

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADOS



Planeamiento Estratégico para el Sector Capsicum en el Perú

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE

NEGOCIOS GLOBALES

OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Juan Antonio Barrionuevo Moreno

Jorge Javier Becerra Heraud

Roberto Julio Uriarte Acosta

Fernando Augusto Vegas Cueto

Juan Carlos Zegarra Vílchez

Asesor: Gloria María Zambrano Aranda

Surco, marzo 2019

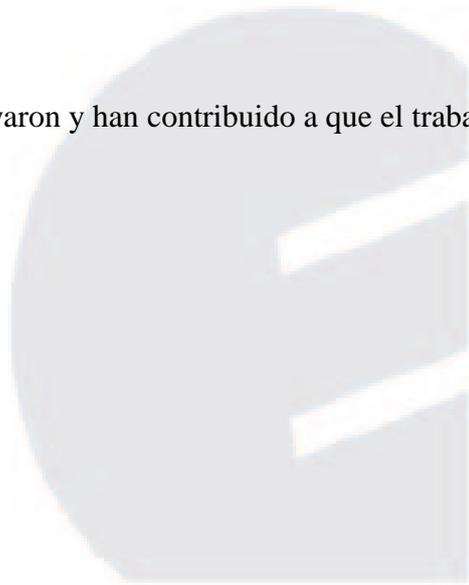
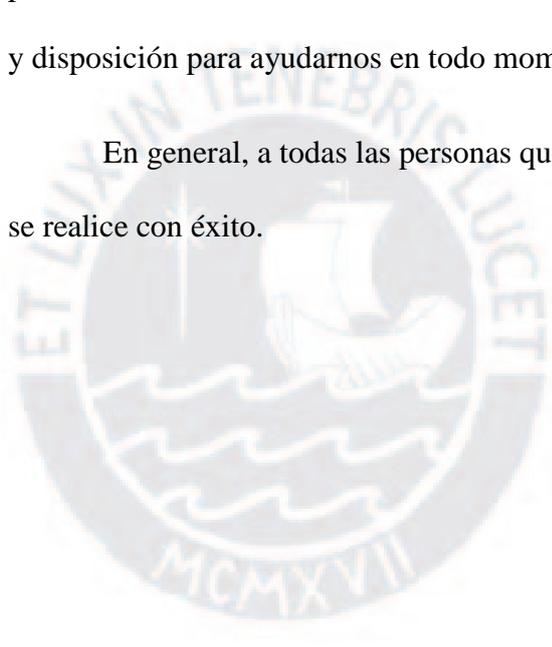
Agradecimientos

Expresamos agradecimiento especial a:

A nuestras familias, que en todo momento nos apoyaron y nos dieron ánimos para seguir adelante siempre buscando la perfección.

A nuestros profesores y compañeros de clase, que nos brindaron conocimientos y experiencias que enriquecieron nuestro aprendizaje para ser mejores profesionales y mejores personas. A nuestra asesora, Gloria María Zambrano Aranda, por su motivación, orientación y disposición para ayudarnos en todo momento.

En general, a todas las personas que nos apoyaron y han contribuido a que el trabajo se realice con éxito.



Dedicatorias

Especial reconocimiento a mis padres, Julio y Patricia, por su apoyo incondicional en mi formación personal y profesional. A Patricia, Lorena y Daniela por la confianza y apoyo que siempre me brindan; y, al resto de mi familia y amigos por estar siempre a mi lado.

Juan Antonio Barrionuevo

Quisiera agradecer a Dios por darme salud, la fuerza necesaria y guiarme en todo momento. A mi familia, en especial a mi esposa e hijos, porque gracias a su apoyo, comprensión y aliento, soy quien soy y me motivan a esforzarme cada día a ser mejor.

Jorge Becerra

A mi esposa Claudia por su apoyo y amor incondicional. A mis hijos, Sebastián y Lía, que son el motor de mi vida. A mi padre Julio, por ser un modelo a seguir. A mi madre, Marcela por su inmenso amor. A mi hermana Vanessa y a mi ahijado Salvador por su fortaleza. A mis abuelos Roberto y Lía porque parte de lo que soy es gracias a ellos.

Roberto Uriarte

A mis padres Fernando, Zaida y a mis hermanas Cristina y Zaida quienes gracias a su empuje y motivación tomé la decisión de dar este nuevo e importante salto personal y profesional. A mis hijos Martin y Mateo, motores e inspiración de mi vida y quienes vinieron al mundo para demostrarme que todo esfuerzo siempre vale la pena.

Fernando Vegas

A mi esposa, por compartir plenamente su vida conmigo. A mis padres, por enseñarme a valorar a las personas, el conocimiento y el esfuerzo diario. A mis hijos, por ser el motor y la extensión de mi vida. A mis hermanos, porque aprendí de cada uno.

Juan Carlos Zegarra

Resumen Ejecutivo

Comprender la situación actual del sector del Capsicum peruano supone entender su relevancia histórica y económica en la vida de los peruanos. Al 2016, el Perú ocupó el octavo lugar en las exportaciones mundiales de Capsicum y se ubicó en el tercer lugar en la presentación en conserva y, en el cuarto lugar, en la presentación seco. Considerando este punto de partida, el presente Plan Estratégico propone una visión de largo plazo al 2028 para la industria del Capsicum peruano, que busca incrementar su producción y productividad, mejorar su posición actual en el ranking mundial y lograr el reconocimiento internacional de la denominación de origen del Capsicum peruano y su condición de “Superfoods Perú”. Las principales ventajas para lograr este objetivo están asociadas con el crecimiento sostenido de la economía del país, el rol promotor asumido por el gobierno peruano (a través de leyes, tratados, beneficios y planes estratégicos enfocados en el sector agrario), la diversidad y calidad de los productos, la posibilidad de adoptar nuevas tecnologías de producción y la oportunidad de ampliar y acceder a nuevos mercados internacionales aprovechando la contra estación con el hemisferio norte. El reto consiste no sólo en superar la informalidad y crisis institucional del Estado, la deficiente infraestructura agrícola y la poca tecnificación y financiamiento del sector; sino también en afianzar los logros obtenidos por las grandes agroexportadoras de la industria y ampliar la base de la producción agrícola incorporando a los pequeños productores dentro de la cadena de valor: asociándolos, capacitándolos, impulsando la adopción de tecnología y promoviendo el acceso a fuentes de financiamiento. De esta manera, la industria del Capsicum peruano puede mejorar su acceso y posicionamiento en los mercados internacionales diferenciándose con denominación de origen y marca “Superfoods Perú”, apoyándose en la innovación, respeto al medio ambiente y desarrollo sostenible. Las estrategias para lograrlo están planteadas en el presente Plan Estratégico.

Abstract

Understanding the current situation of the Peruvian Capsicum industry requires the recognition of its historical and economic importance for Peruvians. As of 2016, Peru was the eighth largest exporter of Capsicum in the world; within which it occupied the third place among preserved Capsicums and fourth in dehydrated presentations. Considering this starting point, this Strategic Plan proposes a 2028 vision for the Peruvian Capsicum industry that seeks to increase production and productivity, improve its global rankings, and achieve international recognition of a protected designation of origin and its brand “Superfoods Peru”. The main objectives of achieving these goals are related to the sustained economic growth it will promote, support the national development assistance initiatives of the Peruvian government (through the implementation of laws, international treaties, tax benefits and incentives targeting the agricultural sector), highlight the quality and diversity of Peruvian Capsicums, incorporate new production technologies, and grow in new and existing overseas markets taking advantage of the counter-seasonal agricultural calendar versus the northern hemisphere. The challenges that lie ahead include the endemic informality and the crisis that affect many of the Peruvian’s government institutions; the lack of infrastructure, tight access to financing and the limited implementation of modern technologies that affects the agricultural sector; reinforcing the achievements of the large agro-export companies and incorporating small farmers in the modern value chain: through association, training, adoption of new technologies and improving access to adequate financing. The Peruvian Capsicum industry can improve its positioning and gain access to new international markets differentiating itself with protected designation of origin and the brand of “Superfoods Peru”, supported by innovation, respect for the environment and sustainable development. The strategies required to achieve these goals are set forth in this Strategic Plan.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de la Industria del Capsicum	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	23
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	26
2.1 Antecedentes	26
2.2 Visión	26
2.3 Misión	27
2.4 Valores	27
2.5 Código de Ética	28
2.6 Conclusiones	29
Capítulo III: Evaluación Externa	30
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	30
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	30
3.1.2 Potencial nacional	31
3.1.3 Principios cardinales	40
3.1.4 Influencia del análisis en la industria del Capsicum	44
3.2 Análisis Competitivo del País	45
3.2.1 Condiciones de los factores	45
3.2.2 Condiciones de la demanda	48
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	50
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	51
3.2.5 Influencia del análisis en la industria del Capsicum	52

3.3	Análisis del Entorno PESTE	53
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	53
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E)	72
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	73
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	77
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	79
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	80
3.5	La Industria del Capsicum y sus Competidores	81
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	81
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	83
3.5.3	Amenaza de los sustitutos	83
3.5.4	Amenaza de los entrantes	84
3.5.5	Rivalidad de los competidores	85
3.6	La Industria del Capsicum y sus Referentes	85
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	86
3.8	Conclusiones	88
Capítulo IV: Evaluación Interna		89
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	89
4.1.1	Administración y gerencia (A)	89
4.1.2	Marketing y ventas (M)	92
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O)	96
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F)	98
4.1.5	Recursos humanos (H)	100
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	101
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	103
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	105

4.3 Conclusiones	106
Capítulo V: Intereses de la Industria del Capsicum y Objetivos de Largo Plazo	109
5.1 Intereses de la Industria del Capsicum	109
5.2 Potencial de la Industria del Capsicum	111
5.3 Principios Cardinales de la Industria del Capsicum	116
5.4 Matriz de Intereses de la Industria del Capsicum	119
5.5 Objetivos de Largo Plazo	120
5.6 Conclusiones	124
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	125
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	125
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	129
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	133
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	137
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	140
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	143
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	146
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	147
6.9 Matriz de Ética (ME)	149
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	149
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	153
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	153
6.13 Conclusiones	153
Capítulo VII: Implementación Estratégica	157
7.1 Objetivos de Corto Plazo	157
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	161
7.3 Políticas de cada Estrategia	162

7.4 Estructura de la Organización	163
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	164
7.6 Recursos Humanos y Motivación	167
7.7 Gestión del Cambio	167
7.8 Conclusiones	168
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	171
8.1 Perspectivas de Control	172
8.1.1 Aprendizaje interno	173
8.1.2 Procesos	173
8.1.3 Clientes	176
8.1.4 Financiera	177
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	178
8.3 Conclusiones	178
Capítulo IX: Competitividad de la Industria del Capsicum	181
9.1 Análisis Competitivo de la Industria del Capsicum	181
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria del Capsicum	183
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria del Capsicum	185
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	186
9.5 Conclusiones	187
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	189
10.1 Plan Estratégico Integral	189
10.2 Conclusiones Finales	189
10.3 Recomendaciones Finales	193
10.4 Futuro de la Industria del Capsicum.....	196
Referencias	199

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Especies del género Capsicum, su condición silvestre o cultivada y su distribución geográfica. Especies no utilizadas por el hombre</i>	2
Tabla 2. <i>Especies del género Capsicum, su condición silvestre o cultivada y su distribución geográfica. Especies utilizadas por el hombre</i>	3
Tabla 3. <i>Variedades Producidas de Capsicum en el Perú por presentación</i>	5
Tabla 4. <i>Principales Variedades de Capsicum Producidas en el Perú (toneladas)</i>	6
Tabla 5. <i>Departamentos del Perú productores por tipo de ají</i>	7
Tabla 6. <i>Siembra del Capsicum en el Perú Año 2012 - Distribución por departamento y presentación</i>	15
Tabla 7. <i>Principales Presentaciones de las Exportaciones Peruanas de Capsicum (toneladas)</i>	16
Tabla 8. <i>Principales Variedades de Capsicum Peruanas Exportadas (miles USD)</i>	18
Tabla 9. <i>Principales Destinos de las Exportaciones Peruanas de Capsicum</i>	18
Tabla 10. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	31
Tabla 11. <i>Variación porcentual del PBI por grandes actividades económicas</i>	47
Tabla 12. <i>Parcelas con Siembra de Capsicum. Distribución por tamaño -2012</i>	48
Tabla 13. <i>Tratamiento tributario en las Cooperativas y sus socios</i>	58
Tabla 14. <i>Impuestos que gravan la importación de Capsicum en el Perú</i>	59
Tabla 15. <i>Tasas arancelarias de las principales partidas del Capsicum</i>	61
Tabla 16. <i>Tratamiento arancelario para la exportación de Capsicum de Perú a Estados Unidos</i>	65
Tabla 17. <i>Tratamiento arancelario para la importación de Capsicum desde Estados Unidos a Perú</i>	65

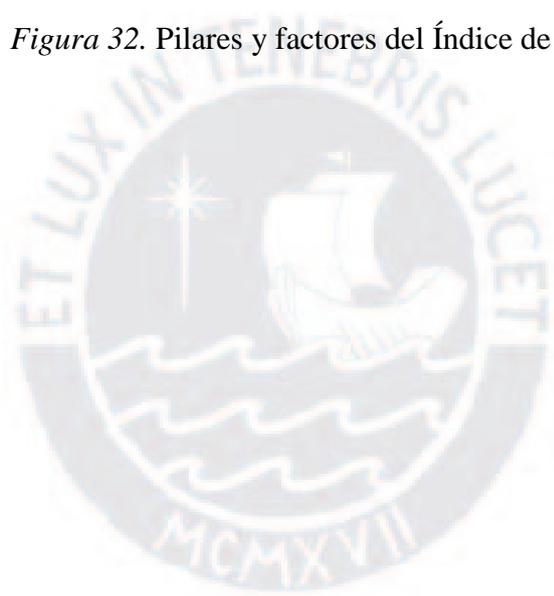
Tabla 18. <i>Tratamiento arancelario para la exportación de Capsicum de Perú a la Unión Europea</i>	67
Tabla 19. <i>Tratamiento arancelario para la importación de Capsicum desde la Unión Europea a Perú</i>	68
Tabla 20. <i>Tratamiento arancelario para la importación de China al Perú</i>	69
Tabla 21. <i>Tratamiento arancelario para la exportación de Perú a China</i>	69
Tabla 22. <i>Tratamiento arancelario para la exportación de Capsicum desde Perú a México</i> .	70
Tabla 23. <i>Tratamiento arancelario para la importación de Capsicum de México a Perú</i>	71
Tabla 24. <i>Perú: Población censada omitida y total, según censos realizados 1940-2017</i>	73
Tabla 25. <i>Perú: Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940 – 2017</i>	74
Tabla 26. <i>Nacional: Población en edad en trabajar por condición de actividad y área de residencia según trimestres móviles 2017 – 2018</i>	76
Tabla 27. <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	81
Tabla 28. <i>Páprika. Partida 0904.20.10.10</i>	84
Tabla 29. <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>inj.....	87
Tabla 30. <i>Matriz Perfil referencial (MPR)</i>	87
Tabla 31. <i>Principales Productores de Capsicum a Nivel Internacional (miles de toneladas)</i>	94
Tabla 32. <i>Principales Exportadores de Capsicum (millones USD)</i>	95
Tabla 33. <i>Principales Exportadores de Capsicum en Conserva (millones USD)</i>	95
Tabla 34. <i>Principales Exportadores de Capsicum Secos (millones USD)</i>	96
Tabla 35. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	105
Tabla 36. <i>Matriz de Intereses de la Industria del Capsicum del Perú (MIO)</i>	119
Tabla 37. <i>Objetivos de Largo Plazo</i>	123

Tabla 38. <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) de la Industria del Capsicum</i>	128
Tabla 39. <i>Matriz de Posición Estratégica y de Evaluación de la Acción (MPEYEA) de la Industria del Capsicum</i>	132
Tabla 40. <i>Lista de Productos de la Matriz BCG de la Industria del Capsicum</i>	134
Tabla 41. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de la Industria del Capsicum</i>	145
Tabla 42. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Industria del Capsicum</i>	148
Tabla 43. <i>Matriz de Rumelt (MR) de la Industria del Capsicum</i>	150
Tabla 44. <i>Matriz de Ética (ME) de la Industria del Capsicum</i>	151
Tabla 45. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	152
Tabla 46. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)</i>	155
Tabla 47. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS)</i>	156
Tabla 48. <i>Matriz de Objetivos a Corto Plazo para la Industria del Capsicum</i>	165
Tabla 49. <i>Matriz de Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo para la Industria del Capsicum</i>	166
Tabla 50. <i>Matriz de Políticas y su relación con las Estrategias retenidas</i>	169
Tabla 51. <i>Tablero de Control Balanceado para la Industria del Capsicum</i>	180
Tabla 52. <i>Matriz de Planeamiento Estratégico Integral de la Industria del Capsicum</i>	198

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del proceso estratégico	xii
<i>Figura 1.</i> Principales variedades de Capsicum producidas en el Perú (en toneladas)	6
<i>Figura 2.</i> Ranking de los departamentos productores de Capsicum en el Perú (toneladas)	7
<i>Figura 3.</i> Hectáreas cosechadas por género de Capsicum: 2012 – Has	8
<i>Figura 4.</i> Hectáreas cosechadas de Capsicum por departamento: 2012	9
<i>Figura 5.</i> Participación en el VBP Capsicum 2016 (%)	9
<i>Figura 6.</i> Producción de Piquillo	10
<i>Figura 7.</i> Producción de Ají	11
<i>Figura 8.</i> Producción de Páprika	12
<i>Figura 9.</i> Producción de Pimiento	13
<i>Figura 10.</i> Producción de Rocoto	14
<i>Figura 11.</i> Principales presentaciones de las exportaciones peruanas de Capsicum (en millones de USD)	16
<i>Figura 12.</i> Principales variedades de Capsicum peruanas exportadas (en millones de USD) ..	17
<i>Figura 13.</i> Cadena productiva agroindustrial del pimiento del Perú	20
<i>Figura 14.</i> Cadena productiva agroindustrial de los ajíes del Perú	21
<i>Figura 15.</i> Tasa de interés real y posición de la política monetaria	55
<i>Figura 16.</i> Tasa de interés de referencia	55
<i>Figura 17.</i> Resultado fiscal	56
<i>Figura 18.</i> Situación Perú – Segundo trimestre 2018	56
<i>Figura 19.</i> Informalidad laboral en el Perú	64
<i>Figura 20.</i> Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940 – 2017	74
<i>Figura 21.</i> Perú: Evolución de la densidad poblacional, según censos, 1940 – 2017	75
<i>Figura 22.</i> Nacional: Población en edad de trabajar según condición de actividad	76
<i>Figura 23.</i> Gasto en Investigación y Desarrollo como porcentaje del PBI	78

<i>Figura 24.</i> Número de investigadores por cada mil integrantes de la PEA	79
<i>Figura 25.</i> Gráfica de la MPEYEA de la Industria del Capsicum	131
<i>Figura 26.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de la Industria del Capsicum	136
<i>Figura 27.</i> Matriz Interna-Externa (MIE) de la Industria del Capsicum	139
<i>Figura 28.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de la Industria del Capsicum	142
<i>Figura 29.</i> Estructura de la Organización propuesta para la Industria del Capsicum	170
<i>Figura 30.</i> Bases de las ventajas competitivas regionales	182
<i>Figura 31.</i> Resultados Generales del ICRP 2018.....	183
<i>Figura 32.</i> Pilares y factores del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP)	184



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El Plan Estratégico que se presenta a continuación ha sido desarrollado siguiendo el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Como se muestra en la Figura 0, este proceso está compuesto por tres etapas principales las cuales son: (a) formulación, que no es más que la etapa de planeamiento per se, y en donde se procura hallar las estrategias que guiarán a la organización de la situación inicial o actual a la situación final o futura; (b) implementación, aquí es donde se pondrán en ejecución las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades serán puestas en práctica de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que muestra las conclusiones y recomendaciones finales. Es importante tener en cuenta que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues en él participan muchas personas, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva (D'Alessio, 2015).

El modelo comienza con una descripción y análisis detallado de la situación actual, para luego continuar con la definición de la misión, la visión, los valores y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con el fin de determinar cómo el entorno afecta a la organización materia de estudio. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), el cual nos da a conocer el impacto del entorno evaluado por medio de las oportunidades que podrían ser beneficiosas para la organización y de las amenazas que

deberían ser evitadas, 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.

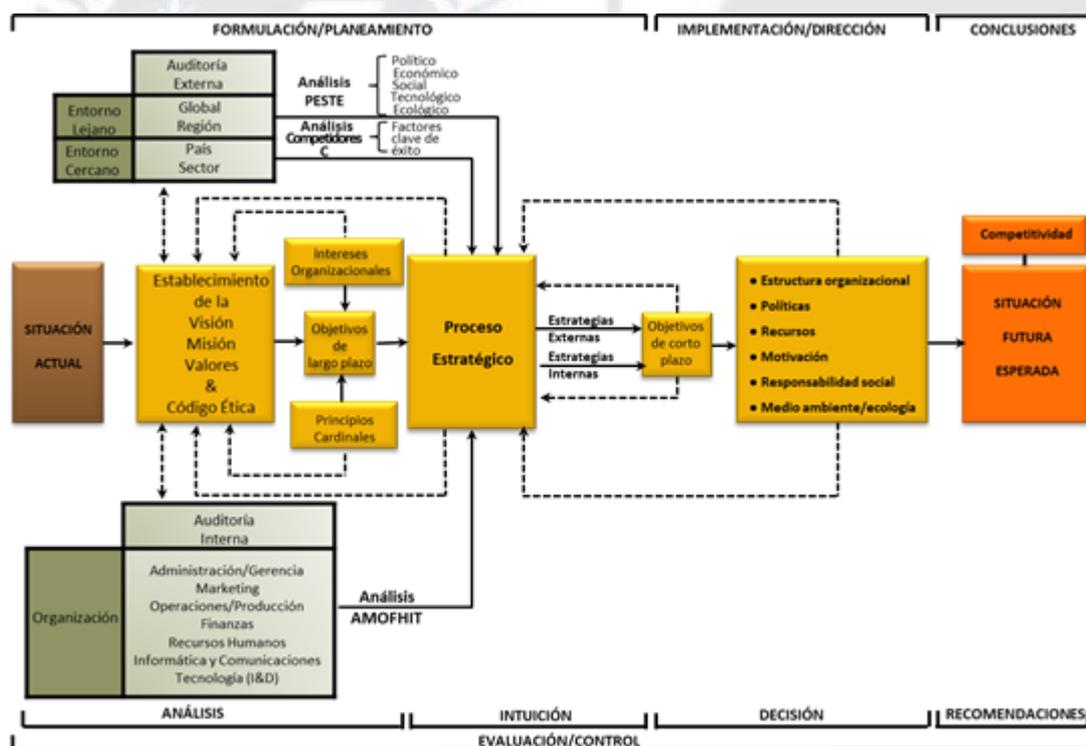


Figura 0: Modelo Secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se centra en definir las estrategias necesarias para obtener ventajas de las fortalezas de la organización y al mismo tiempo neutralizar las debilidades identificadas, de modo que se construyan ventajas

competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se realiza 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 se obtiene la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). La Matriz EFI 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. Es muy importante que se realice un análisis más detallado tanto externo como interno con la finalidad de tener mayores probabilidades de éxito en el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que está intentando alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la cual, sobre la base de la visión definida en las primeras etapas del proceso, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Es importante tener en cuenta que la suma de los OLP permitirá alcanzar la visión definida por la organización, y, asimismo la suma de los OCP conllevaría que los OLP sean alcanzados.

Las matrices que se presentan en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) se consideran entradas importantes ya que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se realiza un cruce entre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades 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, la final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con

la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard BSC), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros. ¹

¹ Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Capítulo I: Situación General de la Industria del Capsicum

1.1 Situación General

El género *Capsicum* está compuesto por 29 especies de plantas herbáceas o arbustivas, perennes o anuales, cuyo fruto es una hortaliza de color verde, rojo, naranja y amarillo (Montes, 2010). Comercialmente, los *Capsicum* pueden clasificarse por su contenido de picor entre picosos y dulces o pimientos. El color verde de sus frutos inmaduros se debe a altas cantidades de clorofila, mientras que los frutos maduros se tornan rojos, naranjas o amarillos. A lo largo de la historia, sus frutos han sido utilizados por el hombre como alimento fresco, condimento, moneda, cosméticos y farmacéuticos (Valderrama y Ugaz, 2009).

El género *Capsicum* fue instruido en 1700 por Tournefort, expandido en 1737 por Linneo, y otros a lo largo de los siglos XVIII y XIX. A lo largo del siglo XX, cambiaron en diversas ocasiones las clasificaciones dentro del género hasta llegar a 1999, cuando una revisión sistemática estableció la clasificación de las especies del género *Capsicum* que se muestran en las Tabla 1 y Tabla 2.

El término *Capsicum* probablemente proviene del latín *capsa* el cual significa cápsula por la forma vacía de sus frutos (Milla, 2006). Sus frutos son uno de los productos vegetales de mayor consumo directo por los seres humanos (SAGARPA, 2017). La mayoría de los pimientos y ajíes consumidos pertenecen a la especie *Capsicum Annuum* cuyo proceso de crecimiento es relativamente corto. En el fruto es donde existe la mayor variabilidad genética en forma, color, tamaño, aroma, sabor y picosidad o pungencia entre otros (Cabañas et al., 2006); además, la variación más grande se presenta en el tamaño y grosor del fruto (Macías et al., 2010).

Tabla 1

Especies del género Capsicum, su condición silvestre o cultivada y su distribución geográfica.

Especies no utilizadas por el hombre (Modificado de Pickersgill, 1984, 1991; Eshbaugh 1980a, 1993; Andrews, 1995)

Espece	Condición	Distribución	
Especies no utilizadas por el hombre			
1	<i>C. boforum</i> A. T. Hunz	Silvestre	Sur de Brasil
2	<i>C. campylopodium</i> Sendt	Silvestre	Sur de Brasil
3	<i>C. ciliatum</i> (H.B.K.)	Silvestre	Norte de Perú, Ecuador, Venezuela, Colombia, Honduras, Guatemala, México.
4	<i>C. coccineum</i> (Rusby) A.T.Hunz	Silvestre	Bolivia, Perú
5	<i>C. cornatum</i> (Hiern.) A.T.Hunz	Silvestre	Sur de Brasil
6	<i>C. dimorphum</i> (Miers) O.K.	Silvestre	Colombia
7	<i>C. dusenii</i> Bitter	Silvestre	Sur de Brasil
8	<i>C. flexuosum</i> Sendt	Silvestre	Sur de Brasil, Paraguay y Argentina
9	<i>C. geminifolium</i> (Dammert) A.T. Hunz	Silvestre	Colombia, Ecuador
10	<i>C. hookerianum</i> (Miers) O.K.	Silvestre	Ecuador
11	<i>C. lanceolatum</i> (Greenm.) Monton et Standley	Silvestre	Honduras, Guatemala, México
12	<i>C. lectopodium</i> (Dunal) O.K.	Silvestre	Brasil
13	<i>C. minutiflorum</i> (Rusby) Hunz	Silvestre	Argentina, Bolivia y Paraguay
14	<i>C. mirabile</i> Mart. ex Sendt	Silvestre	Sur de Brasil
15	<i>C. parvifolium</i> Sendt	Silvestre	Noreste de Brasil, Venezuela, Colombia
16	<i>C. schottianum</i> Sendt	Silvestre	Sur de Brasil, sureste de Paraguay, Argentina
17	<i>C. sscolnikianum</i> A.T.Hunz	Silvestre	Perú
18	<i>C. villosum</i> Sendt	Silvestre	Sur de Brasil

Nota. Tomado de "Síntesis del Conocimiento Taxonómico, Origen y Domesticación del Género Capsicum," por S. Hernández-Verdugo, P. Dávila y K. Oyama, 1999, Boletín de la Sociedad Botánica de México, p. 3.

No se puede comprender cabalmente la situación actual del sector industrial del Capsicum sin comprender previamente la relevancia histórica que ha tenido este vegetal dentro de la vida cotidiana de los peruanos. Para comenzar, todas las especies del género Capsicum son originarias de América, pues la hipótesis más aceptada es que una porción importante del género Capsicum se originó en un área núcleo en Bolivia y sur del Perú, desplazándose a los Andes y la Amazonía a través del flujo de los ríos (migración por sistema fluvial) para luego ser domesticada de manera independiente en varias áreas (Montes, 2010). Desde la época precolombina hasta la república de nuestros días, este fruto ha sido parte de la cultura peruana.

Tabla 2

Especies del género Capsicum, su condición silvestre o cultivada y su distribución geográfica
Especies utilizadas por el hombre (Modificado de Pickersgill, 1984, 1991; Eshbaugh 1980a,
1993; Andrews, 1995) 1980a, 1993; Andrews, 1995)

Espece	Condición	Distribución
Especies no utilizadas por el hombre		
Grupo de Flores Blancas		
19 <i>C. annum L.</i>	Silvestre Domesticada	Desde el sur de Estados Unidos a Colombia Pantropical, también ampliamente distribuida en países subtropicales y templados
20 <i>C. chinense Jacq.</i>	Silvestre Domesticada	Perú, Ecuador, Brasil (Amazonas) Desde Sudamérica al norte de Costa Rica, Península de Yucatán, África occidental
21 <i>C. frutescens L.</i>	Silvestre Domesticada	Pantropical, América Latina México, Guatemala, Costa Rica, Colombia, Venezuela, Puerto Rico
22 <i>C. baccatum L.</i>	Silvestre Domesticada	Perú, Bolivia, Paraguay, Brasil. Argentina Perú, Bolivia, Paraguay, Argentina
23 <i>C. praetermissum Heiser & Smith</i>	Silvestre	Sur de Brasil
24 <i>C. chacoense A.T.Hunz</i>	Silvestre	Norte de Argentina, Paraguay, Bolivia
25 <i>C. galapagoense A.T.Hunz</i>	Silvestre	Islas Galápagos
Grupo de flores púrpura		
26 <i>C. pubescens R. & P</i>	Domesticada	Región Andina (Bolivia, Colombia), Costa Rica, Honduras, Guatemala, México
27 <i>C. cardenasii Heiser & Smith</i>	Silvestre	Bolivia
28 <i>C. eximium A.T.Hunz</i>	Silvestre	Bolivia, norte de Argentina
29 <i>C. tovarii Eshbaugh, Smith & Nickrent</i>	Silvestre	Los Andes, centro de Perú

Nota. Tomado de “Síntesis del Conocimiento Taxonómico, Origen y Domesticación del Género Capsicum,” por S. Hernández-Verdugo, P. Dávila y K. Oyama, 1999, Boletín de la Sociedad Botánica de México, p. 3.

La importancia del Capsicum se remonta a restos arqueológicos en la cueva de Guitarrero en Perú, Ancash, donde se encontraron restos de Capsicum (8600-8000 a.C.). El Capsicum ha sido utilizado como condimento en Caral (3,000 a.C.), como ofrenda religiosa en Huaca Prieta y La Galgada (2500 a.C.) y ha sido fundamental en las tradiciones orales existentes como parte de la leyenda fundacional del imperio inca. Por ejemplo, en el relato de los hermanos Ayar se nombra a uno de ellos como Ayar Uchu, siendo “Uchu” el término quechua para el ají. También fue utilizado durante la época inca para el castigo, pues se ataba boca abajo a adúlteros y violadores sobre una hoguera alimentada por ajíes secos en donde el

humo dificultaba la respiración y podía producir asfixia. El Capsicum tuvo valor de intercambio junto con las hojas de coca y fue uno de los objetos preferidos como moneda-mercancía (Valderrama y Ugaz, 2009).

El Capsicum ha formado parte del mestizaje del Perú desde la Conquista y la Colonia, siendo nombrado por varios cronistas, como Garcilaso de la Vega, quien se refirió al ají en sus Comentarios Reales de la siguiente manera: *“el condimento que echan en todo lo que comen - sea guisado, sea cocido o asado, no lo han de comer sin él -, que llaman uchu y los españoles pimienta de las indias”* (Garcilaso de la Vega, 1609).

La importancia del ají en la cultura milenaria peruana no se mantuvo en los siglos siguientes. Para Rodríguez Pastor, si bien el ají y el rocoto sorprendieron a los españoles por su amplio consumo, no tuvieron aceptación y quedaron relegados a la comida nativa en una guerra silenciosa, por lo que su producción y comercialización perdió vigencia sin desaparecer del todo (Rodríguez Pastor, 2009). Sorprendentemente, no fueron los españoles sino los portugueses quienes difundieron con extremada rapidez el pimienta de las indias a través del viejo mundo mediante sus rutas comerciales, de forma que, en un plazo de 50 años de producida la conquista del imperio Inca, el pimienta se cultivaba en Europa, India, Asia, el Medio Este y el suroeste de China (Andrews, J., 2000).

En el Perú, el Capsicum ha sobrevivido a través de chicherías y picanterías durante la Colonia hasta llegar a la República, las cuales se han convertido con el paso de los años en lugares turísticos desde mediados del siglo XX, como en Arequipa, Chiclayo, Cuzco y Piura (Valderrama y Ugaz, 2009). Como se puede apreciar, el Capsicum ha sobrevivido a través de su utilización como ingrediente principal en la comida peruana, combinándose no solo con preparaciones coloniales sino con aquellas que llegaron producto de las migraciones de los siglos XVII (africana), XIX (China) y XX (japonesa).

Actualmente, gracias al gran impulso que tiene la gastronomía peruana en el mundo, se crean nuevas oportunidades para este producto, dentro de un mundo globalizado que cada vez más valora la autenticidad, calidad y biodiversidad. Su protección, bajo denominaciones de origen, reforzaría su relación con la cultura peruana.

De las variedades que se producen de *Capsicum* en el Perú, se comercializan principalmente en la presentación en conserva las variedades piquillo, morrón, jalapeño, rojo, dulce, amarillo, panca, habanero, mirasol, banana y otros; y, en la presentación seco, las variedades jalapeño, piquillo, rocoto, panca, mirasol, guindilla, dulce y rosado. En menor medida se comercializan otras presentaciones como molido, pasta, polvo, resina, congelado, salmuera y salsa, utilizando para estos fines variedades como el jalapeño, amarillo, rocoto, entre otras (Ver Tabla 3).

Tabla 3

Variedades Producidas de Capsicum en el Perú por presentación

Presentación	Incluyen
Conserva	Piquillo, morrón, jalapeño, rojo, dulce, amarillo, panca, habanero, mirasol, banana, otros.
Seco	Jalapeño, piquillo, rocoto, panca, mirasol, guindilla, dulce, rosado
Molido	Morrón, guajillo, ají panca, amarillo, rocoto, jalapeño, cayena, tabasco, cherry, chipotle, tomatillo
Pasta	Piquillo, tabasco, habanero, amarillo, rocoto, jalapeño, mirasol, cayena, criollo, morrón.
Polvo	Páprika, jalapeños, panca, guajillo, chipotle, amarillo, rocoto, piquillo, dulce, morrón, habanero.
Resina	Páprika.
Congelado	Morrón, jalapeño, amarillo, rocoto, habanero, panca.
Salmuera	Jalapeño, rocoto, amarillo, dulce, morrón, cayena, cherry, habanero, cerezo.
Salsa	Jalapeño, piquillo, amarillo, rocoto, panca, tabasco, cayena, criollo, charapita, chipotle

Nota. Tomado de “Desarrollo Agroexportador del Perú,” por Promperú, p. 94 (<http://media.peru.info/promperu/Desarrolloagro2016.pdf>).

La Figura 1 y la Tabla 4 muestran la evolución histórica de las principales variedades de *Capsicum* producidas en el Perú (en toneladas). Se puede observar una evolución positiva de

la variedad morrón desde el 2013, y una clara tendencia decreciente del pimiento piquillo a lo largo del periodo analizado. Asimismo, se ha dado un crecimiento importante en la producción de rocotos entre el 2014 y el 2016.

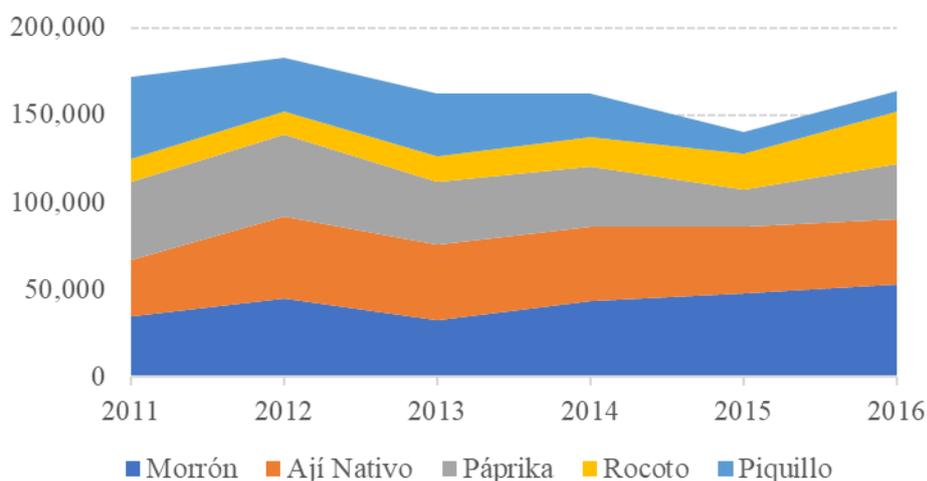


Figura 1. Principales variedades de Capsicum producidas en el Perú (en toneladas). Tomado de ADEX - VIII Convención Internacional del Capsicum, por P. Carrión, 2017, Arequipa, Perú.

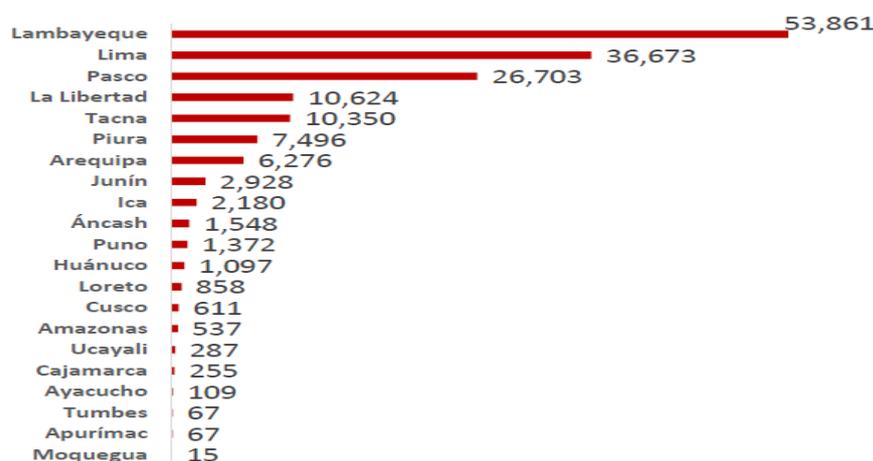
Tabla 4

Principales Variedades de Capsicum Producidas en el Perú (toneladas)

Presentación	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Morrón	34,654	45,221	32,770	43,388	47,880	53,227
Ají Nativo	32,601	46,689	43,136	42,960	38,302	37,453
Páprika	44,387	46,839	35,882	34,465	21,380	31,085
Rocoto	13,397	13,608	14,291	16,863	20,495	30,229
Piquillo	46,869	30,185	35,998	24,650	12,420	11,905
Total	171,908	182,542	162,077	162,326	140,477	163,899

Nota. Tomado de ADEX - VIII Convención Internacional del Capsicum, por P. Carrión, 2017, Arequipa, Perú.

Como se puede observar en la Figura 2, los departamentos productores en el Perú que concentran la mayor producción de Capsicum son - según orden de producción en toneladas- Lambayeque, Lima y Pasco concentrando el 71.5% de la producción nacional. En menor medida, pero igual con cierta importancia, se encuentran La Libertad, Tacna, Piura y Arequipa logrando consolidar entre estos siete departamentos el 92.7% de la producción nacional.



Fuente: MINAGRI
Elaborado: ADEX

Figura 2. Ranking de los departamentos productores de Capsicum en el Perú (Toneladas). Tomado de “Plan de Desarrollo Sostenible del Capsicum 2018-2028” VIII Convención Internacional de Capsicum ADEX 2017, por P. Carrión, 2017, Arequipa, Perú.

Las diferentes variedades de ajíes se cultivan por todo el Perú desde el extremo Norte límite con Ecuador hasta el Sur límite con Chile, considerando la zona de la cordillera de los Andes hasta toda la costa peruana siendo Lima el departamento que cultiva el mayor número de variedades de ajíes, seguido por Ancash y Arequipa. Entre las variedades de ajíes que se cultivan en la mayor cantidad de departamentos se encuentran el rocoto serrano, el pipí de mono, el charapita y el amarillo.

Tabla 5

Departamentos del Perú productores por tipo de ají

TIPO	DEPARTAMENTOS
Amarillo	Lambayeque, La Libertad, Ancash, Lima, Ica, Arequipa, Moquegua, Tacna
Rocoto del Monte	Huánuco, Pasco, Junín
Arnaucho	Ancash, Lima.
Charapita	Amazonas, Loreto, San Martín, Huánuco, Ucayali, Pasco, Junín, Cusco, Madre de Dios
Rocoto Serrano	Piura, Cajamarca, La Libertad, San Martín, Ancash, Huánuco, Pasco, Lima, Junín, Huancavelica, Ica, Ayacucho, Apurímac, Cusco, Puno, Arequipa, Moquegua, Tacna
Mochero	La Libertad
Panca	Ancash, Lima, Ica.
Limo	Tumbes, Piura, Lambayeque.
Cerezo	Lambayeque.
Mirasol	Ancash, Lima, Arequipa, Moquegua, Tacna.
Pipí de Mono	Piura, Amazonas, Loreto, San Martín, La Libertad, Ucayali, Lima, Madre de Dios, Arequipa.

Nota. Tomado de “Ajíes Peruanos Sazón para el Mundo,” por Universidad Nacional Agraria La Molina, 2009 (<http://www.librosperuanos.com/libros/detalle/16842/Ajíes-peruanos-Sazon-para-el-mundo>).

De acuerdo al ranking de los departamentos productores de Capsicum en el Perú (medido en toneladas), Lima lidera los volúmenes de producción, principalmente en ají y pimienta. Por variedad es importante resaltar a Pasco, en la producción de rocoto; Lima y Tacna, en la producción de ají; Ica y Arequipa, en la producción de paprika; y, Piura y Lima, en la producción de pimienta.

Al cierre del año 2012 en el Perú se tienen cerca de 14,362 has de Capsicum sembradas, distribuidas de la siguiente manera: En primer lugar, el ají con 5,326.8 has; en segundo lugar, la Paprika con 3,839 has; en tercer lugar, encontramos el rocoto con 3,202.9 has; en cuarto lugar, el pimienta con 1,456.6 has; y finalmente el piquillo con tan solo 540 has de producción. Asimismo, la mayor cantidad de hectáreas producidas se encuentran en las regiones de Lima con un 14%, Tacna con una 12%, La Libertad con un 11% y Lambayeque con un 10% (ver Figura 3 y Figura 4) (MINAGRI, 2017).

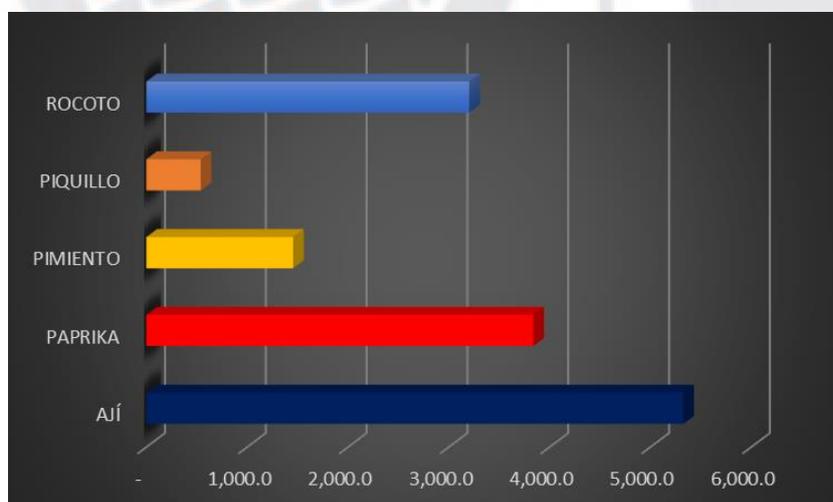


Figura 3. Hectáreas cosechadas por género de Capsicum: 2012 – Has. Tomado de “Plan de desarrollo sostenible de las especies del género Capsicum 2018-2028,” por Ministerio de Agricultura y Riego, 2017.

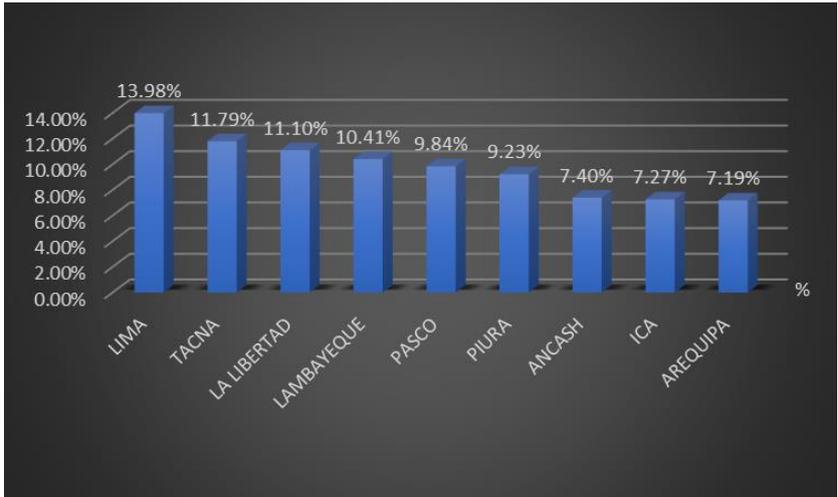


Figura 4. Hectáreas cosechadas de Capsicum por departamento: 2012. Tomado de “Plan de desarrollo sostenible de las especies del género Capsicum 2018-2028,” por Ministerio de Agricultura y Riego, 2017.

Del Valor Bruto Producción del año 2016 a valores de soles constantes del año 2017, el 53% de la participación es la paprika, 14% el pimiento, 13% el ají, 11% el rocoto y el 9% el piquillo. Los cultivos que más crecieron durante el período 2011 al 2016 son rocoto en un 9.3%, Pimiento: 8.9% y ají con el 3.7%. Los cultivos que decrecieron fueron el piquillo con -12.5% y la paprika con -5.6%.

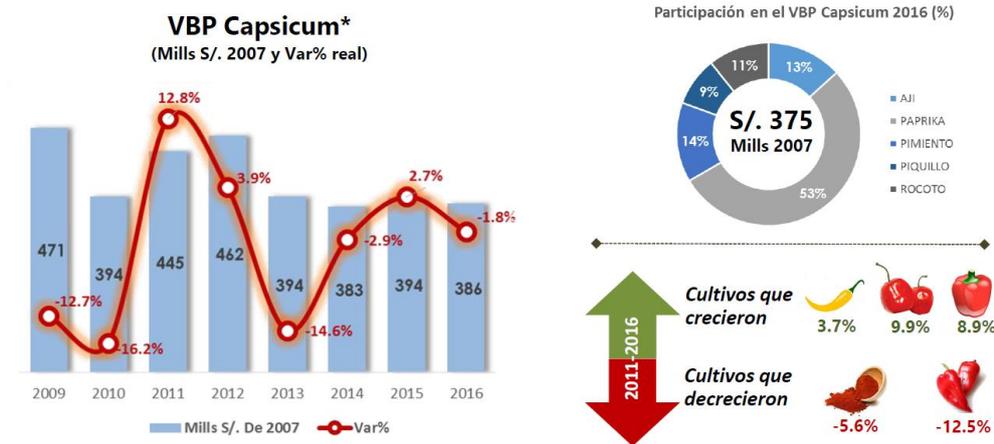


Figura 5. Participación en el VBP Capsicum 2016 (%) Tomado de “Fortalecimiento de la cadena de los Capsicum VIII Convención Internacional de Capsicum ADEX,” por C. Garay, 2017, Arequipa, Perú.

De acuerdo a información presentada en la Figura 6, en el año 2016, la variedad pimienta del piquillo se ubicó en el puesto 55 del PBI Agrícola alcanzando un volumen de producción de más de 22.7 mil toneladas, cuyo cultivo se realiza principalmente en las zonas de Lambayeque, La Libertad y Piura. Cabe resaltar que en La Libertad se alcanzó un rendimiento de 33 toneladas por hectárea, superando ampliamente el rendimiento promedio de ese producto a nivel nacional de 23.8 toneladas por hectárea.

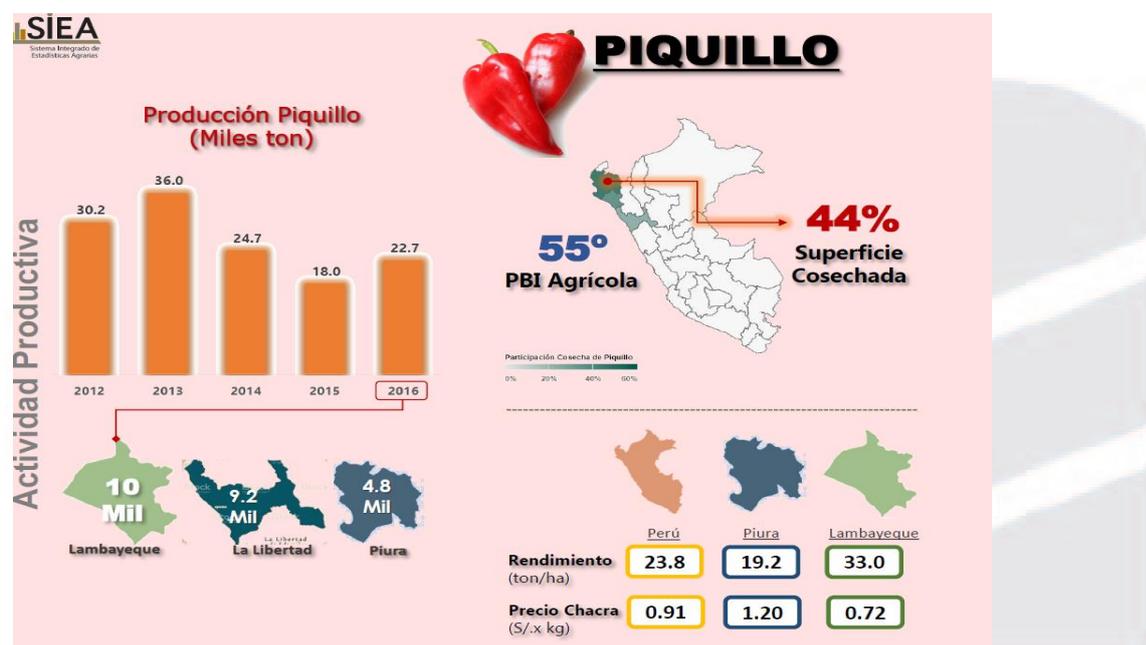


Figura 6. Producción de Piquillo

Tomado de “Fortalecimiento de la cadena de los Capsicum VIII Convención Internacional de Capsicum ADEX,” por C. Garay, 2017, Arequipa, Perú.

Según la Figura 7, en el año 2016, el ají amarillo se ubicó en el puesto 50 del PBI Agrícola alcanzando un volumen de producción de más de 38.9 mil toneladas, cuyo cultivo se realiza principalmente en Lima, Tacna y La Libertad. Cabe resaltar que en La Libertad se alcanzó un rendimiento de producción de 24.1 toneladas por hectárea, superando ampliamente el rendimiento promedio de ese producto en Lima y a nivel nacional de 11.3 y 9.5 toneladas por hectárea respectivamente.

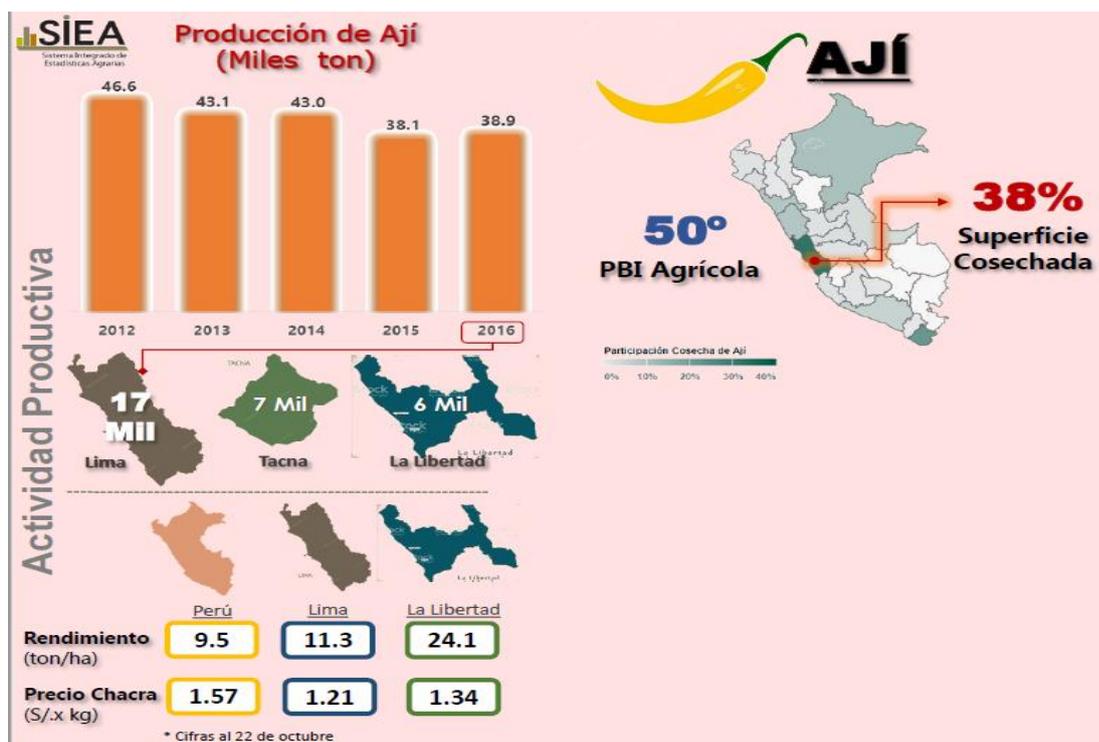


Figura 7. Producción de Ají
Tomado de “Fortalecimiento de la cadena de los Capsicum VIII Convención Internacional de Capsicum ADEX,” por C. Garay, 2017, Arequipa, Perú.

Según la Figura 8, en el año 2016, la paprika fue uno de los principales productos del PBI Agrícola ubicándose en el puesto 17 del PBI Agrario. Si bien alcanzó un volumen de producción de más de 33.6 mil toneladas, mostró una disminución en producción de 8.7% con respecto al año anterior, el cual fue de 36.8 mil toneladas. El cultivo de este producto se realiza principalmente en las regiones de Lima, Arequipa y Lambayeque. Los rendimientos de producción, medidos en toneladas por hectárea de este producto, son bajos en comparación con otros productos, siendo el promedio a nivel nacional de 6.1 toneladas por hectárea, mientras que el rendimiento en el departamento de Lima es de 6.9 toneladas por hectárea.

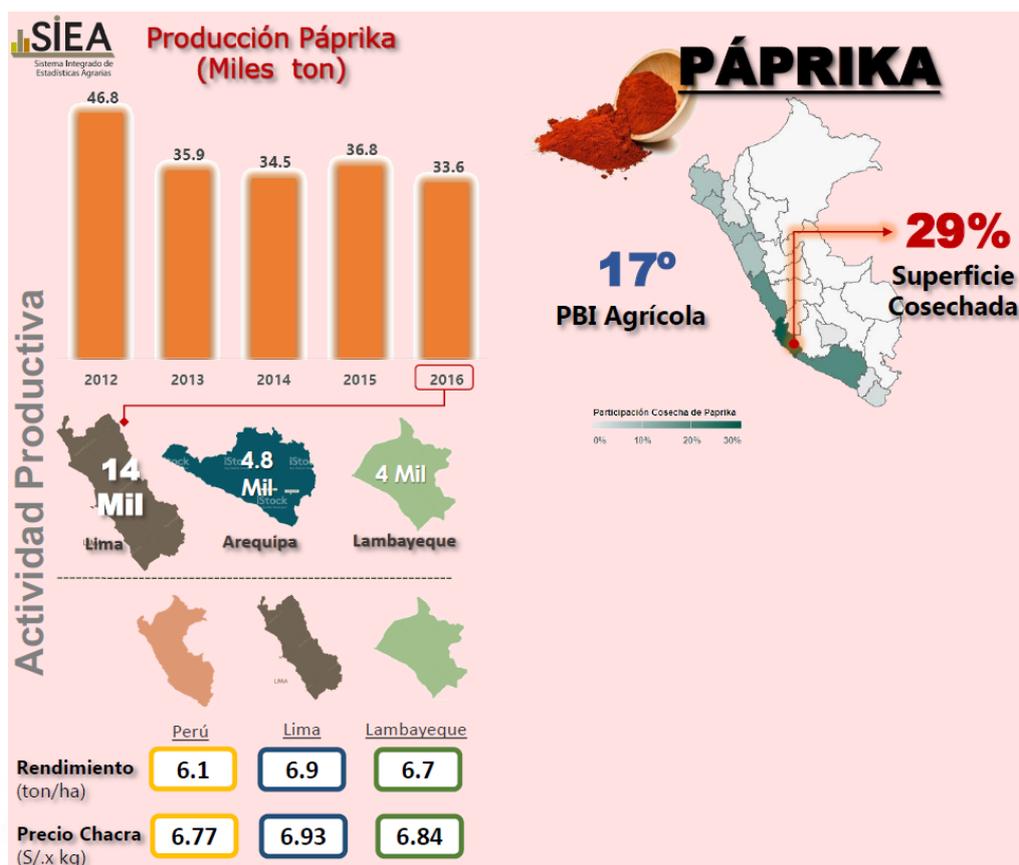


Figura 8. Producción de Páprika

Tomado de “Fortalecimiento de la cadena de los Capsicum VIII Convención Internacional de Capsicum ADEX,” por C. Garay, 2017, Arequipa, Perú.

Según la Figura 9, en el año 2016, la variedad de Pimiento se ubicó en el puesto 56 del PBI Agrícola alcanzando un volumen de producción de más de 53.1 mil toneladas, el más alto en los últimos años. El cultivo de este producto se realiza principalmente en Lambayeque, Lima y La Libertad. Cabe resaltar que en Lima el rendimiento de producción de este producto es de 7.8 toneladas por hectárea, cifra bastante baja en comparación con el rendimiento promedio nacional de 21.9 toneladas por hectárea y superado ampliamente por Lambayeque cuyo rendimiento es de 44.6 toneladas por hectárea.

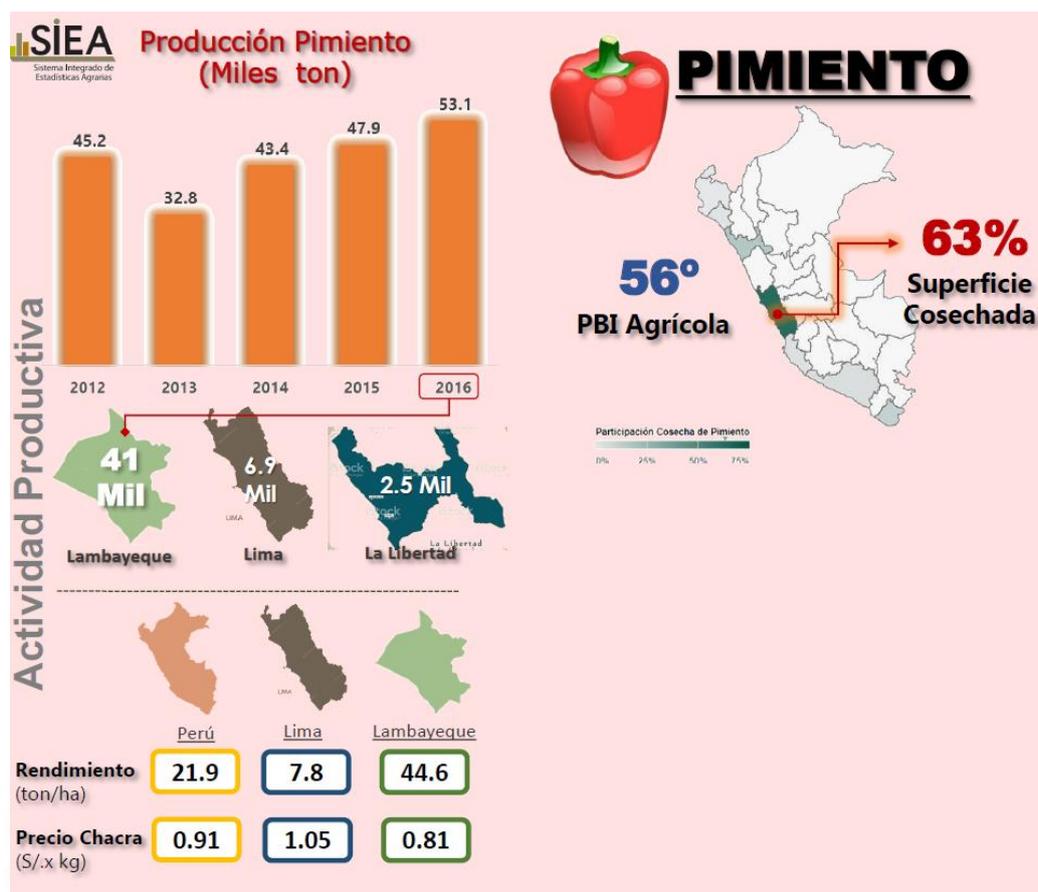


Figura 9. Producción de Pimiento
Tomado de “Fortalecimiento de la cadena de los Capsicum VIII Convención Internacional de Capsicum ADEX,” por C. Garay, 2017, Arequipa, Perú.

