado de los Estados Unidos con productos en conservas	Penetrar en el mercado de EE.UU.	Penetrar en el mercado de EE.UU.	Penetrar en el mercado de EE.UU.
E2 Desarrollar el mercado mexicano de pimientos frescos, principalmente de ajíes, al introducir variedades peruanas de alto sabor	No se espera reacción	No se espera reacción	No se espera reacción
E3 Penetrar en el mercado español con conservas en aceite de oliva y con aceitunas	Penetrar en el mercado español	No se espera reacción	Desarrollar el mercado español
E4 Desarrollar tecnología de procesos que permita crear nuevos productos con valor agregado	No se espera reacción	No se espera reacción	Impulsar sus desarrollos tecnológicos
E6 Desarrollar productos en conservas de alta calidad y con sabores añadidos para obtener un mayor precio promedio	Continuar con la producción de conservas	Continuar con la producción de conservas	Continuar con la producción de conservas
E7 Integrar horizontalmente a los agricultores en asociaciones o cooperativas, para incrementar su poder de negociación y lograr encadenamientos	Fomentar la asociatividad	Fomentar la asociatividad	No se espera reacción
E9 Integrar verticalmente a micro y pequeños agricultores con centros de manufactura, para la elaboración de conservas y otros productos derivados	Integrar a productores y procesadores	Integrar a productores y procesadores	Mantener su integración vertical

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Tomando como punto de partida los objetivos de largo plazo, se definen metas para el corto plazo. Según D'Alessio (2015), “estos OCP deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración” (p. 466). Estos OCP para la industria del pimiento en la región La Libertad son los siguientes:

**Objetivo de largo plazo 1 (OLP1).** Exportar 15,500 toneladas de pimientos en el año 2027. Esto implica un crecimiento anual de 7%, a partir de las 7,765 que se estima fueron exportadas en 2015.

- Objetivo de corto plazo 1.1. (OCP 1.1.): El área cultivada de pimiento morrón pasará de 190 hectáreas en el año 2015 a 209 ha durante el 2018, 264 hectáreas para el 2021, 332 hectáreas al 2024 y al final del período 418 hectáreas en el año 2024.
- Objetivo de corto plazo 1.2. (OCP 1.2.): Al 2018 se habrá logrado un precio promedio internacional de US\$ 1,980 por tonelada, partiendo de US\$ 1,895 durante el 2016, por mejoras en la calidad. Luego, en el 2021, el precio será de US\$ 2,195 por tonelada, subiendo a US\$ 2,430 en el 2024 y llegando a US\$ 2,700 para el 2027.
- Objetivo de corto plazo 1.3. (OCP 1.3.): Al 2018 se habrán exportado 8,475 toneladas, subiendo a 10,380 ton para el 2021, llegando a 12,700 toneladas durante el 2024 y 15,500 toneladas en el 2027.

**Objetivo de largo plazo 2 (OLP2).** La producción total de pimientos en la región La Libertad para el 2027 será de 28,000 toneladas. En el año 2015 se produjeron 15,046 toneladas.



- Objetivo de corto plazo 2.1. (OCP 2.1.): Incrementar el área cultivada a 612 hectáreas en el 2018, 689 para el año 2021, 775 en el 2024, y 871 hectáreas durante el 2027; a partir de las 577 hectáreas cultivadas en el 2015.
- Objetivo de corto plazo 2.2. (OPC 2.2.): Al 2018 se tendrá 27.11 t/ha de rendimiento en la producción de pimientos, lo que aumentará a 28.70 t/ha en el 2021, luego 30.4 t/ha para el 2024 y se logrará generar 32.2 t/ha durante el 2027. Todo ello partiendo de un rendimiento igual a 26.08 t/ha en el año 2015.
- Objetivo de corto plazo 2.3. (OCP 2.3.): La producción de pimientos subirá a 16,590 toneladas en el 2018, pasando a 19,760 toneladas al 2021, 23,530 toneladas durante el 2024, y 28,000 toneladas para el 2027.

**Objetivo de largo plazo 3 (OLP3).** Para el 2027, el 60% del total producido será procesado de manera industrial, generando conservas. La cantidad de conservas producidas en el 2015 llegó a 1,900 toneladas, lo que equivale a 12.6%.

- Objetivo de corto plazo 3.1. (OCP 3.1.): Crecer de las 57 hectáreas de pimiento piquillo cultivadas en el 2015 a 64 hectáreas para el 2018, subiendo a 81 hectáreas durante el 2021, 102 ha en el 2024, y 128 hectáreas al 2027.
- Objetivo de corto plazo 3.2. (OCP 3.2.): Lograr en el 2018, un 14% de la producción de pimientos sea procesada en conservas, luego se pasará a 20% durante el 2021, llegando a representar el 40% para el 2024 y a 60% en el 2027.

**Objetivo de largo plazo 4 (OLP4).** Al 2027, los ingresos netos de los agricultores dedicados al pimiento ascenderán al 10%. Para el 2014 llegaba al 2.4% y es factible reducir el porcentaje de costos de ventas y gastos de administración.

- Objetivo de corto plazo 4.1. (OCP 4.1.): Reducir el costo de venta, que para el 2014 representaba el 68.6% de las ventas a 66.5% durante el año 2018, bajando a 65.5% en el 2021, 64.5% durante el 2024 y 63.5% para el 2027.

- Objetivo de corto plazo 4.2. (OPC 4.2.): Los gastos administrativos pasaran a ser 27.5% de las ventas en el 2018, luego de haber sido 28.4% en el 2014, se continuará bajando hasta 27% en el 2021, 26.5% para el 2024, y 26% en el 2027.
- Objetivo de corto plazo 4.3. (OCP 4.3.): Elevar la tasa de ingresos netos a 4% en el 2018, subiendo a 5.5% en el 2021, 7.5% en el 2024 y 10% durante el 2027.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), “los recursos son los insumos que facilitarán ejecutar las estrategias seleccionadas” (p. 474). En este caso, los recursos que la industria del pimiento en la región La Libertad necesita se presentan en la Tabla 52. Se han considerado recursos humanos, económicos, tecnológicos y de infraestructura, entre otros.

## 7.3 Políticas de cada Estrategia

De acuerdo con D'Alessio (2015):

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, estableciendo las fronteras y los límites del accionar correcto para la organización. (p. 471)

Para la industria del pimiento en la región La Libertad, las políticas definidas son las siguientes:

- Política 1 (P1): Ofrecer capacitación constante a todos los agricultores y procesadores.
- Política 2 (P2): Utilizar semillas certificadas e insumos de alta calidad.
- Política 3 (P3): Fomentar la asociatividad entre productores.
- Política 4 (P4): Preservar el medio ambiente.
- Política 5 (P5): Generar bienestar para las comunidades.
- Política 6 (P6): Hacer uso eficiente de todos los recursos

