

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Industria Peruana del Aguaymanto

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR:

Polk Flores Chipana

Lilian La Rosa Julca

Sergio Morales Sagástegui

Soledad Salas Polo

Asesor: Prof. Joaquín Barreto Fuentes

Santiago de Surco, febrero de 2018

Agradecimientos

A nuestras familias, por su apoyo constante e incondicional, y por permitirnos cumplir con nuestros sueños.

A nuestros profesores y compañeros de promoción, por compartir momentos de enseñanza y experiencias enriquecedoras durante todo el MBA, que estamos seguros nos ayudará para nuestra vida personal y profesional.

Por último, agradecemos a Dios, por darnos salud para poder alcanzar nuestros objetivos.



Dedicatoria

A Dios y a la Patria, por ser mi inspiración y fortaleza día a día para lograr cumplir mis objetivos y contribuir con el desarrollo de la sociedad.

Polk Flores

A mis padres, por haberme brindado su apoyo incondicional durante todo este tiempo; muchos de mis logros se los debo a ellos, y son un ejemplo y motivación constante para ser la persona que hoy soy.

Lilian La Rosa

A Rocío y Gabriel, por todo el amor, la paciencia, apoyo incondicional y motivación que me dieron en este tiempo de estudio y preparación para poder crecer en lo personal y profesional. Mil gracias por todo.

Sergio Morales

A mi familia, por su apoyo incondicional, especialmente a mi hijo Renato, por ser mi fuerza, motor y motivación constante para lograr este MBA, y seguir creciendo a nivel personal y profesional cada día.

Soledad Salas

Resumen Ejecutivo

El plan estratégico de la industria del aguaymanto en el Perú tiene como objetivo principal incentivar el crecimiento en ventas y rentabilidad, por medio de estrategias que lo lleven a ser uno de los más importantes motores de desarrollo de la economía peruana, y se posiciona como referente mundial en la producción y comercialización de ese producto.

Para ello, se aprovechará el impulso que cada año ha recibido la industria del aguaymanto de las condiciones favorables del país, estabilidad política y crecimiento económico, y las perspectivas positivas que se ven con las mega tendencias de alimentación orgánica a nivel mundial.

El presente documento ha sido enfocado en la evolución que ha tenido el sector en Perú en los últimos 20 años, las oportunidades de mercado, brechas a superar en pos de conseguir la realidad deseada y las expectativas orientados a los mercados globales. Con este fin, la información histórica coadyuva en la comparación con los competidores en búsqueda de las principales ventajas competitivas que deberían potenciarse y aprovecharse para lograr el posicionamiento de este sector como referente en el mediano plazo.

El presente documento mostrará cómo impulsar el desarrollo de la industria del sector para los próximos diez años, principalmente en la provincia de Cajamarca, aprovechando la buena condición climática, utilizando de manera adecuada los recursos, con ayuda de tecnología en el proceso productivo.

Finalmente, también se pretende demostrar que el sector posee el mayor valor agregado que permitirá ingresar a futuros mercados internacionales, que son también el propósito de los objetivos planteados.

Abstract

The main objective of the strategic plan for the aguaymanto industry in Peru is to encourage growth in sales and profitability, through strategies that could make it one of the most important engines of development in the Peruvian economy, and to position itself as a benchmark worldwide in the production and sale of that product.

For this, will take advantage the impulse has received the aguaymanto industry each year with the favorable conditions of the country, as political stability and economic growth, and the positive perspectives that have been seen with the mega trends of organic products consumption worldwide.

This document has been focused on the evolution of the sector in Peru, in the last 20 years, the market opportunities, the problems to overcome in order to achieve the desired reality and expectations oriented to global markets. For this, historical information contributes to the comparison of competitors in search of the main competitive advantages that should be strengthened and exploited in order to achieve the positioning of this sector, as a referent in the medium term.

This document will show how to promote the development of the aguaymanto industry for the next ten years, mainly in the province of Cajamarca, taking advantage of the good weather condition, using the resources properly, with the help of technology in the production process.

Finally, it's also intended to demonstrate that the sector has the highest added value that will allow entering future international markets, which are also the reason of the proposed objectives.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General de la Industria del Aguaymanto.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	3
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	5
2.1. Antecedentes	5
2.2. Visión	5
2.3. Misión.....	5
2.4. Valores.....	5
2.5. Código de Ética	6
2.6. Conclusiones	7
Capítulo III: Evaluación Externa.....	9
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	9
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	9
3.1.2. Potencial nacional.....	11
3.1.3. Principios cardinales.....	16
3.1.4. Influencia del análisis en la industria del aguaymanto	17
3.2. Análisis Competitivo del País	18
3.2.1. Condiciones de los factores	18
3.2.2. Condiciones de la demanda	19
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	20
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	21

3.2.5. Influencia del análisis en la industria del aguaymanto	22
3.3. Análisis del Entorno PESTE	23
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	24
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	26
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	28
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	29
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	29
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	31
3.5. La Industria del Aguaymanto y sus Competidores	31
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	33
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	34
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	36
3.5.4. Amenaza de los entrantes	36
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	37
3.6. La Industria del Aguaymantos y sus Referentes	39
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	39
3.7.1. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	40
3.7.2. Matriz perfil referencial (MPR).....	40
3.8. Conclusiones	42
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	44
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	44
4.1.1. Análisis de administración y gerencia	44
4.1.2. Análisis de márketing y ventas	45
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	47
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	49

4.1.5. Recursos humanos (H).....	50
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	50
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	52
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	53
4.3. Conclusiones	54
Capítulo V: Intereses de la Industria del Aguaymanto y Objetivos de Largo Plazo.....	56
5.1. Intereses del Sector del Aguaymanto	56
5.2. Potencial de la Industria del Aguaymanto.....	58
5.3. Principios Cardinales de Aguaymanto	59
5.4. Matriz de Intereses del Aguaymanto (MIO)	60
5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	61
5.6. Conclusiones	62
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	63
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	63
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	63
6.3. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	66
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	66
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	67
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	68
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	70
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	70
6.9. Matriz de Ética (ME).....	71
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	74
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	74
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	74

6.13. Conclusiones	76
Capítulo VII: Implementación Estratégica	79
7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)	79
7.2. Recursos asignados a Objetivos de Corto Plazo (OCP).....	80
7.3. Políticas de cada Estrategia	877
7.4. Estructura Organizacional de la Industria del Aguaymanto.....	877
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	899
7.6. Recursos Humanos y Motivación	899
7.7. Gestión del Cambio	899
7.8. Conclusiones	90
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	91
8.1. Perspectivas de Control.....	91
8.1.1. Aprendizaje interno	91
8.1.2. Procesos	91
8.1.3. Clientes	92
8.1.4. Financiera	92
8.2. Tablero de Control Integrado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	92
8.3. Conclusiones	93
Capítulo IX: Competitividad de la Industria de Aguaymanto	95
9.1. Análisis Competitivo de la Industria de Aguaymanto	95
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de Aguaymanto.....	98
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Industria de Aguaymanto..	100
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	101
9.5. Conclusiones	1033
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	104

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	104
10.2. Conclusiones Finales.....	104
10.3. Recomendaciones Finales	108
10.4. Futuro de la Industria de Aguaymanto	110
Referencias.....	115



Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	12
Tabla 2. Evolución Demográfica del Perú.....	13
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	32
Tabla 4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	41
Tabla 5. Matriz Perfil Referencial (MPR).....	42
Tabla 6. Requerimientos y Remuneración del Personal.....	51
Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	53
Tabla 8. Matriz de Intereses de la Industria de Aguaymanto (MIO).....	61
Tabla 9. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	64
Tabla 10. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	65
Tabla 11. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	72
Tabla 12. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	73
Tabla 13. Matriz de Rumelt (MR).....	74
Tabla 14. Matriz de Ética.....	75
Tabla 15. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	76
Tabla 16. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	77
Tabla 17. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	78
Tabla 18. Matriz Objetivos Corto Plazo.....	79
Tabla 19. Políticas de cada Estrategia.....	87
Tabla 20. Balance Score Card.....	94
Tabla 21. Plan Estratégico Integral.....	107

Lista de Figuras

Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.	xiii
Figura 1. Inversión agraria y en ciencia y tecnología 2000-2014.....	49
Figura 2. Matriz PEYEA.....	66
Figura 3. Matriz del Boston Consulting Group.	67
Figura 4. Matriz interna externa (MIE).....	68
Figura 5. Matriz de gran estrategia (MGE).....	69
Figura 6. Estructura propuesta de la industria del aguaymanto.	88



El Proceso Estratégico: Una Visión General

La presente investigación fue elaborada en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades desarrolladas de manera secuencial para que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su 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.

Finalmente, van los objetivos de largo plazo (OLP) y los objetivos de corto plazo (OCP). Aparte de estas tres etapas, existe una etapa de cierre sobre 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.

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, para determinar la influencia del entorno en la organización estudiada. 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.

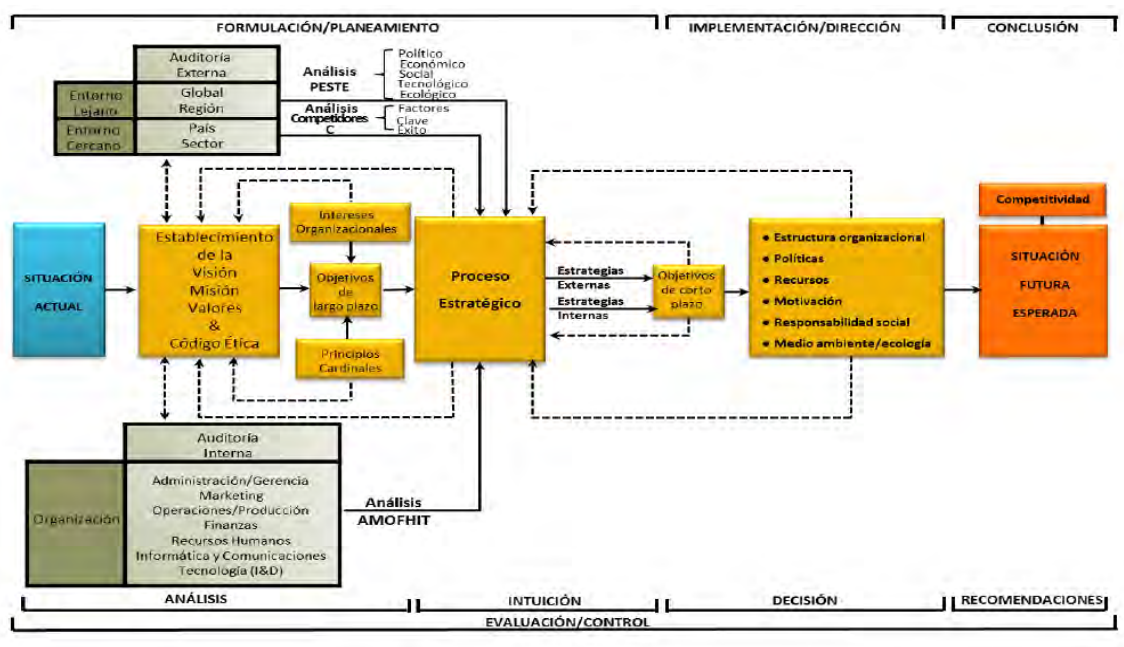


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

Luego, se desarrolla la evaluación interna, 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 compite, 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, que es el proceso estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resulta 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 con 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), que 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 sería 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 de modo voluntario a contribuir con

el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción están 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 su situación futura deseada. 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.

Nota: Este texto ha sido tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ª rev., pp.10-13), por F.A. D Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de la Industria del Aguaymanto

1.1. Situación General

El aguaymanto es uno de los productos peruanos que posee un gran valor en la tendencia sobre el cuidado de la salud, y uno de los diez productos con más expectativas de exportación con los que cuenta el Mincetur. Debido a su alto valor nutritivo, a su adaptabilidad a diversas zonas de cultivo, así como a su gran potencial para elevar el desarrollo económico y social de las comunidades locales productoras y en general al crecimiento económico del Perú, es necesario potencializar su atractividad de comercialización, dentro y fuera del país.

Si bien el aguaymanto ha formado parte de la dieta de los pobladores peruanos desde la época preincaica, recién en los años 80 se comercializó de modo incipiente al exterior, tomando mayor relevancia en la presente década gracias a la nueva tendencia mundial de consumo de alimentos orgánicos y biodiversos. Este crecimiento en el consumo mundial incrementó en los últimos años los precios y una demanda que es mayor a la oferta, así como la cantidad de hectáreas cosechadas en todo el país.

Sobre lo anterior, se han desarrollado nuevas zonas de cultivo en la sierra, creándose alternativas de crecimiento en las hectáreas destinadas al cultivo de manera considerable, a manera de preparación en la etapa de producción, para afrontar el crecimiento de la demanda de aguaymanto. Sin embargo, es necesario mejorar el rendimiento de producción por hectárea en ciertas zonas del país, con el uso de tecnología, homogenización de los cultivos sin desmedro de los diversos ecotipos que se poseen, y con la tecnificación del riego y uso de semillas de mayor calidad.

La demanda por este producto sigue en aumento, y sus atributos y beneficios son más conocidos a nivel mundial, siendo indispensable en varios sectores. Por ejemplo, es muy usado en la industria químico-farmacéutica, por sus propiedades curativas y de prevención de

la diabetes, cataratas, miopía (tonifica el nervio óptico). También se le atribuye propiedades de alivio en las afecciones de garganta y próstata; y por ser un agente rico en calcio, controla la amibiasis y previene males del corazón y riesgos cardíacos.

El aguaymanto es un antioxidante y, por contener flavonoides, es utilizado como tranquilizante natural. Y por su crecimiento robusto y expansivo, sirve para proteger los suelos de la erosión, al actuar como cobertor. Estas características permiten que el aguaymanto sea utilizado como insumo en innumerables productos terminados, y generar posibilidades de empleo indirecto en las etapas de procesamiento e industrialización para exportación.

El aguaymanto se cultiva en la sierra peruana, principalmente en: (a) Cajamarca, (b) Áncash, (c) Junín, y (d) Ayacucho. Este cultivo crece predominantemente silvestre, sin planificación ni aplicación de tecnología agrícola apropiada. La región Cajamarca produce la mayor cantidad de aguaymanto en el Perú y tiene pequeñas plantas procesadoras. Asimismo, los productores de esta zona han optado por asociarse con empresas agroexportadoras, y son apoyados por organismos no gubernamentales (ONG) y por los gobiernos regionales, en algunos casos.

El fruto es una baya redonda, amarilla, pequeña (entre 1.25 cm y 2 cm de diámetro) y bastante líquido agridulce, originaria de América, donde se conocen más de 50 especies en estado silvestre. El aguaymanto es conocido desde épocas pre incas, sobre todo en las zonas andinas, donde la planta llega hasta dos metros de altura con 30 tallos huecos, hojas peludas y en forma de corazón; de su una raíz principal nacen otras raíces secundarias, y las flores tienen cinco pétalos de color amarillo, que albergan una pulpa sabrosa dentro de la cual se encuentra gran número de semillas. El fruto puede pesar de 4 gr a 10 gr, y permanece cubierto por el cáliz o capacho durante todo su desarrollo.

El aguaymanto es una excelente fuente de vitamina A (1.1 mg/100 de gr), bueno para el crecimiento óptimo del neonato durante el embarazo; de vitamina C (28 mg/100 de gr), importante para la epidermis. Además, es rico en fósforo (39 mg/100 de gr), para evitar cáncer de hueso; y en hierro (0,34 mg/100 de gr), que es necesario para el flujo formativo de la sangre.

El Gobierno busca el desarrollo continuo de la agricultura del país, facilitando el acondicionamiento de grandes extensiones de terreno cultivables en zonas desérticas, para obtener mayores volúmenes de producción agrícola, ya que la sierra peruana tiene limitaciones en este aspecto. Existen algunas alternativas que buscan desarrollar diferentes productos en distintas zonas, sobre la base de una data a disposición de la población, de zonas cultivables, cosechas anuales y exportaciones. Justamente, uno de los programas más importantes relacionados con la producción de aguaymanto, es el Programa Nacional de Innovación Agraria (PNIA), que ha financiado proyectos desarrollados por Sierra y Selva Exportadora, del Ministerio de Agricultura (Minagri).

1.2. Conclusiones

El aguaymanto tiene un importante potencial de desarrollo en diversos aspectos. Así, por ejemplo, el desarrollo de zonas de cultivo que generen empleo y desarrollo de las localidades involucradas, apoyando a la descentralización, y como fuente de exportación. Además, la transformación de este producto y su industrialización con valor agregado generaría más empleo y, por consiguiente, la mejora de la calidad de vida para los productores.

Otros factores de ese gran potencial son la geografía, el clima y demás condiciones físicas del Perú para la producción del fruto dorado. También sin definitorias la experiencia en el cultivo y las técnicas heredadas de los antiguos peruanos para aprovechar mejor los

suelos y los recursos, lográndose que estas bayas no requieran mucha agua en su producción, lo cual favorecer a las localidades productoras en épocas de sequía.

Otro punto favorable es la variada utilización del aguaymanto en la industria y gastronomía peruana, que han disparado el consumo este fruto, que además puede conseguirse en cualquier estación del año, sin que se afecte por los precios.

Por último, la asociación de Perú, como país de origen del aguaymanto en pro del posicionamiento, busca una especialización, aprovechando los diversos ecotipos peruanos. Es por ello que ha considerado en el presente PEA el desarrollo del aguaymanto como producto-aporte al desarrollo económico del país, fomentando sus beneficios nutracéuticos en todo el mundo.



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

2.1. Antecedentes

La industria del aguaymanto de Perú viene creciendo en los últimos años, aunque aún necesita la formulación de un planeamiento estratégico que impulse su desarrollo para apoyar la industria agraria del país. Con ese objeto se plantea la visión, es decir, ¿qué se quiere llegar a ser?; la misión, es decir, ¿cuál es la razón de ser de dicha industria?; los valores o el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones en la industria; y, por último, el código de ética o el sistema de principios acordados sobre el comportamiento de los miembros de la industria.

2.2. Visión

Para el 2027, el Perú será reconocido como un importante país en la producción y comercialización de aguaymanto a nivel mundial, posicionándolo como un referente en el mundo, ofreciendo un producto con valor agregado, que contribuya al desarrollo de las localidades productoras, y a la generación de empleo y mayor rentabilidad para sus productores.

2.3. Misión

Satisfacer la demanda de los mercados externos con productos elaborados con tecnología sostenible y eficiente, que permitan su posicionamiento en los clientes, y genere bienestar a los productores.

2.4. Valores

Los valores son los patrones de actuación que guiarán el proceso de toma de decisiones en la industria. Con el fin de lograr la visión definida para la industria de aguaymanto en el Perú y cumplir con la misión, se requiere de los siguientes valores:

- **Sostenibilidad:** Desarrollar el sector del aguaymanto con una visión de largo plazo, para que las próximas generaciones estén presentes en la distribución de los beneficios

y sigan produciendo, y que el medio ambiente sea respetado y los productores tengan rentabilidad.

- **Responsabilidad social:** Respetar el medioambiente y creación de relaciones sostenibles con las comunidades del entorno, fomento de empleo bien remunerado, y desarrollo de la competitividad en la producción, brindando también un mayor y mejor acceso a la salud y a una educación de calidad.
- **Liderazgo:** Mantener un liderazgo en la comunicación de las ventajas comparativas del aguaymanto, para no solo mantener el mayor índice de las exportaciones mundiales, sino, sobre todo, ser reconocidos como el principal productor y comercializador de aguaymanto del mundo.
- **Calidad:** Estar comprometidos con un producto de las más alta calidad y valor nutricional, utilizando estándares internacionales y tecnología adecuada en los procesos de producción.
- **Innovación:** Generar un ambiente en donde las nuevas ideas sean valoradas, creando una organización ágil para atender las necesidades, así como impulsar el desarrollo de nuevas tecnologías, a nivel de calidad de las semillas y técnicas de cultivo, para obtener un producto con mayor valor agregado.
- **Proactividad:** Valoración de la iniciativa de los trabajadores y los aportes que puedan hacer desde cualquier posición, así como la búsqueda de la mejora continua.
- **Ambición:** Espíritu de superación y crecimiento, con un alto desempeño en la operación y comercialización.

2.5. Código de Ética

Los principios éticos que regulan la buena conducta y el buen vivir para todos los miembros de la industria son los siguientes:

- **Promover la transparencia en la gestión:** Con la validación de las buenas prácticas, uso y manejo de las gestiones internas y externas. Asimismo, con transparencia en todo momento y en todo lugar.
- **Respeto a las normas legales:** Las operaciones del sector frutícola estarán comprendidas con estricto respeto a la legislación de cada localidad en la que se cultiva, para responder al apoyo brindado por el Gobierno.
- **Privacidad:** Confidencialidad irrestricta en el respeto de la información de los clientes, para fidelizarlos.
- **Responsabilidad social y medioambiental:** Compromiso con la sociedad y el medioambiente, con el fin de garantizar la satisfacción de las necesidades actuales y futuras.
- **Libertad:** Respetar la libertad de pensamiento, cultura, religión y costumbres, así como la libre competencia.
- **Trabajar con eficiencia y eficacia:** Haciendo que los recursos de la comunidad productora sean usados con racionalidad y cumpliendo los objetivos planteados.

2.6. Conclusiones

Un planeamiento estratégico para la industria del aguaymanto al 2027 radica en el gran potencial gastronómico con el que cuenta el producto, y el apoyo que se puede conseguir para impulsar el crecimiento económico del país.

En este capítulo se establecieron la visión, la misión, los valores y el código de ética, los cuales servirán de guía para todo el proceso estratégico de esta industria, como mecanismo para lograr los objetivos de largo plazo, que es convertir al Perú en país referente dentro de la producción mundial de aguaymanto.

Por su parte, la misión de producir y comercializar el aguaymanto de manera eficiente y sostenible, para atender tanto al mercado interno como al externo, se enmarca en los valores

requeridos de sostenibilidad, responsabilidad social, liderazgo, calidad, innovación, proactividad y ambición. Mientras que el código de ética está compuesto por los principios de transparencia en la gestión, respeto a las normas legales, confidencialidad, responsabilidad ambiental y libertad de pensamiento.

Para conseguir cumplir con la Visión de ofrecer un real valor agregado en la producción, se planea utilizar la plataforma de la reputación de la gastronomía peruana, y aunándose a la multi capacidad del aguaymanto orgánico de ofrecerse como insumo gastronómico en un mercado mundial cuya tendencia actual es la búsqueda de lo producido naturalmente. La presentación deshidratada es un insumo gastronómico para múltiples productos en la industria de la alta competencia deportiva, nutrición y pastelería fina.

Esta información se complementa con lo señalado por Percy Ludeña (citado en Plan Estratégico Aguaymanto región Cajamarca, 2012), donde el Perú destacaba hasta el 2011 y proyectaba un liderazgo hasta el 2017 de la exportación de la presentación deshidratada; la diferencia en ese entonces con el actual plan, es la identificación de las mega tendencias de salud que el mercado ha adoptado y en ese momento fueron incipientes y hoy son una realidad, dejando de ser un nicho para estar inmerso en la cultura del consumidor promedio.

Por otro lado, según Carlos Patiño (citado en Plan Estratégico Aguaymanto Perú, 2012), el mercado mundial de procesados hortofrutícolas presenta un crecimiento proyectado del 160%, lo que se transforma en un contexto favorable para productos procesados a base de aguaymanto; permitiendo cumplir con nuestra Misión de satisfacer la demanda de mercados externos, gracias a que en el análisis del presente plan, la demanda es de casi el 93% producción orgánica y natural, siendo los principales mercados la Unión Europea, Estados Unidos y Asia.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Dentro de la clasificación, los intereses nacionales más importantes para el país son:

(a) la educación; b) el bienestar social; (c) la seguridad ciudadana; (d) la infraestructura; (e) la inversión, tanto privada como extranjera; y (f) la defensa.

En educación, el país, si bien registró una mejora en el resultado de la prueba PISA (Programme for International Student Assessment), este progreso no fue significativo. El desarrollo económico necesita que este objetivo sea considerado imperativo y estratégico, con el fin de darle sostenibilidad en el tiempo al crecimiento y permitir la salida de las posibilidades temporales que plantea su carencia. El Estado peruano con sus programas PRONIED (Programa Nacional de Infraestructura), y el Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC), está buscando reducir la brecha existente en pro de un apoyo para los valores destacados del país.

En bienestar social, el objetivo planteado es eliminar la pobreza extrema a través del crecimiento económico, buscando la mejora de la calidad de vida. Aun cuando la producción nacional registró superávit desde finales de la década del noventa, la brecha entre la mayoría de los peruanos no se ha visto acortada por los beneficios del crecimiento económico, lo que se traduce en un esfuerzo adicional que el Gobierno debe asumir para hacer llegar aquellos, a todo el país.

La inseguridad ciudadana puede representarse con la delincuencia común que se ha tornado más violenta (sicariato) durante las dos últimas décadas; y con el terrorismo que, durante la década de los noventa, paralizó al país, imposibilitando su crecimiento económico sostenido y equitativo. El terrorismo fue derrotado, pero aún permanecen algunos remanentes en la zona del VRAEM (valle de los ríos Ene y Mantaro). La labor del Estado, a través del

Ministerio del Interior, Ministerio Público y Poder Judicial, busca aplacar por completo ambos flagelos con pocos resultados a la fecha.

Por otro lado, se requiere con carácter prioritario infraestructura. La construcción de carreteras adecuadas y medios de transporte eficientes, ayudarán a la competitividad del mercado peruano con la movilización fluida de personas y carga, por el complejo territorio peruano.

Los puntos de salida, como los puertos y terminales de cualquier modalidad de transporte, evitan la centralización y generan polos de desarrollo. Buscando una mejora, en la actualidad, el Estado ha implementado la plataforma web Invierte, para gestionar con mayor diligencia las inversiones públicas. De ese modo, el Gobierno destrabará administrativamente proyectos que gozan de muy buenas perspectivas para impulsar el crecimiento, inyectando más de US\$ 15 mil millones a la economía. Los proyectos de alto impacto económico priorizados pueden verse en la Figura 1; y la inversión en infraestructura entre el 2007 y la perspectiva al 2018, en la Figura 2.



Figura 1. Proyectos de alto impacto priorizados (en US\$).

Tomado de «Perspectivas de inversión en infraestructura y expectativas económicas al 2017», por la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional, 2016.

(http://www.afin.org.pe/images/publicaciones/quincenario/quincenario_afin_192.pdf)

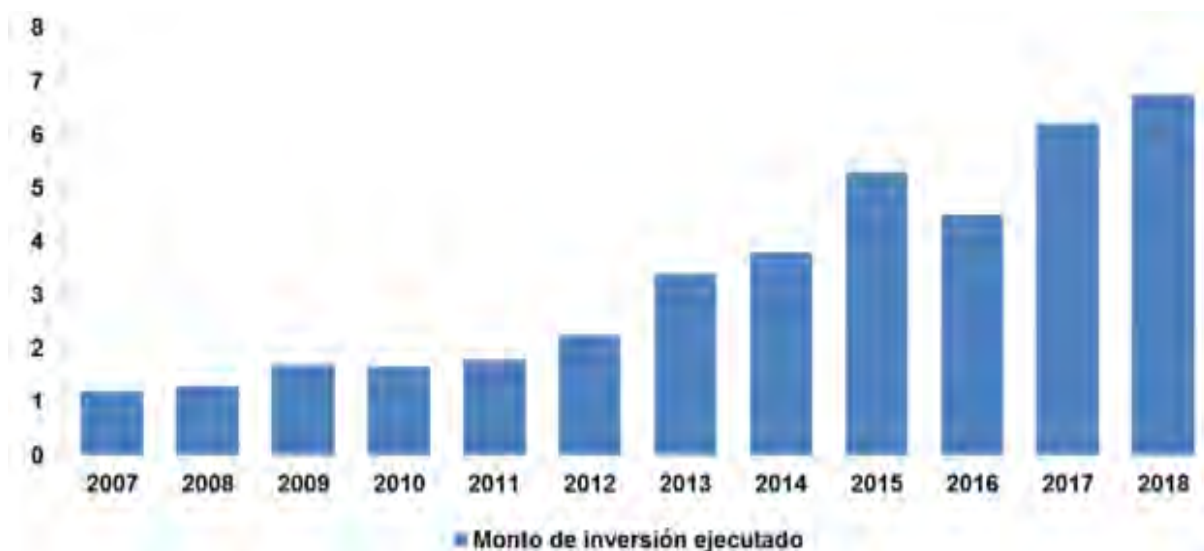


Figura 2. Despliegue de infraestructura.