Según la Figura 10, en el año 2016, la variedad rocoto se ubicó en el puesto 110 del PBI Agrícola que si bien alcanzó un volumen de producción de más de 37.5 mil toneladas, mostró una disminución en producción de 3.8% con respecto al año anterior. El cultivo de este producto se realiza principalmente en Pasco cuya superficie cosechada representa el 64% del total nacional, departamento que alcanza un rendimiento de producción promedio de 15.2 toneladas por hectárea, ligeramente superior al rendimiento promedio a nivel nacional de 12.4 toneladas por hectárea.

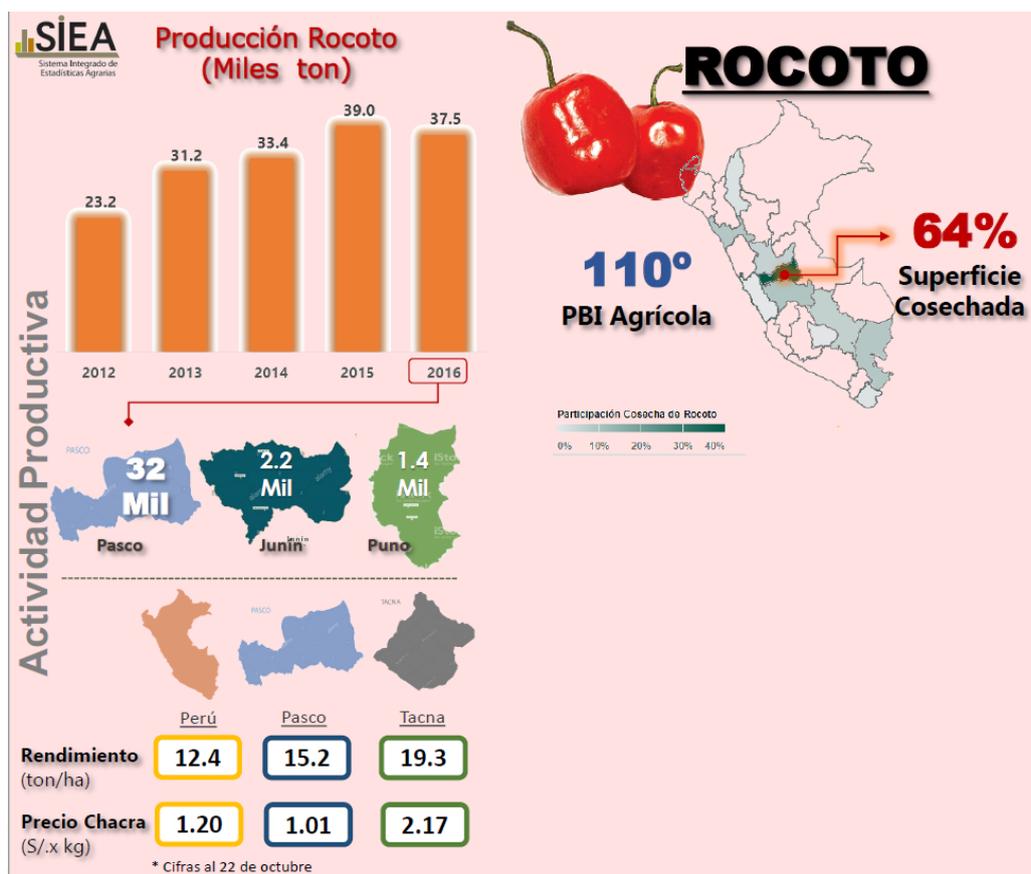


Figura 10. Producción de Rocoto

Tomado de “Fortalecimiento de la cadena de los Capsicum VIII Convención Internacional de Capsicum ADEX,” por C. Garay, 2017, Arequipa, Perú.

Como podemos observar en la Tabla 6 en el año 2012, más de la mitad de la producción de Capsicum en el Perú (52.8%) se cultiva en territorios pequeños de tamaños menores a 5 hectáreas, principalmente en territorios que se encuentran entre los 0.5 a 4.9 hectáreas de tamaño. Los grandes cultivos mayores a las 50 hectáreas concentran el 26,6% de la producción. Por otro lado las variedades de Capsicum con mayores áreas sembradas son ajíes con 5,325 hectáreas (37%), paprika con 3,839 hectáreas (27%) y rocotos con 3,203 hectáreas (22%).

Tabla 6

Siembra del Capsicum en el Perú Año 2012 - Distribución por departamento y presentación

DEPARTAMENTO/CAPSICUM	Menos de 0.5 has	0.5 - 4.9 has	5.0 - 9.9 has	10.0 - 19.9 has	20.0- 49.9 has	50.0 a más has	Total	DEPARTAMENTO/CAPSICUM	Menos de 0.5 has	0.5 - 4.9 has	5.0 - 9.9 has	10.0 - 19.9 has	20.0- 49.9 has	50.0 a más has	Total
TOTAL NACIONAL	732.3	6,861.7	1,479.4	608.0	854.0	3,826.5	14,361.9	LA LIBERTAD							
AJI	232.9	3,159.2	668.1	232.0	232.0	801.0	5,325.2	AJI	17.3	389.2	89.9	20.0	30.0	205.0	751.4
PAPRIKA	9.6	1,093.1	515.6	264.0	552.0	1,404.5	3,838.8	PAPRIKA	0.0	34.5	36.9	0.0	45.0	0.0	116.4
PIMIENTO	30.6	508.6	63.0	42.0	30.0	781.0	1,455.2	PIMIENTO	4.6	60.8	12.0	28.2	0.0	123.4	229.0
PIQUILLO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	540.0	540.0	PIQUILLO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	210.0
ROCOTO	459.2	2,100.8	232.7	70.0	40.0	300.0	3,202.7	ROCOTO	102.9	85.3	0.0	0.0	0.0	100.0	288.2
AMAZONAS								LAMBAYEQUE							
AJI	4.2	21.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.2	AJI	12.5	130.0	27.0	24.0	96.0	446.0	735.5
ROCOTO	16.9	92.3	5.0	0.0	0.0	0.0	114.2	PAPRIKA	0.5	4.0	33.0	56.5	163.0	267.0	524.0
ANCASH								PIMIENTO	0.9	23.3	0.0	0.0	0.0	211.6	235.8
AJI	8.2	377.3	60.4	47.5	66.0	0.0	559.4	ROCOTO	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
PAPRIKA	0.0	206.1	38.0	13.0	27.8	0.0	284.9	LIMA							
PIMIENTO	0.8	20.0	6.0	0.0	0.0	0.0	26.8	AJI	28.5	629.1	94.6	37.0	0.0	150.0	939.2
ROCOTO	92.9	48.6	0.0	0.0	0.0	50.0	191.5	PAPRIKA	0.9	312.5	215.4	41.0	0.0	0.0	569.8
APURIMAC								PIMIENTO	8.3	269.9	31.0	13.8	0.0	150.0	473.0
AJI	7.7	7.4	0.0	0.0	0.0	0.0	15.1	ROCOTO	12.7	14.1	0.0	0.0	0.0	0.0	26.8
PAPRIKA	1.6	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	3.1	LORETO							
PIMIENTO	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4	AJI	36.5	95.6	12.0	0.0	0.0	0.0	144.1
ROCOTO	1.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.2	PAPRIKA	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3
AREQUIPA								PIMIENTO	3.6	2.5	0.0	0.0	0.0	0.0	6.1
AJI	20.5	200.4	35.1	10.5	0.0	0.0	266.5	MADRE DE DIOS							
PAPRIKA	4.9	340.9	109.3	25.0	20.0	255.9	756.0	AJI	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0
PIMIENTO	0.0	7.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7.0	PIMIENTO	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0
ROCOTO	2.0	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	2.7	MOQUEGUA							
AYACUCHO								AJI	0.2	1.5	5.0	0.0	0.0	0.0	6.7
AJI	6.3	21.3	0.0	0.0	0.0	0.0	27.6	ROCOTO	0.7	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	1.4
ROCOTO	0.5	22.3	0.0	0.0	0.0	0.0	22.8	PASCO							
CAJAMARCA								AJI	19.5	27.0	0.0	0.0	0.0	0.0	46.5
AJI	15.5	29.1	5.0	0.0	0.0	0.0	49.6	ROCOTO	116.3	1,007.2	173.8	50.0	20.0	0.0	1,367.3
PAPRIKA	0.3	2.5	0.0	0.0	0.0	0.0	2.8	PIURA							
ROCOTO	17.2	15.3	0.0	0.0	0.0	0.0	32.5	AJI	10.8	43.4	10.0	18.0	20.0	0.0	102.2
CALLAO								PAPRIKA	0.0	6.4	0.0	14.5	40.0	470.0	530.9
AJI	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	PIMIENTO	6.1	25.2	5.0	0.0	30.0	296.0	362.3
ROCOTO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	PIQUILLO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	330.0	330.0
CUSCO								PUNO							
AJI	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	AJI	0.0	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5
PAPRIKA	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	ROCOTO	18	164.9	0	0	0	0	182.9
PIMIENTO	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	SAN MARTIN							
ROCOTO	21.5	99.2	17.0	20.0	20.0	150.0	327.7	AJI	2.1	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	3.6
HUANCAVELICA								ROCOTO	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3
AJI	4.0	1.8	0.0	0.0	0.0	0.0	5.8	TACNA							
ROCOTO	3.6	1.3	0.0	0.0	0.0	0.0	4.9	AJI	12.7	1032.3	274.6	40.0	20.0	0.0	1,379.6
HUANUCO								PAPRIKA	1.1	97.4	13.0	0.0	0.0	70.5	182.0
AJI	13.5	20.7	0.0	0.0	0.0	0.0	34.2	PIMIENTO	3.5	65.7	0.0	0.0	0.0	0.0	69.2
ROCOTO	22.3	166.0	5.9	0.0	0.0	0.0	194.2	ROCOTO	9.6	53.7	0.0	0.0	0.0	0.0	63.3
ICA								TUMBES							
AJI	0.0	65.1	49.0	22.5	0.0	0.0	136.6	AJI	3.5	6.6	0.0	0.0	0.0	0.0	10.1
PAPRIKA	0.0	87.2	70.0	114.0	256.2	341.1	868.5	PIMIENTO	1.9	5.6	0.0	0.0	0.0	0.0	7.5
PIMIENTO	0.0	27.3	9.0	0.0	0.0	0.0	36.3	UCAYALI							
PIQUILLO	0.1	2.3	0.0	0.0	0.0	0.0	2.4	AJI	5.4	19	5.5	0.0	0.0	0.0	29.9
JUNIN								PIMIENTO	0.3	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.8
AJI	3.0	38.5	0.0	12.5	0.0	0.0	54.0								
ROCOTO	20.5	327.4	31.0	0.0	0.0	0.0	378.9								

Nota. Tomado de "Resolución Ministerial N° 0434-2017-MINAGRI. Aprobación del Plan de Desarrollo Sostenible de las especies del género Capsicum 2018-2028," por Ministerio de Agricultura y Riego, 2017, p.15-17.

La principal presentación de las exportaciones peruanas de Capsicum son las conservas, las cuales representaron 66% de las exportaciones de este sector en el 2016. La tendencia del valor exportado en esta presentación es positiva y ha crecido en un 17% a lo largo del quinquenio 2012-2016. La segunda presentación de mayor valor exportado son los Capsicum secos, los cuales representaron 36% de las exportaciones. Sin embargo, este segmento ha venido perdiendo relevancia dentro de las exportaciones peruanas pues han disminuido 20% durante el periodo analizado. Las demás presentaciones, si bien representaron apenas 4% en el 2016, crecieron a tasas bastante elevadas pues en el 2012 representaron sólo un 1.4% (ver Figura 11 y Tabla 7).

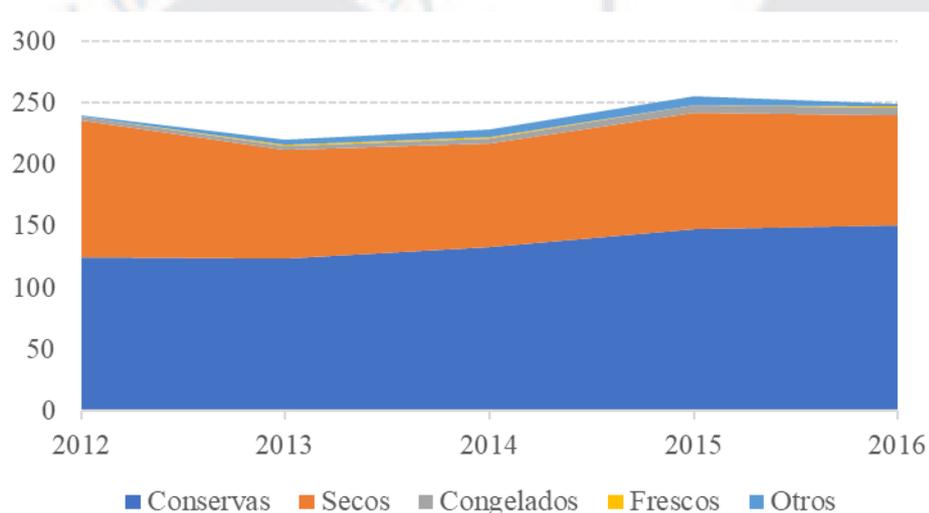


Figura 11. Principales presentaciones de las exportaciones peruanas de Capsicum (en millones de USD). Tomado de “ADEX - VIII Convención Internacional del Capsicum,” por P. Carrión, 2017, Arequipa, Perú.

Tabla 7

Principales Presentaciones de las Exportaciones Peruanas de Capsicum (toneladas)

Presentación	2012	2013	2014	2015	2016
Conservas	71,276	69,933	74,490	82,484	83,379
Secos	48,678	35,619	29,558	31,254	35,952
Congelados	1,568	1,435	1,916	2,822	4,048
Frescos	227	377	280	377	409
Otros	200	6,172	7,322	7,368	2,100
Total	121,949	113,536	113,566	124,306	125,889

Nota. Tomado de “ADEX - VIII Convención Internacional del Capsicum,” por P. Carrión, 2017, Arequipa, Perú.

Tal como se puede observar en la Figura 12 y en la Tabla 8, la principal variedad de Capsicum peruana por valor exportado ha sido la paprika. Sin embargo, el valor exportado ha venido disminuyendo de casi USD 102 millones en el 2012 a USD 79.5 millones en el 2016, por lo que su participación dentro del valor total de exportaciones de este sector cayó de un 43% a un 32% en el mismo periodo. Esto contrasta con el crecimiento de 41% en el valor exportado de pimientos del piquillo, los cuales han llegado casi a igualar a la paprika en el 2016 y representaron en dicho año un 29% del valor total exportado de este sector. El tercer y cuarto lugar lo tienen los pimientos bell pepper y jalapeños, los cuales representaron en el 2016 un 18% y un 5% del valor total exportado. Ambos productos han sufrido una tendencia negativa disminuyendo durante el quinquenio analizado en un 10% y un 7%, respectivamente. En la medida en que el Perú ha venido incursionando en nuevas variedades de Capsicum para la exportación, los otros segmentos han subido de un 10% del valor exportado en el 2012 a un 17% en el 2016, un crecimiento en dólares de más de 87%.

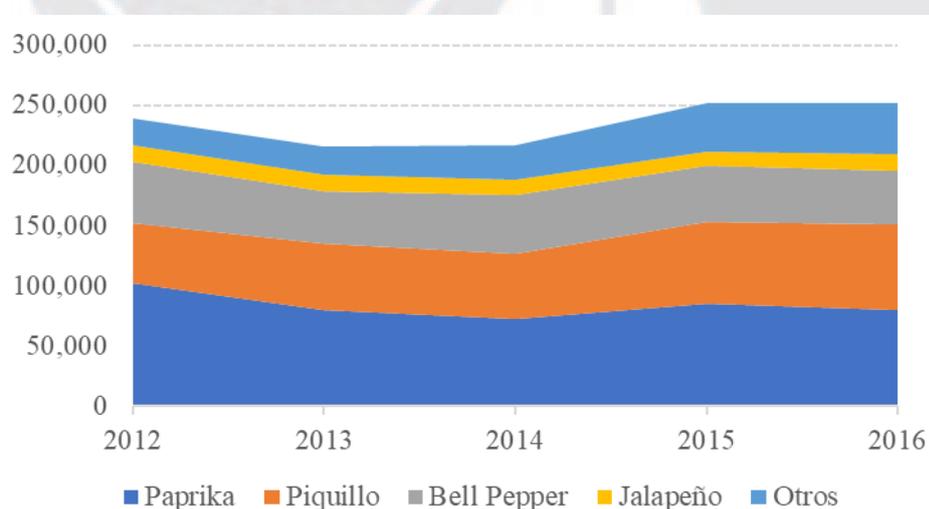


Figura 12. Principales variedades de Capsicum peruanas exportadas (en millones de USD). Tomado de “ADEX - VIII Convención Internacional del Capsicum,” por P. Carrión, 2017, Arequipa, Perú.

Tabla 8

Principales Variedades de Capsicum Peruanas Exportadas (miles USD)

Clasificación	2012	2013	2014	2015	2016
Paprika	101,874	80,209	72,671	84,674	79,530
Piquillo	50,572	55,034	53,561	68,826	71,427
Bell Pepper	50,133	43,732	48,760	46,080	45,000
Jalapeño	13,785	13,153	13,283	12,222	12,814
Otros	22,966	22,966	28,189	39,563	43,040
Total	239,330	220,317	227,838	254,841	249,477

Nota. Tomado de “ADEX - VIII Convención Internacional del Capsicum,” por P. Carrión, 2017, Arequipa, Perú.

El principal destino para las exportaciones peruanas de Capsicum en el 2016 fue los Estados Unidos de Norteamérica con USD 107 millones. Le siguen España, con USD 71 millones y México con USD 25 millones (ver Tabla 9).

Tabla 9

Principales Destinos de las Exportaciones Peruanas de Capsicum

País	Ranking	USD (Millones)
Estados Unidos	1	107
España	2	71
México	3	25
Alemania	4	9
Reino Unido	5	6

Nota. Tomado de “ADEX - VIII Convención Internacional del Capsicum,” por P. Carrión, 2017, Arequipa, Perú.

De acuerdo con el Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013 (PENX), elaborado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, se entiende por cadena productiva a una concentración sectorial o geográfica de empresas y agentes que intervienen directa o indirectamente en un proceso productivo, desde la provisión de insumos y materias primas (relaciones hacia atrás), pasando por su transformación, la gestión del conocimiento y la

producción de bienes intermedios y finales (relaciones hacia los costados), hasta el marketing y la comercialización (relaciones hacia adelante). En tal sentido, la cadena productiva del Capsicum estará constituida por el conjunto de agentes económicos interrelacionados entre sí que conforman cada una de las etapas de producción, comercialización y consumo del referido producto, considerando todos sus eslabones, desde el suministro de insumos, la producción, el procesamiento, el comercio y consumo; así como los diferentes actores que participan dentro de la misma. En consecuencia, para hacer un adecuado análisis del proceso de la cadena productiva, se debe definir, en primer lugar, su estructura y, luego, definir su funcionamiento según los roles de los actores.

A lo largo del proceso de la cadena productiva del Capsicum (ver Figura 13 y Figura 14) participan diversos actores que integran todas las actividades necesarias para llevar los productos a la mesa de los consumidores. En la primera etapa de la cadena productiva intervienen los proveedores de insumos y las organizaciones que aseguran que la calidad del producto sea adecuada. Durante la etapa del acopio intervienen proveedores de almacenamiento, embalaje y transporte de carga; mientras que en la etapa de distribución participan intermediarios y mayoristas. Las empresas agroindustriales intervienen en la etapa de industrialización (la transformación y procesamiento). Finalmente, en la etapa de distribución interviene la logística de transporte, puertos, importadores y empresas navieras, así como tiendas exclusivas de la industria gastronómica.

La cadena productiva está conformada por distintos actores que desempeñan roles específicos según la etapa en la que se encuentren. Así podemos distinguir a los proveedores de insumos, productores, distribuidores (mayoristas y minoristas), procesadores y consumidores finales. Los proveedores de insumos son todos aquellos agentes que suplen al agricultor de los insumos necesarios para empezar su cultivo. Estos proveedores son los encargados de suministrar al productor insumos específicos como semillas y almácigos, herbicidas, pesticidas,

fertilizantes, abonos orgánicos, materiales de empaque y alquiler de maquinaria. Las agro-tiendas ofrecen servicios gratuitos de asistencia técnica, que generalmente es suministrada por los vendedores y los técnicos en el mostrador, dependiendo de necesidades del agricultor. Este servicio es más una venta consultiva y un medio de promoción.

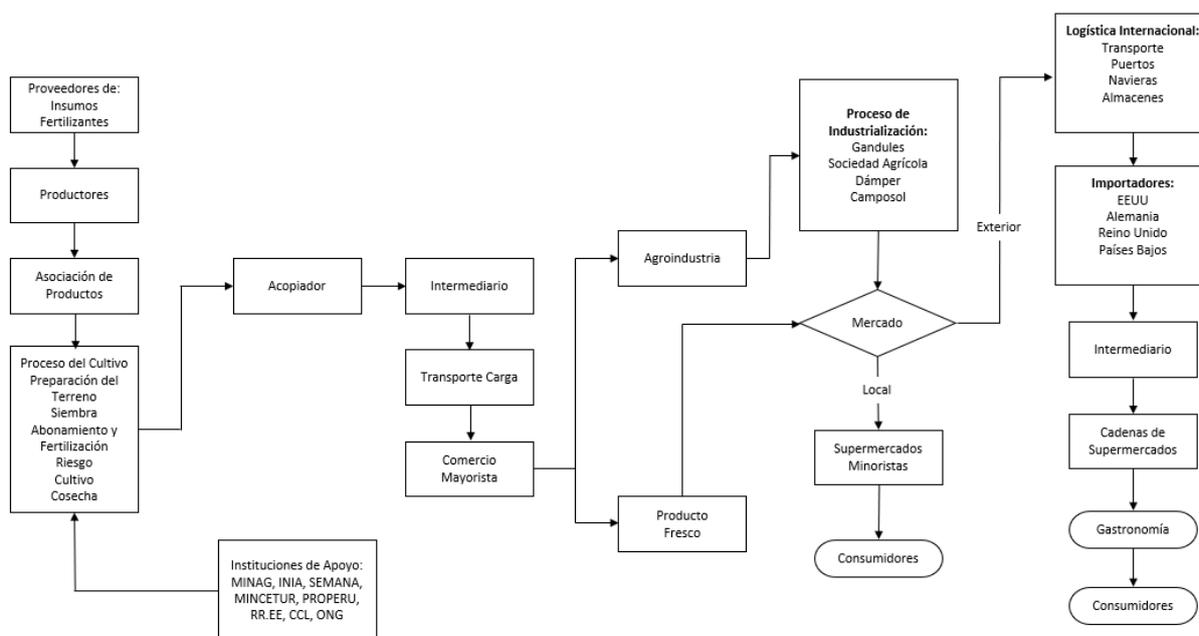


Figura 13. Cadena productiva agroindustrial del pimiento del Perú.

Tomado del “Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013 (PENX),” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2004. (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Agropecuario_Agroindustrial.pdf).

La producción de Capsicum en las regiones de Perú es realizada en su mayoría por pequeños agricultores bajo sistemas tradicionales de producción. Comúnmente estos pequeños agricultores no se encuentran organizados en asociaciones de productores y su importancia varía según las regiones. Por tal motivo mientras en algunas regiones los agricultores no consideran a los Capsicum como su cultivo principal porque no son tan rentables como otros cultivos, en otras regiones como Ancash y Lima, la mayoría de los agricultores que cultivan Capsicum, lo consideran como su cultivo principal. En la etapa de producción se incluyen prácticas agronómicas tales como preparación de terreno, elaboración de almácigos, siembra,

manejo de riego, fertilización, cosecha y empaque. Estas actividades agrícolas son realizadas por los mismos agricultores para reducir costos.

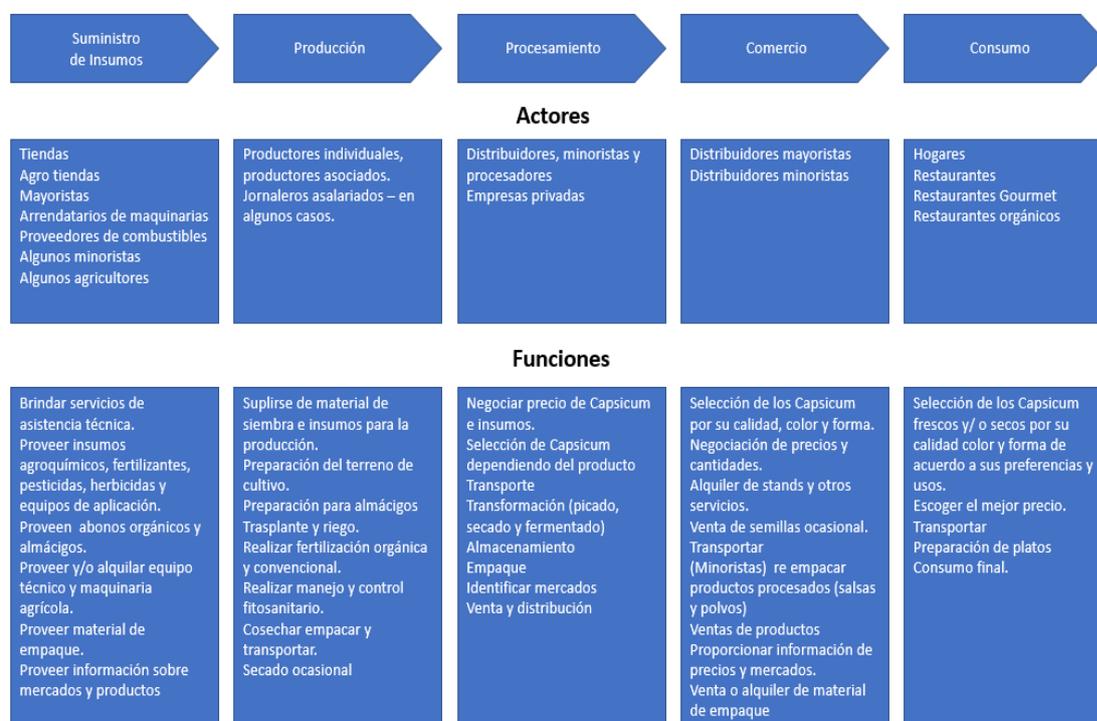


Figura 14. Cadena de valor de los ajés nativos del Perú.

Tomado de “Las Cadenas de valor de los ajés nativos del Perú,” por M. Jager, A. Jiménez y K. Amaya, 2013, Roma, Italia: Bioersivity International

(https://www.bioersivityinternational.org/fileadmin/_migrated/uploads/tx_news/Las_cadenas_de_valor_de_los_aj%C3%ADes_nativos_de_Peru_1730.pdf)

La distribución de lo producido por los agricultores de las diferentes regiones del Perú es realizada por: (i) *Distribuidores Mayoristas*. Los agricultores venden la producción de Capsicum principalmente a los mayoristas, los cuales se encuentran ubicados en los mercados o ferias regionales. Una vez en el mercado, los mayoristas tienen como principales compradores a los minoristas del mismo mercado. Las transacciones entre ellos son de carácter informal y la negociación tanto de precio como de cantidades, se realiza dependiendo de la calidad de los Capsicum y la oferta disponible. Con respecto al abastecimiento de los distribuidores, cobra gran importancia la estacionalidad de los cultivos. Además del ají, los mayoristas comercializan pimientos y otros productos como hortalizas de hoja, cebolla roja y

tubérculos. (ii) *Distribuidores Minoristas*: Los minoristas son los principales compradores de los mayoristas y son los que compran gran parte de lo que comercializan a los agricultores directamente en el centro de acopio. La mayor demanda de los consumidores locales, nacionales e internacionales de los Capsicum es una de las razones que tienen los minoristas para aumentar la cantidad de producto comercializado. En algunas regiones, los minoristas son también procesadores, puesto que una parte de lo que compran, lo utilizan como materia prima para producir salsas o pastas. Los compradores principales de ajíes y pimientos frescos o procesados de los minoristas son los consumidores finales, tales como restaurantes, comerciantes y bodegas. Los minoristas no solo se dedican a la venta exclusiva de Capsicum, sino que también comercializan otros tipos de productos agrícolas.

Algunos minoristas destinan parte de los Capsicum que adquieren, a procesar subproductos que producen manualmente en sus propias casas o pequeños talleres. Por otro lado, las pocas empresas formales que se dedican a procesar Capsicum, utilizan distintas variedades en fresco o deshidratado, dependiendo del tipo de producto que se quiera producir. Estas empresas trabajan con máquinas alquiladas o propias, y producen desde salsas hasta mermeladas, galletas, y otros derivados secos o en polvo. Otra actividad importante realizada por los procesadores es el empaque y etiquetado de mejor calidad que el de los productos de los minoristas procesadores, puesto que algunos cuentan con registro sanitario.

El consumo final es la última etapa de la estructura técnica del análisis de cadena de valor de los Capsicum en el Perú y a pesar de que estos actores no participan en el proceso de producción o agregación de valor, los consumidores finales son los que generan la demanda que determina el establecimiento de los precios, cantidades y calidad de los ajíes comercializados (Arias, 2011). Los principales consumidores de Capsicum en Perú son los hogares y los restaurantes. Existen algunos consumidores especiales como son los restaurantes gourmet y restaurantes orgánicos. La tendencia actual a lograr una alimentación más sana y

cuidar el medio ambiente, ha llevado a un cambio en las preferencias de los consumidores de productos agrícolas que son producidos convencionalmente a productos que son producidos orgánicamente. Los consumidores finales son muy exigentes y le dan mucha importancia a la calidad, frescura y color de los frutos de ajíes y pimientos en la preparación de sus platos.

1.2 Conclusiones

El Capsicum es originario de las zonas aledañas al Lago Titicaca y ha formado parte de la historia del Perú por su uso como alimento, condimento, moneda, y varios otros. Los intercambios culturales que se dieron entre América y Europa expandieron su uso a nivel global.

China es el principal productor de Capsicum a nivel internacional con una participación superior al 45% durante el 2016. Le sigue México como segundo mayor productor, el cual representa el 8% de la producción global, pero creció a una tasa del 30% durante el quinquenio 2012-2016, muy superior al 10% de crecimiento durante el mismo periodo de China. Indonesia y Turquía ocupan los siguientes lugares en el ranking de producción. El Perú ocupó el puesto 27, con una participación de apenas 0.5% del total de toneladas producidas a nivel mundial.

El comercio exterior de Capsicum a nivel mundial pasó de USD 9,113 millones en el 2012 a USD 11,383 millones en el 2016. China es el principal exportador, pero su participación durante el año 2016 fue del 13%. Este valor es muy cercano al 11% que, de España y México, los cuales ocupan el segundo y tercer lugar. Perú mejora al octavo lugar en el ranking de exportaciones.

Las exportaciones de Capsicum en conserva crecieron entre el 2012 y el 2016 de USD 1,348 millones a USD 1,405 millones en el 2016. China, México y Perú son los tres principales exportadores de conservas de este producto. De otro lado, las exportaciones

globales de Capsicum secos crecieron de USD 1,281 millones en el 2012 a USD 1,575 millones en el 2016. En este segmento, el líder es India, a quien le siguen China, España y el Perú.

Hasta el 2013 en el Perú la mayoría de los productores de variedades destinadas para el consumo local eran pequeños agricultores no asociados que utilizaban mano de obra familiar a través de prácticas agrícolas tradicionales y empíricas con bajo rendimiento. Además de no tener acceso a capacitaciones ni a una buena asistencia técnica, el abastecimiento es estacional, lo que aumenta el riesgo de pérdida de cultivo ocasionando la disminución del acceso a créditos otorgados por los bancos.

Sin embargo, hoy, el procesamiento de los Capsicum en el Perú se ha desarrollado alcanzando estándares internacionales. En el Perú existen empresas e instituciones que buscan el crecimiento del sector a través de inversión privada y pública generando estrategias para mejorar la competitividad agregando valor en la cadena productiva. Si bien los Capsicum se cultivan en todos los departamentos del Perú; Lambayeque, Lima y Pasco concentran 71.5% de la producción nacional. A nivel nacional, el Perú cuenta con aproximadamente 10,245 unidades agropecuarias que producen Capsicum. En el año 2012, más de la mitad de la producción de Capsicum en el Perú (52.8%) se cultivó en territorios pequeños de tamaños menores a 5 hectáreas mientras que los cultivos en áreas mayores a las 50 hectáreas concentraron el 26,6% de la producción.

En términos de presentación de las exportaciones peruanas de Capsicum las conservas representaron el 60% de las exportaciones de este sector en el 2016 y la segunda de mayor valor fue la presentación Capsicum secos con el 36%. La paprika ha sido tradicionalmente la principal variedad de Capsicum peruana por valor exportado pero sus envíos al exterior disminuyeron de casi USD 102 millones en el 2012 a USD 79.5 millones en el 2016. Esto contrasta con el crecimiento de 41% en el valor exportado de pimientos del piquillo, quienes

han llegado casi a igualar a la paprika en el 2016. El principal destino para las exportaciones peruanas de Capsicum en el 2016 fue los Estados Unidos de Norteamérica con USD 107 millones. Le siguen España, con USD 71 millones y México con USD 25 millones.



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

2.1 Antecedentes

Para poder entender la visión, misión, valores y Código de Ética que se propone en este capítulo debemos entender la importancia que ha tenido este producto en nuestro país y ser conscientes de las nuevas tendencias de consumo en el mundo a propósito de la globalización.

En efecto, el género Capsicum se originó en el Alto Perú y en el transcurso de la historia ha sido utilizado con diversos fines ya sea como alimento, especia, fines medicinales - farmacéutico y cosmética – y seguridad. Por su gran valor nutricional e infinidad de usos en la gastronomía, por su aroma y gusto exquisito, aunado a las diversas propiedades beneficiosas para la salud; el Perú ha catalogado al Capsicum como uno de los Super Foods Perú definiéndolo como Super Capsicum.

Por otro lado, el cambio climático, las nuevas tendencias de consumo en el mundo y la globalización con la consecuente apertura de nuevos mercados ha abierto un sinnúmero de posibilidades de planes de desarrollo sostenible y mejora de productividad y competitividad para el Sector de Capsicum en el Perú.

Considerando ambos factores, se constata que, en específico, el mercado internacional de Capsicum frescos es un mercado poco explotado que, con el aporte de tecnología, investigación, capacitación y desarrollo y otros elementos, se convierte en una oportunidad importante que puede impulsar el crecimiento del Sector Capsicum en el Perú. Es por esto la importancia de definir un enfoque a largo plazo del sector de Capsicum (Visión) basándose en el motor impulsor que es su Misión actual.

2.2 Visión

Al 2028, el Perú será reconocido como el primer exportador de Capsicum en conserva a nivel mundial, tercero en exportación de Capsicum secos y se ubicará entre los 20 principales

exportadores de Capsicum frescos; logrando el reconocimiento internacional del Capsicum peruano como “Superfoods Perú”, bajo denominación de origen y basándose en la diferenciación, competitividad, innovación, productividad y respeto al medio ambiente, a través de los diferentes actores de la cadena productiva, desde los agricultores hasta los exportadores.

2.3 Misión

Producir y comercializar las variedades domesticadas de Capsicum cultivadas en el Perú como producto de calidad, saludable y nutritivo, y sus derivados; atendiendo con estándares internacionales en el mercado nacional y extranjero aprovechando la ventana comercial originada por la contra estación entre los hemisferios sur y norte. Mediante la cadena productiva en crecimiento del Capsicum integramos y desarrollamos a las comunidades vinculadas a través de la inversión en infraestructura y tecnología, así como a través de prácticas sostenibles y respeto a la biodiversidad.

2.4 Valores

De acuerdo con D’Alessio (2015), los valores establecen la filosofía de la organización al representar de manera clara sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad; y para los cuales son indispensables: (i) Modelar los objetivos y propósitos, (ii) producir las políticas, y (iii) definir las intenciones estratégicas.

Dicho esto, los valores que regirán el desarrollo del sector agroindustrial orientado a la producción y desarrollo de los Capsicum son:

1. Respeto: Actuar siempre dentro del marco del respeto mutuo, reconociendo, aceptando, apreciando y valorando las raíces ancestrales de este cultivo originario del altiplano y las acciones de todos los actores que participen en pro del crecimiento y desarrollo de la industria.

2. Honestidad e integridad: Obrar en todo momento de manera transparente, basándose siempre en los principios de la verdad, la justicia y la integridad moral.
3. Orientación al consumidor: Otorgar los mejores productos de Capsicum, de la mejor calidad, que satisfagan las necesidades de nuestros consumidores tanto nacionales como internacionales.
4. Responsabilidad Social: Usar los recursos naturales de manera sostenible a lo largo de toda la cadena productiva, minimizar el impacto ambiental, lograr un impacto social positivo mediante prácticas de agricultura responsable y proteger la diversidad genética.
5. Innovación: Investigar y desarrollar nuevas variedades, procesos y sistemas, agrícolas, industriales y de comercialización para que la cadena de producción de Capsicum del Perú esté a la vanguardia a nivel mundial.

2.5 Código de Ética

De acuerdo con Garsón-Castrillón y Pérez-Romero (2015), los códigos de ética deberían dar respuesta a los planteamientos y dilemas morales que se presentan en las organizaciones. Según tales autores, los códigos de ética articulan los valores de la organización con las responsabilidades, obligaciones y objetivos éticos de la misma y de sus integrantes. En tal sentido, las conductas deseadas y las que no lo son dentro de la industria se enmarcan dentro de las siguientes prácticas:

1. Respetar los estándares más exigentes internacionales y locales.
2. Comprometerse con la protección y cuidado del medioambiente y la biodiversidad mediante el cumplimiento de buenas prácticas agrícolas, de manufactura y logísticas.
3. Colaborar entre todos los partícipes de la comunidad vinculada con el objetivo de que el sector de Capsicum del Perú logre un desarrollo sostenible.
4. Actuar con honestidad e integridad para contribuir con el crecimiento del sector e imagen del país.

5. Honrar el compromiso a los consumidores de brindarles productos de calidad, saludables y nutritivos.
6. Respetar el legado cultural e histórico del Capsicum en el Perú conservando su aporte a la identidad nacional.

2.6 Conclusiones

Este capítulo ha tenido como propósito definir la visión, misión, valores y un código de ética para el desarrollo del Capsicum en el Perú, tomando en cuenta su tradición milenaria en nuestro país y las posibilidades de crecimiento a nivel mundial. En tal sentido, la visión para el sector está orientada hacia el 2028 con la finalidad de que el Capsicum peruano logre el reconocimiento internacional como “Superfoods Perú” bajo denominación de origen, y así incrementa sus exportaciones en cuanto a los pimientos secos, frescos y obtenga un liderazgo en la presentación en conserva. Para lograr esta visión, la industria no solo debe tener prácticas sostenibles y respetar la biodiversidad del país, sino que también debe cumplir con todos los estándares internacionales del mercado nacional y extranjero, con la finalidad de producir y comercializar un producto de calidad, saludable y nutritivo; integrando y desarrollando a las comunidades vinculadas y realizando inversión en infraestructura y tecnología, a través de prácticas sostenibles y respeto a la biodiversidad. Para llevar a lograr estos objetivos a largo plazo, se propone que las conductas que se lleven a cabo dentro de la industria se realicen dentro del marco de cinco valores: respeto, honestidad e integridad, orientación al consumidor, responsabilidad social e innovación; además del estricto respeto al Código de Conducta que también se propone con el objetivo de delimitar el alcance de las conductas que están permitidas en la industria para lograr dichos objetivos.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

De acuerdo con Simpson, M. (1984), la definición de interés nacional es aquello que determina la dirección de las políticas nacionales y por ende el futuro de una nación. Los intereses nacionales son la expresión de los objetivos y la identidad de un país. Son además el mecanismo mediante el cual los deseos y preocupaciones se integran en políticas de estado. En el Perú, los intereses nacionales son definidos por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) que es un organismo técnico especializado multisectorial cuyo Consejo Directivo está conformado tanto por representantes del sector público como privado. En efecto, el CEPLAN está presidido por el representante de la Presidencia de la República, y cuenta además con representantes de la Presidencia de Consejo de Ministros, de las universidades públicas, de las universidades privadas, de los colegios profesionales, y de la Asamblea de Gobiernos Regionales.

En el 2011, mediante Decreto Supremo N° 054-2011-PCM se aprobó el “Plan Bicentenario: El Perú Hacia el 2021”. En dicho documento, se establecieron seis ejes estratégicos y cuatro políticas de estado. Dichos intereses nacionales y las políticas de estado fueron evolucionando y en noviembre del 2016 el CEPLAN publicó “Avances de la Política Sectorial en el Marco de la Política General de Gobierno, OCDE y la Agenda 2030 a noviembre de 2016”. En el mencionado plan se establecen 34 políticas de estado agrupadas en torno a cuatro intereses nacionales. Los intereses nacionales que se mencionan en dicho documento son (i) Democracia y Estado de Derecho, (ii) Equidad y Justicia Social, (iii) Competitividad del País, y (iv) Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado.

En marzo del 2018, el CEPLAN publicó “Primera Evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN)”. Este documento vuelve a hacer referencia a los seis intereses

nacionales definidos en el 2011. En la Tabla 10 que se presenta a continuación, se presenta la Matriz de Intereses Nacionales (MIN):

Tabla 10

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas	UE*	EEUU*	China** Latam*	
2. Oportunidades y acceso a servicios	UE*, Latam*	EEUU*, China *		
3. Estado y gobernabilidad	China*, EEUU*	UE*	Latam*	
4. Economía, competitividad y empleo	China*, EEUU*	UE*, Latam*		
5. Desarrollo regional e infraestructura	China*, UE*	Latam*	EEUU*	
6. Recursos naturales y ambiente	UE*	EEUU*, Chile*	China* Colombia*	Brasil*,México*

* Comunes ** Opuestos

3.1.2 Potencial Nacional

Según D'Alessio (2015) el potencial nacional es la aptitud que una nación soberana puede emplear para conseguir sus intereses nacionales. Hartmann (1957/1983) enumeró 7 elementos del poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) desarrollo tecnológico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo y (g) militar.

Demográfico: Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) la población en el Perú asciende a 31'237,385 habitantes y es el quinto país más poblado de América del Sur del Sur, representando un crecimiento promedio anual de 1%, tendencia decreciente del ciclo de expansión poblacional.

Según el último censo realizado en el 2017 sobre el porcentaje de mujeres y hombres en el país, se muestra que de la población total el 50.8% son mujeres y el 49.2% hombres,

mostrando ambos una tendencia creciente en el envejecimiento ya que la participación de menores de 15 años de edad ha disminuido de 37.0% en 1993 a 26.4% en el 2017 mientras que los adultos mayores de 60 años se incrementó de 7% a 11.9% en el mismo período. La preponderancia de la Costa frente a las otras regiones del Perú se ha vuelto más representativa, ya que de acuerdo a los números obtenidos la Costa concentra el 58.9% de la población total del Perú, mientras que en la Sierra el 28.1% y la Selva el 13.9%; siendo Lima, Arequipa, Callao y Trujillo las ciudades más pobladas del Perú (INEI, 2017).

A pesar de que el crecimiento poblacional ha sido menor que en años anteriores muestra todavía un crecimiento debido a la inercia demográfica, lo cual delimita las fortalezas del Perú en el aspecto demográfico las cuales son:

- Incremento en la Población Económicamente Activa (PEA) y consumo interno.
- Oportunidad de incremento de la mano de obra calificada producto de la demanda insatisfecha.

Mientras que las debilidades más importantes son:

- La continua tendencia de concentración poblacional en la Costa lo cual conlleva a un centralismo marcado en lo político, social y económico frente a las otras regiones.
- El envejecimiento rápido de la población lo cual conlleva a grandes cambios como mejoramiento de la salud preventiva, sistema de pensiones y la formalización del empleo para contar con recursos suficientes para afrontar estos retos (Aramburú C. y Mendoza W., 2015).

Geográfico: El Perú se encuentra situado al centro de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud (Proinversión).

El territorio del Perú se ubica en el noveno lugar en el ámbito mundial en bosques naturales y segundo en Sudamérica ya que cuenta con 128.5 millones de hectáreas, de las cuales 8 millones tienen potencial para cultivos agrícolas, 18 millones tienen potencial para

pastos, 49 millones para actividades forestales sostenibles y 54 millones para tierras protegidas. El Perú cuenta con diferentes climas y geografía comprendido en sus tres regiones naturales; la zona costera tiene 2,500 km de litoral en el cual se extiende el mar peruano rico en flora y fauna marina. Cuenta con 52 valles y representa el 11% de la superficie del país donde se ubican las ciudades más importantes que son Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna; la Sierra o Montaña rica en abundancia de minerales, se extiende sobre la cordillera de los andes siendo sus ciudades más importantes Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Huaraz y Cajamarca y la Selva, región de bosques y ríos que representa el 56% del territorio peruano que comprende el bosque tropical más extenso del mundo, el cual alberga una gran diversidad de especies, flora y fauna así como ríos navegables, petróleo y gas como recursos principales. Las ciudades más importantes de esta zona son Iquitos y Pucallpa (Proinversión).

Las fortalezas del Perú en el ámbito geográfico se resumen en:

- Riqueza en minerales, lo cual explica la posición entre los 10 países mineros con mayor peso en el mundo.
- Ubicación estratégica pudiendo ser un hub en América del Sur.
- El Perú es un país de extraordinaria variedad de recursos vivos y de ecosistemas (Biodiversidad), rico en recursos naturales que atrae a inversionistas extranjeros y nacionales.
- Naturaleza diversa con destinos únicos pudiendo potenciar el turismo.

En cuanto a las debilidades en el ámbito geográfico, éstas son:

- Falta de infraestructura que no sólo afecta al intercambio comercial entre las regiones y a su desarrollo sino limita al sector turismo.
- Condiciones climáticas adversas como fenómeno del niño, friaje que afectan no sólo al desarrollo de las regiones sino a la economía de los pobladores de las zonas afectadas.

- Indiscriminada explotación de los recursos naturales poniendo en riesgo en algunos casos los ecosistemas y biodiversidad.
- Limitada infraestructura o marco regulatorio adecuado para la explotación de ciertos recursos naturales disponibles.

Económico: La economía peruana ha logrado una importante performance en los últimos años, con activas tasas de crecimiento del PBI y bajos niveles de endeudamiento e inflación, manteniendo un tipo de cambio estable y un alto nivel de reservas internacionales netas, que bordean los US\$ 64,000 millones a junio del 2018. En el período 2009 - 2019 se estima que el PBI alcance una tasa promedio de 4.4%, estimando el Banco Central de Reserva en el último año un valor superior a US\$ 215,000 millones, siendo las estimaciones oficiales publicadas para el año 2019 de 4.2%. De esta manera, la economía peruana acumularía 18 años de crecimiento constante, a tasas superiores al promedio de los países de Latinoamérica (Proinversión).

El crecimiento del PBI para 2018 finalmente se estima en 3.6%, bastante mayor al 2.5% obtenido el año anterior, aunque menor a la inicial esperada de 4%, dado que se cree lograr una recuperación importante en la demanda interna, debido a la ejecución del Plan de Impulso Económico orientado a garantizar el cumplimiento del objetivo de crecimiento de la inversión pública de 17.5% planteada en el marco macroeconómico multianual y a ofrecer mayor estímulo a la inversión privada. A partir del 2019, en consistencia con la senda de consolidación fiscal, se plantea un proceso gradual de reducción del déficit fiscal hasta llegar a 1.0% del PBI en 2021, la cual se dará a través de una disminución del gasto corriente y un incremento de los ingresos fiscales con el objetivo de minimizar el impacto de estas medidas sobre el dinamismo de la actividad económica (MEF, 2018).

En el 2017, la inversión privada casi logró una cifra de US\$ 37,000 millones y la inversión extranjera con US\$ 6,769 millones representó aproximadamente el 18.29%. El Banco

Central de Reserva estima para el 2019 que la inversión privada signifique una cifra algo mayor a los US\$ 43,000 millones (Proinversión).

Las fortalezas en el ámbito económico son las siguientes:

- Consistente y responsable política económica que logra una confianza en los agentes económicos
- Solidez de la economía peruana debido a los resultados positivos y estabilidad macroeconómica lograda en las últimas décadas.
- Plaza atractiva para inversionistas extranjeros debido a la calificación de bajo riesgo país.

Mientras que las debilidades más representativas son:

- Poca diversificación de la economía peruana concentrada principalmente en productos de extracción (exportación de productos tradicionales).
- La falta de institucionalidad representada en el riesgo político que ha reducido la inversión privada (extranjera y nacional).
- La economía peruana es muy dependiente de los precios de las materias primas.
- La informalidad de la economía que contribuye a una baja recaudación tributaria y disminución en la calidad de los servicios y bienes.

Desarrollo tecnológico: Según el Global Competitiveness Report 2017-2018, el Perú en cuanto a la preparación tecnológica ocupa la posición 86 con un puntaje de 3.7 (escala máxima de 7) escalando 2 posiciones con respecto al último reporte del año 2016 cuya posición era 88 con 3.4 de puntaje. Si bien hemos mejorado con respecto al año anterior estamos muy por debajo de países como Chile que lidera en la región ubicándose en el puesto 38 con 5.2, Brasil puesto 55 con 4.6, Colombia puesto 65 con 4.3.

A pesar del deterioro de algunos de los pilares fundamentales de la competitividad que experimenta la región, las mejoras en preparación tecnológica e innovación ayudarán a la

región a mostrar nuevas fuentes de desarrollo asegurando un desarrollo inclusivo y extenso (Foro Económico Mundial, 2017).

Las Fortalezas del Perú en el desarrollo tecnológico son:

- Actualmente hay un incremento en la capacidad de innovación producto al mayor acceso a recursos comparativamente con años anteriores.

Las debilidades del Perú en el desarrollo tecnológico son las siguientes:

- Insuficiente disponibilidad y alcance para el uso de las últimas tecnologías de información y telecomunicación para la mayoría de la población.
- Incipiente inversión y fomento en desarrollo e innovación.
- Baja productividad resultado de la falta de innovación y tecnología.

Histórico, psicológico y sociológico: El Perú es cuna de grandes culturas, desde la más antigua Chavín hasta los Incas que fueron junto con los mayas y aztecas los imperios más fuertes de la región. Con la conquista de los españoles se creó el Virreinato del Perú, iniciándose un período difícil que generó un choque cultural. Con la independencia del Perú en el año 1821 se inicia el período republicano e independiente que vivimos hasta la actualidad.

El Perú es un país rico en diversidad étnica con prácticas culturales muy particulares. El instituto nacional de desarrollo de los pueblos andinos amazónicos y afroperuanos (INDEPA) señala que existen más de 70 etnias, agrupadas en 15 familias con 67 lenguas diferentes (Los Andes, 2018).

La pobreza ocasiona pérdidas en el capital humano y trae consigo no solo implicancias económicas sino también implicancias psicológicas en la sociedad (efectos como la depresión, ansiedad y bienestar psicológico general); cuyos efectos, en la mayor cantidad de las veces, suelen ser más profundos y pueden hacer que perdure el ciclo de la pobreza en el país. El Perú en el año 2017 experimentó un aumento de la pobreza, por primera vez en mucho tiempo, la cantidad de personas bajo la línea de pobreza aumentó en 375,000 (Bellantín P., 2018).

Las Fortalezas del Perú en los aspectos histórico, psicológico y sociológico son:

- El Perú es un país multicultural compuesto por diferentes etnias, rico en historia y tradiciones que en muchos casos permite diferenciarse de los demás países en la oferta de nuestros productos.
- Toda la historia y legado cultural es un importante elemento de diferenciación y potenciador del turismo.
- El auge económico de las últimas décadas ha permitido combatir la pobreza y generar una clase media importante no sólo considerando la capacidad de gasto sino hábitos de consumo.

Las debilidades del Perú en los aspectos histórico, psicológico y sociológicos son:

- La pobreza todavía es grande y afecta psicológicamente y socialmente a la sociedad.
- La Corrupción es un flagelo que influye fuertemente en la sociedad, economía y en desarrollo del país que está incrustada en el Estado y algunas instituciones y que se quiere combatir de manera frontal.
- Las diferencias sociales todavía son muy marcadas, por consiguiente, hay un problema de inclusión social puesto que hay muchos ciudadanos que se sienten marginados hasta inclusive olvidados por parte del Estado.
- En muchos casos desde el sector público hasta el sector privado hay una carencia de visión de largo plazo.

Organizacional y administrativo: El Estado peruano está organizado por tres poderes autónomos e independientes; Ejecutivo o Gobierno Nacional, Legislativo o Congreso de la República y Judicial. A su vez se encuentran los organismos constitucionales autónomos que no son parte de ningún poder del estado, los gobiernos regionales y los gobiernos locales. El Poder Ejecutivo es el que aplica las normas y conduce el accionar del gobierno conformado por el Presidente de la República, el Consejo de Ministros y los organismos públicos descentralizados. El Poder Legislativo está conformado por una sola cámara legislativa de

congresistas elegidos por votación popular, cuya función principal es la de dar las normas y derogar o modificar las existentes; y el Poder Judicial conformado por la Corte Suprema de Justicia que lo dirige, cortes superiores y juzgados, cuya función es la de aplicar las normas y administrar justicia (Marroquín, C).

Actualmente el Ejecutivo está proponiendo dos cámaras, Senado y Cámara de Diputados en favor de la descentralización, ordenamiento territorial, desarrollo económico que garantice que todos los departamentos del Perú sin excepción tengan representación política en ambas cámaras (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018).

Los problemas más relevantes que enfrenta el Estado Peruano y lo hace ubicarse en el puesto 72 en grado de competitividad en orden de importancia son corrupción, burocracia gubernamental ineficiente, las tasas impositivas, inadecuada oferta de infraestructura, regulaciones laborales restrictivas. A nivel institucional la performance del sector público en cuanto a su eficiencia en el gasto público, carga que implica lidiar con la regulación del estado y otros factores importantes, no son bien calificados mostrando así la ineficiencia del Estado en cuanto a su operatividad (Foro Económico Mundial, 2017).

Las fortalezas del Perú en cuanto al aspecto organizacional y administrativo:

- El Perú es un país con poderes autónomos e independientes.
- La democracia, la estabilidad económica y desarrollo de políticas de inclusión social generan un entorno interesante para la inversión privada.
- El Perú se rige bajo una economía social de mercado y protege las inversiones privadas. Para garantizar estos compromisos ha suscrito numerosos tratados internacionales que permiten la libertad de comercio y que pretenden evitar la doble imposición, incluyendo en la legislación doméstica la garantía de estabilidad jurídica mediante la celebración de contratos.

Las debilidades en el aspecto organizacional y administrativo son:

- Estado burocrático e ineficiente en la gestión pública.

- Marco institucional débil debido entre varias causas a la falta de competencia política que ha limitado el desarrollo del país.
- Sistema judicial ineficiente con influencia política e intereses privados.
- Desprotección de los derechos individuales producto de la corrupción.
- Inestabilidad política y ausencia de partidos políticos sólidos y con trayectoria, hechos que no han contribuido a la formulación y ejecución de planes de desarrollo de largo plazo.

Militar: El Ministerio de Defensa garantiza la independencia, soberanía e integridad del territorio, siendo parte activa del desarrollo nacional. También garantiza las acciones humanitarias y la dirección del riesgo de los desastres. En conformidad con el presidente de la República dirige, ejecuta, controla y evalúa la Política de Seguridad y Defensa Nacional. Está conformada por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea, además de otras instituciones. La estrategia de seguridad del Perú es defensiva-disuasiva, en cuanto el último recurso que utilizará el Estado para actuar en su defensa es la acción militar de sus fuerzas armadas. La Defensa Nacional es el conjunto de medidas, previsiones y acciones que el Estado genera, implementa y dirige en los ámbitos externos e internos, cuya participación es de forma obligatoria por las personas y las empresas, junto con la Política de Seguridad es una Política de Estado (Ministerio de Defensa).

Perú es la cuarta fuerza más poderosa de América Latina y 39 en el mundo mejorando 12 posiciones en dos años (RPP, 2017). Las fortalezas del Perú en cuanto al aspecto militar se detallan a continuación:

- Estado como promotor y regulador del desarrollo que fortalece el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional.
- Actuación efectiva para impedir que se incrementen los conflictos internos como el narcotráfico y terrorismo.

- Compromiso del Estado en el respeto al Derecho Internacional, igualdad jurídica y soberana de los Estados.

Las debilidades del Perú en cuanto al aspecto militar son:

- Insuficiente asignación de recursos al sector defensa (Mendoza, J, 2018).
- Ineficiente estructura del presupuesto militar (Mendoza, J, 2018).

3.1.3 Principios Cardinales

Los principios cardinales de Hartmann constituyen la base de la política exterior de un país. Es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos y permiten determinar cuáles son las oportunidades y amenazas para un país de acuerdo al entorno en el que se desenvuelve. Estos principios son: (a) la influencia de terceras partes que son ajenas a la interacción bilateral entre los Estados; (b) los lazos pasados y presentes que influyen en las relaciones futuras de los Estados; (c) el contrabalance de intereses, para evaluar la ventaja y costos comparativos de un Estado frente a otro, intentando hacer alianzas con alguien que tenga un interés común; y, (d) la conservación de enemigos para mantener la innovación las estrategias, sin acumular más enemigos de los que se puedan manejar.

Influencia de terceras partes. Los Estados generan sus relaciones internacionales con la finalidad de obtener o defender sus intereses y lo hacen a través de la celebración de tratados internacionales. La Convención de Viena sobre el derecho de los Tratados de 1969 define tratado de la siguiente manera: “a) se entiende por "tratado" un acuerdo internacional celebrado por escrito entre Estados y regido por el derecho internacional, ya conste en un instrumento único o en dos o más instrumentos conexos y cualquiera que sea su denominación particular.” Tratado. La Convención de Viena sobre el derecho de los Tratados de 1969 (2000). Las reglas para la aplicación de un tratado en el Perú están previstas en los artículos 55° y 56° de la Constitución Política. Dichos artículos señalan lo siguiente: “Artículo 55.- Los tratados celebrados por el Estado y en vigor forman parte del derecho nacional.” y “Artículo 56.- Los

tratados deben ser aprobados por el Congreso antes de su ratificación por el presidente de la República, siempre que versen sobre las siguientes materias: 1. Derechos Humanos. 2. Soberanía, dominio o integridad del Estado. 3. Defensa Nacional. 4. Obligaciones financieras del Estado. También deben ser aprobados por el Congreso los tratados que crean, modifican o suprimen tributos; los que exigen modificación o derogación de alguna ley y los que requieren medidas legislativas para su ejecución. Constitución Política del Perú (1993). Adicionalmente, a nivel legislativo, la Ley N° 26647, regula los actos relativos al perfeccionamiento nacional de los tratados celebrados por el Estado peruano. En consecuencia, de acuerdo con el sistema jurídico peruano, los tratados forman parte del ordenamiento en tanto se consideren “*celebrados y en vigor*”, sin requerirse de algún acto posterior interno de conversión en norma jurídica interna para consolidar que la norma convencional está en vigor internamente. Así, Perú queda obligado de manera automática y sin necesidad de algún tipo de trámite o procedimiento adicional de incorporación a la legislación doméstica (ordenamiento interno) manteniendo su naturaleza de norma convencional.

Los tratados pueden ser bilaterales (entre dos Estados, como por ejemplo los Tratados de Libre Comercio) o multilaterales (entre más de dos Estados que conforman bloques). Así, en términos generales, el Perú es parte de dos bloques de integración regionales conformados por países con quienes mantiene intereses comunes. Estos bloques son: (a) la Alianza del Pacífico, conformada por Colombia, Chile, México y Perú, bloque que busca un área de integración económica regional cuya finalidad es avanzar progresivamente hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas. Es requisito esencial para formar parte de este bloque son la vigencia del Estado de Derecho, de la democracia y de los respectivos órdenes constitucionales; la separación de los Poderes del Estado; y, la protección, la promoción, respeto y garantía de los derechos humanos y las libertades fundamentales. Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico (2012); y, (b) la Comunidad Andina de Naciones, conformada por Colombia, Ecuador, Bolivia y Perú, que busca la integración económica latinoamericana con

un propósito común de desarrollo económico y social. A diferencia del bloque anterior, este bloque pretende regular un ordenamiento jurídico comunitario creando no solo un Tribunal de Justicia Supranacional sino normas comunitarias denominadas Decisiones que son directamente aplicables a los países miembros.