Tabla 52

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OLP	OCP	Recursos
OLP 1 Exportar 15,500 toneladas de pimientos en el año 2027. Esto implica un crecimiento anual de 7%, a partir de las 7,765 que se estima fueron exportadas en 2015	OLP 1.1 El área cultivada de pimiento morrón pasará de 190 hectáreas en el año 2015 a 209 hectáreas durante el 2018, 264 hectáreas para el 2021, 332 hectáreas al 2024 y al final del período 418 hectáreas en el año 2024	Tierras propicias para el cultivo, semillas certificadas, inversionistas, mano de obra capacitada
	OCP 1.2 Al 2018 se habrá logrado un precio promedio internacional de US\$ 1,980 por tonelada, partiendo de US\$ 1,895 durante el 2016, por mejoras en la calidad. Luego, en el 2021, el precio será de US\$ 2,195 por tonelada, subiendo a US\$ 2,430 en el 2024 y llegando a US\$ 2,700 para el 2027	Sistema de medición de calidad, semillas certificadas, equipo para cosecha y preservación del pimiento, personal especializado en exportaciones, asociaciones de productores
	OCP 1.3 Al 2018 se habrán exportado 8,475 toneladas, subiendo a 10,380 toneladas para el 2021, llegando a 12,700 toneladas durante el 2024 y 15,500 toneladas en el 2027	Operadores logísticos, <i>brokers</i> , transportistas, tecnología de manufactura, producto fresco de alta calidad
OLP 2 La producción total de pimientos en la región La Libertad para el 2027 será de 28,000 toneladas. En el año 2015 se produjeron 15,046 toneladas	OCP 2.1 Incrementar el área cultivada a 612 hectáreas en el 2018, 689 para el año 2021, 775 en el 2024, y 871 hectáreas durante el 2027; a partir de las 577 hectáreas cultivadas en el 2015	Tierras propicias para el cultivo, semillas certificadas, inversionistas, mano de obra capacitada
	OCP 2.2 Al 2018 se tendrá 27.11 ton/ha de rendimiento en la producción de pimientos, lo que aumentará a 28.70 t/ha en el 2021, luego 30.4 t/ha para el 2024 y se logrará generar 32.2 ton/ha durante el 2027. Todo ello partiendo de un rendimiento igual a 26.08 t/ha en el año 2015	Tierras propicias para el cultivo, semillas certificadas, sistema de riego, mano de obra capacitada, tecnología para control del cultivo y cosecha
	OCP 2.3 La producción de pimientos subirá a 16,590 toneladas en el 2018, pasando a 19,760 toneladas al 2021, 23,530 toneladas durante el 2024, y 28,000 toneladas para el 2027	Capacitación y tecnología para cultivo y cosecha, semillas certificadas, mano de obra capacitada, ingenieros agrónomos, fertilizantes, sistema de riego
OLP 3 Para el 2027, el 60% del total producido será procesado de manera industrial, generando conservas. La cantidad de conservas producidas en el 2015 llegó a 1,900 toneladas, lo que equivale a 12.6%.	OCP 3.1 Crecer de las 57 hectáreas de pimiento piquillo cultivadas en el 2015 a 64 ha para el 2018, subiendo a 81 ha durante el 2021, 102 ha en el 2024, y 128 hectáreas al 2027	Tierras propicias para el cultivo, semillas certificadas, inversionistas, mano de obra capacitada
	OCP 3.2 Lograr en el 2018, un 14% de la producción de pimientos sea procesada en conservas, luego se pasará a 20% durante el 2021, llegando a representar el 40% para el año 2024 y a 60% en el 2027	Inversionistas, máquinas procesadoras, pimientos frescos de alta calidad, operarios capacitados, envases, transportistas
OLP 4 Al 2027, los ingresos netos de los agricultores dedicados al pimiento ascenderán al 10%. Para el 2014 llegaba al 2.4% y es factible reducir el porcentaje de costos de ventas y gastos de administración	OCP 4.1 Reducir el costo de venta, que para el 2014 representaba el 68.6% de las ventas a 66.5% durante el año 2018, bajando a 65.5% en el 2021, 64.5% durante el 2024 y 63.5% para el 2027	Tierras aptas, sistema de riego y sistema para el control de condiciones de cultivo, semillas certificadas, ingenieros agrónomos
	OCP 4.2 Los gastos administrativos pasaran a ser 27.5% de las ventas en el 2018, luego de haber sido 28.4% en el 2014, se continuará bajando hasta 27% en el 2021, 26.5% para el 2024, y 26% en el 2027	Contadores, auditores, personal operativo, técnicas como reingeniería, créditos formales
	OCP 4.3 Elevar la tasa de ingresos netos a 4% en el 2018, subiendo a 5.5% en el 2021, 7.5% en el 2024 y 10% durante el 2027	Contadores, auditores, inversionistas, <i>brokers</i>

#### **7.4 Estructura de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad**

La estructura que se crea para la industria en análisis se muestra en la Figura 19. Esta estructura permitirá a la organización implementar las estrategias retenidas, en el marco de las políticas que se han formulado (D'Alessio, 2015). Se trata de un diseño contemporáneo, por equipos, ya que se trata de una organización que aprende.

#### **7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

De acuerdo con D'Alessio (2015), la responsabilidad social “implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable” (p. 486). Para la industria que se está analizando el cuidado del medio ambiente se concentra en dos puntos: (a) la preservación del recurso hídrico, usándolo con mesura para lo cual hay que instalar sistemas de riego integrales, que beneficien a todos los productores, independientemente de su tamaño; y (b) no contaminar el suelo ni los afluentes de agua, por lo que agroquímicos como fertilizantes tienen que ser usados según las indicaciones del fabricante y solamente incorporar al cultivo productos aprobados.

El desarrollo de las comunidades también forma parte esencial de la responsabilidad social y se impulsará con el establecimiento de cadenas productivas, para contactar a agricultores con procesadores y/o distribuidores. Eventualmente, esto llevará a mayores ingresos, con lo que las personas tendrán acceso a una mejor alimentación. Además, corresponde al gobierno regional mejorar las condiciones de los servicios básicos, así como de la educación y salud, por lo que el pago de impuestos es vital.

#### **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Para D'Alessio (2015), ahora que se tiene una nueva estructura organizacional, es importante reconocer la importancia de contar con un líder que motive al desarrollo de la industria, que impulse al logro de la visión. Para que la implementación sea exitosa se necesita motivar a todas las personas que forman parte de la organización, ya sean



Figura 19. Estructura para la industria del pimiento en la región La Libertad.

inversionistas, agricultores, procesadores o trabajadores; porque el éxito depende del trabajo conjunto.

Existen seis técnicas que se complementan para motivar a los empleados (Apiquián, 2016):

- Cada quien en su lugar: Cada colaborador debe desempeñar las funciones de su puesto, teniendo las habilidades necesarias para hacerlo y con las condiciones de seguridad necesarias.
- Tener a los colaboradores en cuenta: Reunir al personal para que en conjunto se establezcan metas a nivel anual o mensual, buscando un compromiso entre todas las personas. Además, esto generará mayor compromiso, esfuerzo y motivación.
- Dar reconocimientos: De manera constante y pública, para que toda la organización conozca cuáles son las conductas deseadas. Esto estimulará no solo a los colaboradores que son reconocidos sino a todo el personal.
- Tener metas claras: A través de los planes de desarrollo para los empleados, donde todos los involucrados deben conocer no solo lo que se espera de ellos sino las posibilidades de crecimiento dentro de la industria.
- Implementar políticas flexibles: Esto reduce el ausentismo e impulsa la productividad, además de promover un ambiente de compromiso y armonía. Las políticas flexibles llevan a reducir el nivel de estrés y por lo tanto aumenta la innovación y el aporte de cada persona a la organización.
- Cuidar el lugar de trabajo: La infraestructura física tiene que ser apropiada, y forma parte de los recursos descritos para lograr los objetivos planteados a inicios de este capítulo.

### **7.7 Gestión del Cambio**

La gestión del cambio debe acompañar todo el proceso de implementación estratégica, para evitar las barreras. Se tiene que iniciar planeando la manera cómo se desarrollará el cambio, estableciendo un sentido de urgencia en todos los involucrados. Además, hay que conformar un grupo que lidere el proceso y que de acuerdo a la estructura diseñada será la Asociación de Productores y Procesadores de Pimientos en la Región La Libertad. Este liderazgo se sustentará en una comunicación fluida y abierta, así como en la implementación de herramientas tecnológicas (D'Alessio, 2015).

### **7.8 Conclusiones**

La implementación estratégica contempla la formulación de objetivos de corto plazo, que serán la base para establecer indicadores en el siguiente capítulo. Para el logro de los objetivos, además de un monitoreo o evaluación, se necesitan recursos así como motivar al personal, bajo el liderazgo de la Asociación de Productores y Procesadores de Pimientos en la Región La Libertad, entidad que se creará para impulsar la implementación de este plan estratégico.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

Con la evaluación estratégica se miden los resultados de la industria, luego de implementar este plan estratégico. Lo que se busca es confirmar que hay alineamiento estratégico, lo cual implica (D'Alessio, 2015): (a) accionistas satisfechos, en la medida en que ven cómo se incrementa su patrimonio; (b) clientes contentos porque sus requerimientos son atendidos; (c) procesos productivos eficientes, los cuales contribuyen a lograr alta calidad; y (d) colaboradores motivados y capacitados para desarrollar sus funciones, lo cual contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización o industria.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Las áreas principales del aprendizaje interno, y en las cuales se generan indicadores, son: (a) capital humano, que se relaciona con el conocimiento sobre el trabajo que se desempeña, reconociendo que las personas tienen la capacidad de aprender y enfrentar nuevos retos; (b) sistemas e infraestructura, porque el aprendizaje también se da a nivel de organización, adecuando las instalaciones y herramientas en función de la retroalimentación, adaptándose a nuevos retos; y (c) clima organizacional, factor de gran importancia, con el que se mide la manera en la que los trabajadores han construido una organización, identificando los valores de la organización. Los indicadores de esta perspectiva tienen un efecto directo sobre la productividad, y son importantes porque el talento humano es el principal activo.

