

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



Planeamiento Estratégico Agregado del Sector Agroalimentario

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Angel Daniel Serrano Urdaneta

Gonzalo Adrianzen Del Carpio

Julio Fernando Ballenas Cordova

Miguel Angel Lanao Benavides

Asesor: Rubén Guevara

Surco, Junio de 2015

Resumen Ejecutivo

En los últimos 10 años el sector agroalimentario ha experimentado un crecimiento promedio en sus exportaciones de 14% anual, resaltando sobre todo las de productos no tradicionales como Uvas de mesa, Paltas, Quinoa, Espárragos, banano orgánico, cacao y arándanos, los cuales además han permitido colocar al Perú entre los principales exportadores de dichos productos. Esta condición, plantea una importante oportunidad para penetrar y diversificar en mayor medida en los mercados existentes al igual que abrir otros mercados a través de las referencias ya obtenidas.

El futuro del sector agroalimentario se muestra provisorio, sin embargo, aún se debe trabajar en diversos ámbitos que vienen restándole competitividad al país y por ende al sector agroalimentario frente a los competidores, es el caso de la brecha de la infraestructura que se tiene y que origina altos costos logísticos además de un fuerte impacto en la productividad de los cultivos por la baja disponibilidad y adopción de sistemas de riego tecnificado (12%). Otras de las problemáticas que se debe afrontar es la de la alta fragmentación de las tierras y peor aún la baja asociatividad de los productores que dificulta el poder alcanzar las economías de escala necesarias que garantice la sostenibilidad de los crecimientos que se vienen experimentando hasta el momento.

Planteado el escenario descubierto a través del análisis externo e interno del sector, así como los intereses organizacionales afines, el presente Plan Estratégico plantea una Visión y Misión, al mismo tiempo que unos objetivos al año 2025 y que a través de la ejecución de cada una de las estrategias propuestas permitirán disminuir cada una de las brechas que se han planteado y que permitirán el desarrollo continuo del sector, del crecimiento de las exportaciones, la disminución de la pobreza en las zonas rurales y el bienestar del país en general

Abstract

Over the past 10 years Peruvian agricultural business have been supported by a major diversity of weather conditions which allows the country to produce greater goods than the northern hemisphere countries. This advantage had led Peru to a solid exportations growth of 14% during the last year, mainly driven by non-traditional products such as grapes, quinoa, asparagus, banana and blueberry. In fact, these results have been consolidating Peru as one of the most important references in terms of non-traditional products commercialization which delivers a huge opportunity to extend penetration and diversification on existing markets and the opening of new commercialization routes.

Moreover, the future of Peruvian agroindustry holds a very good appeal. However, the country still needs to work on achieving a greater competitiveness among other countries. In this matter, infrastructural gaps is one of the most critical issues, not only because its actual conditions generate higher logistic costs, but also negatively impacts farming productivity due to underdeveloped irrigation systems. Furthermore, the farming landlord's fragmentation withholds strong difficulties for industry growth due to the lack of organization and low productivity levels.

The elaboration of this document had let us discover and adequate guidance for the development of the industry. Through the internal and external analysis and the evaluation of the organizational interests, a Vision and Mission had been set up in order to achieve short, middle and long term objectives proposed through the entire plan. An accurate execution of the strategies will drive the country to overpass the identified gaps and continue to build sustainable growth, due to exportations increase, lower poverty rates in rural zones and the increase of the country's wellbeing in general.

Tabla de Contenidos

| | |
|---|-----|
| Lista de Tablas | ix |
| Lista de Figuras | xi |
| El Proceso Estratégico: Una Visión General | xiv |
| Capítulo I: Situación General del Sector Agroalimentario | 1 |
| 1.1 Situación General | 1 |
| 1.2 Conclusiones | 7 |
| Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética | 9 |
| 2.1 Antecedentes | 9 |
| 2.2 Visión | 10 |
| 2.3 Misión | 12 |
| 2.4 Valores | 13 |
| 2.5 Código de Ética | 14 |
| 2.6 Conclusiones | 15 |
| Capítulo III: Evaluación Externa | 16 |
| 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones | 16 |
| 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)..... | 17 |
| 3.1.2 Potencial nacional | 19 |
| 3.1.3 Principios cardinales | 33 |
| 3.1.4 Influencia del análisis en el sector agroalimentario | 37 |
| 3.2 Análisis Competitivo del País | 37 |
| 3.2.1 Condiciones de los factores | 39 |

| | | |
|---------------------------------------|--|----|
| 3.2.2 | Condiciones de la demanda | 42 |
| 3.2.3 | Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas | 43 |
| 3.2.4 | Sectores relacionados y de apoyo | 45 |
| 3.2.5 | Influencia del análisis en el Sector Agroalimentario | 47 |
| 3.3 | Análisis del Entorno PESTE | 47 |
| 3.3.1 | Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) | 47 |
| 3.3.2 | Fuerzas económicas y financieras (E)..... | 50 |
| 3.3.3 | Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) | 59 |
| 3.3.4 | Fuerzas tecnológicas y científicas (T)..... | 64 |
| 3.3.5 | Fuerzas ecológicas y ambientales (e)..... | 67 |
| 3.4 | Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) | 69 |
| 3.5 | El Sector agroalimentario y sus competidores | 71 |
| 3.5.1 | Poder de negociación de los proveedores | 71 |
| 3.5.2 | Poder de negociación de los compradores | 72 |
| 3.5.3 | Amenaza de los sustitutos | 73 |
| 3.5.4 | Amenaza de los entrantes..... | 75 |
| 3.5.5 | Rivalidad de los competidores | 76 |
| 3.6 | El Sector Agroalimentario Peruano y sus Referentes | 79 |
| 3.7 | Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)..... | 81 |
| 3.8 | Conclusiones | 81 |
| Capítulo IV: Evaluación Interna | | 85 |

| | |
|---|-----|
| 4.1 Análisis Interno AMOFHIT..... | 85 |
| 4.1.1 Administración y Gerencia | 85 |
| 4.1.2 Marketing y ventas (M) | 95 |
| 4.1.3 Operaciones y logística-Infraestructura (O)..... | 99 |
| 4.1.4 Finanzas & Contabilidad (F)..... | 104 |
| 4.1.5 Recursos Humanos & cultura (H)..... | 107 |
| 4.1.6 Sistemas de Información & comunicaciones (I)..... | 110 |
| 4.1.7 Tecnología & Investigación y Desarrollo (T)..... | 112 |
| 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) | 114 |
| 4.3 Conclusiones | 115 |
| Capítulo V: Intereses del Sector Agroalimentario y Objetivos de Largo Plazo | 118 |
| 5.1 Intereses del Sector Agroalimentario..... | 118 |
| 5.2 Potencial del Sector Agroalimentario | 121 |
| 5.3 Principios Cardinales del Sector Agroalimentario..... | 124 |
| 5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO) | 126 |
| 5.5 Objetivos de Largo Plazo..... | 127 |
| 5.6 Conclusiones | 129 |
| Capítulo VI: El Proceso Estratégico | 130 |
| 6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) | 130 |
| 6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) | 130 |
| 6.3 Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)..... | 133 |