Tomado de «Perspectivas de inversión en infraestructura y expectativas económicas al 2017», por la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional, 2016. (http://www.afin.org.pe/images/publicaciones/quincenario/quincenario_afin_192.pdf)

El Estado debe gestionar para garantizar la inversión privada y extranjera, en aras del crecimiento económico del país. Las inversiones privadas o públicas deben tener la certeza que la licencia social no será un obstáculo sino un apoyo al desarrollo de los proyectos ofrecidos. Por eso, es imperativo que la licencia social sea considerada en el planeamiento estratégico.

En la actualidad, el Perú no tiene conflictos externos con los países fronterizos, pero a nivel interno no tiene resuelto el problema narcoterrorista, que es enfrentado con las fuerzas del orden, representadas por el Ejército Peruano y la Policía Nacional.

La Tabla 1 muestra los intereses nacionales del Perú.

3.1.2. Potencial nacional

Al 2007, la población del Perú era de más de 30 millones de habitantes, de los cuales el 30% se encontraba en Lima; este resultado demográfico fue el resultado del último censo nacional de hace diez años. Con esta información, se identificó que el movimiento de la masa poblacional hacia las ciudades era de personas en edad laboral, quienes dejaron sus campos agrícolas a poblaciones que no calificaban como mano de obra (tercera edad e infantes). La

mayor actividad comercial en ciudades costeras como Lima, es el principal atractivo de los migrantes, situación que genera una distribución de cerca 56% en la costa, frente al 30% y 15% de la sierra y selva, respectivamente. La evolución demográfica del Perú se observa en la Tabla 2.

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Intereses Nacionales	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)
1. Educación	* EE.UU. * UE * Japón	* Brasil * Colombia * Chile * Argentina * Venezuela
2. Bienestar social	* EE.UU. * UE * Japón * China * Corea del Sur	* Brasil * Colombia * Chile * Argentina
3. Seguridad ciudadana	* EE.UU. * UE	
4. Infraestructura	* Brasil * Colombia * Chile * Argentina * Bolivia * Ecuador	* EE.UU. * UE * Japón * China * Corea del Sur
5. Inversión	* Canadá * EE.UU. * Japón * Chile * Brasil	* UE * Corea del Sur * China
6. Defensa Nacional*	* EE.UU. * UE * Japón	** Chile

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 223), por F. A., D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

A nivel geográfico, el Perú se ubica en el hemisferio sur del planeta, en el centro oeste de Sudamérica, y está recorrido por la cordillera de los Andes, que genera condiciones

climáticas y una geografía agreste, dividida en tres macro regiones multi diversas: costa, sierra y selva.

Tabla 2

Evolución Demográfica del Perú

Región	1940	1972	1993	2007	2016
Costa	28.3	46.1	52.4	54.6	55.9
Sierra	65	44	34.8	32	26.9
Selva	6.7	9.9	12.8	13.4	14.5

Nota. Adaptado de «INEI proyecta que la población peruana bordeará los 32 millones el 2017», 2016, 4 de noviembre. Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-proyecta-que-poblacion-peruana-bordeara-32-millones-2017-2173896>; y de «Perú: Evolución de la población censada por año censal, según región natural, 1940-2007», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf.

Esta combinación propicia la biodiversidad de varios productos agrícolas, entre ellos el aguaymanto, convirtiendo al país en un importante productor y exportador de dicho fruto para el mundo.

El Perú, al limitar con Chile, Colombia y Brasil, es un *hub* natural comercial de la región, y tiene varias transnacionales operando con oficinas regionales en el país. Por otro lado, al estar en la cuenca del Pacífico, forma parte de la APEC, importante foro de negociación que permite acceder a acuerdos comerciales y relaciones con los países miembros.

Por otro lado, con respecto a la agricultura en la sierra, esta se realiza principalmente en valles muchas veces bastante angostos, por lo que las extensiones de tierras planas no son muy amplias. La geografía y condiciones climáticas del Perú son estratégicos y generan una alta competitividad al país en muchas industrias relacionadas a la agricultura.

Debido a que el Perú es uno de los países con mayor crecimiento económico en la región, muchas inversiones extranjeras apuntan al país. Las adecuadas políticas macroeconómicas adoptadas y el grado de inversión otorgado por las clasificadoras de riesgo despertaron gran interés en inversionistas de distintas partes del mundo. No obstante, lo anterior, algunos hechos importantes han causado condiciones de desconfianza y

estancamiento macroeconómico, como el fenómeno de El Niño Costero, a inicios del 2017; y el caso Lava Jato, que encabezado por la empresa constructora brasilera Odebrecht, que ha involucrado a altas esferas políticas no solo en el Perú sino en Latinoamérica. Aun así, las expectativas económicas peruanas son optimistas, con un crecimiento por encima de otros países.

Los niveles socioeconómicos en el país, se marcan con mayor contraste entre las clases A y B, de ingresos altos y minoría poblacional, frente a la clase media de NSE C o clase progresista, constituida por mano de obra que crece muy rápido y mantiene un ingreso medio. Asimismo, los NSE D y E, de ingresos muy bajos con necesidades básicas insatisfechas.

El aguaymanto siempre fue consumido como una baya, más por pobladores andinos, que las cultivaban, pero también crecía de modo silvestre en matorrales, desconociéndose su potencial de crecimiento, sobre el que se ha logrado en estos últimos años. Esto porque los NSE A y B incrementaron su adquisición, debido a las nuevas tendencias de consumo y cuidado de la salud, que favorecen el alza de precios del aguaymanto en sus múltiples presentaciones.

El Perú es reconocido en el mundo por su patrimonio histórico, siendo también sus principales atractivos sus costumbres y gastronomía, que se ha posicionado como una de las más importantes y diversas del mundo, teniendo en su haber algunas estrellas Michelin; y en el 2016, tres restaurantes peruanos se ubicaron entre los 50 mejores del mundo. El desarrollo gastronómico peruano, dentro de un contexto de una cultura milenaria amante de lo natural, se convierte en una oportunidad para desarrollar la propuesta del aguaymanto a nivel mundial, comunicando sus atributos nutricionales, sabores según los ecotipos, fomentando su producción y exportación.

En el Perú, es poca la inversión que se realiza en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías. Este aspecto es desarrollado por el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT), que es regido por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), y tiene el objetivo de dirigir, orientar y fomentar las acciones del Estado en dicho ámbito. En materia agraria, está el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), que ha conseguido desarrollar semillas más eficientes en busca de mejorar los rendimientos agrícolas. En la actualidad, el Perú es un país importador de tecnología, desarrollada principalmente en Japón, Corea del Sur, Alemania, Inglaterra, Estados Unidos y la India; este último, uno de los más importantes desarrolladores de *softwares* en el mundo.

El Perú es un país multirracial y multicultural. A lo largo de su historia, múltiples culturas supieron asentarse y desarrollar las bases de la sociedad, de su cultura y gastronomía. Esta última, basa su diversidad en lo foráneo hecho autóctono, y gracias a la innovación permanente, que incluye al aguaymanto dentro de la oferta de productos y platos en las mesas de los consumidores peruanos y extranjeros.

En los aspectos organizacionales y administrativos, el Perú tiene mucho potencial para ser el principal productor y exportador del mundo de aguaymanto; sin embargo, es necesario contar con apoyo del Gobierno, para concretar la participación del sector privado. Cabe señalar que en el país la corrupción es un factor que obstaculiza la inversión, y los beneficios del modelo no llegan a las poblaciones o los proyectos se van reduciendo. La desconfianza generalizada del mercado y la falta de ejecución del Estado, son aspectos que podrían demorar muchos años más el objetivo del Perú de convertirse en un país desarrollado.

Por último, con respecto al aspecto militar, cabe mencionar que las Fuerzas Armadas del Perú se dividen en Ejército, Marina y Aviación. Pero al no existir problemas con los países vecinos y por ser las relaciones bilaterales estables, las Fuerzas Armadas peruanas

están orientadas a resolver conflictos internos; entre ellos, está la defensa de los mares peruanos de pescadores ilegales de otros países, el apoyo ante conflictos sociales, y lo principal, la lucha antisubversiva. Esto último es esencial para el desarrollo de la industria del aguaymanto, ya que muchas zonas de cultivo se encuentran en zonas donde hay actividad terrorista.

3.1.3. Principios cardinales

En cuanto a la influencia de terceras partes, la economía del Perú está altamente influenciada con los principales países del mundo y bloques económicos, como Estados Unidos, China y la Comunidad Europea, que son los principales destinos de las exportaciones peruanas. Mientras que los países limítrofes: Ecuador, Chile y Colombia, influyen en la economía nacional por su proximidad y por tener condiciones similares que permiten desarrollar o potenciar su industria del aguaymanto.

Con respecto a los lazos pasados y presentes, Perú, Bolivia, Chile y Ecuador han estado enfrentados en acciones bélicas influenciando aun en las actuales relaciones bilaterales con cada uno de dichos países. Se ha pretendido estrechar lazos de amistad y cooperación, encima de muchos factores que aún son motivos de fricción. Para el Perú, Chile desea quitarle y hacer suyos, productos arraigados y presentarlos como peruanos. Este es el caso del aguaymanto, que podría ser producido, industrializado y exportado en mayor cantidad que el Perú.

Al tocar el punto del contrabalance de los intereses, se debe mencionar que los tratados comerciales vigentes –NAFTA (Tratado de Libre Comercio de América del Norte), Unión Europea, CAN (Comunidad Andina de Naciones) y APEC (Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico) – son una oportunidad importante para desarrollar la producción peruana, logrando mercados potenciales entre los países miembros, lo cual es muy importante para los intereses nacionales.

Sobre la conservación de los enemigos, los principales enemigos comerciales del Perú son sus países vecinos, en tanto cumplan las condiciones para desarrollar la industria del aguaymanto. El rival más importante es Colombia, con quien se disputa el primer lugar en producción; sin embargo, podría plantearse la posibilidad de trabajar de manera conjunta para promocionar dicho producto en el mundo, y poder exportar mayores volúmenes.

3.1.4. Influencia del análisis en la industria del aguaymanto

El Perú compila aspectos ideales para convertirse en un importante país en producción y exportación de aguaymanto en el mundo: su ubicación geopolítica es ideal para llegar a los principales mercados; sus características geográficas son propicias para el cultivo eficiente y gracias al crecimiento económico de los últimos tiempos es admirado a nivel mundial. Sin desmerecer la cultura milenaria, base de su actual gastronomía.

Por otro lado, entre los obstáculos puntuales destaca el Fenómeno de El Niño y la corrupción del caso Odebrecht, que han influenciado en la paralización de la economía nacional y que no se llegue a los índices de crecimiento esperados. El Gobierno fomenta el crecimiento con el objetivo de dejar bases, cada vez más sólidas hacia el futuro, con la reducción, en lo posible, de trabas burocráticas existentes.

La mezcla cultural ha nutrido la gastronomía peruana, promovido el crecimiento económico local, así como la búsqueda de las raíces de la cultura milenaria. La revalorización del uso de insumos usados en antaño, orgánicos como el aguaymanto, ha generado que esta gastronomía se desarrolle en forma rápida y se difunda por todo el mundo.

Por último, aspectos como la institucionalidad en el Estado, el *boom* de infraestructura y el desarrollo de la seguridad del país, ayudarán a que este logre estabilidad y constancia con el paradigma de apoyo en la cadena de valor de la industria, como son los productores.

3.2. Análisis Competitivo del País

La competitividad de un país se determina por su capacidad de promover la eficiencia y la innovación, y por su forma de diferenciarse de las propuestas de otras naciones. El modelo del diamante desarrollado por Porter permite, a través del análisis de las cuatro fortalezas del poder nacional, conocer cómo se generan valor y ventajas competitivas.

3.2.1. Condiciones de los factores

Debido a que el Perú se encuentra en la parte central y occidental de América del Sur, bañado por el océano Pacífico, tiene acceso rápido a varios mercados de la región americana y también de Asia. Su litoral tiene más de 2,800 kilómetros, con potencial para el desarrollo de puertos actuales y construcción de otros nuevos, que inician la ruta de la exportación.

Además el país cuenta posee a la carretera Interoceánica, que une los océanos Pacífico (en el Perú) y Atlántico (Brasil), que cruza el Perú en su parte central y sur, donde justamente yace parte de la potencialidad de cultivo del aguaymanto, que puede ser exportado a dicho país, que es un gran mercado y adicionalmente por ser parte del APEC, llegar al gran mercado de Asia.

Asimismo, el Perú tiene la ventaja de contar con una gran diversidad de climas en todo su territorio, gracias en gran parte a la cordillera de los Andes; esto permite la siembra de distintos ecotipos de aguaymanto, lo cual hace que sea el mayor productor del mundo, junto con Colombia, con cultivos sencillos, que no impiden el uso eficiente de los recursos, de la zona.

De modo adicional, las condiciones climáticas son ideales para evitar las plagas, ya que la altura y el frío impiden la generación de organismos que dañan los frutos y, como consecuencia, se utilizan menos plaguicidas, favoreciendo la producción orgánica de los diversos ecotipos, a mayor precio de venta por dicho valor agregado.

En la actualidad, la infraestructura nacional del aguaymanto aún es insuficiente como para ser un productor mundial importante. El país viene construyendo más caminos y carreteras en toda la zona agrícola (que son regiones poco desarrolladas), pero se necesita mucha más inversión, para hacer que productores y empresas sean más eficientes, reduciendo costos de explotación y tiempos de transporte. Asimismo, se están acondicionando más puertos para desconcentrar el tráfico de las exportaciones en el Callao y, como ya se mencionó antes, también se tiene la carretera que conecta al país con el océano Atlántico, que es una nueva vía para las exportaciones futuras hacia Brasil.

Los cultivos de aguaymanto son artesanales y los agricultores no tienen una capacitación adecuada que mejore el rendimiento de la producción; también, la tecnología empleada es empírica y obsoleta.

Otra amenaza a la industria del aguaymanto es la migración de los agricultores capacitados a las grandes ciudades, en búsqueda de mejores expectativas de vida. Por lo general, quienes se quedan a cargo de los cultivos son agricultores adultos mayores, que van perdiendo la capacidad por las correspondientes limitaciones físicas.

3.2.2. Condiciones de la demanda

La gran oportunidad de crecimiento del sector se encuentra en las exportaciones y, para llegar a los mercados más grandes como el de Estados Unidos y el europeo, es importante que se cumplan los estándares sanitarios y validar mediante certificaciones el valor agregado de producto orgánico.

La demanda potencial del aguaymanto es alta. Esto, como consecuencia de su gran contenido nutricional, que es necesario comunicar y promocionar, con el fin de mostrar los atributos y beneficios al mundo, aprovechando la tendencia de cuidado de la salud y alimentación nutritiva.

El aguaymanto es un alimento simple de producir, pues consume pocos recursos, y es fácil de cosechar, siendo el principal obstáculo (una de sus principales ventajas comparativas), el territorio, que limita el crecimiento de la producción. Por ello, se requieren ubicar zonas idóneas en la sierra peruana, sobre todo, para evitar el uso de pesticidas en aras de mantener una producción orgánica. La demanda mundial por productos orgánicos y nutritivos, cuyos cultivos respeten los derechos de los agricultores y los precios justos, ha repuntado.

Es importante mencionar que el consumo sigue siendo en su local, básicamente por el conocimiento que ya tienen los peruanos sobre estos productos y los usos que pueden darle en la cocina diaria, tanto en sus casas como en restaurantes. En otros países, el aguaymanto y sus beneficios aún se están dando a conocer, pero no pasará mucho tiempo antes de que se llegue a conocer en su totalidad la alta capacidad nutritiva.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En la actualidad se carece de una estructura para la industria, haciéndose urgente brindar apoyo por su real potencial. No obstante, bajo el esquema actual sería muy difícil que la producción nacional y las exportaciones, consigan un *market share* importante, como lo hizo Colombia y ahora tienen proyectado Ecuador, Kenia, Sudáfrica y otros. Los productores de aguaymanto serán los encargados de buscar alianzas entre ellos para desarrollar la industria obteniendo acceso a más recursos y podrán negociar con mayor poder sus precios de venta.

El apoyo del Gobierno y del capital privado no son posibilidades; el objetivo principal de los agricultores será siempre el beneficio logrado para ellos mismos, por lo que en lugar de existir rivalidad entre ellos, deberá existir colectividad y trabajo en equipo. Una vez cohesionados y organizados, los productores de aguaymanto podrán conseguir apoyo de diferentes instituciones como la Sociedad Nacional de Industrias (SNI).

Junto con el Estado, la SNI también podría apoyar el desarrollo de la marca Perú, buscando la posibilidad de disminuir las tasas impositivas para las zonas productivas, como un incentivo de producción.

Como parte de su política de desarrollo agrario, el Ejecutivo ha apoyado el incremento de los cultivos de aguaymanto, pero urgen más esfuerzos, ya que, sin organización ni visión a largo plazo, así como el prejuicio de una producción con baja calidad por efecto de pesticidas, dañan la imagen del producto y del país. El desarrollo debe tener un norte y una visión, con integración de asociaciones de productores, hoy, existe una alta rivalidad entre las empresas locales en el marco nacional e internacional, generada por la alta demanda y poca oferta, a pesar de la caída de los precios por las malas prácticas que generan el retorno de contenedores que no pasan los estándares sanitarios. La tendencia del aguaymanto orgánico, libre de plaguicidas, con crecimiento natural, está en auge.

Según la propuesta, los productores estarán presentes en más etapas de la cadena de valor en la industria del aguaymanto, prescindiendo de acopiadores que, sin demasiado mérito, se hacen de un importante margen del precio. Ello, para que los productores tengan una mayor rentabilidad en sus operaciones.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El sector relacionado en línea directa y en pleno desarrollo a nivel mundial es la gastronomía peruana, que se muestra en todo evento turístico y protocolar, desde las instancias más altas del Estado, hasta los recibimientos de turistas cuando van a Cusco y a otros importantes destinos nacionales. La cultura gastronómica peruana es la plataforma ideal para que el Perú logre comunicar y posicionar otras alternativas relacionadas, como sus insumos, el origen del real del valor agregado.

La agroindustria potencial y con ella todos sus procesos, es un sector relacionado al aguaymanto, que brindará un mayor valor agregado. El valor agregado apoyará al sector

agroindustrial con grandes áreas productoras y de procesamiento del fruto a innumerables productos, así como centros de almacenaje intermedios y finales, y toda la cadena de suministros asociada (transporte de carga y sistemas logísticos). El desarrollo de las ciudades y locaciones productoras y aledañas, se garantizarían como apoyo en varios procesos de la cadena.

La educación es un aspecto que apoya la transmisión del conocimiento en las zonas productoras, indispensable para la buena negociación de propuestas y entendimiento de los beneficios y obligaciones asumidos; y se garantice la comprensión de la importancia de la licencia social.

En este ámbito, la participación del Estado también es importante, ya que investiga a nivel genético la mejora semillas, el mayor rendimiento de los cultivos, la ampliación de las zonas de cultivo y el menor consumo de recursos.

Otro aspecto a destacar es la participación del sector público y privado para el desarrollo de una infraestructura adecuada con conexión mercantil, como son las carreteras, puertos, almacenes, entre otros; que se pueden gestionar bajo el de esquema de obras por impuestos o licitaciones de concesiones.

3.2.5. Influencia del análisis en la industria del aguaymanto

En general, los agricultores en gran medida son los menos beneficiados en las cadenas productivas, y por esa razón que el desarrollo de la industria del aguaymanto se centra en ellos. La generación de más empleo mejor remunerado hará posible que los agricultores puedan educar mejor a sus familias y, como un efecto dominó, que las migraciones hacia las ciudades costeras, cesen; y la mano de obra calificada se retenga en las localidades productoras.

El Perú es un país con condiciones geográficas ideales para producir aguaymanto; empero el nivel de infraestructura, mano de obra y estrategias, impiden que el sector tenga la

relevancia en el desarrollo visionado, para aportar en el indicador de bienestar en la economía nacional. Aun cuando está al alza, la demanda de aguaymanto a nivel mundial es aún reducida, considerando el potencial que tienen estos alimentos por su contenido nutricional, por lo que la oportunidad de crecimiento es muy importante.

Para ello, las asociaciones de productores se deberán enfocar en los factores claves de éxito de esta industria, como la reducción de los eslabones, buscándose llegar al cliente final directo; y que se logre una producción con valor agregado, para incrementar los márgenes de beneficios ganados.

La producción orgánica debe ser un punto importante, sin uso de pesticidas, y concentrada en conseguir más áreas cultivables, aprovechando los incentivos y el aporte del Estado a la calidad de los cultivos. La cadena de suministros es otro aspecto meritorio, además de la infraestructura que necesitarán para el desarrollo de sus actividades. Para esto, deberán buscarse fuentes de financiamiento con el fin de habilitar las tierras, contar con plantas de procesamiento y hasta flotas de transportes para la distribución de los productos.

Las principales zonas productoras con potencial desarrollo de la industria son: Cajamarca, Junín y Áncash, que tienen la mayor cantidad de tierras cosechadas en la actualidad, y las mejores condiciones climáticas y geográficas, además de la experiencia de los agricultores. Los clústeres en estas tres regiones son más beneficiosos para la industria que incorporar una nueva localidad.

Por otra parte, la gastronomía es la principal plataforma de desarrollo de la industria de aguaymanto, que apoya no solo el movimiento de la industria a nivel local, sino a la visión de la consolidación como proveedor importante de aguaymanto en el mundo.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Se considera que el mercado externo es y será muy importante para el desarrollo de la industria de aguaymanto nacional. Actualmente, el 67% de la producción peruana se queda

en el país, comercializada o autoconsumida por los mismos agricultores y sus familias. La demanda internacional cada vez crece más, del mismo modo que los hábitos de consumo saludables por parte de la población. Por ello, se consideró en el presente trabajo que la demanda no es realmente un problema para el desarrollo de la industria, sino que esta demanda existirá siempre y seguirá creciendo de modo constante.

Los factores más importantes para el desarrollo de la industria son el aumento del volumen producido, la mejora de la calidad y la obtención de un mayor desarrollo para las comunidades donde se produce aguaymanto. Así, sobre la base de lo anterior, el análisis PESTE se centrará en los factores que influyen más en el desarrollo de la industria, que están relaciones con el Perú, y que a continuación se explican.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El entorno político genera estabilidad en las empresas peruanas y extranjeras que operan en el país, desde la década de los años noventa, con acertadas políticas macroeconómicas que van favoreciendo el desarrollo de inversiones privadas y públicas en varios sectores.

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), sostuvo en su informe de marzo de 2017 que: (a) debido al Fenómeno de El niño, el Perú tendrá una tasa de inflación del 2% para el año 2017, siendo la más baja de América Latina, seguida por Ecuador y Chile; Venezuela en el último lugar de la lista con 454.4% de inflación. Aun así, antes del fenómeno del niño, se esperaba una tasa de inflación del 2.3%, considerada todavía la más baja de la región; (b) a pesar del Fenómeno de El Niño, se prevé que al 2018 la tasa de inflación se contraiga hasta llegar al 2%, donde se espera que se moderen los choques de oferta y la economía continúe creciendo sin presiones inflacionarias de demanda; (c) la proyección de los índices de inflación para los próximos doce meses, se mantiene dentro de los parámetros pre establecidos; (d) debido a los últimos acontecimientos climatológicos suscitados en el

país, se espera que los ratios de inflación sean consecuentes con los rangos meta en un tiempo mayor; (e) desde marzo del 2016, el Banco Central ha mantenido la tasa de referencia en 4.25% , luego de haber ajustado dicha tasa en diciembre 2015, y enero y febrero de 2016. Al final del año 2016, se obtuvo una tasa de referencia nominal de 4.25% y la tasa real de 1.3%; (f) la tasa de encaje marginal en dólares americanos decreció de 70% a 46% de diciembre 2016 a marzo 2017. Sin embargo, la tasa de encaje marginal en soles se ha mantenido constante a un 5%; (g) debido a la recuperación de la demanda interna, se proyecta que el crédito al sector privado mejore en el año 2018, obteniendo una tasa porcentual de 6.2%; además, se estima que para el año 2017 dicha tasa llegue a 5.5% (BCRP, 2017).

Antes de los acontecimientos suscitados por el Fenómeno de El Niño, el diario Gestión informó que el Banco Mundial había estimado para el Perú un crecimiento de 4.2% en el 2017; y en los años 2018 y 2019, un 3.8% y 3.9%, respectivamente, valores menores estimados por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Estas proyecciones del Banco Mundial son consideradas bajo las premisas que la recuperación de los precios de las materias primas se realizará de forma gradual; además, debido al impacto negativo de la gestión del presidente estadounidense Donald Trump en la economía de su país y por consiguiente del mundo (Banco Mundial prevé que Perú crecerá 4.2% este año pero que se desacelerará en 2018 y 2019, 2017).

El Estado peruano cuenta con instituciones encargadas de velar por el agro, la industria, el consumo interno y la exportación. El principal referente es el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), que es la principal entidad estatal encargada de velar y proteger los negocios agrarios del país y de las familias que dependen de dicha actividad, con el diseño y ejecución de políticas, y de la provisión de bienes y servicios públicos de calidad. La política utiliza planes y programas agrarios que promueven el desarrollo de las familias dedicadas a la actividad agraria.

El Minagri promueve, según sus políticas el desarrollo y crecimiento de familias campesinas con planes multisectoriales transversales, que tienen como objetivo central mejorar la competitividad del agro, la tecnificación de los cultivos, fomentar un mayor acceso a los mercados y, en consecuencia, lograr la elevación de la calidad de vida de las familias del campo.

Sierra Exportadora, es un programa adscrito al Minagri, cuya misión consiste es «Promover y desarrollar una oferta exportable de calidad para articular la sierra peruana a los mercados nacionales e internacionales. [Fomentar] los emprendimientos locales y la innovación de los procesos productivos para convertir a la zona andina en una región competitiva» (Sierra Exportadora, 2016, párr. 2).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El BCRP (2016) indicó que la inflación en el 2016 tuvo dos sucesos importantes: el Fenómeno de El Niño, que generó una tasa anualizada de 2.96%, entre enero a agosto; y segundo, la inflación que alcanzó el 3.35%, contabilizada al segundo semestre. Generando esta tasa el aumento en el tipo de cambio del dólar en 2.1%; la gasolina, 6%; tarifas eléctricas, 4.4%; pollo, 6.7%; y leche, 7.2%. El Banco Central de Reserva ha estimado que para el 2017 y 2018, la tasa de inflación será de 2.3%, debido a una reducción de las expectativas de inflación y la reversión parcial de los choques de oferta observados en la última parte del 2017, en los alimentos agrícolas perecibles.

Con relación a las tasas de interés, en noviembre del 2016 las activas y pasivas en moneda local disminuyeron, en comparación a los meses de setiembre y octubre, que tuvieron un mayor valor. Sin embargo, las tasas de interés para crédito a pequeñas empresas y de consumo personal aumentaron, lo que conlleva a un riesgo en el aumento del crédito en estas divisiones. Asimismo, se observó que las tasas en moneda extranjera tuvieron el mismo comportamiento (BCRP, 2016).

En los años 90, el Perú aumentó la exportación de sus productos a más mercados y abrió su mercado para poder importar a menor costo, activos, materias primas, y tecnología, para ser más competitivo. Así, Perú comenzó a exportar por medio de acuerdos comerciales preferenciales con Estados Unidos y la Unión Europea, pero eran insuficientes. Aun cuando las exportaciones peruanas siguieron aumentando, no tenían la seguridad de que esas preferencias continuarían, y eso impedía la ejecución de proyectos de exportación más ambiciosos y de largo plazo.

Para consolidar la exportación de sus productos, el Perú decidió negociar acuerdos comerciales con los países a los que más vendía y vende hoy. Con tratados de libre comercio (TLC), todos los beneficios que Perú tenía para exportar ya no serían temporales ni limitados, sino que estarían consolidados en acuerdos comerciales amplios y permanentes. (Acuerdos Comerciales del Perú, 2011, párr. 1, 2)

Acuerdos Comerciales del Perú es una entidad adscrita al Ministerio de Relaciones Exteriores desde el 2011, y es responsable de establecer pactos comerciales con países o con bloques económicos regionales. Es por eso que, desde el 1 de enero de 1995, el Perú es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), que es la única organización a nivel mundial encargada de hacer que las normas mercantiles se cumplan entre todos sus 161 países miembro. Asimismo, se tienen acuerdos comerciales con: (a) la Comunidad Andina de Naciones (CAN), (b) el Mercosur, (c) Cuba, (d) APEC, (e) Chile, (f) México, (g) Estados Unidos de América, (h) Canadá, (i) Singapur, (j) EFTA, (k) Corea del Sur, (l) Tailandia, (m) Japón, (n) Panamá, (o) Unión Europea, (p) Costa Rica, (q) Venezuela, (r) Alianza del Pacífico, y (s) Honduras.