#### 8.1.2 Procesos

Dentro de esta perspectiva se miden los resultados de objetivos que directamente están relacionados con los procesos más importantes de la organización, que pueden ser procesos operativos, procesos post-venta o procesos de innovación. En general, los procesos están directamente relacionados con la perspectiva de clientes y con la financiera, porque son los que determinan la eficiencia que afecta los costos y al mismo tiempo definen la eficacia



que conduce a la satisfacción de los clientes. Lo que se pretende es que los resultados de los indicadores se utilicen para mejorar los procesos internos, que forman parte de la cadena de valor.

### **8.1.3 Clientes**

En este apartado del cuadro de mando es importante centrarse en lo que la empresa requiere llevar a cabo para garantizar la retención del cliente y la adquisición de clientes futuros para brindar rentabilidad a la organización. En esta categoría se brinda información de la percepción del cliente y con base a ello se definen indicadores que ayudarán a responder a las expectativas de los clientes. De esto depende en gran parte la generación de ingresos que se verán reflejados en la perspectiva financiera. Dentro de los indicadores que se incluyen hay medidas para la cantidad de pedidos entregados a satisfacción, participación de mercado o directamente satisfacción de los clientes.

### **8.1.4 Financiera**

La perspectiva financiera busca medir cómo se está respondiendo a las expectativas de los accionistas. El enfoque tiene que estar en crear valor para los inversionistas, aumentando su rendimiento, lo cual se dará como consecuencia de la satisfacción de los clientes, la sostenibilidad de la empresa y la eficiencia en las operaciones. Es aquí donde se establece el vínculo entre los objetivos de las diferentes unidades de negocios con la visión y las estrategias de la organización. Es común encontrar indicadores como nivel de ingresos, utilidad neta, flujo de caja o retorno sobre la inversión.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

Según Kaplan y Norton (2001), el Tablero de Control Balanceado cierra el espacio entre lo que la industria desea lograr y que se expresa en los objetivos, con lo que realmente se hace. Está brecha se irá cerrando por la implementación de las estrategias, mientras que los

Tabla 53

## Tablero de Control Balanceado de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad

Perspectiva	OCP	Indicador	Unidad
Aprendizaje interno	OCP 2.2	Rendimiento	Toneladas por hectárea
		Al 2018 se tendrá 27.11 t/ha de rendimiento en la producción de pimientos, lo que aumentará a 28.70 t/ha en el 2021, luego 30.4 t/ha para el 2024 y se logrará generar 32.2 t/ha durante el 2027. Todo ello partiendo de un rendimiento igual a 26.08 t/ha en el año 2015.	
Procesos	OCP 1.1	Área cultivada de pimiento morrón	Hectárea
		El área cultivada de pimiento morrón pasará de 190 hectáreas en el año 2015 a 209 hectáreas durante el 2018, 264 hectáreas para el 2021, 332 hectáreas al 2024 y al final del período 418 hectáreas en el año 2024.	
Procesos	OCP 2.1	Área cultivada	Hectárea
		Incrementar el área cultivada a 612 hectáreas en el 2018, 689 para el año 2021, 775 en el 2024, y 871 hectáreas durante el 2027; a partir de las 577 hectáreas cultivadas en el 2015.	
Procesos	OCP 2.3	Producción total	Toneladas
		La producción de pimientos subirá a 16,590 toneladas en el 2018, pasando a 19,760 toneladas al 2021, 23,530 toneladas durante el 2024, y 28,000 toneladas para el 2027.	
Procesos	OCP 3.1	Área cultivada de pimiento piquillo	Hectárea
		Crecer de las 57 hectáreas de pimiento piquillo cultivadas en el 2015 a 64 ha para el 2018, subiendo a 81 ha durante el 2021, 102 ha en el 2024, y 128 hectáreas al 2027,	
Procesos	OCP 3.2	Producción destinada a la manufactura	Porcentaje
		Lograr en el 2018, un 14% de la producción de pimientos sea procesada en conservas, luego se pasará a 20% durante el 2021, llegando a representar el 40% para el año 2024 y a 60% en el 2027,	
Clientes	OCP 1.2	Precio promedio internacional para el pimiento de la Libertad	US\$ por tonelada
		Al 2018 se habrá logrado un precio promedio internacional de US\$ 1,980 por tonelada, partiendo de US\$ 1,895 durante el 2016, por mejoras en la calidad. Luego, en el 2021, el precio será de US\$ 2,195 por tonelada, subiendo a US\$ 2,430 en el 2024 y llegando a US\$ 2,700 para el 2027	
Clientes	OCP 1.3	Exportaciones totales	Toneladas
		Al 2018 se habrán exportado 8,475 toneladas, subiendo a 10,380 toneladas para el 2021, llegando a 12,700 toneladas durante el 2024 y 15,500 toneladas en el 2027.	
Financiera	OCP 4.1	Costo de ventas / Ventas	Porcentaje
		Reducir el costo de venta, que para el 2014 representaba el 68.6% de las ventas a 66.5% durante el año 2018, bajando a 65.5% en el 2021, 64.5% durante el 2024 y 63.5% para el 2027	
Financiera	OCP 4.2	Gastos administrativos y financieros / Ventas	Porcentaje
		Los gastos administrativos pasaran a ser 27.5% de las ventas en el 2018, luego de haber sido 28.4% en el 2014, se continuará bajando hasta 27% en el 2021, 26.5% para el 2024, y 26% en el 2027	
Financiera	OCP 4.3	Ingresos netos (Utilidad neta / Ventas)	Porcentaje
		Elevar la tasa de ingresos netos a 4% en el 2018, subiendo a 5.5% en el 2021, 7.5% en el 2024 y 10% durante el 2027	

resultados reales se irán midiendo a través de los indicadores que se presentan en la Tabla 53 (D'Alessio, 2015).

### 8.3 Conclusiones

Se concluye que es indispensable contar con una herramienta como el Tablero de Control Balanceado para hacer seguimiento a la implementación de las estrategias. Con los indicadores que se han diseñado se cubren las cuatro perspectivas de análisis y se hará un monitoreo del grado de cumplimiento de los objetivos de corto plazo, al comparar la medición real versus la meta que se ha establecido dentro del marco de este plan estratégico. Los resultados serán el punto de partida para diseñar medidas correctivas, cuando se requiera.



## **Capítulo IX: Competitividad de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad**

### **9.1 Análisis Competitivo de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad**

En la actualidad, se tienen dos tipos de productores de pimientos en la región La Libertad, con características muy distintas y por ende sus capacidades para competir también difieren. De un lado están los grandes productores, quienes tienen acceso a importar tecnología e invierten en mejorar su cultivo cada campaña. Además, ellos están integrados verticalmente hacia adelante, contando con sus propias plantas procesadoras de conservas. Mientras que del otro lado están los pequeños productores, que explotan sus chacras con mano de obra familiar y de un modo artesanal. Ellos venden su producción a acopiadores y tienen un margen de ganancia muy reducido.

Entonces, no se puede hablar de que la industria tiene ventajas competitivas, porque estas se limitan solamente a las grandes empresas. Aun así, ninguna ha tenido la capacidad de comercializar pimientos frescos al extranjero, ya que no tienen la calidad que se requiere y esto es por falta de infraestructura (V. Sánchez, comunicación personal, 22 de julio, 2017). Sin embargo, debe mencionarse que sí se tienen las bases para competir.

### **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad**

Las ventajas competitivas que la industria del pimiento en la región La Libertad puede desarrollar, a través de la implementación de este plan estratégico, son las siguientes:

- Encadenamiento de todos los productores: En especial de los pequeños agricultores para que de esa forma logren llegar directamente al mercado nacional (*retailers* o mayoristas) o entregar su producción a las plantas procesadoras. Esto les permitirá tener un mayor margen de ganancia y ganar conocimiento del mercado.