| | |
|---|-----|
| 6.4Matriz Interna y Externa (MIE)..... | 135 |
| 6.5Matriz de Gran Estrategia (GE)..... | 136 |
| 6.6Matriz de Decisión Estratégica (MDE)..... | 138 |
| 6.7Matriz Cuantitativa de Planteamiento Estratégica (MCPE)..... | 138 |
| 6.8Matriz de Rumelt (MR)..... | 138 |
| 6.9Matriz de Ética (ME)..... | 139 |
| 6.10Estrategias Retenidas y de Contingencia..... | 139 |
| 6.11Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo..... | 140 |
| 6.12Matriz de Posibilidades de los Competidores..... | 141 |
| 6.13Conclusiones..... | 141 |
| Capítulo VII: Implementación Estratégica..... | 150 |
| 7.1Objetivos de corto plazo..... | 150 |
| 7.2Recursos asociados a los objetivos a corto plazo..... | 156 |
| 7.3Políticas de cada Estrategia..... | 165 |
| 7.4Estructura..... | 165 |
| 7.5Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social..... | 168 |
| 7.6Recursos Humanos y Motivación..... | 170 |
| 7.7Gestión del Cambio..... | 171 |
| 7.8Conclusiones..... | 173 |
| Capítulo VIII: Evaluación Estratégica..... | 174 |
| 8.1Perspectivas de Control..... | 174 |

| | |
|---|-----|
| 8.1.1 Finanzas | 175 |
| 8.1.2 Clientes | 176 |
| 8.1.3 Procesos | 176 |
| 8.1.4 Aprendizaje | 177 |
| 8.2 Tablero de control balanceado (Balance Scorecard) | 177 |
| 8.3 Conclusiones | 178 |
| Capítulo IX: Competitividad de la Organización | 183 |
| 9.1 Análisis Competitivo del Sector Agroalimentario | 184 |
| 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Sector Agroalimentario | 185 |
| 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Agroalimentario | 186 |
| 9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres | 186 |
| 9.5 Conclusiones | 187 |
| Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones | 188 |
| 10.1 Plan Estratégico Integral | 188 |
| 10.2 Conclusiones Finales | 188 |
| 10.3 Recomendaciones Finales | 189 |
| 10.4 Futuro de la Organización | 190 |
| Referencias | 193 |

Lista de Tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. <i>Análisis de los Nueve Criterios de Pearce para evaluar una Visión</i> | 11 |
| Tabla 2. <i>Análisis de los Nueve Criterios de Pearce para evaluar una Misión</i> | 12 |
| Tabla 3. <i>Matriz del Interés Nacional de Perú</i> | 21 |
| Tabla 4. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> | 70 |
| Tabla 5. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> | 83 |
| Tabla 6. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> | 84 |
| Tabla 7. <i>Ranking de Empresas Agro Tradicionales</i> | 93 |
| Tabla 8- <i>Ranking de Empresas Agro No Tradicionales</i> | 94 |
| Tabla 9. <i>Gremios Incluidos en el AGAP</i> | 94 |
| Tabla 10. <i>Indicadores del Sector Agroalimentario</i> | 102 |
| Tabla 11. <i>Rentabilidad neta por hectárea por valles</i> | 106 |
| Tabla 12. <i>Tasa de rentabilidad neta de diecisiete cultivos por nivel tecnológico</i> | 106 |
| Tabla 13 . <i>Régimen Laboral General Vs Régimen Laboral Especial (Ley 27360 Promoción al sector Agrario)</i> | 110 |
| Tabla 14 . <i>Desarrollo de Variedades Agrícolas por el INIA</i> | 114 |
| Tabla 15 . <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i> | 117 |
| Tabla 16. <i>Clasificación de los Intereses Organizacionales</i> | 118 |
| Tabla 17. <i>Matriz de Intereses de la Organización</i> | 127 |
| Tabla 18. <i>Matriz FODA del sector agroalimentario</i> | 131 |
| Tabla 19. <i>Ponderación de los factores relativos a la Industria y a la Organización</i> | 132 |
| Tabla 20. <i>Participación de las exportaciones de Productos tradicionales y no tradicionales</i> | 134 |
| Tabla 21. <i>Matriz de Decisión del sector agroalimentario del Perú</i> | 142 |
| Tabla 22. <i>Matriz MCPE del sector agroalimentario del Perú.</i> | 143 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 23. <i>Matriz de Rumelt del sector agroalimentario del Perú</i> | 145 |
| Tabla 24. <i>Matriz de Ética del sector agroalimentario del Perú</i> | 146 |
| Tabla 25. <i>Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo</i> | 148 |
| Tabla 26. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores del sector agroalimentario</i> | 149 |
| Tabla 27. <i>Objetivos a Corto Plazo. OLP1</i> | 157 |
| Tabla 28. <i>Objetivos a Corto Plazo. OLP2</i> | 158 |
| Tabla 29. <i>Objetivos a Corto Plazo. OLP3</i> | 159 |
| Tabla 30. <i>Objetivos a Corto Plazo. OLP4</i> | 160 |
| Tabla 31. <i>Objetivos a Corto Plazo. OLP5</i> | 161 |
| Tabla 32. <i>Objetivos a Corto Plazo. OLP6</i> | 162 |
| Tabla 33. <i>Objetivos a Corto Plazo. OLP7</i> | 163 |
| Tabla 35. <i>Políticas del Sector Agroalimentario</i> | 167 |
| Tabla 36. <i>Acciones para Transformar la Organización</i> | 172 |
| Tabla 37. <i>Tablero de Control Balanceado para el sector agroalimentario del Perú</i> | 179 |

Lista de Figuras

| | |
|---|-----|
| <i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico..... | xiv |
| <i>Figura 1.</i> Mapa de 20 países más extensos del mundo..... | 2 |
| <i>Figura 2.</i> Evolución de la Superficie Agropecuaria: Agrícola..... | 3 |
| <i>Figura 3.</i> Superficie de: Principales Cultivos..... | 4 |
| <i>Figura 4.</i> Razones Principales de Superficie Agrícola No Trabajada..... | 5 |
| <i>Figura 5.</i> Actividad que realiza los productores agropecuarios para conseguir otros ingresos..... | 6 |
| <i>Figura 6.</i> Perú: Población al 11 de julio de 2014..... | 20 |
| <i>Figura 7.</i> Perú: Pirámide de población, 2014 y 2021..... | 23 |
| <i>Figura 8.</i> PBI Peruano 2003 – 2015*..... | 25 |
| <i>Figura 9.</i> PBI Real 2003 – 2015*..... | 26 |
| <i>Figura 10.</i> PBI Real – Proyecciones para Latinoamérica 2014 – 2016*..... | 27 |
| <i>Figura 11.</i> Inversión Total – Latinoamérica 2013..... | 27 |
| <i>Figura 12.</i> IPC en Latinoamérica: 2002 – 2013..... | 28 |
| <i>Figura 13.</i> Deuda Pública – Perú 2003 – 2015*..... | 29 |
| <i>Figura 14.</i> Gasto en Ciencia, Tecnología e Innovación, 1999 – 2012..... | 31 |
| <i>Figura 15.</i> Perú: Destinos de las agro exportaciones, Segundo trimestre 2014..... | 35 |
| <i>Figura 16.</i> Perú: Balanza comercial agraria 2010 – 2014, II Trimestre..... | 36 |
| <i>Figura 17.</i> Perú: Consumo nacional de agua..... | 41 |
| <i>Figura 18.</i> Crecimiento del PBI: 2013 - 2014..... | 53 |
| <i>Figura 19.</i> Tasa de interés promedio..... | 54 |
| <i>Figura 20.</i> Índice FED..... | 55 |
| <i>Figura 21.</i> Precio del petróleo WTI..... | 56 |
| <i>Figura 22.</i> Calificación de grado de inversión (Comparación latinoamericana)..... | 58 |
| <i>Figura 23.</i> Índice Global de competitividad del Perú..... | 58 |