Los acuerdos que entrarán en vigencia son: (a) Guatemala, (b) Acuerdo de Asociación Transpacífico y Brasil. Actualmente, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) está en negociaciones con: (a) el Programa Doha para el Desarrollo, (b) el

Acuerdo de Comercio de Servicios (TISA), (c) El Salvador y (d) Turquía. Hoy, gracias a los TLC, los principales mercados del mundo están abiertos, y millones de consumidores pueden conocer y disfrutar los productos y servicios que Perú produce y exporta (Acuerdos Comerciales, 2011).

Por otro lado, y con respecto al PBI del sector agrícola, hubo un decrecimiento del 3.2% en el año 2015; y 1.8%, el 2016. En el año 2016, la producción de ciertos productos como la papa, el maíz y el trigo, disminuyeron. Esto, debido a la falta de agua para el riego y producción.

En marzo de 2017, la costa del Perú sufrió los embates del Fenómeno de El Niño Costero, que inundó grandes hectáreas de cultivo. Asimismo, dañó las vías de acceso a los principales pueblos productores. El arroz y el limón fueron los productos más afectados por el fenómeno climático; y es por ello que se estimó una tasa de crecimiento de sectorial del 2.5%, pese a la previsión de un 2.8%. Para el 2018, se espera una recuperación del 4.9% (BCRP, 2017).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Al 2017, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) estimó que la población peruana era de casi 32 millones de habitantes, con una tasa poblacional decreciente de 1.1%. Las principales razones de la reducción fueron: tasas de fecundidad menores, mortalidad neoinfantil reducida e incremento de la población mayor. Además, las mujeres de hoy tienen de dos a tres hijos; y hace 50 años, hasta seis hijos. A su vez, por cada mil nacidos, se registraban 15 defunciones (INEI proyecta que la población peruana bordeará los 32 millones el 2017, 2016).

En el 2017, el INEI realizó su último censo poblacional, en el cual utilizó tecnología para poder recabar la información y referenciar geográficamente las zonas censadas,

estimadas en 102,000 centros poblados a nivel nacional; y 1874 distritos entre costa, sierra y selva.

De acuerdo con una encuesta realizada por la Cámara de Comercio de Lima (CCL), se estimó que en el 2017 los empresarios contratarían más personal, presentando un mayor porcentaje de contratación las pequeñas empresas; mientras que las medianas y grandes empresas se mantendrán estables (Empresarios contratarán más personal este año, 2017).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el 2013, llegó al Perú la ONG española Centro Nacional de Tecnología y Seguridad Alimentaria, con el objetivo de brindar el seguimiento a las empresas del sector agroindustrial para que superen sus problemas tecnológicos y desarrollen la investigación e innovación. El Centro Nacional de Tecnología y Seguridad Alimentaria, en España, tiene 300 afiliados y se estima que en Perú pueda igualarse dicha cantidad. A la fecha, si bien en el país existen 20 empresas afiliadas, casi a 400 agroindustrias se brindan servicios.

El Centro Nacional de Tecnología y Seguridad Alimentaria, ofrece entre sus aportes un laboratorio de cromatografía, además de la excelente plana profesional. Con este aporte se pueden realizar exhaustivos controles para detectar el más mínimo contaminante fitosanitario de un alimento. Asimismo, con el trabajo de microbiología, se puede identificar a cualquier agente patógeno que pueda estar presente en el proceso de elaboración de un producto (Perú Exporta, 2016).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La producción de aguaymanto se desarrolla en zonas andinas, como en los departamentos de Cajamarca, Junín y Áncash. Su producción está ligada a la cultura, y al cuidado y respeto de esta, a la tierra y al agua que se utiliza para que pueda rendir los mejores frutos, así como a la rotación de cultivos. Sin embargo, debido a la alta demanda de es te producto, estas prácticas se han reducido cada vez más, encontrándose ahora: (a) menor

rotación de productos para cultivo; (b) uso de pesticidas y fertilizantes artificiales; (c) siembra mecanizada de cultivos; (d) Menor rendimientos para la producción. Actividades que coadyuvan al impacto ambiental negativo, lo cual conduciría a la posible contaminación del agua y erosión de la tierra (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2015).

A través del Ministerio de Agricultura y Riego, el país cuenta con la Autoridad Nacional del Agua (ANA), ente rector y autoridad hídrica del país, que dicta normas y establece procedimientos para la gestión integrada y sostenible de los recursos hídricos en todo el Perú. Las funciones que desempeña esta entidad son: promover y apoyar la formulación de proyectos que logren minimizar el deterioro de los recursos hídricos; y concientizar a la población, a través de programas de educación para sensibilizar y lograr un correcto consumo de agua (ANA, 2008).

Según la Autoridad Nacional del Agua, uno de los principales causantes de la contaminación de dicho recurso son los efluentes procedentes de la agricultura; es decir, las aguas de drenaje de los cultivos, que contienen productos químicos como pesticidas, plaguicidas, usados para mejorar la productividad de los sembríos. El uso de abonos y fertilizantes es una de las mejores prácticas para mejorar la eficiencia de los cultivos; sin embargo, su abuso conlleva a la acumulación de nitratos y fosfatos en el subsuelo, los cuales son incorporados por infiltración a las aguas subterráneas y superficiales, lo cual altera su calidad, y provoca la eutrofización.

Es por ello, que la ANA (2016) tiene como política de planificación, cinco ejes de acción: (a) Gestión de la cantidad, cuyo objetivo es buscar la eficiencia en el consumo del agua; (b) gestión de la calidad, que busca proteger y recuperar la calidad del recurso hídrico; (c) gestión de la oportunidad, que responde de manera oportuna a la demanda del agua y promover el acceso del agua potable a toda la población; (d) gestión de la cultura del agua,

que concientiza a las personas para el uso eficiente, así también, intenta que las personas valoren el agua como líquido vital y agotable; y (e) adaptación al cambio climático y eventos extremos, que intenta reducir la vulnerabilidad de la población, actividades económicas y ecosistema, bajo el enfoque de la gestión integral de recursos hídricos y gestión de riesgos de desastres.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la MEFE de la industria se encontraron 15 factores determinantes de éxito, ocho oportunidades y siete amenazas. El valor hallado de 2.11 indica una respuesta por debajo del promedio; es decir, que la industria no está aprovechando en forma eficiente las oportunidades, ni está siendo capaz de neutralizar las amenazas del entorno. Por este motivo, es necesario establecer estrategias adecuadas que permitan tener una respuesta eficiente a las oportunidades y minimizar las amenazas externas. Esta información puede observarse en la Tabla 3.

3.5. La Industria del Aguaymanto y sus Competidores

El sector del aguaymanto, es una industria con un crecimiento sostenido y coherente en estos últimos años; y, aun cuando sus frutos se producen y consumen hace siglos, son poco conocidos, pero en la actualidad se están empezando a valorar cada vez más. Bajo este entorno se va generando cierta rivalidad entre los productores, y barreras de entrada para nuevos productores o se mejore la producción y desarrolle nuevos productos con valor agregado.

Tabla 3

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades:			
1. Posicionamiento Mundial de productos orgánicos con la Marca Perú	0.07	2	0.14
2. Nuevas tendencias mundiales hacia alimentación saludable	0.16	3	0.48
3. Demanda alta de mercados internacionales.	0.10	2	0.20
4. Existencia de Tratado de Libre comercio y Acuerdos comerciales	0.06	4	0.24
5. Auge mundial de la Gastronomía del país	0.06	3	0.18
6. Desarrollo económico de zonas productoras	0.07	2	0.14
7. Oportunidad para desarrollo de productos con mayor valor agregado(industrializados)	0.07	2	0.14
8. Uso de la Bio genética para mejorar rendimiento y calidad de cultivos	0.02	1	0.02
Subtotal	0.61		1.54
Amenazas:			
1. Alta volatilidad de precios de aguaymanto en últimos años	0.07	1	0.07
2. Competencia de Colombia que cuenta con mejor organización, producción y calidad	0.03	1	0.03
3. Cambios climatológicos que pueden generar daños a la producción	0.07	2	0.07
4. Variación en tipo de cambio	0.01	1	0.01
5. Amenaza de perder rendimiento por manejar un único cultivo en las tierras	0.06	2	0.12
6. Altas Barreras de ingreso a mercados internacionales	0.10	2	0.20
7. Centralización en asociaciones, generación de burocracia y corrupción. De poder en los clúster o asociaciones.	0.04	1	0.04
8. Uso de productos sustitutos más baratos, como insumo producto final	0.01	3	0.03
Subtotal	0.39		0.57
Total	1.00		2.11

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia», por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Los agricultores tienen pocas tierras, realizan compras menores y existe siempre un problema de desinformación de parte de ellos, por lo que las empresas –de mayor tamaño–, que los proveen de distintos bienes, tendrán bajo la estructura actual, una mayor capacidad para negociar con ellos.

Los principales proveedores de la industria del aguaymanto, desde el punto de vista de los mismos agricultores, son los productores de semillas (tales como el INIA, que es una entidad estatal), los proveedores de equipos y maquinaria necesarios para el procesamiento de los frutos, los proveedores de energía eléctrica para las casas de los productores y pequeñas plantas de procesamiento. Además, existen entes reguladores de los recursos naturales consumidos, como la estatal ANA. Mientras transcurra el tiempo y las asociaciones de agricultores empiecen a organizarse mejor, el poder que estas tengan frente a terceros será muy importante.

Estas asociaciones de productores, con mayor poder adquisitivo y de negociación, también podrían comprar las cosechas de otros agricultores de otras zonas, o de quienes prefieran no ser parte de alguna asociación. Las asociaciones de productores deberán acopiar la mayor cantidad de aguaymanto posible para concentrar poder ante sus clientes, por lo que una estrategia clara es realizar estas compras a terceros.

Los productores de aguaymanto están atomizados. Se trata de casi 100 mil productores cuyo nivel es de pequeña agricultura. Existen además empresas más grandes con mayor cantidad de hectáreas, pero cuyo rendimiento de cultivo no llega a producir un porcentaje importante. Esta gran atomización de productores confiere un poder muy bajo de negociación, a pesar de que muchos de ellos conforman asociaciones y, al igual que las empresas, no llegan a formar grandes grupos con representatividad decisoria en la industria.

Por otro lado, la mayoría –62%– de la producción nacional se consume en el mercado interno, y el 38% restante va al mercado exterior. Este último mercado es manejado por acopiadores que tienen poder de negociación mayor a los pequeños campesinos, o por empresas medianas y grandes. Estas, utilizan el aguaymanto como insumo para la producción de otros productos con valor agregado, que luego son exportados.

Las asociaciones de productores garantizan que estos sean capaces de negociar y enfrentar a los grandes acopiadores, porque el poder de negociación de los productores es bajo, consiguiendo el resultado de un mejor precio de venta a los consumidores finales y el precio justo a los agricultores. Sin duda, el precio de exportación y el precio pagado por los consumidores de aguaymanto en otros países dista mucho de lo que se paga al productor en el campo.

Otra consecuencia directa de la no organización en asociaciones es la imposibilidad del aumento de tierras cosechadas, ya que el precio aún no llega a ser lo suficientemente atractivo como para que más agricultores se dediquen a cultivar aguaymanto.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores, en esta industria, es bastante alto, debido a razones similares a las mencionadas en el punto anterior. El tamaño de los productores, la poca información que manejan y la dificultad para llegar a diferentes clientes, hace que los grandes compradores, principalmente acopiadores, tengan una mayor capacidad para negociar la compra de la producción.

Dentro de la industria, como se mencionó líneas arriba, existen acopiadores de aguaymanto dedicados a su procesamiento, comercialización y exportación, y existen empresas medianas y grandes que utilizan también estos productos como insumos para otros productos con mayor valor agregado. Estos grandes compradores tienen más poder de negociación que los productores, y pueden negociar con las asociaciones de productores o

directamente con los pequeños productores para adquirir sus cosechas a precios bajos, y revender la producción a precios bastante más altos, tras dar algún tipo de valor agregado. Las asociaciones de productores más consolidadas lograrían prescindir de estas otras etapas de la cadena. Sin duda, esta asociatividad a lograrse podría ser un muy buen diferenciador para la industria peruana, y un elemento mejorador de la oferta, con el respeto de un precio justo, al igual como se hace en otras industrias agrícolas, como las del café o cacao.

En el Perú existen pocas empresas que procesan el aguaymanto con valor agregado, a diferencia de otros países, que compran la producción y la comercializan en bebidas o hasta productos de pastelería. Dicho valor agregado genera que las mayores ganancias de la cadena de valor se den en esos países.

El fin de las asociaciones sería producir aguaymanto nacional con ese valor agregado, para acceder a ese mayor margen de utilidades. De esa manera, el mayor poder de negociación será de las asociaciones, y no de las grandes empresas acopiadoras, o grandes empresas fabricantes de productos terminados que usan como insumo aguaymanto, o importadores en otros países.

El 62% de la producción nacional de aguaymanto se comercializa a nivel local, en mercados, supermercados, bodegas, mediante trueque y como autoconsumo de los mismos agricultores; y el 38% restante es exportado. Los compradores locales que concentran el mayor poder son los retail (supermercados) o mayoristas, que muchas veces trabajan como acopiadores, y que a su vez tienen un mayor poder que los minoristas o bodegas, que finalmente venden el producto al consumidor final.

Como puede verse, la empresa que mayor rentabilidad pueda conseguir por la comercialización del producto será finalmente la que tenga mayor poder de negociación con respecto al vendedor del mismo. Es por eso que se deberá tratar de comercializar el producto

con el mayor valor agregado posible, para que la rentabilidad de las ventas pueda beneficiar más a las asociaciones de productores y al Perú.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La amenaza de productos sustitutos no es muy importante, ante la inexistencia de aquellos que puedan superar al aguaymanto. Aun así, el precio del aguaymanto es bastante alto con relación a otros productos más masificados en el mercado, además de la no disponibilidad de volumen y por ser considerado como producto de nicho.

A nivel nutricional, el aguaymanto no tiene comparación, por lo que la amenaza es baja en este sentido también, pero al entrar otras variables como el precio y la disponibilidad, las amenazas se tornan altas.

Entre los posibles productos sustitutos están el arándano (*blueberry*) y el resto de *berries* (camu-camu, ciruela). Ninguno de estos productos llega a tener la cantidad de nutrientes y minerales que tiene el aguaymanto. Una menor cantidad consumida de aguaymanto podría equipararse al consumo de mayores cantidades del resto de productos, en la alimentación diaria de una persona, y que a su vez requieren de mayores extensiones de terreno para ser cultivados.

Por precio y por mayor disponibilidad, los otros productos son consumidos en mayores cantidades, ya que el aguaymanto aún es escaso en el mercado peruano. Tal como se mencionó, la oferta de productos con mayor valor agregado, derivados del aguaymanto, servirá para competir con el resto de *berries*. Pero estos productos aún seguirán atendiendo a un nicho del mercado por varios años, y la masificación de los cultivos aún es una visión a bastante mayor plazo.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La industria peruana de aguaymanto es amenazada por la producción de otros países en muchas hectáreas de tierras; y es por eso que se puede afirmar que esta amenaza es

bastante alta. A pesar de que Perú y Colombia tienen las condiciones más óptimas para producir aguaymanto orgánico, y que las mejores calidades se obtengan justamente a grandes alturas –como en la cordillera de los Andes–, otros países como Sudáfrica y Kenia también están mostrando interés en potenciar su producción.

Por ello, el país deberá aprovechar la posición conseguida en relación al abanico de competidores y otros posibles nuevos entrantes, reforzando el trabajo por mantenerlas y ampliarlas, y sea un referente mundial cuando se hable de aguaymanto.

Un aspecto muy importante para la industria peruana de aguaymanto es su exportación de semillas. Por ejemplo, en Sudáfrica ya existen sembríos de aguaymanto y se está planeando sembrar casi 50 mil hectáreas más en los próximos años. Sin embargo, los países andinos concentran la mayor producción mundial, encabezada, como ya se mencionó, por Perú y Colombia. El 15% de la exportación mundial de aguaymanto es destinada a Estados Unidos y Europa.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre los competidores actuales podría considerarse en cierta medida como baja, al no existir muchos competidores. Si bien Perú y Colombia tienen la mayor producción mundial para una demanda mundial que aún es muy amplia, y que no pueden satisfacer.

Por muchos años, Colombia fue el principal productor y exportador de aguaymanto, pero desde el 2014, el Perú empezó a ganar terreno. Las razones principales fueron: (a) El crecimiento del consumo local peruano que logró incrementar los precios y volúmenes producidos; (b) las grandes cosechas de aguaymanto en la sierra peruana, que ayuda a duplicar los rendimientos por hectárea ya que se logra cosechar hasta dos veces al año; (c) los precios más bajos del aguaymanto peruano que el colombiano, lo cual generó una reducción

en la producción de ese país; y (d) las heladas y sequías registradas en Colombia, que afectaron también su producción.

Todas esas causas generaron el crecimiento abrupto de la producción peruana, pese a la cantidad menor de tierras cosechadas, ya que Colombia tiene más de 180 mil hectáreas, y el Perú solo 30 mil.

La producción peruana del 2015, ya con un buen porcentaje de frutos producidos en la sierra y con niveles de calidad más bajos, se empezaron a vender a todo el mundo a precios más bajos, quitándole mucho mercado a Colombia. Debido a esto, la producción de Colombia entre el 2015 y el 2016 tuvo una caída de casi 90 mil toneladas a 70 mil; y su nivel de exportaciones también una contracción de alrededor de 30% con respecto al año anterior. Colombia sigue promoviendo su aguaymanto como producto de alta calidad; y el Perú, lamentablemente, aún no tiene una marca propia, y su producción es comercializada a nivel local e internacional con la Marca Perú, para posicionar el origen.

A pesar de lo anterior, el interés de los principales países productores debería ser el mantenimiento de una calidad constante, el abastecimiento creciente o al menos lo más constante posible y ofrecer productos con mayor valor agregado, para cubrir las necesidades de los consumidores finales.

El reto de los competidores residirá en ofrecer productos con el mayor valor agregado diferenciado, utilizando nuevas tecnologías para rendimiento en la producción, sin detractar su calidad de orgánico. El país con más cantidad de marcas o patentes de productos únicos derivados del aguaymanto y pueda ser conocido mundialmente como el principal productor, será quien domine la industria de dicho producto.

En la actualidad, si el aguaymanto fuera exportado como frutos en sacos o bolsas, como insumo para la producción de otros productos, se perdería la referencia del origen. El consumidor final compraría un producto producido en Francia, por ejemplo, que utilice este

fruto, pero no sabría si estos fueron adquiridos en China o Perú. Si se conociera el origen del aguaymanto peruano, podría difundirse sus beneficios, así como el de los productos elaborados a partir de ese insumo.

3.6. La Industria del Aguaymantos y sus Referentes

Los principales productores de aguaymanto en el mundo son Perú y Colombia, y por consiguiente son referentes para conocer dichos cultivos y sus usos. Las condiciones climáticas así como la geografía de los campos donde se cultivan estos frutos son los ideales en ambos países.

En el Perú se produce aguaymanto en diversos departamentos, pero el que concentra más del 33% de la producción nacional es Cajamarca.

En otras latitudes se ha pretendido ingresar en el cultivo de aguaymanto, pero no tienen las extensiones de terreno ideales como los cajamarquinos. Pero para que lidere la producción mundial, al país le falta tecnificar los cultivos, organizar y el desarrollar nuevas propuestas de nuevos productos a base de aguaymanto.

No obstante lo anterior, podría tenerse como referentes las industrias del trigo o arándano de Argentina y Estados Unidos respectivamente, cuyo grado de producción es sofisticado y muy avanzado, con grandes extensiones de terreno, que los convierten en líderes en cuanto a volumen de producción. Dichos países tienen sistemas de cosecha, equipos y procesos muy desarrollados, que generan muchas plazas de trabajo para sus poblaciones.

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

Para gestionar la MPC y MPR, se debe identificar los factores de éxito que serán claves para desarrollar la industria del aguaymanto del Perú.

Los factores de éxito identificados son: (a) Asociatividad de productores, (b) generación de valor agregado, (c) rendimiento de los cultivos, (d) desarrollo tecnológico, (e)

apoyo público y privado, (f) posicionamiento del producto, (g) capacitación de los agricultores, e (i) investigación y desarrollo.

3.7.1. Matriz de perfil competitivo (MPC)

La MPC de la industria de aguaymanto tiene ocho factores claves de éxito. El valor obtenido de 2.34 ubica a la industria nacional en el cuarto lugar entre los competidores, sustitutos y entrantes. Si bien la industria peruana de aguaymanto obtuvo un valor cercano a la industria de Colombia (2.40) y otras como Sudáfrica y Kenia (2.40), los cuales cuentan con valores más altos en factores clave como asociatividad de productores, desarrollo tecnológico y apoyo público y privado, estas aún cuentan con debilidades mayores y menores, y lejos de alcanzar la competitividad de sus industrias, como por ejemplo la eficiente industria del trigo, cuyos líderes indiscutibles son Estados Unidos, Rusia y Argentina. Estas industrias han alcanzado un nivel de competitividad sumamente alto (fortaleza mayor) en factores claves de éxito como asociatividad de productores, generación de valor agregado, desarrollo tecnológico e investigación y desarrollo, obteniendo un valor de 3.54 (véase la Tabla 4).

3.7.2. Matriz perfil referencial (MPR)

En la MPR de la industria de aguaymanto, al igual que la MPC, hay ocho factores claves de éxito: el Perú es el referente de la industria junto con Colombia. Sin embargo, para tener un mejor referente comparado, se seleccionó a la industria del arándano de Estados Unidos, por su nivel de eficiencia y modelo de industria, que obtuvo un valor de 3.30; mientras que Perú obtuvo el valor de 2.34 (véase la Tabla 5).

Esta gran diferencia en los resultados con respecto a la industria referente elegida –la industria del arándano en Estados Unidos–, se da sobre todo por factores como la asociatividad de los productores que existe en dicho país; el *lobby* con el Gobierno en programas y servicios especializados como entrenamientos, becas, organización de ferias; al desarrollo tecnológico, por la gran cantidad de maquinaria y equipos especializados que

Tabla 4

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Industria Aguaymanto Perú		Industria Aguaymanto Colombia		Industria Aguaymanto Sudáfrica		Industria alternativa - Argentina	
		V	Pond	V	Pond	V	Pond	V	Pond
1. Capacidad asociativa de productores.	0.16	1	0.16	3	0.48	3	0.48	4	0.64
2. Rendimiento de cultivos.	0.12	4	0.48	3	0.36	1	0.12	3	0.36
3. Desarrollo de la tecnología.	0.10	1	0.1	2	0.2	3	0.30	4	0.40
4. Posicionamiento del producto.	0.20	3	0.60	3	0.60	1	0.20	3	0.60
5. Capacitación de agricultores.	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18
6. Apoyo sector público y privado.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
7. Generación valor agregado a través de la industrialización.	0.16	3	0.48	1	0.16	4	0.64	4	0.64
8. Investigación y desarrollo.	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	4	0.48
Total	1		2.34		2.40		2.40		3.54

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (o. 230), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

Tabla 5

Matriz Perfil Referencial (MPR)

N°	Factores clave de éxito	Peso	Industria de Aguaymanto Perú		Referencia, Industria del Arándano EE.UU.	
			V	Pond	V	Pond
1.	Capacidad asociativa de productores.	0.16	1	0.16	4	0.64
2.	Rendimiento de cultivos.	0.12	4	0.48	3	0.36
3.	Desarrollo de la tecnología.	0.10	1	0.10	4	0.40
4.	Posicionamiento del producto.	0.20	3	0.60	3	0.60
5.	Capacitación de agricultores.	0.06	2	0.12	3	0.18
6.	Apoyo sector público y privado.	0.08	3	0.24	2	0.16
7.	Generación valor agregado a través de la industrialización.	0.16	3	0.48	3	0.48
8.	Investigación y desarrollo.	0.12	2	0.24	4	0.48
	Total	1		2.34		3.30

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 226), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

utilizan para las cosechas de dicho fruto; y, finalmente, debido a la investigación y desarrollo, logrado gracias a todos sus estudios y análisis realizados para conseguir mejores características para sus productos y mejores condiciones para sus cosechas.

Por todo lo anterior, puede afirmarse que a la industria de aguaymanto peruano le queda aún un gran camino por recorrer para alcanzar un nivel similar al de la industria del arándano estadounidense.

3.8. Conclusiones

En el presente capítulo se analizaron los factores externos que tienen varios o algún efecto en la industria peruana del aguaymanto, pues este sector tiene condiciones favorables para llegar a ser una industria considerable económicamente hablando. Existen varios organismos públicos que auditan y supervisan las actividades ligadas al cultivo el aguaymanto, pero serán las asociaciones de productores las que buscarán el desarrollo de la

industria y verse más beneficiados con ese logro. Dicho desarrollo implica velar por el funcionamiento del sistema de precios justos, además del respeto de las condiciones pactadas entre los diferentes miembros de la cadena de valor.

Analizando las cinco fuerzas de la industria del aguaymanto, decantamos que esta tiene una alta amenaza en los productos sustitutos, con precios competitivos por los volúmenes de producción; así como una alta amenaza de nuevos ingresos, que son los países interesados en explotar estos frutos tan nutritivos. También se tiene un alto poder de negociación de los proveedores y compradores; en ambos casos, por tratarse de mayoritarios pequeños productores y su alta desinformación; y, por último, la baja rivalidad entre los competidores, debido al poco número de países productores, con volúmenes de producción aún bajos y una demanda internacional muy alta, y con bastante espacio aún para afrontar la oferta que existe de estos frutos.

Por otro lado, se está obteniendo provecho de los 21 acuerdos comerciales o TLC suscritos con diversos países o bloques económicos, faltando concretarse aún ocho acuerdos más.

El Perú tiene las mejores condiciones para producir aguaymanto de alta calidad, para la exportación y el consumo local; sin embargo, es necesario que la agricultura se tecnifique, para mejorar los diferentes procesos de producción de aguaymanto. Con ello, se podría lograr tierras fértiles para producir frutos de mejor calidad. En este aspecto se incluye el agua, que es un recurso agotable, y que por lo mismo existen instituciones que brindan capacitaciones a los agricultores, para usar con mejor eficiencia este recurso

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Análisis de administración y gerencia

Según el Minagri (2016), el desarrollo del sector del aguaymanto requiere una estrategia multisectorial, en la que intervengan representantes del sector productor, industrial y del Estado. Para tal fin, es importante indicar que los productores de aguaymanto se encuentran atomizados y dispersos, debido a sus pequeñas propiedades y volúmenes de oferta. Sin embargo, en el Perú existen diferentes esfuerzos por formalizar a pequeñas asociaciones, a través de las cuales los productores buscan mejorar su competitividad, así como fortalecer su poder de negociación en toda la cadena productiva, ya que en la actualidad existen muchos intermediarios en el proceso de comercialización. Es por esto que se debería optar por la creación de una asociación de macroproductores, presidida por un equipo gerencial, responsable de la coordinación de todas las actividades e iniciativas orientadas hacia la obtención de mejores condiciones y más beneficios para los agricultores asociados.

Por otro lado, se tiene a la Asociación Nacional de Productores Ecológicos del Perú (ANPE-Perú), conformada por una serie de organizaciones de productores ecológicos, que ejercen iniciativas y esfuerzos para la mejora de la producción de cultivos ‘limpios’ a nivel local, regional y nacional.

De modo complementario a los esfuerzos para el desarrollo de las asociaciones de productores, se han constituido otras organizaciones como la Asociación Macrorregional de Productores para la Exportación (Ampex), dedicada a promover el desarrollo sostenible de las exportaciones y la mejora en la competitividad empresarial de sus asociados y de todos los actores involucrados en las cadenas productivas exportadoras, brindando asesoramiento y capacitación a todos sus asociados, bajo un enfoque de rentabilidad social y económica.