- Asistencia técnica y mejoras en la producción: A través de la asociatividad, los pequeños productores podrán tener acceso a este beneficio, buscando activamente el apoyo del MINAGRI. Mientras que las empresas grandes deben continuar invirtiendo en desarrollo de mejoras, lo cual hará que el rendimiento por hectárea se eleve y por ende el costo de producir cada kilogramo.
- Accesos a mercados extranjeros: El pimiento de La Libertad ya se comercializa en el exterior, principalmente las variedades de piquillo y california en conservas. Se debe aprovechar esta ventaja y los contactos que se han establecido para empezar con la comercialización de fresco.
- Infraestructura tipo invernadero: Dentro del marco de este plan estratégico se construirán invernaderos denominados “casas mallas”, que permiten el cultivo de pimientos frescos con las condiciones que mercados como el norteamericano exigen.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad**

A partir del análisis que se ha desarrollado se llega a la conclusión de que sí es factible construir un clúster para la producción, transformación y comercialización del pimiento en la región La Libertad. Este clúster estará integrado por:

- Proveedores de semillas certificadas, en las distintas variedades, y de otros productos agroquímicos.
- Sistemas de riego que permitan hacer un uso eficiente del recurso hídrico.
- Laboratorios y profesionales independientes, especializados en ingeniería agronómica, como por ejemplo el análisis del suelo.
- Inversionistas, que adquieren tierras para luego arrendarlas a productores agropecuarios.

- Empresas dedicadas a la explotación agrícola de las tierras.
- Agricultores individuales de la región, quienes se irán asociando en el lapso de los próximos 10 años.
- Ministerio de Agricultura y Riego, con sus especialistas técnicos y estadistas.
- Empresas procesadoras o transformadoras industriales.
- Proveedores de envases y empaques.
- Operadores logísticos.
- Transportistas, para las rutas nacionales y navieras para la exportación.
- *Brokers* y representantes.
- Gobierno Regional de La Libertad y todos sus gobiernos locales.
- MINCETUR para la promoción en el extranjero.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Para que el clúster funcione con éxito es necesario que se den las siguientes condiciones: (a) la participación activa de todos los agricultores dedicados al pimiento, tanto micros como pequeños y grandes, (b) asociatividad y trabajo conjunto entre los distintos entes, en beneficio de brindar capacitación técnica; (c) control exhaustivo de plagas, lo que se puede apoyar con el uso de semillas certificadas; (d) desarrollo de infraestructura apropiada, tanto propia del sector que serían las casas mallas como de la región, ya que se necesita una expansión de la red vial para reducir los costos de transporte; y (e) control exhaustivo de la calidad en todas las etapas del proceso productivo. Para lograr todo esto es necesario implementar las estrategias que se retuvieron en el Capítulo VI.

#### **9.5 Conclusiones**

Se concluye que la industria del pimiento en la región La Libertad tiene potencial para desarrollar ventajas competitivas, expandiendo los beneficios a todos los productores, independientemente de su tamaño. Para hacerlo, la asociatividad es el primer paso, ya que

esto permitirá acceder a los mercados, aumentando también la capacitación técnica. Así mismo, se ha determinado que la conformación de un clúster es necesaria, con la participación de proveedores, productores, transformadores, transportistas y entidades gubernamentales, entre otros. El enfoque debe estar en incrementar el rendimiento por hectárea, la calidad de los productos y con ello la rentabilidad.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 54 se presenta el plan estratégico integral (PEI) que se creó para la industria del pimiento en la región Libertad. Este es un cuadro que brinda una apreciación general de todo este documento, resumiendo desde la visión que se mostró en el Capítulo II hasta los objetivos de corto plazo y la nueva estructura que se propusieron en el Capítulo VII. Se aprecia que los objetivos de largo plazo se desprenden de la visión, y las estrategias permitirán lograrlos, en el contexto o marco que establece la misión, del lado izquierdo, y los valores junto con el código de ética, del lado derecho.

### 10.2 Conclusiones Finales

Para culminar con el desarrollo de este Planeamiento Estratégico para la Industria del Pimiento en la Región La Libertad, se desarrollan las siguientes conclusiones finales:

- Se propone que para el año 2027, el pimiento de La Libertad será líder a nivel nacional en la exportación, basado en la creación de sinergias entre las instituciones públicas y privadas, así como las comunidades vinculantes; todas ellas integradas a través de cadenas productivas que promuevan el desarrollo sostenible de la industria y el bienestar y mejora de calidad de vida de los pobladores de la región.
- Para su desarrollo, la industria tiene que aprovechar las oportunidades que se encontraron a través de la evaluación externa, donde las principales son: (a) contar con el proyecto Chavimochic, que proveerá de suficiente agua para el riego de superficies agrícolas en La Libertad; y (b) los tratados y acuerdos comerciales que el Perú ha establecido y que dan acceso a diversos mercados con demanda creciente. Además, hay otras oportunidades como la disponibilidad de



Tabla 54

PEI de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad

		Visión						
		Al 2027, el pimiento de La Libertad será líder a nivel nacional en la exportación, basado en la creación de sinergias entre las instituciones públicas y privadas, así como las comunidades vinculantes; todas ellas integradas a través de cadenas productivas que promuevan el desarrollo sostenible de la industria y el bienestar y mejora de calidad de vida de los pobladores de la región						
Intereses del sector: Líder en exportación de pimientos, aumento de la producción, cadenas productivas, mejoras en rendimiento		Objetivos de Largo Plazo				Principios cardinales: La influencia de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el contrabalance de intereses, la conservación de los enemigos		
		Exportar 15,500 toneladas de pimientos en el año 2027. Esto implica un crecimiento anual de 7%, a partir de las 7,765 que se estima fueron exportadas en 2015	La producción total de pimientos en la región La Libertad para el 2027 será de 28,000 toneladas. En el año 2015 se produjeron 15,046 toneladas	Para el 2027, el 60% del total producido será procesado de manera industrial, generando conservas. La cantidad de conservas producidas en el 2015 llegó a 1,900 toneladas, lo que equivale a 12.6%.	Al 2027, los ingresos netos de los agricultores dedicados al pimiento ascenderán al 10%. Para el 2014 llegaba al 2.4% y es factible reducir el porcentaje de costos de ventas y gastos de administración	Valores: Calidad, integridad, innovación, orientación al cliente y responsabilidad social		
Estrategias		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Políticas		
Misión: La agroindustria en la región La Libertad produce pimientos de alta calidad para el consumo de los mercados externo e interno, de forma sostenible y responsable socialmente, incluyendo en el desarrollo de sus actividades a las instituciones públicas y privadas junto a los pobladores y comunidades de la región para promover el bienestar de la misma		E1 E2 E3 E4 E6 E7 E9	X X X X X X X	X X X X	X X X X	X X X X X	P1: Ofrecer capacitación constante a todos los agricultores y procesadores. P2: Utilizar semillas certificadas e insumos de alta calidad. P3: Fomentar la asociatividad entre productores. P4: Preservar el medio ambiente. P5: Generar bienestar para las comunidades. P6: Hacer uso eficiente de todos los recursos	
Indicadores		OCP1.1. El área cultivada de pimiento morrón pasará de 190 hectáreas en el año 2015 a 209 hectáreas durante el 2018, 264 hectáreas para el 2021, 332 ha al 2024 y al final del período 418 hectáreas en el año 2024.		OCP 2.1. Incrementar el área cultivada a 612 hectáreas en el 2018, 689 para el año 2021, 775 en el 2024, y 871 hectáreas durante el 2027; a partir de las 577 hectáreas cultivadas en el 2015.	OCP 3.1. Crecer de las 57 hectáreas de pimiento piquillo cultivadas en el 2015 a 64 ha para el 2018, subiendo a 81 ha durante el 2021, 102 ha en el 2024, y 128 hectáreas al 2027.	OCP 4.1. Reducir el costo de venta, que para el 2014 representaba el 68.6% de las ventas a 66.5% durante el año 2018, bajando a 65.5% en el 2021, 64.5% durante el 2024 y 63.5% para el 2027.	Indicadores	Objetivos de corto plazo
Objetivos de corto plazo		OCP1.2 Al 2018 se habrá logrado un precio promedio internacional de US\$ 1,980 por tonelada, partiendo de US\$ 1,895 durante el 2016, por mejoras en la calidad. Luego, en el 2021, el precio será de US\$ 2,195 por tonelada, subiendo a US\$ 2,430 en el 2024 y llegando a US\$ 2,700 para el 2027.	OCP2.2. Al 2018 se tendrá 27.11 ton/ha de rendimiento en la producción de pimientos, lo que aumentará a 28.70 t/ha en el 2021, luego 30.4 t/ha para el 2024 y se logrará generar 32.2 ton/ha durante el 2027. Todo ello partiendo de un rendimiento igual a 26.08 t/ha en el año 2015.	OCP 3.2. Lograr en el 2018, un 14% de la producción de pimientos sea procesada en conservas, luego se pasará a 20% durante el 2021, llegando a representar el 40% para el año 2024 y a 60% en el 2027.	OCP 4.2. Los gastos administrativos pasaran a ser 27.5% de las ventas en el 2018, luego de haber sido 28.4% en el 2014, se continuará bajando hasta 27% en el 2021, 26.5% para el 2024, y 26% en el 2027.	Objetivos de corto plazo		
Objetivos de corto plazo		OCP 1.3. Al 2018 se habrán exportado 8,475 toneladas, subiendo a 10,380 t para el 2021, llegando a 12,700 t durante el 2024 y 15,500 ton en el 2027.	OCP 2.3. La producción de pimientos subirá a 16,590 toneladas en el 2018, pasando a 19,760 toneladas al 2021, 23,530 toneladas durante el 2024, y 28,000 toneladas para el 2027.	OCP 4.3. Elevar la tasa de ingresos netos a 4% en el 2018, subiendo a 5.5% en el 2021, 7.5% en el 2024 y 10% durante el 2027.				