| | |
|---|-----|
| <i>Figura 24.</i> Perú: conflictos sociales registrados por mes, febrero 2014-15 (Número de Casos). | 62 |
| <i>Figura 25.</i> Perú: conflictos sociales según tipo, febrero 2015 (Distribución porcentual)..... | 62 |
| <i>Figura 26.</i> Población del área urbana víctima de algún hecho delictivo, 2010 – 2014 (Porcentaje)..... | 63 |
| <i>Figura 27.</i> Distribución de las CITIES a lo largo del territorio nacional..... | 66 |
| <i>Figura 28.</i> World Market Share for Fertilizer N 2014..... | 72 |
| <i>Figura 29.</i> Principales compradores de productos agrícolas..... | 73 |
| <i>Figura 30.</i> Importaciones Agrarias 2014/2013..... | 74 |
| <i>Figura 31.</i> Perú: Importaciones Agrarias, según país de origen 2014/2013..... | 74 |
| <i>Figura 32.</i> Principales exportadores de productos agrícolas..... | 77 |
| <i>Figura 33.</i> Protagonistas agrícolas..... | 78 |
| <i>Figura 34.</i> Pilares del desarrollo agrario y objetivos estrategicos especificos..... | 86 |
| <i>Figura 35.</i> Políticas específicas a nivel de los cuatro pilares de desarrollo. Pilar:Gestión..... | 88 |
| <i>Figura 36.</i> Políticas específicas a nivel de los cuatro pilares de desarrollo. Pilar:Competitividad..... | 89 |
| <i>Figura 37.</i> Políticas específicas a nivel de los cuatro pilares de desarrollo. Pilar: Inclusión.. | 90 |
| <i>Figura 38.</i> Estructura Orgánica del MINAGRI..... | 91 |
| <i>Figura 39.</i> Productos Exportados..... | 96 |
| <i>Figura 40.</i> Calendario de Exportación..... | 97 |
| <i>Figura 41.</i> Tipo de Cambio Bancario Nuevo Sol/Dólar..... | 98 |
| <i>Figura 42.</i> Cadena productiva del mango de exportación..... | 99 |
| <i>Figura 43.</i> Cadena de Valor Simple del Café..... | 101 |
| <i>Figura 44.</i> Mapeo de actividades en una cadena de valor: El café en Honduras..... | 103 |
| <i>Figura 45.</i> Protagonistas Agrícolas..... | 104 |

| | |
|--|-----|
| <i>Figura 46.</i> Utilización del préstamo o crédito obtenido por región natural 2012 | 105 |
| <i>Figura 47.</i> Distribución de Mercados Agro Tradicionales 2013..... | 120 |
| <i>Figura 48.</i> Distribución de Mercados Agro No Tradicionales 2013..... | 121 |
| <i>Figura 49.</i> Clima favorable para la Inversión-Doing Business 2014..... | 123 |
| <i>Figura 50.</i> Matriz PEYEA..... | 132 |
| <i>Figura 51.</i> Matriz de Boston Consulting Group para el Sector agroalimentario Peruano. | 135 |
| <i>Figura 52.</i> Matriz Interna y Externa del Sector Agroalimentario | 136 |
| <i>Figura 53.</i> Matriz de Gran estrategia MGE..... | 137 |
| <i>Figura 55.</i> Estándares Regulatorios, Base y Reglamentos..... | 169 |
| <i>Figura 56.</i> Estándares orgánicos privados de etiquetado..... | 170 |
| <i>Figura 57.</i> Marcos normativos internacionales privados o intergubernamentales..... | 170 |
| <i>Figura 58.</i> Plan Estratégico Integral del Sector Agroalimentario | 192 |

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

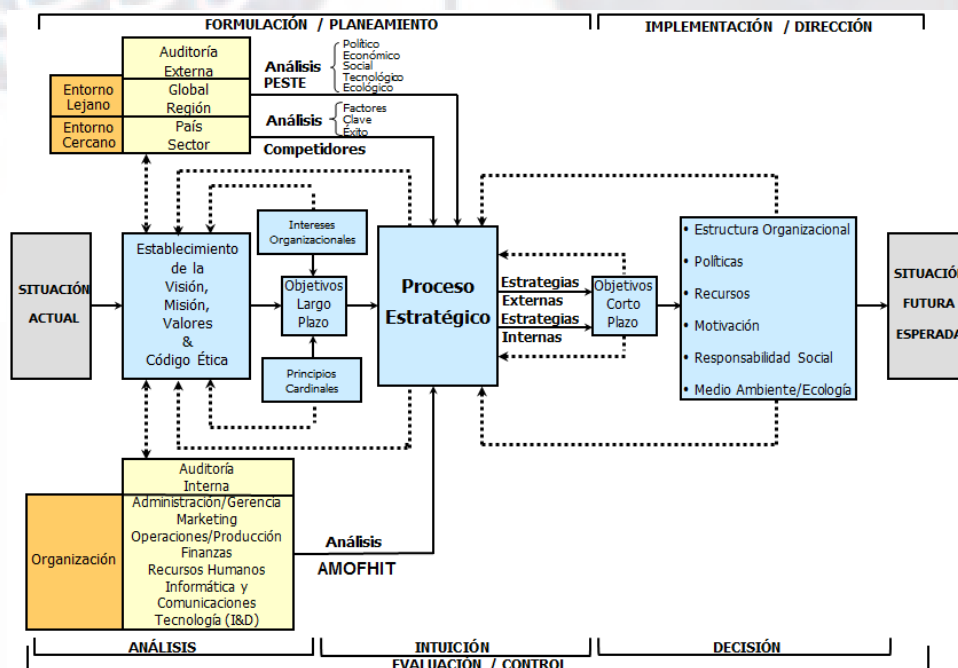


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de —EProceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

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

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que —una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Sector Agroalimentario

El análisis de la situación general es sumamente necesario para la elaboración del proceso de planeamiento estratégico. Conocer la información pasada, actual y proyectada del país y del sector en los ámbitos geográficos, demográficos y económicos permite elaborar una línea base que soporta la comprensión de los problemas y planteamiento de estrategias que permitan su crecimiento.