A nivel global, el Perú forma parte del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), conformado por 21 economías de mayor impacto en la economía mundial entre las cuales se encuentran Estados Unidos, Vietnam y Tailandia, países que precisamente son los mayores demandantes de Capsicum seco, conforme se describirá en el punto 3.2.2 siguiente. APEC es un foro multilateral creado en 1989, con el fin de consolidar el crecimiento y la prosperidad de los países del Pacífico para la promoción y facilitación del comercio, las inversiones, la cooperación económica y técnica y al desarrollo económico regional de los países y territorios de la cuenca del océano Pacífico. Adicionalmente, Perú es el único país de la Alianza del Pacífico que aún no integra la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) pese a haber solicitado ser país miembro.

Lazos pasados, presentes y futuros. La historia del Perú es milenaria. Dentro de su territorio se han desarrollado muchas culturas precolombinas, incluyendo una de las dos grandes culturas originarias de América (incaica) y ha sido centro del poderío español durante el Virreinato. La república es una experiencia reciente (casi doscientos años). Si bien durante todo este tiempo Perú ha tenido múltiples conflictos con sus países vecinos, durante el siglo XX ha definido todas sus fronteras, eliminando el riesgo de conflictos armados en la región como consecuencia de la delimitación de sus fronteras. Una muestra de la madurez alcanzada ha sido la forma en que Perú y Chile han resuelto sus diferencias acudiendo a las instancias internacionales (Tribunal de la Haya) para definir el último tema que tenían pendientes respecto de sus límites marítimos. En efecto, el 16 de enero de 2008, la República del Perú presentó una demanda ante la Corte Internacional de Justicia (CIJ) de la Haya, en la que sostuvo que la frontera marítima con Chile en el Océano Pacífico aún no se encontraba limitada

bajo un tratado. Por el contrario, Chile sostenía que los acuerdos pesqueros de 1952 y 1954 ya habían definido dicha disputa. Finalmente, en la sentencia emitida con fecha 27 de enero de 2014, la CIJ definió el curso de la frontera marítima entre ambos países sin determinar las coordenadas geográficas. La Corte concluyó que la frontera sigue una línea paralela hasta las ochenta millas y a partir de ahí adquiere una dirección sur hasta un punto B, bajando (en línea recta y a la altura de las 200 millas) hasta un punto C. Sentencia sobre la disputa marítima entre Perú y Chile. Corte Interamericana de Justicia (2014).

De la misma manera, Ecuador y Perú acordaron someter sus diferencias a la decisión de los países garantes del Protocolo de Río de Janeiro de 1942. El conflicto se resolvió con la intervención de Argentina, Chile, Brasil y los Estados Unidos de América, tras una infructuosa ronda de negociaciones. El 26 de octubre de 1998, los entonces presidentes de las repúblicas de Ecuador y Perú, Jamil Mahuad y Alberto Fujimori, respectivamente, suscribieron el Acta Presidencial de Brasilia. Mediante dicha acta, se dio término, en forma global y definitiva, a las discrepancias territoriales entre ambos Estados. En suma, el documento reconocía la soberanía peruana en Tiwinza (considerándose peruano a todo aquel que naciera allí) y concediéndose a Ecuador 1 kilómetro cuadrado como propiedad privada bajo la legislación del Perú. Acta Presidencial de Brasilia (1998).

El Perú se encuentra en este nuevo siglo dentro de un ambiente de paz que permite la integración comercial entre países que tienen una historia común: Latinoamérica. Estas características comunes son una ventaja para el desarrollo de los mercados, lo que se ha traducido en los acuerdos comerciales regionales mencionados anteriormente, permitiendo el intercambio libre de bienes, servicios, capital y personas entre los países de la región.

Contra-balance de los intereses. Como hemos dicho, Perú forma parte de una alianza con países latinoamericanos que comparten intereses comunes orientados hacia una economía que tiene como referente el primer mundo por ser, en su mayoría, países miembros de la OCDE (democráticos, con separación de poderes y protección de derechos humanos y libertades

fundamentales). Se cambia entonces el sentido de la política exterior de los años setenta que buscaba una integración latinoamericana proteccionista, alejándose de países como Ecuador y Bolivia.

Conservación de los enemigos. Perú ha tenido como enemigos históricos a Ecuador y Chile, con quienes ha llegado a tener conflictos armados. Sin embargo, en los últimos años se ha producido un mayor acercamiento con Chile, país con el que se ha incrementado el intercambio comercial e inversiones. Por el contrario, la tendencia política y económica ha enfriado las relaciones con Ecuador.

3.1.4 Influencia del análisis en la industria del Capsicum

El análisis tridimensional de las naciones efectuado nos permite determinar los principales aspectos (claves) para potenciar nuestra organización. Así, el respeto de los derechos fundamentales, como parte de los intereses nacionales y de los compromisos asumidos por el país en sus relaciones con terceros países, es una garantía de que la propiedad privada y el trabajo son derechos protegidos por el Estado peruano, los cuales se enmarcan dentro de un Estado de Derecho con acceso a la justicia y con gobernabilidad (democracia, separación de poderes y protección de inversiones). Esta garantía y el ambiente de paz y de respeto a las obligaciones internacionales (tratados) nos ubica como uno de los países más estables de América Latina al punto de ser candidato a país miembro de la OCDE (primer mundo). Esta estabilidad y su acceso a la OCDE permitirá a la organización el acceso a nuevos mercados dentro de los bloques comerciales que tienen intereses comunes con el Perú (Alianza del Pacífico, por ejemplo) y, un incremento de la población económicamente activa permitirá el consumo interno de los productos de la organización, más aún con el crecimiento sostenido del PBI de los últimos años otorga solidez a la economía peruana. Además, la ubicación geográfica de Perú permite cosechas de Capsicum todo el año para satisfacer los mercados mundiales y una diversidad de productos que no se generan en otras latitudes, lo cual -además- permite una variedad milenaria que diferenciará los productos de la organización, como parte de un legado

hacia el mundo para ofrecer una experiencia distinta. Todas estas ventajas se verifican dentro de un Estado de Derecho y de una democracia ininterrumpida de casi 20 años y en un ambiente de paz internacional, favorable para los negocios.

3.2 Análisis Competitivo del País

Dentro de un contexto de globalización, la estabilidad y crecimiento de una organización está vinculada directamente con la situación del país en el que desarrolla sus actividades. Así, los factores que condicionan el crecimiento y estabilidad de un país también influyen en el de la organización. Por ello, luego de analizar el entorno mundial, corresponde analizar los determinantes de las ventajas nacionales que tiene un país. En el caso de Perú, el análisis competitivo del país se describirá en los puntos siguientes, en base a las cuatro fortalezas del poder nacional presentadas por Porter en 1990, desarrolladas por D'Alessio (2015) y teniendo en cuenta el potencial nacional descrito en el numeral 3.1.2 precedente.

3.2.1 Condiciones de los factores

Se refiere a la situación actual del país en cuanto a los denominados factores de producción (recursos, infraestructura, bienes y servicios), los que le permiten entrar a competir en cualquier industria. Una de las fortalezas del Perú es la riqueza de sus recursos naturales que le permite, por ejemplo, estar ubicado en el séptimo lugar en el ranking del valor de la producción minera a nivel mundial en el 2012 (Saldarriaga, J., 2013). De acuerdo con el Informe Técnico No 02 sobre Producción Nacional del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el crecimiento de la producción nacional fue de 1.32% durante el año 2017. A nivel sectorial, las telecomunicaciones y la pesca fueron los dos sectores de mayor expansión debido a sus tasas de crecimiento anualizadas de 8.02% y 4.67%, respectivamente. El sector agropecuario tuvo una expansión de 2.62% en el mismo periodo, muy cercano al 2.50% de la economía total. El único sector que tuvo una contracción en el año fue el de manufactura, el

cual decreció en 0.27%. A nivel agregado, la expansión del 2017 en la producción nacional marcó el décimo noveno año consecutivo de tasas positivas.

La dependencia de la economía peruana sobre las materias primas es una debilidad. La economía peruana ha mantenido una fuerte concentración de los productos básicos sobre sus exportaciones hace más de 500 años. En efecto, en el año 2017, las exportaciones de Perú ascendieron a US\$44,212 millones lo cual representa un crecimiento anual de 22% y es la tasa de expansión más alta del continente americano y la tercera mayor en el mundo (PROMPERU, 2018). Del valor total exportado, US\$ 32,500 millones correspondieron a exportaciones tradicionales; es decir, aproximadamente un 73.5%. La diferencia, US\$ 11,712 millones, correspondieron a las exportaciones no tradicionales; es decir, el otro 26.5% aproximadamente. Dentro de las exportaciones no tradicionales, lideran las exportaciones agroindustriales con US\$ 5,085 millones; y de estas, las consideradas “Super Foods Perú” sumaron US\$ 3,461 millones, un crecimiento de 8.7% respecto del año anterior. Esta última categoría está conformada por los Capsicum; granos tal como la quinua, chía, cacao, y el maíz gigante; vegetales tal como el espárrago y las alcachofas; frutas como la lúcuma, los arándanos, chirimoya, mango y aguaymanto; raíces tal como la maca y el yacón; hierbas como la muña y la uña de gato; especies marinas tal como trucha, paiche, jurel, anchoveta, pota o anguila. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018).

De acuerdo con la Memoria 2017 del Banco Central de Reserva del Perú, el PBI real creció en 1.6% durante el 2017, por debajo del 4.0% de crecimiento en el 2016. Esta desaceleración se debió a una menor expansión del consumo privado el cual creció 2.5%, a una contracción de la inversión pública el cual cayó en 2.3%, y a una aceleración en el crecimiento de las importaciones el cual creció en 4.0%. En general, la demanda interna creció en 1.6% en términos reales durante el año; sin embargo, el crecimiento del PBI real fue mayor debido a una expansión de las exportaciones en términos reales en 7.2%.

El sector de minería metálica registró un crecimiento de 4.2%, después de haber crecido 21.2% en 2016, con lo que su contribución marginal al PBI se redujo de manera importante, ello en un contexto de demora en el inicio de nuevos proyectos. En cambio, los sectores no primarios registraron un crecimiento igual al del año previo (2.4%). Inicialmente se observó un período de bajo crecimiento como consecuencia de los choques ocurridos en los primeros meses del año; sin embargo, conforme estos fueron disipándose, la recuperación de la inversión privada y el gasto público dieron mayor impulso a la demanda interna durante el segundo semestre del año. Destacó la recuperación del sector construcción, pues creció 2.2% después de dos años de contracción. No obstante, los sectores comercio y servicios no lograron recuperar su dinamismo de años previos, afectados principalmente por los eventos asociados a El Niño Costero. Asimismo, la manufactura no primaria registró su cuarto año de contracción consecutiva (-0.9%), aunque menor a la de años previos. A continuación, en la Tabla 11, se muestra la variación acumulada del PBI por sectores económicos:

Tabla 11

Variación porcentual del PBI por grandes actividades económicas

Año / Trimestre	Producto Bruto Interno	Extractivas			Transformación			Servicios							
		Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Pesca y acuicultura	Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos	Manufactura	Construcción	Electricidad, gas y agua	Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas	Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	Alojamiento y restaurantes	Telecomunicaciones y otros servicios de información	Servicios financieros, seguros y pensiones	Servicios prestados a empresas	Administración pública y defensa	Otros servicios
2016	4.0	2.5	-9.0	12.6	-0.6	-2.5	7.7	2.8	3.8	2.8	8.8	5.4	2.5	4.3	4.2
Trimestre I	4.5	2.6	1.8	11.7	-1.3	2.9	10.7	3.9	4.3	3.1	8.4	8.6	3.3	4.4	4.3
Trimestre II	4.0	1.8	-56.0	19.7	-5.5	1.8	7.5	3.4	3.5	2.8	11.4	6.6	2.4	4.4	4.4
Trimestre III	4.4	2.2	71.5	12.8	2.4	-3.5	6.8	2.4	3.7	2.9	7.6	5.0	2.5	4.3	4.1
Trimestre IV	3.0	3.7	31.1	7.1	2.3	-9.2	5.9	1.9	3.6	2.5	7.9	1.0	1.9	3.9	4.0
2017	2.5	2.6	4.7	3.2	-0.2	2.2	1.1	1.1	2.9	1.3	8.0	1.2	1.1	3.7	3.8
Trimestre I	2.3	-0.4	36.9	4.2	2.3	-5.0	1.0	0.3	2.5	0.8	8.8	-0.3	0.8	3.4	3.9
Trimestre II	2.6	0.5	124.5	1.9	4.5	-2.7	1.6	1.0	3.0	1.3	6.6	0.5	0.2	3.6	3.9
Trimestre III	2.9	7.0	-44.5	4.1	-1.8	6.2	1.6	1.4	2.0	1.4	8.9	1.8	1.6	3.9	3.7
Trimestre IV	2.2	4.0	-51.4	2.6	-5.5	9.1	0.2	1.7	4.2	1.7	7.8	2.9	1.9	3.7	3.7
2018															
Trim. I	3.1	5.7	6.0	0.4	0.5	4.6	2.0	2.7	5.1	3.6	4.6	4.7	2.7	4.3	3.9
Trim. II	5.4	10.2	29.0	-0.7	10.8	7.4	4.6	3.2	6.5	2.9	5.5	7.1	3.5	4.2	4.1

Nota. Tomado de "Principales Indicadores Macroeconómicos," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/5_actecon_kte_6.xlsx).

En lo referido a infraestructura agrícola en el Perú, se tienen las siguientes características: (a) Tierras de uso agrícola y de pastoreo, en donde se ha identificado que el 99% de la superficie poseen problemas de erosión cuyos niveles fluctúan entre leves hasta

severos. De estos, el 65.7% se ubica en la sierra, el 30.6% en la costa, y el 3.7% en la selva. El 26.8% presenta problemas de desertificación, encontrándose el 79.9% en la sierra y el 20.3% en la costa. Y el 0.24% de hectáreas tienen problemas de salinización, de los cuales el 100% está en la costa. (b) Recursos hídricos, en donde se evidencia que el Perú posee una deficiente calidad del agua debido a la falta de tratamiento de las aguas residuales domésticas y del uso de sustancias contaminantes en distintas actividades productivas. (c) Infraestructura de riego, en donde si bien la superficie agrícola bajo riego representa el 36.3% de la superficie agrícola total, existe un alto desperdicio del agua debido a su deficiente aplicación a los predios y el mal estado de conservación de las redes de conducción y distribución (MINAGRI, 2016).

El Perú cuenta con aproximadamente 10,245 unidades agropecuarias (UA) que producen Capsicum entre las cuales se destacan los ajíes, rocotos, paprika, pimientos y piquillo. De estas, cerca del 96% corresponden a productores con UA menores a 5 hectáreas de las cuales destacan por su producción de ajíes y rocotos (ver Tabla 12) (MINAGRI, 2017).

Tabla 12

Parcelas con Siembra de Capsicum. Distribución por tamaño – 2012

Presentación	Menos de 0,5 has	0,5 - 4,9 has	5,0 - 9,9 has	10,0 - 19,9 has	20,0 - 49,9 has	50,0 a más has	Total	%
Total Nacional (%)	43.8	52.7	2.4	0.5	0.3	0.3	100.0	
Total Nacional (número)	4,488	5,402	244	50	30	31	10,245	100.0
Ají	1,130	2,288	110	20	10	6	3,564	34.8
Paprika	35	579	84	20	17	13	748	7.3
Pimiento Morrón	148	383	11	3	1	6	552	5.4
Pimiento Piquillo	-	-	-	-	-	3	3	-
Rocoto	3,175	2,152	39	7	2	3	5,378	52.5

Nota. Tomado de “Plan de desarrollo sostenible de las especies del género Capsicum 2018-2028,” por Ministerio de Agricultura y Riego, 2017.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Tal como se señaló en el numeral 1.2, el Perú ocupa el lugar 27 entre los principales productores de Capsicum a nivel mundial; sin embargo, en lo referido a exportaciones de estos productos ocupa el puesto octavo. Esto se debe a que una parte importante de la producción de estos vegetales se destinan a la exportación y por las nuevas inversiones que se están realizando

este foco en los mercados externos continuará acrecentándose. Es más, en algunas variedades de Capsicum, casi la totalidad de la producción está destinada a ser enviada al extranjero. Por ello, las reales condiciones de la demanda por los Capsicum no vienen dadas por las condiciones dentro del Perú, sino por aquellas condiciones que afectan a los principales países demandantes de estos productos. Los principales países importadores de Capsicum a nivel mundial son los Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Vietnam, Tailandia y Francia. El Perú, tiene a tres de estos seis países dentro de su ranking de principales destinos de las exportaciones peruanas de Capsicum (Trade Map, 2019): Estados Unidos, Alemania y Reino Unido. Los lazos comerciales y culturales con España y México, los han colocado dentro del listado de principales cinco destinos a pesar de no estar dentro de los principales demandantes a nivel global; mientras que países lejanos como Vietnam y Tailandia que son importantes consumidores de estos productos no figuran dentro de nuestros principales compradores. En general, puede verse que los principales destinos para los Capsicum peruanos están en Norte América y Europa.

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (2018) en su reporte “World Economic Outlook – April 2018”, el crecimiento económico del mundo en el 2017 fue de 3.8%; lo cual muestra una recuperación gracias a la expansión del comercio internacional, a una mejora en los niveles de inversión en las economías desarrolladas, a un crecimiento fuerte entre las economías emergentes asiáticas, y a una recuperación en varios de los países exportadores de materias primas. El mismo reporte indica que la recuperación de la economía mundial comenzó a mediados del 2016 y está acelerándose y tomando una base más amplia. Asimismo, los autores esperan que las economías desarrolladas continúen creciendo durante el 2018 y 2019 a niveles por encima de su crecimiento potencial antes de desacelerarse; mientras que las economías emergentes continuarán acelerándose antes de estabilizarse. En efecto, se espera que el crecimiento del PBI global sea de 3.9% durante ambos años, por encima del crecimiento que esperaban en el reporte anterior emitido en octubre del 2017.

Lamentablemente, las perspectivas de los mismos es que las condiciones favorables no durarán mucho para la mayoría de los países. En los países desarrollados, el envejecimiento de la población y menores crecimientos en la productividad general de los factores de producción son las razones por las que el Fondo Monetario Internacional espera que el crecimiento del ingreso de los hogares logre niveles similares de los anteriores de la última crisis económica y financiera. Otros países que actualmente están subutilizando su fuerza laboral y el saldo de capital podrán acelerar el crecimiento de sus economías para acercarse a su nivel potencial.

Los consumidores en los países desarrollados, que son los principales demandantes de los Capsicum peruanos, han venido presentando mejoras en sus indicadores de confianza, y a marzo del 2018, dicho índice se encuentra sobre los 120 puntos, el nivel más alto desde inicios del 2012 cuando se encontraba cercano a los 100 puntos (Fondo Monetario Internacional, 2018). En lo referido a los consumidores en países emergentes, dicho índice se encontraba cercano a los 100 puntos, lo cual muestra una mejoría desde el mínimo presentado a inicios del año 2016 cuando estuvo cercano a los 93 puntos. La base de ambos índices es el año 2010 por lo cual las expectativas de nuestros demandantes en los países desarrollados se presentan bastante favorables para los próximos trimestres. En efecto, las importaciones que realizan los países desarrollados se expandieron en niveles sobre el 4% durante el 2017, por encima del crecimiento del 2% el año previo. Asimismo, resalta que casi la mitad de esa expansión en las importaciones estuvo concentrada en los Estados Unidos, Alemania, Japón y el Reino Unido; donde tres de estos cuatro países están dentro de los principales cinco importadores de Capsicum peruanos.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En el Perú, la iniciativa privada es libre y se ejerce en una economía social de mercado y no existe diferencia entre la inversión nacional y extranjera pues ambas deben sujetarse a las mismas condiciones. En consecuencia, la producción de bienes y servicios y el comercio exterior son libres (Constitución Política del Perú. Artículos 58 y 63. 1993). Entonces rige en el

Perú una economía social de mercado donde el rol del Estado es subsidiario, lo que significa que interviene en la economía en aquellas actividades donde la participación del sector privado es insuficiente o inexistente, reservándose un rol promotor en la economía.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

En lo referido a sectores relacionados y de apoyo, destaca que en temas de infraestructura encontramos que el Perú sufre de un déficit importante cuando se le compara con el promedio de países miembros de la Alianza del Pacífico, y más aún si se compara con el promedio de los países integrantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). De acuerdo con Bonifaz, Urrunaga, Aguirre y Urquiza (2015) la brecha de infraestructura al 2020 representaba US\$ 68,815 millones; y al 2025, un total de US\$ 159,549 millones. De valor estimado al 2020, el principal competente era el déficit en infraestructura vinculada al transporte, el cual sumaba US\$ 21,253 millones. Dentro de este último, se encuentra un déficit en carreteras por US\$ 11,184 millones y de US\$ 7,613 millones en ferrocarriles. Ambos componentes, son relevantes para el sector Capsicum pues disminuyen la competitividad del sector frente a sectores similares en países que no sufren de estas brechas sustanciales en infraestructura del transporte debido a que se tendrán que afrontar mayores costos logísticos, entre otros.

El déficit que estima al 2025 el estudio anteriormente citado, también está compuesto mayoritariamente por una brecha negativa en infraestructura del transporte, y para dicho año se estima un total de US\$ 57,499 millones. Casi la mitad de dicho importe, US\$ 31,850 millones corresponden al déficit de carreteras; y US\$ 16,983 millones en ferrocarriles.

Lamentablemente, a la fecha de elaboración del informe, el país contaba con apenas US\$ 10,247 millones en proyectos de inversión en carreteras, lo que significaba que apenas un tercio del total de la brecha se estimaba cerrar en los 10 años del 2016 al 2025. Esto, además, no toma en cuenta que algunos proyectos de inversión no se consideraron viables según los autores en el período analizado. La brecha en puertos, que es importante para apoyar el

desarrollo del comercio exterior, se estimaba en US\$ 6,287 millones, pero se contaba con proyectos en cartera por apenas US\$ 1,481 millones. En ferrocarriles, más de US\$ 19,000 millones de los US\$ 25,759 que se tenían en cartera correspondían a las líneas 2, 3, 4 y 6 del Metro de Lima; por lo que no cerraban la brecha en infraestructura férrea de tramos medios y largos que era lo que se contabilizaba en el estudio y lo cual resulta de mayor relevancia para el transporte de insumos, materias primas, productos terminados y empleados en el sector Capsicum.

Otro sector relacionado de gran importancia es el referido a las inversiones en irrigación que amplía las áreas agrícolas potencialmente utilizables para la siembra del Capsicum. Asimismo, la mejora del nivel educativo, sobre todo de empleados de nivel técnico en lo referido a procesos agrícolas e industriales. También es importante que se mejore el acceso a servicios de salud que permitan a los empleados de las empresas del sector Capsicum y a sus proveedores a contar con atención médica de calidad y cercana de manera que el tiempo perdido por enfermedades se deba sólo a la recuperación de los pacientes y no haya que sumarle a esto grandes el traslado de los pacientes y sus familiares hasta un centro de atención médica adecuada lo que incrementan el número de días de ausentismo. Otro aspecto relevante es el acceso a tecnologías de punta tal como el internet de las cosas, la automatización de la siembra y cosecha, la gestión robotizada de los almacenes de materias primas y productos terminados, la robotización de las áreas de empaque de las conservas y congelados, entre otros.

3.2.5 Influencia del análisis en la industria del Capsicum

El Perú tiene el potencial de expandir su industria de los Capsicum gracias a un favorable conjunto de factores externos e internos. La expansión de la frontera agrícola gracias a la inversión en nuevas obras de irrigación, la creciente concentración de la producción en unidades agrícolas cada vez de mayor tamaño, y la adopción de nuevas tecnologías agrícolas y de riego se espera que continúen favoreciendo el desarrollo del sector. Asimismo, su privilegiada ubicación en el hemisferio sur le permite cosechar sus productos en contra estación

le permiten abastecer mercados externos competitivos de la mano con un creciente número de tratados y convenios internacionales con varios de los países que resultan ser de los principales demandantes de Capsicum a nivel mundial; en particular en lo referido a los subsectores de Capsicum en conserva y secos. Sin embargo, la reducida inversión en tecnologías que garanticen la calidad, inocuidad, y aspectos fitosanitarios de productos frescos tal como las casas malla o los invernaderos, continuarán siendo una de las principales barreras para el desarrollo futuro del subsector de Capsicum frescos. Industrias conexas tal como la infraestructura vial, portuaria y férrea también continuarán imponiendo límites al crecimiento del sector al elevar los costos logísticos y de operación. Las condiciones de la demanda para los próximos años se perfilan favorables, sobre todo en aquellos países que resultan ser los actuales principales demandantes de los Capsicum peruanos.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno o también conocido como la auditoría externa, se centra en explorar y analizar tanto el entorno como la industria en sí considerando dentro del mismo un análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico, denominado PESTE por sus siglas. Este análisis concluye con la identificación de las Oportunidades ofrecidas por el entorno, así como las Amenazas que se deben tratar de evitar (D'Alessio, 2015).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Estas fuerzas son las que determinan las reglas, formales o informales, bajo las cuales opera la industria analizada. Están asociadas a los procesos, a los acuerdos y a las pugnas de interés entre los agentes involucrados y buscan adhesiones e intentos de vencer resistencias por parte de los grupos de poder (D'Alessio, 2015).

El Gobierno. Martin Vizcarra, actual presidente del Perú, llegó al gobierno el 23 de marzo de 2018 luego de que el anterior presidente, Pedro Pablo Kuczynski, presentara su renuncia al cargo dado los acontecimientos de corrupción que se presentaron por el sonado

caso Odebrecht el cual lo involucraba de cierta manera alegando haber favorecido a la mencionada empresa durante su paso como primer ministro en el gobierno de Alejandro Toledo en el año 2006. En abril del 2018, un mes después de haber asumido la presidencia, tres diferentes analistas políticos, Fernando Rospigliosi, Pedro Tenorio y Luis Benavente, resumían como positivo el 55% de aprobación que gozaba el presidente luego de una encuesta realizada por Datum Internacional. A pesar de que en el país aún había cierto nivel de desconfianza por la crisis política vivida, esta aprobación revelaba la propensión que tenía la opinión pública a ver al nuevo presidente con buenos ojos y lo comparaban con los buenos resultados de aprobación que tuvo su predecesor (Villarroel Z. A., 2018).

El congreso de la república, liderado desde el 26 de julio de 2018 por Daniel Salaverry, está compuesto en su mayoría por miembros de Fuerza Popular, partido de la oposición al del presidente de la república, hecho que ha significado en cierta medida trabas para que el presidente ejecute los planes que tiene para el país.

A principios de agosto del 2018, se presentaron al congreso cuatro proyectos de ley que buscaban una reforma constitucional en cuanto al sistema político y judicial. Tales proyectos, luego de 40 días de haber sido recibidos, no contaban con dictamen para ser debatidos en el pleno. Esto obligó al presidente Martin Vizcarra a invocar el artículo 133 de la Constitución en base al cual solicitó una cuestión de confianza al Congreso de la República para que éstos aprueben los proyectos presentados que eran prioritarios para el poder ejecutivo.

Política Monetaria. El Banco Central de Reserva del Perú en marzo del 2018 redujo su tasa de interés de referencia en 25 puntos básicos y la situó en 2.75% mostrando un recorte de cerca de 150 puntos básicos acumulados desde mayo del año pasado. Esto coincidió precisamente con una baja de la inflación que pasó del 4.0% al 0.4% entre marzo de 2017 y marzo de 2018. Esto se traduce en una clara política expansiva a pesar que desde el año pasado

el estímulo monetario no ha aumentado significativamente (Perea et al., 2018) (ver Figura 15 y Figura 16).

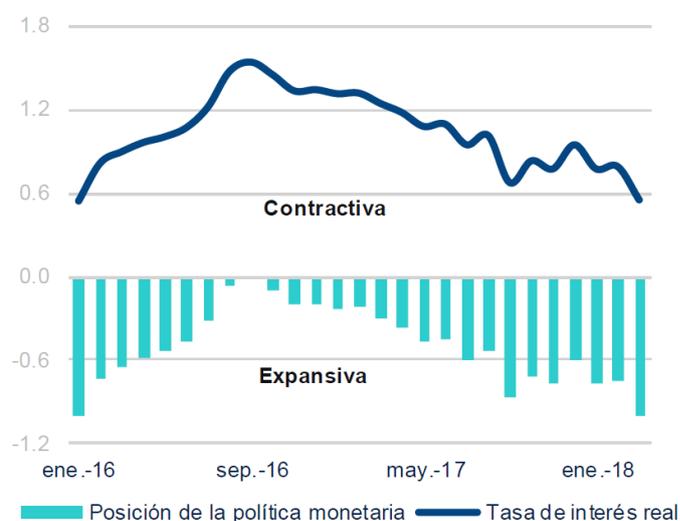


Figura 15. Tasa de interés real* y posición de la política monetaria** (% y puntos porcentuales, respectivamente). Tomado de “*Situación Perú – Segundo trimestre 2018,*” por Perea et al, 2018, Madrid, España. *Ex – ante (con expectativa de inflación a un año) **Diferencia entre a tasa real y la tasa neutral.

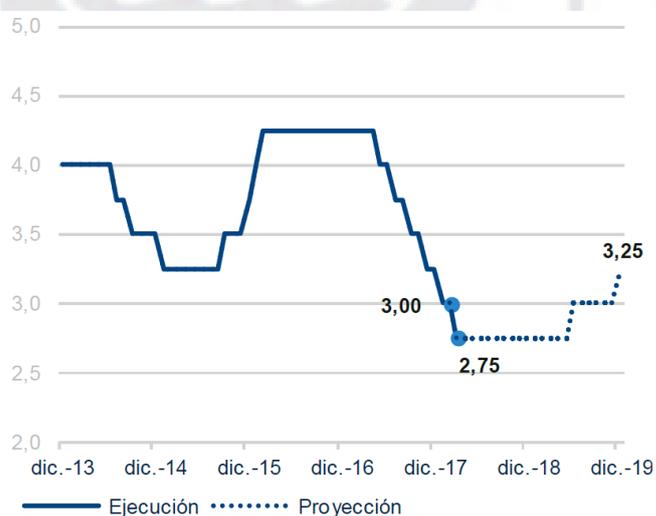


Figura 16. Tasa de interés de referencia. Tomado de “*Situación Perú – Segundo trimestre 2018,*” por Perea et al., 2018, Madrid, España.

Política Fiscal. Se viene evidenciando que el Perú pasó de tener un superávit fiscal de 2.3% en el 2012 a tener un déficit cercano al 3.1% en el 2017 causado, en su mayoría, por la

reducción de 5 puntos porcentuales del PBI en los ingresos fiscales, los cuales pasaron del 23% al 18%. Esto se da debido a diferentes factores entre los que se encuentran menores términos de intercambio, mayor evasión del IGV entre otros (ver Figura 17 y Figura 18).

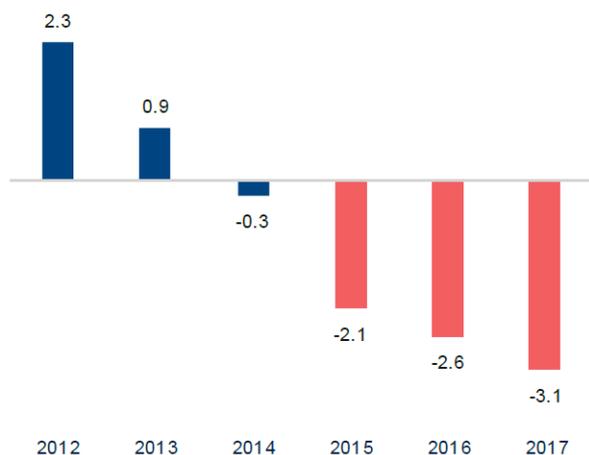


Figura 17. Resultado fiscal (% del PIB).

Tomado de “*Situación Perú – Segundo trimestre 2018,*” por Perea et al, 2018, Madrid, España.

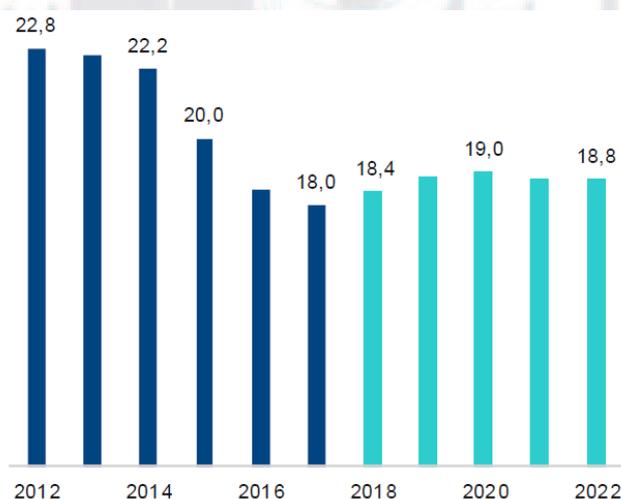


Figura 18. Ingresos del Gobierno General (% del PIB).

Tomado de “*Situación Perú – Segundo trimestre 2018,*” por Perea et al, 2018, Madrid, España.

Se espera que para mejorar esta situación a corto plazo se apruebe el reglamento de la norma antielusiva, la cual busca evitar la elusión de impuestos en el Perú, así como racionalizar las exoneraciones tributarias que causan una reducción cercana al 2.2% del PBI anual por parte del gobierno. Todo esto con el fin de evitar que se tomen medidas drásticas como aumentar la

tasa de algunos impuestos o crear nuevos los cuales podrían afectar las inversiones a futuro (Perea et al., 2018).

Regulaciones gubernamentales. El rol promotor del Estado peruano se aprecia en el sector industrial del Capsicum donde se ha buscado mejorar la productividad y competitividad a través de la implementación de estrategias de promoción y fomento. Una prueba de ello es la aprobación del “Plan de Desarrollo Sostenible de las especies del Capsicum 2018-2028”, elaborado por el Ministerio de Agricultura en octubre de 2017, con el objetivo de implementar estrategias que mejoren la productividad en este sector con miras al 2028.

Estas estrategias, además, se complementan, con el tratamiento regulatorio en cuanto a la regulación arancelaria, donde se han establecido tratamientos preferenciales tanto a nivel de la legislación interna como a nivel de acuerdos internacionales que promueven y facilitan la comercialización del Capsicum. De esta manera, a nivel de la legislación interna, existen regímenes de promoción a la exportación, tales como el Régimen de Restitución de Derechos Arancelarios – Drawback- y el Saldo a Favor del Exportador; y, en cuanto a la regulación internacional, el Perú ha suscrito diversos acuerdos comerciales con países como Estados Unidos, China, la Unión Europea, México, entre otros, en los cuales ha eliminado, en su mayoría, los aranceles aplicables a la importación y exportación de las especies del género Capsicum.

En el caso específico del sector agrario, desde el 1 de enero de 2013 se encuentra vigente un régimen que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas para mejorar la capacidad de negociación de los productores agrarios y generar economías de escalas. (Ley N° 29972. Ley que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas, 2013). En particular, dicho régimen ofrece a las cooperativas, así como a los socios, beneficios tributarios vinculados al Impuesto a la Renta (IR) e Impuesto General a las Ventas (IGV), los mismos que detallamos en la Tabla 13.

Tabla 13

Tratamiento tributario en las Cooperativas y sus socios

Beneficiario	IR	IGV
Cooperativa	Cuando sus ingresos netos del ejercicio provengan principalmente de operaciones realizadas con sus socios o de las transferencias a terceros de los bienes adquiridos a sus socios, la tasa es de 15%	No está gravada con IGV las operaciones de compraventa y prestación de servicios que se realicen entre los socios y la Cooperativa.
Socios	No se encuentran gravadas las primeras 20 UIT de sus ingresos netos anuales. Por el exceso tributan con una tasa de 1.5% sobre los ingresos netos mensuales	

Nota. Tomado de “Ley que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las Cooperativas,” 2013.

Por otro lado, es importante notar que existe a su vez otro régimen de promoción al sector agrario que otorga beneficios tributarios tanto a nivel del Impuesto a la Renta como del IGV, el cual incluye dentro de sus alcances a las personas naturales o jurídicas que realicen actividad agroindustrial. Sin embargo, al definir la actividad agroindustrial se ha excluido a aquellas actividades vinculadas con las especies del género *Capsicum*, razón por la cual este régimen no es de aplicación al sector industrial del *Capsicum*. (Ley N° 27360. Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario, 2000).

Finalmente, como se ha mencionado anteriormente el Ministerio de Agricultura aprobó en octubre del 2017 el “Plan de Desarrollo Sostenible de las especies del *Capsicum* 2018-2028”. Este plan tiene como objeto incrementar la producción sostenible de *Capsicum*, a través de la mejora de sus niveles de competitividad y productividad, lo cual permitirá aprovechar las oportunidades en el mercado nacional e internacional. Con ello se espera generar una tasa de crecimiento anual de 10%, para llegar de una producción de *Capsicum* de 163 mil toneladas correspondientes al año 2016, a una producción de 500 mil toneladas al 2028. (Resolución Ministerial N° 0434-2017-MINAGRI. Plan de Desarrollo Sostenible de las especies del *Capsicum* 2018-2028, 2017)

Legislación Laboral. En el Perú existe desde el 30 de octubre del año 2000 la llamada Ley de Promoción del sector agrario, Ley No 27360 la cual busca la formalización de la

actividad agrícola para el trabajador, así como brindar beneficios tanto para el ellos como para sus empleadores. Esta ley tiene vigencia hasta el 31 de diciembre del 2021 y cubre dentro de ella a todas las personas naturales y/o jurídicas que desarrollen cultivos, actividades agroindustriales haciendo uso de productos agropecuarios producidos por o adquiridos a personas que desarrollen los mismos cultivos mencionados anteriormente fuera de Lima y el Callao y diferentes al trigo, tabaco, semillas oleaginosas, aceites y cerveza (Ley N° 27360. Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario, 2000). El gobierno peruano, dentro del pedido de facultades legislativas, solicitó extender su vigencia 21 años más dado que dicha ley ayudó a que se incrementen las exportaciones en el sector, pero el presidente Martín Vizcarra anunció que dicha solicitud quedará en manos del Congreso de la República lo cual generó disconformidad en varios sectores ligados a la actividad agroindustrial (Macera, 2018).

Legislación aduanera (arancelaria). En el Perú se grava, como regla general, la importación del Capsicum con los siguientes impuestos (Ver Tabla 14):

Tabla 14

Impuestos que gravan la importación de Capsicum en el Perú.

Concepto	Base imponible	Tasa Impositiva
Ad valorem	Valor en aduanas determinado conforme al sistema de valoración vigente	0% o 6% según subpartida nacional
Impuesto General a las Ventas - IGV (*)	Valor en Aduana más los derechos arancelarios y demás tributos que afecten la importación	16%
Impuesto de Promoción Municipal	Valor en Aduanas determinado conforme al sistema de valoración vigente, más los derechos arancelarios y demás impuestos a la importación con excepción del IGV	2%

Nota. Tomado de “Decreto Legislativo N° 1053. Ley General de Aduanas,” 2008.

Respecto al IGV, cabe precisar que se ha establecido una exoneración para el caso del pimiento del género “Capsicum” o del género “pimienta”, frescos o refrigerados, con partida arancelaria 0709600000. No obstante, para las demás variedades del género Capsicum, su importación está gravada con el referido impuesto (Decreto Supremo N° 126-94-EF. Texto

Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, 1994).

Para someter las mercancías al régimen de importación, el dueño o consignatario deberá contar con un Registro Único de Contribuyentes –RUC- activo y no tener la condición de no habido. Sin perjuicio de ello, los sujetos no obligados a inscribirse en el RUC podrán utilizar el Documento Nacional de Identidad -DNI- o Carné de Extranjería para solicitar la destinación aduanera al régimen de importación, considerándose entre éstos a: (i) Las personas naturales que realicen en forma ocasional importaciones de mercancías, cuyo valor FOB por operación no exceda de mil dólares americanos y siempre que registren hasta tres importaciones anuales como máximo. (ii) Las personas naturales que, por única vez, en un año calendario, importen mercancías, cuyo valor FOB exceda los mil dólares americanos y siempre que no supere los tres mil dólares americanos. (iii) Los miembros acreditados del servicio diplomático nacional o extranjero, así como los funcionarios de organismos internacionales que, en ejercicio de sus derechos establecidos en las disposiciones legales, destinen sus vehículos y menaje de casa. (Resoluciones de Superintendencia N°11-2014-SUNAT y N°10-2015-SUNAT. Procedimiento General “Importación para el Consumo”, 2014 y 2015).

Por otro lado, los documentos necesarios para sustentar la declaración para la importación del Capsicum son los siguientes: (i) Fotocopia autenticada del documento de transporte. (ii) Fotocopia autenticada de la factura, documento equivalente o contrato. (iii) Fotocopia simple del comprobante de pago, cuando se efectúe la transferencia de bienes antes de su nacionalización, salvo casos especiales. (iv) Fotocopia autenticada del seguro de transporte de las mercancías, cuando corresponda. (v) Fotocopia autenticada del certificado de origen, cuando corresponda. (vi) La Declaración Andina de Valor (DAV), en los casos que sea exigible el formato B de la declaración. (vii) Tratándose de despachos anticipados y urgentes, adicionalmente, se presenta la autorización de la ZPAE o la autorización de la solicitud de calificación de mercancías como envíos urgentes o de socorro, cuando corresponda.

(Resoluciones de Superintendencia N°11-2014-SUNAT y N°10-2015-SUNAT. Procedimiento General “Importación para el Consumo”, 2014 y 2015).

Las especies del género Capsicum se encuentran recogidas en distintas partidas arancelarias, razón por la cual, hemos tomado como muestra para este apartado las principales partidas de las especies de este género, de acuerdo al Informe Anual 2017 elaborado por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERU (Ver Tabla 15).

Tabla 15

Tasas arancelarias de las principales partidas del Capsicum

Partida Arancelaria	Descripción	2017 Valor FOB en USD	Tasa
2005999000	Pimiento morrón en conserva	58'549,284	6
2005992000	Pimiento piquillo en conserva	54'376,278	6
904211090	Paprika seco entero	25'485,542	0
904221000	Paprika seco molido	12'823,012	0
904211010	Paprika seco en rodajas	6'287,425%	0
904229000	Pastas de ajíes	4'872,170	0
2005999000	Paprika en conserva	4'836,829	6

Nota. Tomado de "Decreto Supremo N° 342-2016-EF. Arancel de Aduanas," 2017, 2016 (www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento%20agroexportador%202017.pdf)

El régimen aduanero también incluye la exportación definitiva que es el régimen que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. En Perú la exportación no está afectada a tributo alguno.

Es importante mencionar que dentro de la legislación aduanera existe el régimen de beneficio denominado Restitución de derechos arancelarios – Drawback. Este régimen permite, como consecuencia de la exportación de mercancías, obtener la restitución total o parcial de los derechos arancelarios que hayan gravado la importación para el consumo de las mercancías contenidas en los bienes exportados o consumidos durante su producción. (Decreto Legislativo

N° 1053. Ley General de Aduanas, 2008). El monto de la restitución es del 4% del valor FOB del bien exportado que figura en la Declaración Única Aduanera –DUA-, con el tope del 50% de su costo de producción. Cabe precisar que, para determinar el monto total a ser solicitado para restitución, se deducen las comisiones y cualquier otro gasto deducible en el resultado final de la operación de venta para su exportación definitiva.

Las normas administrativas correspondientes señalan que las solicitudes deben ser presentadas por montos iguales o superiores a US\$ 500,00 (Quinientos y 00/100 dólares de los Estados Unidos de América), siendo que en el caso de montos menores éstos se acumularán hasta alcanzar y/o superar el mínimo antes mencionado. Tales normas contienen mayores requisitos formales para su acogimiento. (Resolución de Superintendencia N° 00118-2014-SUNAT. Procedimiento General “Restitución Simplificado de Derechos Arancelarios”, 2014)

Otro régimen es el denominado saldo a favor del exportador y saldo a favor materia de beneficio. Este beneficio consiste en que se devuelve al exportador el IGV que gravó sus compras (adquisiciones de bienes, servicios y contratos de construcción) destinadas a exportaciones. (Decreto Supremo N° 126-94-EF. Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, 1994). Esta devolución tiene como límite el 18% del valor de las exportaciones embarcadas en un mes y se efectúa mediante cheques no negociables, documentos valorados denominados Notas de Crédito Negociable, giros, órdenes de pago del sistema financiero y/o abono en cuenta corriente o de ahorros. El SFMB que excede dicho límite se arrastra como Saldo a Favor a los meses siguientes.

Corrupción. La corrupción es un mal endémico que azota el país en diferentes campos, entre los cuales los más representativos son el empresarial y el político. Actualmente la corrupción ocupa el primer lugar de los problemas que más preocupan al país, un lugar que no ocupaba desde el año 2010 durante el segundo gobierno del ex presidente Alan García. En una encuesta urbano-rural realizada por El Comercio-Ipsos, un 57% de la población entrevistada

considera que la corrupción es lo que más les preocupa y esto se explica debido a los escándalos del Caso Odebrecht. El presidente Martin Vizcarra tiene como una de sus tareas importantes la lucha contra la corrupción y muestra de ello es la creación del Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021 el cual ha sido presentado por la Comisión Nacional Anticorrupción que se encuentra pendiente de aprobación en el Consejo de Ministros (La Rosa, 2018).

Informalidad. El Perú actualmente tiene una tasa de empleo informal del 72.51% al 2016, mostrando una reducción de 6.9 puntos porcentuales si tomamos la tasa de 79.42% que tenía en el año 2007. Si se desagregan estas cifras encontramos que el sector informal explica en su mayoría el empleo informal ya que de este 72.51% al 2016, 58.56% corresponde a personas que trabajan en empresas informales, y el otro 13.95% a personas que trabajan en empresas formales (ver Figura 19). Cuando se compara al Perú con otros países de América Latina se ve con preocupación que se tiene el porcentaje de informalidad más alto, con un 73.62%. En el Perú, la Dirección General de Saneamiento de la Propiedad Agraria y Catastro Rural del MINAGRI es la entidad facultada para formalizar la propiedad agrícola mediante el saneamiento físico legal de la propiedad de la tierra; sin embargo, hacen falta políticas sostenibles que incentiven la formalización del sector y que mejore este indicador tal y como lo lograron países como Uruguay y Brasil donde la reducción del índice fue de 15 puntos porcentuales y 14 puntos porcentuales respectivamente en un período máximo de 10 años (Morisaki et al., 2018).

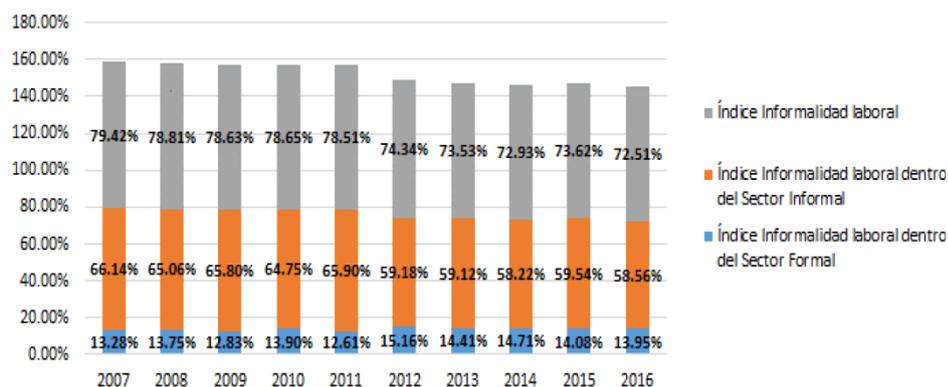


Figura 19. Informalidad laboral en el Perú.

Tomado de “Informalidad laboral en el Perú y su relación con el crecimiento económico e inclusión financiera,” por Morisaki et al., 2018, Lima, Perú.

Política Nacional Agraria. En el año 2016 bajo Decreto Supremo N° 002-2016-MINAGRI, se aprobó la Política Nacional Agrario (PNA) con la cual se busca promover el desarrollo del sector agroindustrial y dar continuidad a las reformas que se hayan iniciado en los diferentes sectores y niveles de gobierno. El PNA cuenta con 12 ejes que se promoverán desde ella, los cuales son: (i) Manejo sostenible de agua y suelos; (ii) desarrollo forestal y de fauna silvestre; (iii) seguridad jurídica sobre la tierra; (iv) infraestructura y tecnificación del riego; (v) financiamiento y seguro agrario; (vi) innovación y tecnificación agraria; (vii) gestión de riesgo de desastres en el sector agrario; (viii) desarrollo de capacidades; (ix) reconversión productiva y diversificación; (x) acceso a mercados; (xi) sanidad agraria e inocuidad agroalimentaria; y (xii) desarrollo institucional (MINAGRI, 2016).

Leyes internacionales. El Perú ha suscrito diversos acuerdos comerciales con la finalidad de impulsar la exportación de sus productos originarios, abriendo su mercado a la importación de materias primas a menor costo para convertir a las empresas peruanas más competitivas. En particular, para la exportación e importación de los productos Capsicum, el Perú tiene vigentes acuerdos comerciales con países como Estados Unidos, la Unión Europea, China, México, entre otros.

El Acuerdo de Promoción Comercial (APC) con Estados Unidos fue firmado el 12 de abril de 2006 y entró en vigencia el 1° de febrero de 2009. El objetivo principal de dicho acuerdo es consolidar y garantizar el acceso preferencial permanente de las exportaciones peruanas al mercado estadounidense. Así, de acuerdo al Anexo 2.3 del APC, desde la entrada en vigencia del referido acuerdo los aranceles aplicables a la importación y exportación del Capsicum quedaron eliminados completamente, de acuerdo a lo detallado en las Tablas 16 y 17.

Tabla 16

Tratamiento arancelario para la exportación de Capsicum de Perú a Estados Unidos

Subpartida arancelaria	Descripción	Arancel base	Categoría de Desgravación
20059055	Frutos del género Capsicum o Pimenta, no pimientos, preparados o conservados de otra forma que no sean vinagre o ácido acético, no congelados	14.90%	Libre de aranceles
7096020	Ají picante, frescos o refrigerados	4.4 cents/kg	Libre de aranceles
7096040	Frutos del género capsicum o pimenta, fresca o refrigerada	4.7 cents/kg	Libre de aranceles
9042060	Frutos del género capsicum, distintas al paprika o Capsicum annum L v ancho pimenta, no molido	2.5 cents/kg	Libre de aranceles
9042076	Frutos del género capsicum, molido, nesoi	5 cents/kg	Libre de aranceles
9041100	Pimienta del género Piper, ni aplastada ni molida	Exenta	Libre de aranceles
9041200	Pimienta del género Piper, aplastada o molida	Exenta	Libre de aranceles
9042020	Paprika seco o triturado o molido	3 cents/kg	Libre de aranceles
9042040	Anaheim y pimienta ancho, secos o triturados o molidos	5 cents/kg	Libre de aranceles
9042073	Mezclas de pimientos rojos y sal triturados o macerados, nesoi	Exenta	Libre de aranceles

Nota. Tomado de "Acuerdo de promoción comercial APC".

Tabla 17

Tratamiento arancelario para la importación de Capsicum desde Estados Unidos a Perú

Subpartida arancelaria	Descripción	Arancel base	Categoría de Desgravación
7096000	Frutos de los géneros Capsicum o pimenta	12%	Libre de aranceles
9042000	Frutos de los géneros Capsicum o Pimenta, secos, triturados o pulverizados	12%	Libre de aranceles

Nota. Tomado de "Acuerdo de promoción comercial APC".

Hasta octubre del 2015 Estados Unidos, a través de su “Code of Federal Regulations”, prohibía o restringía la importación de frutas y vegetales a los Estados Unidos provenientes de ciertas partes del mundo para prevenir la introducción y diseminación de plagas de plantas nuevas, o no ampliamente distribuidas en los Estados Unidos. Así, una de dichas prohibiciones era la importación de Capsicum frescos (*Capsicum annum*, *C. baccatum*, *C. chinense*, *C. frutescens*, y *C. pubescens*) de Perú a Estados Unidos.

Sin embargo, el 14 de setiembre de 2015 se modificó dicho código en el apartado de frutas y vegetales (7 CFR 319.56) para permitir con ello la importación de Capsicum frescos de Perú a Estados Unidos, siendo esta norma efectiva a partir del 14 de octubre de 2015. Como consecuencia de ello, se desarrolló conjuntamente por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos y el Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú, el Plan de Trabajo Operacional que detalla las medidas fitosanitarias para la producción, resguardo, tratamiento (si corresponde), la certificación de exportación y envío para cumplir con las regulaciones que rigen la importación de fruta de pimiento peruano a los Estados Unidos. (Código de Regulaciones Federales del Gobierno de los Estados Unidos N° 319.56. Notificaciones sobre cuarentena de productos extranjeros: Frutas y Vegetales, 2015).

Ahora bien, para poder gozar de los beneficios arancelarios la mercancía debe cumplir con las condiciones de origen y demás disposiciones aplicables del Acuerdo. En relación a ello, el APC establece que cada Parte dispondrá que un importador podrá solicitar el trato arancelario preferencial basado en: (a) una certificación escrita o electrónica emitida por el importador, exportador o productor; o (b) el conocimiento del importador de que la mercancía es originaria, incluyendo la confianza razonable en la información que posee el importador de que la mercancía es originaria. Finalmente, cabe señalar que, para gozar de las preferencias arancelarias, se debe consignar en la declaración aduanera de mercancías el código de Trato Preferencial Internacional (TPI) 802.

El 26 de junio de 2012 se suscribió el Acuerdo Comercial Perú – Unión Europea, vigente desde el 1° de marzo de 2013. De acuerdo a lo señalado por el MINCETUR, este acuerdo forma parte de una estrategia comercial integral que busca convertir al Perú en un país exportador, consolidando más mercados para sus productos, desarrollando una oferta exportable competitiva, para brindar estabilidad y seguridad jurídica para el comercio y las inversiones. Así los aranceles aplicables a la importación y exportación del Capsicum quedaron eliminados completamente como se puede observar en las Tablas 18 y 19.

Tabla 18

Tratamiento arancelario para la exportación de Capsicum de Perú a la Unión Europea

Lista de Aranceles	Descripción	Tasa Base	Categoría
0709 60	-Frutos de los géneros Capsicum o Pimenta		
	-- Pimientos dulces	7.2	Libre de aranceles
	-- Los demás		
0709 60 91	--- Del género Capsicum que se destinen a la fabricación de capsicina o de colorantes de oleorresinas de Capsicum	Exento	Libre de aranceles
0709 60 95	--- Que se destinen a la fabricación industrial de aceites esenciales o de resinoides	Exento	Libre de aranceles
0709 60 99	--- Los demás	6.4	Libre de aranceles
0711 90 10	---Frutos de los géneros Capsicum o Pimenta (Excepto los pimientos dulces)	6.4	Libre de aranceles
2001 90 20	--Frutos del género Capsicum, excepto los pimientos dulces	5	Libre de aranceles
2005 99 10	---Frutos del género Capsicum (excepto los pimientos dulces)	6.4	Libre de aranceles

Nota. Tomado de “Acuerdo Comercial Perú-Unión Europea”, 2012.

Tabla 19

Tratamiento arancelario para la importación de Capsicum desde la Unión Europea al Perú

Subpartida arancelaria	Descripción	Tasa base	Categoría
709600000	Frutos de los géneros Capsicum o pimienta, frescas o refrigeradas	9	Libre de aranceles
904201010	Paprika (Capsicum Annuum, L.), entera	9	Libre de aranceles
904201020	Paprika (Capsicum Annuum, L.), en trozos o rodajas	9	Libre de aranceles
904201030	Paprika (Capsicum Annuum, L.), triturado o pulverizado	9	Libre de aranceles
904209000	Demás frutos de los géneros Capsicum o pimienta, secos, triturados o pulverizados, excepto Paprika (Capsicum Annuum, L.)	9	Libre de aranceles
904110000	Pimienta sin triturar ni pulverizar	9	Libre de aranceles
904120000	Pimienta triturada o pulverizada	9	Libre de aranceles
2005992000	Pimiento piquillo (Capsicum Annuum) preparadas o conservadas (Excepto en vinagre o en ácido acético), sin congelar.	17	Libre de aranceles

Nota. Tomado de “Acuerdo Comercial Perú-Unión Europea”, 2012.

Para poder gozar de los beneficios arancelarios, la mercancía debe cumplir con las condiciones de origen y demás disposiciones aplicables del Acuerdo. En relación a ello, el acuerdo dispone que los productos originarios en un país al importarse al otro país, pueden beneficiarse del trato preferencial luego de la presentación de una de las siguientes pruebas de origen: (i) Un certificado de circulación EUR.1 (Apéndice 3 del Anexo II); o (ii) En los casos señalados en el párrafo 1 del Artículo 20, una declaración en factura (Apéndice 4 del Anexo II). Asimismo, para gozar de las preferencias arancelarias, se debe consignar en la declaración aduanera de mercancías el código de Trato Preferencial Internacional (TPI) 812.

El 28 de abril de 2009 se suscribió el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Perú y China, vigente desde el 1° de marzo de 2010. Este tratado tiene como objetivos, entre otros, fomentar la expansión y diversificación del comercio entre las partes contratantes, y eliminar los obstáculos al comercio en bienes y servicios y facilitar su movimiento transfronterizo entre ambas Partes.

Si bien desde la entrada en vigencia del TLC los aranceles para la importación de Capsicum de China a Perú quedaron eliminados; para la exportación de dicho producto desde Perú a China, la desgravación es variada y progresiva, tal como lo detallamos en la Tabla 20 y Tabla 21.

Tabla 20

Tratamiento arancelario para la importación de Capsicum de China a Perú

Línea de Aranceles	Descripción	Arancel Base	Categoría
7129060	Capsicum secos annum var. grossum	13	Libre de aranceles
9041100	Pimienta seca (sin aplastar ni moler)	20	Se encontrará libre de aranceles desde el 1 de enero del 2021
9041200	Pimienta, triturada o molida	20	Se encontrará libre de aranceles desde el 1 de enero del 2021
9042010	Frutos del género Capsicum o Pimienta, secos	20	Libre de aranceles
9042020	Frutos del género Capsicum o Pimienta, triturados o molidos	20	Libre de aranceles

Nota. Tomado de "Tratado de Libre Comercio entre Perú y China", 2009.

Tabla 21

Tratamiento arancelario para la exportación de Capsicum de Perú a China

Subpartida arancelaria	Descripción	Arancel base	Categoría de Desgravación
20059055	Frutos del género Capsicum o Pimienta, no pimientos, preparados o conservados de otra forma que no sean vinagre o ácido acético, no congelados	14.90%	Libre de aranceles
07096020	Ají picante, frescos o refrigerados	4.4 cents/kg	Libre de aranceles
07096040	Frutos del género Capsicum o pimienta, fresca o refrigerada	4.7 cents/kg	Libre de aranceles
9042060	Frutos del género Capsicum, distintas al paprika o Capsicum annum L y ancho pimienta, no molido	2.5 cents/kg.	Libre de aranceles
9042076	Frutos del género Capsicum, molido, nesoi	5 cents/kg	Libre de aranceles
09041100	Pimienta del género Piper, ni aplastada ni molida	Exenta	Libre de aranceles
09041200	Pimienta del género Piper, aplastada o molida	Exenta	Libre de aranceles
09042020	Paprika seco o triturado o molido	3 cents/kg	Libre de aranceles
09042040	Anaheim y pimienta ancho, secos o triturados o molidos	5 cents/kg	Libre de aranceles
09042073	Mezclas de pimientos rojos y sal triturados o macerados, nesoi	Exenta	Libre de aranceles

Nota. Tomado de "Tratado de Libre Comercio entre Perú y China", 2009.

Para poder gozar de los beneficios arancelarios, la mercancía debe cumplir con las condiciones de origen y demás disposiciones aplicables del Acuerdo. En relación a ello, de acuerdo al artículo 41° del TLC, cada Parte requerirá que un importador, que solicita el trato arancelario preferencial, en su territorio cumpla con lo siguiente: (i) Realice una declaración escrita en la declaración de aduana, sobre la base de un Certificado de Origen válido, indicando que la mercancía califica como una mercancía originaria (ii) Tenga en su poder el Certificado de Origen al momento en que se realiza la declaración. (iii) Tenga en su poder documentos que certifiquen que los requisitos sobre el transporte Directo se han cumplido, cuando sea aplicable; y (iv) Remita el Certificado de Origen válido, así como toda la documentación antes referida, cuando esta lo requiera. Finalmente, cabe precisar que, para gozar de las preferencias arancelarias, se debe consignar en la declaración aduanera de mercancías el código de Trato Preferencial Internacional (TPI) 805.

El 6 de abril de 2011 se firmó el Acuerdo de Integración Comercial Perú – México, el cual entró en vigencia el 1 de febrero de 2012. Entre los objetivos del acuerdo se encuentra la protección de la salud o la vida humana, animal y vegetal en el territorio de cada una de las Partes; asegurar que las medidas sanitarias y fitosanitarias de las Partes no generen barreras injustificadas al comercio. Conforme a dicho acuerdo, el trato arancelario para las especies del género *Capsicum* es el descrito en la Tabla 22 y Tabla 23.

Tabla 22

Tratamiento arancelario para la exportación de Capsicum desde Perú a México

Fracción	Descripción	Total base	Categoría
2005.99.01	Pimientos (<i>Capsicum anuum</i>).	20	Se encontrará libre de aranceles desde el 1 de enero del 2021
2001.90.01	Pimientos (<i>Capsicum anuum</i>).	20	México otorgará un cupo anual libre de arancel de 1,000 toneladas. Para el monto que exceda dicho cupo prevalecerá la tasa base
1209.91.11	De chiles dulces o de pimientos.		Libre de aranceles

Nota. Tomado de “Acuerdo de Integración Comercial Perú – México”, 2011.