Recursos Financieros: inversiones en terrenos, tecnología y equipos  
 Recursos humanos: agricultores, ingenieros agrónomos, técnicos, mercadólogos, *brokers*  
 Recursos Tecnológicos: Sistema de control de condiciones ambientales, base de datos  
 Se crea la Asociación de Productores y Procesadores de la Región La Libertad

superficie agrícola en la región La Libertad, la cual cuenta con nuevos corredores viales.

- Pero si se quiere tener éxito, no es suficiente aprovechar las oportunidades, también hay que buscar la manera de protegerse de las amenazas del entorno. En este sentido, la industria del pimiento se enfrenta con el hecho de que sus principales mercados destino de las exportaciones peruanas bajo crecimiento económico y ello restringe la demanda. Por ende, se tiene la necesidad de diversificarse y atender nuevos mercados, así como ofrecer mayor variedad de productos.
- Otra amenaza son los fenómenos climatológicos, que afectan la producción y sobre los que no se tienen ningún tipo de control. Deben monitorearse y crear inventarios de productos procesados para atender la demanda en esos períodos.
- En términos cuantitativos, para el año 2027, la industria se propone lograr lo siguiente: (a) exportar 15,500 toneladas de pimientos, lo que implica un crecimiento anual de 7%; (b) producir un total de 28,000 toneladas en la región; (c) el 60% del total producido será procesado de manera industrial, generando conservas; y(d) elevar los ingresos netos de los agricultores dedicados al pimiento a un 10%. Para el 2014 llegaba al 2.4% y es factible reducir el porcentaje de costos de ventas y gastos de administración.
- Para lograr la visión y los objetivos de largo plazo se implementarán las siguientes estrategias, que han sido definidas a través de un profundo análisis: (a) penetrar en el mercado de los Estados Unidos con productos en conservas, (b) desarrollar el mercado mexicano de pimientos frescos, principalmente de ajíes, al introducir variedades peruanas de alto sabor; (c) penetrar en el mercado español con conservas en aceite de oliva y con aceitunas, (d) desarrollar tecnología de

procesos que permita crear nuevos productos con valor agregado, (e) desarrollar productos en conservas de alta calidad y con sabores añadidos para obtener un mayor precio promedio, (f) integrar horizontalmente a los agricultores en asociaciones o cooperativas, para incrementar su poder de negociación y lograr encadenamientos; y (g) integrar verticalmente a micro y pequeños agricultores con centros de manufactura, para la elaboración de conservas y otros productos derivados.

### 10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones finales que se hacen a la industria del pimiento en la región La Libertad son las siguientes:

- Este plan estratégico será entregado a la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura (MINAGRI) en la región La Libertad. Le corresponde a esta entidad su implementación.
- El primer paso dentro de la implementación debe ser el cambio en la estructura organizacional. Como indicó D'Alessio (2015), no es posible hacer cambios profundos, como los establecidos en este plan estratégico, sino se modifica la estructura, ya que esta define los involucrados, sus funciones y las líneas de comunicación.
- Se propone la construcción de las casas mallas, como infraestructura apropiada para elevar la calidad de los cultivos cosechados, así como también aumentar el rendimiento.
- Los micro y pequeños productores tienen que asociarse para tener acceso a capacitación y tecnología. De esta manera lograrán reunir volúmenes de producción que les permitan acceder de manera directa al mercado.

- Explorar diferentes mercados, como se indicó en las estrategias, con el objetivo de diversificar el riesgo al no depender de una sola economía.
- Utilizar el Tablero de Control Balanceado para controlar cada año el cumplimiento de los objetivos y se recomienda implementar correctivos en caso de que haya desviaciones entre lo esperado y lo realmente logrado.

#### 10.4 Futuro de la Industria del Pimiento en la Región La Libertad

Al 2027, se tendrá una industria consolidada, con presencia en importantes mercados extranjeros, como España, Estados Unidos y México, donde los productos peruanos serán reconocidos por su alta calidad. Esto permitirá el aumento en las exportaciones, a razón del 7% anual (ver Tabla 55), alcanzando las 15,500 TM en el año 2027. Un incremento en las ventas al extranjero solo será posible al elevar la producción, a razón de 5% anual, pero también por una mejora en la calidad, dando la posibilidad de comercializar el pimiento tanto en conservas como fresco.

Tabla 55

*Presente vs. Futuro*

	Variable	Unidades	Presente	Futuro	Crecimiento anual (%)
1	Exportaciones de pimientos	Toneladas	7,765	15,500	7
2	Producción total de pimientos	Toneladas	15,046	28,000	5
3	Pimientos procesados de manera industrial	Porcentaje	12.6	60.0	14
4	Ingresos netos (margen neto) de los agricultores	Porcentaje	2.4	10.0	13

En los próximos 10 años se desarrollará una nueva infraestructura productiva, específicamente casas mallas, obteniendo el beneficio de altos rendimientos por hectárea, así como productos finales con excelente calidad. La industria del pimiento impulsará el desarrollo de la región La Libertad, al incrementar los ingresos de los agricultores locales en

13% al año, a través de la capacitación técnica a la que tendrán acceso gracias al establecimiento de asociaciones y cooperativas. Se logrará que todos los productores tengan acceso directo al mercado, conociendo a sus consumidores y contando con la capacidad de innovar para atender a mercados, que cada vez se hacen más exigentes y especializados.



## Referencias

- Aguilar, G. (2014). *Competencia en el mercado de microcréditos peruano, una medición utilizando el indicador de Boone* (Documento de Trabajo N° 417). Lima, Perú: Departamento de Economía PUCP.
- Alianza Uninorte. (2015, 22 de marzo). La agricultura consume el 70% del agua en el mundo. *El Herald*. Recuperado de <https://www.elheraldo.co/economia/la-agricultura-consume-el-70-del-agua-en-el-mundo-188535>
- Alva, A. (2015). *Manejo integrado de lepidópteros en el cultivo de pimiento (Capsicum annum) tipo piquillo en Chavimochic* (Tesis de grado). Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú.
- Álvarez, J., & Guerra-Barón, A. (2013, enero-junio). El Acuerdo de Asociación Colombia y Perú - Unión Europea: De negociación bloque a bloque a negociación multi-partes. *Diálogos de Saberes*, (38), 117-132.
- Andina. (2010, 18 de noviembre). ADEX forma Pro-Peppers para gestionar junto al Estado peruano ingreso de ajíes y pimientos frescos a EE.UU. *Andina.pe*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-adex-forma-propeppers-para-gestionar-junto-al-estado-peruano-ingreso-ajies-y-pimientos-frescos-a-eeuu-328558.aspx>
- Andina. (2017a, 24 de febrero). EE.UU es el principal socio comercial de Perú para las agroexportaciones. *El Economista*. Recuperado de <http://www.economistaamerica.pe/mercados-eAm-peru/noticias/8180008/02/17/EEUU-es-el-principal-socio-comercial-de-Peru-para-las-agroexportaciones.html>
- Andina. (2017b, 08 de agosto). Minagri lanza semana de frutas y verduras para promover su consumo. *Andina.pe*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-minagri-lanza-semana-frutas-y-verduras-para-promover-su-consumo-663680.aspx>

Apiquían, M. (2016, 13 de agosto). Seis técnicas para motivar a los empleados. *Entrepreneur*.

Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/267966>

Aramburú, C., & Mendoza, W. (2015). El futuro de la población peruana: Problemas y oportunidades. *Debates en Sociología*, 41(1), 5-24.

Arriaga, P., & Valdez, M. (Eds.). (2014). *Acuerdo nacional: Consensos para enrumbar al Perú*. Lima, Perú: Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional.

Asociación de Exportadores del Perú (2015). *VI Convención Internacional de Capsicum*.

Recuperado de

[http://www.adexperu.org.pe/capsicum/documents/estadisticas\\_capsicum.pdf](http://www.adexperu.org.pe/capsicum/documents/estadisticas_capsicum.pdf)

Asociación de Exportadores del Perú (2016a). *Evolución de las exportaciones peruanas* (Presentación realizada en la 23rd International Pepper Conference). Trujillo, Perú: Autor.

Asociación de Exportadores del Perú (2016b, 17 de junio). La Libertad tiene las condiciones para industrializar ajíes y pimientos. *Notas de Prensa ADEX*. Recuperado de <http://adexperu.org.pe/index.php/prensa/notas-de-prensa/item/806-la-libertad-tiene-las-condiciones-para-industrializar-ajies-y-pimientos>

Asociación de Exportadores del Perú. (2017a). *ADEX data trade*. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Login.aspx?ReturnUrl=%2fMembers%2fComercial.aspx>

Asociación de Exportadores del Perú. (2017b). *Convención internacional de Capsicum*.

Recuperado de

[http://www.adexperu.org.pe/capsicum/documents/estadisticas\\_capsicum.pdf](http://www.adexperu.org.pe/capsicum/documents/estadisticas_capsicum.pdf)

Autoridad Nacional del Agua. (2016). *Sobre la Autoridad Nacional del Agua*. Recuperado de [http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/archivos/gestion-compartida/listado\\_general\\_de\\_preguntas\\_ana.pdf](http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/archivos/gestion-compartida/listado_general_de_preguntas_ana.pdf)

- Banco Central de Reserva del Perú. (2016a). *Caracterización del departamento de La Libertad*. Trujillo, Perú: Departamento de Estudios Económicos.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016b). *La Libertad: Síntesis de actividad económica diciembre 2015*. Trujillo, Perú: Departamento de Estudios Económicos.
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Mundial. (2017). *Patent applications*. Recuperado de <http://data.worldbank.org/indicator/IP.PAT.RESD>
- Bartesaghi, I., & Pereira, M. (2016). La cohesión regional en los procesos de integración en América Latina y el Caribe. *Journal of Technology Management & Innovation*, 11(1), 93-101.
- BBC. (2014, 28 de enero). ¿Qué ganaron y perdieron Perú y Chile con el fallo de La Haya? *BBC Mundo*. Recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140127\\_chile\\_peru\\_cij\\_fallo\\_haya\\_az](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140127_chile_peru_cij_fallo_haya_az)
- Bouzas, R., & Zelicovich, J. (2014, julio). *La Organización Mundial de Comercio, los acuerdos mega regionales y los usos estratégicos del regionalismo* (Documento de Trabajo N° 20). Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Cámara de Comercio y Producción de La Libertad. (2016, 03 de junio). ADEX lanza la 23° conferencia internacional de Pepper. *Noticias Cámara Trujillo*. Recuperado de <http://www.camaratru.org.pe/web2/index.php/jstuff/noticias-destacadas/item/270-la-libertad-tiene-las-condiciones-para-industrializar-ajies-y-pimientos>
- Carhuaricra, A., & Parra, F. (2016). Inversión extranjera directa y evolución de las exportaciones: La experiencia peruana en el marco de APEC. *Journal of Business*, 8(2), 72-90.



- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico del Perú. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.
- Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2016, 09 de marzo). Gobierno aprueba política nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica. *Noticias CONCYTEC*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/661-gobierno-aprueba-politica-nacional-para-el-desarrollo-de-la-ciencia-tecnologia-e-innovacion-tecnologica>
- Contraloría General de la República. (2014). *Estudio del proceso de descentralización en el Perú*. Lima, Perú: Tarea.
- Contreras, C. (2009). Historia prehispánica: Punto de partida para conocer nuestro pasado. *Revista Moneda*, 139(10), 54-57.
- Contreras, C. (Ed.). (2014). *Compendio de historia económica V: La economía peruana entre la gran depresión y el reformismo militar, 1930-1980*. Lima, Perú: BCRP/IEP.
- Contreras, C. (Ed.), Salazar-Soler C., Noejovich, H., Suárez, M., Glave, L., Salas, M. (2009). *Compendio de historia económica del Perú II: Economía del período colonial temprano*. Lima, Perú: BCRP/IEP.
- Contreras, C. (Ed.), Chocano, M., Quiroz, F., Mazzeo, C., Flores, R. (2010). *Compendio de historia económica del Perú III: Economía del período colonial tardío*. Lima, Perú: BCRP/IEP.
- Coordinadora Agraria Interinstitucional del Valle Jequetepeque. (2011). *Plan de diversificación y competitividad productiva del valle Jequetepeque* (Informe de Diagnóstico). Trujillo, Perú. Autor.
- Cortinas, C. (2017, 27 de enero). Primeras medidas antiglobalización. *Cinco Días*. Recuperado de

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/01/27/mercados/1485527495\\_667346.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/01/27/mercados/1485527495_667346.html)

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.

Datos Perú. (2015). *Actividades agropecuarias, pesca y anexos: Empresas Gandules Inc. S.A.C., Danper Trujillo S.A.C., Camposol S.A., Ecosac Agrícola S.A.C., Sociedad Agrícola Virú S.A.* Recuperado de [https://www.datosperu.org/buscador\\_empresas.php?buscar=Actividades+agropecuarias%2C+pesca+y+anexos](https://www.datosperu.org/buscador_empresas.php?buscar=Actividades+agropecuarias%2C+pesca+y+anexos)

De la Quintana, J. (2016, 11 de febrero). ADEX: Exportación de pimientos y ajíes aumentará 20% este año. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/adex-exportacion-pimientos-ajies-aumentara-20-ano-210427>

En Perú. (2015). *Departamento de La Libertad*. Recuperado de <http://www.enperu.org/la-libertar-informacion-util-ubicacion-sitios-atractivos-cual-es-su-clima.html>

Exportaciones a Ecuador caen en US\$261 millones en dos años. (2016, 04 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/exportaciones-ecuador-caen-us-261-millones-dos-anos-214330>

Exportaciones de ajíes y pimientos del Perú sumarán US\$ 286 millones en el 2016. (2016, 14 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/exportaciones-ajies-y-pimientos-peru-sumaran-us-286-millones-2016-2156363>

Exportaciones peruanas de ajíes y pimientos aumentaron 12% en primer semestre del 2015. (2015, 02 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/exportaciones-peruanas-ajies-y-pimientos-aumentaron-12-primer-semestre-2015-2141693>

- Falen, J. (2016, 29 de setiembre). Los principales proyectos estatales para el 2017. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/principales-proyectos-estatales-2017-261393>
- Frutas & Hortalizas. (2001). *Origen y producción. Pimiento, Capsicum annuum / Solanaceae*. Recuperado de <http://www.frutas-hortalizas.com/Hortalizas/Origen-produccion-Pimiento.html>
- Gerencia Regional de Agricultura Ica. (2010). *Costos de producción por hectárea*. Recuperado de <http://www.agroica.gob.pe/sites/default/files/PANLLEVAR%20CP%20HECTAREA.pdf>
- Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad. (2015). *Costos de producción agrícola*. Recuperado de <http://agrolalibertad.gob.pe/?q=node/785>
- Gobierno Regional de La Libertad. (2016). *Plan estratégico regional del sector agrario 2009-2015*. Trujillo, Perú: MINAGRI.
- Hernández, W. (2016). Teorías y evidencias del dilema urbano en el Perú ¿Por qué crecimos económicamente con violencia? (2000-2012). *Revista Economía*, 39(77), 145-185.
- Hortoinfo. (2016, 27 de diciembre). España es el quinto país en la producción de pimiento mundial. *Revista Mercados*. Recuperado de <https://www.revistamercados.com/noticia/espana-quinto-pais-la-produccion-pimiento-mundial/>
- Hortoinfo. (2017, 15 de mayo). Almería, segundo mayor exportador mundial de pimiento, detrás de México y delante de Holanda. *Diario Digital Hortoinfo*. Recuperado de <http://www.hortoinfo.es/index.php/5624-export-mund-pim-150517>
- Ica, La Libertad y Piura con la mayor demanda de mano de obra para agro. (2014, 10 de enero). Ica, La Libertad y Piura con la mayor demanda de mano de obra para agro.

*Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/imprensa/ica-libertad-y-piura-mayor-demanda-mano-obra-agro-2085834>

Infojardín. (2017). *Pimiento. Capsicum annum*. Recuperado de <http://articulos.infojardin.com/huerto/Fichas/pimiento.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *Censo agropecuario 2012*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Estado de la población peruana 2015*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). *Compendio estadístico: Perú 2016*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1375/compendio2016.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/compendio2016.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). *PBI de los departamentos, según actividades económicas: La Libertad 2007- 2016*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016c). *Producto bruto interno por departamentos*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Medio ambiente*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

- Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias. (2013). *Tecnología de producción de pimiento morrón en casa malla para el sur de Tamaulipas*. Tamaulipas, México: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
- International Trade Center. (2017a). *List of importers for the selected product. Product: 070960 Fresh or chilled fruits of the genus capsicum or pimenta*. Recuperado de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||070960|||6|1|1|2|2|1|2|3|1](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||070960|||6|1|1|2|2|1|2|3|1)
- International Trade Center. (2017b). *Trademap*. Recuperado de [http://www.trademap.org/AdvancedProductSearch\\_h.aspx?nvpm=1|||||||1|1|1|1|1|1](http://www.trademap.org/AdvancedProductSearch_h.aspx?nvpm=1|||||||1|1|1|1|1|1)
- Jäger, M., Jiménez, A., Amaya, K. (2013). *Las cadenas de valor de los ajíes nativos de Perú. Compilación de los estudios realizados dentro del marco del proyecto “Rescate y Promoción de Ajíes Nativos en su Centro de Origen” para Perú*. Cali, Colombia: Bioversity International.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Kuczynski, P. P. (2016, 28 de julio). *Mensaje a la nación del señor Presidente Constitucional de la República señor Pedro Pablo Kuczynski Godard*. Recuperado de <https://www.presidencia.gob.pe/mensaje-presidente-republica-pedro-pablo-kuczynski-28-julio-2016>
- Lanzan semana de las frutas y verduras para impulsar su consumo. (2017, 20 de abril). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/867531-lanzan-semana-de-las-frutas-y-verduras-para-impulsar-su-consumo>

León, F. (2013). Las psicologías del área social-organizacional en el Perú: 2003-2012.

*Revista de Psicología*, 31(2), 1-8.

Ley 27360. Ley que aprueba las normas de promoción del sector agrario. Congreso de la República del Perú (2000).

Lizarzaburu, E., Arbaiza, L., & Del Brío, J. (2015, enero-junio). Grupos de interés en mercado emergentes: Sistema bancario. *Punto de Vista*, 6(10), 89-109.

Loaiza, R. (2015). *Estrategias de precios confusos y poder de mercado: Un análisis de corte transversal para el mercado de telecomunicaciones móviles peruano* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Mejía-Prada, L. (2012, 11 de enero). Peruvian small arms: Gunning for the shining path.

*Defense Journal*. Recuperado de <http://www.sadefensejournal.com/wp/?p=870>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2013a). *Boletín de abastecimiento y precios mayoristas GMLL y MM 2 – 2012*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-de-abastecimiento-y-precios/diario-precios-2012>

Ministerio de Agricultura y Riego (2013b). *El Ministerio de Agricultura y Riego al 2016*.

Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2013/presentaciones/Ministerio-de-Agricultura-y-Riego.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/presentaciones/Ministerio-de-Agricultura-y-Riego.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego (2014). *Boletín de abastecimiento y precios mayoristas GMLL y MM 2 – 2013*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-de-abastecimiento-y-precios/diario-precios-2013>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2015a). *Boletín de abastecimiento y precios mayoristas GMLL y MM 2 – 2014*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-de-abastecimiento-y-precios/diario-precios-2014>

- Ministerio de Agricultura y Riego. (2015b). *Plan estratégico sectorial multianual 2015 -2021 MINAGRI*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016b). *Boletín de abastecimiento y precios mayoristas GMMML y MM 2 – 2015*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-de-abastecimiento-y-precios/diario-precios-2015>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016c). *Boletín estadístico de producción agrícola, pecuaria y avícola*. Lima, Perú: Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2017a). *Boletín estadístico de producción agrícola y ganadera*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-estadistico-de-produccion-agricola-y-ganadera?start=1>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2017b, 22 de julio). Minagri informó logros y avances en el sector agrario en La Libertad. *Portal Regional Agrario La Libertad*. Recuperado de <http://www.agrolalibertad.gob.pe/?q=node/1948>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015a). *Plan estratégico nacional exportador al 2025: PENX 2025*. Recuperado de [http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM\\_051\\_2015\\_PLAN.pdf](http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015b). *Plan regional exportador- PERX La Libertad*. Lima, Perú: Laser Disc.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015c). *Región La Libertad*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/LA\\_LIBERTAD.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/LA_LIBERTAD.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2013). *Perú: Política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación*. Lima, Perú: SNIP.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2014). *Agenda de competitividad 2014 – 2018: Rumbo al bicentenario*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Economía y Finanzas (2016). *Marco macroeconómico multianual 2017-2019*.

Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf)

Ministerio de la Producción. (2014). *Plan nacional de diversificación productiva 2014*. Lima,

Perú: Autor.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2016). *La Libertad: Camino al desarrollo*.

Recuperado

[https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/La%20](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/La%20)

Libertad.pdf

Ministerio del Ambiente. (2011). *Plan nacional de acción ambiental 2011-2021* (2a ed.).

Lima, Perú. Autor.

Nielsen Company. (2013). *New wealth, new world: How and why we shop around the globe*.

Recuperado de

<http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/mx/reports/2013/Nielsen%20Global%20Report%20-%20New%20Wealth%20New%20World%20July%2020132.pdf>

Orbegoso, A., & Ulloa, M. (2016). *Innovación en las MYPES metalmecánicas de Lima Norte a partir de la asociatividad empresarial* (Tesis de grado). Pontificia Universidad

Católica del Perú, Lima, Perú.

Ortiz, M. (2013, 25 de febrero). Los retos que debe afrontar el sector agroexportador peruano para consolidarse. *El Comercio*. Recuperado de

<http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/retos-que-afrontar-sector-agroexportador-peruano-consolidarse-noticia-1542141>

Pasco, F. (2013, agosto). *Ciencia y tecnología en el desarrollo peruano*. Recuperado de

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Ciencia-y-Tecnologia-En-El-Desarrollo/31666096.html>



- Perú enfrenta condiciones propicias para exportar pimientos frescos a EE.UU. (2016, 06 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-enfrenta-condiciones-propicias-exportar-pimientos-frescos-eeuu-2173997>
- Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica. (2015, 07 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-2128265>
- Pezzini, M. (2016). *Making development happen. Avanzando hacia una mejor educación para Perú*. Lima, Perú: OECD Development Centre.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2017). *Informe anual 2016: Ley 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública*. Recuperado de [http://sc.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/INFORME\\_ANUAL\\_TRANSPARENCIA\\_2016.pdf](http://sc.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/INFORME_ANUAL_TRANSPARENCIA_2016.pdf)
- Proinversión. (2017). *Estadísticas de inversión extranjera*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>
- PROMPERÚ. (2015). *Oportunidades comerciales con la Unión Europea: Segundo año de vigencia del TLC*. Lima, Perú: Autor.
- QS Top Universities. (2016). *World university rankings*. Recuperado de <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2016>
- Regiones crecen favorecidas por el agro y la construcción. (2015, 19 de agosto). *Perú Construye*. Recuperado de <http://www.peruconstruye.net/regiones-crecen-favorecidas-por-el-agro-y-la-construccion/>
- Rojas, J. J. (2013). *Acceso universal y sostenibilidad en el sector eléctrico rural del Perú* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