1.1 Situación General

La agricultura en el Perú, ha sufrido importantes cambios en los últimos 50 años, uno de los principales se debió a la reforma agraria que inicio en 1969 y que convirtió las grandes haciendas agrícolas en un conjunto de parcelas que atomizó la agricultura nacional. A inicios de los noventa se produjo otro importante cambio estructural debido al del proceso de reformas que retiró la protección que tenía la pequeña agricultura y liberalizó los mercados, incluyendo el de tierras. En este nuevo contexto, la agricultura logró desarrollarse principalmente por el —boom agroexportador” promovido por la explotación de grandes extensiones de tierra en manos de grandes grupos económicos. (Libélula, 2011).

El Perú está situado en la parte central y occidental de Sudamérica, en las coordenadas 00°01'11" y 18°21'05" de Latitud Sur, y 68°30'11" y 81°19'35" de Longitud Oeste, colinda con Ecuador y Colombia al norte, Brasil al este, Bolivia al sureste, Chile al sur y el Océano Pacífico al oeste. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2009), Su superficie de 1'285,216 Km lo constituye como el país número 19 más extenso del mundo (ver Figura 2), y alberga a 30'81,175 habitantes distribuidos en tres regiones naturales denominadas costa, sierra y selva (Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2014). La costa es la región de mayor densidad demográfica alcanzando el 52.6% del total en sólo 11.7% del territorio, la Sierra contiene al 38,0% de la

población en 28% del territorio nacional y la Selva sólo alberga al 9.4% de la población a pesar de contar con 60.3% del territorio nacional (INEI, 2014).



Figura 1. Mapa de 20 países más extensos del mundo. Tomado de: “+1 de Julio día mundial de la población” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1157/libro.pdf

Del total de la superficie del territorio nacional según el Censo Agropecuario 2012, el 30,1% está dedicado al desarrollo de la actividad agropecuaria. Este territorio se divide en superficie agrícola (7'125,008 Has.) representando el 18,5%, y en superficie no agrícola (31'617,457 Has.) que cubre el 81,5% (INEI, 2013). Como se puede apreciar en la Figura 2 la superficie agrícola en el 2012 se ha incrementado en más de 1'648,000 Has., con respecto al Censo Agropecuario de 1994. La superficie agrícola se divide en territorio bajo cultivos que alcanzan las 4'155,678 Hectáreas, que es el 58% del área productiva, y el restante 42% es área que se encuentra en barbecho, descanso o no trabajada. (INEI, 2013). La mayor proporción de la superficie agrícola se ubica en la Región de la Sierra que absorbe el 46.3%, seguida por la Región Selva que abarca el 30.1%; y finalmente la Región de la Costa tiene el 23.7% de la superficie agrícola (INEI, 2013).

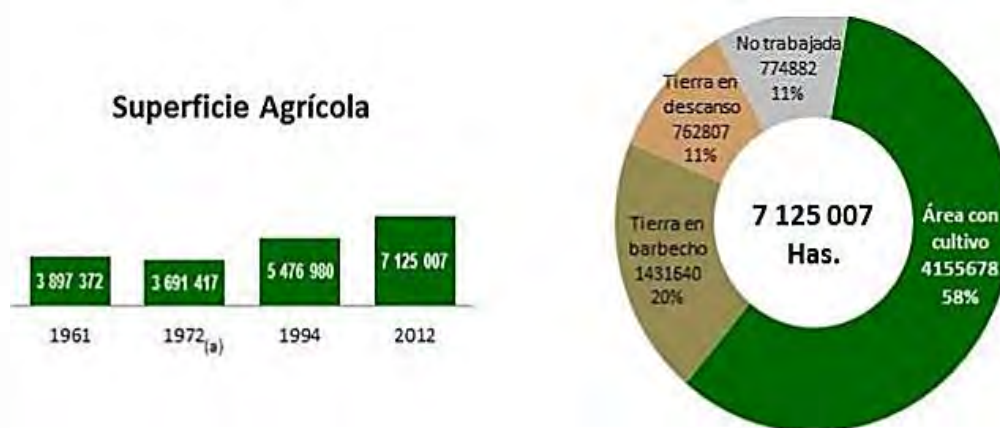


Figura 2. Evolución de la Superficie Agropecuaria: Agrícola.

Tomado de: "Resultados Definitivos: IV Censo Nacional Agropecuario 2012" por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

De las superficies agrícolas con cultivos (4'155,678 Hectáreas), destacan las dedicadas tanto a cultivos industriales, como para el consumo humano directo, entre ellos podemos mencionar el café que constituye el 10.2% del total de superficie, papa el 8.8%, maíz amarillo duro 6.3%, maíz amiláceo 5.8%, arroz 4.3%, plátano 3.5%, cacao 3.5%, caña de azúcar 3.4%, yuca 2.3% y maíz choclo el 1.6% (INEI, 2013). En la Figura 3 se puede apreciar las dimensiones de los terrenos destinados a los cultivos previamente indicados en adición a otros productos de alta importancia en el volumen de exportaciones del país como el espárrago, mango, uva y palto considerados productos no tradicionales. La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU, 2014) en su informe sobre desenvolvimiento del comercio exterior exportador del 2013 indicó que la superficie cosechada con destino a las Agro exportaciones, se estima aproximadamente en 540 mil hectáreas de las cuales 420 mil se destinan a las exportaciones de productos Tradicionales y sólo 120 mil a la exportación de productos No Tradicionales.

SUPERFICIE DE PRINCIPALES CULTIVOS

Hectáreas

| Cultivos | Miles | Cultivos | Miles |
|--------------------|-------|------------------|-------|
| Café | 425,4 | Palto | 65,7 |
| Papa | 367,7 | Avena Forrajera | 54,9 |
| Maíz amarillo duro | 261,6 | Haba grano verde | 51,3 |
| Maíz amiláceo | 240,8 | Cebada grano | 45,4 |
| Arroz | 177,6 | Vid | 43,8 |
| Plátano | 145,7 | Espárrago | 39,6 |
| Cacao | 144,2 | Mango | 39,0 |
| Caña de azúcar | 141,3 | Palma aceitera | 26,7 |
| Yuca | 94,6 | Naranja | 22,5 |
| Maíz choclo | 66,0 | Manzano | 22,4 |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - IV Censo Nacional Agropecuario 2012.

Figura 3. Superficie de: Principales Cultivos.

Tomado de: —Resultados Definitivos: IV Censo Nacional Agropecuario 2012” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Los principales factores que influyen en la existencia de superficie agrícola no trabajada son la falta de agua, la falta de acceso a créditos y la falta de mano de obra tal como se muestra en la Figura 4. Estos factores se dan con diferente relevancia en cada una de las regiones del país siendo en la costa la falta de agua el problema de mayor impacto, en la selva la falta de mano de obra y en la sierra la suma de los tres factores principales (INEI, 2013).