Tabla 23

Tratamiento arancelario para la importación de Capsicum de México a Perú

Subpartida arancelaria	Descripción	Tasa base	Categoría
709600000	Frutos de los géneros Capsicum o pimienta, frescas o refrigeradas	9	Libre de aranceles
904201010	Paprika (Capsicum Annuum, L.), entera	9	Libre de aranceles
904201020	Paprika (Capsicum Annuum, L.), en trozos o rodajas	9	Libre de aranceles
904201030	Paprika (Capsicum Annuum, L.), triturado o pulverizado	9	Libre de aranceles
904209000	Demás frutos de los géneros Capsicum o pimienta, secos, triturados o pulverizados, excepto Paprika (Capsicum Annuum, L.)	9	Libre de aranceles
904110000	Pimienta sin triturar ni pulverizar	9	Libre de aranceles
904120000	Pimienta triturada o pulverizada	9	Libre de aranceles
2005992000	Pimiento piquillo (Capsicum Annuum) preparadas o conservadas (Excepto en vinagre o en ácido acético), sin congelar.	17	Libre de aranceles

Nota. Tomado de “Acuerdo de Integración Comercial Perú – México”, 2011.

Para poder gozar de los beneficios arancelarios, la mercancía debe cumplir con las condiciones de origen y demás disposiciones aplicables del Acuerdo. En relación a ello, el acuerdo establece que cuando un importador solicita trato arancelario preferencial respecto de una mercancía importada a su territorio proveniente del territorio de la otra parte deberá: (i) Declarar en el documento de importación que establezca su legislación, con base en un certificado de origen válido, que la mercancía califica como originaria; (ii) Tener en su poder el certificado de origen válido al momento de hacer la declaración; (iii) Tener en su poder el documento que acredite que se cumple con los requisitos de expedición, transporte y tránsito de la mercancía; (iv) Proporcionar los documentos señalados anteriormente y en el caso del certificado de origen, copia del mismo, a la autoridad aduanera de la Parte importadora, cuando ésta lo solicite; y (v) Presentar, sin demora, una declaración corregida y pagar los aranceles aduaneros correspondientes, cuando tenga motivos para creer que el certificado de origen en que se sustenta su declaración de importación, contiene información incorrecta.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Estas fuerzas son las que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión, incidiendo de manera directa con el poder adquisitivo de los actores de la industria y representando un papel importante en las actividades de exportación e importación (D'Alessio, 2015).

Evolución del PBI nacional. A Julio del 2018, la actividad económica del país creció 4.3% apalancada por el crecimiento de la demanda interna la cual incrementó un 5.2% el crecimiento del empleo formal, y la masa salarial (BCRP, 2018b). Sin embargo, analistas prevén que en el 2018 el PBI del Perú cerrará con un crecimiento muy cercano al 3.2% (Perea et al., 2018).

Tasa de interés. El Banco Central de Reserva del Perú ha decidido mantener durante el 2018 la tasa de interés de referencia en 2.75% debido a que tanto la tasa interanual de inflación y los indicadores de tendencia inflacionaria se encuentran dentro del rango propuesto por la entidad, así como también debido a que se presenta un mayor riesgo en la actividad económica mundial asociado a las recientes tensiones comerciales entre los Estados Unidos y China.

Tasa de inflación y devaluación. La tasa de inflación del país a 12 meses se ubicó en 2.39 % en agosto del 2018 y se proyecta que para el cierre del 2018 llegue al 2.0% según lo reportado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2018a). De la misma manera, a agosto del 2018 el sol peruano reporta una depreciación acumulada de 1.7% situándose el tipo de cambio en S/ 3.294 por dólar debido a la incertidumbre generada por la situación económica de Turquía y Argentina, así como la tensión comercial entre Estados Unidos y China (BCRP, 2018b).

Riesgo país. Los valores registrados por la deuda peruana medidos por Emerging Markets Bond Index (EMBIG) a setiembre del 2018 son 141 puntos básicos de riesgo país, lo que el segundo más bajo de la región luego de Chile (Gestión, 2018b).

Situación balanza comercial. El Perú registra a agosto del 2018 un superávit acumulado de US\$ 7,863 millones gracias a que en el segundo trimestre del 2018 las exportaciones sumaron US\$ 12,520 millones que reflejan un 19% de crecimiento contra el registrado el mismo periodo del año 2017, y las importaciones US\$ 10,485 que reflejan un 13.8% de crecimiento contra el mismo periodo del año 2017, con lo cual el superávit sumó US\$ 2,035 millones, acumulando ya ocho trimestres consecutivos de superávit comercial (Perú21, 2018).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Estas fuerzas son las que definen el perfil del consumidor, el tamaño de los mercados, los hábitos de compra de los clientes en la industria, el comportamiento organizacional, así como crean paradigmas que influyen en sus decisiones (D'Alessio, 2015).

Tasa de crecimiento poblacional. El Perú reportó en el censo que se realizó el 22 de octubre de 2017, la suma de 31'237,385 habitantes lo que representa un incremento de 3'016,621 en el periodo intercensal 2007-2017, esto es un 10.7% de crecimiento de la población del 2017 comparada con la del 2007. La población peruana en promedio creció 1.0% cada año lo cual sigue demostrando una tendencia de decrecimiento en los últimos 56 años (Ver Tabla 24, Tabla 25, y Figura 20) (INEI, 2018b).

Tabla 24

Perú: Población censada, omitida y total, según censos realizados, 1940-2017

AÑO	POBLACIÓN		
	CENSADA	OMITIDA	TOTAL
1940	6,207,967	815,144	7,023,111
1961	9,906,746	513,611	10,420,357
1972	13,538,208	583,356	14,121,564
1981	17,005,210	757,021	17,762,231
1993	22,048,356	591,087	22,639,443
2007	27,412,157	808,607	28,220,764
2017	29,381,884	1,855,501	31,237,385

Nota. Tomado de "Perú: Crecimiento y distribución de la población 2017. Primeros Resultados," por INEI, 2018b.

Tabla 25

Perú: Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940-2017

AÑO	TOTAL	INCREMENTO INTERCENSAL	INCREMENTO ANUAL	TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL (%)
1940	7,023,111	3,397,246	161,774	1.9
1961	10,420,357	3,701,207	336,473	2.8
1972	14,121,564	3,640,667	404,519	2.6
1981	17,762,231	4,877,212	406,434	2.0
1993	22,639,443	5,581,321	398,666	1.6
2007	28,220,764	3,016,621	301,662	1.0
2017	31,237,385			

Nota. Tomado de "Perú: Crecimiento y distribución de la población 2017. Primeros Resultados," por INEI, 2018b.

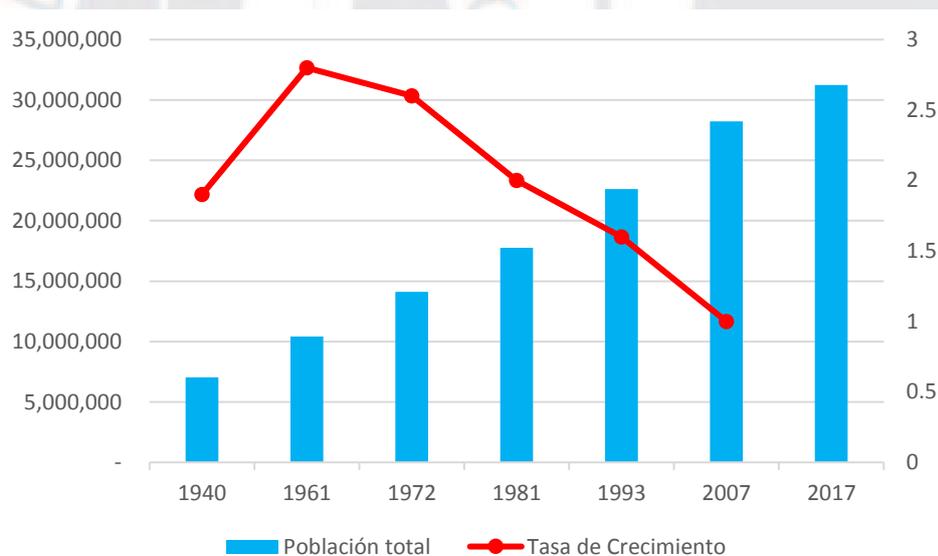


Figura 20. Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940-2017.

Tomado de "Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017. Primeros resultados," por INEI, 2018b.

El Perú presenta una densidad poblacional de 24.3 Hab./Km². Esto si se compara con resultados del pasado, se puede observar que el Perú ha venido incrementando su densidad pasando de 5.5 Hab./Km² que tenía en 1940 a lo que tiene hoy, que son 4.4 veces más en los últimos 77 años (Ver Figura 21) (INEI Crecimiento, 2018).

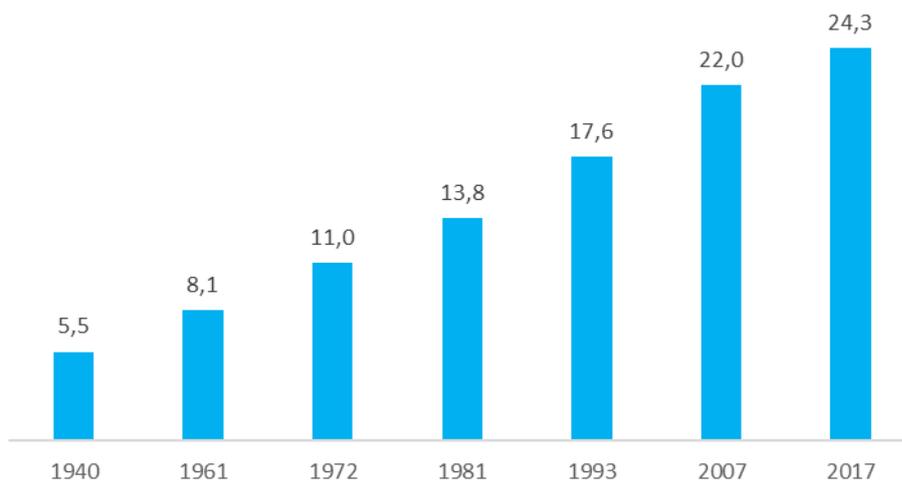


Figura 21. Perú: Evolución de la densidad poblacional, según censos, 1940-2017 (Hab./Km²). Tomado de “Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017. Primeros resultados,” por INEI, 2018b.

Índice de Desempleo. Como se puede apreciar en la Figura 22, en el trimestre móvil comprendido entre abril y junio de 2018, Perú tiene una Población en Edad de Trabajar (PET) de 24'100,800 personas. De esta cifra, el 71.2% o el equivalente a 17'177,300 personas son consideradas parte de la Población Económicamente Activa (PEA), y el 28.8% o el equivalente a 6'933,600 personas pertenecen a Población Económicamente No Activa (NO PEA).

Tomando como base la PEA, el 95.7% o 16'436,000 personas están en situación de Ocupados y sólo el 4.3% o 741,200 personas están en situación de desocupados. De las personas ocupadas, 9'076,100 o el 52.8% tienen empleo adecuado, mientras que 7'359,900 o el 42.9% se encuentra en condición de subempleo. Y de las personas desocupadas, 436,400 o el 58.9% se encuentran en estado cesante o no están buscando ningún tipo de empleo en el momento y 304,900 se encuentran en búsqueda de empleo. Cuando analizamos esto y lo llevamos a tipo población urbana y rural vemos que en el periodo abril a junio de 2018 del total de la PET, el 79.8% se encuentra en áreas de residencia urbanas y sólo el 20.2% en áreas rurales lo cual es un poco preocupante para el sector agroindustrial ya que las áreas de cultivos del Capsicum se encuentran principalmente en zonas rurales del país y la mano de obra es imprescindible para su crecimiento (Ver Tabla 26) (INEI, 2018a).

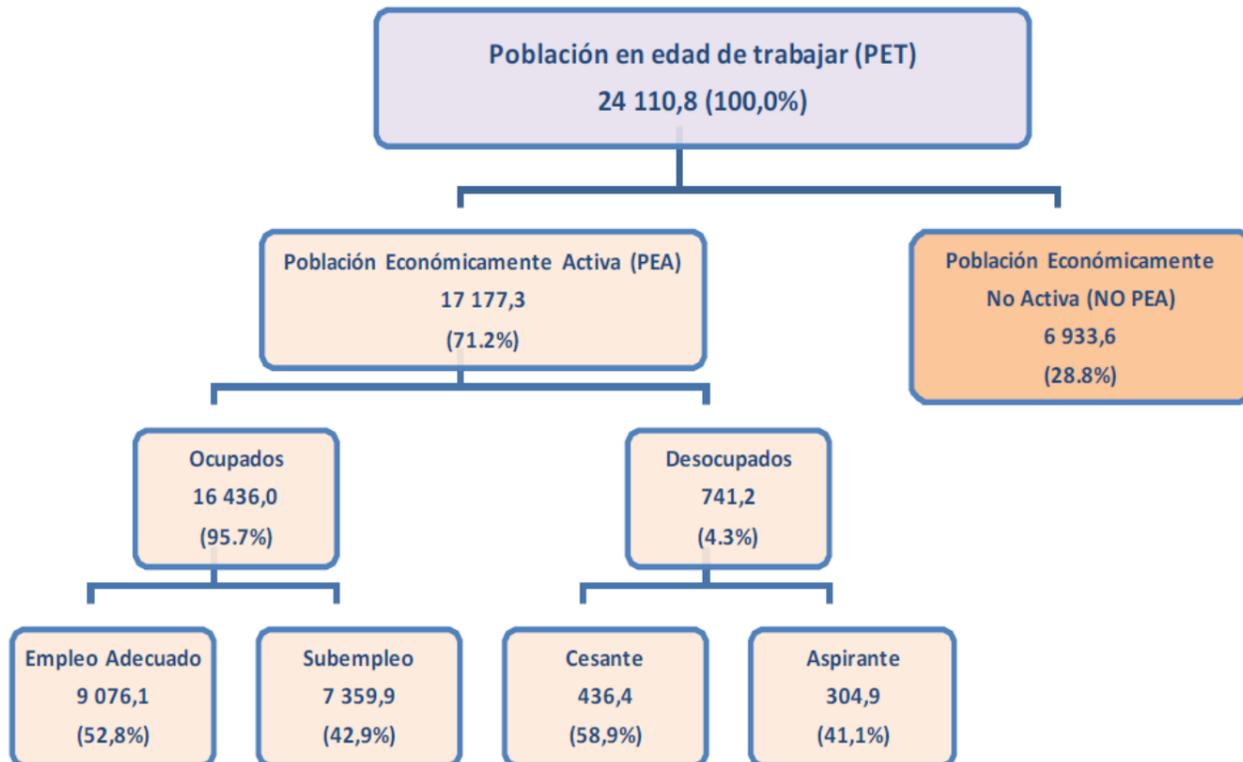


Figura 22. Nacional: Población en edad de trabajar, según condición de actividad.
Tomado de “Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional,” por INEI, 2018a.

Tabla 26

Nacional: Población en edad de trabajar por condición de actividad y área de residencia, según trimestres móviles, 2017-2018 - Miles de personas y Tasa.

Trimestre móvil	Nacional			Urbana			Rural			
	PET	PEA	Tasa de actividad	PET	PEA	Tasa de actividad	PET	PEA	Tasa de actividad	
2017	Nov-Dic-Ene	23,587	16,910	72%	18,729	13,087	70%	4,858	3,822	79%
	Dic-Ene-Feb	23,619	17,037	72%	18,766	13,132	70%	4,853	3,905	80%
	Ene-Feb-Mar	23,648	17,216	73%	18,852	13,289	70%	4,796	3,927	82%
	Feb-Mar-Abr	23,678	17,048	72%	18,892	13,162	70%	4,786	3,886	81%
	Mar-Abr-May	23,710	16,910	71%	18,881	13,092	69%	4,829	3,817	79%
	Abr-May-Jun	23,740	16,687	70%	18,886	12,941	69%	4,855	3,746	77%
	May-Jun-Jul	23,772	16,951	71%	18,914	13,153	70%	4,857	3,797	78%
	Jun-Jul-Ago	23,802	17,157	72%	18,925	13,274	70%	4,877	3,883	80%
	Jul-Ago-Sept	23,834	17,364	73%	18,931	13,446	71%	4,903	3,918	80%
	Ago-Sept-Oct	23,865	17,425	73%	18,963	13,569	72%	4,903	3,856	79%
2018 P/	Sept-Oct-Nov	23,896	17,431	73%	19,011	13,634	72%	4,885	3,796	78%
	Oct-Nov-Dic	23,927	17,415	73%	19,034	13,609	72%	4,893	3,806	78%
	Nov-Dic-Ene	23,958	17,459	73%	19,048	13,560	71%	4,910	3,899	79%
	Dic-Ene-Feb	23,989	17,486	73%	19,102	13,536	71%	4,887	3,949	81%
	Ene-Feb-Mar	24,018	17,481	73%	19,169	13,537	71%	4,850	3,944	81%
	Feb-Mar-Abr	24,049	17,407	72%	19,236	13,530	70%	4,813	3,876	81%
Mar-Abr-May	24,080	17,255	72%	19,226	13,412	70%	4,854	3,843	79%	
Abr-May-Jun	24,111	17,177	71%	19,250	13,364	69%	4,861	3,814	78%	

Nota. Tomado de “Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional. Trimestre: Abril-Mayo-Junio 2018,” por INEI, 2018a.

Índice de Pobreza En la última Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO)

realizada por el INEI, lo más saltante son los indicadores de pobreza y sobre todo el aumento en el 2017 de la población pobre del Perú hecho que no sucedía desde el 2002. Esto, al parecer, se explica por el bajo desempeño de la actividad económica la cual creció únicamente un 2.5% el año pasado, siendo los sectores de comercios y servicios los que causaron su desaceleración (Belapatiño & Grippa, 2018).

El 21.7% de la población del Perú se vio afectada en el 2017 por la pobreza monetaria la cual, si se compara con la registrada en los últimos 10 años, tuvo una disminución de 20.7% que equivalen a 5'180,000 personas que dejaron de ser pobres (INEI, 2018c).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo con D'Alessio (2015) estas fuerzas demuestran como la velocidad del cambio, la innovación científica, la misma aceleración de las tecnologías, y la difusión y cobertura que se tiene de ellas llevan a realizar procesos de adaptación y evolución. Su impacto ocasiona la ruptura del status quo de las industrias y la capacidad que se tenga de adaptarse a estos cambios permitirá a las diferentes industrias a competir de manera global.

Inversión en I&D. En el Perú mediante Decreto Supremo N° 032-2007-ED se creó la Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Ley N° 28303, que tiene por objetivo definir las normas del desarrollo, promoción, consolidación, difusión y transferencia de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica en el país. Aquí mismo se nombró al Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) como el organismo rector y que dentro de algunas de sus funciones más importantes está la de promover la articulación de la investigación científica y tecnológica, así como la producción de conocimiento con la finalidad de mejorar la calidad de vida, el impulso de la productividad y la competitividad del país. (Ley N° 28303. Ley marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2004).

Precisamente, el CONCYTEC realizó el I censo nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación 2016 y dentro de los principales resultados se obtuvo información sobre el gasto que se hace en el Perú en este rubro comparado contra el PBI del país. En el año 2014 el gasto en investigación y desarrollo que realizó el Perú fue de S/ 438'100,000 que representó el 0.08% del PBI del 2014. Cuando se compara esta cifra con la del año 2015, el gasto registrado fue de S/ 517'500,000 que representó el mismo 0.08% del PBI en ese año. Cuando comparamos el gasto en investigación y desarrollo del Perú con el del resto de los países de Latinoamérica, la situación no es la más esperanzadora, ya que Perú sobresale por ser el país con el gasto más bajo en este rubro (Ver Figura 23) (CONCYTEC, 2017).

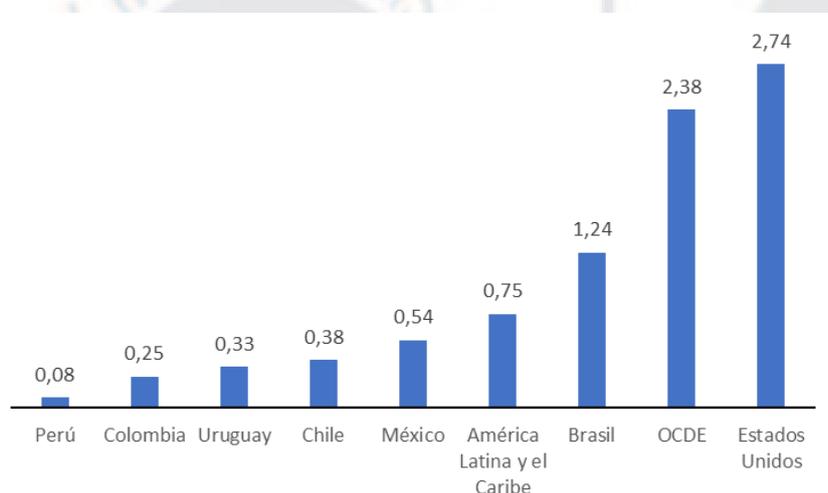


Figura 23. Gasto en Investigación y Desarrollo como porcentaje del PBI (porcentaje). Tomado de “I Censo de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016,” por CONCYTEC, 2017, p.15.

En el 2015 en el Perú había 5,408 personas dedicadas a generar investigación y desarrollo lo cual significó un incremento del 13.1% con respecto a las 4,780 personas que se dedicaban a esto en el 2014. Haciendo una comparación a nivel internacional, Perú es de los países donde por cada 1,000 habitantes pertenecientes a la PEA hay 0.2 investigadores, siendo este el más bajo de la región (Ver Figura 24)

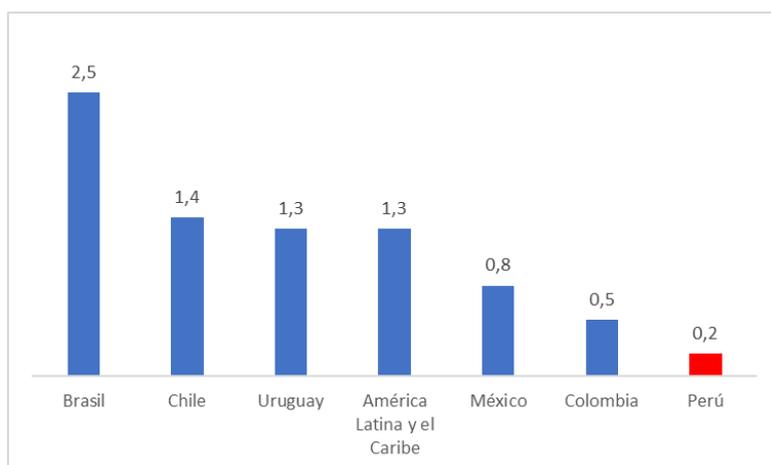


Figura 24. Número de investigadores por cada mil integrantes de la PEA. Tomado de “I Censo de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016,” por CONCYTEC, 2017, p.27.

Finalmente, el Estado Peruano a través de la Ley N°30309 promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica, otorgando beneficios tributarios a quienes efectúen gastos en dichos proyectos. Este beneficio supone otorgar una mayor deducción por el desembolso efectuado (150% o 175%, según el caso).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Estas fuerzas son las que están muy relacionadas con la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente que ha venido tomando mucha relevancia los últimos 10 años. Existen instituciones que tienen como objetivo impulsar estas fuerzas alertando sobre los efectos nocivos de la industrialización, la tala de bosques tropicales, depredación de especies en peligro de extinción, entre otras (D’Alessio, 2015).

El Perú dentro del Plan Nacional Agrario tiene como uno de sus ejes fundamentales el manejo sostenible del agua y suelos. Teniendo en cuenta que el agua es uno de los recursos naturales renovable más importante para la industria productora e indispensable para la vida, se han implementado políticas que permitan satisfacer las demandas del recurso garantizando su calidad y conservación. Asimismo, sucede con el suelo cuya conservación es imperativa ya que 38.7 millones de hectáreas en el Perú corresponden son de uso agropecuario (MINAGRI, 2016).

De esta misma manera con el Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM del 23 de mayo de 2009 se creó el Plan Nacional del Ambiente el cual tiene como finalidad mejorar la calidad de vida de las personas, así como el desarrollo sostenible del país. Se basa en cuatro ejes fundamentales los cuales son: (i) Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la diversidad biológica; (ii) gestión integral de la calidad ambiental; (iii) gobernanza ambiental; y (iv) compromisos y oportunidades ambientales internacionales (MINAM, 2009).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz EFE permite resumir y evaluar la información: política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE (D'Alessio 2015). Una vez realizado el análisis de las oportunidades y amenazas identificadas de la MEFE del sector del Capsicum del Perú, tal como se observa en la Tabla 27, se identificó que las principales oportunidades se encuentran vinculadas al rol promotor del Estado a través del “Plan de Desarrollo Sostenible de las Especies del Capsicum 2018-2028”, los acuerdos comerciales suscritos, y las leyes de incentivos tributarios y de flexibilidad laboral aplicables al sector. Luego de ponderar todas las oportunidades y las amenazas se obtuvo el valor de 3.0, siendo éste mayor que el promedio de 2.5 lo que quiere decir que el sector del Capsicum del Perú aprovecha en gran manera las oportunidades y minimiza las amenazas identificadas.

Tabla 27

Matriz de Evaluación de los Factores Externos – MEF E del Sector de Capsicum del Perú

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
O1.	Rol promotor del estado peruano aprobando el "Plan de Desarrollo Sostenible de las especies del Capsicum 2018 -2028".	0.15	4	0.60
O2.	Acuerdos Comerciales con EEUU, China, UE y México eliminando los aranceles a la importación y exportación de las especies del género Capsicum.	0.15	4	0.60
O3.	Apertura de nuevos segmentos a través de la diversificación de productos (Frescos).	0.10	3	0.30
O4.	Leyes de incentivos tributarios (IR, IGV y Drawback) y de flexibilidad laboral que promueven el desarrollo del sector agrario.	0.15	4	0.60
O5.	Rápido avance y desarrollo de las nuevas tecnologías.	0.05	2	0.10
O6.	Apertura de nuevos mercados en países miembros del APEC (Tailandia y Vietnam).	0.05	1	0.05
Subtotal		0.65		2.25
Amenazas				
A1.	Poca presencia de las instituciones del estado.	0.05	2	0.10
A2.	Elevados niveles de empleo informal y baja productividad.	0.05	2	0.10
A3.	Posibles aumentos de tasas impositivas o creación de nuevas que podrían afectar las inversiones a futuro.	0.05	3	0.15
A4.	Corrupción en el país a nivel empresarial y político.	0.05	2	0.10
A5.	Exposición al cambio climático y fenómenos naturales adversos.	0.05	2	0.10
A6.	Deficiente infraestructura para el desarrollo agrícola.	0.10	2	0.20
Subtotal		0.35		0.75
Total		1.00		3.00

3.5 La Industria del Capsicum en el Perú y sus Competidores**3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

En la industria del Capsicum existen diferentes países productores, la mayoría de ellos como China, Estados Unidos, México, España y Países Bajos se encuentran en el hemisferio norte y algunos como China y España destacándose porque su producción está en otra temporada contraria a las del Perú. Sin embargo, Egipto, quien, a pesar de encontrarse en el hemisferio norte, tiene la misma temporada de producción, lo cual lo convierte en competidor directo.

Dentro de los proveedores más importantes que tiene la industria se encuentran los dueños de las tierras agrícolas. Dada la expansión de la agroindustria en el país, se han desarrollado nuevas áreas y nuevos proveedores de tierras para cultivos de pimiento los cuales

se caracterizan por ser más baratos que los ya existentes entre los que encontramos al Área de Olmos, el cual gracias a la irrigación se ha podido desarrollar expandir en áreas más allá de zonas tradicionales como Ica, San Pedro de Lloc y Jayanca. Estas nuevas áreas se vuelven potenciales nuevos proveedores que compiten con los tradicionales y por ende éstos pierden poder de negociación.

En promedio, el costo de producir pimiento en conserva tiene un tercio de su costo proveniente del pimiento como tal, otro tercio que corresponde al vidrio donde se empaca, y un tercio corresponde a la mano de obra y los demás insumos directos e indirectos que hacen parte del proceso productivo. Se ha identificado que el costo del vidrio es tanto como el del mismo pimiento, y en el Perú solo existen dos proveedores de estos envases, por ende, su poder de negociación es bastante alto y esto explica el por qué el envase cuesta tanto como el contenido mismo.

Existen muchos proveedores de semillas de Capsicum. Esta sobre oferta del insumo ha hecho que los proveedores ya no vendan solo las semillas, sino que ha generado que se vean en la necesidad de ofrecer un valor agregado para diferenciarse de los demás. Lo que están haciendo es venderles a los agroindustriales plantines de unos 38 a 45 días de crecimiento, por lo que proceden a germinar las semillas con lo cual se reduce el tiempo de crecimiento de la planta en los campos de cultivo.

Para producir Capsicum fresco se tiene que utilizar las casa mallas. En el Perú casi no existen proveedores de casa mallas, y los que existen son muy costosos. Lo que están haciendo algunos de las empresas del sector de mayor tamaño es salir fuera de Perú a buscar proveedores de estas casas mallas en países como México e Israel. Con ello, consiguen mejores precios incluso luego de incorporar el costo de traer temporalmente al Perú ingenieros y técnicos especialistas que ayuden a instalarlas.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En el Perú las exportaciones de Capsicum se encuentran muy dominadas por los Estados Unidos con US\$107 millones en el año 2016, luego por España con US\$ 71 millones en el mismo año y finalmente por México con US\$ 25 millones. Esto representa el 93% de la producción del país que se destina a exportación. Son varias las empresas en el Perú que se encargan de exportar los vegetales entre ellas están: Danper Trujillo S.A.C., Gandules Inc S.A.C., Natucultura S.A., Agoindustrias AIB S.A., ECOSAC Agrícola S.A.C., Viru S.A., entre otras. Al tener concentrada la exportación del país en 3 grandes mercados internacionales, los proveedores pierden el poder de negociación y los compradores los ganan, teniendo así, ante la competitividad que se genera, la posibilidad de influenciar en el precio de cada uno de los productos exportados.

3.5.3 Amenazada de los Sustitutos

El pimiento rojo es una verdura que se caracteriza por su alta fuente de vitamina C la cual se caracteriza por ser muy importante para una adecuada absorción del hierro, calcio y otros aminoácidos y que, a su vez, ayuda a elevar las defensas de manera natural. Asimismo, el pimiento contiene un componente que se llama lipoceno cuya cualidad más saltante es la ser un antioxidante natural. Encontramos que podrían existir estas mismas cualidades y beneficios que ofrece el pimiento en frutas como la naranja, mandarina, y demás cítricos. Asimismo, el tomate puede ser considerado un producto sustituto del pimiento al tener el componente lipoceno y ofrecer las mismas ventajas a la salud de las personas que lo consumen (Duelo, 2017).

Existen personas que se declaran alérgicas a muchos productos del género Capsicum. Estas alergias se extienden a especies derivadas de ajíes, pimientos y pimientas las cuales son utilizadas en su mayoría para diferentes recetas culinarias. Esto ha hecho que aparezcan productos sustitutos al ají molido, a la páprika como lo son el polvo de curry, el polvo de mostaza, el rábano picante, el jengibre, incluso el grano de pimienta Szechaun, que, a pesar de llevar el nombre de pimienta, no tienen relación alguna al ser de géneros diferentes (Sustituto

de chile y pimienta morrón por alergias? Recuperado de <https://respuestas.me/q/Sustituto-de-chile-y-pimiento-morr-n-por-alergias-25010493290>).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Perú como país productor de diferentes variedades del género de *Capsicum* seco y en conserva, entre ellas el pimienta piquillo y la páprika, tiene acceso preferencial a los más grandes mercados internacionales a travas de Tratados de Libre Comercio (TLC) celebrados entre los años 2003 y el año 2009 con Estados Unidos, Canadá, Singapur y China. Forma parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y tiene preferencias arancelarias con la Unión Europea aplicados mediante el Sistema General de Preferencias (SGP). Asimismo, el Perú tiene Acuerdos de Complementación con la mayoría de los países de Latinoamérica (incluye Mercosur). En el 2011 se firmó el Tratado de Libre Comercio con Japón, Corea del Sur y la Unión Europea. El Perú es también parte del APEC (ProInversion, 2009a).

En la Tabla 28 se detallan los socios arancelarios que tienen el Perú, así como el respectivo marco y la preferencia arancelaria en cada uno de ellos.

Tabla 28

Páprika. Partida 0904.20.10.10: Páprika (Capsicum annum, L.), entera.

Socio Comercial	Marco	Preferencia arancelaria
Acuerdos concluidos		
Comunidad andina 1/	Acuerdo Regional	Libre
Mercosur 2/	ALADI	Ar (95%), BR (Libre). Pa (63%). Ur (Libre)
Estados Unidos	APC	Libre
Canadá	TLC	Libre
Singapur	TLC	Libre
Unión Europea	SGP Plus	Libre
Chile	TLC	Libre
China	TLC	Inmediata
EFTA 3/	TLC	Sz (Libre), Is (Libre), Lt (Libre), No (Libre)

(1) Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú

(2) Argentina (Ar), Brasil (Br), Paraguay (Pa), Uruguay (Ur).

(3) Suiza (Sz), Islandia (Is), Liechtenstein (Lt), Noruega (No)

Nota. Tomado de "Páprika. Perú: Un campo fértil para sus inversiones," por Proinversión, 2009b.

3.5.5 Rivalidad de los competidores.

Se pronostica que para el 2018 las exportaciones de Perú en el Capsicum (Pimientos y ajíes) cierren en US\$ 246 millones, creciendo un 3% con relación al año anterior (Gestión, 2018a). La competencia ha logrado posicionarse mejor debido a su productividad y al hecho de que tienen acceso a mayores mercados logrando posicionarse como proveedores, lo que ha permitido que sus exportaciones hayan aumentado exponencialmente (Gestión, 2017). La rivalidad que se puede evidenciar entre ellos está muy relacionada al precio debido a que, dada la cantidad de productores, la fijación del precio es el punto de quiebre para el posicionamiento que se busca.

3.6 La Industria del Capsicum y sus Referentes

Considerando la productividad y métodos de agricultura del Capsicum en sus diferentes variedades en los departamentos del Perú, los mayores referentes que tenemos en el sector agroindustrial en el mundo en cuanto a productividad y utilización de métodos sostenibles son Países Bajos y España.

Países Bajos, este pequeño país es el mayor exportador de Europa de productos agroalimentarios y segundo del mundo por detrás de EEUU, habiendo exportado durante el 2017 la suma aproximada de 80,000 millones de euros, más que España, Italia y Portugal juntos, cifra récord producto de años de investigación y desarrollo de técnicas que multiplican la productividad. Las regiones agrícolas de Países Bajos están cubiertas por modernos invernaderos climatizados que reflejan luz del sol por el día y se iluminan por la noche, técnica clave para permitir el cultivo las 24 horas (Nieves, V., 2018).

Hace casi dos décadas, en Holanda se hizo un compromiso nacional con la agricultura sostenible bajo la premisa “producir el doble de alimentos utilizando la mitad de los recursos”, de esta manera se ha logrado reducir hasta en un 90% la dependencia del agua para cultivos clave, eliminando casi por completo la utilización de pesticidas químicas en los invernaderos.

Todos estos factores conjuntamente con la técnica de iluminación en los invernaderos permiten que un país ubicado cerca al Círculo Polar Ártico sea un líder mundial en productos que requieren de buen tiempo como el tomate (Viviano, F.,2017).

En España si bien en las últimas décadas la superficie de pimiento cultivado ha descendido, se ha producido un incremento notable en el rendimiento por hectárea. Los cambios que se han dado en el cultivo del pimiento han sido principalmente el empleo de técnicas nuevas que permitan el abaratamiento de los costos de cultivo ya sea disminuyendo la utilización de mano obra por el incremento en la mecanización o por el desplazamiento de los cultivos a zonas con mano de obra más barata. Asimismo, la industria se ha visto obligada a manejar mejor los recursos como el agua con la implementación de riego por goteo, la siembra en bandejas para producir plantas con cepellón evitando así la germinación de las semillas, utilización de acolchado plástico como método de aumentar la temperatura del suelo confiriéndole precocidad al cultivo e incremento de superficie de cultivo (Arnedo, J., 2012).

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

De acuerdo con D'Alessio (2015), la Matriz del Perfil Competitivo identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo (ver Tabla 29); y, la Matriz del Perfil Referencial compara la industria peruana con otras que manejan las mejores prácticas a nivel global con las que no se compite directamente pero que son las referentes (ver Tabla 30).

Al 2016 China fue el principal exportador de la presentación de Capsicum en conserva y número dos en la presentación de secos, mientras que México fue el principal exportador de frescos y segundo en conservas (MINAGRI, 2017); por ello, las industrias de estos países constituyen los principales competidores del Capsicum peruano en dichas presentaciones. Tales industrias compiten con el Capsicum peruano debido a que presentan características similares en cuanto al estadio de su desarrollo (pequeños productores tradicionales, poco tecnificados y

con acceso limitado a financiamientos de largo plazo). Adicionalmente, conforme se detalla en la Tabla 29, se ha identificado como producto sustituto la pimienta negra peruana por su picor y su utilización como ingrediente en la gastronomía mundial en reemplazo del Capsicum.

Tabla 29

Matriz Perfil Competitivo – MPC del Sector del Capsicum del Perú

	Factores clave de éxito	Peso	Capsicum Perú		Capsicum China		Capsicum México		Pimienta Perú	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Apoyo del gobierno	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	2	0.30
2	Rendimiento por hectárea	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30
3	Niveles de inversión privada	0.15	2	0.30	1	0.15	3	0.45	2	0.30
4	Participación de mercado	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	1	0.05
5	Acuerdos internacionales	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60
6	Infraestructura exportadora	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
7	Tecnología	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30
8	Apertura de nuevos mercados	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	1	0.10
	Total	1.00		2.60		3.00		3.20		2.40

Tabla 30

Matriz Perfil Referencial – MPR del Sector del Capsicum del Perú

	Factores clave de éxito	Peso	Capsicum Perú		Capsicum Países Bajos		Capsicum España	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Apoyo del gobierno	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
2	Rendimiento por hectárea	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
3	Niveles de inversión privada	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
4	Participación de mercado	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20
5	Acuerdos internacionales	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
6	Infraestructura exportadora	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
7	Tecnología	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
8	Apertura de nuevos mercados	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
	Total	1.00		2.60		3.85		3.90

Tratándose de la Matriz de Perfil Referencial y como se ha señalado anteriormente, se ha considerado como referentes de la industria de Capsicum en el Perú, a los Países Bajos y a España debido a su alto grado de productividad y la utilización de métodos sostenibles, conforme se detalla en la Tabla 30.

3.8 Conclusiones

En el Perú, el Estado peruano ha asumido un rol promotor de las actividades económicas donde la participación del sector privado es insuficiente o inexistente (rol subsidiario). Entre dichas actividades se encuentra el sector agrícola y específicamente el sector del Capsicum. En tal sentido, este rol de promoción y fomento ha permitido un marco regulatorio beneficioso, tanto a nivel interno como externo, para este producto, lo que se ha traducido en el otorgamiento de tratamientos arancelarios preferenciales por medio de acuerdos comerciales, exoneraciones al IGV y regímenes de promoción a las exportaciones, todos con la finalidad de promover y facilitar la comercialización del Capsicum.

La evaluación de la matriz EFE del Sector del Capsicum del Perú muestra el análisis extraído de los factores políticos, económicos, sociales tecnológicos y ecológicos, identificando las oportunidades y amenazas. Los resultados de la matriz indican que se están aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas que podrían impactar la industria.

Se han identificado ocho factores clave de éxito en la industria del Capsicum, dentro de los más resaltantes destacan: (a) apoyo del gobierno; (b) niveles de inversión privada; (c) acuerdos internacionales; (d) infraestructura exportadora; (e) tecnología, los cuales son indispensables para el adecuado desarrollo de la industria frente a competidores como China y México. La oportunidad de crecimiento del sector del Capsicum del Perú va de la mano con el crecimiento sostenido de la economía del país y del rol promotor del gobierno peruano incentivando, a través de leyes y planes estratégicos enfocados en el sector agrario, la productividad y competitividad del Capsicum del Perú.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio (2015) la evaluación interna ayuda a los ejecutivos en el proceso de toma de decisión encontrando maneras de capitalizar las fortalezas en la industria u organización neutralizando sus debilidades. De esta manera, es importante encontrar cuál es su competencia distintiva, es decir, aquello en lo que no puede (o es muy difícil) ser igualada o imitada por otra industria u organización, y de esta manera contrarrestar sus debilidades para que sean convertidas en fortalezas o, en su defecto, generar estrategias internas para sacar provecho a las ya existentes.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para realizar una adecuada evaluación interna es importante analizar las principales áreas funcionales de la industria u organización de donde lo operacional no es lo estratégico, pero si lo es los aspectos que decantarán de su análisis. Las áreas que hacen parte de la auditoría interna son: (i) Administración y gerencia (A); (ii) Marketing y ventas & investigación de mercado (M); (iii) Operaciones & logística e infraestructura; (iv) Finanzas y contabilidad (F); (v) Recursos humanos & cultura (H); (vi) Sistemas de información & comunicaciones (I); y (vii) Tecnología & investigación y desarrollo (T).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Esta es la primera variable que debe tenerse en cuenta al momento de realizar la evaluación interna de un sector u organización. Un diagnóstico correcto respecto de los males, síntomas y causas de una organización o gerencia supone no solo involucrar a quienes dirigen el sector u organización sino también evaluarlos. Para ello, de acuerdo con D'Alessio (2015), debe considerarse su reputación; la efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial; prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social; uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones; calidad y experiencia; estilos de liderazgo; sistema de planeamiento estratégico; gestión de la red de contactos; y

finalmente, imagen y prestigio de la organización. Adicionalmente, la evaluación de la Alta Dirección y Gerencia supone revisar el proceso de toma de decisiones en cada una de las etapas administrativas, esto es, en la etapa de formulación estratégica (planeamiento), de implementación estratégica (organización, dirección y coordinación) y evaluación estratégica (control). Teniendo en cuenta lo expuesto, en el sector industrial del Capsicum, la entidad competente para formular, implementar y evaluar las decisiones que se toman en torno a dicho sector es el Ministerio de Agricultura y Riego. Entonces, analógicamente, ésta sería la entidad que administra y gerencia el sector y que será objeto de evaluación.

En efecto, de acuerdo con la Ley 29158, corresponde al Poder Ejecutivo planificar, normar, dirigir, ejecutar y evaluar las políticas nacionales y sectoriales en conformidad con las políticas de Estado y los Ministerios son organismos del Poder Ejecutivo que comprenden uno o varios sectores, considerando su homogeneidad y finalidad y son los encargados de diseñar, establecer, ejecutar y supervisar las políticas nacionales y sectoriales, asumiendo la rectoría respecto de ellas. Cada Ministerio es confiado a los Ministros de Estado, quienes son responsables de la dirección y gestión de los asuntos públicos de su competencia. Entre los Ministerios, es el Ministerio de Agricultura y Riego el encargado de, entre otras, diseñar, establecer, ejecutar, supervisar y evaluar las políticas nacionales y sectoriales en materia agraria, aplicable a todos los niveles de gobierno y realizar seguimiento respecto del desempeño y logros de la gestión agraria (Decreto Supremo N°008-2014-MINAGRI. Reglamento de Organización y Funciones del MINAGRI, 2014). En consecuencia, desde el punto de vista del sector público, es la Alta Dirección del Ministerio de Agricultura, conformada por el Ministro, Viceministros y Secretario General, quien dirige el sector y cuyas decisiones, experiencia, estilo de liderazgo, imagen y prestigio afecta su desarrollo. Desde abril de 2018, el Ministro de Agricultura y Riego es el señor Gustavo Mostajo Ocola, ingeniero agrónomo de profesión, egresado de la Universidad Católica de Santa María en Arequipa (1990-1994), cuya experiencia en el sector Agricultura se centra en el campo de la sanidad

vegetal y comercio exterior. Así, según la página web del referido Ministerio, el desempeño del Ministro ha estado orientado principalmente en la mejora de la sanidad agropecuaria y la apertura de mercados internacionales para los productos peruanos, beneficiando de manera directa a los productores, las agroexportaciones y consecuentemente la actividad económica del país (<https://www.gob.pe/institucion/minagri/alta-direccion/143>).

Adicionalmente, la capacidad de dirección del Ministerio de Agricultura y Riego se manifiesta en el hecho de que es esta entidad quien aprueba la Política Nacional Agraria (PNA), aprobada por el Decreto Supremo N°002-2016-MINAGRI y quien ha elaborado el “Plan de Desarrollo Sostenible de las especies del Capsicum 2018-2028”. A través de estas decisiones, el objetivo de la Alta Dirección es promover el desarrollo agroindustrial a través de distintos ejes (manejo sostenible de agua y suelos; desarrollo forestal y de fauna silvestre; seguridad jurídica sobre la tierra; infraestructura y tecnificación del riego; financiamiento y seguro agrario; innovación y tecnificación agraria; gestión de riesgo de desastres en el sector agrario; desarrollo de capacidades; reconversión productiva y diversificación; acceso a mercados; sanidad agraria e inocuidad agroalimentaria; y desarrollo institucional); así como incrementar la producción sostenible de Capsicum, a través de la mejora de sus niveles de competitividad y productividad, para aprovechar las oportunidades en el mercado nacional e internacional. El objetivo que se ha formulado el sector es el siguiente: generar una tasa de crecimiento anual de 10%, para llegar de una producción de Capsicum de 163 mil toneladas correspondientes al año 2016, a una producción de 500 mil toneladas al 2028. (Resolución Ministerial N° 0434-2017-MINAGRI. Plan de Desarrollo Sostenible de las especies del Capsicum 2018-2028, 2017).

En cuanto al sector privado se refiere, para evaluar las decisiones que influyen en el sector debe distinguirse entre las grandes empresas agroexportadoras (como Gandules S.A.C.; Eco-Acuícola S.A.C.; Sociedad Agrícola Virú S.A.; Cynara Perú SAC; o, Danper Trujillo S.A.C.) y los pequeños productores de Capsicum cuya actividad es de subsistencia. Las

primeras están agrupadas en gremios empresariales tales como CONFIEP y ADEX y son las principales exportadoras de Capsicum en el Perú y a quienes están dirigidas las políticas y objetivos de promoción del MINAGRI. Dichas empresas cuentan con personal altamente calificado para la gestión empresarial. Es el caso de Rosario Bazán, fundadora, accionista y Gerente General de Danper Trujillo S.A.C. quien, de acuerdo con la información de la propia empresa, ha sido miembro del Consejo Consultivo del Sector Privado del BID en el Perú, presidenta de la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad, vicepresidenta de la Federación de Cámaras de Comercio del Norte del Perú (Fedecam Norte) y directora alterna de las Organizaciones Descentralizadas de la CONFIEP. Ha sido nombrada como una de las quince (15) primeras mujeres ejecutivas líderes peruanas. También está Yoselyn Malamud, quien es Gerente General de Sociedad Agrícola Virú S.A., una de las más grandes exportadoras de conservas vegetales en todo el mundo. Tiene 7,000 empleados y sus principales productos son el espárrago verde, el espárrago blanco, la alcachofa y el pimiento piquillo (Gestión, 2014). De acuerdo con el Boletín de Egresados de la Pontificia Universidad Católica del Perú, ella es bachiller de Ciencias e Ingeniería con especialidad en Ingeniería Industrial (1996), con estudios en Georgetown University, The Robert Emmett MacDonough School Business- Master en Administración de Empresas (2001) y en Harvard Business School - General Management Program (2009). Finalmente, José Luis Benites Herrera, Gerente General de Gandules Inc S.A.C., es economista por la Universidad de Trujillo con maestría en Administración Financiera por la Universidad de San Carlos de Guatemala, con experiencia en el sector.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El Perú tiene el gran reto de incrementar el negocio del Capsicum, para ello debe generar estrategias para solucionar una serie de problemas que lo impiden. La falta de promoción internacional y la ausencia de información actualizada sobre la producción tanto en el Perú como el extranjero generan un impacto negativo en la búsqueda del crecimiento de la industria por tal motivo se debe tomar en cuenta que un crecimiento exponencial que permita

colocar el Capsicum peruano debe ir de la mano con el posicionamiento de la industria gastronómica donde el Perú tiene una posición privilegiada con respecto a otros países convirtiéndose en un aliado clave para dicho crecimiento.

La promoción y el marketing son aspectos fundamentales para el crecimiento de esta industria y para sentar las bases de este crecimiento es indispensable que el Capsicum peruano se convierta en una marca impulsada por distintas organizaciones e instituciones del estado, por ejemplo, Promperú debería diseñar una estrategia de promoción para identificar el ají peruano como una referencia a nivel mundial. Asimismo, para diferenciar el Capsicum peruano se debe diseñar una estrategia de marketing para cada uno de los productos que impactan en la canasta exportadora tales como Capsicum en conserva, secos, congelados y frescos. Para ello es necesario el apoyo del gobierno peruano a través instituciones como Promperú y generando políticas de Estado que tengan como objetivo principal el colocar al Capsicum como eje principal para el desarrollo del agro peruano. Otro punto importante además de la diversificación es como el Perú ofrece productos con valor agregado al mundo que permitan difundir también los atributos nutricionales del Capsicum. Un enfoque es aprovechar la tendencia gastronómica de las salsas picantes como impulsor para nuevos mercados, para ello se debe preparar una estrategia donde los chefs reconocidos impulsen estos productos destacados para competir con las salsas picantes que tienen países como México y EEUU generando un negocio atractivo. Para esto se debe primero desarrollar un producto con potencial para llegar al mercado mundial y difundirlo a través chefs reconocidos.

Con respecto a la producción y venta, China es el principal productor de Capsicum a nivel internacional con una participación superior al 45% durante el 2016. Su producción en toneladas creció en 10% durante el quinquenio 2012-2016. Le sigue como segundo mayor productor México, quien a pesar de representar el 8.2% de la producción global, creció en 30% durante el mismo periodo. Indonesia es también otro importante productor, quien, a pesar de estar en la cuarta posición, logro crecer 26%, apenas 7% por debajo de Turquía que ocupa el

tercer lugar. Dentro del ranking global, el Perú ocupó el puesto 27, con una participación de apenas 0.5% (Ver Tabla 31).

Tabla 31

Principales Productores de Capsicum a Nivel Internacional (miles de toneladas)

Ranking	País	2012	2013	2014	2015	2016	Participación % 2016
1	China	15,913	16,127	16,454	16,945	17,450	45.2%
2	México	2,440	2,354	2,793	2,975	3,168	8.2%
3	Turquía	2,059	2,176	2,144	2,191	2,239	5.8%
4	Indonesia	1,656	1,726	1,875	1,978	2,086	5.4%
5	India	1,372	1,560	1,561	1,597	1,635	4.2%
6	España	976	1,021	1,133	1,138	1,143	3.0%
7	EE.UU.	907	846	914	908	902	2.3%
8	Nigeria	797	797	799	802	805	2.1%
9	Egipto	715	623	655	671	688	1.8%
10	Argelia	441	497	548	587	630	1.6%
27	Perú	183	162	162	140	164	0.5%

Nota. Tomado de “Resolución Ministerial N° 0434-2017-MINAGRI. Aprobación del Plan de Desarrollo Sostenible de las especies del género Capsicum 2018-2028,” por Ministerio de Agricultura y Riego, 2017.

El comercio exterior de Capsicum a nivel mundial creció de USD 9,113 millones en el 2012 a USD 11,383 millones en el 2016, un crecimiento de 25% en cinco años. China además de representar casi la mitad de la producción global de Capsicum es también el principal consumidor de los mismos. Por ello, a pesar de ser el principal exportador del mundo, su participación en las exportaciones medidas en millones de dólares del año 2016 es del 13%. Este valor es muy cercano al 11% que tuvieron tanto España como México, los cuales ocupan el segundo y tercer lugar. El Perú, que ocupó el puesto 27 en términos de producción, mejoró al octavo lugar en el ranking de exportaciones. En general, el mercado agregado de exportadores de Capsicum se ha ido atomizando en la medida en que los países que forman parte de la categoría “Otros” en la tabla presentada debajo vienen creciendo a una tasa del 35% durante el periodo presentado (ver Tabla 32).

Tabla 32

Principales Exportadores de Capsicum (millones USD)

Ranking	País	2012	2013	2014	2015	2016	% Participación 2016
1	China	1,179	1,154	1,329	1,374	1,461	13%
2	España	1,014	1,195	1,273	1,231	1,293	11%
3	México	959	1,077	1,104	1,173	1,250	11%
4	Holanda	1,189	1,254	1,102	1,062	1,017	9%
8	Perú	239	220	227	255	250	2%
	Otros	4,533	5,582	5,942	5,165	6,112	54%
	TOTAL	9,113	10,482	10,977	10,260	11,383	100%

Nota. Tomado de “Resolución Ministerial N° 0434-2017-MINAGRI. Aprobación del Plan de Desarrollo Sostenible de las especies del género Capsicum 2018-2028,” por Ministerio de Agricultura y Riego, 2017.

Las exportaciones de Capsicum en conserva crecieron entre el 2012 y el 2016 de USD 1,348 millones a USD 1,405 millones en el 2016; una tasa de crecimiento acumulada de apenas 4%. Dentro de este segmento de conservas, China ocupó el primer lugar a lo largo del periodo observado y representó el 24% del total exportado en el 2016. En segundo y tercer lugar se encuentran casi empatados México y el Perú con participaciones del 11% cada uno. Estos tres países, junto con Turquía representan más del 50% total exportado a nivel global. Las exportaciones peruanas de Capsicum en conserva a lo largo del quinquenio crecieron en un 20% (Ver Tabla 33).

Tabla 33

Principales Exportadores de Capsicum en Conserva (millones USD)

Ranking	País	2012	2013	2014	2015	2016	% Participación 2016
1	China	302	299	386	389	340	24%
2	México	131	130	140	164	156	11%
3	Perú	125	124	133	148	150	11%
4	Turquía	98	110	110	98	112	8%
5	Estados Unidos	123	144	170	167	87	6%
	TOTAL	1,348	1,410	1,514	1,508	1,405	100%

Nota. Tomado de “Resolución Ministerial N° 0434-2017-MINAGRI. Aprobación del Plan de Desarrollo Sostenible de las especies del género Capsicum 2018-2028”, por Ministerio de Agricultura y Riego, 2017.

Las exportaciones globales de Capsicum secos crecieron de USD 1,281 millones en el 2012 a USD 1,575 millones en el 2016; un crecimiento acumulado del 23%. A diferencia de

otros segmentos, en este caso el liderazgo mundial lo tiene la India con un 42% de participación en el 2016. Le sigue China con un 28% y España con un 10%. El Perú ocupa el cuarto lugar con 6%. Si bien China ocupa un segundo lugar, en este segmento viene creciendo a tasas aceleradas y el valor de las mismas subió un 66% durante el periodo analizado. En el caso peruano, el valor de las exportaciones de Capsicum secos cayeron en un 20% durante este quinquenio (Ver Tabla 34).

Tabla 34

Principales Exportadores de Capsicum Secos (millones USD)

Ranking	País	2012	2013	2014	2015	2016	% Participación 2016
1	India	532	349	552	576	656	42%
2	China	264	249	272	301	438	28%
3	España	130	120	128	139	152	10%
4	Perú	111	88	85	94	89	6%
5	México	22	46	44	51	50	3%
	TOTAL	1,281	1,117	1,354	1,427	1,575	100%

Nota. Adaptado de “Resolución Ministerial N° 0434-2017-MINAGRI. Aprobación del Plan de Desarrollo Sostenible de las especies del género Capsicum 2018-2028”, por Ministerio de Agricultura y Riego, 2017, “Principales Mercados del Perú para pimiento piquillo. Producto 0904211010 Paprika en trozos o rodajas, secos sin triturar ni pulverizar, 0904211090 La demás paprika, 0904221000 Paprika (Capsicum Annuum, l.) triturados o pulverizados,” por Trade Map, “Principales Mercados del Perú para pimiento morrón. Producto: 2005999000,” por Trade Map.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las grandes empresas en el sector cuentan gestiones de operaciones productivas, logística e infraestructura especializadas y con personal profesional altamente calificado. Asimismo, complementan sus capacidades internas con numerosas asesorías externas de expertos nacionales y del exterior. Esto les permite reducir la brecha con quienes son sus principales competidores, que son las grandes y medianas empresas de Capsicum en otros grandes países productores como lo es España, Holanda, México y Estados Unidos. A pesar de que cuentan con un buen acceso a información y a financiamiento de corto y mediano plazo, el evitar la dilución de la propiedad con inversionistas externos limita el rápido desarrollo de su infraestructura interna. Por ejemplo, de acuerdo con información provista por algunas de las

grandes empresas del sector, la preparación de terreno eriazo cuesta aproximadamente US\$ 8,000 por hectárea tan sólo para nivelar el terreno y proveer de sistemas de irrigación tecnificada. Sobre esto, se debe invertir entre US\$ 10,000 y US\$ 12,000 por hectárea durante el proceso agrícola que va desde la siembra hasta la cosecha para la mayoría de variedades de Capsicum destinados a la exportación. Sin embargo, este tipo de manejo agrícola sólo permite la exportación de productos congelados y/o en conserva pues para exportar Capsicum frescos estos deben haber sido plantados dentro de casa mallas o invernaderos. Las casas mallas, que son invernaderos rudimentarios en donde se protege con grandes mallas a las plantas de las plagas externas y que permiten regular parcialmente la temperatura en su interior, incrementan el valor de la inversión durante el proceso agrícola a casi US\$ 60,000 por hectárea. Ello permite incrementar la productividad de las cosechas de Capsicum hasta niveles cercanos a 100 toneladas por hectárea, según la experiencia e información proporcionada por empresas del sector en Perú. La falta de proveedores locales y el limitado acceso a mano de obra calificada para dicho sistema de gestión agrícola limitan el uso de dichas casas mallas, pues los productores peruanos tendrán costos por kilo (en el caso del pimiento piquillo por ejemplo) de aproximadamente US\$ 0.90 por kilo (luego de incluir todos los costos que van desde la preparación de la tierra y siembra hasta el despacho a puertos cercanos). Esto permite que los pimientos peruanos puedan acceder a mercados externo a precios competitivos salvo durante el periodo en el cual tanto Estados Unidos como México están cosechando sus Capsicum. En caso que el Perú pudiese reducir sus costos por kilo a tan sólo US\$ 0.70, podrían ofrecer precios competitivos y exportar productos frescos durante todo el año. Lograr esos niveles de costos, no sólo dependen del desarrollo interno del sector sino también del apoyo del gobierno para mejorar la infraestructura de caminos y carreteras, puertos, costos y beneficios tributarios, entre otros. Por ejemplo, las inversiones del Estado hasta 1995 sumaron más de US\$15,000 mil millones mejorándose el riego de 200 mil hectáreas e incorporándose 40 mil hectáreas de

nuevas tierras, lo que significa que ha resultado difícil el incremento de hectáreas productivas en el pasado en Perú.

Además de las grandes empresas, también existen en el sector numerosos pequeños productores de Capsicum que se enfocan principalmente en las cadenas de abastecimiento de las variedades de uso doméstico dentro del Perú. Estos pequeños productores debido a su reducida escala y a la falta de cooperativismo, asociatividad y juntas de riego en el sector cuentan con acceso limitado a tecnología, mercados, mano de obra calificada, entre otros; por ello, tienden a tener niveles de rendimiento por hectárea menores a los grandes productores.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En el sector de Capsicum en el Perú participan empresas muy diversas entre sí; sin embargo, pueden identificarse varios grupos dentro de los cuales comparten varias características similares en lo referido a la gestión de las finanzas y a contabilidad. El primer grupo está formado por las grandes empresas agroexportadoras, estas empresas son generalmente productoras agrícolas de gran escala en tierras agrícolas que pueden ser propias y/o alquiladas, dueñas de sus propias plantas de proceso, y están enfocadas en la venta de sus productos en el exterior. Estas empresas, pueden tener como accionistas únicamente a socios peruanos tal como es el caso de Gandules SAC, Eco-Acuícola SAC y Virú S.A.; pueden ser subsidiarias de empresas extranjeras tal como lo es Cynara Perú SAC; o ser joint-ventures entre peruanos y extranjeros como lo es Danper Trujillo SAC. Las empresas en este grupo cuentan con profesionales con amplia trayectoria en sus equipos de finanzas y contabilidad, y sus estados financieros anuales tienden a ser auditados de manera externa. Asimismo, reciben financiamiento tanto de corto como de mediano y largo plazo de la banca local y en ocasiones también de instituciones financieras o crediticias del exterior. Los ratios de liquidez tienden a ser mayores a uno, por lo que cuentan con suficientes activos de corto plazo para cubrir sus obligaciones de corto plazo. En lo referido a sus ratios de apalancamiento financiero, definido como la razón de su deuda financiera entre su Patrimonio Neto, tienden a tener ratios de entre

0.50 y 1.30 veces. Asimismo, cuentan con suficiente solvencia para cubrir los servicios de sus gastos financieros, pues de la muestra de las 5 grandes empresas de las que se recibieron estados financieros y con quienes se sostuvieron entrevistas de carácter reservado, el valor de su EBITDA estuvo entre dos y cinco veces el importe que corresponde a sus gastos financieros.