- Schwab, K. (2015). *Global competitiveness report 2015-2016*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Schwab, K. (2016). *Global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (2017). *Pronóstico agroclimático*. Recuperado de <http://www.senamhi.gob.pe/?p=pronostico-agroclimatico>
- Sifuentes, E., Albújar, E., Contreras, S., León, C., Moreyra, J. C., Santa María, J. (2016). *Anuario estadístico de la producción agrícola y ganadera 2015*. Lima, Perú: MINAGRI.
- Sime-Rendón, D. (2016). Roba, pero hace obra – Pragmatismo de la corrupción y corrupción del pragmatismo. *Vox Juris*, 32(2), 79-90.
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2017). *Comercio mundo*. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=%202005999000%20&pnomproducto=%20LAS%20DEM%C1S](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%202005999000%20&pnomproducto=%20LAS%20DEM%C1S)
- Stuenkel, O. (2017). *La presencia militar de Estados Unidos en América Latina*. Recuperado de <http://www.postwesternworld.com/2017/03/11/presencia-estados-cuasibases/>
- Tello, M. (2017, abril). Innovación y productividad en las empresas de servicios y manufactureras: el caso del Perú. *Revista CEPAL*, (121), 73-92.
- Urrunaga, R., & Aparicio, C. (2012, agosto). Infraestructura y crecimiento en Perú. *Revista CEPAL*, (107), 157-178.
- Villalobos, A., Berrocal, J., & Killian, B. (2007). *Perfil del consumidor europeo*. Recuperado de <http://web.minec.gob.sv/cajadeherramientasue/images/stories/buttons/btn1/btn1-itm3-perfil-del-consumidor-europeo.pdf>

Villanueva-Mansilla, E. (2016). Convergencia mediática: Lecciones y preguntas desde la experiencia peruana. *Revista de Comunicación* 16(1), 166-191.

World Bank Group. (2017). *Doing business 2017: Equal opportunity for all*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org>

World Economic Forum. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the\\_global\\_competitiveness\\_report\\_2016-2017.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf)



### Apéndice: Guía de Entrevista

Nombre: Arturo Gastón Sánchez Plasencia

Cargo: Subgerente Operaciones Agrícolas - Pimiento

Organización: Danper Trujillo S.A.C.

Fecha: 22 de julio de 2017

1. En su opinión, ¿qué ventajas ofrece el Perú para el cultivo de pimientos?

—El Perú tiene una ventaja competitiva, que son los diferentes micro climas que poseemos con respecto a otros países productores. A nivel de agroindustria (exportaciones) tenemos los siguientes departamentos productores Tumbes, Piura, Lambayeque, la Libertad, Ancash, Lima, Ica, Arequipa, Tacna y Amazonas.

Como se puede apreciar podemos producir pimientos todo el año y no solo estaciones como lo hacen otros países productores.

2. En cuanto al procesamiento y comercialización de este producto, ¿qué ventajas tiene el país?

—El procesamiento del pimiento es semi-automatizado, hay una alta participación de mano de obra. La comercialización el 99% es en conservas y es a través de vía marítima, que para varias empresas es una desventaja por contar con solo dos puertos (Callao y Paita) y tenemos deficiencia en infraestructura (vial, marítima y aérea). Además, hay mucha dependencia de la demanda en los mercados de destino y principalmente de los Estados Unidos, así hace unos años las exportaciones bajaron por esa que fue la razón.

3. ¿Estas ventajas han sido desarrolladas únicamente por las empresas privadas o se cuenta con el apoyo del Estado? ¿Cómo se manifiesta este apoyo? ¿Cuáles son las instituciones encargadas?

4. En relación con las variedades de pimientos que se cultivan en el Perú, ¿cuáles son más rentables y por qué?

5. ¿Qué variedades se comercializan en el mercado nacional?

—Tenemos a las siguientes variedades: Ají escabeche, pimiento california (morrón), ají panca, ají limo

6. ¿Cuáles son las variedades que se destinan a la exportación?

- Pimiento California (Morrón)
- Pimiento del Piquillo
- Pimiento Cherry's
- Pimiento Capia
- Pimiento Guajillo
- Pimiento Jalapeño
- Pimiento Ancho o Poblano
- Ají Paprika

7. ¿La participación del Perú, y en especial de la región La Libertad, es mayor en pimiento fresco o en procesado?

—El gran volumen de exportación es en conserva 99% en sus diferentes presentaciones, el 1% en frescos, es un mercado que estuvo restringido para Perú. Solo se puede exportar de casas mallas (cultivos protegidos) por plagas cuarentenarias para USA y en estos momentos no se tiene este tipo de infraestructura en la región, solamente hay una que se ha construido como prueba, con excelentes resultados hasta ahora.

8. ¿Cuáles son los productos procesados que se ofrecen?

—Conservas en diferentes presentaciones, como son en conserva (enteros, tiras o trozos y salsas)

9. A nivel de la región La Libertad, ¿qué tan importante es el pimiento dentro de la agricultura local?

—La Libertad tiene el 21% de participación en las exportaciones a nivel nacional, además somos unos de los principales departamentos que abastece de pimientos fresco y seco al mercado nacional

10. Por favor explíqueme la cadena de comercialización que tiene el pimiento cultivado en La Libertad

11. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas que la región La Libertad tiene para el cultivo, procesamiento y comercialización de este producto sobre otras regiones del Perú? (pueden incluirse también desventajas o debilidades.

—Las ventajas son las siguientes:

- Buena calidad y productividad de las tierras
- Clima
- Tecnología (Sistema de riego tecnificado)
- Cuenta con disponibilidad de mano de obra
- Proyecto Chavimochic (asegura el agua)

—Mientras que como desventajas tenemos:

- No contamos con infraestructura adecuada
- Estamos alejados de los puertos y aeropuertos (Costo de fletes altos)
- Mayor presión de plagas y enfermedades

12. ¿Cómo compara la industria del pimiento de La Libertad con la de Ica?

—La principal ventaja que tenemos es la menor presencia de plagas. Pero Ica tiene como ventaja el menor costo de fletes al estar más cerca al puerto del Callao.

13. ¿Cómo compara la industria del pimiento de La Libertad con otras regiones como Piura o Lambayeque?

—Es muy similar, incluso suelen ser las mismas empresas que tienen tierras en distintas regiones. Así se diversifican los riesgos de plagas.

14. Se conoce que las empresas grandes poseen extensas áreas de cultivo, y las distribuyen entre diversos productos ¿cómo toman esa decisión y cada cuánto la revisan?

—Se realiza un planeamiento a largo plazo con un horizonte de 10 años y se revisa cada año dónde se realizan ajustes que van de la mano de lo que requiere el mercado, dentro de este análisis se toma en cuenta que hay cultivos anuales y perennes.

15. ¿Cuántas personas trabajan actualmente en esta industria (cultivo, procesamiento, comercialización), en La Libertad y en todo el Perú?

—En la parte agrícola (Cultivo) tenemos un promedio de 270 jornales por Ha/año

16. Las ventas de pimientos a nivel nacional, ¿a cuánto ascienden? Para La Libertad y para el total nacional.

17. ¿Cuál es el margen neto que obtiene la industria? (Es un estimado promedio de la industria y no para una empresa en particular).

El margen promedio está en 0.20 US\$ por kilo

18. ¿Qué innovaciones o incorporaciones tecnológicas se han hecho en esta industria en los últimos años?

—Se incorporó:

- Sistema de riego tecnificado (goteo y pivote central), antes a gravedad
- Incorporación de materia orgánica mecanizada, antes con mano de obra
- Trasplante mecanizado, antes con mano de obra 100%
- Aplicaciones fitosanitarias mecanizadas, antes mano de obra 100%

19. ¿Cuáles son las principales limitaciones que encuentran los micro y pequeños agricultores para cultivar con rentabilidad los pimientos?

—Entre las limitaciones se encuentran las siguientes:

- No cuentan con tecnología adecuada

- Falta de asesoría técnica
- Mercado local muy volátil (se mueve por oferta y demanda)
- Tienen baja productividad

20. En materia de tecnología, ¿cómo compara a la región La Libertad con otras regiones del país y con países como España o Estados Unidos? ¿Por qué?

—En todas las regiones se manejan las mismas tecnologías a nivel de agroindustria en: sistema de riego (riego y fertilización), trasplante mecanizado, incorporación de materia orgánica, aplicaciones fitosanitarias mecanizadas. Es por esto que no veo diferencias, incluso como son las mismas empresas, cuando incorporan una innovación o método lo hacen en todos los sitios donde tienen presencia. Con respecto a países como España o Estados Unidos manejan tecnologías sofisticadas soportadas en satélites, drones, equipos de sistemas de riego automatizados por sensores y maquinaria agrícola guiadas por un computador.