Según el INEI (2013), la actividad agropecuaria proporciona empleo a 180,500 trabajadores permanentes y 13'867,400 trabajadores eventuales. En el año 2012, el número de productores agropecuarios en el país alcanzó a 2'260,973, de los cuales el 99.4%, de los productores agropecuarios en el país son personas naturales, el resto está constituido por personas jurídicas diferenciadas en comunidades campesinas, sociedades anónimas cerradas y las comunidades nativas. Sin embargo, tal como se puede apreciar en la Figura 5, el 40.7% de los productores agropecuarios necesitan complementar sus ingresos realizando otras

actividades como ganadería, pesca, comercio, construcción, transporte, fabricación de prendas de vestir, restaurantes y hoteles (INEI, 2013).

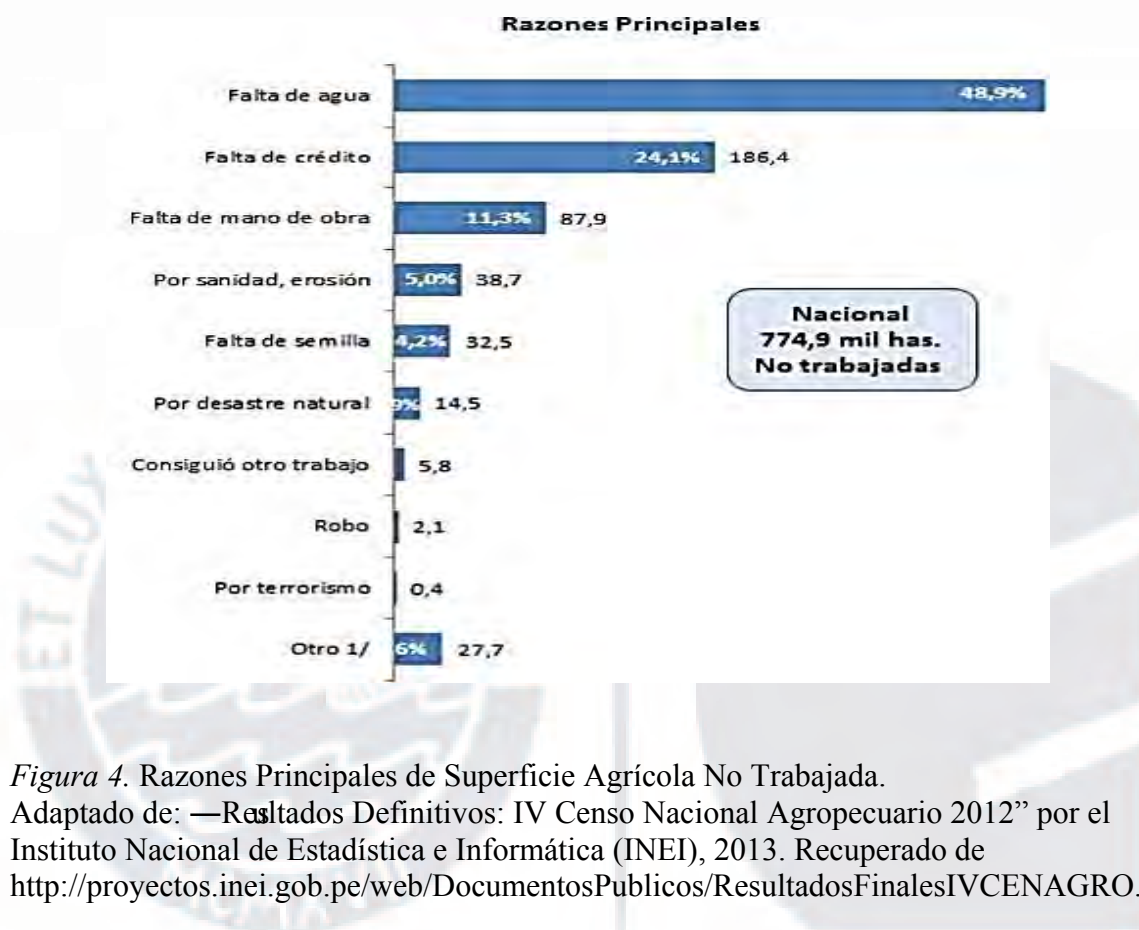


Figura 4. Razones Principales de Superficie Agrícola No Trabajada.

Adaptado de: —Resultados Definitivos: IV Censo Nacional Agropecuario 2012” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

El alto número de productores está relacionado también a una alta atomización de los terrenos destinados al sector agroalimentario. La mayor cantidad de unidades agropecuarias son pequeñas y no sobrepasan las cinco hectáreas, las unidades de mayor dimensión, superior a las 10 hectáreas, se han visto reducidas si comparamos el censo de 1994 con el del 2012. Al promediar el conjunto de unidades agropecuarias se puede inferir que cada productor agropecuario conduce alrededor de 3.3 hectáreas siendo los productores agrícolas de la costa los que conducen mayor cantidad con un promedio 5.1 y los de la sierra los que sufren la mayor atomización con 2.8. Cabe mencionar que, en la costa se concentran las grandes empresas agroexportadoras y en la sierra las pequeñas unidades agropecuarias. (INEI, 2013)

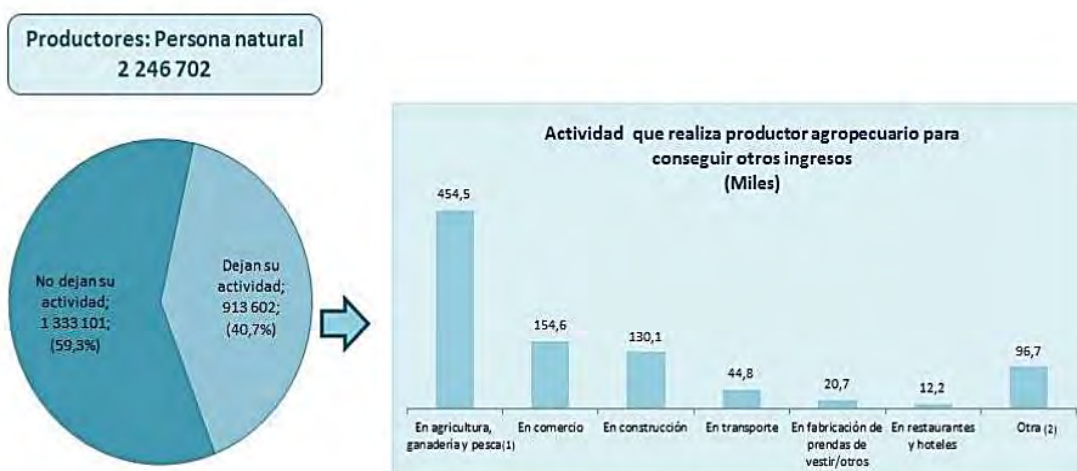


Figura 5. Actividad que realiza los productores agropecuarios para conseguir otros ingresos. Tomado de: —Resultados Definitivos: IV Censo Nacional Agropecuario 2012” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Durante el año 2014 la economía peruana creció 2.4% mientras que el sector agropecuario sólo creció 1.4%, resultado de la menor producción de espárragos en el último trimestre del 2014 destinados a la exportación (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015). Sobre el crecimiento para el presente año y el 2016 el BCRP indica:

Para el año 2015 se espera un crecimiento de 2.6 por ciento en la producción del sector agropecuario. La recuperación durante 2015 se debería a una mejora en la producción de café, que desde finales de 2014 evidenció un mayor crecimiento en las regiones de Cajamarca, San Martín y Amazonas. Ello gracias a un mejor manejo agronómico y una menor afectación de los cultivos por el hongo de la roya amarilla, que conllevaría un crecimiento de 10% en la producción de café para 2015. Del mismo modo, se espera que la campaña de producción de arroz en la zona norte del país no evidencie los problemas hídricos que se presentaron durante el verano de 2014, con lo que la producción de arroz crecería 3% para 2015. Finalmente, la proyección del sector para 2016 sería de 3.5%, igual al reporte de inflación anterior (BCRP, 2015, p.37)

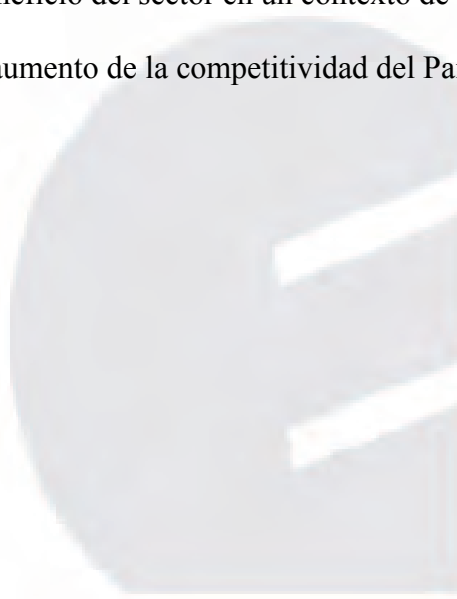
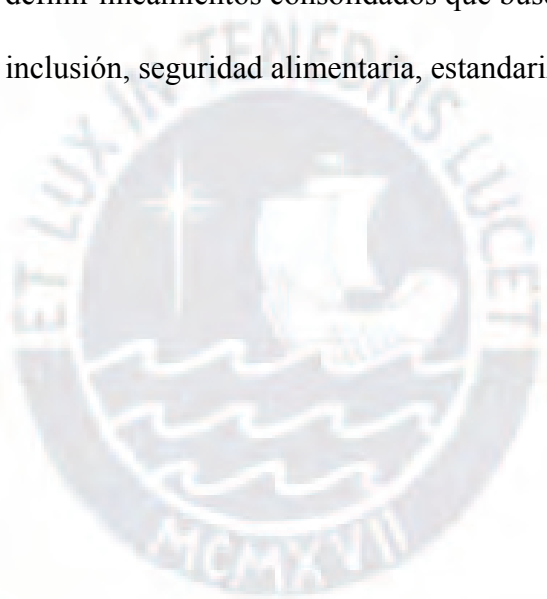
Al cierre del 2014 las exportaciones del País totalizaron US\$ 39,533 millones, monto inferior en 7.8 por ciento al registrado en el año previo debido a un descenso en los precios promedio de exportación (6,9 por ciento), principalmente de los productos tradicionales (oro y cobre), como reflejo de un entorno internacional menos favorable. En términos de volumen, se vieron afectados el café (debido al impacto de la plaga de la roya amarilla en los cultivos), el oro (por los menores embarques, principalmente de las empresas comercializadoras) y en menor medida la harina de pescado. (BCRP, 2015). Las importaciones disminuyeron a US\$ 40,809 millones, inferior en 3.4 por ciento respecto al de 2013. Los volúmenes importados se redujeron 1.9 por ciento, reflejo de la menor demanda de bienes de capital a la contracción de la inversión durante el año. El precio de las importaciones descendió 1.5 por ciento (BCRP, 2015).

El BCRP informó que las exportaciones del sector agroalimentario agroexportador llegaron a US\$ 4,205 millones al término del 2014, cifra que se traduce en un crecimiento de 23% frente al año anterior. Siendo el producto que más destacó el año pasado la quinua, cuyos despachos se incrementaron en un 149%. Le siguieron el cacao (82%), paltas frescas (66%) y uvas (41%). Los principales destinos de exportación de estos productos fueron Estados Unidos y Canadá en el caso de la quinua y la palta fresca; Holanda y Bélgica, en caso del cacao; y Hong Kong, China y Estados Unidos, en caso de las uvas (El Comercio, 2015).

1.2 Conclusiones

El sector Agroalimentario es uno de los más importantes para el desarrollo económico del País al brindar empleo a más del 22% de la población económicamente activa. En los últimos años el principal crecimiento del sector se ha dado en el rubro de la agroexportación de productos tradicionales y no tradicionales que representan el 10% del total de exportaciones del País. Sin embargo este escenario beneficia mayormente tan sólo a las grandes empresas ubicadas en la costa y a los productores localizados en sus zonas aledañas

que constituyen menos del 1% del total de productores agropecuarios. El resto de productores agropecuarios, en su mayoría personas naturales, poseen pequeñas extensiones de terreno y son afectados con problemas como falta de agua, mano de obra capacitada, semillas y pesticidas además de carencia de tecnificación y especialización o acceso a créditos. Considerando lo expuesto es necesario elaborar un plan estratégico que contemple como principales actores a las instituciones gubernamentales, a la empresa privada y a los agricultores tanto independientes como agremiados en comunidades campesinas en aras de definir lineamientos consolidados que busquen el beneficio del sector en un contexto de inclusión, seguridad alimentaria, estandarización y aumento de la competitividad del País.



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

2.1 Antecedentes

Es importante considerar que para poder tener un constante desarrollo del sector agroalimentario, se debe partir de su principal fuente de recursos constituida por los productos agrícolas y de su manejo adecuado. Para tal fin, debe existir una congruencia entre los diversos agentes que de alguna forma operan dentro de este sector. Por un lado, hay que identificar al Estado como aquella entidad que debe trazar una base y horizonte claros para enrumbar el crecimiento. Para ello cuenta con múltiples instituciones encabezadas por el Ministerio de Agricultura y Riego, de quien dependen relacionados como el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), el Banco Agropecuario (Agrobanco) y el Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú (SENASA).