Un cambio importante que se ha dado en el sector a lo largo de los últimos años, es que sus clientes en el exterior están migrando a una gestión de inventarios justo a tiempo, por lo que ya no pueden despachar su producción de productos en conserva y congelados tan pronto está lista, sino que las empresas en el Perú tienen que mantener un inventario mayor y despacharlo a lo largo del año acorde con cronogramas predefinidos. En todos los casos, las empresas mencionaron que esperan que esta tendencia continúe, por lo que se espera que sus ratios de apalancamiento suban en los períodos posteriores a la cosecha, en la medida en que tendrán que solicitar préstamos para financiar las campañas de cosecha y producción de los productos terminados, y que este apalancamiento caiga a lo largo del periodo de despacho en la medida en que sus envíos son cancelados por los clientes y se utilizan para repagar las deudas contraídas.

Si bien toda la muestra analizada corresponde a empresas grandes, los niveles de caja mantenidos en bancos tienden a ser muy reducidos. Esto se debe a que dichas empresas cuentan no sólo con buen relacionamiento con la banca; sino a que cuentan con líneas aprobadas, pero no totalmente desembolsadas listas para ser utilizadas en el momento en el que se requiera. Esta es una ventaja que tienen las empresas grandes sobre sus competidores más pequeños pues no tienen que incurrir en gastos financieros hasta que resulta necesario.

Tal como se mencionó anteriormente en el numeral 1.1, también existen más de 7,500 pequeños productores de Capsicum quienes debido a su tamaño reducido (áreas sembradas menores a las cinco hectáreas) y a la informalidad en la propiedad de algunos de sus principales activos tales como sus tierras agrícolas, cuentan con acceso limitado a financiamiento no sólo del sector bancario privado sino también de líneas de financiamiento de

proveedores. Estos pequeños productores no cuentan con auditores externos y muchas veces ni siquiera cuentan con funcionarios profesionales con experiencia en finanzas y/o contabilidad. El limitado acceso a financiamiento que tienen muchas veces proviene de créditos a título personal de cajas rurales y/o municipales, o de entidades como el Agrobanco cuyo costo financiero tiende a ser mayor y a plazos cortos.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según el IV Censo Nacional Agropecuario (INEI,2012) el 99.4% de los productores que trabajan en el agro son en condición de persona natural. La superficie que conduce cada empresa en promedio es 1,726.9 has., mientras que cada productor como persona natural fue en promedio 6.4 has. Cabe indicar que del total de la superficie destinada a la actividad agropecuaria las Comunidades Campesinas conducen el 42.2%, las personas naturales 36.4% y el 18.3% estaban a cargo de las Comunidades Nativas.

De cada 10 productores agropecuarios, casi 7 son hombres y 3 son mujeres, variando esta relación ligeramente según la región, y el mayor porcentaje de productores se registra en el grupo de edad entre los 35 a 54 años totalizando el 41.8%, mostrando también una cifra importante de 20.8% el grupo de edad de 65 años a más que lo diferencia de otros sectores. Según el censo sólo el 19.1% de los hogares de los productores agropecuarios tienen entre 1 a 3 miembros, mientras que el 54.4% tienen entre 4 a 6 miembros y el 22.9% entre 7 a 9 miembros. Es importante destacar que en el 91.1% del total, la pareja del productor o productora participa en las actividades agropecuarias, inclusive el 65% de los hijos y el 63.9% de los padres o suegros también lo hacen.

En la Costa, donde es la principal zona de producción del pimiento, a diferencia de las otras regiones la práctica de asociarse es más generalizada mostrando una cifra de 58% y un 73.7% pertenece a una asociación de regantes. El 64.8% de la superficie agrícola a nivel nacional carece de infraestructura de riego por lo que son cultivadas con el agua de las lluvias, mostrando la poca tecnificación que existe en las tierras agrícolas. Asimismo, el 20.7% ha

solicitado un servicio de crédito, cifra que si bien muestra la poca accesibilidad al crédito del sector agropecuario es bastante mayor al promedio nacional que es 9.1%. Otros factores que refuerzan la poca tecnificación son el uso predominante de la fumigadora manual (33.4%), arado de palo a tracción animal (23%) y la chaquitailla (16.9%). Cabe resaltar que si bien sólo el 12.3% de los productores a nivel nacional utilizan semillas certificadas en la Costa esta práctica es bastante más generalizada mostrando una cifra de 40.7%. Todo esto va en línea con la poca asesoría técnica o capacitación que los productores agropecuarios han recibido donde sólo el 8.3% indicó que recibió algún servicio de capacitación.

Es importante indicar la situación de alta vulnerabilidad del productor agropecuario ya que el 14.4% de productores no saben leer ni escribir, cifra que guarda relación con la cifra de 76.5% que respondieron que sus ingresos como productor no eran suficientes para el sostenimiento del hogar y 40.7% que indicaron que durante el año 2012 dejaron de trabajar en sus tierras de cultivo para conseguir otros ingresos.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Este es el sexto aspecto que se toca en el análisis interno de la industria del Capsicum en el Perú, dentro del cual, se evalúan los diferentes sistemas de información y comunicaciones disponibles encargados de apoyar el proceso de la toma de decisiones gerenciales, el apoyo al trabajo en equipo y al registro y control organizacional. Asimismo, brindan soporte de tecnología y comunicaciones a la toma de decisiones gerencial, ejecución de los procesos productivos, cumplimiento con las metas de marketing, asignación de recursos financieros, integración de ambientes entre otras. Finalmente se tienen que considerar variables como oportunidad y calidad de la información entregada, información para la toma de decisiones gerenciales, velocidad de respuesta de los usuarios, información para la gestión de calidad y costos, capacidad de los actores de utilizar la información, sistemas de comunicación interna y externa, redes y sistemas de seguridad (D'Alessio, 2015).

Mediante Decreto Legislativo N°1082 del 28 de junio de 2018 se creó el Sistema Integrado de Estadística Agraria, SIEA por sus siglas, el cual está conformado por los órganos del Ministerio de Agricultura y Riego, los organismos adscritos al sector agrario, los gobiernos regionales, los gobiernos locales y sus diferentes dependencias en la materia que por la naturaleza de sus funciones produzcan información estadística agraria (Decreto Legislativo N°1082. Decreto Legislativo que crea el sistema integrado de estadística agraria conformante del sistema estadístico nacional, 2008). El SIEA cuenta con diferentes sistemas de información para poder ejecutar las funciones designadas y son específicos de la industria en materia, entre los que se encuentran: (i) Sistema de abastecimiento y precios (SISAP), el cual permite consultar los precios de los principales productos por mercados mayoristas, minoristas en Lima metropolitana y las principales ciudades a nivel nacional; (ii) Comercio exterior (SISCEX), base de datos abierta donde se encuentra información relativa a comercio exterior, rankings, capítulos del arancel, y subpartidas nacionales desde el año 2000 a la fecha; (iii) Series de estadísticas de producción agrícola (SEPA), la cual permite consultar estadísticas relacionadas a la producción, superficie cosechada, rendimiento y precios recibidos por el productor de los principales cultivos a nivel nacional desde el año 1950; (iv) Sistemas de intenciones de siembra (SRIS), el cual permite al productor agrícola orientar las siembras de la campaña agrícola e incluso a los proveedores de insumos para que puedan programar su abastecimiento; y (v) Sistema agro hidrológico y meteorológico (AGROHIDROMET), el cual permite consultar datos como temperatura, precipitaciones, humedad, caudales niveles y volúmenes de agua en las represas a nivel nacional (MINAGRI, 2018a). También es importante tener en cuenta el Boletín estadístico mensual “el agro en cifras” el cual es elaborado por el Ministerio de Agricultura y Riego a través de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas – DGESEP – Dirección de Estadística Agraria – DEA y en el cual se entregan indicadores económicos relacionados con las actividades agrícola, pecuaria, agroindustrial, así como información sobre comercio interior y exterior, e insumos y servicios agrarios con la finalidad

de hacer seguimiento y análisis de las actividades y productos del sector agro en el Perú (MINAGRI, 2018b).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Este es el último aspecto del análisis interno y se encarga de desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia, mejorando la calidad de los productos y procesos existentes como por ejemplos los de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad, y consiguiendo así automatizaciones y sistemas modernos de gestión (D'Alessio, 2015).

Es sabido que para que una industria se desarrolle y crezca la productividad de un país la inversión en investigación y desarrollo es fundamental ya que ésta ayudará a minimizar la solicitud de capital a futuro, así como los costos de producción. En esta materia el Perú no se encuentra bien posicionado y muestra un claro atraso si se le compara con los demás países de la región y mucho más aun cuando se le compara con los países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

Según el primer censo nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación realizado en el año 2016, éste revela que la inversión que el Perú hace en esta materia es únicamente del 0.08% de su PBI total siendo la más baja comparándola con países como Colombia, Chile y México. Este censo también reveló que por cada 5 mil personas que forman parte de la PEA, únicamente existe un investigador en el Perú, cifra que preocupa si esperamos un crecimiento importante en la producción de Capsicum en el Perú. Cifras más preocupantes se ven cuando se detalle el tipo de investigación en el que se invierte en el Perú, en donde se puede evidenciar que el 66.5% es destinado a investigación aplicada donde se encuentran los inventos y patentes, el 26.2% es dedicado a la investigación básica, y solo el 7.3% es destinado al desarrollo tecnológico (CONCYTEC, 2017a).

Invertir más recursos en investigación y desarrollo, así como aumentar el número de investigadores por población parte de la PEA es una de las prioridades y compromisos

adquiridos en la Organización de Naciones Unidas (ONU) por parte de nuestro país. El Índice global de innovación del año 2016, reveló que el Perú se encontraba en la posición 71 de 128 países analizados, lo cual lo pone por debajo de países como México, Chile y el mismo Colombia los cuales se encontraron en los puestos 61, 40 y 63 respectivamente. Países miembros de la OCDE invierten por lo menos el 2% de su PBI en estos temas, lo cual hace más imperativo para poder estar alineados y en cumplimiento con sus estándares al estar en medio de la solicitud de formar parte de dicha organización. En el sector agro, por ejemplo, la investigación ha sido demasiado rezagada a pesar de que se están impulsando temas como cultivos resistentes a plagas, sin embargo, la prohibitiva del ingreso de organismos vivos modificados o transgénicos, hace que el desarrollo de la biotecnología para la modernización del agro en el país se retrase de la misma manera (Gestión, 2017).

Según el índice global de innovación del año 2018, la situación del país no ha cambiado y sigue posicionándose en el puesto 71 (WIPO, 2018). Por otro lado, el Perú invertirá 600 millones de soles en innovación tecnológica enfocada a la industria agrícola, beneficiando directamente a la industria del Capsicum. Esta inversión se está realizando en un plazo total de 5 años, los cuales comprenden desde el 2015 hasta el 2019. Es importante tener en cuenta que cualquier inversión en tecnología para el sector agricultura, sus efectos positivos se verán reflejados en las exportaciones agrarias al momento de medirlas (Chau, E., 2018).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 35

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
F1.	Gerencia altamente capacitada y con experiencia en el sector agrícola.	0.08	3	0.24
F2.	Debido a la alta calidad de sus productos, el Perú cuenta con potencial para desarrollar productos con valor agregado.	0.10	4	0.40
F3.	Apoyo de Promperú generando la estrategia "Marca Capsicum" dentro del Plan Nacional del Capsicum soportado en la "Marca Perú".	0.08	4	0.32
F4.	La experiencia de empresas privadas que exportan frescos genera conocimiento sobre el manejo de casas mallas y la logística necesaria para este tipo de productos.	0.06	3	0.18
F5.	La producción en contra estación del hemisferio norte, donde se concentra la mayor cantidad de producción del Capsicum del mundo.	0.12	4	0.48
F6.	Inclusión del Capsicum dentro de Superfoods Perú por parte de Prompex debido a su gran valor nutricional.	0.10	3	0.30
F7.	Sólida posición financiera de las grandes empresas productoras de Capsicum en el Perú.	0.06	3	0.18
Subtotal		0.60		2.10
Debilidades				
D1.	Falta de competitividad de los productores más pequeños, falta de capacitación y asesoría técnica.	0.06	1	0.06
D2.	Poca inversión del Perú en materia de Investigación y Desarrollo que apoye al crecimiento y conservación de la industria.	0.08	1	0.08
D3.	Inexistencia de un repositorio central de información que concentre data actualizada de la producción de Capsicum en el Perú.	0.05	2	0.10
D4.	Bajas exportaciones de los productos frescos representan menos del 5% de la canasta exportadora del Perú.	0.05	2	0.10
D5.	Procesos poco tecnificados a lo largo de la cadena de suministro, en especial en los pequeños productores genera problemas de calidad tal como el sistema de secado al sol de bajo costo pero que permite la aparición de la ocratoxina debido a la humedad.	0.05	1	0.05
D6.	Insuficiente infraestructura para el desarrollo de una posición de liderazgo internacional en la exportación de productos frescos tal como es el caso de casas mallas e invernaderos para la producción.	0.05	1	0.05
D7.	Falta de suficientes fuentes de financiamiento de largo plazo que permitan acelerar la expansión del sector sin requerir de un deterioro de los ratios financieros de apalancamiento y de cobertura de intereses.	0.06	1	0.06
Subtotal		0.40		0.50
Total		1.00		2.60

4.3 Conclusiones

En cuanto a la Administración y gerencia se refiere, tanto el sector público como el privado, cuentan con personas altamente capacitadas y con experiencia en el sector agrario, circunstancia que permite una adecuada alineación entre el rol promotor del Estado -que promueve las exportaciones- y el interés privado -orientado hacia los mercados extranjeros en las empresas agroexportadoras-. Esta coincidencia ha permitido una gestión exitosa en las citadas empresas pese a las condiciones adversas que se presentan en el sector, tales como el fenómeno del niño, la falta de infraestructura, los mayores costos financieros, etc. Sin embargo, existe también un gran número de pequeños productores que no cuentan con esta ventaja comparativa y cuya producción se realiza bajo sistemas tradicionales (mano de obra familiar y prácticas empíricas), lo que le resta competitividad.

Se puede afirmar que el Perú cuenta con una posición privilegiada con respecto a la calidad de los productos Capsicum lo que le permitiría diversificarse y desarrollar productos con valor agregado para el mercado norteamericano como por ejemplo exportar salsa picante para México y EEUU. Además, debe incrementar la exportación de los productos frescos que son el principal producto dentro de una canasta exportadora y que en el caso del Perú representa menos del 5%.

El apoyo del gobierno y de instituciones del estado para la generación de la "Marca Capsicum" e incluir el Capsicum como una Superfoods son claves para la promoción y comercialización de estos productos en el extranjero. Esto sumado al posicionamiento de la gastronomía peruana serán impulsores de los Capsicum a nivel internacional y factores determinantes para el éxito de la industria. Por otro lado, la experiencia de los exportadores peruanos y el conocimiento que están desarrollando con casas-mallas, lo que puede generar un impacto positivo en el mercado de EEUU y el bajo coste del proceso de secado del Capsicum ofrece buen margen para las empresas exportadoras generando un negocio atractivo.

Sin embargo, existen oportunidades de mejor para el crecimiento de esta industria como por ejemplo incrementar la inversión en capacitación y asesoría técnica a los pequeños agricultores fortaleciendo la creación de cooperativas y gremios. La inversión por parte del gobierno en tecnología como semillas resistentes a las lluvias y tecnología para asegurar un proceso de secado sin riesgo de aparición de ocratoxina. En conclusión, es una industria que tiene un potencial enorme y el Perú cuenta con las herramientas para consolidar su crecimiento en el corto plazo convirtiéndola en una de las principales industrias del país.

En general, las grandes empresas peruanas en el sector cuentan gestiones de operaciones, logística y de infraestructura capaces de gestionar y articular los procesos de producción necesarios para ser competitivos en los mercados internacionales. Estas empresas complementan sus capacidades internas con asesores externos para disminuir la brecha existente con sus principales competidores a nivel global. Sin embargo, los productores pequeños, debido al reducido nivel de asociatividad, no consiguen tener la escala suficiente para poder acceder a las mismas competencias, limita su acceso a los mercados e incrementa el impacto que fenómenos adversos, tal como el clima, pueden tener sobre sus negocios.

Las grandes empresas agroexportadoras gestionan una parte importante de su suministro agrícola en tierras propias y/o arrendadas, son dueñas de sus propias plantas de proceso, y están enfocadas en la exportación. Ellas reciben financiamiento tanto de la banca local como de instituciones financieras del exterior. Sus ratios de liquidez tienden a ser mayores a uno, cuentan con ratios de apalancamiento financiero bajos, y con suficiente solvencia para cubrir los servicios de su deuda financieros. De otro lado, los pequeños productores tienen limitado acceso a deuda bancaria y de proveedores, y no siempre cuentan con personal especializado para dedicarse a las áreas financieras y de contabilidad.

Cabe indicar que el 99.4% de los productores que trabajan en el agro son en condición de persona natural, de los cuales el 70% son hombres y el 30% mujeres y la actividad

agropecuaria es de carácter familiar ya que en su mayoría la familia en su conjunto participa de ésta. Existe poca tecnificación evidenciado en sus técnicas de cultivo, riego y tipo de energía que utilizan, y esto se explica por la poca asesoría técnica recibida donde a nivel nacional sólo el 8.3% indica haber recibido alguna capacitación. El resultado de la baja retribución en valor de los productos ya que principalmente la oferta de los agricultores es de productos tradicionales en el mercado local y a la casi inexistente transformación de valor agregado explica en gran parte las carencias de este sector, el cual presenta un alto grado de analfabetismo (14.4%) y una opinión generalizada que los ingresos no son suficientes para su sostenimiento, viéndose obligados gran parte de ellos en alguna ocasión a dejar sus tierras de cultivo para conseguir otros ingresos.

Es claro que, en temas de sistemas de información, el Perú tiene mucho por trabajar e invertir para hacer un mejor uso de la información y datos que ya existen y los que se generan a diario en la industria. Estos sistemas no se encuentran interconectados y por ende no comparten la información que se almacena en ellos. Dicho esto, y teniendo en cuenta los avances que se tienen en materia de tecnologías de información en el mercado, las herramientas analíticas son una ayuda muy importante para poder predecir y anticiparse a resultados haciendo mediante la implementación de modelos predictivos y prescriptivos que ayuden a tomar decisiones futuras en aras de predecir y mejorar la productividad del Capsicum en el Perú.

Debido a la baja inversión en temas de investigación y desarrollo (0.08% del PBI) es muy complicado que el Perú vaya a poder tener innovación en esta materia. Si bien el gobierno está invirtiendo más recursos económicos que apoyen a la innovación tecnológica en la industria, se debe buscar que el gobierno se involucre más en este tema ya que se viene un cambio climático en el cual el Perú será uno de los grandes afectados y es ahí donde tener la capacidad para adaptarnos a esto es imperativo.

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

El objetivo del presente capítulo consiste en elaborar los Objetivos de Largo Plazo (OLP) que se plantean para la industria del Capsicum en base a la visión y misión definidas en el Capítulo II y a los resultados de las auditorías externa e interna de los Capítulos III y IV, respectivamente. Para ello, según D'Alessio (2015), la visión, de manera simbólica, se alcanza cuando se logran los intereses organizacionales y éstos cuando se logran los respectivos OLP. En tal sentido, en los puntos siguientes se desarrollarán en detalle los intereses, el potencial y los principios cardinales (teoría tridimensional de Hartmann) adaptados a la industria del Capsicum, para que luego, en base a dicha información, se formule la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) y los OLP de la industria del Capsicum, concluyendo el capítulo con las respectivas conclusiones.

5.1 Intereses de la Industria del Capsicum

Adaptando la teoría tridimensional de Hartmann citada por D'Alessio (2015), los intereses de un sector industrial serían aquellos aspectos que le interesan fundamentalmente a dicho sector y que el mismo desea alcanzar. En el caso concreto del sector del Capsicum tales intereses se encuentran desarrollados en el denominado “Plan de Desarrollo Sostenible de las especies del Capsicum 2018-2018” elaborado por el Ministerio de Agricultura en octubre de 2017. En efecto, el numeral 3 del referido plan indica que su objetivo consiste en incrementar la producción sostenible de Capsicum, a través de la mejora de sus niveles de competitividad y productividad, lo que -según se señala- permitirá aprovechar las oportunidades en el mercado nacional e internacional. (Resolución Ministerial N° 0434-2017-MINAGRI. Plan de Desarrollo Sostenible de las especies del Capsicum 2018-2028, 2017).

En consecuencia, en base a dicha declaración, podemos entender que los intereses fundamentales del Capsicum -hacia el 2028- son los siguientes: (i) incrementar la producción (ser un sector productivo); (ii) convertirse en un sector competitivo; y, (iii) incrementar su

mercado tanto a nivel nacional como internacional. Estos intereses están completamente alineados con la visión propuesta en el capítulo II, donde se plantea que al 2028, el Perú será reconocido como el primer exportador de pimientos en conserva a nivel mundial, tercero en exportación de pimientos secos y se ubicará entre los 20 principales exportadores de pimientos frescos; logrando el reconocimiento internacional del Capsicum peruano como “Superfoods Perú”, bajo denominación de origen y basándose en la diferenciación, competitividad, innovación, productividad y respeto al medio ambiente, a través de los diferentes actores de la cadena productiva, desde los agricultores hasta los exportadores.

En base a los intereses del sector del Capsicum, se identificarán cuáles son los intereses comunes y opuestos que se tienen con otros sectores con la finalidad de determinar con qué sectores se debe interactuar para hacer acuerdos y alianzas y con quiénes se debe competir (porque hay una imposibilidad de acuerdo o alianza y es ingenuo intentarlo), con la finalidad de lograr cumplir con los referidos intereses organizacionales, identificando para ello su nivel de intensidad en vitales, importantes o periféricos. Los intereses que son vitales son aquellos que si no se alcanzan generan daños peligrosos en el sector. Son relevantes. Los intereses importantes son aquellos que si no se alcanzan afectan adversamente. Finalmente, los intereses periféricos son aquellos que si no se alcanzan tienen consecuencias marginales en el sector pues no son importantes. Estos sectores “aliados” y “competidores” se presentarán luego en la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) detallada en el numeral 5.4 siguiente.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede concluir que el sector de productos sustitutos tales como el polvo de curry, el polvo de mostaza, el rábano picante, el jengibre e incluso el grano de pimienta Szechuan, tiene un interés opuesto al del sector industrial del Capsicum y resultan ser nuestros competidores (enemigos) y, su desarrollo, podría perjudicar los intereses del sector del Capsicum (por ejemplo, impedir el incremento de su mercado nacional o extranjero). También tienen intereses opuestos, el sector internacional de Capsicum, debido a

que este producto se comercializa a nivel mundial y el grado de productividad y competitividad de ese sector internacional puede afectar el desarrollo del Capsicum peruano. En el año 2016, el Perú estaba ubicado en octavo lugar, después de China, España, México y Países Bajos (Resolución Ministerial N° 0434-2017-MINAGRI. Plan de Desarrollo Sostenible de las especies del Capsicum 2018-2028, 2017). De esos países, China y México compiten directamente con el sector del Capsicum Peruano, mientras que España y Países Bajos tienen intereses comunes debido a la estacionalidad del producto.

5.2 Potencial de la industria del Capsicum

Según D'Alessio (2015), el potencial de la industria del Capsicum en el Perú es análogo al potencial nacional analizado en el Capítulo III, por lo que corresponde también analizar en este punto los siete dominios de Hartmann, los cuales son los siguientes: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

Demográfico. El Perú cuenta con una población que asciende a los 31,237,385 habitantes según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) lo que significa que es el quinto país más poblado de Sudamérica. En el Perú la producción de Capsicum se concentra en 5 regiones importantes, las cuales son: Lambayeque, Pasco, Lima, Tacna y La Libertad (ADEX, 2018a). Entre ellas, Lambayeque se ha consolidado como el primer productor del país con más de 61 mil toneladas de ajíes y pimientos producidos, de los que se destacan el pimiento morrón y el ají mocho. Asimismo, es considerada la región con más hectáreas de cultivos cosechadas a nivel nacional, pasando de tener 1,500 hectáreas en el 2015 a tener 2,175 hectáreas en el 2017 (ADEX, 2018b). Lambayeque, Lima y Pasco concentran el 71.5% de la producción nacional. Como se menciona en el Capítulo I, las principales variedades de Capsicum que se producen en Perú, en diversas presentaciones, son: (i) Morrón; (ii) ají nativo; (iii) páprika, (iv) rocoto; y, (v) piquillo. La principal presentación de las exportaciones

peruanas son las conservas (60% del sector en el año 2016) y la segunda son los Capsicum secos (36% de las exportaciones en el 2016).

Geográfico. Si bien en el Perú la costa peruana y Arequipa son vistas como las zonas productoras de Capsicum por excelencia, existen otras áreas con similar potencial en las cuales es necesario que se genere una mayor inversión como lo es la zona de Oxapampa que es de donde se obtiene casi toda la producción de Rocoto del Perú y en donde existen más de 2,000 hectáreas de Rocoto. De esta misma manera, las zonas de los valles interandinos tienen un gran potencial debido a que el costo de inversión por hectárea es menor. Esta diversidad de zonas entrega grandes oportunidades para el desarrollo de la industria del Capsicum lo cual busca que el Perú, al tener un producto competitivo en el mundo e inocuo, definitivamente crezca de manera exponencial (Redagrícola, 2017). En la Tabla 6 del Capítulo I se puede apreciar la distribución por departamento y presentación del Capsicum en el Perú al 2012, según las cifras del Ministerio de Agricultura.

Económico. La situación económica del Perú en los últimos dos años presenta tasas de crecimiento del orden 2.5% y se espera que este 2018 el crecimiento de la tasa real sea superior al 4%, mayor al registrado el año anterior. Si bien el Fenómeno del Niño afectó la economía del Perú, el segundo trimestre del año 2017 se tomaron las medidas necesarias para poder contrarrestar este embate climático lográndose que la actividad productiva del Perú creciera a tasas del 5.4% en este segundo trimestre del año 2018, en donde el aporte de la actividad agrícola ha sido determinante para esto, y en donde la industria del Capsicum juega un papel fundamental y asimismo estas condiciones ayudan a que su crecimiento siga siendo propicio en el país (Gestión, 2018c). El Perú actualmente cuenta con acuerdos comerciales con los principales mercados del mundo los cuales, gracias a ellos, se encuentran abiertos para que los millones de consumidores puedan conocer y disfrutar de los productos y servicios que el Perú exporta. La continuidad de éstos y la firma de nuevos acuerdos con otros mercados va a ser

importante y determinante para el crecimiento de la industria del Capsicum en el Perú y su posicionamiento en el mundo. De todas las variedades que se producen en Perú, la páprika es el mayor valor exportado, seguido por el piquillo, conforme se aprecia en la Tabla 8 del Capítulo I.

Tecnológico-Científico. La inversión en el Perú para temas de investigación y desarrollo es del 0.08% de su PBI anual, según el último censo realizado por CONCYTEC en el 2016, siendo uno de los países más rezagados de la región en este aspecto y estando por debajo de Colombia, Chile y México (países de la Alianza del Pacífico). Esto afecta directamente el crecimiento y la competitividad de la industria del Capsicum en el Perú, pues es necesario destinar más inversión para identificar nuevas técnicas de producción que generen una mayor demanda en el mercado internacional y que a su vez ayude al país a reducir la brecha de la pobreza e impulse su economía. Perú está invirtiendo cerca de 600 millones de soles en innovación tecnológica en 5 años para impulsar las exportaciones agrarias, lo que afecta directa y positivamente a la industria del Capsicum (Chau, E., 2018). El Estado está contribuyendo junto con la academia y las empresas privadas a desarrollar los llamados Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica [CITE] las cuales buscan promover la innovación e impulsar el uso de nuevas tecnologías entre los productores, empresas, asociaciones y cooperativas. Dicho esto, se ha creado la red CITE, la cual tiene como tarea impulsar la innovación tecnológica, fomentar la investigación aplicada, la especialización, la transferencia tecnológica y la difusión de conocimientos tecnológicos en cada cadena productiva logrando así la mejora de la productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas con innovación, tecnología y calidad. Actualmente hay 46 CITE a nivel nacional, 27 de ellos son públicos y 19 son privados de las cuales 2 de ellos son unidades técnicas (ITP, 2018).

Histórico, psicológico y sociológico. Conforme se ha explicado en el Capítulo I, no se puede comprender el sector industrial del Capsicum sin comprender la relevancia histórica que ha tenido este vegetal dentro de la cultura peruana. No sólo porque es una planta originaria del Alto Perú (Perú y Bolivia) o porque existe una gran variedad de especies ancestrales que se producen bajo territorio peruano, sino porque su importancia se remonta desde los primeros asentamientos humanos (restos arqueológicos en la cueva de Guitarrero, Ancash que datan de 8,600-8,000) hasta nuestros días, pasando por las culturas prehispánicas, la cultura incaica y el mestizaje de la colonia y las migraciones de la República. El Capsicum ha sobrevivido como ingrediente principal en la comida peruana y hoy, esta herencia milenaria, es una fortaleza dentro de un mundo globalizado que valora la autenticidad, la calidad y biodiversidad de productos.

Desde una perspectiva psicológica y sociológica, la importancia que tiene actualmente la gastronomía peruana en el mundo (incluyendo la de su ingrediente principal: el Capsicum), permite visualizar la importancia que tiene este producto en la construcción de una identidad peruana (individual y colectiva) y con ella la enorme posibilidad de que sea un producto bandera del Perú que se proyecta hacia el mundo. La comida peruana es motivo de orgullo, de unión e integración como país. Esto es así porque, como afirma Margarita Sánchez, el alimento está en el centro de la vida social y su consumo adquiere una significación y un poder inmensos en las sociedades pasadas y presentes. Se incorpora a nosotros no solo orgánicamente sino también socialmente (“somos lo que comemos”). Primero, porque el control del alimento implica poder sobre el cuerpo humano (satisfacer el hambre) y porque al atribuírsele muchos significados (los miedos y tabúes sobre ciertos alimentos, el desarrollo de tecnologías y rituales purificadores antes de su ingesta, la experiencia que supone para los sentidos a través de la vista, el olfato, el gusto, o el tacto, estar influenciados por el estatus, ideología, religión, género, etc.) está ligado a episodios de recuerdos y a la memoria. Por todos estos

condicionantes, Sanchez afirma -basada en numerosos autores- que el alimento tiene el potencial para construir identidades individuales y crear memorias que mantengan estructuras sociales mediante la creación de una identidad común. (Sanchez, 2008).

Organizacional y administrativo. En Perú no existe una autoridad autónoma que regule o promocioe directamente el Capsicum a nivel nacional o internacional. El Estado peruano actúa a través del Ministerio de Agricultura y Riego -MINAGRI- y a través de Agencia de Promoción de la Inversión privada – PROINVERSIÓN. En el sector privado, la Asociación de Exportadores – ADEX cuenta con el Comité de Capsicum dentro de la Gerencia de Agroexportaciones. Este Comité organiza anualmente la Convención Internacional del Capsicum. Actualmente, no se cuenta con un reconocimiento internacional sobre la denominación de origen del Capsicum peruano. Es la meta pendiente de lograr en los próximos años.

Militar. Las Fuerzas Armadas (Fuerza Aérea, Marina de Guerra del Perú y ejército Peruano) y las Fuerzas Policiales (una sola fuerza) constituyen las entidades encargadas de la seguridad en el Perú. El Perú cuenta con una de las Fuerzas Armadas más poderosas de América Latina (se ubica en el cuarto puesto). Ambas fuerzas cuentan con mucha experiencia lograda a través de los años debido al conflicto interno ocasionado por el terrorismo y el narcotráfico. Actualmente, el terrorismo es residual y el narcotráfico está focalizado solo en algunas partes del territorio peruano (VRAEM). Esta situación de seguridad propicia un entorno seguro para la actividad agrícola en las principales regionales productoras de Capsicum (Lambayeque, Lima, Pasco, La Libertad y Tacana), a diferencia de lo ocurrido en la década de los ochenta cuando los agricultores debieron desplazarse y dejar sus cultivos como consecuencia del terrorismo.

5.3 Principios Cardinales de la Industria del Capsicum

Los principios cardinales de Hartmann pueden ser aplicados a una organización o industria para identificar las oportunidades y amenazas. Al igual que en el análisis de los principios cardinales aplicables a la política exterior de un país descritos en el numeral 3.1.3, los principios cardinales son: (a) la influencia de terceras partes; (b) los lazos pasados y presentes; (c) el contra balance de intereses; y, (d) la conservación de enemigos.

Influencia de terceras partes. La industria del Capsicum peruana interactúa con varias otras industrias y organizaciones de diversas maneras; sin embargo, dichas relaciones se ven influenciadas por terceros que buscan obtener beneficios propios que no necesariamente resultan coincidentes con los intereses de la industria analizada. En el caso del Capsicum peruano, varios de los mayores productores y exportadores del país también son importantes jugadores en las industrias de los espárragos, arándanos, alcachofas, palta y mango. Por ello, cuando se negocian tratados internacionales entre el Perú y otras naciones o bloques económicos, se busca de manera conjunta entre todas estas industrias apoyar al gobierno peruano las negociaciones para conseguir la apertura de nuevos mercados tanto en lo referido a la reducción de barreras arancelarias como en lo referido a normas fitosanitarias. Asimismo, en lo referido al control de plagas y pestes, debido a que estos cultivos tienden a estar sembrados en zonas aledañas entre ellos, en el uso de fertilizantes, agroquímicos y pesticidas se busca que no generen externalidades negativas entre los mismos. La innovación en el uso de nuevos insumos para controlar plagas y pestes son rápidamente compartidas entre estas industrias a pesar de que pueden ser empresas que produzcan lo mismo, pues el control exitoso de estos problemas ayuda a que los productos agrícolas peruanos no sufran de vetos de ingreso a los mercados internacionales más exigentes como lo son el Japón, Australia y Medio Oriente (donde además los precios de venta y márgenes comerciales son mayores). Así como otras industrias agrícolas dentro del Perú tienen intereses o influencias que apoyan al Capsicum

peruano, también existen otras industrias cuyos intereses son contrapuestos y buscan influir en la relación de manera negativa. Las industrias de Capsicum de otros países productores son terceras partes que buscan evitar la apertura de nuevos mercados para los productos peruanos, como sería el caso de la industria del Capsicum mexicana que utiliza el Capsicum peruano como insumo para la elaboración de sus propios productos y que no tiene ningún interés en que Perú adquiera por sí mismo relevancia en el mercado global.

Lazos pasados, presentes y futuros. La reforma agraria iniciada en junio de 1969 y que duró hasta 1976 afectó cerca de un 47% de las tierras útiles del Perú. Sin embargo, tal como lo comenta Caballero (1977), ya desde antes de esta reforma el sector de la pequeña propiedad parcelaria incluía a la mayor parte del campesinado. Tal como se presentó en la Tabla 6, incluso en el 2012, la mayoría de las hectáreas sembradas de Capsicum en el Perú se encuentran en parcelas agrícolas menores a las 10 hectáreas. Estas pequeñas unidades productivas no cuentan con la escala suficiente (ni están mayoritariamente asociadas entre ellas) para lograr beneficios económicos, tecnológicos o tener acceso a mercados, como sí lo tienen las mayores unidades productivas. Estas pequeñas unidades productivas tienden a estar enfocadas en las variedades de Capsicum de consumo interno del país, mientras que las unidades productivas mayores tienden a estar enfocadas en los mercados externos. Hasta ahora, la interacción directa entre ambos segmentos de la industria resulta limitado; sin embargo, esquemas colaborativos entre ambos resulta vital para el desarrollo exitoso de la industria hacia adelante. La posibilidad de establecer lazos asociativos (como ocurrió en España hace algunas décadas y que se detallaron en la Matriz Perfil Referencial en el numeral 3.7) permitirá un crecimiento exponencial de la industria y la capacidad de que el Perú se vuelva un líder global en la producción de Capsicum en todas sus presentaciones tal como se establece en la visión de la industria definida en el numeral 2.2.

Contra-balance de los intereses. En particular, México y España que son dos importantes países productores y exportadores de Capsicum a nivel mundial y que compiten con la industria Capsicum del Perú, son economías que están abiertas para los productos peruanos, pero no están interesados en que otros países también lo hagan. Esto se debe a que dichos países reprocessan los productos peruanos, les agregan valor y luego logran reexportarlos como propios cumpliendo con las normas aduaneras relacionadas con la denominación de origen debido al valor agregado que introdujeron dentro de su territorio.

Conservación de los enemigos. La competencia motiva a que las industrias y organizaciones innoven y busquen satisfacer de manera competitiva las necesidades de los consumidores y clientes. En el caso de la industria de Capsicum del Perú, la innovación de la industria en Holanda ha logrado ser un referente global tal como se presentó en el numeral 3.7 utilizando nuevas tecnologías para lograr abastecer de productos frescos, en conserva y congelados a lo largo de todo el año, a pesar de que su ubicación geográfica debería llevarlos a tener capacidad de producir sólo en los meses cálidos del hemisferio norte. Estas nuevas tecnologías, en la medida en que sean implementadas en el Perú, reducirá la ventana para que nuevos actores con intereses opuestos puedan ingresar a competir en el mercado global de Capsicum y con ello se origine la aparición de nuevos enemigos.

5.4 Matriz de Intereses de la Industria del Capsicum

Tabla 36

Matriz de Intereses de la Industria del Capsicum del Perú (MIO)

Interés Nacional	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Incrementar la producción	+ Empresas Peruanas de Capsicum + MINAGRI + PRODUCE + ProInversión	- Otros países exportadores de Capsicum - Industrias sustitutas	+ Industria Peruana de espárragos, alcachofas, arándanos, paltas y mangos
2. Incrementar la competitividad	+ Empresas Peruanas de Capsicum + MINAGRI + PRODUCE + ProInversión	- Otros países exportadores de Capsicum - Industrias sustitutas	+ Industria Peruana de espárragos, alcachofas, arándanos, paltas y mangos
3. Ingresar a nuevos mercados en el exterior	+ Empresas Peruanas de Capsicum + MINAGRI + ProInversión + MINCETUR + ADEX	- Otros países exportadores de Capsicum - Industrias sustitutas	+ Industria Peruana de espárragos, alcachofas, arándanos, paltas y mangos
4. Expandir participación de mercado en los mercados del exterior donde ya se participa	+ Empresas Peruanas de Capsicum + MINAGRI + PRODUCE + ProInversión + MINCETUR + ADEX	- Otros países exportadores de Capsicum - Industrias sustitutas	+ Industria Peruana de espárragos, alcachofas, arándanos, paltas y mangos
5. Promover la asociatividad	+ Empresas Peruanas de Capsicum + MINAGRI + PRODUCE + ADEX		+ Industria Peruana de espárragos, alcachofas, arándanos, paltas y mangos
6. Innovar para incrementar el valor agregado	+ Empresas Peruanas de Capsicum + MINAGRI + PRODUCE + INIA + CONCYTEC + Universidades + APEGA	- Otros países exportadores de Capsicum - Industrias sustitutas	+ Industria Peruana de espárragos, alcachofas, arándanos, paltas y mangos

(+) Comunes (-) Opuestos

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo son aquellos que nos permiten acercarnos a la Visión que se ha planteado para el sector del Capsicum peruano. En tal sentido, todas las estrategias que se planteen con posterioridad estarán destinadas a que se cumplan estos objetivos dentro de un horizonte de tiempo que sea acorde con dicha visión y que tome en cuenta los intereses del sector y las áreas de resultados clave (áreas donde el sector debe destacar y ser excelente, también denominadas ARC). Siendo ello así, de acuerdo con nuestra visión y con los intereses del sector del Capsicum peruano, nuestro horizonte de tiempo, en función a las características de la industria, es de 10 años.

Dentro del plazo propuesto, los objetivos de largo plazo del sector del Capsicum peruano son los siguientes:

Objetivo de Largo Plazo (OLP1). Al 2028, aumentar la productividad a 40 toneladas por hectárea en promedio. Al 2012, la productividad era de 12 toneladas por hectárea en promedio en el Perú (Carrión, 2017 y MINAGRI, 2017). Esta mejora en productividad es ambiciosa pues significa un incremento de 233% en la cantidad producida por hectárea en el año 2012; sin embargo, es también realista pues está por debajo de las 75 toneladas en promedio que consiguieron los invernaderos de Almería en España en la campaña 2013/2014 para la producción de pimientos de la variedad California (Hortoinfo, 2015).

Objetivo de Largo Plazo (OLP2). Al 2028, incrementar la producción mediante el aumento de las áreas de cultivo en todas las regiones llegando a 55,000 hectáreas de producción total. Al 2012 se registró 14,365 hectáreas (MINAGRI, 2017). Tan sólo tomando en cuenta la información proporcionada por tres de las actuales empresas líderes en el sector del Capsicum peruano como son Danper Trujillo S.A.C., Gandules Inc S.A.C., y ECOSAC Agrícola S.A.C., se puede observar que estas cuentan conjuntamente con un total de más de

11,130 hectáreas disponibles para la siembra de Capsicum de los cuales durante el 2018 sembraron 4,790 hectáreas por lo que tan sólo entre estas tres, el área de cultivo puede expandirse en más de 6,300 hectáreas en los próximos años. Si además se toma en cuenta que nuevos proyectos de irrigación como Majes-Siguas II y Chavimochic III expandirán la frontera agrícola peruana en zonas aptas para el cultivo de los Capsicum (45,000 y 63,000 hectáreas, respectivamente), el objetivo al 2028 planteado es factible. Si el Perú consigue mejoras relacionadas con el OLP1, este OLP2 se beneficiará con sinergias positivas pues además de las actuales empresas que ya están presentes en el país, sería probable que empresas internacionales con experiencia en el sector puedan estar interesadas en entrar a operar en el Perú.

Objetivo de Largo Plazo (OLP3). Al 2026, disminuir el número de unidades agropecuarias dedicadas a la siembra del Capsicum en aproximadamente un 10%, pasando de 1,110 a 1,010 en Lima, y de 1,032 a 932 en Arequipa, a través de la conformación de una cooperativa en cada región mencionada (MINAGRI, 2013). Tal como se describió en los primeros capítulos de Plan Estratégico, la productividad de los pequeños y medianos agricultores de Capsicum es bastante inferior a la obtenida por los grandes productores (Garay, 2017). Esta diferencia no sólo se debe a aspectos agrícolas tal como acceso a tecnología, maquinaria, semillas mejoradas, sino que también es producto de los menores márgenes que obtienen al no contar con escala suficiente como para entrar de manera directa en los mercados internacionales. Este objetivo busca agremiar a los pequeños agricultores de al menos dos de las principales zonas productoras de Capsicum en el Perú para que actúen y reaccionen al unísono dentro de una misma estructura productiva. Los pequeños productores dejarán de ser pequeños microempresarios para convertirse en accionistas minoritarios de una entidad mayor, y si la gerencia profesional e independiente lo ve necesario pues también en empleados o proveedores de la misma.

Objetivo de Largo Plazo (OLP4). Incrementar al 2028 las exportaciones obtenidas en el año 2016 de Capsicum en conserva de 150 a 350 millones de USD anuales FOB, secos de 89 a 160 millones de USD anuales FOB y frescos de menos de 1 millón a 100 millones de USD anuales FOB (MINAGRI, 2017); logrando así convertirse en el líder mundial en conservas, escalar una posición del cuarto al tercer lugar en secos y ubicarse dentro de los 20 principales países en frescos.

Objetivo de Largo Plazo (OLP5). Al 2028, lograr una inversión de USD 8 millones en investigación y desarrollo para el crecimiento de la industria del Capsicum, lo que equivale aproximadamente al 0.25% de las exportaciones de la industria en 10 años. Al 2015, se estima que la industria invirtió aproximadamente el 0.07% en investigación y desarrollo (Camposol, 2016 & Camposol, 2017).

Objetivo de Largo Plazo (OLP6). Al 2028, lograr que el Capsicum peruano sea reconocido como “SuperFoods Perú” y como denominación de origen por al menos cinco países de destino. La marca “SuperFoods Perú” fue creada recién en el 2017 (MINCETUR, 2018) y la denominación de origen para el Capsicum peruano, al 2018, todavía no ha sido creada; por lo que no han sido incorporadas dentro de algún acuerdo comercial vigente.

En la Tabla 37 se presentan los Objetivos a Largo Plazo definidos para la Industria del Capsicum en el Perú.

Tabla 37

Objetivos de Largo Plazo

Área Resultado Clave	Indicadores	OLP	Objetivo a Largo Plazo	Tiempo	Valor Inicial	Valor Final
Eficiencia	Toneladas producidas	OLP1	Al 2028, aumentar la productividad a 40 toneladas por hectárea en promedio. Al 2012, la productividad era de 12 toneladas por hectárea en promedio en el Perú.	2028	12	40
Capacidad	Hectáreas sembradas	OLP2	Al 2028, incrementar la producción mediante el aumento de las áreas de cultivo en todas las regiones llegando a 55,000 hectáreas de producción total. Al 2012 se registró 14,365 hectáreas.	2028	14,365	55,000
Plan Estratégico	Número de unidades agropecuarias	OLP3	Al 2026, disminuir el número de unidades agropecuarias dedicadas a la siembra del Capsicum en aproximadamente un 10%, pasando de 1,110 a 1,010 en Lima, y de 1,032 a 932 en Arequipa, a través de la conformación de una cooperativa en cada región mencionada.	2026	1,110 1,032	1,010 932
Ventas	Exportaciones	OLP4	Incrementar al 2028 las exportaciones obtenidas en el año 2016 de Capsicum en conserva de 150 a 350 millones de USD anuales FOB, secos de 89 a 160 millones de USD anuales FOB y frescos de menos de 1 millón a 100 millones de USD anuales FOB; logrando así convertirse en el líder mundial en conservas, escalar una posición del cuarto al tercer lugar en secos y ubicarse dentro de los 20 principales países en frescos.	2028	150 89 1	350 160 100
Innovación	Dólares americanos invertidos en investigación y desarrollo	OLP5	Al 2028, lograr una inversión de USD 8 millones en investigación y desarrollo para el crecimiento de la industria del Capsicum, lo que equivale aproximadamente al 0.25% de las exportaciones de la industria en 10 años. Al 2015, se estima que la industria invirtió aproximadamente el 0.07% en investigación y desarrollo.	2028	0.07%	0.25%
Posición Estratégica en el mercado	Número de países que reconozcan D.O. Capsicum Perú	OLP6	Al 2028, lograr que el Capsicum peruano sea reconocido como “SuperFoods Perú” y como denominación de origen por al menos cinco países de destino.	2028	0	5

5.6 Conclusiones

Los objetivos a largo plazo definidos están orientados a alcanzar la visión del sector industrial del Capsicum, considerando sus intereses. Estos consisten en: (a) incrementar la productividad y a través de ella las ventajas comparativas del sector; (b) ingresar a nuevos mercados internacionales y expandir los mercados ya existentes; (c) promover la asociatividad de los agricultores pequeños y grandes para mejorar su calidad de vida; (d) promover la innovación para incrementar el valor agregado (mejorando la calidad de los productos, optimizando la cadena de abastecimiento, generando nuevas técnicas de producción, etc.). Para ello, el horizonte de tiempo que la industria plantea para su cumplimiento es de 10 años.

Estos objetivos consideran el evidente potencial que tiene el sector industrial del Capsicum como resultado de analizar sus aspectos más relevantes, es decir, las variables demográficas, geográficas, económicas, históricas, psicológicas y sociológicas, las cuales muestran ventajas comparativas con relación a otros productos peruanos y extranjeros, dentro de una economía en crecimiento donde se presentan oportunidades hacia nuevos mercados internacionales. Sin embargo, es importante también tener en cuenta la necesidad de mejorar en aspectos tecnológicos (que permitan incentivar la inversión en innovación tomando como referencia la industria de los países bajos) y en aspectos organizacionales y administrativos (que permitan incentivar la asociatividad para que las pequeñas unidades productivas participen de este crecimiento). Finalmente, los objetivos a largo plazo han tomado en cuenta la competencia que representa México y España como países exportadores de Capsicum.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se tratarán las dos fases siguientes que hacen parte de la etapa de formulación estratégica que son la fase de emparejamiento (proceso-combinación) y la fase de salida (productos-decisión). La fase de emparejamiento es aquella en la cual se generan las estrategias combinando los recursos y las habilidades internas con las amenazas y las oportunidades derivadas de los factores externos. La fase de salida utiliza la información que se generó de la fase de entrada y las estrategias de la fase de emparejamiento para así escoger las que sean más relevantes. Para llevar a cabo esto, se harán uso de las siguientes matrices: (i) Matriz de las Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas o MFODA; (ii) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción o MPEYEA; (iii) Matriz del Boston Consulting Group o MBCG; (iv) Matriz Interna-Externa o MIE; (v) Matriz de la Gran Estrategia o MGE; (vi) Matriz de Decisión Estratégica o MDE; (vii) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico o MCPE; (viii) Matriz de Rumelt o MR; y (ix) Matriz de Ética o ME (D'Alessio, 2015).

6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

De acuerdo con D'Alessio (2015), esta es una herramienta de análisis situacional la cual que es considerada una de las más importantes y conocidas ya que demanda de los analistas tener cualidades intuitivas. De esta se generan estrategias en los cuadrantes Fortaleza y Oportunidades [FO], Fortalezas y Amenazas [FA], Debilidades y Oportunidades [DO], y Debilidades y Amenazas [DA].

Estrategias FO. Producto del análisis realizado, a continuación, se presentan las estrategias FO definidas para la Industria del Capsicum en el Perú:

1. Constituir y operar cooperativas con productores pequeños, incorporando a profesionales calificados, con financiamiento privado y/o público buscando ser más competitivo incorporando las mejores prácticas y estándares en el sector;
2. Constituir y operar CITE, incorporando la experiencia del sector y el financiamiento de las grandes empresas y del Estado, las que realizarán investigaciones y generarán certificaciones cumpliendo un rol de soporte técnico;
3. Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "SuperFoods Perú" en los mercados de EEUU, China, UE y México;
4. Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "SuperFoods Perú" en nuevos mercados; e
5. Incrementar la productividad de las hectáreas existentes mediante el uso de casas malla y riego tecnificado, así como agregar nuevas áreas cultivables a través de nuevos productores.

Estrategias FA. Producto del análisis realizado, a continuación, se presentan las estrategias FA definidas para la Industria del Capsicum en el Perú:

1. Fortalecer la relación público-privada a través de mesas de trabajo conjuntas con el fin de impulsar tanto la producción como la productividad del Capsicum en el Perú;
2. Desarrollar la infraestructura agrícola en el país para potenciar la producción y productividad de los campos de cultivo de Capsicum y así mejorar las exportaciones; y
3. Desarrollar alianzas estratégicas con instituciones que provean información para planificar y pronosticar las condiciones idóneas para las distintas actividades agrícolas de la industria, así como para generar planes de contingencia que ayuden a prever y compensar los posibles efectos adversos de los desastres naturales.

Estrategias DO. Producto del análisis realizado, a continuación, se presentan las estrategias DO definidas para la Industria del Capsicum en el Perú:

1. Otorgar beneficios tributarios temporales para los productores que exporten nuevos productos y/o a nuevos mercados con la finalidad de mejorar su competitividad;
2. Invertir y financiar en la implementación de la tecnología de casas malla dentro del proceso de producción del Capsicum para los pequeños y medianos agricultores;
3. Gestionar la data técnica y comercial de la industria que ayude a mejorar la cadena de valor implementando tecnologías de información;
4. Desarrollar alianzas con entidades financieras para mejorar las condiciones de financiamiento para los diversos productores y así apoyar la mejora de la cadena de valor; y
5. Certificar semillas para evitar la contaminación de los campos de cultivo del Capsicum.

Estrategias DA. Producto del análisis realizado, a continuación, se presentan las estrategias DA definidas para la Industria del Capsicum en el Perú:

1. Generar inversión pública/privada para tecnificar y estandarizar procesos en la cadena de suministros que permitan el crecimiento de los pequeños y medianos productores de Capsicum;
2. Diseñar e implementar un plan de desarrollo para los agricultores que promueva su formación y formalización; y
3. Desarrollar alianzas con aseguradoras para proveer seguros catastróficos vinculados al cambio climático que afecta a los cultivos de Capsicum.

A continuación, en la Tabla 38, se puede ver en detalle la Matriz FODA.

Tabla 38

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) de la Industria del Capsicum en el Perú.

Fortalezas		Debilidades			
F1.	Gerencia altamente capacitada y con experiencia en el sector agrícola.	D1.	Falta de competitividad de los productores más pequeños, falta de capacitación y asesoría técnica.		
F2.	Debido a la alta calidad de sus Capsicum, el Perú cuenta con potencial para desarrollar productos con valor agregado.	D2.	Poca inversión en el Perú en materia de Investigación y Desarrollo que apoye al crecimiento y conservación de la industria.		
F3.	Plan Nacional del Capsicum y apoyo de Promperú generando la estrategia "marca capsicum" soportado por éste.	D3.	Inexistencia de un repositorio central de información que concentre data actualizada de la producción de Capsicum en el Perú.		
F4.	La experiencia de empresas privadas que exportan frescos genera conocimiento sobre el manejo de casas mallas y la logística necesaria para este tipo de productos.	D4.	Bajas exportaciones de los productos frescos, los cuales representan menos del 5% de la canasta exportadora del Perú.		
F5.	La producción en contra estación del hemisferio norte, donde se concentra la mayor cantidad de producción del Capsicum del mundo.	D5.	Procesos poco tecnificados a lo largo de la cadena de suministro, en especial en los pequeños productores, generan problemas de calidad tal como el sistema de secado al sol de bajo costo pero que permite la aparición de la ocratoxina debido a la humedad.		
F6.	Inclusión del Capsicum dentro de Superfoods Perú por parte de Prompex debido a su gran valor nutricional.	D6.	Insuficiente infraestructura para el desarrollo de una posición de liderazgo internacional en la exportación de productos frescos tal como es el caso de casas mallas e invernaderos para la producción.		
F7.	Sólida posición financiera de las grandes empresas productoras de Capsicum en el Perú.	D7.	Falta de suficientes fuentes de financiamiento y de seguros agrícolas de largo plazo que permitan acelerar la expansión del sector sin requerir de un deterioro de los ratios financieros de apalancamiento y de cobertura de intereses.		
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO			
O1.	Rol promotor del estado peruano aprobando el "Plan de Desarrollo Sostenible de las especies del Capsicum 2018 -2028"	FO1.	Constituir y operar cooperativas con productores pequeños, incorporando a profesionales calificados, con financiamiento privado y/o público buscando ser más competitivo incorporando las mejores prácticas y estándares en el sector. (F1,F4,O1,O2,O3,O4,O5)	DO1.	Otorgar beneficios tributarios temporales para los productores que exporten nuevos productos y/o a nuevos mercados con la finalidad de mejorar su competitividad. (D1,D4,D6,D7,O2,O3,O4,O6)
O2.	Acuerdos Comerciales con EEUU, China, UE y México eliminando los aranceles a la importación y exportación de las especies del género Capsicum	FO2.	Constituir y operar CITE, incorporando la experiencia del sector y el financiamiento de las grandes empresas y del Estado, las que realizarán investigaciones y generarán certificaciones cumpliendo un rol de soporte técnico. (F1,F2,F4,F7,O1,O3,O5)	DO2.	Invertir y financiar en la implementación de la tecnología de casas malla dentro del proceso de producción del Capsicum para los pequeños y medianos agricultores. (D1,D2,D4,D6,D7,O1,O2,O3,O5)
O3.	Apertura de nuevos segmentos a través de la diversificación de productos (Frescos)	FO3.	Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "SuperFoods Perú" en los mercados de EEUU, China, UE y México. (F1,F2,F3,F6,O1,O2,O3)	DO3.	Gestionar la data técnica y comercial de la industria que ayude a mejorar la cadena de valor implementando tecnologías de información. (D1,D2,D3,O1,O2,O5,O6)
O4.	Leyes de incentivos tributarios (IR, IGV y Drawback) y de flexibilidad laboral que promueven el desarrollo del sector agrario.	FO4.	Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "SuperFoods Perú" en nuevos mercados. (F1,F2,F3,F6,O1,O3,O6)	DO4.	Desarrollar alianzas con entidades financieras para mejorar las condiciones de financiamiento para los diversos productores y así apoyar la mejora de la cadena de valor. (D1,D6,D7,O2,O6)
O5.	Rápido avance y desarrollo de las nuevas tecnologías	FO5.	Incrementar la productividad de las hectáreas existentes mediante el uso de casas malla y riego tecnificado, así como agregar nuevas áreas cultivables a través de nuevos productores. (F1,F4,F5,O1,O2,O3,O5,O6)	DO5.	Certificar semillas para evitar la contaminación de los campos de cultivo del Capsicum. (D1,D2,D5,O1,O2,O5,O6)
O6.	Apertura de nuevos mercados en países miembros del APEC (Tailandia y Vietnam)				
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA			
A1.	Poca presencia de las instituciones del estado	FA1.	Fortalecer la relación público-privada a través de mesas de trabajo conjuntas con el fin de impulsar tanto la producción como la productividad del Capsicum en el Perú. (F1,F3,F4,A1,A2,A3,A4,A6)	DA1.	Generar inversión pública/privada para tecnificar y estandarizar procesos en la cadena de suministros que permitan el crecimiento de los pequeños y medianos productores de Capsicum. (D1,D5,D6,A2,A6)
A2.	Elevados niveles de empleo informal y baja productividad	FA2.	Desarrollar la infraestructura agrícola en el país para potenciar la producción y productividad de los campos de cultivo de Capsicum y así mejorar las exportaciones. (F4,F5,F7,A1,A3,A4,A6)	DA2.	Diseñar e implementar un plan de desarrollo para los agricultores que promueva su formación y formalización.(D1,D5,A1,A2,A4)
A3.	Posibles aumentos de tasas impositivas o creación de nuevas que podrían afectar las inversiones a futuro	FA3.	Desarrollar alianzas estratégicas con instituciones que provean información para planificar y pronosticar las condiciones idóneas para las distintas actividades agrícolas del sector así como para generar planes de contingencia que ayuden a prever y compensar los posibles efectos adversos de los desastres naturales. (F1, F3, A1, A5)	DA3.	Desarrollar alianzas con aseguradoras para proveer seguros catastróficos vinculados al cambio climático que afecta a los cultivos de Capsicum. (D1,D3,D5,D7,A1,A5)
A4.	Corrupción en el país a nivel empresarial y político				
A5.	Exposición al cambio climático y fenómenos naturales adversos				
A6.	Deficiente infraestructura para el desarrollo agrícola				

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

Según D'Alessio (2015), esta matriz se usa para determinar la posición estratégica más apropiada para una organización mediante dos ejes que combinan los factores relacionados a la industria que son las fortalezas de la industria [FI] y la estabilidad del entorno [EE], y otros dos ejes que combinan los factores relacionados a la organización que son la fortaleza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC].

En la Tabla 39 y Figura 25 se presentan los resultados de los factores determinantes que componen los ejes de la Matriz PEYEA y que afectan directamente a la Industria del Capsicum en el Perú. En ella, podemos evidenciar que tomando en cuenta los factores que corresponden al análisis interno, la Industria del Capsicum tiene una fortaleza financiera media con una leve tendencia a mejora debido a que presenta un retorno de la inversión alto, con flujos de cajas de la misma manera altos y cuyos inventarios son de relativa rápida rotación. Asimismo, posee una ventaja competitiva alta dado a que la calidad del producto es muy alta creando un entorno favorable para la salida a mercados internacionales, sin embargo, la reducida tecnificación en los procesos se convierte en un cuello de botella para poder ganar más competitividad. Y tomando en cuenta los factores que corresponden al análisis externo, evidenciamos que la industria está jugando en un entorno con una estabilidad alta con cambios tecnológicos poco frecuentes lo que permite invertir en tecnologías que van a lograr retornos en la inversión, con tasas de inflación realmente bajas, una demanda poco variable y con bastantes barreras de entrada en el mercado. Sin embargo, las fortalezas que posee la industria son bajas debido a que el género del Capsicum ha ganado un nombre importante en el boom de la cocina en el Perú lo que ha hecho que sea más utilizado en la alimentación diaria y por ende el potencial de crecimiento que tiene es enorme.

Finalizado este análisis, podemos ver que los resultados obtenidos en el análisis presentan un vector $+0.44$; $+1.85$; la industria así se ubica en el primer cuadrante cuya postura es agresiva y en la cual se pueden implementar estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical y de liderazgo en costos. Esta posición caracteriza a industrias atractivas con pocas turbulencias en el entorno, cuya ventaja competitiva es interesante la cual es muy bien cubierta por su fortaleza financiera. Por esta razón es que las estrategias de la industria del Capsicum en el Perú que apoyan la Matriz PEYEA son:

1. Crear cooperativas con productores pequeños, incorporando a profesionales calificados, con financiamiento privado y/o público buscando ser más competitivo incorporando las mejores prácticas y estándares en el sector;
2. Crear CITE, incorporando la experiencia del sector y el financiamiento de las grandes empresas y del Estado, las que realizarán investigaciones y generarán certificaciones cumpliendo un rol de soporte técnico;
3. Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "Super Food" en los mercados de EE. UU., China, UE y México;
4. Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "Super Food" en nuevos mercados;
5. Incrementar la productividad de las hectáreas existentes mediante el uso de casas malla y riego tecnificado, así como agregar nuevas áreas cultivables a través de nuevos productores;
6. Fortalecer la relación público-privada a través de mesas de trabajo conjuntas con el fin de impulsar tanto la producción como la productividad del Capsicum en el Perú;
7. Mejorar la infraestructura agrícola en el país para potenciar la producción y productividad de los campos de cultivo de Capsicum y así mejorar las exportaciones;
8. Otorgar beneficios tributarios temporales para los productores que exporten nuevos productos y/o a nuevos mercados con la finalidad de mejorar su competitividad;

9. Generar inversión y financiamiento en tecnología de casas malla dentro del proceso de producción del Capsicum para los pequeños y medianos agricultores;
10. Certificar semillas para evitar la contaminación de los campos de cultivo del Capsicum; y
11. Diseñar e implementar un plan de desarrollo para los agricultores que promueva su formación y formalización.