La formalización de los productores en asociaciones permitirá mejorar la calidad de vida de los agremiados, por medio de la mejora del nivel de ingreso por los productos de la zona: (a) manteniendo y creando puestos de trabajo en la comunidad o distrito, con expansión del área cultivada y la implementación de tecnologías para el procesamiento, control de calidad y presentación de los productos de la zona; (b) diversificando la producción, introduciendo cultivos alternativos que aseguren la permanencia de la asociación de forma competitiva en el mercado; (c) canalizando la comercialización de la producción en forma directa a los mercados regional, nacional e internacional; (d) haciendo uso adecuado y eficiente de los recursos naturales (agua y suelo), de tal forma que se pueda obtener buenos rendimientos a través del mantenimiento de la biodiversidad existente en el distrito; (e) financiamiento para la producción, certificación, comercialización y participación en eventos mediante la elaboración de proyectos que faciliten la obtención de los mismos; y (f) la promoción de convenios con instituciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras, con el fin de poder brindar servicios que coadyuven al cumplimiento de los fines de la asociación.

Considerando las diversas características de la industria del Aguaymanto, y al observar que los cultivos se realizan por pequeños y medianos productores asociados a diversas organizaciones, disminuye la posibilidad que una entidad, ya sea privada o pública, centralice a todas las asociaciones y sus miembros, y realice un planeamiento estratégico conjunto, de manera que se pueda generar sinergias, como compartir información, obtener economías de escala e incrementar la competitividad de cada uno de sus miembros.

4.1.2. Análisis de marketing y ventas

El mercado meta está en las exportaciones a Estados Unidos y Europa, donde el producto será comercializado por la misma asociación a través de intermediarios representantes de empresas mayores como agentes que acopian el producto para llevarlo a mercados mayores o supermercados de cadenas internacionales.

El producto es Aguaymanto fresco, sus derivados son productos que están elaborados con ingredientes naturales. Este es un producto elaborado por profesionales que garantizan la calidad del producto, calidad que comienza con la selección de los proveedores de materias primas. En el caso de los productos elaborados con frutas, existe un grupo de personas especializadas que visitan a los agricultores en sus campos de cultivo, donde se verifica que las características sensoriales (sabor, color, olor, tamaño y consistencia) de la fruta sean las adecuadas, además de cerciorarse de que estén libres de plagas, se considerará el Aguaymanto en todos sus derivados, con la posibilidad de llegar a todos los mercados posibles dentro del mercado que se busca posicionarse.

El producto final se va comercializar en la provincia de Lima y exportar a Estado Unidos y Europa. Para ello, se contarán con transporte adecuado que mantenga la calidad y frescura del producto. El transporte del producto se realizará desde la planta hasta los centros abastecimiento como licorerías, centros comerciales, bodegas, supermercados y otros puntos de venta. El personal a cargo del traslado del producto estará capacitado para desempeñar su labor y hará las entregas en las fechas indicadas, solucionando cualquier inconveniente a presentarse en el camino.

El producto se promocionará por medio de publicidad contratada en distintos medios de comunicación, con incentivos de corto plazo para estimular compras, muestras, descuentos, premios, etc. El mensaje publicitario posicionará lo siguiente:

- Beneficios para el público al ofrecer un producto rico en nutrientes.
- Consumir una bebida alcohólica con ingredientes naturales.
- Ingredientes utilizados 100% naturales.
- Productos innovadores con un sabor extraordinario.
- Producto Marca Perú.

Se buscarán alianzas dentro del sector gastronómico peruano, que se encuentra en auge, para incluir al aguaymanto y sus derivados, fomentándose los beneficios de dicho producto, solicitando la promoción y ayuda de los más reconocidos chefs peruanos.

La estrategia competitiva del aguaymanto para el público en todas las edades está definida por su diferenciación. Esta estrategia se seleccionará sobre la base del valor agregado esperado.

Como política de precio, se buscará el liderazgo en la calidad del producto, maximizando los beneficios, para, así, tener una participación mayor en el mercado. La oferta estará dirigida al público en general, de los niveles socioeconómicos A, B y C, que buscan el consumo de una fruta con beneficios naturales, rica en nutrientes y con un delicioso sabor, para las mesas peruanas y del mundo. Asimismo, se ofrecerán productos diversos deshidratados, y combinados con diversa variedad de otros productos, que sean innovadores en el mercado a nivel mundial.

En el Perú, la promoción del aguaymanto es escasa, y no se tiene un organismo que centralice el fomento de los cultivos y desarrollo de este sector. En vista de ello, es importante la implementación de un plan estratégico competitivo, para atender la demanda creciente en los mercados internos y externos. El Perú ha adecuado su oferta bajo las actuales condiciones de competencia y globalización, estableciendo políticas comerciales que favorecen las exportaciones de productos no tradicionales.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Existe una planta en la provincia de Celendín (Cajamarca), dedicada al procesamiento de aguaymanto. Se trata de una iniciativa piloto, en el marco de la ejecución del proyecto de «Incremento de la oferta de frutas nativas de Celendín», que cofinancia ALAC Yanacocha y ejecuta CEDEPAS Norte. En este caso, los productores de aguaymanto, organizados en su

asociación, también participaron con una contrapartida en la construcción e implementación de la planta.

Las etapas del proceso son: acondicionamiento de la materia prima, limpieza, selección, separación de la cáscara que cubre al fruto, lavado, cortado en mitades. Por su parte, para la deshidratación por liofilización, se determinaron las condiciones de congelamiento y secado en alto vacío; el producto obtenido tendrá una estructura esponjosa, así como color y sabor naturales. Para almacenamiento de las muestras deshidratadas, estas se envasarán al vacío, empleando una empacadora de temperatura y vacío regulable, de marca Sagas.

El procedimiento liofilización del aguaymanto es el siguiente: sobre la materia prima, el peso de la fruta entera de 397 g se registró con la balanza electrónica Ohaus, modelo Fd15. El peso del capullo fue 24 g, el de frutos malogrados 10 g. El peso de la fruta para el proceso era de 363 g, con una densidad de 0,8200 G/ml, diámetro promedio de fruto de 2 cm; y peso promedio por cada unidad de 4.93 g. La humedad inicial era de 75.56%, con un contenido de vitamina C de 40.29 mg/100 g.

Para sentar las bases del desarrollo de la industria nacional de aguaymanto, es necesario una reingeniería de la estructura actual de la industria, de manera que los productores obtengan mayor participación en los procesos de acopio, procesamiento y distribución, tanto en los mercados locales, como el de exportación. De esta manera, podrán acceder a una mayor proporción del valor generado a lo largo de la cadena productiva, así como una rentabilidad, apoyados con mejor infraestructura de acopio y procesamiento; así como uso de tecnología para obtener una mayor calidad en los procesos y ser más competitivos en el mercado.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la inversión pública agropecuaria ha tenido grandes fluctuaciones entre el 2000 y el 2014, incrementándose en los últimos años, como se observa en la Figura 1; sin embargo, la inversión en ciencia y tecnología fue mínima.

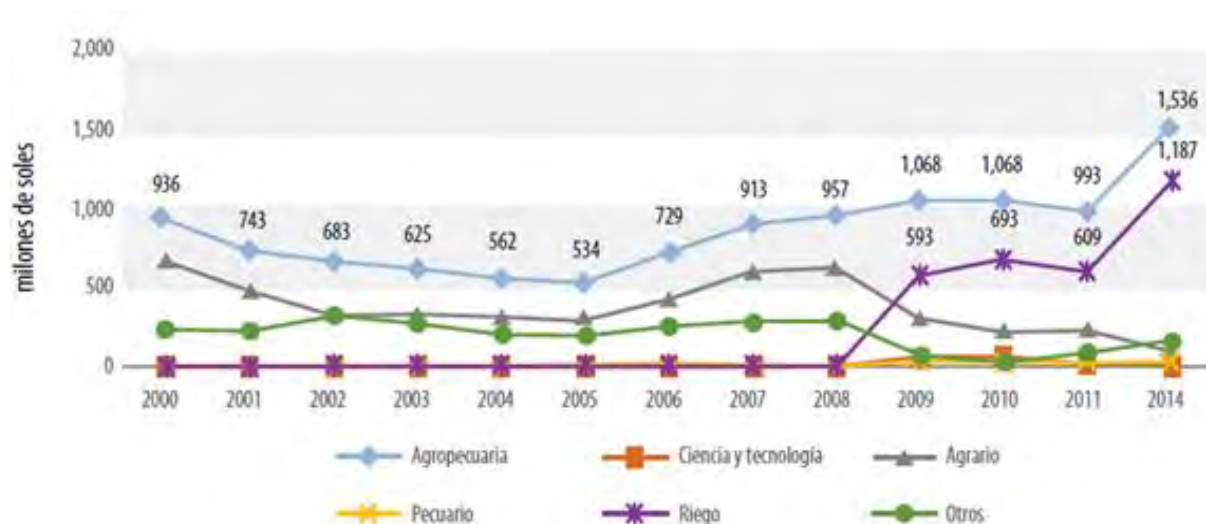


Figura 1. Inversión agraria y en ciencia y tecnología 2000-2014.

Tomado de «Estrategia nacional de agricultura familiar 2015-2021», por el Ministerio de Agricultura y Riego, Minagri, 2015 (<http://repositorio.minagri.gob.pe/handle/MINAGRI/22>.)

Para el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), la inversión peruana en la cadena productiva del aguaymanto entre el 2010 y el 2015 fue de S/. 1.5 millones, cuya participación principal fue la regional, con un 40% del total, que benefició a 71,703 agricultores. El 29% correspondió a los gobiernos locales, con un beneficio a 18,560 personas. Adicionalmente el financiamiento de AGROIDEAS gestionó un mayor presupuesto a la inversión en activos de capital, que alcanzó el 9% del total; llegando únicamente a 801 agricultores interesados. Lamentablemente, la inversión en gestión y asociatividad fue menor al 2% de la inversión total.

Por su parte el sector privado en busca de potencialidades para inversión como el Programa Conjunto Inclusión Económica y Desarrollo Sostenible, que es financiado por el Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), y es implementado por la UNESCO, la OIT y la FAO, con el fin de reducir la pobreza, mejorar el empleo y garantizar la aplicación de los derechos económicos, sociales y culturales de los productores.

No obstante lo anterior, no existe un sistema de financiamiento adecuado para la industria. Esto, debido al gran fraccionamiento e informalidad de los productores, que en su mayoría son pequeños agricultores, lo que dificulta su evaluación crediticia y, por tanto, el acceso al crédito.

4.1.5. Recursos humanos (H)

La remuneración ha sido estimada en S/. 1,000 mensuales o su correspondiente jornal diario, por el cultivo de una hectárea. Con esto, lo que se busca es generar mayor empleo y beneficios para los productores y personal involucrado en la producción de aguaymanto. Se busca un crecimiento colectivo y mayores ganancias para todos los involucrados en la cadena de valor.

La Tabla 6 muestra los puestos laborales y sus respectivas remuneraciones salariales.

Debe tenerse en cuenta que se buscará el posicionamiento a nivel mundial, por lo que es necesario mantener al tanto a las pequeñas y medianas empresas involucradas sobre las mejoras tecnológicas, así como información de crecimiento del sector, ofreciendo además capacitaciones, educación y mejora continua, a nivel económico y demás especialidades vinculadas, al personal y su entorno.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La información es clave desde diferentes aspectos. En primer lugar, existen limitaciones en el acopio de información oficial del sector, por lo que resulta imprescindible

que el Minagri, a través de la Dirección de Estadística Agraria y las Agencias Agrarias, trabajen de manera conjunta con las asociaciones productoras de aguaymanto ya mencionadas.

Tabla 6

Requerimientos y Remuneración del Personal

Personal	Índice de participación	Cantidad	Costo unit. S/.	C. mensual S/.	C. anual S/.
Mano de obra directa				12,400.00	148,800.00
Obreros	1	10	1,000	10,000.00	120,000.00
Ayudantes	1	2	1,200	2,400.00	28,800.00
Mano de obra indirecta				10,200.00	122,400.00
Jefe de planta	1	1	3,000	3,000.00	36,000.00
Supervisor de producción	1	1	2,000	2,000.00	24,000.00
Almacenero	1	1	1,000	1,000.00	12,000.00
Chofer	1	2	1,200	2,400.00	28,800.00
Técnico laboratorista	1	1	1,800	1,800.00	21,600.00
Ventas				1,250.00	15,000.00
Responsable de comercialización	0.5	1	2,500	1,250.00	15,000.00
Administración				3,950.00	47,400.00
Contador	0.5	1	2,500	1,250.00	15,000.00
Asistente administrativo	1	1	900	900.00	10,800.00
Vigilantes	1	2	900	1,800.00	21,600.00
Costo total				27,800.00	333,600.00

La práctica de una agricultura de subsistencia basada en el cultivo de productos tradicionales como maíz, trigo y papa, con bajos niveles de productividad y destinados en un 80% al consumo familiar, es cosa del pasado para un grupo de hogares, como por ejemplo aquellos de las comunidades de Otuto y Coima, en el distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, en la región Cajamarca.

En este sentido, existe una gama de proyectos, como el Haku Wiñay del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (Foncodes), asociado con cinco grupos de interés, que se dedican a la producción de aguaymanto. Dicho organismo, como ente comunicador, está obligado a difundir mediante sus departamentos de Imagen y Comunicación, sobre las campañas de promoción de dicho cultivo.

En la actualidad, no existe un sistema de información centralizado sobre la producción de aguaymanto en el Perú, por lo que se puede encontrar información dispersa y desactualizada, lo cual dificulta la toma de decisiones en este sector. Esto se debe principalmente a la gran cantidad de productores individuales existentes, de los cuales solo el 20% se encuentra asociado a alguna organización o cooperativa, e incluso, estándolo, no existe un organismo que centralice toda su información para la generación de información relevante.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La mano de obra está perdiendo importancia en los entornos productivos tecnológicamente desarrollados, y uno de los factores más importantes sigue siendo las decisiones de localización de la industria, sobre todo cuando estas realizan un trabajo intensivo. La tecnología de producción utilizada hoy, indica que no se realiza ningún proceso de deshidratado del aguaymanto, sino que este se comercializa en el mercado nacional sobre todo como fruta fresca.

La propuesta tecnológica para el procesamiento del aguaymanto como fruta deshidratada, es completamente nueva, pues trata de emplear tecnología de limpieza, selección y envasado, empleando maquinaria moderna y mano de obra calificada. Utilizando las técnicas de conservación de alimentos más utilizada en la industria alimentaria, que preservan la calidad de los alimentos por medio de la reducción de humedad, evitándose el deterioro y contaminación microbiológica en almacenamiento.

Una de las limitaciones para el desarrollo de la industria del deshidratado del aguaymanto (y en general de frutas y hortalizas), es la poca disponibilidad de equipos de deshidratación, lo que ocasiona que las asociaciones de productores dependan de las ya existentes y/o deban vender su producto a las empresas comercializadoras.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El análisis interno de la industria peruana de aguaymanto ha permitido obtener ocho fortalezas y ocho debilidades, que se presentan resumidas en la Tabla 7. Las fortalezas servirán para potencializar al sector; y las debilidades, aquellos aspectos a superarse.

Tabla 7

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Pond
Fortalezas:			
1. Concentración geográfica de productores.	0.06	3	0.18
2. Producción del producto adaptable a diversos climas.	0.1	4	0.4
3. Productores con alta experiencia en cultivo de aguaymanto.	0.1	4	0.4
4. Diversidad de usos y formas de consumo.	0.04	3	0.12
5. Existencia de organismos públicos que fomentan su consumo.	0.06	3	0.18
6. Considerado como producto con altos beneficios medicinales.	0.04	4	0.16
7. Producto con alto potencial y aceptación mundial.	0.06	4	0.24
8. Mano de obra masiva con conocimientos técnicos.	0.06	3	0.18
Subtotal	0.52		1.86
Debilidades:			
1. Precio no representa beneficio para productores.	0.05	2	0.10
2. Falta de una marca 'aguaymanto Perú' que ayude a identificar el sector.	0.03	2	0.06
3. Poco uso de tecnología aplicada a la producción.	0.06	1	0.06
4. Pobre influencia en los canales de comercialización.	0.06	2	0.12
5. Escasez de normas de calidad y certificaciones en la producción de aguaymanto.	0.10	1	0.10
6. Escasa cultura exportadora en las zonas de cultivo.	0.11	1	0.11
7. Debilidad del clúster para la unificación de las asociaciones.	0.03	1	0.03
8. Escasa capacidad de gestión de las pyme.	0.04	1	0.04
Subtotal	0.48		0.62
Total	1.00		2.48

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 270), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

De las ocho fortalezas, cuatro son muy valoradas, ya que permitirán reforzar la consolidación de la industria peruana de aguaymanto a nivel mundial. Sin embargo, también es importante identificar la existencia de debilidades, por lo que es necesario implementar un plan de acción para superarlas. Teniéndose en cuenta que el sector del aguaymanto aún debe

trabajar en su consolidación para tomar un mayor impulso a nivel mundial, lo importante es que cuente con el potencial para alcanzar el éxito deseado.

4.3. Conclusiones

Con el análisis interno AMOFHIT, se pudo apreciar que el sector del aguaymanto cuenta con grandes fortalezas, que es necesario sean aprovechadas al máximo para obtener un resultado favorable. Sin embargo, también tiene debilidades a superar, por lo que es indispensable considerar los factores determinantes de éxito para poder alcanzar los objetivos y lograr la visión y misión planteada para la industria.

Es importante resaltar que los productores del aguaymanto se encuentran atomizados y dispersos, puesto que sus propiedades agrícolas y sus volúmenes de oferta son pequeños. El cultivo de aguaymanto es atractivo para los productores, dado que las plantaciones se dan a lo largo de todo el año. Además, superan en la generación de utilidades a otros cultivos tradicionales.

Por otro lado, el Perú tiene diversidad de climas y suelos favorables para la producción de aguaymanto, identificándose zonas de muy alto y alto potencial. Las zonas de alto potencial son: (a) Cajamarca, (b) Amazonas, (c) San Martín, (d) La Libertad, (e) Junín, (f) Huánuco, (g) Pasco, (h) Ayacucho, (i) Huancavelica, (j) Apurímac, (k) Cusco, y (l) Puno; y las zonas de alto potencial: (m) Áncash (parte sierra), (n) Lima (parte sierra), (o) Arequipa, (p) Moquegua, y (q) Tacna.

Con relación al marketing y ventas, en el Perú la promoción del aguaymanto es escasa, y no se tiene un organismo que centralice el fomento del cultivo y el desarrollo de este sector.

Respecto de las operaciones productivas y de servicios, la exportación del aguaymanto, luego de ser sometida a diferentes procesos, se puede exportar por vía aérea o marítima.

En el ámbito financiero y contable, los productores de aguaymanto tienen dificultades para acceder a créditos y financiamiento, debido al riesgo crediticio y la informalidad de la propiedad. A ello se agrega una banca de fomento que dispone de escasos recursos y poca capacidad de colocación de créditos.

En cuanto a los recursos humanos y la cultura, la población de agricultores de aguaymanto de la región Cajamarca ejerce actividades agrícolas que en su mayoría son para autoconsumo. Y con relación al rendimiento de los cultivos de aguaymanto, estos se encuentran por debajo de los países competidores, como Colombia y Ecuador. Esta situación se debe al empleo de tecnologías tradicionales, escasa capacitación y falta de asistencia técnica por parte de las instituciones privadas y gubernamentales, siendo este un aspecto crítico por superar, para aprovechar las oportunidades de desarrollo del sector.

Sobre todo lo relacionado a la informática y las comunicaciones, el sector del aguaymanto tiene mayores falencias, ya que, a la fecha, no dispone de información estructurada sobre datos de producción y exportación del referido fruto, lo cual mejoraría los resultados locales y sería más fácil la toma de decisiones estratégicas para los productores, comercializadores, compradores, exportadores, entre otros actores de la cadena de abastecimientos del sector.

Por último, es necesario una asociación general que permita establecer un clúster que centralice la información, en busca de un objetivo común para todos, que sea el de generar mayores ventas y rentabilidad a la industria.

Capítulo V: Intereses de la Industria del Aguaymanto y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses del Sector del Aguaymanto

En este capítulo, discriminaremos los principales intereses de la industria del aguaymanto en tres grandes grupos: los intereses vitales, los intereses importantes y los intereses periféricos. En tal sentido, se puede afirmar que los intereses de la industria del aguaymanto se encuentran en las distintas organizaciones que interactúan en toda su cadena de valor, y en general, se basa en aprovechar la oportunidad comercial existente en los países que están importando frutos frescos, como son Francia, Dinamarca, Finlandia, Alemania, Holanda, España y Bélgica –en Europa–; y por el lado del continente americano, Estados Unidos y Canadá.

Asimismo, entre los intereses vitales está el precio justo que debe pagarse a favor de los agricultores, ya que estos son la parte más débil del eslabón de la actual cadena de valor de la industria. Justamente, los agricultores son el foco de este plan estratégico, así como la manera de generar mayores ingresos, rentabilidad, y cómo generar una mayor cantidad de empleos.

Por otro lado, como un interés vital está el desarrollo sostenible y el respeto a los recursos naturales de las zonas donde se producirá aguaymanto. El desarrollo de los agricultores por medio de clústeres en diferentes zonas del país, generarán a su vez desarrollo de otras industrias complementarias, y de todos los centros poblados y ciudades aledaños.

Los últimos dos intereses vitales que tendría esta industria son el incremento de las ventas y los volúmenes de producción de aguaymanto, en aras de generar un mayor ingreso para los agricultores, con la ampliación de las hectáreas cosechadas. Esto generará una mejor calidad de vida de los agricultores y el resto de pobladores de las zonas vinculadas.

Se espera que el incremento de las ventas vaya a la par con la mejora y variedad de los productos ofrecidos, así como el mayor rendimiento de las tierras cosechadas y de la demanda local e internacional.

Entre los intereses importantes, por ejemplo, está el desarrollo económico de las regiones donde se ubicarán las áreas de producción de aguaymanto. Sin duda, los mayores beneficios serán para los pobladores que vivan más cerca de las zonas de explotación, quienes además generarán mayores ingresos para las regiones por el incremento de impuestos pagados, proveniente del mayor valor agregado que se les dé a los productos en las mismas zonas de cultivo.

Otro de los intereses importantes es la reducción de la continua migración de la población de áreas rurales hacia las zonas urbanas. El desarrollo más acelerado de las ciudades del país, sobre todo aquellas de la costa, así como la poca inversión realizada en los últimos años en las áreas rurales del país, son las principales razones de que cada vez más peruanos del campo busquen su desarrollo en las urbes.

También como interés importante está la creación y desarrollo de nuevos productos a base de aguaymanto, elaborados por las asociaciones de agricultores. Con esto, el objetivo es retener la mayor parte de rentabilidad de la cadena de valor de la industria, y que estas asociaciones de agricultores se conviertan en el principal eslabón de toda la cadena productiva.

La mejora del rendimiento de las hectáreas cosechadas, es otro interés importante, así como los clústeres que en consecuencia se desarrollarán. Los rendimientos de muchas zonas de producción aún son relativamente bajos, pero con el uso de tecnología, mejoras técnicas de cultivo y mejores semillas, se espera que esto cambie.

El último interés importante de la industria es la búsqueda de nuevos mercados internacionales. De modo independiente de que el aguaymanto peruano ya tenga presencia en

varios países, su participación es muy baja. El potencial de entrar a nuevos mercados interesados es bastante alto y existen aún muchos mercados que podrían estar interesados en este producto.

Para concluir, los intereses periféricos de la industria están en el desarrollo de la economía del país, el crecimiento económico de las zonas rurales; y estos podrían generar los siguientes efectos: el incremento de las exportaciones nacionales, el mayor pago de impuestos, y otros.

5.2. Potencial de la Industria del Aguaymanto

La industria del aguaymanto tiene la oportunidad de diferenciarse de la oferta de los demás países productores de la siguiente manera: Gracias a su ubicación geográfica, los productores y comercializadores peruanos de aguaymanto tienen la herramienta comercial de promocionar y vender los productos en el mundo como originarios de Perú, pues existe una gran demanda por la diversidad de productos peruanos orgánicos; y esto es determinante para el desarrollo de la industria. Además, se cuenta con el mayor puerto de la costa central occidental sudamericana, con salida directa al océano Pacífico, así como un aeropuerto hub de la subregión, para atender las exportaciones y la demanda externa.

En el caso de la producción de frutos frescos –como el aguaymanto–, el Perú tiene una valoración importante en el mundo, ya que cuenta con los factores geográficos y climatológicos (como altura, temperatura y humedad) requerida para obtener rendimientos altos del cultivo.

Asimismo, los turistas que arriban del exterior serán una herramienta de vital importancia para el desarrollo de la industria peruana en el mundo, sobre todo en Europa, Asia y Estados Unidos, cuyos ciudadanos buscan y valoran más la alimentación saludable. Además, este tipo de consumidores valora si los productos que han adquirido tienen un precio justo para los productores.

Dado que uno de los intereses principales de la industria es incrementar la producción y, por consiguiente, las ventas y los ingresos de los agricultores, es necesario que el rendimiento por hectárea sea el mayor posible; en ese sentido, aprovechar el boom gastronómico y la internacionalización de la cocina peruana pone en vitrina mundial al aguaymanto, con una serie de oportunidades sin precedentes, para los pequeños agricultores del país.

5.3. Principios Cardinales de Aguaymanto

En cuanto a la influencia de terceras partes, la industria del aguaymanto se encuentra relacionada a las acciones que tomen los demás países productores, en tanto que puedan impactar al volumen de ventas del Perú, lo que podría perjudicar el precio de venta del aguaymanto y sus derivados, generando así posibles problemas en el flujo de efectivo de las empresas o problemas financieros. Cabe mencionar que Ecuador y Colombia, a nivel sudamericano, son productores de aguaymanto, pero la producción de este último país solo es comparable con la producción peruana.

Otro factor que influye de manera significativa en el sector es la demanda de los frutos frescos, que depende del consumo interno y externo, convirtiéndose en determinante que el producto vendido a internamente como externamente sea de un valor agregado diferenciado, y que cumpla la norma sanitaria de los destinos. Por último, el Estado también influye en la industria, dado que cuenta con organismos dedicados a la promoción y exportación de diversos productos, como Sierra y Selva Exportadora, que tienen la finalidad de incrementar la producción, las ventas y, en consecuencia, los ingresos de los agricultores.

Sobre los lazos pasados y presentes, el Perú tiene lazos con Ecuador y Colombia, países vecinos, que forman parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), teniendo en común la cuenca del río Cenepa y el río Putumayo, respectivamente; así como las condiciones similares para la cosecha de aguaymanto. Nuestras relaciones con estos países

son muy aceptables actualmente, aunque el Perú tuvo un conflicto con Ecuador en 1995, en el que se cerraron las fronteras, pero los lazos pueden proyectarse al futuro. Estas buenas relaciones son primordiales para el comercio internacional, y para el desarrollo integral de los países vecinos.

En cuanto al contrabalance de intereses, el interés principal de la industria de aguaymanto es incremento de la demanda mundial de sus productos en los próximos años, para producir en mayor cantidad, vender a un precio que beneficie a los productores, y que les permita tener un mayor ingreso, mejorando sus condiciones de vida. Por ello, es necesario hacer una campaña internacional en la que se difundan los beneficios nutracéuticos, considerando la tendencia actual hacia el consumo de alimentos saludables y ricos en nutrientes. El interés contrapuesto proviene de los productos sustitutos, que ya tienen una mayor penetración en el mercado mundial, y que podrían dificultar de alguna manera el ingreso de nuevos competidores.

Sobre la conservación de los enemigos, el principal competidor del Perú en la producción de aguaymanto es Colombia. Si bien se puede trabajar en forma conjunta en la promoción de aguaymanto en el mundo, es necesaria la búsqueda de la diferenciación, que puede ser el valor agregado que se les dé a los productos, por la relación con la gastronomía peruana, y por la conexión con la cultura y marca Perú, entre otros.

5.4. Matriz de Intereses del Aguaymanto (MIO)

La MIO permite identificar cuáles son los principales intereses de la industria y el grado de intensidad o importancia que tienen los actores implicados en ella. Esta información puede verse en la Tabla 8.

5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Los objetivos de largo plazo de la industria del aguaymanto deben estar alineados a su visión, que plantea en convertirse en la principal productora y comercializadora mundial de aguaymanto. Los siguientes OLP están orientados hacia el cumplimiento de esta visión.