Por otra parte, se encuentra el sector agroalimentario como tal, cuya composición está representada por los agricultores y los productores agroindustriales. Respecto a los primeros, se destacan principalmente su representatividad y la oportunidad de disminuir los niveles de pobreza de una gran parte de la población. Así, el Presidente del Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES), menciona la envergadura que ostenta la agricultura familiar o pequeña agricultura. Ubicada principalmente en el ande peruano, ésta permite emplear al 79% de la Población Económicamente Activa (PEA) del sector agropecuario, mientras que sólo un 4% está incluido en la mediana y gran agricultura, precisando además que las unidades agrarias menores a 10 hectáreas son un 90 % del territorio agrario (Gestión, 2014, 17 de Junio). Por otro lado, hay que tener en cuenta que aproximadamente el 50% de los ingresos de las personas que viven en zonas rurales provienen de la agricultura por lo que un adecuado establecimiento de políticas inclusivas y de desarrollo contribuirían notoriamente al mejoramiento de la condición económica del país. Lo mencionado tiene efecto en la medida que se tiene estimaciones realizadas, en países como China, en el que el crecimiento del PBI

generado por la Agricultura resultó ser 3.5 veces más eficaz en reducir la pobreza que el crecimiento generado en otros sectores (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2012)

Por su parte, en las empresas privadas la concentración de su negocio se encuentra principalmente en las exportaciones, teniendo además la posibilidad de ampliar su campo de acción para entrar en el negocio industrial, procesando los productos agrícolas para darles finalmente un valor agregado. Más aún, para el 2105 el pliego presupuestal del sector agroalimentario ascienda a S/. 1,953 millones, dentro de los que se seguirá promoviendo proyectos de irrigación con fines de agro exportación como el proyecto Olmos. Esto permitirá alcanzar un crecimiento de 17% en agro exportaciones. (Gestión, 2014, 27 de Noviembre).

Partiendo de lo previamente expuesto, se evidencia una gran necesidad de aunar esfuerzos entre las diferentes entidades para llegar a un plan congruente cuyas bases deben residir en una misión y visión que por el momento es inexistente. De esta manera, en las próximas líneas se abordará una propuesta que buscará alinear el establecimiento de los objetivos de corto y largo plazo, así como la definición e involucramiento cada uno de estos agentes en aras de construir una potente industria, la misma que ya se ve robustecida con todos los recursos naturales con los que cuenta el país.

2.2 Visión

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro e implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria (D'Alessio, 2012). Bajo este concepto, es clave establecer en la visión un planteamiento claro que se convierta en una suma de objetivos que llevarán a la organización hacia un objetivo final. Para tal fin, se plantea la siguiente visión, de acuerdo con los nueve elementos definidos por D'Alessio (2012), lo mismos que se analizan posteriormente (ver Tabla 1):

Para el año 2025 el sector agroalimentario del Perú consolidará su posición en la exportación de productos tradicionales y su liderazgo en los no tradicionales, con valor agregado, altos estándares de calidad, agricultores organizados, con alto índice de productividad, usando tecnología de punta y con un enfoque de desarrollo sostenible.

Como bien se mencionó, al realizar el análisis con la metodología definida, se obtiene como resultado el siguiente detalle que valida la congruencia de la propuesta:

Tabla 1
Análisis de los Nueve Criterios de Pearce para evaluar una Visión

| Elementos de la visión | Cumple con la condición |
|------------------------------------|-------------------------|
| Ideología central | Sí |
| Visión de futuro | Sí |
| Simple, clara y comprensible | Sí |
| Ambiciosa, convincente y realista | Sí |
| Definida en un horizonte de tiempo | Sí |
| Alcance geográfico | Sí |
| Conocida por todos | Sí |
| Sentido de urgencia | Sí |
| Idea clara de a dónde se desea ir | Sí |

Nota. Adaptado de —Eproceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

2.3 Misión

La misión estratégica es el impulsor de la organización hacia la futura situación deseada y debe especificar los mercados y productos con que la organización piensa servir el intento estratégico, apalancándose eficientemente en sus recursos, capacidades y competencias. Una buena declaración de la misión debe hacer concordar las áreas de interés, trazar el límite entre lo que debe y no debe hacerse, y servir de guía en la toma de decisiones de la gerencia (D'Alessio, 2012).

Para la misión también se contemplan nueve criterios bajo los cuales se desarrollará el marco de análisis (ver Tabla 2), tomando como base la siguiente misión:

El sector agroalimentario peruano tiene como fin el cultivo, producción, transformación y comercialización de productos alimentarios provenientes del agro, en forma competitiva, para satisfacer la demanda interna y externa, con los más altos estándares de calidad, y cumpliendo las normas sanitarias y fitosanitarias de acuerdo a los lineamientos de cada país, buscando el máximo beneficio para los productores, las empresas y la sociedad, con un enfoque de desarrollo sostenible.

Tabla 2
Análisis de los Nueve Criterios de Pearce para evaluar una Misión

| Componentes de Pearce | Cumple con la Condición |
|---|-------------------------|
| Clientes | Sí |
| Productos: Bienes o Servicios | Sí |
| Mercados | Sí |
| Tecnologías | Sí |
| Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad | Sí |
| Filosofía de la organización | Sí |
| Autoconcepto de la organización | Sí |
| Preocupación por la imagen pública | Sí |
| Preocupación por los empleados | Sí |

Nota. Adaptado de —Eproceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

Tal y como se mencionó líneas arriba, la misión es vital para el desempeño de la organización, por lo que haberla sometido al criterio de análisis previo valida su consistencia y asegura la consideración de los atributos adecuados.

2.4 Valores

Los valores pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes dado que norman y encausan el desempeño de sus funcionarios, estableciendo la filosofía de la organización (D'Alessio, 2012). Según Jones (como se cita en D' Alessio, 2012) existen dos grupos de valores. En primer lugar, se encuentran terminales; dentro de los cuales está la excelencia, responsabilidad, fiabilidad, rentabilidad, carácter innovador, economía, moralidad y calidad. En segundo lugar, están los instrumentales; los mismos que incluyen el trabajo duro, respecto a las tradiciones y a la autoridad, moderación y cautela, frugalidad, creatividad y audacia, honestidad, capacidad para asumir riesgos, y disposición para mantener altos estándares. En este sentido, y tomando como referencia lo expresado por Jones, los valores relacionados propuestos serían los siguientes:

- Nivel de Servicio: Garantizando la elaboración, producción y disponibilidad de los productos de más alta calidad, tanto para clientes internos como externos.
- Ética: Entre todos los agentes del sector y los países con lo que se mantienen vínculos de comercialización, buscando formar relaciones de largo plazo y respetando la multiculturalidad; así como la responsabilidad de desarrollar al agricultor independiente.
- Rendición de Cuentas: Estableciendo de manera constante políticas de control y reporte que permitan el mejoramiento continuo del sector agroalimentario.
- Transparencia: Asegurando la administración adecuada de los recursos

de carácter físico, financiero, entre otros.

- Conservación del medio ambiente: Asegurando el cuidado y uso eficiente de los recursos que garanticen la sostenibilidad del sector.
- Remuneración justa a los colaboradores: Atendiendo a los principios de responsabilidad social empresarial y al hecho de distribuir de forma justa los beneficios generados por la actividad económica del sector.