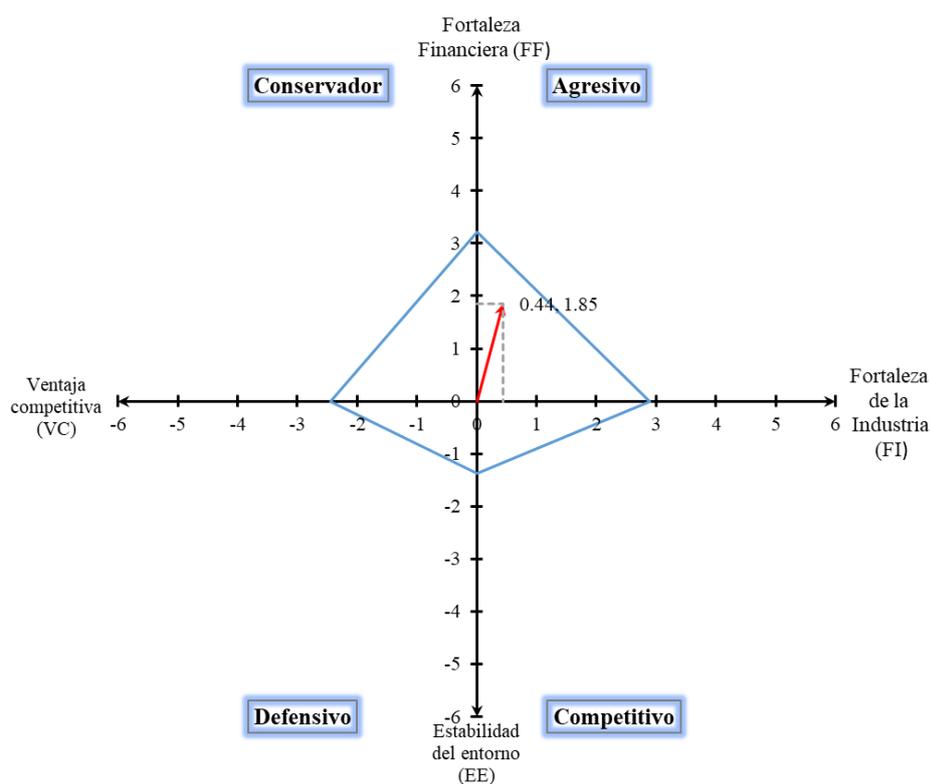


Figura 25. Gráfica de la MPEYEA de la Industria del Capsicum en el Perú.

Tabla 39

Matriz de Posición Estratégica y de Evaluación de la Acción (MPEYA) de la Industria del Capsicum en el Perú

Factores determinantes de la Fortaleza financiera (FF)									Valor	
1. Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	3
4. Capital requerido vs. capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	5
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	4
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	4
9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3
Promedio									3.22	
Factores determinantes de la Ventaja competitiva (VC)									Valor	
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	1
Promedio - 6									-2.44	
Factores determinantes de la Estabilidad del entorno (EE)									Valor	
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	5
6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	4
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
Promedio - 6									-1.38	
Factores determinantes de las Fortalezas de la industria (FI)									Valor	
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
8. Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Promedio									2.89	
Vector direccional: Eje X = FI + VC = 0.44; Eje Y = EE + FF = 1.85										

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2015), esta matriz de portafolio tiene como base (a) la relación que hay entre la participación de mercado en la industria y la generación de efectivo, y (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso del efectivo. Cuenta con cuatro cuadrantes cuyas características principales son:

- Cuadrante I Signo de Interrogación: Baja participación en un mercado de alto crecimiento. Asimismo, baja generación de efectivo en donde la necesidad del mismo es alta.
- Cuadrante II Estrella: Alta participación en un mercado de alto crecimiento. Asimismo, alta generación de efectivo en donde la necesidad del mismo también es alta.
- Cuadrante III Vacas lecheras: Alta participación en un mercado de bajo crecimiento. Asimismo, alta generación de efectivo en donde la necesidad del mismo es baja.
- Cuadrante IV Perros: Baja participación en un mercado de bajo crecimiento. Asimismo, baja generación de efectivo en donde la necesidad del mismo también es baja.

La matriz BCG desarrollada para la Industria del Capsicum en el Perú toma en consideración 3 presentaciones del género que se exportan a los mercados internacionales, y se comparan los resultados obtenidos por la industria en el Perú en los años 2015 y 2016 contra los mismos resultados obtenidos por los líderes reconocidos en el sector a nivel mundial. Los resultados del análisis se muestran en la Tabla 40. En ella podemos notar que la participación de mercado relativa de las exportaciones en el año 2016 de la industria peruana comparándola con las exportaciones reportadas por el líder mundial es de 44.30% para la presentación de las conservas, seguido por 13.57% correspondiente a la presentación de secos, y 0.08% que corresponde a la de frescos. En lo referido al crecimiento de las exportaciones peruanas entre el 2016 y el 2015, los Capsicum en presentación de frescos son los que reportaron el mayor

crecimiento con un 28.88%, seguidos por la presentación de conservas con un 1.82%; y, el de los secos reportó un decrecimiento del -5.66%.

Tabla 40

Lista de Productos de la Matriz BCG de la Industria del Capsicum en el Perú

Sector Capsicum	Líder Mundial	A. Exportaciones 2016 Líder Mundial (USD Miles FOB)	B. Exportaciones 2015 (USD Miles FOB)	C. Exportaciones 2016 (USD Miles FOB)	D. Exportaciones 2016 (%)	% Participación Medo 2016 (C/A)	Tasa de Crecimiento (%) ((C-B)/B)
Capsicum fresco	México	1,007,395	599	772	0.32%	0.08%	28.88%
Capsicum en conserva	China	339,601	147,747	150,432	62.64%	44.30%	1.82%
Capsicum seco	India	655,714	94,306	88,967	37.04%	13.57%	-5.66%
TOTAL		2,002,710	242,652	240,171	100.00%		

De esta manera, y con base en estos resultados analizados podemos apreciar en la Figura 26, que la presentación de las conservas representa en el portafolio la mayor participación posicionándose entre los cuadrantes I de Interrogante y el cuadrante IV de Perros. Esta presentación del género Capsicum se encuentra en un mercado cuya tasa de crecimiento es del 1% con niveles muy cercanos al del crecimiento de la población mundial (Banco Mundial, 2019), lo que significa que el mercado mundial de esta presentación es maduro. Por el contrario, Perú presentó del 2012 al 2016 un crecimiento anual de 5%, mientras China solo obtuvo un 3% de crecimiento en ese mismo período (MINAGRI, 2017). De mantenerse esta tasa de crecimiento peruana mayor a la de China, la posición relativa del Capsicum en conserva respecto al líder irá mejorando trasladándose hacia el cuadrante II de Estrella. En consecuencia, las acciones que se proponen realizar para mantener este nivel de crecimiento en el Perú consisten en continuar modernizando la industria y mejorando su tecnología, extendiendo estas características de las grandes agroexportadoras peruanas, hacia los pequeños productores nacionales.

En cuanto a la presentación de secos, este mercado en el Perú está conformado mayoritariamente por pequeños agricultores tradicionales, poco tecnificados, con producción en pequeñas parcelas y cuyo entorno natural permitió ganar una participación relevante en el

mercado mundial. Sin embargo, entre el 2012 y el 2016, la participación en dicho mercado decreció, pasando del 8.7% al 5.6% (MINAGRI, 2017), en un período en el cual China e India crecieron. En el 2016, con relación al año anterior, las exportaciones peruanas decrecieron en 6% ubicando esta presentación en el cuadrante IV de Perros. El mercado mundial en ese mismo año creció en 10% debido a la incorporación de nuevas tecnologías y áreas de producción en China e India. Con la finalidad de revertir esta situación las acciones que se proponen consisten en agrupar a los pequeños productores mediante cooperativas agrarias que tengan acceso a tecnología; y, por medio de los CITE creados también para tal efecto. Estas acciones pretenden lograr una tendencia de crecimiento que nos ubique en el cuadrante I de Interrogante.

Finalmente, el crecimiento de las exportaciones de Capsicum frescos en el Perú fue de 28.88% en el año 2016 (MINAGRI, 2017). Si bien en dicho año esta presentación tuvo una participación pequeña dentro del portafolio exportable del Perú, ello se debe a que las grandes empresas agroexportadoras están introduciendo recién este formato en el exterior, para lo cual están destinando pequeñas porciones de sus parcelas, implementándolas con casas malla y adquiriendo la experiencia necesaria para cumplir con los requisitos de importación en los mercados de destino. Por lo anterior esta presentación se ubica en el cuadrante I de Interrogante (alto crecimiento y reducida participación de mercado con relación al líder). Teniendo en cuenta esta situación, las estrategias que se proponen para trasladar la presentación de frescos al cuadrante II de estrella, serán de penetración en el mercado exterior, la utilización de casas malla, el desarrollo de semillas certificadas, entre otras.

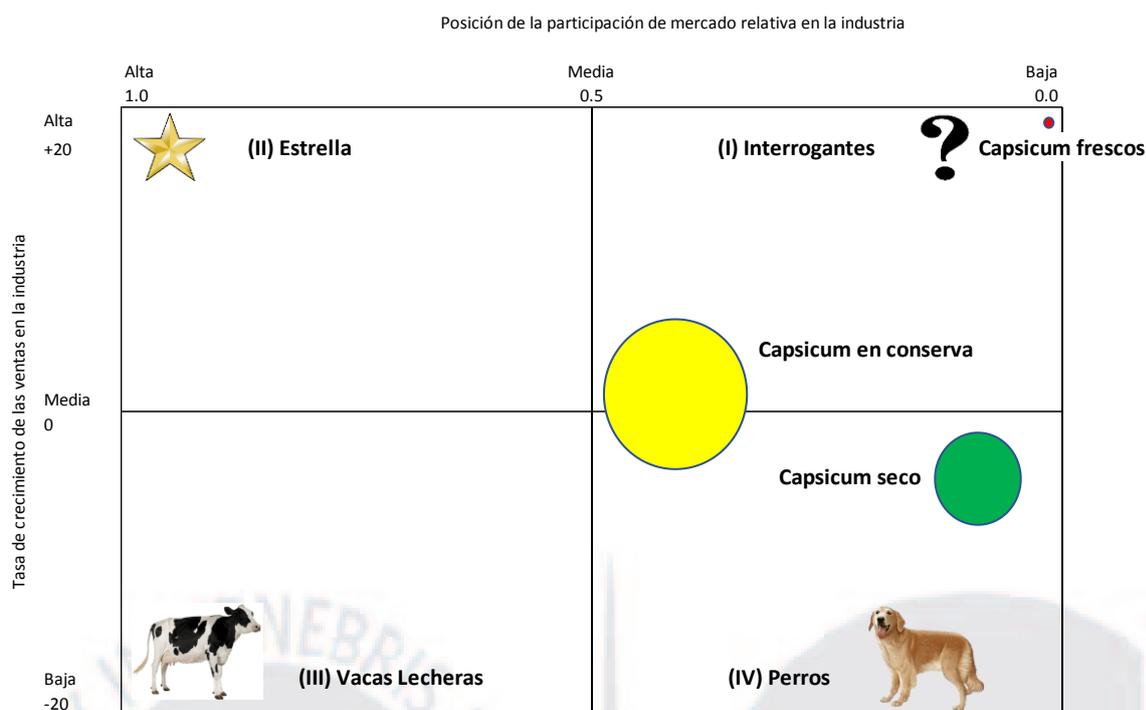


Figura 26. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de la Industria del Capsicum en el Perú

Teniendo en cuenta el análisis de la Matriz BCG, las acciones que se proponen para mejorar el portafolio de los productos exportables peruanos coinciden con algunas de las mencionadas en el análisis FODA y son las siguientes:

1. Crear cooperativas con productores pequeños, incorporando a profesionales calificados, con financiamiento privado y/o público buscando ser más competitivos incorporando las mejores prácticas y estándares en el sector;
2. Crear CITE, incorporando la experiencia del sector y el financiamiento de las grandes empresas y del Estado, las que realizarán investigaciones y generarán certificaciones cumpliendo un rol de soporte técnico;
3. Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "Super Food" en los mercados de EE. UU., China, UE y México;
4. Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "Super Food" en nuevos mercados;

5. Incrementar la productividad de las hectáreas existentes mediante el uso de casas malla y riego tecnificado, así como agregar nuevas áreas cultivables a través de nuevos productores;
6. Fortalecer la relación público-privada a través de mesas de trabajo conjuntas con el fin de impulsar tanto la producción como la productividad del Capsicum en el Perú;
7. Mejorar la infraestructura agrícola en el país para potenciar la producción y productividad de los campos de cultivo de Capsicum y así mejorar las exportaciones;
8. Establecer alianzas estratégicas con instituciones que provean información para planificar y pronosticar las condiciones idóneas para las distintas actividades agrícolas del sector, así como para generar planes de contingencia que ayuden a prever y compensar los posibles efectos adversos de los desastres naturales;
9. Otorgar beneficios tributarios temporales para los productores que exporten nuevos productos y/o a nuevos mercados con la finalidad de mejorar su competitividad;
10. Generar inversión y financiamiento en tecnología de casas malla dentro del proceso de producción del Capsicum para los pequeños y medianos agricultores;
11. Certificar semillas para evitar la contaminación de los campos de cultivo del Capsicum.
12. Generar inversión pública/privada para tecnificar y estandarizar procesos en la cadena de suministros que permitan el crecimiento de los pequeños y medianos productores de Capsicum; y
13. Diseñar e implementar un plan de desarrollo para los agricultores que promueva su formación y formalización.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio (2015), en esta matriz, que también es una de portafolio, se grafican en sus nueve celadas cada una de las divisiones o productos de una organización basándose en los puntajes totales ponderados obtenidos de las matrices EFE y EFI.

En el caso de la Industria del Capsicum en el Perú los resultados obtenidos fueron: MEFI: 2.60 (Eje X) y MEFE: 3.00 (Eje Y). Esto refleja que la industria se encuentra en la región uno la cual recomienda invertir para poder crecer (crecer y construir) implementando estrategias tanto intensivas como de integración. Dentro de esta región están enmarcados tres cuadrantes, siendo el cuadrante II el que cobija a la industria en estudio. En este cuadrante se recomienda específicamente implementar una estrategia orientada a invertir selectivamente y construir.

Finalmente, con este análisis podemos destacar que las estrategias que acompañan la Matriz Interna Externa (MIE) son:

1. Crear cooperativas con productores pequeños, incorporando a profesionales calificados, con financiamiento privado y/o público buscando ser más competitivo incorporando las mejores prácticas y estándares en el sector;
2. Crear CITE, incorporando la experiencia del sector y el financiamiento de las grandes empresas y del Estado, las que realizarán investigaciones y generarán certificaciones cumpliendo un rol de soporte técnico;
3. Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "Super Food" en los mercados de EE. UU., China, UE y México;
4. Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "Super Food" en nuevos mercados;
5. Incrementar la productividad de las hectáreas existentes mediante el uso de casas malla y riego tecnificado, así como agregar nuevas áreas cultivables a través de nuevos productores;
6. Mejorar la infraestructura agrícola en el país para potenciar la producción y productividad de los campos de cultivo de Capsicum y así mejorar las exportaciones;
7. Otorgar beneficios tributarios temporales para los productores que exporten nuevos productos y/o a nuevos mercados con la finalidad de mejorar su competitividad;

8. Generar inversión y financiamiento en tecnología de casas malla dentro del proceso de producción del Capsicum para los pequeños y medianos agricultores;
9. Certificar semillas para evitar la contaminación de los campos de cultivo del Capsicum; y
10. Generar inversión pública/privada para tecnificar y estandarizar procesos en la cadena de suministros que permitan el crecimiento de los pequeños y medianos productores de Capsicum.

En la Figura 27 se muestra la gráfica de la MIE analizada para la Industria del Capsicum en el Perú.

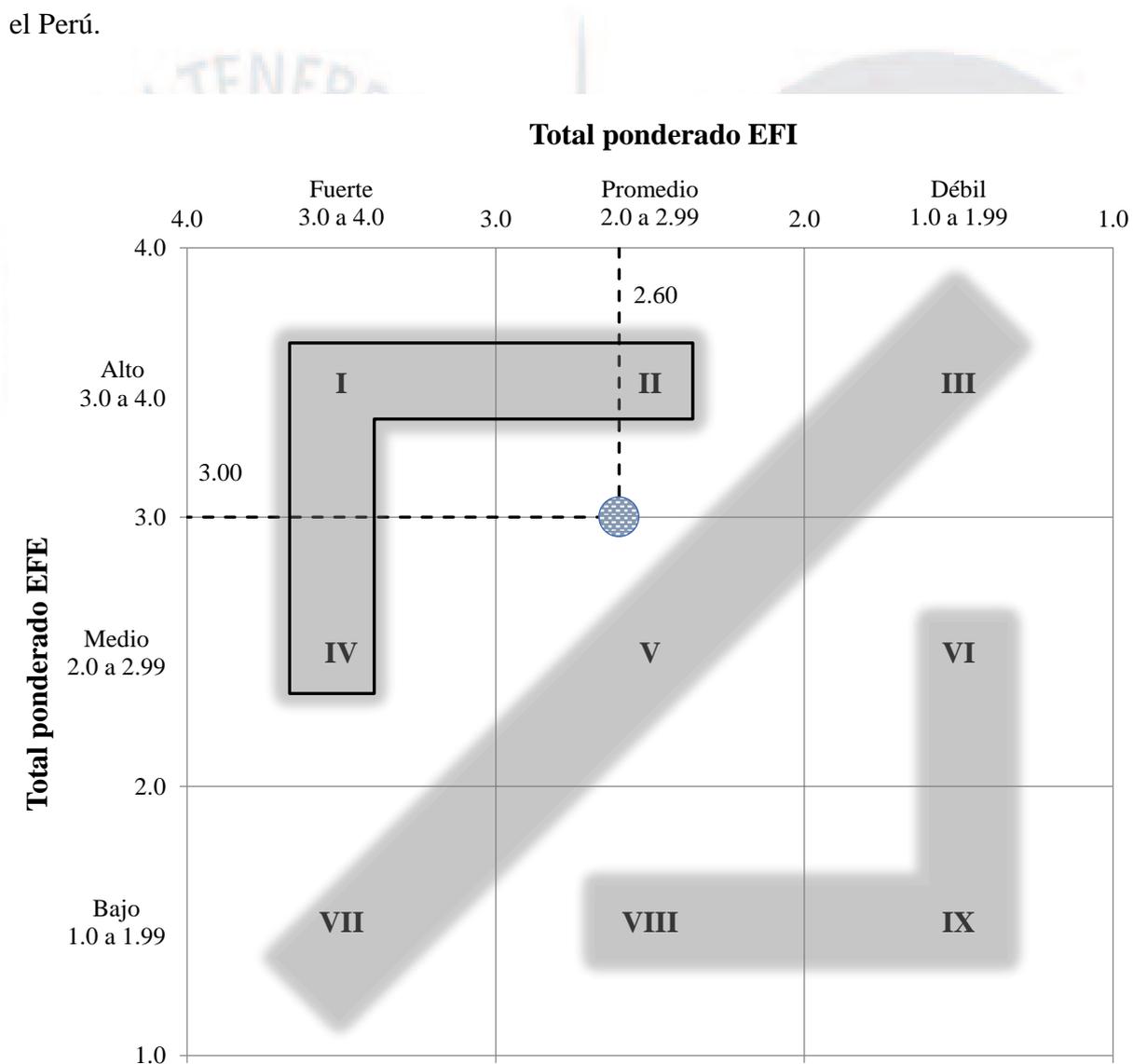


Figura 27. Matriz Interna-Externa (MIE) de la Industria del Capsicum en el Perú.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo con D'Alessio (2015), aquí es donde se evalúa cual es la mejor estrategia a elegir para la organización. La situación de un negocio se basa en el crecimiento rápido o lento del mercado y en la posición competitiva fuerte o débil en el mercado. Esto decanta en que una organización puede ser categorizada en cuatro cuadrantes: (i) Cuadrante I en donde vemos una empresa fuerte en su posición competitiva en un mercado de rápido crecimiento; (ii) Cuadrante II en donde vemos una empresa débil en su posición competitiva en un mercado de rápido crecimiento; (iii) Cuadrante III en donde vemos una empresa también débil en su posición competitiva, aunque en un mercado de lento crecimiento; y (iv) Cuadrante IV en donde finalmente vemos una empresa fuerte en su posición competitiva en un mercado de lento crecimiento.

En el análisis realizado a la Industria del Capsicum en el Perú, se ha determinado que ésta se encuentra en el cuadrante I que corresponde a industrias con una posición competitiva fuerte en mercados de rápido crecimiento. Aquí son recomendadas estrategias intensivas de penetración en el mercado, de desarrollo de mercados, y de desarrollo de productos; estrategias de integración vertical hacia adelante, hacia atrás, y horizontales; y estrategias de diversificación concéntrica.

De este análisis se concluye que las estrategias que acompañan a esta matriz son:

1. Crear cooperativas con productores pequeños, incorporando a profesionales calificados, con financiamiento privado y/o público buscando ser más competitivo incorporando las mejores prácticas y estándares en el sector;
2. Crear CITE, incorporando la experiencia del sector y el financiamiento de las grandes empresas y del Estado, las que realizarán investigaciones y generarán certificaciones cumpliendo un rol de soporte técnico;
3. Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "Super Food" en los mercados de EE. UU., China, UE y México;

4. Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "Super Food" en nuevos mercados;
5. Incrementar la productividad de las hectáreas existentes mediante el uso de casas malla y riego tecnificado, así como agregar nuevas áreas cultivables a través de nuevos productores;
6. Fortalecer la relación público-privada a través de mesas de trabajo conjuntas con el fin de impulsar tanto la producción como la productividad del Capsicum en el Perú;
7. Establecer alianzas estratégicas con instituciones que provean información para planificar y pronosticar las condiciones idóneas para las distintas actividades agrícolas de la industria, así como para generar planes de contingencia que ayuden a prever y compensar los posibles efectos adversos de los desastres naturales;
8. Otorgar beneficios tributarios temporales para los productores que exporten nuevos productos y/o a nuevos mercados con la finalidad de mejorar su competitividad;
9. Generar inversión y financiamiento en tecnología de casas malla dentro del proceso de producción del Capsicum para los pequeños y medianos agricultores;
10. Establecer alianzas con entidades financieras para mejorar las condiciones de financiamiento para los diversos productores y así apoyar la mejora de la cadena de valor;
11. Certificar semillas para evitar la contaminación de los campos de cultivo del Capsicum;
12. Generar inversión pública/privada para tecnificar y estandarizar procesos en la cadena de suministros que permitan el crecimiento de los pequeños y medianos productores de Capsicum; y
13. Establecer alianzas con aseguradoras para proveer seguros catastróficos vinculados al cambio climático que afecta a los cultivos de Capsicum.

En la Figura 28 se aprecia la Matriz de la Gran Estrategia para la industria del Capsicum en el Perú.

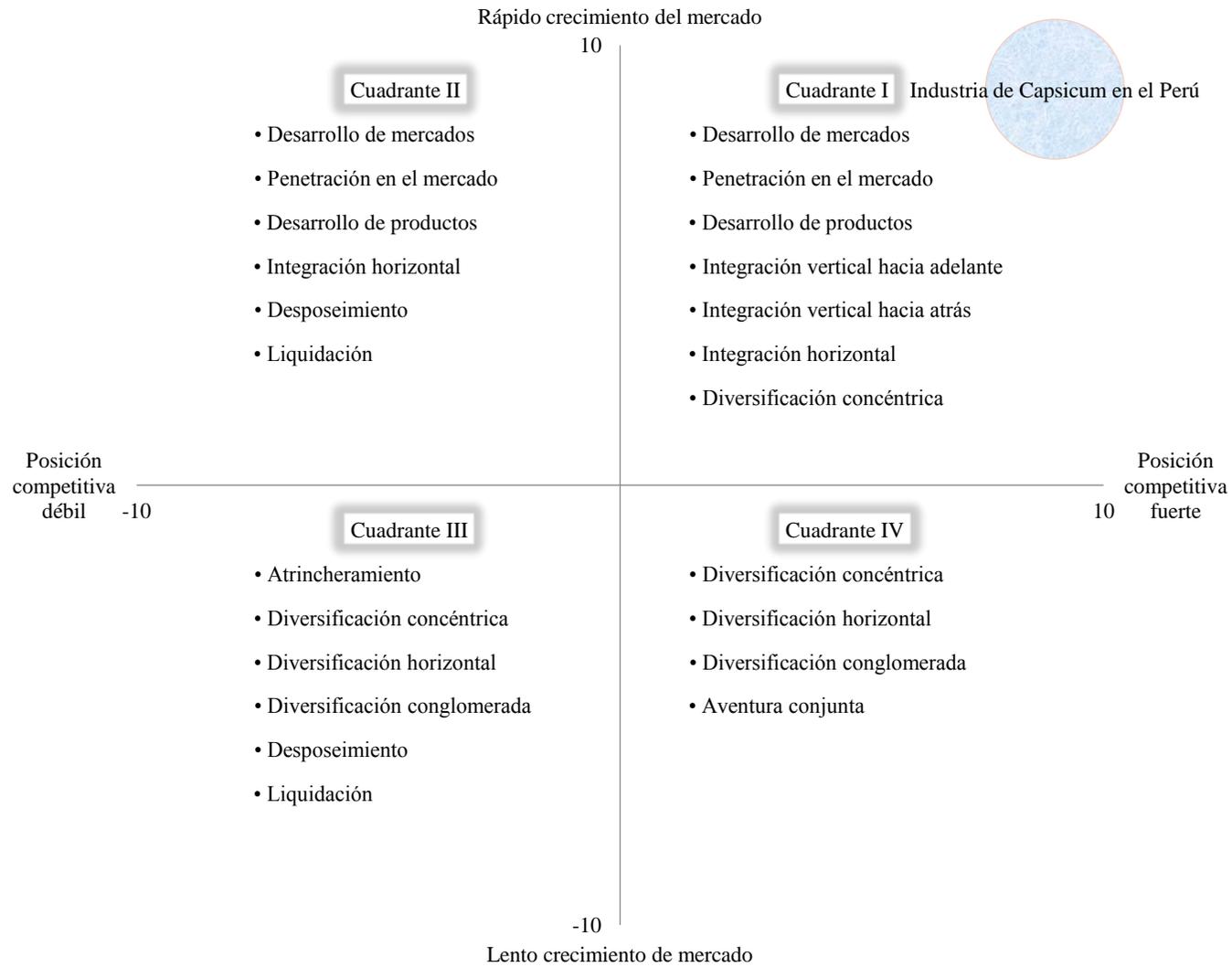


Figura 28. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de la Industria del Capsicum en el Perú

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Luego de haber generado las estrategias en la fase de emparejamiento haciendo uso de las matrices ya trabajadas como fueron la FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, éstas se reúnen en una sola matriz en la cual se agrupan y se aprecian las repeticiones de cada una de ellas para luego sumarlas y poder retener las estrategias que tengan más repeticiones, incluso algunas que puedan ser consideradas relevantes para el proceso (D'Alessio, 2015).

Las estrategias que se repiten en tres o más matrices analizadas durante este proceso son consideradas finalmente como estrategias retenidas. A continuación, enunciamos éstas:

1. Crear cooperativas con productores pequeños, incorporando a profesionales calificados, con financiamiento privado y/o público buscando ser más competitivo incorporando las mejores prácticas y estándares en el sector.
2. Crear CITE, incorporando la experiencia del sector y el financiamiento de las grandes empresas y del Estado, las que realizarán investigaciones y generarán certificaciones cumpliendo un rol de soporte técnico.
3. Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "Super Food" en los mercados de EEUU, China, UE y México.
4. Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "Super Food" en nuevos mercados.
5. Incrementar la productividad de las hectáreas existentes mediante el uso de casas malla y riego tecnificado, así como agregar nuevas áreas cultivables a través de nuevos productores.
6. Fortalecer la relación público-privada a través de mesas de trabajo conjuntas con el fin de impulsar tanto la producción como la productividad del Capsicum en el Perú.
7. Mejorar la infraestructura agrícola en el país para potenciar la producción y productividad de los campos de cultivo de Capsicum y así mejorar las exportaciones.

8. Establecer alianzas estratégicas con instituciones que provean información para planificar y pronosticar las condiciones idóneas para las distintas actividades agrícolas del sector así como para generar planes de contingencia que ayuden a prever y compensar los posibles efectos adversos de los desastres naturales.
9. Otorgar beneficios tributarios temporales para los productores que exporten nuevos productos y/o a nuevos mercados con la finalidad de mejorar su competitividad.
10. Generar inversión y financiamiento en tecnología de casas malla dentro del proceso de producción del Capsicum para los pequeños y medianos agricultores.
11. Certificar semillas para evitar la contaminación de los campos de cultivo del Capsicum.
12. Generar inversión pública/privada para tecnificar y estandarizar procesos en la cadena de suministros que permitan el crecimiento de los pequeños y medianos productores de Capsicum.
13. Diseñar e implementar un plan de desarrollo para los agricultores que promueva su formación y formalización.

En la Tabla 41 se puede visualizar la Matriz de Decisión Estratégica elaborada para la Industria del Capsicum en el Perú.

Tabla 41

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de la Industria del Capsicum en el Perú.

N°	Estrategias específicas		Matriz					Total	
			FODA	PEYEA	BCG	IE	GE		
E1	FO1.	Constituir y operar cooperativas con productores pequeños, incorporando a profesionales calificados, con financiamiento privado y/o público buscando ser más competitivo incorporando las mejores prácticas y estándares en el sector.	Integración: aventura conjunta	X	X	X	X	X	5
E2	FO2.	Constituir y operar CITE, incorporando la experiencia del sector y el financiamiento de las grandes empresas y del Estado, las que realizarán investigaciones y generarán certificaciones cumpliendo un rol de soporte técnico.	Diferenciación	X	X	X	X	X	5
E3	FO3.	Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "SuperFoods Perú" en los mercados de EEUU, China, UE y México.	Intensiva: penetración en el mercado	X	X	X	X	X	5
E4	FO4.	Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "SuperFoods Perú" en nuevos mercados.	Intensiva: desarrollo de mercados	X	X	X	X	X	5
E5	FO5.	Incrementar la productividad de las hectáreas existentes mediante el uso de casas malla y riego tecnificado, así como agregar nuevas áreas cultivables a través de nuevos productores.	Intensiva: penetración en el mercado	X	X	X	X	X	5
E6	FA1.	Fortalecer la relación público-privada a través de mesas de trabajo conjuntas con el fin de impulsar tanto la producción como la productividad del Capsicum en el Perú.	Intensiva: penetración en el mercado	X	X	X		X	4
E7	FA2.	Desarrollar la infraestructura agrícola en el país para potenciar la producción y productividad de los campos de cultivo de Capsicum y así mejorar las exportaciones.	Diferenciación / TQM	X	X	X	X		4
E8	FA3.	Desarrollar alianzas estratégicas con instituciones que provean información para planificar y pronosticar las condiciones idóneas para las distintas actividades agrícolas del sector, así como para generar planes de contingencia que ayuden a prever y compensar los posibles efectos adversos de los desastres naturales.	Gerencia de procesos vía tercerización	X		X		X	3
E9	DO1.	Otorgar beneficios tributarios temporales para los productores que exporten nuevos productos y/o a nuevos mercados con la finalidad de mejorar su competitividad.	Intensiva: desarrollo de mercados/desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
E10	DO2.	Invertir y financiar en la implementación de la tecnología de casas malla dentro del proceso de producción del Capsicum para los pequeños y medianos agricultores.	Enfoque: diferenciación	X	X	X	X	X	5
E11	DO3.	Gestionar la data técnica y comercial de la industria que ayude a mejorar la cadena de valor implementando tecnologías de información.	Gerencia de procesos vía tecnología de información	X					1
E12	DO4.	Desarrollar alianzas con entidades financieras para mejorar las condiciones de financiamiento para los diversos productores y así apoyar la mejora de la cadena de valor.	Integración Vertical hacia atrás: alianza estratégica	X				X	2
E13	DO5.	Certificar semillas para evitar la contaminación de los campos de cultivo del Capsicum.	TQM	X	X	X	X	X	5
E14	DA1.	Generar inversión pública/privada para tecnificar y estandarizar procesos en la cadena de suministros que permitan el crecimiento de los pequeños y medianos productores de Capsicum.	Gerencia de procesos	X		X	X	X	4
E15	DA2.	Diseñar e implementar un plan de desarrollo para los agricultores que promueva su formación y formalización.	Gerencia de procesos	X	X	X			3
E16	DA3.	Desarrollar alianzas con aseguradoras para proveer seguros catastróficos vinculados al cambio climático que afecta a los cultivos de Capsicum.	Intensiva: penetración en el mercado	X				X	2

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio (2015), la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico es la que nos da la posibilidad de evaluar y decidir de manera objetiva sobre las posibles estrategias. Es necesario tener un buen juicio y capacidad de análisis para evaluar que tan atractiva es cada una de las estrategias en contraste con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Estas estrategias deben ser específicas, es decir con “nombre propio”, y en la matriz se deben colocar las estrategias retenidas de la Matriz de Decisión Estratégica [MDE]. Para poder desarrollar la MCPE de la industria del Capsicum en el Perú, hemos extraído tanto de la matriz EFE y EFI la lista de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con sus respectivos factores críticos de éxito, incluyendo el respectivo peso en cada uno de estos factores. Luego listamos cada una de las estrategias retenidas en la MDE para así poder asignarles un puntaje de atraktividad (PA) que va en el rango de 1 a 4 con clasificación de: (i) no atractivo (no aceptable); (ii) algo atractivo (algo aceptable); (iii) atractivo o razonablemente atractivo (aceptable); y (iv) muy o altamente atractivo (muy aceptable), respectivamente. Finalmente sumamos las calificaciones de atractivo o Total de Puntajes de Atraktividad [TPA]. De este análisis, quedarán como estrategias retenidas aquellas que obtengan un puntaje mayor o igual a cinco.

Luego de haber analizado a la Industria del Capsicum en el Perú haciendo uso de esta matriz, se retienen las estrategias a continuación:

1. Crear cooperativas con productores pequeños, incorporando a profesionales calificados, con financiamiento privado y/o público buscando ser más competitivo incorporando las mejores prácticas y estándares en el sector.
2. Crear CITE, incorporando la experiencia del sector y el financiamiento de las grandes empresas y del Estado, las que realizarán investigaciones y generarán certificaciones cumpliendo un rol de soporte técnico.

3. Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "Super Food" en los mercados de EE. UU., China, UE y México.
4. Incrementar la productividad de las hectáreas existentes mediante el uso de casas malla y riego tecnificado, así como agregar nuevas áreas cultivables a través de nuevos productores.
5. Fortalecer la relación público-privada a través de mesas de trabajo conjuntas con el fin de impulsar tanto la producción como la productividad del Capsicum en el Perú.
6. Mejorar la infraestructura agrícola en el país para potenciar la producción y productividad de los campos de cultivo de Capsicum y así mejorar las exportaciones.
7. Otorgar beneficios tributarios temporales para los productores que exporten nuevos productos y/o a nuevos mercados con la finalidad de mejorar su competitividad.
8. Generar inversión y financiamiento en tecnología de casas malla dentro del proceso de producción del Capsicum para los pequeños y medianos agricultores.
9. Certificar semillas para evitar la contaminación de los campos de cultivo del Capsicum; y
10. Diseñar e implementar un plan de desarrollo para los agricultores que promueva su formación y formalización.

En la Tabla 42 se puede encontrar la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE de la Industria del Capsicum en el Perú).

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2015), luego de evaluar y calificar las estrategias retenidas en la MCPE, es importante y necesario utilizar los cuatro criterios propuestos por Rumelt que son: (i) consistencia, en donde no debe haber políticas ni objetivos mutuamente inconsistentes en las estrategias; (ii) consonancia, en donde exista una respuesta adaptativa al entorno y los cambios críticos que ocurran en este por parte de las estrategias; (iii) ventaja, en donde se provea la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad por

Tabla 42

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Industria del Capsicum en el Perú.

	E1 FO1.		E2 FO2.		E3 FO3.		E4 FO4.		E5 FO5.		E6 FA1.		E7 FA2.		E8 FA3.		E9 DO1.		E10 DO2.		E13 DO5.		E14 DA1.		E15 DA2.				
	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																													
O1.	Rol promotor del estado peruano aprobando el "Plan de Desarrollo Sostenible de las especies del Capsicum 2018 -2028"																												
O2.	Acuerdos Comerciales con EEUU, China, UE y México eliminando los aranceles a la importación y exportación de las especies del género Capsicum																												
O3.	Apertura de nuevos segmentos a través de la diversificación de productos (Frescos)																												
O4.	Leyes de incentivos tributarios (IR, IGV y Drawback) y de flexibilidad laboral que promueven el desarrollo del sector agrario.																												
O5.	Rápido avance y desarrollo de las nuevas tecnologías																												
O6.	Apertura de nuevos mercados en países miembros del APEC (Tailandia y Vietnam)																												
Amenazas																													
A1.	Poca presencia de las instituciones del estado																												
A2.	Elevados niveles de empleo informal y baja productividad																												
A3.	Posibles aumentos de tasas impositivas o creación de nuevas que podrían afectar las inversiones a futuro																												
A4.	Corrupción en el país a nivel empresarial y político																												
A5.	Exposición al cambio climático y fenómenos naturales adversos																												
A6.	Deficiente infraestructura para el desarrollo agrícola																												
Fortalezas																													
F1.	Gerencia altamente capacitada y con experiencia en el sector agrícola.																												
F2.	Debido a la alta calidad de sus Capsicum, el Perú cuenta con potencial para desarrollar productos con valor agregado.																												
F3.	Plan Nacional del Capsicum y apoyo de Promperú generando la estrategia "marca capsicum" soportado por éste.																												
F4.	La experiencia de empresas privadas que exportan frescos genera conocimiento sobre el manejo de casas mallas y la logística necesaria para este tipo de productos.																												
F5.	La producción en contra estación del hemisferio norte, donde se concentra la mayor cantidad de producción del Capsicum del mundo.																												
F6.	Inclusión del Capsicum dentro de Superfoods Perú por parte de Prompex debido a su gran valor nutricional.																												
F7.	Sólida posición financiera de las grandes empresas productoras de Capsicum en el Perú.																												
Debilidades																													
D1.	Falta de competitividad de los productores más pequeños, falta de capacitación y asesoría técnica.																												
D2.	Poca inversión en el Perú en materia de Investigación y Desarrollo que apoye al crecimiento y conservación de la industria.																												
D3.	Inexistencia de un repositorio central de información que concentre data actualizada de la producción de Capsicum en el Perú.																												
D4.	Bajas exportaciones de los productos frescos, los cuales representan menos del 5% de la canasta exportadora del Perú.																												
D5.	Procesos poco tecnificados a lo largo de la cadena de suministro, en especial en los pequeños productores, generan problemas de calidad tal como el sistema de secado al sol de bajo costo pero que permite la aparición de la ocratoxina debido a la humedad.																												
D6.	Insuficiente infraestructura para el desarrollo de una posición de liderazgo internacional en la exportación de productos frescos tal como es el caso de casas mallas e invernaderos para la producción.																												
D7.	Falta de suficientes fuentes de financiamiento y de seguros agrícolas de largo plazo que permitan acelerar la expansión del sector sin requerir de un deterioro de los ratios financieros de apalancamiento y de cobertura de intereses.																												
	2.00	5.64	5.17	5.06	4.71	6.32	5.77	6.34	4.02	5.01	6.58	5.16	4.29	5.10															

Nota: 1 = No atractivo (no aceptable), 2 = Algo atractivo (algo aceptable), 3 = Razonablemente atractivo (aceptable), 4 = Altamente atractivo (muy aceptable)

parte de las estrategias; y (iv) factibilidad, en donde no se deba generar un sobre costo en los recursos actuales ni generar subproblemas sin solución por parte de las estrategias.

En la Tabla 43 podemos ver la Matriz de Rumelt en donde se realizó el análisis de la Industria del Capsicum en el Perú y donde evidenciamos que ninguna de las 10 estrategias que quedaron como retenidas en la MCPE fueron eliminadas en ésta.

6.9 Matriz de Ética (ME)

En esta matriz lo que se intenta es validar que las estrategias escogidas no trasgredan con aspectos relacionados con la justicia y los derechos, así como que sean buenas para los fines utilitarios. Aquí es donde se determina que estrategias no deben retenerse y, por ende, deben ser descartadas definitivamente. En esta matriz se evalúan los siguientes aspectos: (i) Derechos, en donde se ven temas relacionados a la vida, a la propiedad, al libre pensamiento, a la privacidad, a la libertad de conciencia, a hablar libremente, y al debido proceso. (ii) Justicia, en donde se ven temas relacionados a la distribución, a la equidad en la administración, y a las normas de compensación. (iii) Utilitarismo, en donde se ven temas relacionados a los fines y resultados estratégicos y a los medios estratégicos empleados (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 44).

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

De acuerdo con D'Alessio (2015), en esta matriz es donde se plasman tanto las estrategias que se retuvieron luego de pasar por las matrices anteriormente mencionadas, y las no retenidas o de contingencia. Estas últimas se clasifican en tres grupos, en donde el primer grupo son aquellas que no pasaron algunas de las pruebas de la Matriz de Rumelt, el segundo grupo son aquellas que no obtuvieron un valor mínimo de cinco en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico [MCPE], y el tercer grupo son las que no aparecieron tres o más veces en la Matriz de Decisión Estratégica [MDE].

Tabla 43

Matriz de Rumelt (MR) de la Industria del Capsicum en el Perú.

	Estrategia específica	Pruebas				
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1.	Constituir y operar cooperativas con productores pequeños, incorporando a profesionales calificados, con financiamiento privado y/o público buscando ser más competitivo incorporando las mejores prácticas y estándares en el sector.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2.	Constituir y operar CITE, incorporando la experiencia del sector y el financiamiento de las grandes empresas y del Estado, las que realizarán investigaciones y generarán certificaciones cumpliendo un rol de soporte técnico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3.	Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "SuperFoods Perú" en los mercados de EEUU, China, UE y México.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5.	Incrementar la productividad de las hectáreas existentes mediante el uso de casas malla y riego tecnificado, así como agregar nuevas áreas cultivables a través de nuevos productores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1.	Fortalecer la relación público-privada a través de mesas de trabajo conjuntas con el fin de impulsar tanto la producción como la productividad del Capsicum en el Perú.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2.	Desarrollar la infraestructura agrícola en el país para potenciar la producción y productividad de los campos de cultivo de Capsicum y así mejorar las exportaciones.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1.	Otorgar beneficios tributarios temporales para los productores que exporten nuevos productos y/o a nuevos mercados con la finalidad de mejorar su competitividad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2.	Invertir y financiar en la implementación de la tecnología de casas malla dentro del proceso de producción del Capsicum para los pequeños y medianos agricultores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5.	Certificar semillas para evitar la contaminación de los campos de cultivo del Capsicum.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2.	Diseñar e implementar un plan de desarrollo para los agricultores que promueva su formación y formalización.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 44

Matriz de Ética (ME) de la Industria del Capsicum en el Perú.

Estrategia específica	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. Constituir y operar cooperativas con productores pequeños, incorporando a profesionales calificados, con financiamiento privado y/o público buscando ser más competitivo incorporando las mejores prácticas y estándares en el sector.	N	N	P	N	N	P	P	J	J	N	E	E	Sí
FO2. Constituir y operar CITE, incorporando la experiencia del sector y el financiamiento de las grandes empresas y del Estado, las que realizarán investigaciones y generarán certificaciones cumpliendo un rol de soporte técnico.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
FO3. Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "SuperFoods Perú" en los mercados de EEUU, China, UE y México.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
FO5. Incrementar la productividad de las hectáreas existentes mediante el uso de casas malla y riego tecnificado, así como agregar nuevas áreas cultivables a través de nuevos productores.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	Sí
FA1. Fortalecer la relación público-privada a través de mesas de trabajo conjuntas con el fin de impulsar tanto la producción como la productividad del Capsicum en el Perú.	N	N	P	N	N	P	P	J	N	N	E	E	Sí
FA2. Desarrollar la infraestructura agrícola en el país para potenciar la producción y productividad de los campos de cultivo de Capsicum y así mejorar las exportaciones.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DO1. Otorgar beneficios tributarios temporales para los productores que exporten nuevos productos y/o a nuevos mercados con la finalidad de mejorar su competitividad.	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	N	Sí
DO2. Invertir y financiar en la implementación de la tecnología de casas malla dentro del proceso de producción del Capsicum para los pequeños y medianos agricultores.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	Sí
DO5. Certificar semillas para evitar la contaminación de los campos de cultivo del Capsicum.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DA2. Diseñar e implementar un plan de desarrollo para los agricultores que promueva su formación y formalización.	N	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Los criterios utilizados para calificar la matriz de ética fueron: P = Promueve, N = Neutral, V = Viola, J = Justo, I = Injusto, E = Excelentes, y PE = Perjudicial.

En la Tabla 45 se puede apreciar tanto las cinco estrategias retenidas como las que quedaron como de contingencia en el caso de que alguna de las retenidas no genere el impacto deseado en la industria.

Tabla 45

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) de la Industria del Capsicum en el Perú

Estrategia	Estrategia de contingencia			Estrategia retenida
	De 3.r Retenidas Orden (< 3)	De 2.r Orden (MCPE < 5)	De 1.r Orden (No pasa Rumelt)	
E1 FO1. Constituir y operar cooperativas con productores pequeños, incorporando a profesionales calificados, con financiamiento privado y/o público buscando ser más competitivo incorporando las mejores prácticas y estándares en el sector.				X
E2 FO2. Constituir y operar CITE, incorporando la experiencia del sector y el financiamiento de las grandes empresas y del Estado, las que realizarán investigaciones y generarán certificaciones cumpliendo un rol de soporte técnico.				X
E3 FO3. Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "SuperFoods Perú" en los mercados de EEUU, China, UE y México.				X
E4 FO4. Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "SuperFoods Perú" en nuevos mercados.		X		
E5 FO5. Incrementar la productividad de las hectáreas existentes mediante el uso de casas malla y riego tecnificado, así como agregar nuevas áreas cultivables a través de nuevos productores.				X
E6 FA1. Fortalecer la relación público-privada a través de mesas de trabajo conjuntas con el fin de impulsar tanto la producción como la productividad del Capsicum en el Perú.				X
E7 FA2. Desarrollar la infraestructura agrícola en el país para potenciar la producción y productividad de los campos de cultivo de Capsicum y así mejorar las exportaciones.				X
E8 FA3. Desarrollar alianzas estratégicas con instituciones que provean información para planificar y pronosticar las condiciones idóneas para las distintas actividades agrícolas del sector así como para generar planes de contingencia que ayuden a prever y compensar los posibles efectos adversos de los desastres naturales.		X		
E9 DO1. Otorgar beneficios tributarios temporales para los productores que exporten nuevos productos y/o a nuevos mercados con la finalidad de mejorar su competitividad.				X
E10 DO2. Invertir y financiar en la implementación de la tecnología de casas malla dentro del proceso de producción del Capsicum para los pequeños y medianos agricultores.				X
E11 DO3. Gestionar la data técnica y comercial de la industria que ayude a mejorar la cadena de valor implementando tecnologías de información.	X			
E12 DO4. Desarrollar alianzas con entidades financieras para mejorar las condiciones de financiamiento para los diversos productores y así apoyar la mejora de la cadena de valor.	X			
E13 DO5. Certificar semillas para evitar la contaminación de los campos de cultivo del Capsicum.				X
E14 DA1. Generar inversión pública/privada para tecnificar y estandarizar procesos en la cadena de suministros que permitan el crecimiento de los pequeños y medianos productores de Capsicum.		X		
E15 DA2. Diseñar e implementar un plan de desarrollo para los agricultores que promueva su formación y formalización.				X
E16 DA3. Desarrollar alianzas con aseguradoras para proveer seguros catastróficos vinculados al cambio climático que afecta a los cultivos de Capsicum.	X			

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Según D'Alessio (2015), en esta matriz se deben mostrar las relaciones existentes entre las estrategias escogidas y los Objetivos de Largo Plazo [OLP]. Es muy poco probable que una estrategia no alcance un OLP definido, pero si el caso se diera, esta estrategia pasaría a ser una estrategia más de contingencia.

En la Tabla 46 se muestra como las estrategias retenidas se relacionan con los Objetivos de Largo Plazo definidos para la Industria del Capsicum en el Perú.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Antes de tomar la decisión final sobre las estrategias a retener, es importante analizar a los competidores actuales, a los sustitutos y a los nuevos entrantes, así como a los aliados ya los socios estratégicos. Esta matriz importante ya que en ella se podrá apreciar que es lo que los competidores harán y que acciones tomar frente a ellos (D'Alessio, 2015).

En la Tabla 47 se describe en detalle cada una de las acciones que tanto los competidores directos de la industria, como lo son China y México, así como el sustituto en donde se identificó al Pimiento en el Perú, tomarían en relación a las estrategias retenidas definidas.

6.13 Conclusiones

Del análisis realizado en esta fase del planeamiento, se pudieron identificar 16 estrategias para la Industria del Capsicum que fueron obtenidas del análisis realizado en la Matriz FODA. De éstas, se determinaron que 10 de ellas son estrategias claves para la industria y fueron catalogadas como estrategias retenidas, y 6 fueron catalogadas como de contingencia.

Las estrategias que quedaron retenidas se enfocan en hacer más competitivo el sector mediante la creación de asociaciones o cooperativas buscando con esto ayudar a desarrollar y crecer a los productores más pequeños, en impulsar tanto la tecnología existente en el sector como lo son las casas malla así como la innovación mediante la investigación y el desarrollo de técnicas que ayuden a tener un mejor producto final para los países que importan como para los

consumidores finales, fortalecer y potenciar la relación con el estado para así poder crear una marca distintiva que ayude a la industria a ser reconocidos en el exterior como líder en el género buscando así obtener una mejor posición en el mercado, y buscar siempre tener a los productores capacitados y formalizados en un país donde la informalidad existente aún es importante.



Tabla 47

Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS) de la Industria del Capsicum en el Perú.

Estrategia retenida			Posibilidades de los competidores		
			Competidor 1	Competidor 2	Sustituto 1
			Capsicum China	Capsicum México	Pimienta Perú
E1	FO1.	Constituir y operar cooperativas con productores pequeños, incorporando a profesionales calificados, con financiamiento privado y/o público buscando ser más competitivo incorporando las mejores prácticas y estándares en el sector.	Indiferente	Cooperar para tomar decisiones dentro de la Alianza del Pacífico.	Incentivar la asociatividad en este sector.
E2	FO2.	Constituir y operar CITE, incorporando la experiencia del sector y el financiamiento de las grandes empresas y del Estado, las que realizarán investigaciones y generarán certificaciones cumpliendo un rol de soporte técnico.	Vender tecnología y maquinaria para la implementación de CITE	Cooperar para tomar decisiones dentro de la Alianza del Pacífico.	Incentivar la creación de CITE referidos a su sector.
E3	FO3.	Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "SuperFoods Perú" en los mercados de EEUU, China, UE y México.	Generar barreras burocráticas o restricciones que impidan la promoción de la Marca Capsicum de origen peruano en China	Realizar una campaña resaltando el posicionamiento de los chiles mexicanos.	Indiferente.
E5	FO5.	Incrementar la productividad de las hectáreas existentes mediante el uso de casas malla y riego tecnificado, así como agregar nuevas áreas cultivables a través de nuevos productores.	Vender casas mallas y equipos para el riego tecnificado	Vender casas mallas y equipos para el riego tecnificado	Indiferente.
E6	FA1.	Fortalecer la relación público-privada a través de mesas de trabajo conjuntas con el fin de impulsar tanto la producción como la productividad del Capsicum en el Perú.	Vender tecnología y maquinaria para la implementación de CITE	Indiferente	Incentivar estrategias similares para su sector.
E7	FA2.	Desarrollar la infraestructura agrícola en el país para potenciar la producción y productividad de los campos de cultivo de Capsicum y así mejorar las exportaciones.	Indiferente	Incrementar sus compras de Capsicum Peruano para exportarlo con valor agregado.	Apoyar la estrategia porque reditúa también a su sector.
E9	DO1.	Otorgar beneficios tributarios temporales para los productores que exporten nuevos productos y/o a nuevos mercados con la finalidad de mejorar su competitividad.	Indiferente	Indiferente	Exigir la aplicación de beneficios similares.
E10	DO2.	Invertir y financiar en la implementación de la tecnología de casas malla dentro del proceso de producción del Capsicum para los pequeños y medianos agricultores.	Transferir tecnología y conocimiento.	Transferir tecnología y conocimiento.	Indiferente
E13	DO5.	Certificar semillas para evitar la contaminación de los campos de cultivo del Capsicum.	Vender tecnología y maquinaria para la certificación de semillas	Indiferente	Desarrollar el mismo tipo de certificación
E15	DA2.	Diseñar e implementar un plan de desarrollo para los agricultores que promueva su formación y formalización.	Transferir tecnología y conocimiento.	Transferir tecnología y conocimiento.	Obtener beneficios de la estrategia implementada.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los Objetivos de Corto Plazo [OCP] son aquellos con los que se alcanzan los Objetivos de Largo Plazo [OLP]. Deben ser claros y verificables, para así hacer más fácil su gestión, medición y al final con esto conseguir la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos. Del análisis realizado se obtuvieron los siguientes OCP para la Industria del Capsicum en el Perú:

Objetivo de Largo Plazo (OLP 1): Al 2028, aumentar la productividad a 40 toneladas por hectárea en promedio. Al 2012, la productividad era de 12 toneladas por hectárea en promedio en el Perú.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 1.1): Del 2019 al 2023, se incrementará el total de área de Capsicum sembrado bajo el sistema de casas malla por las principales agroexportadoras de la industria, de las casi 20 hectáreas existentes en el 2017 a 200 hectáreas, realizando una inversión estimada de US\$ 11 millones. Esto generará que la productividad promedio por hectárea de la industria mejore de 12 toneladas registrada el 2012 a 13 toneladas por hectárea el 2023.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 1.2): Del 2024 al 2028, se incrementará el total de área de Capsicum sembrado bajo el sistema de casas malla por las principales agroexportadoras de la industria, de las 200 hectáreas estimadas en el año 2023 a 1,000 hectáreas, realizando una inversión estimada de US\$ 48 millones, lo que generará que la productividad promedio por hectárea de la industria mejore de 13 toneladas a 18 toneladas por hectárea.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 1.3): Del 2019 al 2023, se contará con al menos una entidad local que certifique semillas de Capsicum en el Perú a través de la incorporación de esta actividad en uno los CITE sectoriales a formarse, lo que permitirá que la productividad promedio por hectárea de la industria aumente en cuatro toneladas adicionales.

Objetivos a Corto Plazo (OCP 1.4): Del 2019 al 2023, se contará con 2,500 productores del Capsicum capacitados mediante la asistencia técnica y las capacitaciones brindadas por la red de CITE a constituirse para esta industria, lo que permitirá que la productividad promedio por hectárea de la industria aumente en seis toneladas adicionales.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 1.5): Del 2023 al 2028, se incrementarán la productividad promedio por hectárea de la industria en 12 toneladas, al haber constituido dos cooperativas que permitan la inversión del sistema de fertiriego cuya nueva extensión permitiría dicha inversión.

Objetivo a Largo Plazo (OLP 2): Al 2028, incrementar la producción mediante el aumento de las áreas de cultivo en todas las regiones llegando a 55,000 hectáreas de producción total. Al 2012 se registró 14,365 hectáreas.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 2.1): Del 2019 al 2023, se formalizará el 50% de la propiedad de la tierra mediante las acciones de saneamiento físico legal de las áreas que se siembran el Capsicum.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 2.2): Del 2019 al 2023, se habilitarán 15,000 hectáreas adicionales al área de cultivo de Capsicum de las principales empresas exportadoras.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 2.3): Del 2019 al 2023, se integrarán 10,000 hectáreas adicionales de área de cultivo de Capsicum a los proyectos de irrigación Chavimochic III.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 2.4): Del 2019 al 2027, se integrarán 10,000 hectáreas adicionales de área de cultivo de Capsicum a los proyectos de irrigación Majes Siguan II.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 2.5): Del 2019 al 2028, se habilitarán 5,000 hectáreas adicionales de área de cultivo de Capsicum de medianas y pequeñas empresas.

Objetivo a Largo Plazo (OLP 3): Al 2026, disminuir el número de unidades agropecuarias dedicadas a la siembra del Capsicum en aproximadamente un 10%, pasando de 1,110 a 1,010 en Lima, y de 1,032 a 932 en Arequipa, a través de la conformación de una cooperativa en cada región mencionada.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 3.1): Del 2019 al 2020, se identificarán y seleccionarán las ubicaciones específicas en las que se constituirán las cooperativas de pequeños agricultores de Capsicum dentro de las regiones de Lima y Arequipa.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 3.2): Del 2019 al 2022, se constituirá una cooperativa de pequeños agricultores de Capsicum que haya iniciado operaciones y que incluya a 100 productores de Capsicum como miembros.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 3.3): Del 2023 al 2026, se constituirá una segunda cooperativa de pequeños agricultores de Capsicum que haya iniciado operaciones y que incluya a 100 productores como miembros.

Objetivo a Largo Plazo (OLP 4): Al 2028, incrementar las exportaciones obtenidas en el año 2016 de Capsicum en conserva de 150 a 350 millones de USD anuales FOB, secos de 89 a 160 millones de USD anuales FOB y frescos de menos de 1 millón a 100 millones de USD anuales FOB; logrando así convertirse en el líder mundial en conservas, escalar una posición del cuarto al tercer lugar en secos y ubicarse dentro de los 20 principales países en frescos.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 4.1): Del 2019 al 2023, se incrementarán las exportaciones de Capsicum en conserva de USD 150 a USD 230 millones, desarrollando mayor capacidad instalada para satisfacer la demanda insatisfecha actual de sus clientes.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 4.2): Del 2024 al 2026, se incrementarán las exportaciones de Capsicum en conserva de USD 230 a USD 310 millones, desarrollando mayor capacidad instalada para satisfacer la demanda insatisfecha actual de sus clientes.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 4.3): Del 2027 al 2028, se incrementarán las exportaciones de Capsicum en conserva de USD 310 a USD 350 millones, desarrollando mayor capacidad instalada para satisfacer la demanda insatisfecha actual de sus clientes.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 4.4): Del 2019 al 2021, se implementará una cadena de frío en la región de Lambayeque, como requisito para la exportación de frescos, para luego replicarla en otras regiones.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 4.5): Del 2019 al 2023, se incrementarán las exportaciones de Capsicum frescos de USD 1 a USD 20 millones, habilitando 180 hectáreas nuevas bajo el sistema de casas malla.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 4.6): Del 2024 al 2028, se incrementarán las exportaciones de Capsicum frescos de USD 20 a USD 100 millones, habilitando 800 hectáreas nuevas bajo el sistema de casas malla.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 4.7): Del 2019 al 2021, se incorporará el proceso de secado tecnificado en una CITE, como mínimo.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 4.8): Del 2019 al 2024, se incrementarán las exportaciones de Capsicum seco de USD 89 a USD 130 millones, tecnificando la producción de los pequeños productores.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 4.9): Del 2025 al 2028, se incrementarán las exportaciones de Capsicum seco de USD 130 a USD 160 millones, tecnificando la producción de los pequeños productores.

Objetivo a Largo Plazo (OLP 5): Al 2028, lograr una inversión de USD 8 millones en investigación y desarrollo para el crecimiento de la industria del Capsicum, lo que equivale aproximadamente al 0.25% de las exportaciones de la industria en 10 años. Al 2015, se estima que la industria invirtió aproximadamente el 0.07% en investigación y desarrollo.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 5.1): Al 2019 realizar un diagnóstico que identifique las principales necesidades del sector de Capsicum que puedan ser satisfechas y justifiquen la creación de al menos cinco CITE a nivel nacional.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 5.2): A partir del 2020, crear un CITE por año para satisfacer las principales necesidades identificadas para el sector del Capsicum, logrando en promedio una inversión anual de USD 0.8 millones.

Objetivo a Largo Plazo (OLP 6): Al 2028, lograr que al menos cinco países reconozcan la denominación de origen del Capsicum peruano y su condición de "SuperFoods Perú".

Objetivo a Corto Plazo (OCP 6.1): Del 2019 al 2020, se creará la Comisión del Capsicum que incorpore a los principales grupos de interés, la cual se encargará de proyectar la normativa específica para el otorgamiento de la denominación de origen del Capsicum peruano, entre otros.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 6.2): Del 2020 al 2022, se logrará la aprobación de la normativa específica correspondiente que regule las condiciones necesarias para el otorgamiento de la denominación de origen del Capsicum peruano respetando el Arreglo de Lisboa.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 6.3): Del 2019 al 2023, se desarrollará e implementará el proyecto de "Exportadores Licenciarios" de la marca "Capsicum Perú".