Tabla 8

Matriz de Intereses de la Industria de Aguaymanto (MIO)

N°	Interés	Vital	Importante	Periférico
1.	Desarrollo de las regiones productoras.		Ciudades aledañas	Otras regiones productoras
2.	Desarrollo de la economía del país.		País	Ciudadanos
3.	Precio justo para agricultores.	Clusteres	Acopiadores	Exportadores - mercado locales
4.	Generar productos con alto valor agregado.	Clusteres	Estado	Consumidores
5.	Reducir la migración de la población de zonas rurales hacia ciudades.	Clusteres	Ciudades aledañas	
6.	Difundir los beneficios nutraceúticos del aguaymanto.		País	Clústeres
7.	Llegar a nuevos mercados internacionales.		Clusteres	Consumidor final
8.	Mejorar e incrementar el rendimiento de cultivos.	Clusteres		Colombia
9.	Incrementar el volumen de producción.	Clusteres	Estado	Colombia
10.	Incrementar el volumen de ventas.	Clusteres		Colombia

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 224), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

OLP 1: Se logrará ventas por US\$ 22 millones al 2027. Las ventas actuales de los agricultores alcanzan US\$ 3.2 millones anuales.

Estas ventas se lograrían, como se comentará más adelante, a través de mejora en los rendimientos de las cosechas, ampliación de las tierras cosechada, con todo lo cual también crecerá el volumen producido acompañado de un mejor precio de venta.

OLP 2: Se logrará una rentabilidad sobre las ventas del 25% al 2027. La rentabilidad actual de los agricultores de Aguaymanto es de 18%.

Esta mayor rentabilidad se lograría, como se comentará más adelante, a través de reducciones en los costos de producción, logrado gracias al mayor volumen producido gracias a economías de escala, a mejores precios y mayor valor agregado en los

productos, a la mayor calidad y certificaciones de los productos y finalmente gracias a la integración vertical que se buscaría

OLP 3: En base al empleo generado por esta industria, se conseguirá que se contraten una cantidad de 10.7 millones de jornales laborales al 2027, generando 78 mil empleos. Esta meta de jornales establecida, se alcanzaría gracias a las mayores tierras cosechadas, al mayor volumen de producción alcanzado y gracias a la integración vertical que tendrían los productores, ya que se buscaría contar con plantas propias de producción, centros de acopio y hasta flotas propias para la distribución de los productos.

5.6. Conclusiones

Los intereses de la industria de aguaymanto están enfocados con la visión al 2027, teniendo un potencial alto; debido a factores ventajosos como los climatológicos, demográficos, y al interés mundial por el consumo de alimentos saludables y su alto valor nutricional. Lo que no quita que existan factores que deben ser mejorados para que se cumpla la visión al 2027.

Los objetivos a largo plazo permitirán la consecución de esta visión, y se han establecido ciertos lineamientos bajo los cuales se espera alcanzar lo previsto. Estos lineamientos serán luego abordados con mayor detalle, por medio de los objetivos de corto plazo (OCP), definidos también en este planeamiento estratégico.

Por último, la industria del aguaymanto busca incrementar el rendimiento por hectárea de cultivo, con el propósito de aumentar una oferta exportable que satisfaga la demanda internacional. Esto, bajo la premisa de que el Perú, como lugar de origen del fruto, marcará una posición comparativa ventajosa.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

El FODA es una de las matrices más interesantes, pues permite conocer la situación actual de la industria del aguaymanto, a través de un concienzudo análisis del entorno e interno, permitiendo generar estrategias en cada uno de sus cuatro cuadrantes: (a) explorar, (b) buscar, (c) evitar y (d) confrontar. Por tal razón, se muestra en la matriz la relación de los factores externos e internos de la industria, con el fin de desarrollar dichas estrategias: (a) FO, se enfoca en emplear las fortalezas para aprovechar las oportunidades; (b) la DO trata de mejorar las debilidades para aprovechar las oportunidades; (c) la FA utiliza las fortalezas para reducir el riesgo de las amenazas; y (d) en la DA se deben tomar acciones que reduzcan las debilidades y eviten las amenazas.

El FODA de la industria peruana del aguaymanto puede observarse en la Tabla 9.

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

Permitió determinar la postura estratégica de la industria y combinar los factores de fortaleza de dicha industria; estabilidad del entorno, desde una perspectiva estratégica externa; y la fortaleza financiera y ventaja competitiva, desde una perspectiva interna.; plasmado en cuatro cuadrantes asociados a una postura estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (d) defensiva o (e) competitiva. La matriz PEYEA puede verse en la Tabla 10.

El resultado de la matriz PEYEA indica que la industria es competitiva, al ubicarse en el cuadrante FA; por lo que debe enfocarse en adquirir más recursos económicos para impulsar proyectos de cultivos y de innovación tecnológica, en aras de poder incrementar la producción, la tecnificación, el mejoramiento de tierras y de semillas. Esto, con el fin de lograr un mayor posicionamiento, tener mayores ventas, reducir costos y tener una propuesta de valor única, que a largo plazo permita lograr la diferenciación (véase la Figura 2).

Tabla 9

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

	Fortalezas-F	Debilidades-D
	1. Concentración geográfica de productores. 2. Producción adaptable a diversos climas. 3. Productores con alta experiencia en aguaymanto. 4. Diversidad de usos y consumos. 5. Existencia de organismos públicos que fomentan consumo. 6. Productos con altos beneficios medicinales. 7. Alto potencial y aceptación a nivel mundial. 8. Mano de obra masiva.	1. Precio no representa beneficio para productores. 2. Falta de una marca "Aguaymanto Perú" que ayude a identificar el sector. 3. Poco uso de tecnología aplicada a la producción. 4. Pobre influencia en los canales de comercialización. 5. Escasez de normas de calidad y certificaciones en la producción de aguaymanto. 6. Escasa cultura exportadora en las zonas de cultivo. 7. Debilidad del clúster para la unificación de las asociaciones. 8. Escasa capacidad de gestión de las pymes.
Oportunidades	FO-Explorar	DO-Buscar
1. Marca Perú - posición. 2. Tendencias Mundiales hacia alimentación. 3. Demanda alta de mercados internacionales. 4. Tratado de Libre comercio. 5. Gastronomía peruana - posición. 6. Desarrollo de zonas productoras. 7. Desarrollo de productos con valor agregado. 8. Biotecnología para mejorar rendimiento de cultivos.	FO1. Desarrollar productos con valor agregado. FO2. Incrementar penetración de mercado en el mercado externo - aprovechar ILC. FO3. Relacionar producto con la Marca Perú. FO4. Enfocar el cultivo al Aguaymanto orgánico, para exportación. FO5. Crear marca para mercado interno y externo. FO6. Asociarse con operadores turísticos para fomentar el consumo en el turismo vivencial. FO7. Asociarse con restaurantes para fomentar consumo y promoción de aguaymanto peruano.	DO1. Crear asociación y clústeres en regiones productivas. DO2. Integrar verticalmente hacia adelante para abarcar más eslabones de la cadena, conseguir margen y poder de negociación. DO3. Asociar la mayor cantidad de productores, crecer en hectáreas y volumen. DO4. Invertir en capacitación para mejora de cultivo y tecnificación productiva. DO5. Regular las condiciones laborales para atraer mano de obra. DO6. Aprovechar iniciativas de investigación del Estado y generarlas mediante asociaciones. DO7. Consolidar fuentes de bases de datos y conocimiento para apoyo en la organización del sector. DO8. Optar por financiamiento como asociación para conseguir infraestructura para cadena de suministro.
Amenazas: Matriz FODA	FA-Confronte Fortalezas - F	DA-Evite Debilidades - D
Amenazas: 1. Variabilidad de precios en últimos años. 2. Colombia: mejor organización, producción y calidad. 3. Clima variable: pueda generar daños. 4. Variación en tipo de cambio. 5. Amenaza de bajo rendimiento por único cultivo. 6. Barreras de ingreso a mercados internacional. 7. Centralización de poder en los clúster o asociaciones. 8. Uso de productos sustitutos más baratos, como insumo producto final.	FA-Confronte FA1. Estandarizar la calidad frente a la competencia. FA2. Capacitar para no perder rendimiento del suelo - rotación de cultivo. FA3. Ampliar zonas de producción (volumen). FA4. Desarrollar conocimiento financiero para evitar riesgo cambiario. FA5. Promocionar beneficios nutricionales frente a sustitutos. FA6. Fomentar en los productores conseguir certificaciones de calidad en el <i>know how</i> productivo.	DA-Evite DA1. Organizar con profesionales la gestión de las asociaciones. DA2. Promocionar la imagen de la asociación como un organismo, ordenado y sin corrupción. DA3. Conseguir capacitaciones de la Autoridad del Agua, para mejoras en el uso hídrico. DA4. Usar tecnología para mejorar la calidad de las semillas y los procesos mecánicos del cultivo. DA5. Construir infraestructura de procesamiento de productos con valor agregado (almacenes, plantas, entre otros). DA6. Monitorear el movimiento de la oferta-demanda, para controlar volúmenes de producción en pro del control del precio. DA7. Conseguir alianzas con el sector público para desarrollar investigación y compartir conocimiento.

Tabla 10

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)								
Cambios tecnológicos.	1	Muchos	1	2	3	4	5	6
Tasa de inflación.	4	Alta	1	2	3	4	5	6
Variabilidad de la demanda.	2	Grande	1	2	3	4	5	6
Rango de precios de productos competitivos.	2	Amplio	1	2	3	4	5	6
Barreras de entrada al mercado.	3	Pocas	1	2	3	4	5	6
Rivalidad/presión competitiva.	2	Alta	1	2	3	4	5	6
Elasticidad de los precios de la demanda.	3	Elástica	1	2	3	4	5	6
Presión de los productos sustitutos.	4	Alta	1	2	3	4	5	6
Promedio (-6)	-3.38							
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)								
Potencial de crecimiento.	6	Bajo	1	2	3	4	5	6
Potencial de utilidades.	5	Bajo	1	2	3	4	5	6
Estabilidad financiera.	4	Baja	1	2	3	4	5	6
Conocimiento tecnológico.	1	Simple	1	2	3	4	5	6
Utilización de recursos	2	Ineficiente	1	2	3	4	5	6
Intensidad de capital.	3	Baja	1	2	3	4	5	6
Facilidad de entrada al mercado.	2	Fácil	1	2	3	4	5	6
Productividad/utilización de capacidad.	2	Baja	1	2	3	4	5	6
Poder de negociación de los productores.	1	Bajo	1	2	3	4	5	6
Promedio	2.89							
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)								
Retorno de la inversión.	3.0	Bajo	1	2	3	4	5	6
Apalancamiento.	2.0	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6
Liquidez.	1.0	Desbalanceada	1	2	3	4	5	6
Capital requerido versus capital disponible.	1.0	Alto	1	2	3	4	5	6
Flujo de caja.	2.0	Bajo	1	2	3	4	5	6
Facilidad de salida del mercado.	5.0	Difícil	1	2	3	4	5	6
Riesgo involucrado en el negocio.	1.0	Alto	1	2	3	4	5	6
Rotación de inventarios.	3.0	Lento	1	2	3	4	5	6
Uso de economías de escala y experiencia.	2.0	Bajas	1	2	3	4	5	6
Promedio	2.222							
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)								
Participación en el mercado.	2	Pequeña	1	2	3	4	5	6
Calidad del producto.	5	Inferior	1	2	3	4	5	6
Ciclo de vida del producto.	5	Avanzada	1	2	3	4	5	6
Ciclo de reemplazo del producto.	5	Variable	1	2	3	4	5	6
Lealtad del consumidor.	5	Baja	1	2	3	4	5	6
Utilización de la capacidad de los competidores.	5	Baja	1	2	3	4	5	6
Conocimiento tecnológico.	1	Bajo	1	2	3	4	5	6
Integración vertical.	1	Baja	1	2	3	4	5	6
Velocidad de introducción de nuevos productos.	2	Lenta	1	2	3	4	5	6
Promedio (-6)	-2.56							

6.3. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG fue desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG). Tiene como base la relación estrecha entre la participación de mercado y la generación del efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Fue diseñada para contribuir a la formulación de estrategias en organizaciones multidivisionales. En dicha matriz, la industria del aguaymanto tiene un alto crecimiento; sin embargo, aún es poco conocido en el país, y su representatividad en la participación de las exportaciones del total de productos frescos es baja. Es por ello que el aguaymanto se representa en la categoría interrogante, por su potencial desarrollo a nivel mundial.

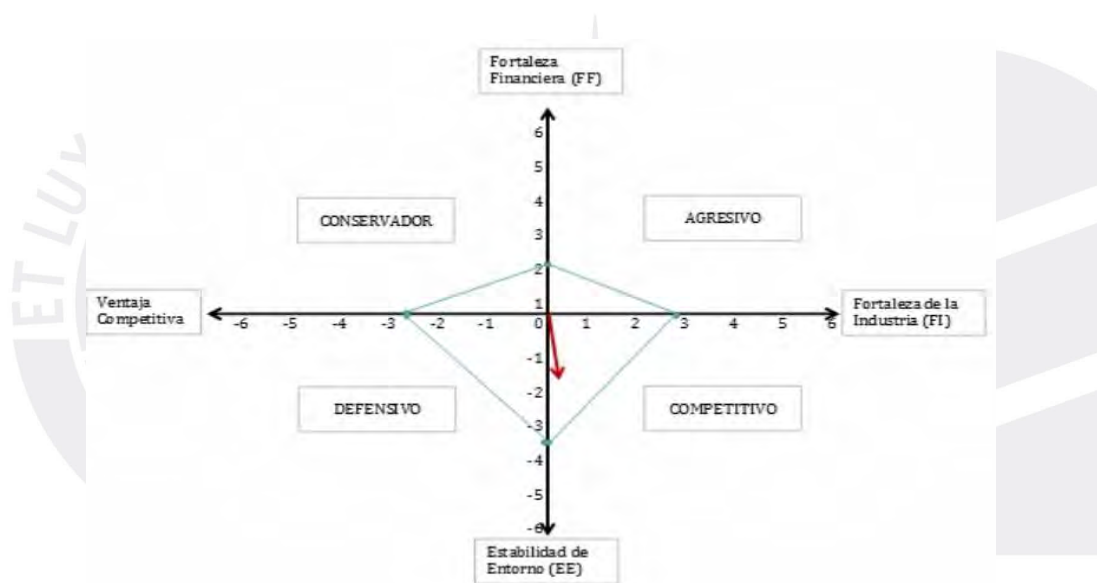


Figura 2. Matriz PEYEA.

Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 275). por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

En la matriz, el valor total ponderado de la MEFI es 2.48; y el valor total ponderado de la MEFE, 2.11. Esto da como resultado que la industria peruana de aguaymanto se encuentre en el cuadrante cinco; es decir, tiene una posición interna media y externa promedio, cuya prescripción es 'retener y mantener'. Por ende, se recomienda que las

estrategias implementadas con el fin de reforzar y ampliar la industria del aguaymanto sean intensivas, como son: penetración en el mercado y desarrollo de productos.

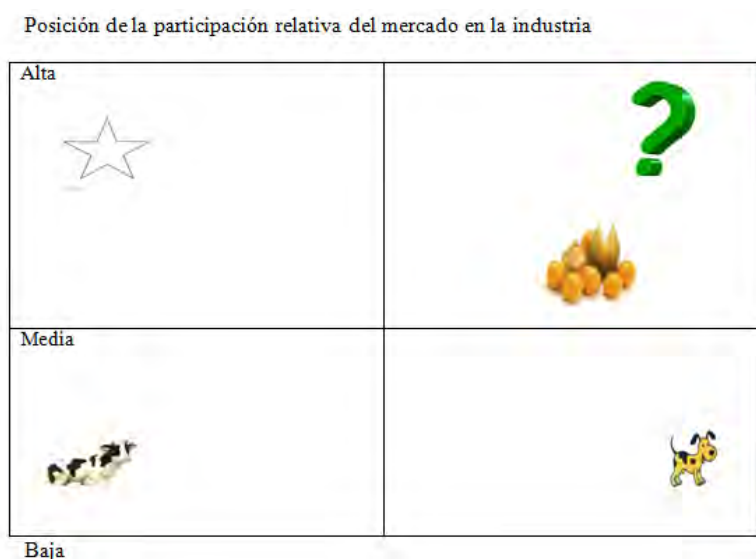


Figura 3. Matriz del Boston Consulting Group.

Los valores de la MIE pueden verse en la Figura 4.

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Para el desarrollo de la MGE, se indica la situación de la posición competitiva y el ritmo de crecimiento de la industria del aguaymanto. Por lo tanto, se representa a través de un cuadrante con cuatro segmentos: (a) el eje Y positivo representa el rápido crecimiento del mercado, (b) el eje X positivo representa la posición competitiva fuerte, (c) el eje Y negativo representa el lento crecimiento del mercado, y (d) el eje X negativo representa la débil posición competitiva del mercado.

La MGE plantea que la industria del aguaymanto permanece en el Cuadrante I, con una posición fuerte y de gran y diligente crecimiento de su producto en el mercado. Esto debido a lo siguiente: (a) incremento de la demanda de productos con beneficios nutracéuticos; (b) reconocimiento a nivel internacional de Perú como país de origen de productos de calidad, gracias a sus atributos geográficos y climatológicos, etc. Asimismo, las estrategias que se consideran para impulsar esta industria son: (b) diversificación, (c)

aventura conjunta, (d) desarrollo de mercados, (e) penetración en el mercado, (e) desarrollo de productos, (f) integración horizontal y/o (f) integración hacia adelante y hacia atrás.

		TOTAL PONDERADO EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
TOTAL PONDERADO EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V (2.48,2.11)	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II, IV	Crecer y construir	Intensivas Integración
2	III, V y VII	Retener y mantener	Penetración en el mercado Desarrollo de productos
3	VI, VIII y IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

Figura 4. Matriz interna externa (MIE).

Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 267), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

La MGE puede observarse en la Figura 5.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica es un reporte que enlista las estrategias específicas, categorizadas en estrategias alternativas; además, se verifica si cada una de las matrices: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) IE y (e) GE, contienen a una o más estrategias. Aquellas estrategias específicas que se repiten más de tres veces, son las estrategias que se retendrán para ser usadas en la siguiente matriz.

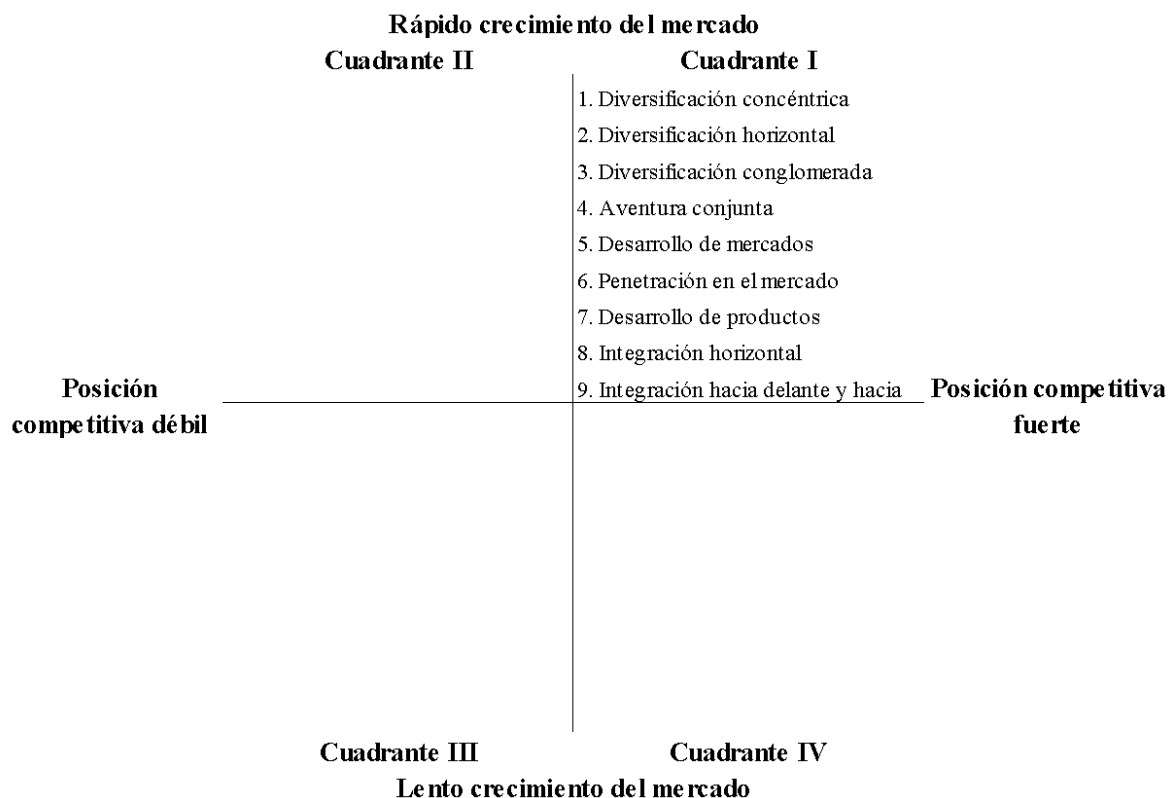


Figura 5. Matriz de gran estrategia (MGE).

Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 283), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

Esta matriz, define la relación de estrategias retenidas y las estrategias de contingencia. La cantidad de estrategias totales son 28; sin embargo, al utilizar el criterio de retención, se obtuvieron 15 estrategias a retener; por lo cual, quedan 13 estrategias de contingencia. El resultado indica que se retienen: (a) cuatro estrategias de desarrollo de producto, (b) cinco estrategias de penetración de mercado, (c) tres estrategias de aventura conjunta y (d) dos estrategias de integración vertical hacia adelante. En tal sentido, la industria y los productores deben trabajar en darle un valor agregado al aguaymanto, para, así, tener otras alternativas de expansión hacia otros mercados locales e internacionales. Esto, con el fin de buscar la asociatividad de los agricultores, y que así puedan generar un mayor volumen de venta de aguaymanto.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Al analizar la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, se ha considerado las estrategias retenidas en la matriz DE. Así mismo es importante mencionar que hay un criterio de retención, en el cual solo deben permanecer las estrategias cuyos puntajes sean mayores o iguales a cinco. De este análisis, se obtuvieron siete estrategias retenidas.

El resultado de la matriz indica que la industria utilice las estrategias: (a) desarrollar productos con valor agregado para el mercado interno y externo, (b) incrementar la penetración del mercado externo (aprovechar los tratados de libre comercio), (c) crear marca Perú para el aguaymanto, tanto para el mercado nacional e internacional, (d) estandarizar una producción de calidad frente a la competencia, (e) estandarizar la calidad para posicionarnos ante la competencia con Colombia, (f) crear asociaciones y clústeres en regiones productivas, y (g) lograr la integración vertical hacia adelante para abarcar más eslabones de la cadena y conseguir mayor margen de ganancia y poder de negociación (véanse las tablas 11 y 12).

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La MR considera cuatro factores: (a) Consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad. Asimismo, permite evaluar las estrategias retenidas en la matriz CPE, las mismas que deben cumplir con los factores antes señalados. Además, debe considerarse que solo aquellas estrategias que cumplan con los cuatro criterios son las que se retendrán, pues podrían generar un impacto negativo en la etapa de implementación.

Como resultado del análisis de la matriz de Rumelt, de las siete estrategias retenidas, solo se retendrán seis estrategias: (a) desarrollar productos con valor agregado para el mercado interno y externo, (b) incrementar la penetración en el mercado externo, (c) crear la marca Perú para el Aguaymanto, y ser reconocidos en el mercado internacional, (d) estandarizar la calidad para posicionarnos ante Colombia, que es la principal competencia, (e)

crear asociaciones y clústeres en regiones productivas, e (f) integrar verticalmente hacia adelante para conseguir mayor margen e incrementar su participación de mercado.

La matriz de Rumelt de la industria peruana del aguaymanto puede verse en la Tabla 13.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La ME considera tres criterios éticos: (a) Derechos, (b) justicia, y (c) utilitarismo. La evaluación consiste en identificar si las seis estrategias retenidas en la MR cumplen con los aspectos éticos considerados; por ejemplo, que no violen aspectos relacionados a derechos y justicia, y más bien sean útiles. Por lo tanto, solo se retendrán aquellas estrategias que cumplan de forma total con cada criterio considerado en la ME.

En este sentido, según análisis, el resultado indica que las seis estrategias retenidas en la MR cumplen con los tres aspectos éticos de la ME; por lo cual, se sugiere que la industria implemente las estrategias: (a) Desarrollar productos con valor agregado para el mercado interno y externo; (b) incrementar la penetración en el mercado externo; (c) crear la marca Perú para el aguaymanto, para ser reconocidos en el mercado internacional; (d) estandarizar la calidad para superar a Colombia en este aspecto, que es la principal competencia; (e) crear asociaciones y clústeres en regiones productivas; y (f) lograr la integración vertical hacia adelante para conseguir un mayor margen e incrementar el mercado.

La matriz de ética se presenta en la Tabla 14.