Objetivo a Corto Plazo (OCP 6.4): Del 2019 al 2024, se identificarán al menos cinco países dentro de los principales importadores de Capsicum a nivel mundial para negociar acuerdos sanitarios y fitosanitarios, necesarios para el ingreso y/o crecimiento en sus mercados locales.

Objetivo a Corto Plazo (OCP 6.5): Al 2023 al 2028, se incorporarán en los TLCs que se suscriban o renegocien con al menos cinco países, cláusulas que permitan negociar el reconocimiento del Capsicum peruano como "Superfoods Perú" y su denominación de origen.

En la Tabla 48 se pueden encontrar los OCP asociados a cada uno de los OLP definidos para la Industria del Capsicum en el Perú.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para que la implementación sea exitosa, se deben distribuir de manera correcta los recursos que ayuden a la organización a alcanzar la visión esperada. Es por esto que cada OCP debe contar con sus respectivos recursos los cuales facilitarán ejecutar las estrategias retenidas (D'Alessio, 2015).

Para la asignación de los recursos que apoyarán con la consecución de los OCP definidos, se tomaron en cuenta las 7 Ms que existen en todo proceso productivo las cuales son:

(i) Mano de obra, en donde se encuentran todas las personas que hacen parte del proceso; (ii) Máquinas, en donde se ubican todos los activos productivos tangibles; (iii) Materiales, en donde se pueden identificar los que son directos en el proceso productivo, o los que son indirectos a éste; (iv) Métodos, en donde encontramos todos los procedimientos y/o sistemas que ayudan al proceso; (v) Medio ambiente, que habla del clima organizacional dentro de la industria y necesario para todo proceso; (vi) Mentalidad, que no es nada diferente a la cultura organizacional; y finalmente (vii) Moneda, que como su nombre lo dice, se refiere al capital que se requiere en todo proceso (D'Alessio, 2015).

En la Tabla 49 se aprecian la Matriz de Recursos asignados a los OCP elaborada para la Industria del Capsicum en el Perú.

7.3 Políticas de cada Estrategia

De acuerdo con D'Alessio (2015), las políticas son aquellas que delimitan la implementación de cada una de las estrategias mediante directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos que ayuden a alcanzar los objetivos. Si bien las políticas son diferentes a las estrategias y a los objetivos, pueden ser definidas a partir de ellas o de manera independiente.

Las políticas que se alinean con cada una de las estrategias retenidas son:

- Política 1: Proteger la agro-biodiversidad, ecosistemas y propiedad intelectual.
- Política 2: Fomentar el empleo regional.
- Política 3: Introducir procedimientos técnicos modernos en toda la cadena de valor del sector Capsicum.
- Política 4: Priorizar la capacitación y desarrollo como medida de transformación del sector.
- Política 5: Establecer mecanismos y promover inversiones orientados a la innovación.
- Política 6: Promover una cultura orientada a la satisfacción de las necesidades de los consumidores del sector Capsicum.

- Política 7: Orientar los procesos a la mejora continua con el fin de mejorar la competitividad del sector.
- Política 8: Priorizar mecanismos que fomenten la reinversión de las utilidades.
- Política 9: Promover el saneamiento físico legal y la formalización de la propiedad agraria del sector Capsicum.
- Política 10: Promover la integración del pequeño productor de Capsicum al mercado.
- Política 11: Considerar impacto en la rentabilidad y competitividad en la toma de decisiones.
- Política 12: Propiciar alianzas público - privadas para el desarrollo del sector Capsicum en los tres niveles de gobierno y a nivel internacional.

En la Tabla 50 se encuentran detalladas las Políticas que se han definido para la Industria del Capsicum en el Perú y como éstas se alinean con las estrategias retenidas.

7.4 Estructura de la Organización

Según D'Alessio (2015), la estructura organizacional es el bastión principal de toda organización y la que ayudará a implementar de manera exitosa todas las estrategias escogidas mediante las políticas formuladas. En este punto es importante determinar si la organización actual es la adecuada para llevar a cabo esta implementación o si es necesario adecuarla para lograrlo. No existe la organización "ideal" pero si se debe procurar buscar la que más se adecue a las estrategias retenidas para poderlas implementar con éxito.

Actualmente no existe una organización formalmente definida para la Industria del Capsicum, es por eso que en el Figura 29 se puede ver la organización que se propone. En ella se tiene que directamente dependerían de ella los Agricultores no asociados, los acopiadores, las cooperativas, y las empresas que exporten Capsicum en sus diferentes presentaciones (secos, frescos, y en conservas). Para que el Comité pueda ejercer sus labores, las cuales estarán enfocadas en el impulsar el crecimiento sostenido tanto de la producción como de la

productividad de los campos de cultivos, impulsar la implementación de tecnologías como lo son las casa malla para así tecnificar y mejorar el proceso de producción, capacitar y formalizar a los productores , entre otras, debe contar con el apoyo de organismos tanto privados como públicos que serán facilitadores para lograr y cumplir los objetivos tanto de corto como de largo plazo.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La responsabilidad social es un tema que ha tomado fuerza los últimos años y que abarca el respeto y cuidado por el medio ambiente y los recursos naturales que habitan en él, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable. Es responsabilidad y compromiso de todos los miembros de la organización, y a pesar de que las estrategias hayan pasado por el filtro de la Matriz de Ética [ME], éstas deben considerar los siguientes lineamientos al momento de su implementación: (i) Aspecto económico-financiero; (ii) impacto social; y (iii) medio ambiente y ecología (D'Alessio, 2015).

Para ello, el Ministerio de Agricultura y Riego creó la Dirección General de Asuntos Ambientales Agrícolas, DGAAA por sus siglas, la cual es la encargada de implementar las acciones necesarias para la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables, siguiendo los lineamientos dictados por la política nacional agraria y ambiental, promoviendo de esta manera el correcto uso de los suelos para la actividad agrícola (MINAGRI, 2019). Es muy importante tener en cuenta los avances que la Industria ha tenido orientados a entregar productos a los consumidores de mercados tanto nacionales como internacionales que cumplan con los todos estándares de calidad y de sanidad que exigen estos mercados y a su vez cumpliendo con los ejes de la política nacional agraria en términos de manejo sostenible de aguas y suelos, desarrollo forestal y de fauna silvestre, y de sanidad agraria e inocuidad agroalimentaria la cual busca proteger la vida y la salud de los consumidores.

Tabla 48

Matriz de Objetivos a Corto Plazo para la Industria del Capsicum en el Perú

Objetivo a largo plazo (OLP)		Objetivo a corto plazo (OCP)	
OLP1.	Al 2028, aumentar la productividad a 40 toneladas por hectárea en promedio. Al 2012, la productividad era de 12 toneladas por hectárea en promedio en el Perú.	OCP 1.1.	Del 2019 al 2023, se incrementará el total de área de Capsicum sembrado bajo el sistema de casas malla por las principales agroexportadoras de la industria, de las casi 20 hectáreas existentes en el 2017 a 200 hectáreas, realizando una inversión estimada de US\$ 11 millones. Esto generará que la productividad promedio por hectárea de la industria mejore de 12 toneladas registrada el 2012 a 13 toneladas por hectárea el 2023.
		OCP 1.2.	Del 2024 al 2028, se incrementará el total de área de Capsicum sembrado bajo el sistema de casas malla por las principales agroexportadoras de la industria, de las 200 hectáreas estimadas en el año 2023 a 1,000 hectáreas, realizando una inversión estimada de US\$ 48 millones, lo que generará que la productividad promedio por hectárea de la industria mejore de 13 toneladas a 18 toneladas por hectárea.
		OCP 1.3.	Del 2019 al 2023, se contará con al menos una entidad local que certifique semillas de Capsicum en el Perú a través de la incorporación de esta actividad en uno de los CITE sectoriales a formarse, lo que permitirá que la productividad promedio por hectárea de la industria aumente en cuatro toneladas adicionales.
		OCP 1.4.	Del 2019 al 2023, se contará con 2,500 productores del Capsicum capacitados mediante la asistencia técnica y las capacitaciones brindadas por la red de CITE a constituirse para esta industria, lo que permitirá que la productividad promedio por hectárea de la industria aumente en seis toneladas adicionales.
		OCP 1.5.	Del 2023 al 2028, se incrementarán la productividad promedio por hectárea de la industria en 12 toneladas, al haber constituido dos cooperativas que permitan la inversión del sistema de fertiriego cuya nueva extensión permitiría dicha inversión.
OLP2.	Al 2028, incrementar la producción mediante el aumento de las áreas de cultivo en todas las regiones llegando a 55,000 hectáreas de producción total. Al 2012 se registró 14,365 hectáreas.	OCP 2.1.	Del 2019 al 2023, se formalizará el 50% de la propiedad de la tierra mediante las acciones de saneamiento físico legal de las áreas que se siembran el Capsicum.
		OCP 2.2.	Del 2019 al 2023, se habilitarán 15,000 hectáreas adicionales al área de cultivo de Capsicum de las principales empresas exportadoras.
		OCP 2.3.	Del 2019 al 2023, se integrarán 10,000 hectáreas adicionales de área de cultivo de Capsicum a los proyectos de irrigación Chavimochic III.
		OCP 2.4.	Del 2019 al 2027, se integrarán 10,000 hectáreas adicionales de área de cultivo de Capsicum a los proyectos de irrigación Majes Siguanilla II.
		OCP 2.5.	Del 2019 al 2028, se habilitarán 5,000 hectáreas adicionales de área de cultivo de Capsicum de medianas y pequeñas empresas.
OLP3.	Al 2026, disminuir el número de unidades agropecuarias dedicadas a la siembra del Capsicum en aproximadamente un 10%, pasando de 1,110 a 1,010 en Lima, y de 1,032 a 932 en Arequipa, a través de la conformación de una cooperativa en cada región mencionada.	OCP 3.1.	Del 2019 al 2020, se identificarán y seleccionarán las ubicaciones específicas en las que se constituirán las cooperativas de pequeños agricultores de Capsicum dentro de las regiones de Lima y Arequipa.
		OCP 3.2.	Del 2019 al 2022, se constituirá una cooperativa de pequeños agricultores de Capsicum que haya iniciado operaciones y que incluya a 100 productores de Capsicum como miembros.
		OCP 3.3.	Del 2023 al 2026, se constituirá una segunda cooperativa de pequeños agricultores de Capsicum que haya iniciado operaciones y que incluya a 100 productores como miembros.
OLP4.	Al 2028, incrementar las exportaciones obtenidas en el año 2016 de Capsicum en conserva de 150 a 350 millones de USD anuales FOB, secos de 89 a 160 millones de USD anuales FOB y frescos de menos de 1 millón a 100 millones de USD anuales FOB; logrando así convertirse en el líder mundial en conservas, escalar a posición del cuarto al tercer lugar en secos y ubicarse dentro de los 20 principales países en frescos.	OCP 4.1.	Del 2019 al 2023, se incrementarán las exportaciones de Capsicum en conserva de USD 150 a USD 230 millones, desarrollando mayor capacidad instalada para satisfacer la demanda insatisfecha actual de sus clientes.
		OCP 4.2.	Del 2024 al 2026, se incrementarán las exportaciones de Capsicum en conserva de USD 230 a USD 310 millones, desarrollando mayor capacidad instalada para satisfacer la demanda insatisfecha actual de sus clientes.
		OCP 4.3.	Del 2027 al 2028, se incrementarán las exportaciones de Capsicum en conserva de USD 310 a USD 350 millones, desarrollando mayor capacidad instalada para satisfacer la demanda insatisfecha actual de sus clientes.
		OCP 4.4.	Del 2019 al 2021, se implementará una cadena de frío en la región de Lambayeque, como requisito para la exportación de frescos, para luego replicarla en otras regiones.
		OCP 4.5.	Del 2019 al 2023, se incrementarán las exportaciones de Capsicum frescos de USD 1 a USD 20 millones, habilitando 180 hectáreas nuevas bajo el sistema de casas malla.
		OCP 4.6.	Del 2024 al 2028, se incrementarán las exportaciones de Capsicum frescos de USD 20 a USD 100 millones, habilitando 800 hectáreas nuevas bajo el sistema de casas malla.
		OCP 4.7.	Del 2019 al 2021, se incorporará el proceso de secado tecnificado en una CITE, como mínimo.
		OCP 4.8.	Del 2019 al 2024, se incrementarán las exportaciones de Capsicum seco de USD 89 a USD 130 millones, tecnificando la producción de los pequeños productores.
		OCP 4.9.	Del 2025 al 2028, se incrementarán las exportaciones de Capsicum seco de USD 130 a USD 160 millones, tecnificando la producción de los pequeños productores.
OLP5.	Al 2028, lograr una inversión de USD 8 millones en investigación y desarrollo para el crecimiento de la industria del Capsicum, lo que equivale aproximadamente al 0.25% de las exportaciones de la industria en 10 años. Al 2015, se estima que la industria invirtió aproximadamente el 0.07% en investigación y desarrollo.	OCP 5.1.	Al 2019 realizar un diagnóstico que identifique las principales necesidades del sector de Capsicum que puedan ser satisfechas y justifiquen la creación de al menos cinco CITE a nivel nacional.
		OCP 5.2.	A partir del 2020, crear un CITE por año para satisfacer las principales necesidades identificadas para el sector del Capsicum, logrando en promedio una inversión anual de USD 0.8 millones.
OLP6.	Al 2028, lograr que al menos cinco países reconozcan la denominación de origen del Capsicum peruano y su condición de "SuperFoods Perú".	OCP 6.1.	Del 2019 al 2020, se creará la Comisión del Capsicum que incorpore a los principales grupos de interés, la cual se encargará de proyectar la normativa específica para el otorgamiento de la denominación de origen del Capsicum peruano, entre otros.
		OCP 6.2.	Del 2020 al 2022, se logrará la aprobación de la normativa específica correspondiente que regule las condiciones necesarias para el otorgamiento de la denominación de origen del Capsicum peruano respetando el Arreglo de Lisboa.
		OCP 6.3.	Del 2019 al 2023, se desarrollará e implementará el proyecto de "Exportadores Licenciarios" de la marca "Capsicum Perú".
		OCP 6.4.	Del 2019 al 2024, se identificarán al menos cinco países dentro de los principales importadores de Capsicum a nivel mundial para negociar acuerdos sanitarios y fitosanitarios, necesarios para el ingreso y/o crecimiento en sus mercados locales.
		OCP 6.5.	Al 2023 al 2028, se incorporarán en los TLCs que se suscriban o renegocien con al menos cinco países, cláusulas que permitan negociar el reconocimiento del Capsicum peruano como "Superfoods Perú" y su denominación de origen.

Tabla 49

Matriz de Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo para la Industria del Capsicum en el Perú

		Materiales		Mano de obra	Maquinarias		Métodos		Medio Ambiente	Mentalidad	Moneda
		Directo	Indirecto	Personas	Tangibles	Intangibles	Sistemas	Procedimientos	Clima Organizacional	Cultura Organizacional	Dinero
Objetivo a corto plazo (OCP)											
OCP 1.1.	Del 2019 al 2023, se incrementará el total de área de Capsicum sembrado bajo el sistema de casas malla por las principales agroexportadoras de la industria, de las casi 20 hectáreas existentes en el 2017 a 200 hectáreas, realizando una inversión estimada de US\$ 11 millones. Esto generará que la productividad promedio por hectárea de la industria mejore de 12 toneladas registradas el 2012 a 13 toneladas por hectárea el 2023.	X	X	X	X			X	X	X	X
OCP 1.2.	Del 2024 al 2028, se incrementará el total de área de Capsicum sembrado bajo el sistema de casas malla por las principales agroexportadoras de la industria, de las 200 hectáreas estimadas en el año 2023 a 1,000 hectáreas, realizando una inversión estimada de US\$ 48 millones, lo que generará que la productividad promedio por hectárea de la industria mejore de 13 toneladas a 18 toneladas por hectárea.	X	X	X	X			X	X	X	X
OCP 1.3.	Del 2019 al 2023, se contará con al menos una entidad local que certifique semillas de Capsicum en el Perú a través de la incorporación de esta actividad en uno los CITE sectoriales a formarse, lo que permitirá que la productividad promedio por hectárea de la industria aumente en cuatro toneladas adicionales.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OCP 1.4.	Del 2019 al 2023, se contará con 2,500 productores del Capsicum capacitados mediante la asistencia técnica y las capacitaciones brindadas por la red de CITE a constituirse para esta industria, lo que permitirá que la productividad promedio por hectárea de la industria aumente en seis toneladas adicionales.	X	X	X	X			X		X	X
OCP 1.5.	Del 2023 al 2028, se incrementarán la productividad promedio por hectárea de la industria en 12 toneladas, al haber constituido dos cooperativas que permitan la inversión del sistema de fertiriego cuya nueva extensión permitiría dicha inversión.	X	X	X	X		X	X	X	X	X
OCP 2.1.	Del 2019 al 2023, se formalizará el 50% de la propiedad de la tierra mediante las acciones de saneamiento físico legal de las áreas que se siembran el Capsicum.	X	X	X				X		X	X
OCP 2.2.	Del 2019 al 2023, se habilitarán 15,000 hectáreas adicionales al área de cultivo de Capsicum de las principales empresas exportadoras.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OCP 2.3.	Del 2019 al 2023, se integrarán 10,000 hectáreas adicionales de área de cultivo de Capsicum a los proyectos de irrigación Chavimochic III.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OCP 2.4.	Del 2019 al 2027, se integrarán 10,000 hectáreas adicionales de área de cultivo de Capsicum a los proyectos de irrigación Majes Siguanas II.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OCP 2.5.	Del 2019 al 2028, se habilitarán 5,000 hectáreas adicionales de área de cultivo de Capsicum de medianas y pequeñas empresas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OCP 3.1.	Del 2019 al 2020, se identificarán y seleccionarán las ubicaciones específicas en las que se constituirán las cooperativas de pequeños agricultores de Capsicum dentro de las regiones de Lima y Arequipa.	X	X	X				X		X	X
OCP 3.2.	Del 2019 al 2022, se constituirá una cooperativa de pequeños agricultores de Capsicum que haya iniciado operaciones y que incluya a 100 productores de Capsicum como miembros.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OCP 3.3.	Del 2023 al 2026, se constituirá una segunda cooperativa de pequeños agricultores de Capsicum que haya iniciado operaciones y que incluya a 100 productores como miembros.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OCP 4.1.	Del 2019 al 2023, se incrementarán las exportaciones de Capsicum en conserva de USD 150 a USD 230 millones, desarrollando mayor capacidad instalada para satisfacer la demanda insatisfecha actual de sus clientes.	X	X	X	X		X	X	X	X	X
OCP 4.2.	Del 2024 al 2026, se incrementarán las exportaciones de Capsicum en conserva de USD 230 a USD 310 millones, desarrollando mayor capacidad instalada para satisfacer la demanda insatisfecha actual de sus clientes.	X	X	X	X		X	X	X	X	X
OCP 4.3.	Del 2027 al 2028, se incrementarán las exportaciones de Capsicum en conserva de USD 310 a USD 350 millones, desarrollando mayor capacidad instalada para satisfacer la demanda insatisfecha actual de sus clientes.	X	X	X	X		X	X	X	X	X
OCP 4.4.	Del 2019 al 2021, se implementará una cadena de frío en la región de Lambayeque, como requisito para la exportación de frescos, para luego replicarla en otras regiones.	X	X	X	X		X	X	X	X	X
OCP 4.5.	Del 2019 al 2023, se incrementarán las exportaciones de Capsicum frescos de USD 1 a USD 20 millones, habilitando 180 hectáreas nuevas bajo el sistema de casas malla.	X	X	X	X		X	X	X	X	X
OCP 4.6.	Del 2024 al 2028, se incrementarán las exportaciones de Capsicum frescos de USD 20 a USD 100 millones, habilitando 800 hectáreas nuevas bajo el sistema de casas malla.	X	X	X	X		X	X	X	X	X
OCP 4.7.	Del 2019 al 2021, se incorporará el proceso de secado tecnificado en una CITE, como mínimo.	X	X	X	X		X	X	X	X	X
OCP 4.8.	Del 2019 al 2024, se incrementarán las exportaciones de Capsicum seco de USD 89 a USD 130 millones, tecnificando la producción de los pequeños productores.	X	X	X	X		X	X	X	X	X
OCP 4.9.	Del 2025 al 2028, se incrementarán las exportaciones de Capsicum seco de USD 130 a USD 160 millones, tecnificando la producción de los pequeños productores.	X	X	X	X		X	X	X	X	X
OCP 5.1.	Al 2019 realizar un diagnóstico que identifique las principales necesidades del sector de Capsicum que puedan ser satisfechas y justifiquen la creación de al menos cinco CITE a nivel nacional.	X	X	X				X		X	X
OCP 5.2.	A partir del 2020, crear un CITE por año para satisfacer las principales necesidades identificadas para el sector del Capsicum, logrando en promedio una inversión anual de USD 0.8 millones.	X	X	X	X		X	X	X	X	X
OCP 6.1.	Del 2019 al 2020, se creará la Comisión del Capsicum que incorpore a los principales grupos de interés, la cual se encargará de proyectar la normativa específica para el otorgamiento de la denominación de origen del Capsicum peruano, entre otros.	X	X	X				X		X	X
OCP 6.2.	Del 2020 al 2022, se logrará la aprobación de la normativa específica correspondiente que regule las condiciones necesarias para el otorgamiento de la denominación de origen del Capsicum peruano respetando el Arreglo de Lisboa.	X	X	X				X		X	X
OCP 6.3.	Del 2019 al 2023, se desarrollará e implementará el proyecto de "Exportadores Licenciarios" de la marca "Capsicum Perú".	X	X	X		X				X	X
OCP 6.4.	Del 2019 al 2024, se identificarán al menos cinco países dentro de los principales importadores de Capsicum a nivel mundial para negociar acuerdos sanitarios y fitosanitarios, necesarios para el ingreso y/o crecimiento en sus mercados locales.	X	X	X		X		X		X	X
OCP 6.5.	Al 2023 al 2028, se incorporarán en los TLCs que se suscriban o renegocien con al menos cinco países, cláusulas que permitan negociar el reconocimiento del Capsicum peruano como "Superfoods Perú" y su denominación de origen.	X	X	X		X		X		X	X

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Según D'Alessio (2015), una organización sin un líder que posea una visión clara de cómo hacer la transición de un estado a otro realizando los cambios y ajustes que sean necesarios en el proceso y afrontando tanto las realidades como las resistencias al mismo, simplemente no avanza y se estanca.

En este sentido, para que la Industria del Capsicum en el Perú logre con éxito los objetivos y estrategias planteadas, es importante la participación de todos los actores directos e indirectos involucrados en la cadena de valor como lo son los productores grandes, medianos, y pequeños, los acopiadores, las cooperativas, las empresas exportadoras y los agentes público y privados, ya que serán directos implicados en los beneficios que este cambio traiga.

7.7 Gestión del Cambio

El cambio generado del proceso de implementación puede ser muchas veces estructurado u otras veces cultural. Para poder llevar a cabo un cambio con alta probabilidad de éxito es importante que éste se haga de manera simple, utilizando metáforas, analogías y ejemplos, haciendo uso de foros para poder difundir el mensaje correctamente de manera repetitiva, siendo uno mismo parte de ese cambio para demostrar a las personas que si es posible hacerlo y así, de esta manera, eliminar toda clase de inconsistencias posibles, y escuchando a la gente que va a hacer parte del cambio para que ellos lo puedan escuchar. Se debe conformar un equipo director que conduzca este proceso y que tenga la capacidad de poder manejar las crisis que puedan surgir (D'Alessio, 2015).

En el sector agrícola y específicamente en la Industria del Capsicum se puede ver que los agricultores muchas veces son los más reacios a los cambios debido a que no entienden como estos cambios puedan ser de beneficio para ellos y muchas veces sienten que las empresas exportadoras buscan aprovecharse de ellos y obtener más beneficios siendo que sin ellos la industria no tendría éxito. Siendo esto así, es importante plantear acciones enfocadas a

transformar la industria no solo en sus procesos sino también en su mentalidad, y para ello se plantean alguna de las siguientes tareas para llevar a cabo este cambio:

- Sesiones de concientización en donde se planteen a los agricultores los beneficios tanto para ellos como para el país, y que de no hacerlo las consecuencias serían negativas para todos.
- Mostrar siempre los resultados que se vayan obteniendo para que todos siempre puedan ver los avances de las estrategias que se han planteado y como se están midiendo y el impacto positivo que éstas están teniendo en toda la cadena de valor.
- El equipo directivo que se conforme como parte de la Comisión del Capsicum siempre tiene tener una cara visible ante todos los involucrados para crear un ambiente de confianza en su trabajo y gestión, y de mostrar el compromiso que ellos tienen para con la industria.

7.8 Conclusiones

Los Objetivos a Corto Plazo son definitivamente esa “hoja de ruta” a seguir para que la Industria del Capsicum en el Perú alcance las estrategias retenidas planteadas mediante el cumplimiento de las políticas definidas para la industria. Si esto no se cumple, y además no se cuenta con una organización sólida, conformada por personas y entidades comprometidas en su totalidad con la mejora de las condiciones actuales, y con una meta clara de a donde se quiere llegar, cualquier intento que se pueda hacer por seguir escalando para que el Perú llegue a posiciones de liderazgo mundial en la producción y exportación del género serán en vano.

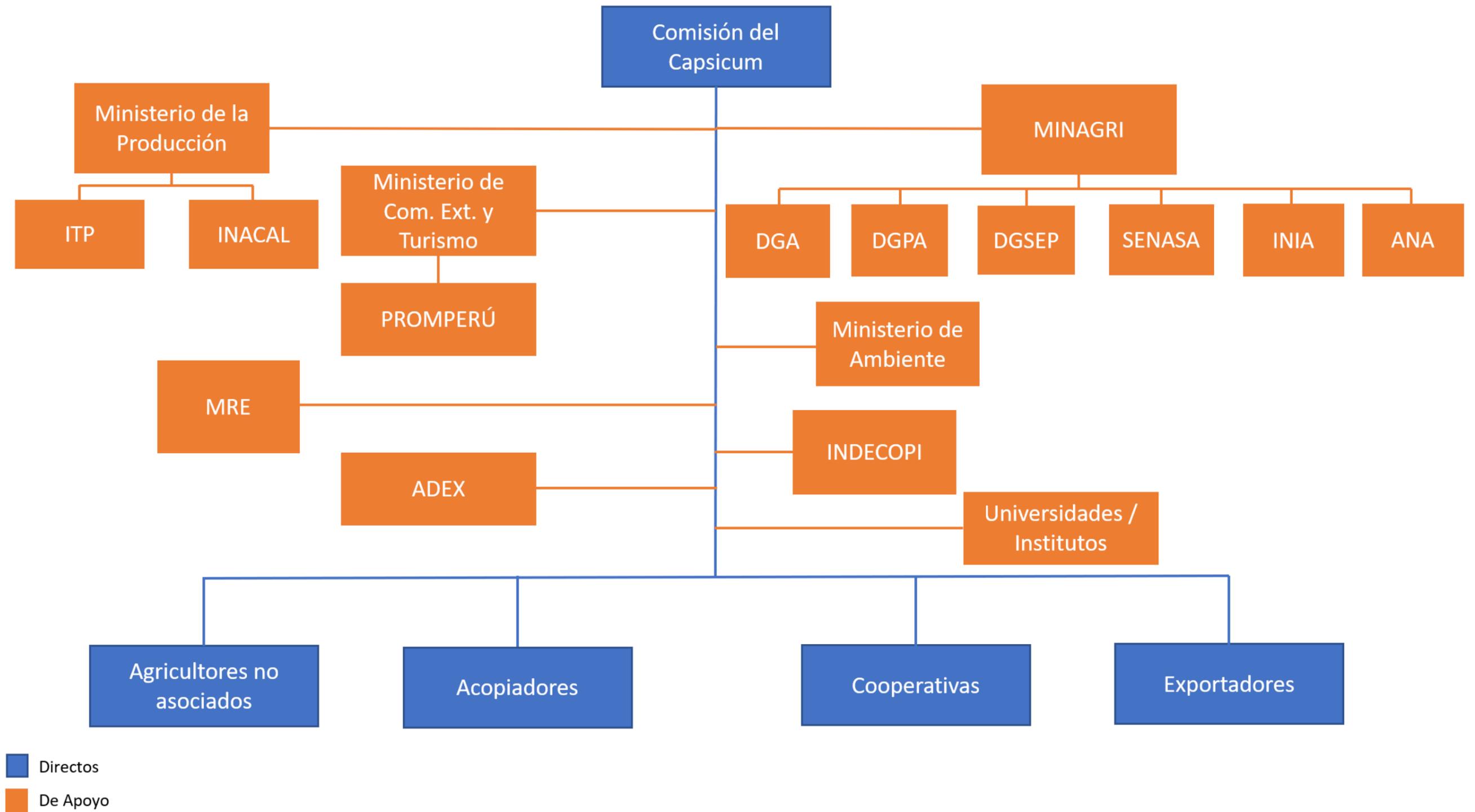


Figura 29. Estructura de la Organización propuesta para la Industria del Capsicum en el Perú.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se desarrolla la etapa de evaluación y control, tercera etapa del modelo de gestión estratégica propuesto por D'Alessio (2015), luego de desarrollar las etapas anteriores de formulación (Capítulos 1 al 6) y de implementación (Capítulo 7). Si bien es considerada una tercera instancia, la evaluación y control se realizan permanentemente durante todo el proceso estratégico debido a que éste es dinámico y está sujeto a constantes cambios en el entorno, la competencia y la demanda, sobre todo, si se considera que nos encontramos dentro de una economía globalizada. Debido a ello se deben efectuar ajustes constantes al planeamiento estratégico dentro del modelo secuencial desarrollado. De esta manera, esta etapa debe hacerse de manera integral, inclusive respecto de lo señalado en la formulación (misión, visión, objetivos a largo plazo, las estrategias etc.) o lo realizado en la implementación (por ejemplo, a las políticas o a la estructura organizacional). En otras palabras, la evaluación y control supone realizar un proceso de retroalimentación adecuada y oportuna de manera permanente para controlar el nivel de cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo establecidos para el sector del Capsicum.

Para ello se debe tener en cuenta que esta etapa de evaluación y control está conformada por: (a) las acciones de revisión externa e interna de los entornos del sector (b) la evaluación del desempeño que implica la existencia de un sistema para medir y comparar (contar con indicadores y unidades de medición), en períodos de tiempo, entre competidores y sustitutos y en relación a los promedios de la industria; (c) las acciones correctivas para reposicionar al sector, en caso exista una desviación entre lo que se debe hacer y lo que se hace dentro del mismo, de tal manera que se cierre dicha brecha; y, (d) las auditorías, que suponen la validación de las estrategias realizadas en el sector, comparándolas con mejores prácticas desde una perspectiva diferente, siendo recomendable que sean externas para evitar el involucramiento con la operatividad diaria.

8.1 Perspectivas de Control

Considerando la naturaleza de esta etapa, el planeamiento estratégico que se propone para el sector del Capsicum será iterativo, lo que significa que será permanentemente retroalimentado y ajustado, con la finalidad de revisar permanente los objetivos de corto plazo establecidos en el capítulo anterior destinados a lograr los objetivos de largo plazo orientados por la visión y misión propuesta para el sector. Para realizar esta evaluación y control, se utilizará como herramienta de control estratégico (no de planeamiento estratégico) el Tablero de Control Balanceado, también conocido como Tablero de Control Integrado o Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI), planteado por Kaplan y Norton en la década de los noventa. Esta herramienta permitirá tener una visión integral y holística del sector, gracias a la cual se podrán evaluar las estrategias adoptadas a través de la medición y comparación, pues los objetivos planteados en los capítulos anteriores son completamente medibles y comparables. Para Kaplan y Norton (2014), el nombre de esta herramienta refleja “el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas” y se organiza “en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna, y la de innovación y formación”. (Kaplan & Norton, 2014, p.9). Por tanto, “el cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.” (Kaplan & Norton, 2014, p.15). Estas perspectivas se desarrollan a continuación, siguiendo la nomenclatura propuesta por D’Alessio (2015), quien resume estas cuatro perspectivas de la siguiente manera: Debe lograrse que las personas de la organización (perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno) brinden los procesos estratégicos (perspectiva de los

procesos internos) que generen una experiencia satisfactoria para el cliente (perspectiva del cliente) y que cumplan con las expectativas de los accionistas (perspectiva financiera).

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva proporciona la infraestructura (personal, sistemas de información y procedimientos del sector) que permite que se alcancen los objetivos restantes en las tres perspectivas siguientes. Para que un sector progrese y se cumplan los objetivos a largo plazo se debe mejorar continuamente y para ello las personas involucradas deben pensar en la mejora de los procesos, lo que supone contar con personas sumamente capacitadas dentro del sector. De esta manera, esta perspectiva responde, según D'Alessio (2015), a la pregunta: ¿cómo debe la organización aprender y mejorar para alcanzar la visión? Para ello, las medidas basadas en las personas incluyen su satisfacción, retención y productividad; siendo la primera, el inductor de las dos siguientes (Kaplan & Norton, 2014, p. 173). La capacidad de los sistemas de información puede medirse a través de su disponibilidad, en tiempo real, de información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones porque las personas, para mejorar, necesitan disponer de excelente información sobre los clientes, los procesos internos y las consecuencias financieras de sus decisiones (Kaplan & Norton, 2014, p. 183).

En el caso concreto, los OCP relacionados con esta perspectiva están orientados a capacitar a un determinado número de productores del sector e integrarlos a la cadena de valor a través de cooperativas que permitan la asociatividad, el intercambio de información y de tecnología de una manera más organizada y formal, considerando sus propias necesidades. De esta manera, se busca que los propios productores, capacitados, participen de la mejora de sus procesos de producción.

8.1.2 Procesos

Esta perspectiva se enfoca en los procesos que debe seguir la organización para sobresalir en innovación, servicio de post venta, eficiencia operacional, calidad (medidas de calidad, producción y mermas) o en tiempo de los ciclos o desarrollo de productos. Para Kaplan & Norton (2014), si bien cada negocio tiene su propia cadena que genera valor, pueden identificarse tres

procesos principales: innovación (investigar las necesidades del cliente para solucionarlas a través de la creación de nuevos productos), operaciones (donde se producen y se entregan los productos al cliente buscando la excelencia y con reducción de costos) y servicio de post venta (atender al cliente después de la entrega del producto agregando mayor valor). (Kaplan & Norton, 2014, p. 134 a 148). Para D'Alessio (2015), esta perspectiva responde a la pregunta: para satisfacer a mis clientes ¿en qué procesos se debe ser excelente? e incluye los procesos de gestión de operaciones, gestión del cliente, gestión de la innovación y procesos reglamentarios y sociales (en este último incluye los procesos relacionados con el medio ambiente, seguridad y salud, empleo y comunidad).

En el caso concreto, los procesos internos se han derivado de los objetivos de largo plazo propuestos para el sector del Capsicum, los cuales están orientados, principalmente, al incremento de la producción y productividad. En tal sentido, se propone la mejora de los procesos de gestión de las operaciones; los procesos de gestión de innovación; y los procesos reglamentarios y sociales.

La mejora de procesos de gestión de las operaciones consiste en la habilitación de nuevas áreas de cultivo, tanto en las empresas exportadoras actuales, mediana y pequeñas empresas, como a través del incremento de nuevas áreas en los nuevos proyectos de irrigación que se desarrollan y desarrollarán en la costa peruana (Chavimochic III y Majes Siguanas II). También se propone la mayor utilización de la tecnología de casa malla (ambientes especiales para la conducción de cultivo definitivo e intensivo) ampliando hasta 600 hectáreas el número de hectáreas en el país que la utilizan para el 2028. Es importante para el incremento de productividad la creación de una entidad en el país que certifique las semillas de Capsicum pues en la actualidad solo se importan. Las semillas certificadas aseguran que la semilla que se siembra corresponde al producto que se espera evitando desperdicios (productos no deseados). En paralelo, la mejora de estos procesos también supone la creación de cinco Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) en algunas de las regiones del país donde se investigue, se pruebe y se comparta nuevas tecnologías de producción y de riego entre los productores asociados a través de cooperativas. Precisamente a través de estos CITE y estas cooperativas se busca implementar nuevas tecnologías como la de fertiriego (técnica que permite la aplicación simultánea de agua y

fertilizantes a través del sistema de riego, normalmente por goteo) y de secado tecnificado (porque actualmente se utiliza principalmente el secado natural -en base al sol- lo que genera grandes pérdidas del producto por su exposición a la intemperie). Finalmente, en la medida en que se propone el incremento de producción de Capsicum fresco es importante la mejora en los procesos de cadenas de frío para evitar la pérdida del producto hasta su destino. Inicialmente se propone la región de Lambayeque -una de las principales productoras- para luego replicar la experiencia exitosa en otras regiones.

La mejora de procesos de gestión de innovación está orientada a identificar las dos zonas geográficas del país donde se formarán las cooperativas de pequeños agricultores de Capsicum (y eventualmente los CITE) para que, en base al conocimiento de prácticas ancestrales, productos nativos y necesidades particulares, se creen nuevas oportunidades y tecnologías para el sector y no solo se utilicen las tecnologías ya existentes e implementadas a través de la mejora de procesos (casa malla, fertiriego y secado tecnificado).

Finalmente, la mejora de procesos reglamentarios y sociales está orientada a mejorar la formalización de la propiedad rural con la finalidad de que los productores puedan proteger su patrimonio y considerarlo como un activo que garantice las inversiones que ahora podrían implementar para la mayor productividad de su tierra (casa malla, fertiriego y secado tecnificado). Todas estas mejoras en la producción requieren, además, de un rol promotor y activo del estado en su normativa nacional e internacional. En tal sentido, se propone no solo crear una comisión que proyecte la normativa específica sino también que ésta se apruebe regulando las condiciones necesarias para el otorgamiento de la denominación de origen del Capsicum peruano respetando el Arreglo de Lisboa, tanto a nivel nacional como internacional. También se propone que el Estado peruano negocie con, al menos cinco países, acuerdos sanitarios y fitosanitarios necesarios para el ingreso y/o crecimiento del Capsicum peruano en mercados internacionales. Estas condiciones permitirían, además, que el Perú pueda negociar la incorporación de cláusulas en los tratados de libre comercio que permitan el reconocimiento del Capsicum peruano como “Superfoods Perú” y como denominación de origen.

8.1.3 Clientes

Bajo esta perspectiva, las organizaciones deben identificar los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir con la finalidad de equiparar los indicadores clave sobre sus clientes -satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado seleccionado (Kaplan & Norton, 2014, p. 93). Así pues, esta perspectiva refleja el posicionamiento de la organización en el mercado. Para D'Alessio (2015) esta perspectiva supone identificar la propuesta de valor para el cliente teniendo en cuenta el precio, calidad, disponibilidad, selección, funcionalidad, servicio, asociación y marca, con la finalidad de que la experiencia del cliente sea satisfactoria; y responde a la siguiente pregunta: para alcanzar la visión, ¿cómo debo mirar a mis clientes? De esta manera, esta perspectiva permite mejorar los indicadores que tienen que ver con la participación de mercado objetivo, la retención de los clientes y consumidores, la captación de nuevos clientes y consumidores y de rentabilidad por cliente y consumidor.

En el caso concreto del sector del Capsicum se busca mejorar la perspectiva del cliente mediante la mejora en la imagen del Capsicum peruano, tanto a nivel nacional como internacional, Para ello se propone desarrollar e implementar, al 2023, el proyecto de “Exportadores Licenciarios de la marca Capsicum Perú” con la finalidad de que más productores puedan certificar sus productos (licencia) debido a que cumplen con los estándares que las normas específicas que se impongan para lograr la denominación de origen y su reconocimiento como “Superfoods Perú”. Esta licencia les permitiría ingresar en los países del exterior -con quienes tengamos convenios- con todo el respaldo que el Estado proporcionaría a la marca Capsicum Perú. Por ello mismo se propone incrementar, al 2023, el número de empresas del sector Capsicum que cuenten con la certificación ISO 14001 (de dos a seis), norma internacional de sistemas de gestión ambiental que ayuda a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales, como parte de las prácticas de negocios habituales de las empresas.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera analiza el rendimiento sobre inversiones y el valor añadido económico. (Kaplan & Norton, 2014, p. 66). Los indicadores financieros dependerán del ciclo en que la organización se encuentre (crecimiento, sostenimiento, cosecha) y deben derivarse específicamente de la estrategia de la organización, debiendo considerar no solo los rendimientos sino también una adecuada gestión del riesgo. Para Kaplan & Norton, los siguientes tres temas financieros impulsan la estrategia empresarial: crecimiento y diversificación de los ingresos (expandir la oferta de productos para llegar a nuevos clientes y mercados); reducción de costos y mejora de la productividad (que supone compartir recursos comunes); utilización de los activos y estrategia de inversión (supone mayor utilización de los activos, uso más eficiente, vender activos improductivos) (Kaplan & Norton, 2014, p. 76-77). Según D'Alessio (2015), algunas de las medidas típicas a utilizarse bajo esta perspectiva están vinculadas con la rentabilidad (sobre el uso del patrimonio, las ventas o proyectos), los ingresos (por empleado), el punto de equilibrio, flujo de caja y retorno financiero. Para Kaplan & Norton (2014), a largo plazo, el objetivo de la organización será proporcionar rendimientos superiores, basados en el capital invertido.

En el caso del sector del Capsicum, los indicadores que están vinculados con esta perspectiva están orientados básicamente al incremento de las ventas hacia el exterior (exportaciones de Capsicum). Por ello, todos los OCP de las perspectivas anteriores están orientados a lograr dicho incremento en las tres presentaciones de Capsicum. Para el Capsicum en conserva se propone llegar a US\$350 millones; para frescos a US\$30 millones y para secos a US\$160 millones, todas estas metas al 2028. Asimismo, este incremento de las exportaciones incluye también lograr el acceso a nuevos mercados (nuevos países) donde se exporten más de US\$5 millones en productos del sector Capsicum (al 2028 se espera que sean diez el número de países que importan más de US\$5 millones en Capsicum peruano).

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Las cuatro perspectivas antes señaladas permiten lograr un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados y entre las medidas objetivas más duras y las más suaves y subjetivas (Kaplan & Norton, 2014, p.46). Lo que se busca entonces es una unidad de propósito, ya que todas las medidas que estamos adoptando en relación con el sector del Capsicum están dirigidas a la consecución de una estrategia integrada que nos conducirá hacia la misión que se ha propuesto. En este orden de ideas, en la Tabla 51 se presenta el Tablero de Control Balanceado para la Industria del Capsicum en el Perú.

8.3 Conclusiones

El presente capítulo ha tenido como objetivo desarrollar la etapa de evaluación y control del Plan Estratégico para el sector del Capsicum peruano. Para ello se ha empleado como herramienta de control estratégico el Tablero de Control Balanceado, también conocido como Tablero de Control Integrado o Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI), que permitirá, a través de la medición y comparación permanentes, verificar el porcentaje de cumplimiento y avance de los treinta (30) objetivos a corto plazo (OCP) planteados en el Capítulo VII. Estos OCP han sido clasificados desde cuatro perspectivas distintas: la del aprendizaje y crecimiento interno, la de los procesos internos, la del cliente y la perspectiva financiera. Asimismo, se ha asignado un responsable, un indicador y una unidad de medición por cada OCP con la finalidad de verificar oportunamente la efectividad de las estrategias planteadas y, cuando sea necesario, corregir cualquier desviación de los objetivos de largo plazo (cuyo cumplimiento nos aproxima a la visión propuesta para el sector).

El resultado de esta evaluación ha permitido identificar que la mayoría de los OCP planteados para el sector están enfocados en dos perspectivas: la perspectiva de procesos internos (18 OCP) y la perspectiva financiera (7 OCP); mientras que las perspectivas del

cliente y de aprendizaje interno tienen asignados un menor número de OCP (1 y 4, respectivamente). Dentro de perspectiva de aprendizaje interno, el control está orientado a lograr la capacitación y la asociatividad de los pequeños productores a través de cooperativas para integrarlos a la cadena de valor. En el caso de la perspectiva de control de procesos internos, el énfasis se encuentra en la mejora de los procesos operativos (casa malla, fertiriego y secado tecnificado), los procesos de innovación (a través de CITE que innoven a partir del conocimiento de prácticas ancestrales, productos nativos y el conocimiento de las necesidades particulares) y los procesos reglamentarios y sociales que nos permitan la normativa adecuada para exportar bajo una imagen de marca protegida (Capsicum Perú). Precisamente la poca participación del Capsicum peruano en los mercados internacionales conlleva a que no se cuente aún con el conocimiento adecuado ni suficiente para mejorar los procesos de gestión de los clientes en tales mercados; razón por la cual la perspectiva de control del cliente estará orientada a lograr el desarrollo de estándares nacionales que permitan a los productores “licenciarse” e ingresar en los países del exterior -con quienes tengamos convenios- con todo el respaldo que el Estado proporcionaría a la marca Capsicum Perú. Finalmente, la perspectiva de control financiera está orientada a lograr el incremento de las exportaciones.

Tabla 51

Tablero de Control Balanceado para la Industria del Capsicum en el Perú

Perspectiva	Objetivo a corto plazo (OCP)	Responsables	Indicador	Unidad de medición		
Financiera	OCP 4.1.	Del 2019 al 2023, se incrementarán las exportaciones de Capsicum en conserva de USD 150 a USD 230 millones, desarrollando mayor capacidad instalada para satisfacer la demanda insatisfecha actual de sus clientes.	ADEX, PROMPERÚ, MRE, y MINAGRI.	Exportaciones Capsicum actuales/Exportaciones Capsicum meta	Porcentaje de cumplimiento	
	OCP 4.2.	Del 2024 al 2026, se incrementarán las exportaciones de Capsicum en conserva de USD 230 a USD 310 millones, desarrollando mayor capacidad instalada para satisfacer la demanda insatisfecha actual de sus clientes.	ADEX, PROMPERÚ, MRE, y MINAGRI.	Exportaciones de Capsicum en conserva/Exportaciones Capsicum meta	Porcentaje de cumplimiento	
	OCP 4.3.	Del 2027 al 2028, se incrementarán las exportaciones de Capsicum en conserva de USD 310 a USD 350 millones, desarrollando mayor capacidad instalada para satisfacer la demanda insatisfecha actual de sus clientes.	ADEX, PROMPERÚ, MRE, y MINAGRI.	Exportaciones de Capsicum en conserva/Exportaciones Capsicum meta	Porcentaje de cumplimiento	
	OCP 4.5.	Del 2019 al 2023, se incrementarán las exportaciones de Capsicum frescos de USD 1 a USD 20 millones, habilitando 180 hectáreas nuevas bajo el sistema de casas malla.	ADEX, PROMPERÚ, MRE, y MINAGRI.	Exportaciones de Capsicum frescos/Exportaciones Capsicum meta	Porcentaje de cumplimiento	
	OCP 4.6.	Del 2024 al 2028, se incrementarán las exportaciones de Capsicum frescos de USD 20 a USD 100 millones, habilitando 800 hectáreas nuevas bajo el sistema de casas malla.	ADEX, PROMPERÚ, MRE, y MINAGRI.	Exportaciones de Capsicum frescos/Exportaciones Capsicum meta	Porcentaje de cumplimiento	
	OCP 4.8.	Del 2019 al 2024, se incrementarán las exportaciones de Capsicum seco de USD 89 a USD 130 millones, tecnificando la producción de los pequeños productores.	ADEX, PROMPERÚ, MRE, y MINAGRI.	Exportaciones de Capsicum secos/Exportaciones Capsicum meta	Porcentaje de cumplimiento	
	OCP 4.9.	Del 2025 al 2028, se incrementarán las exportaciones de Capsicum seco de USD 130 a USD 160 millones, tecnificando la producción de los pequeños productores.	ADEX, PROMPERÚ, MRE, y MINAGRI.	Exportaciones de Capsicum secos/Exportaciones Capsicum meta	Porcentaje de cumplimiento	
	Del cliente	OCP 6.3.	Del 2019 al 2023, se desarrollará e implementará el proyecto de "Exportadores Licenciarios" de la marca "Capsicum Perú".	MINAGRI, PROMPERÚ, INDECOPI, ADEX y MINCETUR.	Proyecto realizado	Porcentaje de avance
	De procesos	OCP 1.1.	Del 2019 al 2023, se incrementará el total de área de Capsicum sembrado bajo el sistema de casas malla por las principales agroexportadoras de la industria, de las casi 20 hectáreas existentes en el 2017 a 200 hectáreas, realizando una inversión estimada de US\$ 11 millones. Esto generará que la productividad promedio por hectárea de la industria mejore de 12 toneladas registrada el 2012 a 13 toneladas por hectárea el 2023.	Comité de Capsicum	hectáreas nuevas de cada malla habilitadas/hectáreas meta	Porcentaje de cumplimiento
OCP 1.2.		Del 2024 al 2028, se incrementará el total de área de Capsicum sembrado bajo el sistema de casas malla por las principales agroexportadoras de la industria, de las 200 hectáreas estimadas en el año 2023 a 1,000 hectáreas, realizando una inversión estimada de US\$ 48 millones, lo que generará que la productividad promedio por hectárea de la industria mejore de 13 toneladas a 18 toneladas por hectárea.	Comité de Capsicum	hectáreas nuevas de cada malla habilitadas/hectáreas meta	Porcentaje de cumplimiento	
OCP 1.3.		Del 2019 al 2023, se contará con al menos una entidad local que certifique semillas de Capsicum en el Perú a través de la incorporación de esta actividad en uno los CITE sectoriales a formarse, lo que permitirá que la productividad promedio por hectárea de la industria aumente en cuatro toneladas adicionales.	MINAGRI, INACAL de PRODUCE, y ADEX	Proyecto realizado	Porcentaje de avance	
OCP 1.5.		Del 2023 al 2028, se incrementarán la productividad promedio por hectárea de la industria en 12 toneladas, al haber constituido dos cooperativas que permitan la inversión del sistema de fertiriego cuya nueva extensión permitiría dicha inversión.	MINAGRI y ADEX	Áreas con fertiriego/Total de áreas de Capsicum	Porcentaje de cumplimiento	
OCP 2.1.		Del 2019 al 2023, se formalizará el 50% de la propiedad de la tierra mediante las acciones de saneamiento físico legal de las áreas que se siembran el Capsicum.	MINAGRI	Propiedades formalizadas/Total de propiedades	Porcentaje de cumplimiento	
OCP 2.2.		Del 2019 al 2023, se habilitarán 15,000 hectáreas adicionales al área de cultivo de Capsicum de las principales empresas exportadoras.	Comité de Capsicum	hectáreas nuevas habilitadas/hectáreas meta	Porcentaje de cumplimiento	
OCP 2.3.		Del 2019 al 2023, se integrarán 10,000 hectáreas adicionales de área de cultivo de Capsicum a los proyectos de irrigación Chavimochic III.	MINAGRI	hectáreas nuevas habilitadas/hectáreas meta	Porcentaje de cumplimiento	
OCP 2.4.		Del 2019 al 2027, se integrarán 10,000 hectáreas adicionales de área de cultivo de Capsicum a los proyectos de irrigación Majes Siguan II.	MINAGRI	hectáreas nuevas habilitadas/hectáreas meta	Porcentaje de cumplimiento	
OCP 2.5.		Del 2019 al 2028, se habilitarán 5,000 hectáreas adicionales de área de cultivo de Capsicum de medianas y pequeñas empresas.	MINAGRI	hectáreas nuevas habilitadas/hectáreas meta	Porcentaje de cumplimiento	
OCP 3.1.		Del 2019 al 2020, se identificarán y seleccionarán las ubicaciones específicas en las que se constituirán las cooperativas de pequeños agricultores de Capsicum dentro de las regiones de Lima y Arequipa.	MINAGRI	Proyecto realizado	Porcentaje de avance	
OCP 4.4.		Del 2019 al 2021, se implementará una cadena de frío en la región de Lambayeque, como requisito para la exportación de frescos, para luego replicarla en otras regiones.	ADEX, y PRODUCE	Proyecto realizado	Porcentaje de avance	
OCP 4.7.		Del 2019 al 2021, se incorporará el proceso de secado tecnificado en una CITE, como mínimo.	MINAGRI, e ITP	Proyecto realizado	Porcentaje de avance	
OCP 5.2.		A partir del 2020, crear un CITE por año para satisfacer las principales necesidades identificadas para el sector del Capsicum, logrando en promedio una inversión anual de USD 0.8 millones.	MINAGRI, e ITP	Nº de CITE por año	Número	
OCP 6.1.		Del 2019 al 2020, se creará la Comisión del Capsicum que incorpore a los principales grupos de interés, la cual se encargará de proyectar la normativa específica para el otorgamiento de la denominación de origen del Capsicum peruano, entre otros.	MINAGRI, PROMPERÚ, INDECOPI y MINCETUR.	Proyecto realizado	Porcentaje de avance	
OCP 6.2.		Del 2020 al 2022, se logrará la aprobación de la normativa específica correspondiente que regule las condiciones necesarias para el otorgamiento de la denominación de origen del Capsicum peruano respetando el Arreglo de Lisboa.	MINAGRI, PROMPERÚ, INDECOPI, ADEX y MINCETUR.	Proyecto realizado	Porcentaje de avance	
OCP 6.4.	Del 2019 al 2024, se identificarán al menos cinco países dentro de los principales importadores de Capsicum a nivel mundial para negociar acuerdos sanitarios y fitosanitarios, necesarios para el ingreso y/o crecimiento en sus mercados locales.	MINAGRI y MINCETUR.	Nº de países aptos para negociar acuerdos sanitarios y fitosanitarios	Número		
OCP 6.5.	Al 2023 al 2028, se incorporarán en los TLCs que se suscriban o renegocien con al menos cinco países, cláusulas que permitan negociar el reconocimiento del Capsicum peruano como "Superfoods Perú" y su denominación de origen.	ADEX, MRE y PROMPERÚ	Proyecto realizado	Porcentaje de avance		
Aprendizaje interno	OCP 1.4.	Del 2019 al 2023, se contará con 2,500 productores del Capsicum capacitados mediante la asistencia técnica y las capacitaciones brindadas por la red de CITE a constituirse para esta industria, lo que permitirá que la productividad promedio por hectárea de la industria aumente en seis toneladas adicionales.	MINAGRI	Nº de productores de Capsicum capacitados	Número	
	OCP 3.2.	Del 2019 al 2022, se constituirá una cooperativa de pequeños agricultores de Capsicum que haya iniciado operaciones y que incluya a 100 productores de Capsicum como miembros.	MINAGRI	Proyecto realizado	Porcentaje de avance	
	OCP 3.3.	Del 2023 al 2026, se constituirá una segunda cooperativa de pequeños agricultores de Capsicum que haya iniciado operaciones y que incluya a 100 productores como miembros.	MINAGRI	Proyecto realizado	Porcentaje de avance	
	OCP 5.1.	Al 2019 realizar un diagnóstico que identifique las principales necesidades del sector de Capsicum que puedan ser satisfechas y justifiquen la creación de al menos cinco CITE a nivel nacional.	MINAGRI	Proyecto realizado	Porcentaje de avance	

Capítulo IX: Competitividad de la Industria del Capsicum

Para el Perú es clave identificar sus ventajas comparativas y entender que no es lo mismo que sus ventajas competitivas. Por ejemplo, las ventajas comparativas del Perú pueden ser las tierras fértiles para el cultivo, la ubicación de sus aguas profundas cerca a la costa, los minerales que exporta y los recursos naturales dentro de los Parques Nacionales. Por otro lado, las ventajas competitivas de un país desarrollado pueden ser la calidad de su educación privada y pública, la cantidad y calidad de instituciones dedicadas a la investigación, la mano de obra capacitada o especializada, entre otros (D'Alessio, 2015). En este punto debemos decir que, si bien es cierto, el Perú cuenta con ventajas comparativas relevantes, existe una gran oportunidad de desarrollar ventajas competitivas para competir en el mercado global.

9.1 Análisis Competitivo de la Industria del Capsicum

No existe un acuerdo exacto sobre la definición de la competitividad y alcance; sin embargo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos la definió como “el grado en que una nación puede, bajo condiciones de libre mercado, producir productos que enfrentan la competencia de los mercados internacionales mejorando los ingresos reales de la organización” (OCDE, 1992).

La competitividad es la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales (Porter, 2005); es decir, la productividad es un medio para alcanzar la competitividad de un país, un sector y una organización. Para desarrollar un análisis competitivo existen distintas aproximaciones teóricas, siendo uno de los más reconocidos para sentar las bases de las ventajas competitivas regionales el propuesto por Kitson, M., Martin R., y Tyler, P. (2004) como lo muestra la Figura 30. En dicha propuesta se definen seis tipos de capitales que impactan en la productividad regional, empleo y estándar de vida: (a) capital productivo, (b) capital humano, (c) capital social-institucional, (d) capital cultural, (e) capital en infraestructura, y (f) capital conocimiento/creatividad.

Bases de las ventajas competitivas regionales

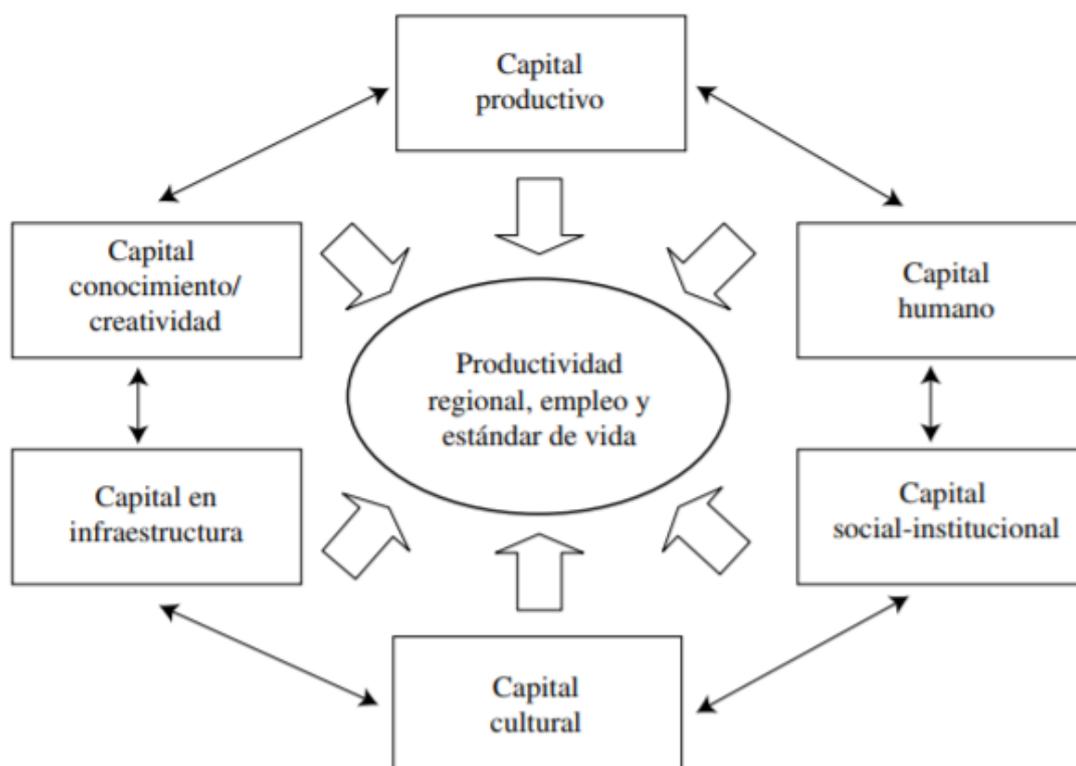


Figura 30. Bases de las ventajas competitivas regionales.

Adaptado de “Regional competitiveness: an elusive yet key concept?” por Kitson, M., Martin R., y Tyler, P., 2004, Londres.

La industria del Capsicum del Perú se encuentra distribuido y concentrado básicamente a lo largo de la costa del país gracias a las condiciones de disponibilidad de tierras y acceso al agua, siendo las principales regiones que producen Capsicum en la costa del Perú: Lima, Tacna, La Libertad, Lambayeque, Piura, Ancash, Ica y Arequipa. La Figura 31 muestra el ranking de competitividad de las regiones del Perú al 2018, donde se puede observar que de las regiones más importantes identificadas para la producción y desarrollo del Capsicum del Perú, todas se ubican dentro de las 15 primeras posiciones del ranking y a su vez, cinco de ellas se encuentran dentro del tercio superior.