Tabla 11

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Origen	Estrategias	Clasificación	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1.	Desarrollar productos con valor agregado	Desarrollo de producto	X	X	X	X	X	5
FO2.	Incrementar penetración de mercado en el mercado externo – aprovechar ILC.	Penetración de mercado	X		X	X	X	4
FO3.	Relacionar producto con la Marca Perú.	Penetración de mercado	X		X	X	X	4
FO4.	Enfocar el cultivo al Aguaymanto orgánico, para exportación.	Penetración de mercado	X		X	X	X	4
FO5.	Crear marcas para mercado interno y externo.	Desarrollo de producto	X	X	X	X	X	5
FO6.	Asociarse con operadores turísticos para fomentar el consumo en el turismo vivencial.	Penetración de mercado	X		X	X	X	4
FO7.	Asociarse con restaurantes para fomentar consumo y promoción de aguaymanto peruano.	Penetración de mercado	X		X	X	X	4
FA1.	Estandarizar la calidad frente a la competencia.	Desarrollo de producto	X	X	X	X	X	5
FA2.	Capacitar para no perder rendimiento del suelo - rotación de cultivo.	Calidad total	X					1
FA3.	Ampliar zonas de producción (volumen).	Rightsizing	X	X				2
FA4.	Desarrollar conocimiento financiero para evitar riesgo cambiario.	Gerencia de Procesos	X					1
FA5.	Promocionar beneficios nutricionales frente a sustitutos.	Penetración de mercado	X	X	X	X		4
FA6.	Fomentar en los productores conseguir certificaciones de calidad en el <i>knowhow</i> productivo.	Desarrollo de producto	X	X	X	X	X	5
LU1.	Crear asociación y clústeres en regiones productivas.	Aventura conjunta	X	X	X		X	4
LU2.	Integrar verticalmente hacia adelante para abarcar más eslabones de la cadena, conseguir margen y poder de negociación	Integración vertical hacia adelante	X		X		X	3
LU3.	Asociar la mayor cantidad de productores, crecer en hectáreas y volumen.	Aventura conjunta	X	X	X		X	4
LU4.	Investir en capacitación para mejora de cultivo y tecnificación productiva.	Calidad total	X					1
LU5.	Regular las condiciones laborales para atraer mano de obra.	Gerencia de Procesos	X					1
LU6.	Aprovechar iniciativas de investigación del Estado y generarlas mediante asociaciones.	Gerencia de Procesos	X					1
LU7.	Consolidar fuentes de bases de datos y conocimiento para apoyo en la organización del sector.	Gerencia de Procesos	X					1
LU8.	Optar por financiamiento como asociación para conseguir infraestructura para cadena de suministro.	Gerencia de Procesos	X					1
DA1.	Organizar con profesionales la gestión de las asociaciones.	Reingeniería de Procesos	X					1
DA2.	Promocionar la imagen de la asociación como un organismo, ordenado y sin corrupción.	Reingeniería de Procesos	X					1
DA3.	Conseguir capacitaciones de la Autoridad del Agua, para mejoras en el uso hídrico.	Calidad total	X					1
DA4.	Usar tecnología para mejorar la calidad de las semillas y los procesos mecánicos del cultivo.	Calidad total	X					1
DA5.	Construir infraestructura de procesamiento de productos con valor agregado (almacenes, plantas, entre otros).	Integración vertical hacia adelante	X		X		X	3
DA6.	Monitorear el movimiento de la oferta-demanda, para controlar volúmenes de producción en pro del control del precio.	Gerencia de Procesos	X					1
DA7.	Conseguir alianzas con el sector público para desarrollar investigación y compartir conocimiento.	Aventura conjunta	X	X	X		X	4

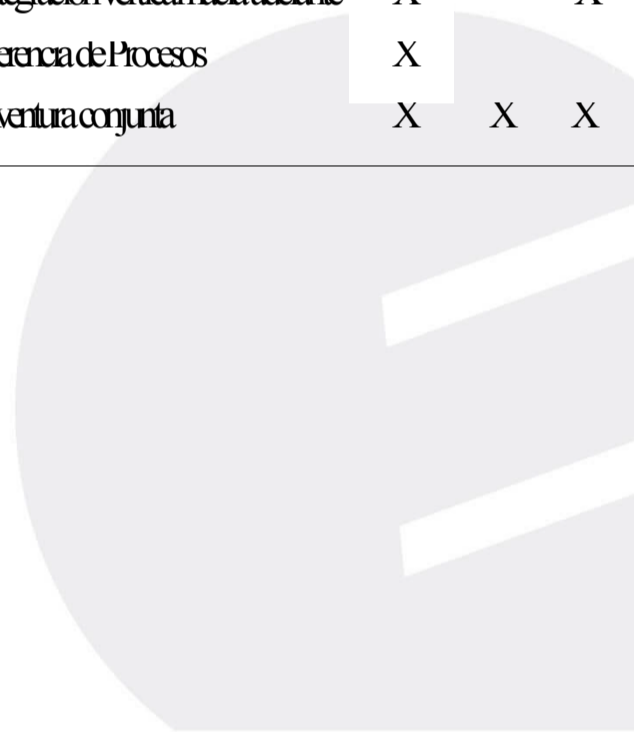


Tabla 12

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos de éxito	Peso	FO1 Desarrollar productos con valor agregado en el mercado interno – aprovechar Tratado Libre Comercio				FO3 Relacionar producto con la Marca Perú, cultivo al Aguyamiento orgánico, para exportación.				FO5 Crear marcas para mercado interno y externo turísticos para fomentar el consumo en el turismo vivencial				FO7 Asociarse con restaurantes para fomentar consumo y promoción de aguaymanto peruano				FA1 Estandarizar la calidad frente a la competencia.				FA5 Promocionar beneficios nutricionales frente a sustitutos conseguir certificaciones de calidad en el know how productivo asociación y clústeres en regiones productivas eslabones de la cadena, conseguir margen y poder de negociación la mayor cantidad de productores, crecer en hectáreas y volumen				FA5 Construir infraestructura de procesamiento de productos con valor agregado (almacenes, plantas, entre otros sector público para desarrollar investigación y compartir conocimiento							
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA				
Oportunidades:																																	
1. Nuevas tendencias mundiales hacia la alimentación mundial.	0.16	4	0.64	2	0.32	2	0.32	4	0.64	3	0.48	2	0.32	2	0.32	3	0.48	2	0.32	4	0.64	2	0.32	2	0.32	1	0.16	1	0.2	2	0.3		
2. Aprovechamiento de asociación de la marca Perú.	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.1	2	0.1		
3. Desarrollo productos con alto valor nutricional.	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.2	3	0.2		
4. Desarrollar la economía en los sectores productores.	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.3	2	0.1		
5. Aprovechar la asociación con el crecimiento de la gastronomía peruana.	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.1	1	0.1		
6. Aumentar ventas en mercados internacionales.	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1		
7. Exportación con ventajas gracias a tratados comerciales.	0.06	2	0.1	4	0.24	3	0.18	2	0.1	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.1	1	0.1		
8. Mejorar rendimiento a través de la tecnología.	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06	1	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	4	0.08	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.0	4	0.1		
Amenazas:																																	
1. Riesgo de perder rendimiento por único cultivo.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.1	3	0.2		
2. Variabilidad lata en los precios en los últimos años.	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.1	1	0.1		
3. Daño de la producción por aspectos climatológicos.	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.1	1	0.1		
4. Alto nivel de producción de Colombia.	0.03	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09	4	0.12	1	0.03	1	0.03	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.1	2	0.1		
5. Variación del tipo de cambio.	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	2	0.02	2	0.02	4	0.04	3	0.03	4	0.04	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.0	1	0.0		
6. Productos sustitutos usados para otros productos.	0.01	3	0.03	2	0.02	4	0.04	3	0.03	2	0.02	1	0.01	1	0.01	3	0.03	1	0.01	3	0.03	2	0.02	2	0.02	2	0.02	1	0.0	1	0.0		
7. Altas barreras de entrada por estándares de calidad de mercado externo.	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2		
8. Burocracia en asociaciones y posible corruptela.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.0	1	0.0		
Fortalezas:																																	
1. Líderes del sector en la producción.	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3
2. Facilidad de organizar clúster debido a la concentración geográfica de productores.	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.2	2	0.1		
3. Consideración como alimento de muy alto valor nutritivo.	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2	4	0.4	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1		
4. Capacidad del producto para diversos usos y formas de consumo.	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.2	1	0.0		
5. Producto diferenciado en mercado externo, no ajustable a ciclo económico.	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.0	1	0.0		
6. Capacidad de biogenética para mejoramiento de rendimiento.	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.1	4	0.2		
7. Experiencia en el cultivo.	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.1	2	0.1		
8. Existencia de organismos que fomentan el consumo,	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.1	2	0.1		
Debilidades:																																	
1. Pocas tierras realmente aptas.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.1	1	0.1		
2. Poca mano de obra por migraciones.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.1	1	0.1		
3. Apoyo del Gobierno es mínimo.	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1	3	0.3		
4. Fragmentación y poca asociatividad de productores.	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11	2	0.22	1	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.3	1	0.1		
5. La información del Minagri es escasa.	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.0	2	0.1		
6. Poca capacitación a agricultores.	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	1	0.0	1	0.0		
7. Precio injusto para agricultores.	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.2	1	0.1		
8. Poca inversión en tecnología.	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08	4	0.2	4	0.2		
Total	2.00		5.15		5.49		4.47		4.92		5.25		3.59		3.59		6.33		3.54		5.87		5.16		5.04		4.74		3.5		3.7		

Tabla 13

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Desarrollar productos con valor agregado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Incrementar penetración de mercado en el mercado externo - aprovechar TLC.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Crear marca para mercado interno y externo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Fomentar en los productores conseguir certificaciones de calidad en el <i>know how</i> .	SI	SI	SI	No	Ni
Estandarizar la calidad frente a la competencia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Crear asociación y clústeres en regiones productoras.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Integrar verticalmente hacia adelante y abarcar eslabones en la cadena, conseguir margen y negociación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Según las matrices anteriores y la evaluación inicial, se consideraron veintiocho estrategias. Sin embargo, al llegar a la ME, se obtuvieron seis estrategias, conocidas también como primarias; por lo cual, las estrategias 22 restantes corresponden a las no retenidas o de contingencia, o llamadas secundarias (véase la Tabla 15).

6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Se usa esta matriz para constatar que las seis estrategias retenidas deben estar relacionadas con los tres objetivos de largo plazos propuestos: (a) ventas, (b) rentabilidad y (c) empleo. Asimismo, en el caso de que una de las estrategias no esté relacionada con los objetivos, esta pasará a ser estrategia de contingencia. Finalmente, al realizar la evaluación, se obtuvo que las seis estrategias harán posible que se alcancen los OLP. Véase la Tabla 16.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Son identificados como competidores directos de la industria de aguaymanto a Colombia y Ecuador; y los arándanos como producto sustituto. Respecto a Colombia y a Ecuador como competidores, el primero es el máximo referente de exportación de este

producto; sin embargo, ambos países pueden realizar acciones comerciales y de producción que podrían contrarrestar el crecimiento de la industria en el Perú.

Tabla 14

Matriz de Ética

Origen	Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		
		Impacto en el derecho a la vida.	Impacto en el derecho a la propiedad.	Impacto en el derecho al libre pensamiento.	Impacto en el derecho a la privacidad.	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	Impacto en el derecho a hablar libremente.	Impacto en el derecho al debido proceso.	Impacto en la distribución.	Equidad en la administración.	Normas de compensación.	Fines y resultados estratégicos.	Medios estratégicos empleados.	Se acepta.
FO1.	Desarrollar productos con valor agregado.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO2.	Incrementar penetración de mercado en el mercado externo – aprovechar TLC.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO5.	Crear marca para mercado interno y externo.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA6.	Fomentar en los productores conseguir certificaciones de calidad en el <i>know how</i> productivo.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA1.	Estandarizar la calidad frente a la competencia.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO1.	Crear asociación y clústeres en regiones productivas.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO2.	Integrar verticalmente hacia adelante para abarcar más eslabones de la cadena, conseguir margen y poder de negociación.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 282), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

Pese a lo anterior, se precisa que el Perú goza de un abanico de opciones referentes al aguaymanto, que permitirían el crecimiento continuo de la industria nacional a través de la asociatividad de los agricultores y la creación de clústeres geográficos identificados.

Tabla 15

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas	
FO1.	Desarrollar productos con valor agregado.
FO2.	Incrementar penetración de mercado en el mercado externo - aprovechar los TLC.
FO5.	Crear marcas para mercado interno y externo.
FA1.	Estandarizar la calidad frente a la competencia.
DO1.	Crear asociación y clústeres en regiones productivas.
DO2.	Integrar verticalmente hacia adelante para abarcar más eslabones de la cadena, conseguir margen y poder de negociación.
Contingencia	
FO3.	Relacionar producto con la Marca Perú.
FO4.	Enfocar el cultivo al Aguaymanto orgánico, para exportación.
FO6.	Asociarse con operadores turísticos para fomentar el consumo en el turismo vivencial.
FO7.	Asociarse con restaurantes para fomentar consumo y promoción de aguaymanto peruano.
FA2.	Capacitar para no perder rendimiento del suelo - rotación de cultivo.
FA3.	Ampliar zonas de producción (volumen).
FA4.	Desarrollar conocimiento financiero para evitar riesgo cambiario.
FA5.	Promocionar beneficios nutricionales frente a sustitutos.
FA6.	Fomentar en los productores conseguir certificaciones de calidad en el <i>know how</i> productivo.
DO3.	Asociar la mayor cantidad de productores, crecer en hectáreas y volumen.
DO4.	Invertir en capacitación para mejora de cultivo y tecnificación productiva.
DO5.	Regular las condiciones laborales para atraer mano de obra.
DO6.	Aprovechar iniciativas de investigación del Estado y generarlas mediante asociaciones.
DO7.	Consolidar fuentes de bases de datos y conocimiento para apoyo en la organización del sector.
DO8.	Optar por financiamiento como asociación para conseguir infraestructura para cadena de suministro.
DA1.	Organizar con profesionales la gestión de las asociaciones.
DA2.	Promocionar la imagen de la asociación como un organismo, ordenado y sin corrupción.
DA3.	Conseguir capacitaciones de la Autoridad del Agua, para mejoras en el uso hídrico.
DA4.	Usar tecnología para mejorar la calidad de las semillas y los procesos mecánicos del cultivo.

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 286), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

Por último, respecto al arándano como producto sustituto, tiene un gran potencial de crecimiento, pero no cuenta con los beneficios nutracéuticos, que sí tienen el aguaymanto.

6.13. Conclusiones

Se identificaron 28 estrategias que podrían permitir el crecimiento de la industria del aguaymanto en el Perú, aunque al desagregar individualmente cada una se obtuvo seis estrategias, las cuales son el aporte del esfuerzo de este planeamiento estratégico.

Tabla 16

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	
	Se logrará ventas por US\$ 22 millones al 2027. Las ventas actuales de los agricultores son de US\$ 3.2 millones.	Se logrará una rentabilidad del 25% al 2027. La rentabilidad actual de los agricultores de aguaymanto es de 18%	En base al empleo generado por esta industria, se conseguirá que se contraten una cantidad de 9000 empleos directos al 2027	
FO1. Desarrollar productos con valor agregado	X	X	X	3
FO2. Incrementar penetración de mercado en el mercado externo – aprovechar Tratado Libre Comercio	X	X	X	3
FO5. Crear marca para mercado interno y externo	X	X	X	3
FA1. Estandarizar la calidad frente a la competencia.	X	X	X	3
DO1. Crear asociación y clústeres en regiones productivas	X	X	X	3
DO2. Integrar verticalmente hacia adelante para abarcar más eslabones de la cadena, conseguir margen y poder de negociación	X	X	X	3

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 290), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

Asimismo, el análisis realizado en este capítulo permite asegurar que la industria del aguaymanto es competitiva. Por otro lado, indica que tiene un rápido crecimiento en el mercado, pero se debe crear valor agregado que permita incrementar la acogida de los clientes internacionales y nacionales.

Del análisis de las 12 matrices, se obtuvo seis estrategias, que son: (a) desarrollar productos con valor agregado para el mercado interno y externo; (b) incrementar la penetración en el mercado externo; (c) crear la marca Aguaymanto Perú, para ser reconocidos en el mercado internacional; (d) estandarizar la calidad para enfrentar a Colombia, que es el principal competidor; (e) crear asociaciones y clústeres en regiones productivas; y (f) lograr la integración vertical hacia adelante, para conseguir mayor margen e incrementar la participación en el mercado.

Tabla 17

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Posibilidades de los principales competidores		
	Colombia	Ecuador	Arándano
FO1. Desarrollar productos con valor agregado.	Desarrollar productos orgánicos con valor agregado.	Desarrollo de productos aprovechando los mercados vecinos.	Gran diversidad de productos, similares al aguaymanto.
FO2. Incrementar penetración de mercado en el mercado externo - aprovechar el TLC.	Competir con calidad en el TLC.	Incluido en varios tratados y mayor facilidad de ingreso a EE.UU.	Mucho poder de negociación por su volumen de comercialización.
FO5. Crear marca para mercado interno y externo.	Mejorar el Posicionamiento.	Crear marca propia.	Diferenciar sus productos por calidad o precio para aumentar las ventas.
FA1. Estandarizar la calidad frente a la competencia.	Promocionar la calidad de productos.	Asociar buena calidad con producto orgánico.	Desarrollo de tecnologías y procesos.
DO1. Crear asociación y clústeres en regiones productivas.	Asociar el aguaymanto con la cultura andina.	Aprovechar apoyo del Estado para crear asociaciones con mejor gestión.	Formación de asociaciones soportadas por el volumen de ventas.
DO2. Integrar verticalmente hacia adelante para abarcar más eslabones de la cadena, conseguir margen y poder de negociación.	Desarrollar productos orgánicos de alta calidad.	Los clúster pueden estar más enfocados con infraestructura ideal para procesos más eficientes.	Diversificación de posibles industrias.

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 279), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

En concordancia con el Plan Estratégico para Aguaymanto de Perú (Patiño, 2012) las estrategias esgrimidas en el presente plan buscan reforzar que el valor demandado por los mercados mundiales, llegue a toda la cadena. En este punto, ambos planes coinciden en la formulación de estrategias tomando como punto de partida la necesidad de ampliar y reforzar el sector, pues a la fecha el mercado ha variado cualitativamente, pero la oferta peruana sigue siendo la misma, inclusive con las ventajas comparativas descritas anteriormente.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los objetivos de corto plazo sirven para alcanzar los OLP, y su definición da comienzo a la implementación estratégica.

Tabla 18

Matriz Objetivos Corto Plazo

OLP1.	Se logrará ventas por US\$ 22 millones al 2027. Las ventas actuales son de US\$ 3.2 millones.
OCP1.1.	Al 2022, incrementar las ventas de US\$ 4.5 millones, el 30% de las ventas actuales a través del ingreso a mercados internacionales.
OCP1.2.	Al 2022, incrementar la producción a 4220 toneladas, lo que representa el 15% de la producción actual, de 3670 toneladas.
OCP1.3.	Al 2019, se contará con la marca Aguaymanto Perú producida en los clústeres, permitiendo incrementar el precio en un 5%, llegando a US\$ 9.3 por kg.
OCP1.4.	Al 2022, incrementar el precio promedio por kilo de aguaymanto US\$ 9.3 por kg a US\$ 10.2 por kg, creciendo un 15%.
OCP1.5.	Al 2022, se concretará la construcción de los centros de acopio en Cajamarca, Áncash y Junín, de 4,000 toneladas cosechadas cada una, consiguiendo un 25% adicional en ventas.
OLP2.	Se logrará una rentabilidad de 25% para los productores al 2027, actualmente es de 18%.
OCP2.1.	Al 2022, logrará un incremento de 2% en la rentabilidad de los productores, a través de la certificación de calidad y de producto orgánico.
OCP2.2.	Al 2022, incrementar el precio de los productos con mayor valor agregado, incrementando en rentabilidad 0.75%.
OCP2.3.	Al 2022, disminuir costos de producción con la infraestructura rediseñada con puntos de acopio y ahorro, gracias al poder de negociación de las asociaciones, consiguiendo un incremento en la rentabilidad de 0.75%.
OCP2.4.	Al 2022, contar con una flota de transporte para los servicios de recojo en puntos de acopio y envío a plantas de procesamiento, permitiendo reducir costos y aumentar la rentabilidad en 0.25%.
OCP2.5.	Al 2019, con marca propia Aguaymanto Perú con un mayor valor agregado, conseguir un incremento en la rentabilidad global de 0.35%.
OLP3.	Sobre la base del empleo generado por esta industria, se conseguirá que se contrate a 10.7 millones de jornales laborales.
OCP3.1.	Al 2022, conseguir 3,210,000 jornales laborales, incrementando en 30% al actual.
OCP3.2.	Al 2019, incluir en la marca creada, la condición de precio justo para el pago a los agricultores asociados, influenciando en el 60% de los empleos generados en ese año.
OCP3.3.	Al 2019, conseguir que el 50% de los productores se certifique en tecnificación, mejor uso de recursos y conocimiento de semillas, lográndose retener 300,000 jornales.
OCP3.4.	Al 2022, se construirán 15 puntos de acopio, cinco en cada región, logrando que se incrementen en 3500 los empleados para atender estos centros.

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 291), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). Se logrará ventas por US\$ 22 millones al 2027. Las ventas actuales son de US\$ 3.2 millones

- Objetivo de corto plazo (OCP1.1): Al 2022, incrementar las ventas de US\$ 4.5 millones, el 30% de las ventas actuales a través del ingreso a mercados internacionales. En los siguientes años se deberá mantener un ritmo tal que permita el cumplimiento del OLP1, este OCP1.1 es un hito al quinto año de iniciado el presente plan.
- Objetivo de corto plazo (OCP1.2): Al 2022, incrementar la producción a 4220 toneladas, lo que representa el 15% de la producción actual, de 3670 toneladas. En los siguientes años se deberá mantener un ritmo tal que permita el cumplimiento del OLP1, este OCP1.2 es un hito al quinto año de iniciado el presente plan.
- Objetivo de corto plazo (OCP1.3): Al 2019, se contará con la marca Aguaymanto Perú producida en los clústeres, permitiendo incrementar el precio en un 5%, llegando a US\$ 9.3 por kg.
- Objetivo de corto plazo (OCP1.4): Al 2022, incrementar el precio promedio por kilo de aguaymanto US\$ 9.3 por kg a US\$ 10.2 por kg, creciendo un 15%. En los siguientes años se deberá mantener un ritmo tal que permita el cumplimiento del OLP1, este OCP1.4 es un hito al quinto año de iniciado el presente plan.
- Objetivo de corto plazo (OCP1.5): Al 2022, se concretará la construcción de los centros de acopio en Cajamarca, Ancash y Junín, de 4,000 toneladas cosechadas cada una, consiguiendo un 25% adicional en ventas.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). Se logrará una rentabilidad de 25% para los productores al 2027, actualmente es de 18%.

- Objetivo de corto plazo (OCP2.1): Al 2022, logrará un incremento de 2% en la rentabilidad de los productores, a través de la certificación de calidad y de producto orgánico. Este OCP2.1 es un hito al quinto año de iniciado el presente plan.
- Objetivo de corto plazo (OCP2.2): Al 2022 incrementar el precio de los productos vendidos, a través de productos de mayor valor agregado, consiguiendo así un incremento en la rentabilidad de 0.75%. En los siguientes años se deberá mantener un ritmo tal que permita el cumplimiento del OLP2, este OCP2.2 es un hito al quinto año de iniciado el presente plan.
- Objetivo de corto plazo (OCP2.3): Al 2022 reducir los costos de producción a través del mejor sistema logístico, puntos de acopio y economía de escala, gracias a las asociaciones, consiguiendo un incremento en la rentabilidad de 0.75%. En los siguientes años se deberá mantener un ritmo tal que permita el cumplimiento del OLP2, este OCP2.3 es un hito al quinto año de iniciado el presente plan.
- Objetivo de corto plazo (OCP2.4): Al 2022, contar con una flota de transporte para los servicios de recojo en puntos de acopio y envío a plantas de procesamiento, permitiendo reducir costos y aumentar la rentabilidad en 0.25%.
- Objetivo de corto plazo (OCP2.5): Al 2019 a través de la marca propia, ofrecer productos con mayor valor agregado, consiguiendo de inmediato un incremento en la rentabilidad global de 0.35%.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Sobre la base del empleo generado por esta industria, se conseguirá que se contrate a 10.7 millones de jornales laborales.

- Objetivo de corto plazo (OCP3.1): Al 2022, conseguir 3,210,000 jornales laborales, incrementando en 30% al actual. En los siguientes años se deberá mantener un ritmo tal que permita el cumplimiento del OLP3, este OCP3.1 es un hito al quinto año de iniciado el presente plan.

- Objetivo de corto plazo (OCP3.2): Al 2019, incluir en la marca Aguaymanto Perú creada, la condición de precio justo para el pago a los agricultores asociados, influenciando en el 60% de los empleos generados en ese año.
- Objetivo de corto plazo (OCP3.3): Al 2019, conseguir que el 50% de los productores se certifique en tecnificación, mejor uso de recursos y conocimiento de semillas, lográndose retener 300,000 jornales. En los siguientes años se deberá mantener el ritmo de capacitaciones hasta llegar al 2027 con un 100% de agricultores capacitados.
- Objetivo de corto plazo (OCP3.4): Al 2022, se construirán 15 puntos de acopio, cinco en cada región, logrando que se incrementen en 3500 los empleados para atender estos centros.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La asignación de recursos permite ejecutar las estrategias seleccionadas y determinar el plan a seguirse, ya que estos son los principales insumos de las estrategias.

- **OCP 1.1:** Al 2022, incrementar las ventas a US\$ 4.5 millones, el 30% con respecto a las ventas actuales, a través de la llegada a nuevos mercados locales e internacionales.
 - **Recursos humanos:** Equipo de ventas y administración para el manejo de la asociación.
 - **Recursos tangibles:** Financiamiento de capital de trabajo. Pactar contratos de comercialización con clientes locales y externos.
 - **Recursos intangibles:** Mejorar imagen de las asociaciones, desarrollo de la marca, red de contactos con proveedores y clientes, eficiencia en el trabajo.
- **OCP 1.2:** Al 2022, incrementar el volumen de producción nacional a 4220 toneladas, lo que representa un incremento de 15% con respecto a las 3670 toneladas producidas actualmente al año.

- **Recursos humanos:** Equipo de recursos humanos, especialistas en negociación para este reclutamiento.
- **Recursos tangibles:** Financiamiento para habilitar tierras y búsqueda de nuevos agricultores que se incorporen a la asociación.
- **Recursos intangibles:** Capacitaciones y sistemas de reclutamiento de nuevos asociados.
- **OCP 1.3:** Al 2019, se contará con una marca Aguaymanto Perú producido en los clústeres, que permitirá incrementar el precio en un 5%, llegando a US\$ 9.3/kg.
 - **Recursos humanos:** Equipo de innovación y desarrollo de productos. Equipos de marketing para potenciar el valor ofrecido.
 - **Recursos tangibles:** Financiamiento de largo plazo para la construcción de dos plantas de procesamiento y desarrollo de productos de mayor valor agregado.
 - **Recursos intangibles:** Estudios de mercado para identificar los mejores productos a desarrollar. Conseguir clientes en todo el mundo para estos productos.
- **OCP 1.4:** Al 2022, incrementar el precio promedio por kilo de aguaymanto, de US\$9.3/kg a US\$ 10.2/kg, creciendo un 15%.
 - **Recursos humanos:** Equipo de innovación y desarrollo de productos. Equipos de marketing para potenciar el valor ofrecido.
 - **Recursos tangibles:** Financiamiento de largo plazo para la construcción de dos plantas de procesamiento y desarrollo de productos con mayor valor agregado.
 - **Recursos intangibles:** Estudios de mercado para identificar los mejores productos a desarrollar. Conseguir clientes en todo el mundo para estos productos.
- **OCP 1.5:** Al 2022, se concretará la construcción de los centros de acopio en Cajamarca, Junín y Áncash, por cada 4,000 hectáreas cosechadas, consiguiendo, así, un incremento de 25% en ventas.

- **Recursos humanos:** Equipos de seguimiento y gerencia de las obras, y equipo de investigación para llevar a cabo los estudios.
- **Recursos tangibles:** Financiamiento de largo plazo para la construcción de 30 centros de acopio en Cusco, Puno y Ayacucho.
- **Recursos intangibles:** Estudio para determinar el tamaño y ubicación de los centros de acopio, solicitud de permisos de construcción y demás factibilidades para los terrenos, y licencias.
- **OCP 2.1:** Al 2022, lograr un incremento en la rentabilidad de 2% adicional, pasando de 18% a 20%, a través de la certificación de calidad y producto orgánico.
 - **Recursos humanos:** Equipo de ventas, de compras, logística y finanzas.
 - **Recursos tangibles:** Recursos para contratar al equipo de personas encargadas de las áreas internas y financiamiento para la construcción de las plantas.
 - **Recursos intangibles:** Sistemas de reclutamiento, capacitación y desarrollo de políticas internas para crear la asociación.
- **OCP 2.2:** Al 2022, incrementar el precio de los productos con mayor valor agregado, incrementando la rentabilidad en un 0.75%.
 - **Recursos humanos:** Área de ventas y marketing para poder comunicar el mayor valor agregado de los productos.
 - **Recursos tangibles:** Financiamiento para la construcción de las plantas donde se le dará mayor valor agregado a los productos.
 - **Recursos intangibles:** Estudios para identificar la ubicación, dimensiones y características de las plantas.
- **OCP 2.3:** Al 2022, disminuir costos de producción, con la cadena de suministros rediseñada con puntos de acopio y ahorros, gracias al poder de negociación de las asociaciones, consiguiendo un incremento en la rentabilidad de 0.75%.

- **Recursos humanos:** Área de Finanzas, Logística y Compras.
- **Recursos tangibles:** Máquinas, procesos de producción, insumos de producción y centros de acopio.
- **Recursos intangibles:** Estudios de factibilidad, de eficiencia y de reducción de costos.
- **OCP 2.4:** Al 2022, contar con una flota de transporte para los servicios de recojo en puntos de acopio y envío a la planta de procesamiento. Esto permitiría reducir costos e incrementar la rentabilidad en un 0.25%
 - **Recursos humanos:** Equipos de choferes, cargadores y suplentes, y área logística.
 - **Recursos tangibles:** Camiones y préstamos para adquirir los camiones.
 - **Recursos intangibles:** Estudios de rutas, estudios de factibilidad para determinar la cantidad de camiones y estudios de eficacia.
- **OCP 2.5:** Al 2019, con marca propia y mayor valor agregado, conseguir un incremento en la rentabilidad global de 0.35%.
 - **Recursos humanos:** Auditoría interna para controlar el cumplimiento de las condiciones de precio justo para productores.
 - **Recursos tangibles:** Implementación de procesos para cumplir las condiciones de precio justo para productores.
 - **Recursos intangibles:** Concientizar a los agricultores para cumplir con las condiciones de precio justo para productores.
- **OCP 3.1:** Al 2022, conseguir que se contraten 3,210,000 jornales laborales, lo cual representa un incremento en 30% al número actual.
 - **Recursos humanos:** Mano de obra capacitada.
 - **Recursos tangibles:** Financiamiento público y privado para la explotación de mayores extensiones de tierra.

- **Recursos intangibles:** Investigación sobre nuevas zonas a explotar, para la ampliación de tierras de cultivo.
- **OCP 3.2:** Al 2019, incluir en la marca creada, la condición de precio justo para el pago a los agricultores asociados, influenciando en el 60% de los empleos generados a este año.
 - **Recursos humanos:** Auditoría interna para controlar el cumplimiento de las condiciones de precio justo para el productor.
 - **Recursos tangibles:** Implementación de procesos para cumplir las condiciones de precio justo para el productor.
 - **Recursos intangibles:** Concientizar a los agricultores para cumplir con las condiciones de precio justo para el productor.
- **OCP 3.3:** Al 2019, conseguir que el 50% de los productores se certifique en tecnificación, mejor uso de recursos y conocimiento de semillas, lográndose retener 300,000 jornales.
 - **Recursos humanos:** Campesinos motivados para quedarse en el campo y perfeccionar sus técnicas de cultivo.
 - **Recursos tangibles:** Financiamiento para la implementación de centros de capacitación, compra de materiales educativos y capacitadores profesionales.
 - **Recursos intangibles:** Inversión en investigación y desarrollo, para la implementación de mejores técnicas de cultivo, mejora de calidad de semillas, etc.
- **OCP 3.4:** Al 2022, se construirán 15 puntos de acopio, cinco en cada región, logrando que se incrementen los puestos generados en 3500, solo para atender estos centros.
 - **Recursos humanos:** Ingenieros, arquitectos y obreros, capacitados para la implementación y de los centros de acopio.

- **Recursos tangibles:** Financiamiento a las asociaciones para la implementación de los centros de acopio, maquinarias, implementación de procesos operativos y logísticos.
- **Recursos intangibles:** Asesoría para el diseño y localización óptima de los centros de acopio.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Véase la Tabla 19.

Tabla 19

Políticas de cada Estrategia

Políticas y Estrategias del Sector del Aguaymanto	Promover respeto al medio ambiente	Respetar la ley, la ética	Ser rentables	Posicionar al aguaymanto a nivel mundial	Fomentar inversión	Cuidar los suelos	Apostar por el crecimiento de los agricultores
P1. Desarrollar productos con valor agregado	X	X	X	X	X	X	X
P2. Incrementar penetración de mercado externo - aprovechar tratado de libre comercio		X	X	X	X		X
P3. Crear marca para mercado interno y externo		X	X		X		X
P4. Estandarizar la calidad frente a la competencia	X	X	X			X	X
P5. Crear asociación y clusters en regiones productivas	X	X	X	X	X	X	
P6. Integrar verticalmente hacia adelante para abracar más eslabones en la cadena, conseguir margen y poder de negociación.	X	X	X	X	X		X

7.4. Estructura Organizacional de la Industria del Aguaymanto

El principal actor en la cadena productiva del aguaymanto es el agricultor; esa es la razón por la que se requiere su afiliación en las asociaciones. Las asociaciones tendrán el

soporte profesional en administración de la producción, y usarán técnicas de gestión empresarial para generar beneficios a la industria.

Las asociaciones tendrán una estructura funcional de la siguiente manera: (a) Gerencia de Administración, (b) Gerencia de Operaciones, (c) Gerencia Comercial y (d) Gerencia de Relaciones Agrarias. La Gerencia de Administración tendrá a su cargo una subgerencia administrativa y una financiera, además de una subgerencia de recursos humanos. Por su parte, la Gerencia de Operaciones contará con una subgerencia de planificación agrícola, subgerencia de adquisiciones y una subgerencia de canales. Adicionalmente, la Gerencia Comercial tendrá a su cargo una subgerencia comercial y otra para el mercado internacional. Finalmente, la Gerencia de Relaciones Agrícolas contará con una subgerencia de asociados, encargada de la capacitación y desarrollo de los agricultores; y con una subgerencia de relaciones para con el medio ambiente.

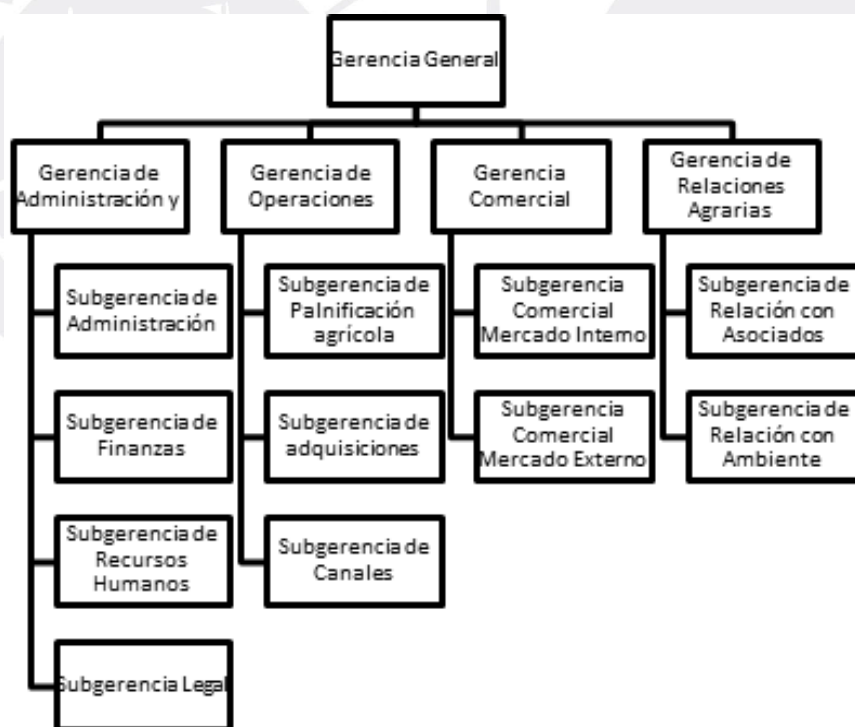


Figura 6. Estructura propuesta de la industria del aguaymanto.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La producción de aguaymanto orgánico se debe dar principalmente con una rotación de cultivos para cuidar los suelos y el medio ambiente. Este cultivo no utiliza pesticidas nocivos para los ecosistemas ni para la salud. Asimismo, las estrategias identificadas y las zonas de producción definidas como las ideales para este cultivo orgánico tienen un trasfondo social, buscando el desarrollo económico de estos tres departamentos, ya que son regiones del Perú con mayores índices de pobreza y desnutrición.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, es necesario contar con personas capacitadas en toda la cadena de suministro, desde los agricultores hasta el personal administrativo.

El recurso humano es muy importante y valioso en cualquier organización. Por tal motivo, debe estar motivado y enfocado en cumplir con la situación futura deseada, y es necesario mantenerlo siempre informado sobre los objetivos de corto plazo y su cumplimiento, para que se identifiquen con la meta trazada y sientan los objetivos como suyos. Todos los involucrados en el desarrollo del sector deben estar informados y alineados a las políticas y objetivos, y se debe realizar un seguimiento periódico de su cumplimiento.

7.7. Gestión del Cambio

Una vez que el plan estratégico y la evaluación de riesgo están completos, se desarrollan las estrategias para la gestión del cambio. Los cambios organizacionales y los recursos humanos jugarán un rol importante como facilitadores de esta etapa crítica. El liderazgo debe brindar la iniciativa para efectuar el cambio en el sector, lo cual permitirá una implementación exitosa de los planes estratégicos desarrollados.

Es muy importante que las personas cuenten con información real, proveniente de la gerencia general o de los líderes de cada organización, sobre los avances alcanzados cada

mes. Esto permitirá conocer a plenitud la situación actual y futura deseada, facilitando así la gestión del cambio.

7.8. Conclusiones

La implementación del plan estratégico es una parte importante en el logro de los objetivos de largo plazo. Estos se realizan a través de los objetivos de corto plazo planteados, los mismos que se mantienen en la visión de la situación deseada.

Los OCP propuestos en este capítulo, detallados de forma medible y cuantificable, han considerado como marco regulatorio los valores y el código de ética planteados al inicio. También se han definido los recursos necesarios en términos financieros, físicos, así como los factores humanos y tecnológicos para ser alcanzados, tomando en consideración las estrategias explicadas.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

Como parte de la tercera fase del proceso estratégico, se deben definir los indicadores para evaluar y controlar los OCP definidos para la industria del aguaymanto. De esta manera, el control y seguimiento ofrecerán alertas desde cuatro perspectivas básicas: (a) Aprendizaje interno y crecimiento, (b) procesos internos, (c) clientes y (d) financiera. Además, permitirá definir la unidad de medida apropiada para cada uno de los objetivos de corto plazo, así como la frecuencia de la medición y el responsable de la misma. Todo esto para identificar brechas entre la etapa planificación y de implementación estratégica, asegurándose el cumplimiento de los objetivos a largo plazo y, así, garantizándose el logro de la visión de esta industria.

8.1.1. Aprendizaje interno

El aprendizaje interno es la perspectiva base sobre la que cimienta el tablero de mando integral, y está orientado a identificar la relación entre las capacidades de los agricultores y la generación del cambio y el logro de los objetivos. Hoy, los agricultores tienen poco o nulo acceso a la información, y es por esto que, lamentablemente, no han tenido en el pasado nuevas tendencias de formas de cultivo, mejora de semillas, tecnificación o nuevos equipos, y demás beneficios que podrían haber conseguido. Asimismo, el desarrollo de asociaciones permitirá que todos los miembros estén informados y bajo un enfoque de gestión empresarial. Esto implica que las asociaciones (empresas) se esfuercen por mantener de la mejor forma a su capital humano, y velar por el bienestar y desarrollo de todos los agricultores.

8.1.2. Procesos

La perspectiva de procesos refleja la gestión del sector en cuanto a su operatividad, eficiencia y competitividad. Asimismo, permite medir el desempeño de las actividades clave.

Los objetivos establecidos bajo esta perspectiva están relacionados con los cambios en la estructura de la industria, los cuales incluyen el hecho de que las asociaciones cuenten con plantas de producción y procesamiento de aguaymanto, con el fin de obtener el mayor valor agregado posible.

8.1.3. Clientes

La perspectiva de los clientes permite medir y controlar los cambios en la demanda, y realizar la segmentación de los mismos, para satisfacer su demanda. Dentro de esta perspectiva, los principales objetivos son los relacionados al desarrollo de la Marca Perú, como país de origen del aguaymanto, lográndose un renombre a nivel internacional.

Otro aspecto a considerar es el precio justo que se debe pagar a los agricultores asociados, ya que en otras industrias la condición de dicho aspecto mostrada en sus productos brinda una imagen de responsabilidad de parte de los comercializadores, creando un valor compartido.

Por último, se debe trabajar en generar valor agregado al aguaymanto, que posibilitará llegar a más consumidores. Esto no solo ayudará a las asociaciones a tener más miembros, sino conseguir mayores márgenes en las ventas.

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera permite medir y controlar los objetivos relacionados con las ventas, incremento y costos de producción, y rentabilidad. Estos, se descomponen luego en objetivos relacionados con el precio de los productos, acciones específicas que se realizarán para mejorar el margen de los productores, así como las acciones para reducir los costos de producción del aguaymanto, entre otros.

8.2. Tablero de Control Integrado (*Balanced Scorecard*)

El *Balanced Scorecard* permite obtener una visión general e integral de las estrategias y los objetivos planteados, con el desempeño y logros alcanzados, a través de cuatro

perspectivas, tal como se muestra en la Tabla 20. Estos indicadores facilitan un correcto seguimiento del desempeño de la industria del aguaymanto, y marcarán la pauta para tomar cualquier acción correctiva que sea necesaria, con el fin último de retomar el sendero hacia el camino del cumplimiento de los OLP.

8.3. Conclusiones

Para la industria del aguaymanto se definieron tres objetivos de largo plazo, que se lograrán a través de 14 objetivos de corto plazo, a los que se hará seguimiento a través del tablero de control integrado, bajo las perspectivas de: (a) aprendizaje, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera.

A su vez, cada objetivo está relacionado a métricas e indicadores cuantitativos, que permitirán hacer los ajustes cuando se haya perdido el rumbo. Bajo esta premisa, el tablero de control establece un sistema de indicadores que concentran actividades estratégicas para la industria, las mismas que deben funcionar de forma integrada y alineada a la visión, permitiendo generar un mayor valor y un máximo beneficio para los agricultores.

Por último, desde un análisis global de las perspectivas antes descritas, se deberá mejorar la estructura de la industria, y acceder y compartir información a tiempo. Asimismo, se tendrán las mejores técnicas a disposición de todos los agricultores, para conseguir o mejorar la rentabilidad.

Tabla 20

Balance Score Card

N°	Objetivos	Perspectiva	Indicadores	Unidades	Responsables
UUP13.	Al 2019, se contará con la marca Aguaymanto Perú producida en los clusters, permitiendo incrementar el precio en un 5%, llegando a US\$93 por kg.	Aprendizaje	Número de proyectos y capacitaciones	Número	FUM/Mincetur/ cluster organizados
UUP25.	Al 2019, con marca propia Aguaymanto Perú con un mayor valor agregado, conseguir un incremento en la rentabilidad global de 0.35%	Aprendizaje	Número de ingenieros contratados	Número	FUM/Mincetur/ PROMPEX
UUP33.	Al 2019, conseguir que el 50% de los productores se certifique en tecnificación, mejor uso de recursos y conocimiento de semillas, lográndose retener 300,000 jomales	Aprendizaje	Porcentaje de programas asignados/ ejecutados	%	FUM/Mincetur/ PROMPEX
UUP24.	Al 2022, contar con una flota de transporte para los servicios de recojo en puntos de acopio y envío a plantas de procesamiento, permitiendo reducir costos y aumentar la rentabilidad en 0.25%	Cientes	% de proyecto ejecutado/% programado	%	FUM/Mincetur/ Ministerio de la Producción
UUP32.	Al 2019, incluir en la marca creada, la condición de precio justo para el pago a los agricultores asociados, influenciando en el 60% de los empleos generados en ese año.	Cientes	Porcentaje= ejecutado/ programado	%	FUM/Mincetur/MIC
UUP21.	Al 2022, logrará un incremento de 2% en la rentabilidad de los productores, a través de la certificación de calidad y de producto orgánico.	Cientes	Porcentaje de programas asignados/ ejecutados	%	FUM/Mincetur/ PROMPEX
UUP13.	Al 2019, se contará con la marca Aguaymanto Perú producida en los clusters, permitiendo incrementar el precio en un 5%, llegando a US\$93 por kg.	Cientes	Porcentaje de clientes fidelizados	%	FUM/Mincetur/ PROMPEX
UUP11.	Al 2022, incrementar las ventas de US\$4.5 millones, el 30% de las ventas actuales a través del ingreso a mercados internacionales.	Financiera	% de proyecto ejecutado/% programado	Soles	FUM/Mincetur/MIC
UUP12.	Al 2022, incrementar la producción a 4220 toneladas, lo que representa el 15% de la producción actual, de 3670 toneladas.	Financiera	% de proyecto ejecutado/% programado	%	FUM/Mincetur/ Proveedores de insumos
UUP13.	Al 2019, se contará con la marca Aguaymanto Perú producida en los clusters, permitiendo incrementar el precio en un 5%, llegando a US\$93 por kg.	Financiera	% de proyecto ejecutado/% programado	Número	FUM/Mincetur
UUP14.	Al 2022, incrementar el precio promedio por kilo de aguaymanto US\$93 por kg a US\$102 por kg creciendo un 15%	Financiera	% de proyecto ejecutado/% programado	Número	FUM/Mincetur/ supermercados internacionales
UUP15.	Al 2022, se concretará la construcción de los centros de acopio en Cajamarca, Ancash y Junín, de 4,000 toneladas cosechadas cada una, consiguiendo un 25% adicional en ventas	Financiera	% de proyecto ejecutado/% programado	Dólares	FUM/Mincetur/ Comunidad Europea
UUP22.	Al 2022, incrementar el precio de los productos con mayor valor agregado, incrementando en rentabilidad 0.75%	Proceso	Número de certificaciones	Número	FUM/Mincetur/ADEX
UUP25.	Al 2019, con marca propia Aguaymanto Perú con un mayor valor agregado, conseguir un incremento en la rentabilidad global de 0.35%	Proceso	Porcentaje= ejecutado/ programado	%	FUM/Mincetur/ SGS
UUP31.	Al 2022, conseguir 3,210,000 jomales laborales, incrementando en 30% al actual.	Proceso	% de proyecto ejecutado/% programado	%	FUM/Mincetur
UUP33.	Al 2019, conseguir que el 50% de los productores se certifique en tecnificación, mejor uso de recursos y conocimiento de semillas, lográndose retener 300,000 jomales.	Proceso	% de proyecto ejecutado/% programado	%	FUM/Mincetur/ PROMPEX

Capítulo IX: Competitividad de la Industria de Aguaymanto

9.1. Análisis Competitivo de la Industria de Aguaymanto

El crecimiento de la industria del aguaymanto ha logrado hacer realidad una ventaja importante frente a Colombia, que sigue liderando en volumen producido y exportaciones. Lo que aún estaría pendiente para integrar relevancia al aporte que pueda proveer el aguaymanto a la economía nacional, son el orden, la generación de empleo, el bienestar y desarrollo de agricultores y la oferta con valor agregado.

En este capítulo se analizará las cinco fuerzas de Porter, para evidenciar con que camino las estrategias definidas para el desarrollo de la industria del aguaymanto, ayudarán a objetivo. El fin buscado es revisar el entorno actual y propiciar la situación deseada con la presente propuesta de plan estratégico.

La rivalidad con Colombia es intensa, sobre todo en precios, calidad, espacios, clientes y exportaciones. Colombia lleva la delante porque ha desarrollado esta industria desde hace años, con ayuda del Estado. Además, tiene una marca propia, y vienen enfocando sus esfuerzos por resaltar su calidad superior, hecho que empujó a Perú a mover estratégicamente los precios, y empezar a cultivar aguaymanto en diversas zonas nuevas del país, incrementando también rápidamente su volumen producido.

En cuanto a la rivalidad entre competidores, los dos grandes competidores son Perú y Colombia, por ser quienes más producen aguaymanto. Colombia ha tenido un mayor volumen de producción y, como tal, de exportaciones. También, ese país tiene el mayor espacio cosechado. Frente a esto, el Perú tiene la ventaja de que gran parte de su producción se cultiva en la costa, donde se puede cosechar varias veces al año, por el mejor clima.

La estrategia definida en el presente documento, es conseguir crear asociaciones enfocadas a la producción libre de sustento sintético como pesticidas y orientarse a lograr ser 100% orgánica, dentro de estándares mundiales en forma y calidad. Estas estrategias

marcarán una diferencia frente a la propuesta colombiana, dependiendo en lograr posicionar más rápido en la mente del cliente sus productos, y logrando dar el mayor valor agregado posible. En este entorno, el mercado exterior plantea una demanda insatisfecha por estos productos, lo que lleva a colegir que hay espacio para la oferta de ambos países y seguir desarrollando sus industrias, e incrementar sus volúmenes de producción para lograr nuevos mercados.

Existe una gran amenaza con el ítem de los nuevos ingresos de nuevos competidores en la industria mundial de producción del aguaymanto. Hay países que han mostrado mucho interés por la calidad de nutraceuticos del producto y lo más importante, lo fácil que implica cultivarlos. El riesgo de que estos países entren a competir es que cuentan con mayor cantidad de empresas privadas que podrían interesarse en realizar inversiones cuantiosas, pudiendo dejar atrás al Perú.

Las estrategias planteadas intentan posicionar al Perú como el principal productor, país originario y como referente para toda la industria. La calidad de los frutos producidos en el Perú debe ser única e incomparable, posicionados con una marca que diferencie los productos peruanos, con el objeto de generar una cadena de suministro a través de distribuidores locales y de otros países, que a su vez lleven el producto, sin modificación alguna, directamente al consumidor final.

En cuanto al poder de negociación de los clientes, este también es muy alto. Los agricultores son el último y más débil eslabón de la cadena, y los márgenes se diluyen en los acopiadores (quienes definen el precio), los exportadores, distribuidores y las empresas que le dan un valor agregado al producto.

Las estrategias planteadas ayudarán a fortalecer este poder que deberán tener los agricultores para poder negociar de manera más equitativa con los potenciales clientes. Este poder lo conseguirán a través de la formación de asociaciones, concentradas en clústeres

regionales, que traten de abarcar a la gran mayoría de agricultores de la región, para conseguir un volumen de producción importante. Este mayor volumen irá acompañado de una inversión que permita una integración vertical hacia adelante, evitando la participación de tantos intermediarios entre el productor y consumidor final.

Las asociaciones serán capaces de acopiar toda la producción de sus agricultores asociados mediante puntos de acopio, tendrán plantas de procesamiento y fábricas para poder brindar el mayor valor agregado posible al producto. Inclusive, tendrán sus propias flotas de transporte y logística. Con esto, los agricultores tendrán un mayor poder de negociación y conseguirán retener el mayor margen posible en la transacción.

El riesgo de productos sustitutos, es una amenaza de nivel bajo comparada con el resto de amenazas, porque en el mercado hay pocos productos sustitutos que puedan competir de modo directo con el aguaymanto, básicamente porque casi no existe ninguno con las características de dicho producto, como en cantidad de nutrientes, y especificaciones para su cultivo. Los principales sustitutos son el arándano y otros *berries*.

Sin embargo el precio es un factor que puede empujar al inicio del proceso de sustitución, que es básicamente la razón de su bajo consumo. El aguaymanto sigue siendo un producto con mercado de nicho, pues tiene costos de producción y de venta final altos. Es por eso que aún no se llega a masificar como otros frutos en el mundo. No obstante, la mayor demanda de aguaymanto y mayor producción, hará que los precios bajen y pueda ser consumido por mayor cantidad de población. Esto no ocurrirá aún en el mediano ni en el largo plazo, calculándose que sería incluso unos años después de la visión planteada en el presente plan estratégico.

El poder de negociación de los proveedores es alto, por la atomización de los agricultores y su menguada capacidad de inversión. Los proveedores de semillas, de financiamiento, de abonos, de equipos y otros, no tienen mucho interés en trabajar con los

agricultores, ya que podrían existir problemas de pago y, en general, mucho riesgo para sus operaciones. La estrategia de formar los clústeres y las asociaciones, ayuda justamente en este punto: a desarrollar un gran poder de parte de los agricultores. Estas asociaciones podrán negociar sin ningún problema con grandes proveedores de maquinaria y tecnología, y conseguir mejores precios de diversos insumos.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de Aguaymanto

La ventaja competitiva más importante de la industria del aguaymanto es la ubicación geográfica, el clima, las temperaturas, el suelo y la cantidad de agua que hay en esas zonas son ideales para la producción, y ayudan a que se logre una calidad ideal con características orgánicas. La diferenciación peruana será la calidad y el valor agregado, a conseguirse en productos terminados a partir de aguaymanto orgánico, de por sí más valorado.

El aguaymanto se ha cultivado en diferentes zonas del país, y los rendimientos han sido exitosos aunque la calidad no ha sido igual, las diferencias de altura y climas hace que los cultivos sufran de plagas que por lo general no son comunes, que es un esquema que se ha manejado en otros países con similares resultados. Evidenciando que aún podemos contar con posibilidad de mantener la ventaja competitiva y distanciarse del resto de competidores sobre la base de sus productos orgánicos de alta calidad, en espacios similares a los que actualmente se cultiva con éxito.

El *know how* del cultivo es un aspecto que se torna como ventaja y que está ligado a la cultura e historia del país, estos conocimientos adquiridos a lo largo de los años y la cantidad de hectáreas ya cosechadas, coloca al sector en una posición ventajosa en relación al resto de países del mundo.

La cultura gastronómica y sobretodo su *boom* mundial es otra ventaja competitiva, que empuja el ingreso a nuevos mercados y consolida en los mercados actuales. El aguaymanto es utilizado como un insumo básico en muchos platos nacionales, y cada vez se

encuentran nuevos usos. La ventaja está en utilizar este auge gastronómico en beneficio de la industria y al revés, que podría ser vista en el mundo no solo como novedosa y variada, sino como muy nutritiva y acorde con los nuevos estándares internacionales de nutrición. El Perú ya está un paso adelante en este tema, al poder demostrar al mundo sobre los buenos alimentos que el país ofrece.

Los tratados comerciales es una ventaja de la industria del aguaymanto peruano, la existencia de ellos con otros países y bloques económicos, permitirá que las asociaciones de agricultores logren colocar con mayor facilidad y volumen los productos en diferentes mercados. Se debe tener en cuenta que el mayor porcentaje de producción es comercializada a nivel local, y que un gran porcentaje de esta es realmente autoconsumida por los mismos agricultores. Sobre la base de este último punto, se origina una ventaja adicional, ya que, con un precio más alto a favor de los agricultores, ellos podrían invertir mayores recursos a su producción y comercialización, y así alcanzar una mejor calidad de vida, a lograrse con las asociaciones.

Por otro lado, existen actualmente ciertas condiciones en el mercado, que no llegan a ser ventajas, pero son oportunidades que pueden aprovecharse, como el hecho de que aún existe bastante espacio para poder crecer. Estas oportunidades, o ventajas a aprovechar, también son escasa tecnología utilizada. Como se vio anteriormente, pequeños cambios tecnológicos que ayuden a mejorar el rendimiento de los cultivos, podrían generar cambios importantes.

También debe precisarse que existe una baja organización de comunidades o clústeres, y es apropiado de esta circunstancia que se está planteando como estrategia la formación de asociaciones de agricultores. El objetivo de las asociaciones es la integración vertical y que se obtenga un mayor poder de negociación a través del control de un mayor porcentaje de la producción. A su vez, se añadirá valor a los productos comercializados, para

conseguir retener un mayor porcentaje de la rentabilidad de la cadena sin que se involucren los intermediarios, que en la actualidad son los más beneficiados de la industria.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria de Aguaymanto

Una de las estrategias más importantes para el desarrollo de la industria peruana del aguaymanto, es la formación de clústeres en ciertas zonas del país. Existen muchas asociaciones de pequeños productores, pero ninguna de ellas llega a ser lo suficientemente importante y los agricultores suelen estar desorganizados y faltos de capacitación realizando esfuerzos individuales, diferenciados, sin una estrategia colectiva.

Las asociaciones tienen un papel importante que se evidencia en la simplificación de la comunicación entre los agricultores y para que estos vendan sus cosechas a precios similares a los grandes acopiadores. El punto de quere en este esquema es incrementar el poder, es decir la cantidad de productores que crean en este esfuerzo y logren formar asociaciones grandes.

Cabe mencionar que Cajamarca, Áncash y Junín fueron elegidas para formar los tres grandes clústeres y desarrollar la industria del aguaymanto peruano. Este fruto está ya más posicionado en la mente de los consumidores y cuenta con una mayor cantidad de hectáreas de cultivo. Una vez que se comience el proceso de formación de las asociaciones, el desarrollo de las marcas y demás pasos del plan estratégico, se procederá a ampliar el mix de productos con los demás ecotipos de aguaymanto, que permitirán ofrecer a una variedad de subproductos a los consumidores. Se debe recordar que estos otros tipos de aguaymanto también son bastante nutritivos. La gran cantidad de cultivos existente y de productores que se dedica a esta industria, abren la posibilidad para que esta pueda desarrollarse con alto potencial, con frutos de alta calidad y orgánicos.

Uno de los principales problemas de estas regiones es la migración de sus poblaciones hacia las grandes ciudades de la costa, en las que encuentran mejores oportunidades de

trabajo. El esfuerzo para la formación de estos clústeres permitirá que cada vez más personas, de Cajamarca, Áncash y Junín, encuentren mejores oportunidades para desarrollarse, quedándose en la zona, con trabajo en las asociaciones. Las asociaciones funcionarán como grandes empresas privadas, capaces de generar empleos y desarrollo en las regiones.

En los clústeres se crearán las asociaciones, por su alta concentración de cultivos y cosechas, por tener las condiciones climatológicas y la altura idóneas, sin uso de pesticidas, y por tener la mayor cantidad de agricultores independientes (considerados el eslabón más débil de la cadena, y en quienes se debería enfocar toda esta industria para poder conseguir un verdadero desarrollo de la misma).

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El aspecto determinante de los clústeres es su capacidad de almacenaje y su función de comunicación. Los productores estarán informados sobre el clima, sobre nuevas tecnologías aplicadas, nuevas técnicas de cultivo, sobre el abastecimiento del agua o técnicas para ahorrar agua, así como sobre posibles cambios drásticos de temperatura y cómo enfrentarlos, y otros temas importantes para los agricultores. Todo ello se logrará con la administración adecuada de la información, y esto es considerado un aspecto estratégico.

Las asociaciones deberán estar administradas por equipos profesionales, capaces de actuar como una empresa privada y de manejar el poder de negociación que adquirirán. Deben controlar de manera adecuada a los grupos de agricultores, saber comunicarse con ellos y entenderlos. Asimismo, como cualquier empresa, deben ser eficientes, deben conocer las necesidades de los consumidores finales y el mercado, y anticiparse a posibles cambios.

Por otro lado, otro aspecto muy importante es la calidad y rendimiento de los cultivos, para ellos diversas asociaciones y entidades del Estado desarrollando investigaciones en aguaymanto, obteniéndose frutos más resistentes, capaces de resistir diversas temperaturas, crecer en diferentes suelos, con mejores características en su sabor y con menor propensión a

tener plagas. Esto debe ser compartido en los clústeres, para fomentar la producción de frutos de la mejor calidad posible. Se recuerda que los rendimientos en estas regiones son de casi una tonelada por hectárea, y que existen regiones con casi cuatro veces más de ese rendimiento.