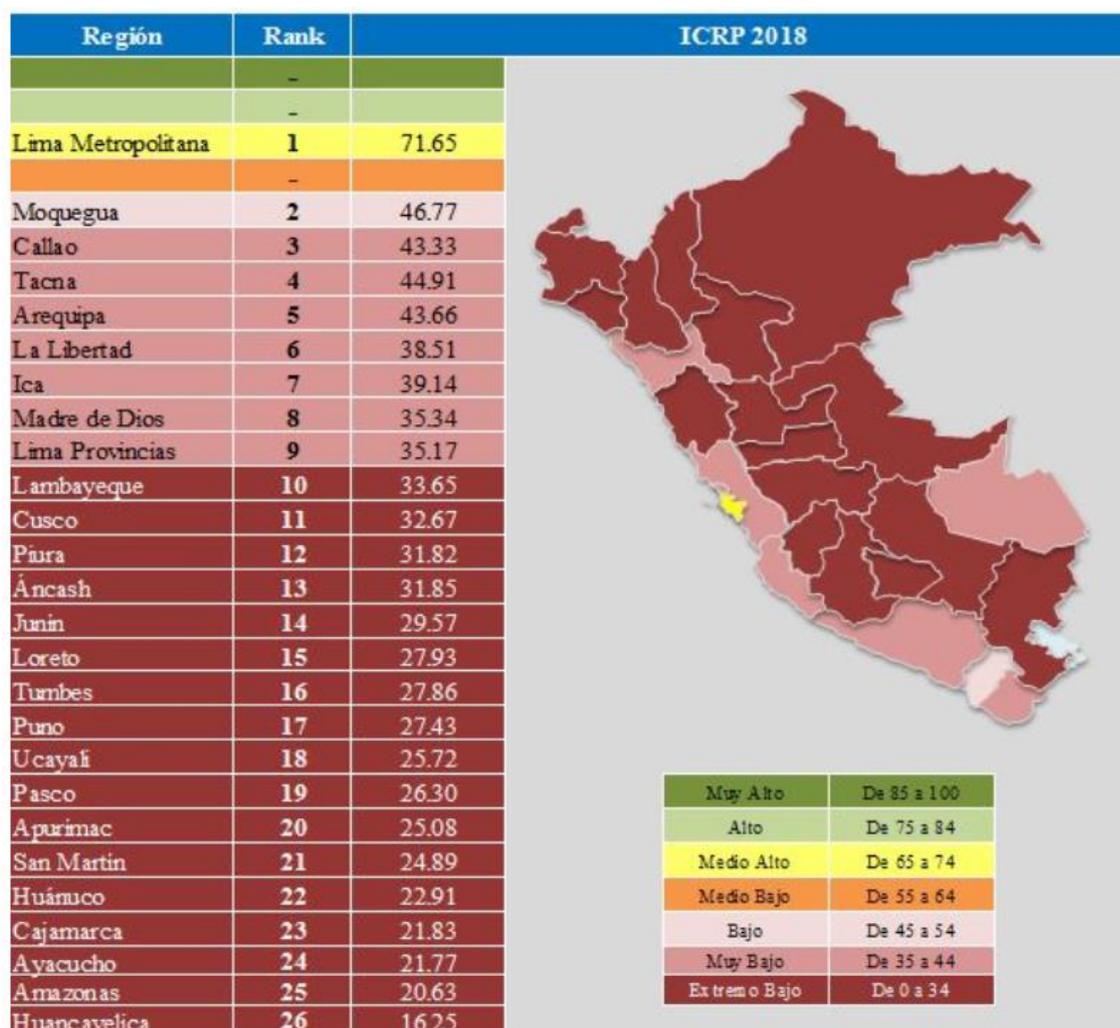


Figura 31. Resultados Generales del ICRP 2018.

Tomado de “Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2018” por CENTRUM PUCP, 2018. (<https://centrumthink.com/resultados-del-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2018>).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria del Capsicum

El Centro de Competitividad de CENTRUM Católica, mide el Índice de la Competitividad Regional del Perú (ICRP) bajo la metodología desarrollada por el International Institute for Management Development (IMD). Esta herramienta permite comparar cuantitativamente el desempeño de las 26 regiones del país a través de 90 variables clasificadas en 25 factores y estas a su vez se clasifican en cinco pilares tal como muestra la Figura 32.

PILARES	Gobierno	Economía	Infraestructura	Personas	Empresas
FACTORES	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos • Autonomía • Gasto • Seguridad • Justicia 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño • Crecimiento • Exportación • Diversificación • Empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Energía • Red Vial • Transporte • Turismo • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación Escolar • Educación Superior • Formación Laboral • Logros Educativos • Salud 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Ambiente de Negocios • Habilidades Gerenciales • Innovación • Generación de Empleo

Figura 32. Pilares y factores del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP).

Adaptado de “Índice de competitividad regional del Perú”, por CENTRUM Católica, 2010, p.19, Lima, Perú.

Pilar Gobierno. El primer pilar de la competitividad es el gobierno y sus instituciones basado en los recursos con los que cuenta el gobierno y un sector, la autonomía de gestión, el gasto público, la seguridad y la impartición de justicia (Benzaquén, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., y Valdivia, C., 2018). Entre los factores más importantes de este pilar, el gobierno peruano tiene pendiente la lucha contra la corrupción y promover la titularización de las tierras para el cultivo del Capsicum.

Pilar Economía. Este pilar mide el desempeño de la economía de la región, el proceso de internacionalización y la capacidad de generación de empleo (Benzaquén et al., 2018). En este aspecto, el gobierno ha logrado mantener los niveles más bajos de inflación y riesgo país de la región, así como negociar numerosos tratados de libre comercio, sin embargo, a lo referido al Capsicum todavía queda pendiente la negociación de los requisitos sanitarios y fitosanitarios que permitan el ingreso en la variedad de frescos a un mayor número de mercados.

Pilar Infraestructura. Este pilar mide el nivel de infraestructura con el que cuenta cada región el cual está vinculado estrechamente con su grado de desarrollo basado los factores energía, red vial, transporte, turismo y comunicación (Benzaquén et al., 2018). La brecha en infraestructura a transporte es relevante para el sector Capsicum porque disminuye la

competitividad del sector debido a que se tendrán que afrontar mayores costos logísticos, entre otros. Asimismo, falta promover inversiones en irrigaciones que amplíen las áreas agrícolas potencialmente utilizables para la siembra del Capsicum.

Pilar Personas. El capital humano es el valor del potencial de la generación de ingresos que poseen las personas, siendo los factores más relevantes educación y salud (Benzaquén et al., 2018). En este pilar, la mejora del nivel educativo, sobre todo de empleados de nivel técnico en lo referido a procesos agrícolas e industriales es una tarea pendiente. Así como mejorar el acceso a servicios de salud que permitan a los empleados y familias que forman parte de la cadena productiva del sector Capsicum.

Pilar Empresas. La prosperidad nacional se crea, no se hereda, y depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar (Porter, 2001). Con respecto a la innovación los temas pendientes mayor investigación y desarrollo de nuevas variedades, mejora de procesos y sistemas para que la cadena de producción de Capsicum del Perú esté a la vanguardia a nivel internacional.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria del Capsicum

Un conjunto de organizaciones son las que componen un clúster y no necesariamente todas son de la misma industria; más bien, pertenecen a industrias relacionadas entre sí y no gozan de plena soberanía dada la agrupación de diversas organizaciones alrededor. Al estar relacionadas lo que se conforma es mayor que la suma de las partes (D'Alessio, 2015).

Las ventajas comparativas del Perú más significativas en el cultivo del Capsicum son la calidad del producto, sus variedades únicas de ajíes, el poder exportar el Capsicum en contraestación al hemisferio norte y las condiciones de los suelos. A su vez, esta industria cuenta con grandes posibilidades de potenciar su productividad y crecimiento incorporando una mayor utilización de casas mallas para estimular la producción de las presentaciones de Capsicum frescos, la tecnificación, capacitación a los productores, la asociación entre los pequeños productores e integración de toda la cadena y la posibilidad en términos comerciales de

diferenciarnos con la denominación de origen “Capsicum Peruano” y “Superfoods Perú”, entre otros. Todo esto justifica la creación de un clúster que incorpore a la industria del Capsicum.

Por otro lado, tomando en consideración el tamaño de negocio del Capsicum en el Perú y sobre todo por la arquitectura que lo interrelaciona con otros productos, muchos de los cuales son producidos por los mismos productores, y sus conexiones con las actividades productivas, sería conveniente el aliarse con algunos clústeres ya formados y no agrupados como la industria del espárrago, la alcachofa, mango, uvas, arándanos y así conformar un clúster de productos agroindustriales peruanos en miras a potenciar la productividad en toda la cadena desde los suministros hasta el producto final. Es importante para la conformación del clúster el apoyo de sectores del gobierno como el MINAGRI y sus órganos públicos adscritos como el ANA, SENASA, INIA, entre otros.

Finalmente, al desarrollar sociedades estratégicas instaurando una nueva filosofía acorde con las últimas técnicas y tecnologías relacionadas al sector permite ser más competitivos en toda la cadena de valor. A su vez, al contar con un mayor volumen de producción para atender a los mercados interno y externo principalmente, se logrará una mejor posición del Capsicum peruano.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Algunos aspectos estratégicos a considerar en la formación de este clúster deberían incluir:

- a. Incentivos para la formalización de los pequeños productores y agentes que participan de la cadena productiva.
- b. Planes de fomento para la titularización de tierras y habilitación de nuevas tierras, para así fomentar la asociatividad, beneficios compartidos y crecimiento conjunto.

- c. Planes de apoyo de financiamiento del Instituto Tecnológico de la Producción en relación a la constitución de CITE relacionadas con temas de innovación y desarrollo de las industrias que conforman el clúster.
- d. Por parte del Estado financiamiento o respaldo para el acceso a créditos dirigidos a la capacitación de los agricultores y el acceso y uso de tecnología como el uso de las casas malla.
- e. Beneficios tributarios orientados a incentivar la producción de nuevos productos y a explorar nuevos mercados.
- f. Interacción de todos los agentes que conforman la cadena de valor de la logística empresarial para así buscar procesos eficientes y optimizar la utilización de los recursos y disminución de los costos relacionados.
- g. En materia comercial, en el exterior la promoción conjunta por parte de las industrias que componen el clúster y de los organismos del Estado como PROMPERÚ, MRE, MINCETUR, para fomentar el consumo de los productos agroindustriales peruanos que conforman el portafolio.
- h. Incrementar la eficiencia de la gestión del agua y fomentar su uso sostenible como el acceso a los proyectos Chavimochic III y Majes Siguan II, así como la implementación de técnicas modernas como la implementación de fertirriegos.
- i. Potenciar el apoyo de la FAO al desarrollo de productos agroindustriales, del portafolio de las industrias del clúster, que cuentan con un alto valor nutricional.

9.5 Conclusiones

Luego de analizar el índice de competitividad regional del Perú, se observan mejoras aisladas en los indicadores de algunas regiones generadas a través planes y acciones que impactaron en ciertos pilares competitivos. Sin embargo, en términos generales se puede notar

la tendencia decreciente del índice de la competitividad de la mayoría de regiones productoras de Capsicum.

Las condiciones ambientales y los rasgos comunes de la industria del Capsicum con las industrias del espárrago, alcachofa, mango, uvas, arándanos, entre otras, permiten la formación de un clúster y crea lazos comerciales con estas industrias cercanas con el apoyo de instituciones del gobierno como el MINAGRI, MINCENTUR, entre otros. La formación de este clúster les permitirá a las industrias que participan en él contar con mayores beneficios por su nueva posición estratégica conjunta.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo contiene el Plan Estratégico Integral desarrollado para la Industria del Capsicum en el Perú, así como las conclusiones y recomendaciones a seguir para poder llegar a la situación Futura deseada.

10.1 Plan Estratégico Integral

Según D'Alessio (2015), el Plan Estratégico Integral es el cuadro final que resume y plasma lo más relevante del planeamiento realizado. Este cuadro ayuda a tener una visión completa del proceso estratégico, a llevar un control del mismo, ayuda a facilitar cualquier proceso de reajuste que se tenga que llevar a cabo en caso sean necesarios, y entrega un panorama holístico de todo el proceso.

En la Tabla 52 se encuentra el Plan Estratégico Integral desarrollado para la Industria del Capsicum en el Perú.

10.2 Conclusiones Finales

A continuación, se presentan las conclusiones finales obtenidas del planeamiento estratégico elaborado:

1. El Capsicum es un producto milenario y originario de Perú que ha tenido una relevancia histórica y económica en la cultura del país. Su importancia ha trascendido actualmente a los mercados internacionales donde, en diversas presentaciones, se ha ubicado dentro de los diez principales productos de exportación a nivel mundial. Por lo tanto, una visión a largo plazo supone lograr el crecimiento de la producción y la competitividad de la industria para alcanzar los objetivos trazados por medio de una adecuada preparación de tierras, inversión en tecnología y con capacitaciones continuas a los agricultores.
2. En el Perú la mayoría de los productores de variedades de Capsicum destinadas para el consumo local son pequeños agricultores no asociados que utilizan mano de obra familiar,

a través de prácticas agrícolas tradicionales y empíricas con bajo rendimiento. Muchos de estos agricultores, debido a lo reducido del tamaño de sus tierras y a su baja productividad, consiguen apenas lo suficiente para mantener a sus familias con muy bajos excedentes, por lo que se sitúan como agricultores de subsistencia o cercanos a esta categoría. En contraste, tenemos a las empresas privadas con áreas de cultivo mayores a las 50 hectáreas que han venido incorporando modernas técnicas agrícolas. Éstas cuentan con equipos de administración y gerencia de alto nivel, así como con prácticas de buen gobierno corporativo y responsabilidad social, acceso a tecnología y fuentes de financiamiento, y a equipos comerciales y de marketing que les permiten competir efectivamente en los mercados internacionales; se encuentran enfocadas en la exportación y producción concentrando en el año 2012 el 26,6% de la producción. Si el Perú ha logrado una posición importante en el mercado global de Capsicum con tan sólo la cuarta parte de la producción en condiciones competitivas, entonces el desarrollo de la industria de Capsicum peruano debe ir dirigido a hacer extensiva el acceso a estas condiciones a la mayoría de los productores.

3. El gobierno del Perú está jugando un papel determinante en la búsqueda de mejorar la posición del sector en el ranking de países que exportan Capsicum en el mundo. Muestra de ello es la aprobación del “Plan de Desarrollo Sostenible de las especies del Capsicum 2018-2028”. Esto es una fortaleza del sector ya que con él se busca fomentar el accionar coordinado entre los distintos entes públicos y privados que se requieren para su crecimiento y desarrollo. El Plan Estratégico en este informe complementa lo desarrollado por el MINAGRI habiendo identificado entre las fortalezas más importantes el crecimiento sostenido de la economía del país con un rol promotor del Estado; la gran diversidad y alta calidad del Capsicum peruano; la producción en contra-estación con el hemisferio norte, donde se concentran los tres principales productores mundiales de Capsicum (China, España y México); y, la sólida posición financiera y experiencia gerencial de las

principales empresas del sector. A su vez, las principales debilidades identificadas fueron la falta de competitividad de los pequeños productores que no forman parte de la base de la cadena exportadora y no están incorporados dentro de su cadena de valor; procesos poco tecnificados en la cadena de suministros; insuficiente infraestructura pública; la escasa implementación de tecnología en el proceso productivo; y la falta de fuentes de financiamiento de largo plazo para la mayoría de los productores del sector. Por lo tanto, de lo expuesto se concluye que el sector debe priorizar estrategias agresivas dirigidas al crecimiento y competitividad, orientadas a potenciar y maximizar las ventajas de la industria y neutralizar y minimizar sus desventajas.

4. Los seis objetivos de largo plazo que se en el presente estudio se pueden agrupar en: (a) incrementar la productividad y las ventajas comparativas del sector; (b) ingresar a nuevos mercados internacionales y expandir los mercados ya existentes, con una marca internacional cuyos productos sean reconocidos bajo una denominación de origen; (c) promover la asociatividad de los agricultores pequeños con la finalidad de lograr la formalización de la propiedad rural, su capacitación en nuevas técnicas de producción y la mejora de su calidad de vida; (d) promover la innovación para incrementar el valor agregado en base al conocimiento de prácticas ancestrales, productos nativos y necesidades particulares. Los objetivos de largo plazo están directamente relacionados con la mejora de aspectos comerciales y de ventas, orientados a incrementar la producción y enfocados en la mejora tecnológica del proceso productivo. En general, todos están orientados a mejorar la posición competitiva del sector y a alcanzar la visión definida.
5. El impacto social y económico que aportará la implementación de las estrategias y políticas definidas en el presente estudio mejorará sustancialmente la calidad de vida de miles de familias agricultoras de Capsicum en el Perú, así como de las zonas urbano/rurales donde se implementarán los procesos de valor agregado. Adicionalmente el desarrollo del sector

ampliará el acceso a productos saludables y nutritivos en los mercados de destino donde se vendan los Capsicum peruanos.

6. La producción del Capsicum en el Perú se ha concentrado en las regiones más competitivas del país. Esto evidencia una estrecha relación entre el desarrollo de este sector con fuerte foco en los mercados internacionales y los niveles de competitividad en donde esta industria podría desarrollarse. Por ende, mejoras en los pilares de competitividad regional impactarán positivamente en el desarrollo del sector.
7. Debido a la arquitectura con otros productos relacionados y sus conexiones con las actividades productivas, la industria del Capsicum debe promover la formación de un clúster a su alrededor creando lazos comerciales con agroindustrias cercanas y relacionadas, siendo importante para el clúster el apoyo de sectores del gobierno como el MINAGRI, MINCENTUR, entre otros. Esta nueva filosofía de las sociedades estratégicas que conformen el clúster permitirá incorporar nuevas tecnologías y técnicas para maximizar la competitividad de toda la cadena de valor.
8. El crecimiento del mercado global del Capsicum y la oportunidad que representa para el Perú, genera la necesidad de que el sector oriente su crecimiento hacia el mercado internacional, lo que obliga a mejorar la formalización, asociación y capacitación de gran parte de los productores medianos y pequeños. En consecuencia, la mejora del sector del Capsicum para el 2028 dependerá en gran medida de que las acciones que se propongan cumplan con modificar sustancialmente el proceso productivo del Capsicum en el Perú, a través de la introducción de tecnología e innovación, generando un cambio real en la mentalidad del productor peruano. Además, deben cumplir con lograr el acceso a los mercados internacionales para las exportaciones, mediante el establecimiento de estándares de calidad locales que permitan a los productores peruanos proteger sus productos.

10.3 Recomendaciones Finales

A continuación, se detallan las recomendaciones finales obtenidas del planeamiento estratégico elaborado:

1. Implementar el presente Plan Estratégico con la participación protagónica del Comité de Capsicum de la Asociación de Exportadores (ADEX) y el apoyo del sector público, representado por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y el Ministerio de la Producción, quienes conformarán la Comisión del Capsicum que se propone como estructura para la organización de la industria del Capsicum en el Perú. Esta Comisión del Capsicum agrupará a todos los actores relevantes que intervienen en el desarrollo del sector, sean públicos o privados, de tal manera que existan acciones coordinadas entre ellos orientadas hacia los mismos objetivos de largo plazo.
2. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) debe incluir en los TLC suscritos por el Perú estipulaciones que permitan el ingreso de los tres tipos de presentaciones de Capsicum (frescos, secos y conservas), asegurando de esta manera mayores oportunidades de exportación para el sector. En la actualidad no todos los referidos acuerdos contienen estas tres presentaciones.
3. MINCETUR debe iniciar las rondas de negociación destinadas a celebrar un acuerdo internacional con Vietnam, uno de los principales importadores de Capsicum en el mundo que no importa dichos productos de Perú, que incluya las presentaciones de frescos, secos y conservas.
4. El Servicio Nacional Sanidad Agraria (SENASA) debe trabajar en el levantamiento de barreras sanitarias y fitosanitarias que permitan el ingreso de los Capsicum peruanos a los países con los cuales ya se cuenta con un TLC o acuerdo comercial vigente.

5. ADEX y PROMPERU deben aprovechar los lazos comerciales, culturales y geográficos que existen entre Perú, Brasil, Argentina y Colombia, con la finalidad de generar una rápida demanda del Capsicum peruano en tales mercados, utilizando los acuerdos comerciales ya existentes entre tales países (Mercosur con Brasil y Argentina; y, Alianza del Pacífico con Colombia).
6. El Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) debe crear al menos dos CITE destinados a la investigación, capacitación, certificación e innovación, con infraestructura industrial y zonas de cultivo propias, directamente administradas para demostrar sus avances a los productores de Capsicum. En tal sentido, se recomienda que estén ubicados en regiones productoras de Capsicum relevantes al interior del país, considerando las necesidades y oportunidades particulares de cada zona. Además, al menos un CITE debería incorporar la investigación de tecnologías y técnicas de transporte de Capsicum frescos vía marítima para mejorar la eficiencia de los embarques hacia los mayores mercados de destino internacional.
7. Las cooperativas que se formarán en ejecución del presente plan estratégico deben aprovechar la creación de los CITE para estudiar a profundidad variedades y propiedades de ajíes nativos que podrían permitir al sector crecimiento internacional aprovechando nuevas tendencias de mercado por productos de nicho saludables.
8. La Comisión del Capsicum propuesta en este Plan Estratégico deberá incentivar la inversión en tecnología agrícola a través de la generación de alianzas estratégicas con proveedores internacionales de casas malla y equipos de fertiriego, con la finalidad de aprovechar no solo su mayor experiencia sino también lograr la reducción de costos de importación para el sector.
9. La Comisión del Capsicum propuesta en este Plan Estratégico deberá incentivar la creación de fuentes de financiamiento de largo plazo para viabilizar la inversión en infraestructura agrícola.

10. La Dirección General de Promoción Agraria (DGPA) del MINAGRI deberá incentivar la asociatividad de los pequeños productores de Capsicum a través de la creación de cooperativas que los agrupen, con la finalidad de que puedan intercambiar conocimiento y tecnología, adoptando las mejores prácticas y estándares internacionales. Tales cooperativas debieran ser creadas con alcance regional y no nacional, en las distintas zonas productoras de Capsicum.
11. La Dirección General de Saneamiento de la Propiedad Agraria y Catastro Rural del MINAGRI deberá incentivar la formalización de la propiedad agrícola mediante el saneamiento físico legal de la propiedad de la tierra, de tal manera que los productores puedan generar un activo que sirva de garantía para financiar su crecimiento.
12. El Estado a través del MINAGRI deberá reforzar su rol promotor orientado al crecimiento y competitividad del sector, participando activamente en la capacitación de los productores de Capsicum, su acceso a fuentes de financiamiento y nuevas tecnologías; actualizando periódicamente el Plan de Desarrollo para el Capsicum y generando nuevos mercados en el exterior a través de sus políticas de comercio exterior y de relaciones exteriores.
13. MINAGRI deberá declarar de interés nacional el Capsicum peruano, de tal manera que se resalte su impacto en la economía e identidad nacional, así como su importancia en la generación de ingresos y empleos a lo largo de toda la cadena productiva, desde el campo hasta los mercados internacionales.
14. La Comisión del Capsicum propuesta en este Plan Estratégico deberá cerrar la brecha en infraestructura pública y privada en las regiones productoras de Capsicum del Perú (energía, saneamiento, transporte, comunicación, entre otras), en comparación con las regiones de otros países que compiten con el Capsicum peruano.
15. La Comisión del Capsicum propuesta en este Plan Estratégico en la formación del clúster alrededor de la industria del Capsicum se debe priorizar la incorporación de las industrias de espárrago y alcachofa debido a los estrechos lazos comerciales, y sus características

comunes y complementarias. En segunda prioridad, también podrían incluirse los sectores del mango, la uva y el arándano.

16. MINAGRI a través de la DGA, PROMPERU, MINCETUR e INDECOPI deberán crear una marca internacional que identifique el Capsicum peruano a nivel mundial, protegiéndolo, además, bajo una denominación de origen.

10.4 Futuro de la Industria del Capsicum

El futuro de la industria del Capsicum en el Perú es prometedor y basta con que se cumplan algunas de las recomendaciones descritas aquí para que el sector crezca. Si se llegara a implementar y ponerse en práctica el planeamiento estratégico propuesto, el crecimiento sería realmente exponencial. Se requiere la participación de todos los actores involucrados en la cadena de valor del Capsicum, que van desde los agricultores hasta los entes públicos y privados, ya que ellos son los responsables de liderar el cambio a través de la implementación de las estrategias propuestas.

Los tratados de libre comercio existentes, los que están en negociación y los propuestos en el presente estudio serán determinantes en el crecimiento de las exportaciones de la industria del Capsicum al 2028 en las presentaciones de frescos, conservas, y secos. Éstos harán que el Perú logre su objetivo de alcanzar a posicionarse como uno de los líderes mundiales en exportaciones del sector. La implementación de tecnología que apoye, impulse y mejore el proceso productivo en el país, hará que se incremente la competitividad de la industria.

El Perú será reconocido como país originario del género Capsicum debido a las diferentes campañas internacionales de la marca “Capsicum Perú”, “Superfoods Perú” y su reconocimiento como denominación de origen, lo cual creará una imagen positiva en los mercados extranjeros apoyando y fortaleciendo su posición. La puesta en marcha del planeamiento estratégico que se propone tendrá en el futuro un importante impacto social y ambiental en el Perú. En el ámbito social, la incorporación de los pequeños productores dentro

de la cadena exportadora contribuirá a la generación de empleo y de mayores ingresos en las zonas rurales del país donde se encuentran la mayor parte de los cultivos y donde también se ubica el 20% de la población en edad de trabajar. Ello permitirá el desarrollo de las comunidades en las zonas de influencia al pasar de una economía de subsistencia a otra con excedentes financieros. Si se logra mantener la sostenibilidad de los cultivos, la consecuencia será lograr la mejora de calidad de vida de los pequeños productores. En el ámbito ambiental, la utilización de técnicas de fertiriego y riego tecnificado permitirán el ahorro y reaprovechamiento del agua y la disminución del uso de pesticidas y otros agroquímicos, reduciendo la generación de gases de efecto invernadero y protegiendo la calidad del suelo. Finalmente, el desarrollo del sector incrementará la disponibilidad en las despensas del mundo del Capsicum peruano, el cual contiene un alto valor nutricional y es un insumo esencial para las gastronomías del mundo.

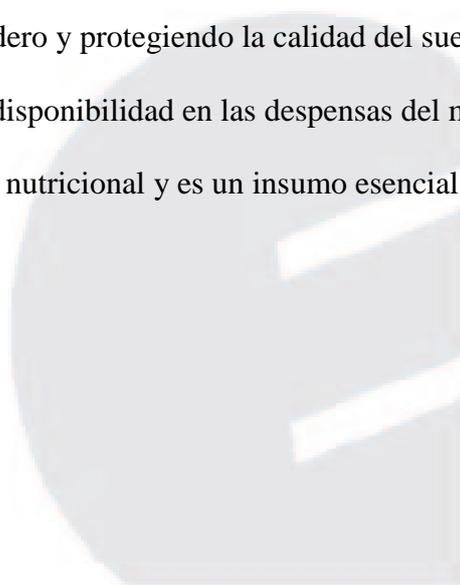
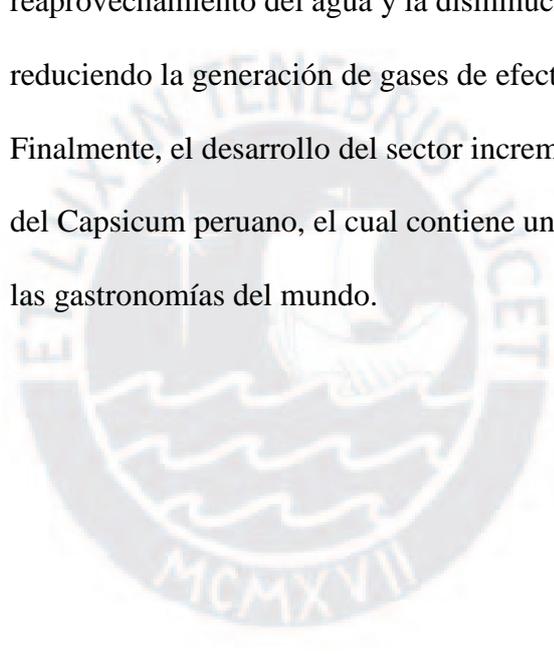


Tabla 52

Matriz de Planeamiento Estratégico Integral de la Industria del Capsicum en el Perú

Producción y comercialización de variedades domesticadas de Capsicum cultivadas en el Perú como producto de calidad, saludable y nutritivo, y sus derivados, atendiendo con estándares internacionales en el mercado nacional y extranjero, así como a través de prácticas sostenibles y respetando la biodiversidad.		Visión						Principios cardinales		Valores
		Al 2028, el Perú será reconocido como el primer exportador de pimientos en conserva a nivel mundial, tercero en exportación de pimientos secos y se ubicará entre los 20 principales exportadores de pimientos frescos; logrando el reconocimiento internacional del Capsicum peruano como "Superfoods Perú", bajo denominación de origen y basándose en la diferenciación, competitividad, innovación, productividad y respeto al medio ambiente, a través de los diferentes actores de la cadena productiva, desde los intereses organizacionales						1. Influencia de terceras partes.		1. Respeto: Actuar siempre dentro del marco del respeto mutuo, reconociendo, aceptando, apreciando y valorando las raíces ancestrales de este cultivo originario del altiplano y las acciones de todos los actores que participen en pro del crecimiento y desarrollo de la industria;
Intereses organizacionales		Objetivos a largo plazo						2. Lazos pasados y presentes.		2. Honestidad e integridad: Obrar en todo momento de manera transparente, basándose siempre en los principios de la verdad, la justicia y la integridad moral;
1. Incrementar la producción								3. Contrabalance de los intereses.		3. Orientación al consumidor: Otorgar los mejores productos de Capsicum, de la mejor calidad, que satisfagan las necesidades de nuestros consumidores tanto nacionales como internacionales;
2. Incrementar la competitividad								4. Conservación de los enemigos		4. Responsabilidad Social: Usar los recursos naturales de manera sostenible a lo largo de toda la cadena productiva, minimizar el impacto ambiental, lograr un impacto social positivo mediante prácticas de agricultura responsable y proteger la diversidad genética; y
3. Ingresar a nuevos mercados en el exterior										5. Innovación: Investigar y desarrollar nuevas variedades, procesos y sistemas, agrícolas, industriales y de comercialización para que la cadena de producción de Capsicum del Perú esté a la vanguardia a nivel mundial.
4. Expandir participación de mercado en los mercados del exterior donde ya se participa										
5. Promover la asociatividad										
6. Innovar para incrementar el valor agregado										
Estrategias		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Políticas		
		Al 2028, aumentar la productividad a 40 toneladas por hectárea en promedio. Al 2012, la productividad era de 12 toneladas por hectárea en promedio en el Perú.	Al 2028, incrementar la producción mediante el aumento de las áreas de cultivo en todas las regiones llegando a 55,000 hectáreas de producción total. Al 2012 se registró 14,365 hectáreas.	Al 2026, disminuir el número de unidades agropecuarias dedicadas a la siembra del Capsicum en aproximadamente un 10%, pasando de 1,110 a 1,010 en Lima, y de 1,032 a 932 en Arequipa, a través de la conformación de una cooperativa en cada región mencionada.	Al 2028, incrementar las exportaciones obtenidas en el año 2016 de Capsicum en conserva de USD 150 a USD 230 millones FOB, secos de 89 a 160 millones de USD anuales FOB y frescos de menos de 1 millón a 100 millones de USD anuales FOB; logrando así convertirse en el líder mundial en conservas, escalar una posición del cuarto al tercer lugar en secos y ubicarse dentro de los 20 principales países en frescos.	Al 2028, lograr una inversión de USD 8 millones en investigación y desarrollo para el crecimiento de la industria del Capsicum, lo que equivale aproximadamente al 0.25% de las exportaciones de la industria en 10 años. Al 2015, se estima que la industria invirtió aproximadamente el 0.07% en investigación y desarrollo.	Al 2028, lograr que al menos cinco países reconozcan la denominación de origen del Capsicum peruano y su condición de "SuperFoods Perú".			
E1		FO1. Constituir y operar cooperativas con productores pequeños, incorporando a profesionales calificados, con financiamiento privado y/o público buscando ser más competitivo incorporando las mejores prácticas y estándares en el sector.	X	X	X	X		P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12		
E2		FO2. Constituir y operar CITE, incorporando la experiencia del sector y el financiamiento de las grandes empresas y del Estado, las que realizarán investigaciones y generarán certificaciones cumpliendo un rol de soporte técnico.	X	X		X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12		
E3		FO3. Realizar campañas internacionales de la "Marca Capsicum" y "SuperFoods Perú" en los mercados de EEUU, China, UE y México.				X	X	P1, P2, P6, P8, P10, P11, P12		
E5		FO5. Incrementar la productividad de las hectáreas existentes mediante el uso de casas malla y riego tecnificado, así como agregar nuevas áreas cultivables a través de nuevos productores.	X	X		X		P2, P3, P4, P7, P8, P9, P11, P12		
E6		FA1. Fortalecer la relación público-privada a través de mesas de trabajo conjuntas con el fin de impulsar tanto la producción como la productividad del Capsicum en el Perú.	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P7, P8, P9, P11, P12		
E7		FA2. Desarrollar la infraestructura agrícola en el país para potenciar la producción y productividad de los campos de cultivo de Capsicum y así mejorar las exportaciones.	X	X		X		P2, P3, P4, P5, P7, P8, P9, P11, P12		
E9		DO1. Otorgar beneficios tributarios temporales para los productores que exporten nuevos productos y/o a nuevos mercados con la finalidad de mejorar su competitividad.	X	X	X	X	X	P5, P6, P7, P11, P12		
E10		DO2. Invertir y financiar en la implementación de la tecnología de casas malla dentro del proceso de producción del Capsicum para los pequeños y medianos agricultores.	X	X	X		X	P2, P3, P4, P7, P8, P9, P11, P12		
E13		DO5. Certificar semillas para evitar la contaminación de los campos de cultivo del Capsicum.	X	X		X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P7, P11, P12		
E15		DA2. Diseñar e implementar un plan de desarrollo para los agricultores que promueva su formación y formalización.	X	X	X	X		P2, P3, P4, P7, P8, P9, P10, P11, P12		
Tablero de control		Objetivos a corto plazo						Tablero de control		
Perspectivas		OCP 1.1. Del 2019 al 2023, se incrementará el total de área de Capsicum sembrado bajo el sistema de casas malla por las principales agroexportadoras de la industria, de las casi 20 hectáreas existentes en el 2017 a 200 hectáreas, realizando una inversión estimada de US\$ 11 millones. Esto generará que la productividad promedio por hectárea de la industria mejore de 12 toneladas registradas el 2012 a 13 toneladas por hectárea el 2023.	OCP 2.1. Del 2019 al 2023, se formalizará el 50% de la propiedad de la tierra mediante las acciones de saneamiento físico legal de las áreas que se siembran el Capsicum.	OCP 3.1. Del 2019 al 2020, se identificarán y seleccionarán las ubicaciones específicas en las que se constituirán las cooperativas de pequeños agricultores de Capsicum dentro de las regiones de Lima y Arequipa.	OCP 4.1. Del 2019 al 2023, se incrementarán las exportaciones de Capsicum en conserva de USD 150 a USD 230 millones, desarrollando mayor capacidad instalada para satisfacer la demanda insatisfecha actual de sus clientes.	OCP 5.1. Al 2019 realizar un diagnóstico que identifique las principales necesidades del sector de Capsicum que puedan ser satisfechas y justifiquen la creación de al menos cinco CITE a nivel nacional.	OCP 6.1. Del 2019 al 2020, se creará la Comisión del Capsicum que incorpore a los principales grupos de interés, la cual se encargará de proyectar la normativa específica para el otorgamiento de la denominación de origen del Capsicum peruano, entre otros.	Perspectivas		
Interna		OCP 1.2. Del 2024 al 2028, se incrementará el total de área de Capsicum sembrado bajo el sistema de casas malla por las principales agroexportadoras de la industria, de las 200 hectáreas estimadas en el año 2023 a 1,000 hectáreas, realizando una inversión estimada de US\$ 48 millones, lo que generará que la productividad promedio por hectárea de la industria mejore de 13 toneladas a 18 toneladas por hectárea.	OCP 2.2. Del 2019 al 2023, se habilitarán 15,000 hectáreas adicionales al área de cultivo de Capsicum de las principales empresas exportadoras.	OCP 3.2. Del 2019 al 2022, se constituirá una cooperativa de pequeños agricultores de Capsicum que haya iniciado operaciones y que incluya a 100 productores de Capsicum como miembros.	OCP 4.2. Del 2024 al 2026, se incrementarán las exportaciones de Capsicum en conserva de USD 230 a USD 310 millones, desarrollando mayor capacidad instalada para satisfacer la demanda insatisfecha actual de sus clientes.	OCP 5.2. A partir del 2020, crear un CITE por año para satisfacer las principales necesidades identificadas para el sector del Capsicum, logrando en promedio una inversión anual de USD 0.8 millones.	OCP 6.2. Del 2020 al 2022, se logrará la aprobación de la normativa específica correspondiente que regule las condiciones necesarias para el otorgamiento de la denominación de origen del Capsicum peruano respetando el Arreglo de Lisboa.	Interna		
Procesos		OCP 1.3. Del 2019 al 2023, se contará con al menos una entidad local que certifique semillas de Capsicum en el Perú a través de la incorporación de esta actividad en uno los CITE sectoriales a formarse, lo que permitirá que la productividad promedio por hectárea de la industria aumente en cuatro toneladas adicionales.	OCP 2.3. Del 2019 al 2023, se integrarán 10,000 hectáreas adicionales de área de cultivo de Capsicum a los proyectos de irrigación Chavimochic III.	OCP 3.3. Del 2023 al 2026, se constituirá una segunda cooperativa de pequeños agricultores de Capsicum que haya iniciado operaciones y que incluya a 100 productores como miembros.	OCP 4.3. Del 2027 al 2028, se incrementarán las exportaciones de Capsicum en conserva de USD 310 a USD 350 millones, desarrollando mayor capacidad instalada para satisfacer la demanda insatisfecha actual de sus clientes.	OCP 6.3. Del 2019 al 2023, se desarrollará e implementará el proyecto de "Exportadores Licenciatarios" de la marca "Capsicum Perú".	Procesos			
Clientes		OCP 1.4. Del 2019 al 2023, se contará con 2,500 productores del Capsicum capacitados mediante la asistencia técnica y las capacitaciones brindadas por la red de CITE a constituirse para esta industria, lo que permitirá que la productividad promedio por hectárea de la industria aumente en seis toneladas adicionales.	OCP 2.4. Del 2019 al 2027, se integrarán 10,000 hectáreas adicionales de área de cultivo de Capsicum a los proyectos de irrigación Majes Siglas II.	OCP 4.4. Del 2019 al 2021, se implementará una cadena de frío en la región de Lambayeque, como requisito para la exportación de frescos, para luego replicarla en otras regiones.	OCP 6.4. Del 2019 al 2024, se identificarán al menos cinco países dentro de los principales importadores de Capsicum a nivel mundial para negociar acuerdos sanitarios y fitosanitarios, necesarios para el ingreso y/o crecimiento en sus mercados locales.	OCP 6.5. Al 2023 al 2028, se incorporarán en los TLCs que se suscriban o renegocien con al menos cinco países, cláusulas que permitan negociar el reconocimiento del Capsicum peruano como "Superfoods Perú" y su denominación de origen.	Clientes			
Financiera		OCP 1.5. Del 2023 al 2028, se incrementarán la productividad promedio por hectárea de la industria en 12 toneladas, al haber constituido dos cooperativas que permitan la inversión del sistema de ferriero cuya nueva extensión permitirá dicha inversión.	OCP 2.5. Del 2019 al 2028, se habilitarán 5,000 hectáreas adicionales de área de cultivo de Capsicum de medianas y pequeñas empresas.	OCP 4.5. Del 2019 al 2023, se incrementarán las exportaciones de Capsicum frescos de USD 1 a USD 20 millones, habilitando 180 hectáreas nuevas bajo el sistema de casas malla.	OCP 4.6. Del 2024 al 2028, se incrementarán las exportaciones de Capsicum frescos de USD 20 a USD 100 millones, habilitando 800 hectáreas nuevas bajo el sistema de casas malla.	OCP 4.7. Del 2019 al 2021, se incorporará el proceso de secado tecnificado en una CITE, como mínimo.	OCP 4.8. Del 2019 al 2024, se incrementarán las exportaciones de Capsicum seco de USD 89 a USD 130 millones, tecnificando la producción de los pequeños productores.	OCP 4.9. Del 2023 al 2028, se incrementarán las exportaciones de Capsicum seco de USD 130 a USD 160 millones, tecnificando la producción de los pequeños productores.	Financiera	
Recursos:		Recursos financieros:								
		Recursos humanos:								
		Recursos tecnológicos:								
Estructura organizacional										
Planes operacionales										

Referencias

III Convención de Egresados PUCP. (2011, Setiembre). *Boletín Electrónico N°224*.

Recuperado de http://aeg.pucp.edu.pe/boletinaeg/notasaeg/224_aeg1.htm.

Acuerdo Comercial Perú – Unión Europea. (2012). Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=categor&y&layout=blog&id=50&Itemid=73

Acuerdo de Integración Comercial Perú – México. (2011). Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=categor&y&layout=blog&id=77&Itemid=100

Asociación de Exportadores, ADEX. (2018b, 20 de agosto). *Lambayeque se consolida como región líder en producción de Capsicum*. Recuperado de

<http://www.adexperu.org.pe/notadeprensa/lambayeque-se-consolida-como-region-lider-en-produccion-de-Capsicum/>

Asociación de Exportadores, ADEX. (2018a, 21 de agosto). *Se espera pronta recuperación de*

Capsicum en La Libertad. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/notadeprensa/se-espera-pronta-recuperacion-de-Capsicum-en-la-libertad/>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú, ProInversión. Recuperado de [http:](http://www.investinperu.pe)

[//www.investinperu.pe](http://www.investinperu.pe)

Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú, ProInversión. (2009a). *Pimiento*

Piquillo. Perú: Un campo fértil para sus inversiones. Recuperado de

<https://es.slideshare.net/hlarrea/proinversin-pimiento-piquillo>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú, ProInversión. (2009b). *Páprika. Perú:*

Un campo fértil para sus inversiones. Recuperado de

<https://es.slideshare.net/hlarrea/proinversin-pprika>

- Andrews, J. (2000). Capítulo II. C.4: Chilli Peppers. En Kiple, Kenneth and Conee, Kriemhild. *Cambridge World History of Food*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press. Recuperado de https://libproxy.tulane.edu/login?url=https://search.credoreference.com/content/entry/cupfood/ii_c_4_chilli_peppers/0
- Aramburú, C. y Mendoza W. (2015) *El futuro de la población peruana; problemas y oportunidades*. Pontificia Universidad Católica del Perú PUCP, Lima, Perú, Fondo de Población de las Naciones Unidas, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/Articulos/Articulos/ARAMBURU-MENDOZA-Debates-Sociologia.pdf>
- Arnedo, J. (2012). *Pimiento de industria en España*. Recuperado de https://issuu.com/horticulturaposcosecha/docs/pimientosindustriaarnedo_e1cb2dffaab824?e=8490508/37530992
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018a). *Nota informativa. Programa monetario de setiembre 2018. BCRP mantuvo la tasa de interés de referencia en 2.75%*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2018/nota-informativa-2018-09-13-1.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018b). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/setiembre/reportede-inflacion-setiembre-2018.pdf>
- Belapatiño, V., Grippa, F. (2018, 25 de abril). Perú | Aumenta la población en situación de pobreza. *BBVA Research*. Recuperado de https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2018/04/Nota_Peru_Pobreza-en-2017.pdf

- Bellantín, P. (2018, 9 de mayo). La Pobreza y sus efectos psicológicos. *El Comercio*.
Recuperado de <https://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/pobreza-efectos-psicologicos-paloma-bellatin-noticia-518570>
- Bonifaz, J., Urrunaga, R., Aguirre, J., y Urquizo, C. (2015). *Un Plan para salir de la pobreza: Plan Nacional de Infraestructura 2016-2025*. Lima, Perú: Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional.
- Caballero, J. (1977). Sobre el Carácter de la Reforma Agraria Peruana. *Latin America Perspectives*, Summer 1977, 146-159. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2633380>
- Cabañas, B., Galindo, G., Reveles, M. y Bravo, A. (2006). Selección, producción y conservación de semilla de cultivares de chile seco. En Bravo, A. G., Galindo, G. y Amador, M. D. (comp.). *Tecnología de producción de chile seco* (pp. 19-44). Zacatecas, México: Instituto Nacional de Investigación Forestal, Agrícolas y Pecuarias.
- Camposol. (2016, Abril). *Annual Report 2015*. Recuperado de http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_annual_report_2015.pdf
- Camposol. (2017, Abril). *Informe de Sostenibilidad 2015*. Recuperado de https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2017/377311/original/Informe_de_Sostenibilidad_2015_ESP.pdf?1492718828
- Carrión, P. (2017, Octubre). *Plan de Desarrollo Sostenible del Capsicum 2018-2028*. Documento presentado en la VIII Convención Internacional de Capsicum ADEX 2017 – Centro de Convenciones, cerro Juli, Arequipa, Perú
- CENTRUM PUCP. (2018). *Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2018*. Recuperado de <https://centrumthink.com/resultados-del-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2018>

Chau, E. (2018, 7 de marzo). Perú invertirá 600 millones de soles en innovación tecnológica agrícola en 5 años. *Andina: Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-invertira-600-millones-soles-innovacion-tecnologica-agricola-5-anos-702417.aspx>

Código de Regulaciones Federales del Gobierno de los Estados Unidos N° 319.56 (2015).

Notificaciones sobre cuarentena de productos extranjeros: Frutas y Vegetales, 2015.

Recuperado de: [https://www.ecfr.gov/cgibin/retrieveECFR?gp=1&SID=8d7c6e252](https://www.ecfr.gov/cgibin/retrieveECFR?gp=1&SID=8d7c6e252c194ab8555bcfd9551b9992&ty=HTML&h=L&mc=true&n=pt7.5.319&r=PART#se7.5)

[c194ab8555bcfd9551b9992&ty=HTML&h=L&mc=true&n=pt7.5.319&r=PART#se7.5](https://www.ecfr.gov/cgibin/retrieveECFR?gp=1&SID=8d7c6e252c194ab8555bcfd9551b9992&ty=HTML&h=L&mc=true&n=pt7.5.319&r=PART#se7.5)
.319_156_673

Comisión de promoción del Perú para la exportación y el turismo, PROMPERÚ. (2016),

Desarrollo Agroexportador del Perú (pp. 94). Lima, Perú. Recuperado de

<http://media.peru.info/promperu/Desarrolloagro2016.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, PROMPERÚ. (2018). *Nota*

de Prensa: Perú, entre los principales países con mayor crecimiento exportador en el mundo, Lima, Perú. Recuperado de

https://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/133201816351_580.pdf

Comisión Multisectorial Mixta Permanente del PENX. (2004). *Plan Estratégico Nacional*

Exportador 2003-2013 (PENX). Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Agropecuario_Agroindustrial.pdf)

[content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Agropecuario_Agroindustrial.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Agropecuario_Agroindustrial.pdf)

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación tecnológica, CONCYTEC. (2017a).

Primer censo revela baja inversión en investigación y desarrollo en el Perú. Recuperado

de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1051-primer-censo-revela-baja-inversion-en-investigacion-y-desarrollo-en-el-peru>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación tecnológica, CONCYTEC. (2017). *I censo nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación 2016*.

Recuperado

de https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf

Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente (1993).

Coral, A., Estrada, J., Ruiz, K., & Trisoglio, R. (2017). *Planeamiento Estratégico para el Pimiento en el Perú* (Tesis de maestría), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8236>

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era. Ed.). (pp. 10-13). Lima, Perú: Pearson Educación de Perú, S.A.

D'Alessio, F. (2017). *Administración de las Operaciones Productivas: Conceptos, casos y ejercicios razonados* (1era. Ed.) (pp. 9-11). Lima, Perú: Pearson Educación de Perú, S.A.

Danper. (2017, Marzo). *Rosario Bazán, peruana líder y emprendedora*. Recuperado de <http://www.danper.com/blog/rosario-bazan-peruana-lider-y-emprendedora/>.

Decreto Legislativo N°1053. Ley General de Aduanas. Congreso de la República (2008).

Decreto Legislativo N°1082. Decreto legislativo que crea el sistema integrado de estadística agraria conformante del sistema estadístico nacional. Congreso de la República (2008).

Decreto Supremo N° 002-2016-MINAGRI. Decreto Supremo que aprueba la política nacional agraria. Ministerio de Agricultura (2016).

Decreto Supremo N°008-2014-MINAGRI. Reglamento de Organización y Funciones del MINAGRI. Presidencia de la República (2014).

Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM. Política Nacional del Ambiente. Ministerio del Ambiente (2009).

Decreto Supremo N°126-94-EF. Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo. Presidencia de la República del Perú (1994).

Decreto Supremo N°126-94-EF. Reglamento de Notas de Crédito Negociables. Presidencia de la República del Perú (1994).

Decreto Supremo N°135-99-EF. Texto Único Ordenado del Código Tributario. Presidencia de la República del Perú (1999).

Decreto Supremo N°054-2011-PCM. Decreto Supremo que Aprueba el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. Presidencia del Consejo de Ministros (2011).

Decreto Supremo N°002-2016-MINAGRI. Decreto Supremo que aprueba la política nacional agraria. Ministerio de Agricultura (2016).

Denegri, P. (2018, 08 de julio). Este es el protagonismo del ají en nuestra historia. *Perú21*.

Recuperado de <https://peru21.pe/cultura/protagonismo-aji-nuestra-historia-413322>

Duelo, A. (2017). *El pimiento: sustituto perfecto de los cítricos y del tomate en una dieta baja en histamina*. Recuperado de <http://www.adrianaduelo.com/pimiento-sustituto-perfecto-citricos-tomate-dieta-baja-histamina/>

Escenario de riesgo y oportunidades para el agro peruano. (2018, 15 de octubre). *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/blog/innovacion-sinergias-y-crecimiento/2018/10/escenarios-de-riesgo-y-oportunidades-para-el-agro-peruano.html?ref=gesr>

Exportación de Capsicum cerraría en US\$ 210 millones en 2017 (2017, 5 de septiembre).

Gestión. Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/economia/exportacion-Capsicum-cerraria-us-210-millones-2017-2199352>

Exportaciones de Capsicum crecerían más de 3% y cerrarían el año en US\$ 246 millones

(2018a, 4 de junio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/exportaciones-Capsicum-crecerian-3-cerrarian-ano-us-246-millones-235188>

Fondo Monetario Internacional. (2018). *World Economic Outlook – April 2018: Cyclical Upswing, Structural Change*. Washington DC, Estados Unidos: International Monetary Fund Publication Services.

Garay, C (2017, octubre). *Acceso a la información para el Fortalecimiento de la cadena de los Capsicum*. Documento presentado en la VIII Convención Internacional de Capsicum ADEX 2017 – Centro de Convenciones, cerro Juli, Arequipa, Perú.

Garcés, G., Hurtado, G., & Santamaria, N. (2012). *Planeamiento Estratégico de la Páprika* (Tesis de Maestría), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Garcilaso de la Vega, Inca (1609). Capítulo XII: Del árbol mulli y del pimiento. En Garcilaso de la Vega, Inca. *Comentarios Reales, que tratan del origen de los Incas, reyes que fueron del Perú, de su idolatría, leyes, y gobierno en paz y en guerra: de sus vidas y conquistas, y de todo lo que fue aquel Imperio y su República, antes que los españoles llegaran a él* (p. 421). Lisboa, Portugal: Santa Inquisición.

Hernández-Verdugo, S., Dávila, P., y Oyama, K. (1999). *Síntesis del Conocimiento Taxonómico, Origen y Domesticación del Género Capsicum*. Boletín de la Sociedad Botánica de México 64:65-84. doi: 10.17129/botsci.1583

Hortoinfo. (2015, 04 de abril). *El cultivo de pimiento produce 5,000 kilos más por hectárea*. Recuperado de <https://www.hortoinfo.es/index.php/controlbiologico/3023-feltiella-acarisuga-020314>

Indepa: Más 70 etnias peruana serán incluidas en atlas nacional. (2009, Agosto). *Los Andes*. Recuperado de <http://www.losandes.com.pe/Cultural/20090818/25956.html>

Instituto Crecer. (2018c, 15 de octubre). Escenario de riesgo y oportunidades para el agro peruano. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/innovacion-sinergias-y-crecimiento/2018/10/escenarios-de-riesgo-y-oportunidades-para-el-agro-peruano.html?ref=gesr>

Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. *Características Socioeconómicas del Productor Agropecuario en el Perú - IV Censo Nacional Agropecuario 2012*

Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1177/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2018a). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional. Trimestre: Abril-Mayo-Junio 2018*.

Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_empleo-nacional_abr-may-jun2018.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2018b). *Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017. Primeros resultados*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2018c). *Pobreza monetaria afectó al 21.7% de la población del país durante el año 2017*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-063-2018-inei.pdf>

Instituto Tecnológico de la Producción, ITP. (2018). *¿Qué es la red CITE?* Recuperado de

<https://www.itp.gob.pe/nuestros-cite/>

Investigación y Desarrollo: ¿Dónde nos ubicamos en el mundo? (2017, 17 de junio). *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/investigacion-desarrollo-ubicamos-mundo-137498>

Jager, M., Jiménez, A., y Amaya, K. (2013). *Las Cadenas de valor de los ajíes nativos del Perú*. Roma, Italia: Bioersivity International. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Agropecuario_Agroindustrial.pdf

Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral: The Balance Scorecard*.

Tercera Edición Revisada. Barcelona, España: Grupo Planeta.

La Rosa V., R. (2018, 22 de abril). La corrupción, el principal problema del Perú. *El Comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/corrupcion-principal-problema-peru-noticia-513999>

Ley N° 27360. Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario. Congreso de la República del Perú (2000).

Ley N° 28303. Ley marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Congreso de la República del Perú (2004).

Ley 29972. Ley que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas. Congreso de la República (2013).

Los planes de Sociedad Agrícola Virú para diversificar la producción que exporta (2014,30 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/planes-sociedad-agricola-viru-diversificar-produccion-exporta-84476>.

Macera, D. (2018, 29 de mayo). Régimen laboral agrario: ¿Cómo impacta la agroindustria? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/regimen-laboral-agrario-impacta-agroindustria-noticia-523389>

Marroquín C. *Organización y Estructura del Estado Peruano*. Recuperado de

<https://es.scribd.com/document/289142614/ORGANIZACION-Y-ESTRUCTURA-DEL-ESTADO-PERUANO>

Mendoza J. (2018, 22 de abril). Menos del 10% del presupuesto militar se asigna para renovar equipos. *Exitosa*. Recuperado de <https://exitosanoticias.pe/menos-del-10-del-presupuesto-militar-se-asigna-para-renovar-equipos/>

Milla, A. (2006) *Pimientos*. Capítulo 2. Tarragona, España: Ediciones de Horticultura, S.L.

Ministerio de Agricultura y Riego, MINAGRI. (2013, julio). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=iv-censo-nacional-agropecuario-2012/iv-cenagro-2012>

Ministerio de Agricultura y Riego, MINAGRI. (2018a). *Sistemas de información*. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=sistemas-de-informacion>

Ministerio de Agricultura y Riego, MINAGRI. (2018b). *Boletín estadístico mensual “el agro en cifras”*. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/EI%20Agro%20en%20Cifras%20AGOSTO%202018.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego, MINAGRI (2019). *Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/direccion-general-de-asuntos-ambientales-agrarios-dgaaa>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, MINCETUR. *Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX 2025. Hacia la Internacionalización de la Empresa Peruana*. Recuperado de http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, MINCETUR. (2018). *Super Foods Perú*. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/superfoods>

Ministerio de Defensa. (2018). *¿Qué hacemos?* Recuperado de <https://www.gob.pe/726-ministerio-de-defensa-que-hacemos>

Ministerio de Defensa. Capítulo III. En *Política de Seguridad y Defensa Nacional*. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_III.pdf

Ministerio de Economías y Finanzas, MEF. (2018). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018-2021*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf

Montes, S. (2010). *Recopilación y Análisis de la Información Existente de las especies del género Capsicum que crecen y se cultivan en México*. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (pp.11-13).

Morisaki, A., et al. (2018, 23 de enero). Informalidad laboral en el Perú y su relación con el crecimiento económico e inclusión financiera. *Asbanc Semanal*. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Asbanc-Semanal-271.pdf>

Nieves, V. (2018, 23 de Enero). Holanda revoluciona la agricultura: exporta más alimentos que España y Francia juntas con métodos sostenibles. *El Economista.es*. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/8885958/01/18/Holanda-revoluciona-la-agricultura-exporta-mas-alimentos-que-Espana-e-Francia-juntas-con-metodos-sostenibles.html>

Perea, H. et al. (2018). *Situación Perú – Segundo trimestre 2018*. Madrid, España. Perú.

Perú acumuló ocho trimestres de superávit comercial, según BCRP. (2018, 24 de agosto).

Perú21. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/bcr-peru-acumulo-ocho-trimestres-superavit-comercial-nndc-423255>

Portugal, J. (2018). *Oportunidades de mercado para los Capsicum peruanos*. Documento presentado en la VIII convención internacional del Capsicum, Lima, Perú.

- Presidencia del Consejo de Ministros, Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN. (2016). *Avances de la Política Sectorial en el Marco de la Política General de Gobierno, OCDE y la Agenda 2030 a noviembre de 2016*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/gore-ejecutivo-agenda/
- Presidencia del Consejo de Ministros, Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN. (2018). *Primera Evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN)*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/primera-evaluacion-del-plan-estrategico-de-desarrollo-nacional-pedn/
- Presidencia de Consejo de Ministros. (2018). *Premier Villanueva: Apostamos por un Congreso bicameral pensado para la descentralización, el ordenamiento territorial, el desarrollo económico y la representación política*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/2018/09/premier-villanueva-apostamos-por-un-congreso-bicameral-pensado-para-la-descentralizacion-el-ordenamiento-territorial-el-desarrollo-economico-y-la-representacion-politica/>
- Ranking ubica al Perú como la cuarta Fuerza Armada más poderosa de Latinoamérica. *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/mundo/latinoamerica/ranking-ubica-al-peru-como-la-cuarta-fuerza-armada-mas-poderosa-de-latinoamerica-noticia-1061135>
- Redagícola. (2017, octubre). *La urgencia de contar con un 'Plan Nacional de Capsicum'*. Recuperado de <http://www.redagricola.com/pe/la-urgencia-de-contar-con-un-plan-nacional-de-Capsicum/>
- Resolución Ministerial N°0434-2017–MINAGRI. Aprobación del “Plan de Desarrollo Sostenible de las especies del género Capsicum 2018-2028”. Ministerio de Agricultura (2017).
- Resolución de Superintendencia N°11-2014-SUNAT. Procedimiento General “Importación para el Consumo”. Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2014).

Resolución de Superintendencia N°10-2015-SUNAT. Procedimiento General “Importación para el Consumo”. Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2015).

Resolución de Superintendencia N°137-2009-SUNAT. Procedimiento de Exportación Definitiva. Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2009).

Resolución de Superintendencia N°162-2011-SUNAT. Procedimiento Específico “Despacho Simplificado de Exportación”. Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2011).

Resolución de Superintendencia N°162-2011-SUNAT. Procedimiento Específico “Despacho Simplificado de Exportación”. Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2011).

Resolución de Superintendencia N°00118-2014-SUNAT. Procedimiento General “Restitución Simplificado de Derechos Arancelarios”. Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2014).

Riesgo país de Perú sube y cierra en 1.12 puntos porcentuales (2018b, 26 de setiembre).

Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-sube-cierra-1-12-puntos-porcentuales-245442>

Rodríguez Pastor, H. (2009). Pervivencia del ají. En Valderrama, M. y Ugaz, R. *Ajies Peruanos*. Sociedad Peruana de Gastronomía (p. 25). Lima, Perú: Empresa Editora El Comercio SA.

Saldarriaga, J. (2013, 28 de marzo). “El Perú puede ser el 4° país minero más grande”. *El Comercio*. Recuperado de <https://lampadia.com/archivos/ranking-minero-D-EC-28032013-cuerpo.pdf>

- Sánchez, M. (2008). El Consumo de Alimento como Estrategia Social: Recetas para la Construcción de la Memoria y la Creación de Identidades. *Cuadernos de Prehistoria y Arqueología de la Universidad de Granada*, 18, 17-39. Recuperado de revistaseug.ugr.es/index.php/cpag/article/download/738/824
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2017). *Planeación Agrícola Nacional 2017-2030: Chiles y Pimientos Mexicanos*.
- Simpson, M. (1984). Prerequisite for strategic planning: a concept of the national interest (Tesis de Maestría), Naval Postgraduate School, Monterrey, Estados Unidos. Recuperado de <https://calhoun.nps.edu/bitstream/handle/10945/19508/prerequisitefors00simp.pdf?sequence=1>
- Trade Map (2019). *Exporting Markets of the genus Capsicum or Pimenta*. Recuperado de <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Tratado de Libre Comercio entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de la República Popular China (2009). Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/china/espanol/texto_final_espanol_rc.pdf
- Universidad Nacional Agraria la Molina. (2009). *Ajíes Peruanos Sazón para el Mundo*. Recuperado de <http://www.librosperuanos.com/libros/detalle/16842/Ajies-peruanos-Sazon-para-el-mundo>
- Valderrama, M., y Ugaz, R. (2009). *Ajíes Peruanos*. Sociedad Peruana de Gastronomía. Lima, Perú: Empresa Editora El Comercio SA. (pp. 20-21, 26).
- Villarroel, A. (2018, 11 de abril). Martín Vizcarra y el punto de partida de su gobierno [ANÁLISIS]. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/martin-vizcarra-punto-partida-gobierno-analisis-noticia-511383>

Viviano, F. (2017, Septiembre). This tiny country feeds the world. *National Geographic*.

Recuperado de <https://www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/holland-agriculture-sustainable-farming/>

World Economic Forum. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Recuperado

de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=PER>

World Intellectual Property Organization. (2018). *Global Index Innovation 2018*. Recuperado

de <http://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4330>