Los clústeres tendrán adicionalmente la función de mantener el precio justo a los productores, pues cuando este tipo de productos empieza a estar en boca de todo el mundo, los precios suben muy rápido siendo los más perjudicados los agricultores pues la diferencia no les llega por estar fuera de la cadena de valor. Esto no fomenta la mejor distribución del valor ni la mayor producción, empujando la migración de las nuevas generaciones hacia las ciudades. Así como existe el precio justo internacional en cultivos de café o cacao, también deberá respetarse esto mismo en la industria del aguaymanto, utilizando a estas asociaciones como instrumento para garantizar al consumidor final que el precio pagado a los agricultores por el aguaymanto que está consumiendo, fue justo y sobre la base del valor que tiene el producto en sí mismo. Esto debe ser comunicado también al consumidor final mediante una nota o un anuncio en el empaque del producto, que sin duda dará mayor valor al aguaymanto.

El volumen de producción como ya se comentó se garantizará con conocimiento compartido sobre mejores rendimientos, y desplazamiento de otros cultivos menos rentables. Lo valioso del esquema de asociación es que se puede especializar en el tipo de producción fomentando el mejoramiento de procesos volviendo expertos a los productores y a las zonas. Las zonas serán reconocidas por su expertis en determinado cultivo, y por la alta calidad de sus productos derivados.

Esta estrategia contribuye a la paralización de las migraciones, tal como lo hace con el café y el cacao. Justamente, una manera muy clara es consiguiendo el desarrollo de industrias especializadas, para propiciar más empleos, construcción de plantas agro industriales y almacenes, lo cual incidiría en el crecimiento de las ciudades cercanas, y propiciaría el

desarrollo y modernidad de la zona. Este círculo virtuoso, finalmente, frenaría la migración hacia la costa; y ayudaría, a su vez, a que las industrias que operen en estas regiones, crezcan más.

9.5. Conclusiones

El desarrollo del sector del aguaymanto peruano ofrece diversos atributos que la hacen única, con ventajas competitivas únicas frente al resto de productores actuales y futuros, pero existen más oportunidades que deberían aprovecharse para que el Perú sea un país importante dentro de los referentes mundiales. Por ello, es muy importante el uso de los recursos disponibles y aprovechar la geografía para desarrollar la industria también en las regiones de Cusco y Ayacucho. Esto convertiría en foco de desarrollo las zonas evitando la migración a ciudades costeras.

La actualidad ofrece atomización y no ha revertido los riesgos y desventajas actuales, mediante la estrategia planteada de clústeres se lograría garantizar el desarrollo de la industria. El objetivo final de la formación de estos clústeres se concentra en los agricultores, a quienes se desea convertir en el eslabón más importante de la cadena de valor, con un alto poder de negociación y con posibilidad de operar a nivel global. Las asociaciones a formarse en estos tres grandes clústeres tendrán una organización empresarial, capaces de conseguir sus propios financiamientos y desarrollar una estrategia de integración vertical hacia adelante, prescindiendo de intermediarios y logrando para el producto el mayor valor agregado posible.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En el capítulo presentamos el plan estratégico integral de la industria del aguaymanto, que servirá para regir el control de todo el proceso. El plan estratégico puede verse en la Tabla 21.

10.2. Conclusiones Finales

1. La industria de aguaymanto del Perú tiene un único potencial para ser un sector que brinde valor económico al país, por ofrecer ventajas competitivas únicas y estar orientadas a los mercados interno y externo, de manera rentable y sostenible. El componente nutraceutico del producto y su calidad de orgánico han generado expectativa en el mercado internacional, sumado al hecho de que puede adaptarse a diversas zonas de cultivo y climas, generando la alta probabilidad el nivel económico y social de las comunidades productoras.
2. El aguaymanto es originario de la sierra del Perú, y está presente con rango de suma importancia desde tiempos inmemoriales en la dieta peruana, debido a su gran cantidad de nutrientes biológicos naturales y activos. En la actualidad, Colombia es el principal competidor del aguaymanto peruano, pero el volumen de su producción ha ido menguando frente a las cosechas del Perú.
3. A partir de los años 80, se revalorizó el cultivo del aguaymanto por las tendencias alimenticias mundiales, y comenzó a incrementarse su producción. Durante la década de los noventa, se posicionó al aguaymanto en el mercado externo como un producto con grandes bondades nutritivas, lo que impulsó aún más el crecimiento. Si bien entre el 2000 y el 2008 el volumen de la producción se mantuvo estable, a partir del 2009 se produjo un gran salto por la creciente demanda externa, que bordeó el 161% de

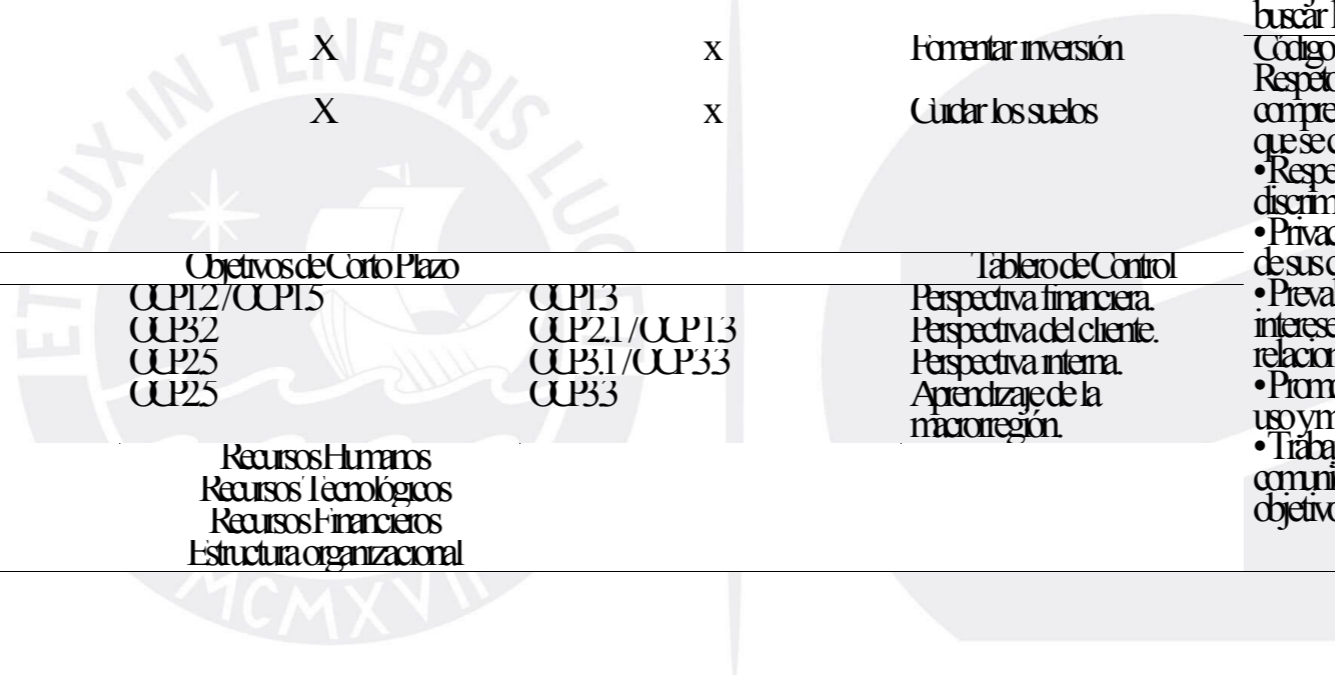
crecimiento ese año, sin considera el también fuerte incremento del consumo interno, por el boom gastronómico peruano.

4. El incremento de los precios fue constante hasta el 2015, año en que no se pudo manejar la valla de los estándares sanitarios de Estados Unidos, lo que ocasionó una caída de la demanda y, por lo tanto, de los precios. Sin embargo, esto no melló las exportaciones a otros destinos importantes como Holanda, Canadá, Italia, Reino Unido, Japón y Alemania.
5. La industria del aguaymanto es atomizada, pues una gran cantidad de pequeños agricultores están agrupados en múltiples asociaciones que no han logrado generar grandes beneficios para ellos, ofreciendo un esquema de bajo poder de negociación y dejando la mayor parte de las ganancias a los intermediarios (acopiadores, procesadores, distribuidores, etc.).
6. El Estado, a través de diversas instituciones y/o programas como el INIA, el CONCYTEC y el Minagri, realiza diversas actividades de fomento de la industria, estas aún son insuficientes para alcanzar el máximo desempeño de la misma, por lo que se hace necesario un plan estratégico dirigido a los agricultores, en el que se busque su asociatividad y su participación no solo en el proceso de producción, sino también en el acopio, en el procesamiento y en la distribución local e internacional.
7. No existe un sistema de información centralizado que funcione como catalizador para la toma de decisiones, debido justamente a la falta de asociatividad. Lo que se busca con la asociación de los agricultores es, entre otros fines, la recopilación de información y el desarrollo de sus propios mecanismos de generación de información, con investigaciones, estudios de mercado, entre otros.

8. Actualmente, se tiene acuerdos comerciales con, entre otros países y bloques económicos, Estados Unidos, el Mercosur, la APEC y la CAN. Así como, cuatro acuerdos por entrar en vigencia con Guatemala, la Alianza del Pacífico, el Acuerdo de Asociación Transpacífico; y cuatro acuerdos aún en negociación, como el Programa Doha para el Desarrollo, el Acuerdo de Comercio de Servicios (TISA), y acuerdos con El Salvador y Turquía.
9. Los márgenes ofrecidos se consiguen con la formalización de los agricultores, al asociarse y comercializar en forma directa el aguaymanto y sus productos derivados, en el mercado local y externo. Todo esto de la mano con mejoras laborales, salariales y empresariales, para aprovechar las oportunidades que ofrece una industria en proceso de expansión, lo cual también genera desarrollo en las localidades o regiones donde se encuentren los clústeres. Se deberá no solo cumplir los estándares fitosanitarios y regulaciones medioambientales, sino, sobre todo, garantizar una explotación sostenible de la tierra, sin el uso de pesticidas.
10. Los factores claves de éxito identificados para la industria del aguaymanto son: (a) Asociatividad de productores, (b) generación de valor agregado, (c) rendimiento de los cultivos, (d) desarrollo tecnológico, (e) apoyo público y privado, (f) posicionamiento del producto, (g) capacitación de los agricultores e (h) investigación y desarrollo.

Tabla 21
Plan Estratégico Integral

Misión: Producir aguaymanto, en el territorio peruano, que conlleve a mantener a la producción de frutas de alta calidad, de manera competitiva, dinámica, innovadora y eficiente, con el fin de lograr crecimiento empresarial, bienestar social y beneficio económico de sus productores locales	Visión: Para el 2027 el sector de aguaymanto de Perú será reconocido en el sector frutícola internacional como el primer productor a nivel sudamericano y será reconocida por proveer al mundo de aguaymanto fresco, y sus derivados, asegurando la rentabilidad para sus productores en el Perú.				Políticas Promover respeto al medio ambiente. Respetar la ley, la ética. Ser rentables Posicionar al aguaymanto a nivel mundial. Fomentar inversión Cuidar los suelos	Valores: Pasión por el cliente: Lograr entender las necesidades del cliente y satisfacerlas, brindando servicios de alta calidad. • Pasión por lo que hacemos: Ser reconocidos por brindar una experiencia única a nuestros clientes • Respeto: Entender y tolerar las diferencias culturales de nuestros clientes, así como la cultura local. • Trabajo de equipo: Fomentar la comunicación con transparencia y compañerismo a fin de lograr los objetivos de la organización. • Creatividad e innovación: Generar un ambiente donde las nuevas ideas sean valoradas, creando una organización ágil para atender las necesidades de sus clientes. • Responsabilidad social: La organización es respetuosa del medio ambiente, lo que genera relaciones sostenibles con las comunidades del entorno. • Honestidad: Todos los colaboradores internos son guiados por la transparencia en sus actos y garantizar que el servicio sea de calidad. • Proactividad: La organización crece gracias a la iniciativa de los trabajadores y los aportes que puedan hacer desde cualquier posición y buscar la mejora continua. Código de Ética Respeto a las normas legales: Las operaciones del sector frutícola estarán comprendidas en estricto respecto a la legislación de cada localidad en la que se cultiva a fin de responder el apoyo brindado por el gobierno. • Respeto a todas las culturas: Rechazando cualquier tipo de acto discriminatorio en cualquiera de las regiones donde se cultiva. • Privacidad: Confidencialidad irrestricta en el respeto por la información de sus clientes con la finalidad de fidelizarlos. • Prevalencia de acuerdos: Respeto por los contratos y/o convenios ante intereses internos, los cuales crearán confianza y estabilidad para las relaciones de largo plazo con el gobierno y los agricultores. • Promover la transparencia en la gestión: Validando las buenas prácticas uso y manejo de las gestiones internas y externas. • Trabajar con eficiencia y eficacia: Haciendo que los recursos de la comunidad agricultora, sean usados con racionalidad y cumpliendo con los objetivos planteados.
	Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo				
	Estrategias	Se logrará ventas por US\$ 22 millones al 2027. Las ventas actuales de los agricultores son de US\$ 32 millones.	Se logrará una rentabilidad del 29% al 2027. La rentabilidad actual de los agricultores de aguaymanto es de 18%	En base al empleo generado por esta industria, se conseguirá que se contraten una cantidad de 10.7 millones de jornales laborales.		
	Desarrollar productos con valor agregado.	X	X	X		
	Incrementar penetración de mercado en el mercado externo - aprovechar los TLC.	X	X	X		
	Crear marca para mercado interno y externo.	X	X	X		
	Estandarizar la calidad frente a la competencia.	X	X	X		
	Crear asociación y clusters en regiones productivas.	X	X	X		
	Integrar verticalmente hacia adelante para abarcar más eslabones de la cadena, conseguir margen y poder de negociación.	X	X	X		
	Balance Score Card	Objetivos de Corto Plazo		Tablero de Control		
Perspectiva financiera.	OCPI.1 / OCPI.4	OCPI.2 / OCPI.5	OCPI.3			
Perspectiva del cliente.	OCPI.24	OCPI.32	OCPI.2.1 / OCPI.3			
Perspectiva interna.	OCPI.22	OCPI.25	OCPI.3.1 / OCPI.33			
Aprendizaje de la macro región.	OCPI.13	OCPI.25	OCPI.33			
		Recursos Humanos Recursos Tecnológicos Recursos Financieros Estructura organizacional				



11. Los intereses vitales de la industria son: (a) El desarrollo de las regiones productoras, (b) el precio justo para los agricultores, (c) la creación de productos con mayor valor agregado, (d) la reducción de la migración de la población rural hacia las ciudades de la costa, (e) acceso a nuevos mercados internacionales, (f) el desarrollo sostenible y respeto a los recursos naturales, (g) el incremento del volumen de producción, (h) el incremento del volumen de ventas; y (i) la mejora e incremento del rendimiento de los cultivos.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente plan estratégico a la brevedad posible, para desarrollar la industria de aguaymanto a mayor escala y conseguir un posicionamiento de mercado importante antes del ingreso de nuevos competidores al sector.
2. El presente plan estratégico se presentará a asociaciones de productores de aguaymanto de los clústeres identificados, para que logren ser *partners*, con el objeto de comunicar las virtudes y lograr convencer a los productores a asociarse. Para conseguir esta licencia social utilizaremos un procedimiento elaborado en común acuerdo con los líderes actuales de las asociaciones ya existentes y otros designados, además de un equipo profesional de gobierno corporativo
3. Después de formalizada la asociación, son necesarias las reuniones con la Sociedad Nacional de Industrias, para buscar beneficios tributarios en las proyecciones de infraestructura que el documento plantea, como plantas de procesamiento y centros de acopio en los clústeres, de manera tal que se formalice una industria que en su mayor parte no paga impuestos, pero que obtenga beneficios tributarios por hacerlo.
4. La gran variedad de usos y formas de consumo del aguaymanto es una gran oportunidad para desarrollar nuevos productos con valor agregado (estrategia de

desarrollo de productos), para obtener mayores márgenes de utilidades. Estos derivados del aguaymanto deberán relacionarse con la Marca Perú y la gastronomía peruana, ya difundida a nivel internacional, para aprovechar las tendencias de alimentación saludable en el mundo y atender los nuevos mercados (estrategia de penetración de mercados y de desarrollo de mercados).

5. La poca inversión en tecnología e investigación y desarrollo, es una desventaja, pues imposibilita la obtención de nuevas y mejores técnicas de cultivo, para mejorar la calidad de los frutos, lo que a su vez permitirá incrementar las hectáreas de cultivo y por ende la producción.
6. La corrupción es un riesgo latente para la gestión de las asociaciones, entonces se recomienda que para que el manejo de la asociación sea profesional y transparente, se recomiende la ejecución periódica de auditorías. Así, se podrá mitigar el riesgo de que cualquier persona de la asociación realice malas prácticas que terminen poniendo en peligro la continuidad de la industria.
7. El Estado ha generado iniciativas a través del INIA, con la ayuda internacional del programa Agroideas, de la UNESCO, la OIT y la FAO. En este punto, la figura de la asociatividad es nuevamente vinculada, pues se accede a nuevas alternativas de financiamiento, siempre con la condicionante de la correcta formalización y profesionalización.
8. El Estado debe aportar compartiendo información de todo el sector, simplificando los procesos burocráticos para la creación y funcionamiento de la gran asociación, continuar con el desarrollo de I+D en nuevas técnicas de cultivo, mejora de la calidad de frutos, así como sobre nuevos usos de los frutos a través de las instituciones y programas ya existentes.

9. Asimismo, se recomienda que los principales mercados de exportación sean aquellos con los que el Perú tiene TLC.
10. Seguir impulsando la difusión de la Marca Perú.
11. Otro aspecto de suma importancia es el desarrollo de la infraestructura necesaria, como vías y puertos, para apoyar la cadena de suministro y facilitar la comercialización.

10.4. Futuro de la Industria de Aguaymanto

El aguaymanto peruano tiene un gran potencial para ser consumido en grandes cantidades a nivel mundial. Con el objetivo de hacer al Perú el país referente comercializador y productor que se visiona, de manera urgente se debe trabajar para afrontar la realidad actual, en busca de una realidad deseada.

Es imperativo que se logre la rentabilidad y los márgenes para los agricultores, quienes son dentro de la cadena de valor el recurso más valioso pero el más barato, con una oferta que mejore las ganancias y sea más atractiva. Gracias a ello, se generará mayor interés para cultivar aguaymanto y, así, ampliar el norte de áreas sembradas y los volúmenes de producción esperados.

La reducción de la cadena productiva con la disminución de intermediarios es muy importante para conseguir el margen que los productores están perdiendo en la venta final. Esto hará posible también que los agricultores puedan asociarse en grandes clústeres, concentren poder de negociación ante los clientes, y obtenga financiamiento de la banca privada y del Estado, entre otros.

La Cadena de valor propuesta se implementaría con las siguientes actividades: a) siembra, que concierne a acondicionamiento de parcelas, semillas, equipamiento, mano de obra, asesoría técnica, certificación y capacitación; b) cosecha, que implica lotes de producción, acopio, almacenamiento, trasportación; c) post cosecha, secado y análisis de

calidad físico y sensorial; y d) procesamiento, almacenamiento, inclusión del valor agregado, mano de obra calificada, información de mercados, servicios de exportación, servicios logísticos. Las actividades que los clústers ayudan a ser eficientes en esta cadena de valor son: a) logística interna; b) producción; c) logística externa; d) marketing y ventas; e) Infraestructura; f) gestión de recursos humanos; g) tecnología y h) compras.

En cuanto a los beneficios nutricionales del aguaymanto, estos tienen la capacidad de combatir la desnutrición, por lo que no debería considerarse solo como un producto de nicho, sino que su producción debiera ser masiva para alcanzar un nivel global. El aguaymanto convencional puede ser cosechado en la costa con rendimientos altos, pero tienen un menor valor por no ser orgánico.

El aspecto más relevante que puede tener un mayor impacto en la industria del aguaymanto es el riesgo del efecto invernadero y el proclive cambio en los climas. Si bien este fruto es resistente y puede acondicionarse a cualquier clima, un cambio en el abastecimiento de agua sería una amenaza que arruinaría la cosecha de todo un año. Para poder combatir esto, las investigaciones para el desarrollo de semillas que requieran menores cantidades de agua serán un factor clave.

El entorno competitivo para los próximos años será intenso, sobre todo con el acceso a la tecnología y las mejores formas de hacer las cosas, el ingreso de actores con recursos económicos ingentes y voluntad de inversión importantes. De esta manera estamos avizorando un panorama adverso si no se toman las decisiones estratégicas hoy en día, para lograr equiparar la brecha en el sector y lograr una producción que satisfaga la demanda mundial en volumen y calidad orgánica.

El Plan Estratégico Aguaymanto Región Cajamarca (Ludeña, 2012) plantea objetivos a largo plazo, orientados al fortalecimiento de la capacidad productiva, tales como el incremento de área de cultivo y con ello el crecimiento del volumen producido y por

decantación aumentar también el consumo *per cápita*, mientras que la tesis del presente plan se ajusta más a las tendencias del mercado, que fuera de ser inminencia son realidad, como la individualización de la alimentación, con especificaciones claras de calidad, origen e ingredientes, para saber cómo benefician la salud y que el ciclo productivo no interfiera con la naturaleza. Este panorama impulsa el desarrollo en el valor agregado más que en la cantidad de fruta producida, que dicho sea de paso es importante pero no es lo único que el mercado exige.

El presente Plan plantea incrementar las ventas en base al valor agregado como es el procesamiento del fruto fresco y aumentar el margen de los productores en base a ese *plus*, buscando estandarizar el esquema de los clústeres para usarlos no solo como almacenes sino como líneas de producción, e independizarse del precio por fruto fresco únicamente que el mercado impone. El clúster entendido como grupo de agentes agrícolas, productores, agroindustria e instituciones soporte, dispuestos en una misma zona geográfica y crecen aprovechando los recursos y capacidades para obtener ventajas competitivas y construir redes de valor (Porter, 1991). La asociatividad es el mejor camino para conseguir objetivos comunes entre un inversionista y los productores. Es importante mencionar que sin la organización efectiva de colaboración los eslabones de la cadena de valor se debilitan, lo que hace que la cooperación de todos los agentes sea un factor muy importante.

La presencia creciente de inversores que buscan alinear sus decisiones de inversión con sus propios valores, o bajo la expectativa de que las compañías que adoptan prácticas de responsabilidad social como la asociatividad agrícola involucran menor riesgo y por tanto representan mejores inversiones, está motivando a muchos empresarios y ejecutivos de compañías a adoptar objetivos de este tipo en sus proyectos. Los inversores están usualmente dispuestos a pagar más por las compañías con las mejores prácticas empresariales y por tanto con mejor desempeño. Al mismo tiempo, están exigiendo condiciones más rigurosas para

minimizar los riesgos, tales como ética en los negocios, estándares laborales y ambientales, mecanismos efectivos de gobernabilidad corporativa, entre otras prácticas responsables.

Para menguar el temor de identificar la asociatividad con organismo sindicales, es oportuno comentar que la asociatividad es una organización de esfuerzos de múltiples puntos de vista, y no el agrupamiento de agricultores con un objetivo demandado a los que el inversionista debe convencer. Los agentes que confluyen en un clúster y que son garantía de control son productores, agroindustria o inversores e instituciones de soporte que participan en el sector agrícola, como ONGs o Instituciones públicas o privadas; en tal sentido el objeto del clúster es orientar los recursos y capacidades para desafiar obstáculos comunes y construir redes de valor

La asociatividad impulsa la productividad y la rentabilidad esperada, gracias a que ofrece indicadores de desempeño en a) niveles de seguridad para la producción, calidad, sostenibilidad y ecoeficiencia; b) cada etapa de cadena de suministro (materia prima, cumplimiento, almacenamiento, fabricación, distribución); c) desempeño de actores involucrados (consumidores, proveedores logísticos, fabricantes); información fresca y real de desempeño necesaria para monitorear los avances de los objetivos. Asimismo, el mercado exige índices de innovación que bajo el esquema de clúster es más eficiente asumir; la presencia de numeroso proveedores de insumos o materiales que conlleve a una mejor negociación; la creación de un marca que fortalezca el posicionamiento de los diversos productos que se van a desarrollar; la reducción de la cadena de suministro con mayor valor en cada actividad, y el advenimiento de la tecnología en rendimiento productivo

Las variables que mayor influencia ejercen en la competitividad del cluster son: la eficiencia en los negocios, productividad, eficiencia, mercado laboral, finanzas, gestión y actitudes y valores. Magaña *et al.* (2010)

El sector del aguaymanto del Perú afronta la competencia regional de Colombia, constituyéndose el mayor riesgo dado a su experiencia en programas de innovación y mejoramiento genético buscando elevar la producción, resistencia a enfermedades, calidad y productividad del aguaymanto. Por su parte el Perú plantea su diversidad biológica nativa que en el análisis tecnológico se complementa con el mejoramiento genético similar al de Colombia con la diferencia en el manejo de ecotipos propios del territorio peruano y los programas de fertilización. A nivel ecológico el mejoramiento del uso del agua y la prohibición de pesticidas buscando la calidad orgánica.

Por otro lado, el sector peruano, plantea el proceso de deshidratado como posicionamiento en los mercados externos, a diferencia de Colombia que opta por la fruta fresca, las grandes cosechas de aguaymanto en la sierra peruana, para ayudar en el rendimiento por hectárea ya que se logra cosechar hasta dos veces al año; el precio más bajo del aguaymanto peruano que el colombiano.

Es importante señalar que el reto de los competidores residirá en ofrecer productos con el mayor valor agregado diferenciado, utilizando nuevas tecnologías para rendimiento en la producción, sin detractor su calidad de orgánico.

Referencias

- Acuerdos Comerciales del Perú. (2011). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27.
- Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN). (2016). *Perspectivas de inversión en infraestructura y expectativas económicas al 2017*. Recuperado de http://www.afin.org.pe/images/publicaciones/quincenario/quincenario_afin_192.pdf
- Autoridad Nacional del Agua [ANA]. (2008). *Nosotros*. Recuperado de <http://www.ana.gob.pe/nosotros/la-autoridad/nosotros>
- Autoridad Nacional del Agua [ANA]. (2016). *Planificación hídrica en el Perú*. Recuperado de http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/publication/files/planificacion_hidrica_en_el_peru.pdf.
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Reporte de inflación - marzo 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reportes>
- Banco Mundial prevé que Perú crecerá 4.2% este año pero que se desacelerará en 2018 y 2019. (2017, 10 de enero). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-economia-peruana-empezara-desacelerarse-partir-2018-126314>
- Consulado General de la República de Argentina en Nueva York. (2008). *Informe de arándanos en Estados Unidos*. Recuperado de <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/INFORME%20DE%20ARANDANOS%202008.pdf>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú.

Empresarios contratarán más personal este año. (2017, 12 de enero). Diario Oficial El Peruano, p. 7.

Exportaciones peruanas de aguaymanto crecieron 167% por mayor de EE.UU. y Canadá. (2014, 9 de octubre). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/exportaciones-peruanas-frutos-andinos-crecieron-167-mayor-eeuu-y-canada-2110755>.

Fondo de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (s.f). *Estados Unidos*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s0g.htm>

INEI proyecta que la población peruana bordeará los 32 millones el 2017. (2016, 4 de noviembre). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-proyecta-que-poblacion-peruana-bordeara-32-millones-2017-2173896>.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA]. (2015). *Promoviendo el manejo sostenible de los bosques y el desarrollo de las comunidades*. Recuperado de <http://www.iica.int/es/external-news-offices/Peru>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Perú: Evolución de la población censada por año censal, según región natural, 1940-2007*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri]. (2015). *Estrategia Nacional de Agricultura Familiar 2015-2021*. Recuperado de <http://repositorio.minagri.gob.pe/handle/MINAGRI/22>.

Perú Exporta. (2016). *CNTA aporta al desarrollo de la agroindustria*. Recuperado de http://www.adexperu.org.pe/images/Boletines/Peru_Exporta/boletin_semanal_peru_exporta_n185.pdf.

Ludeña, P. (2012). *Plan Estratégico Aguaymanto Región Cajamarca* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú.

Magaña, P., PADILLA, L., y VARGAS, J. 2010. Competitividad de las agroindustrias del limón pertenecientes al cluster del limón mexicano en Colima, México. *Ciencias Económicas*, 14(5):139 - 152.

Patiño, C. (2012). *Plan Estratégico Aguaymanto del Perú* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú.

Sierra Exportadora. (2016). *Misión y visión*. Recuperado de <http://www.sierraexportadora.gob.pe/mision-y-vision/>