2.5 Código de Ética

Según D' Alessio (2012), el código de ética afirma los valores de la organización, establece el consenso mínimo sobre lo ético, y enfatiza los principios de la organización. De igual manera, debe constituirse como una herramienta empresarial imprescindible para la creación de una cultura organizacional, la misma que representa un requisito fundamental para una ejecución estratégica exitosa. Teniendo en cuenta esto, el código de ética propuesto es el siguiente:

- Cumplir con la normatividad, estándares de producción y comercialización establecidos de manera local y global para asegurar la excelencia en los productos.
- Promover el mantenimiento de una conducta honesta y ética, incluyendo el manejo de conflictos de intereses, entre los agentes del sector, buscando el máximo beneficio para todos los involucrados en la cadena productiva.
- Compromiso con la conservación de la biodiversidad y uso adecuado de los recursos para la protección del medio ambiente.
- Fomentar el establecimiento y cumplimiento de políticas que aseguren el mejoramiento en los niveles de bienestar de todos los agentes sector agroalimentario y la comunidad.

2.6 Conclusiones

El sector agroalimentario, representa una gran oportunidad de desarrollo para la industria en el país. Tal y como se planteó en la misión, se debe mantener un enfoque que permita mantener no solamente los más altos estándares de calidad para la satisfacción de la demanda interna y externa del país, sino también la consideración de una política inclusiva y sostenible que desarrolle al agricultor independiente para potenciarlo como fuente de crecimiento del sector, adicional a las exportaciones. Sobre esta base es que se traza la visión que pretende consolidar la posición del Perú como uno de los principales países agroexportadores de productos tradicionales y no tradicionales, con agricultores organizados, producción de valor agregado, aplicación de tecnología de punta para lograr altos estándares de calidad y productividad.

Más aún, la clave del éxito es brindar a todos los agentes de la industria un marco de acción apropiado, el mismo que se ve respaldado por la definición unos valores sólidos que consideran factores trascendentes para alcanzar el logro, como lo son la calidad en el nivel de servicio, la responsabilidad hacia el desarrollo de los agentes y uso de recursos, y la transparencia tanto para organismos internos como actores externos representados por los países con los que se guardan relaciones de largo plazo. Adicionalmente, lo previamente expuesto recibe un excelente complemento con el código de ética, el cual funge un rol que fija los parámetros adecuados para el direccionamiento del sector.

Capítulo III: Evaluación Externa

El objetivo del presente capítulo es realizar el análisis externo del sector agroalimentario en el Perú. Para ello, se utilizará el modelo secuencial del proceso estratégico, iniciando por: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis competitivo del país, y (c) análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, y ecológico (PESTE) (D'Alessio, 2012). Seguidamente, los resultados obtenidos en el análisis PESTE se van a centralizar y cuantificar en la matriz MEFE, lo cual facilitará la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno en el que se desenvuelve el sector agroalimentario. Asimismo, se utilizará la matriz del perfil competitivo (MPC), con la finalidad de identificar los factores críticos y las estrategias de ventaja competitiva que la industria necesita para optimizar su eficiencia, generar valor, y alcanzar un alto nivel de competitividad mundial con relación a los principales países líderes.

Por otro lado, mediante la aplicación de la matriz de perfil referencial (MPR) se hará una comparación con referentes internacionales, los mismos que constituyen los estándares que se pueden alcanzar en el mediano o largo plazo. Al finalizar este capítulo, se conocerá la situación actual del sector agroalimentario del Perú, para tomarla como punto de partida en el diseño e implementación de estrategias que permitan el logro de la visión estratégica propuesta.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartman (como se cita en D'Alessio, 2012) resaltó la importancia de ajustar los intereses nacionales al de otras naciones como parte del proceso estratégico, para lo cual debe identificarse un interés común que es la base de las relaciones internacionales. Es así que la teoría tridimensional de Hartmann, busca evaluar tres grandes dimensiones globales: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Como parte de un plan país, el estado peruano, por intermedio del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), desarrolló el *–Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*”, el cual se sustenta en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el desarrollo concebido como libertad y en las políticas de Estado aprobadas en el Acuerdo Nacional; este mismo se constituye en el largo plazo y contiene las políticas nacionales de desarrollo que el Perú deberá seguir en los próximos diez años. Asimismo, este se constituye de seis ejes estratégicos, los cuales son: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente.

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. Busca el desarrollo integral y sostenible con la vigencia plena y efectiva de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas. La reducción de la pobreza en el país, de la mano de una justicia autónoma, confiable y eficiente por parte de una institución democrática consolidada. El ejercicio al derecho de identificación al 100% para todos los peruanos y peruanas. Cambios de actitud en la sociedad consolidando valores éticos y morales favorables a la cohesión familiar, la paz y la solidaridad.

Oportunidades y acceso a los servicios. Mediante estrategias políticas que convoquen por igual al Estado y la iniciativa privada, busca lograr el acceso equitativo a servicios fundamentales de calidad en educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana. Los principales son lograr una educación de calidad con estándares internacionales y combatir la desnutrición en la población, de manera que se pueda superar la pobreza y garantizar igualdad de oportunidades de desarrollo para todos.

Estado y gobernabilidad. El estado busca la descentralización y erradicación del centralismo situado en la capital país mediante el fortalecimiento de las instituciones públicas en las regiones. Para lograrlo, considera esencial la implementación de una carrera pública que permita fortalecer la capacidad y calidad de los servidores públicos. De esta manera se garantizará un ejercicio de la función pública eficiente, democrática, transparente, descentralizado y participativo, en el marco de una ciudadanía ejercida a plenitud por las personas.

Economía, competitividad y empleo. Busca que mediante una política económica estable, previsor, dinámica y diversificada, reflejada en un crecimiento económico sostenido por la inversión pública y privada, se reduzca el subempleo y desempleo, mejore la competitividad, la inversión y la presión tributaria; dándole al país, una mayor estabilidad macroeconómica.

Desarrollo regional e infraestructura. Este objetivo estratégico busca desarrollar una infraestructura económica y productiva adecuada, descentralizada y de uso público que cierre las brechas de desigualdad entre la capital y las regiones, así como también entre las propias regiones. De esta manera, y mediante una planificación macro regional del norte, centro y sur, se logrará una ocupación equilibrada del territorio nacional y la competitividad de las actividades productivas regionales.

Recursos naturales y ambiente. El Perú es un país muy rico en cuanto a biodiversidad y recursos naturales, razón por la cual juegan un rol fundamental dentro del rápido crecimiento económico de los últimos años. Es así que esta estrategia busca lograr que su utilización se haga de manera racional y sostenible, a fin de garantizar su conservación para las generaciones futuras. Para lograrlo, se debe fortalecer el Sistema Nacional de Gestión Ambiental, establecer mecanismos eficaces de supervisión y fiscalización ambiental de las empresas, y crear incentivos económicos que estimulen una buena gestión ambiental.

Es importante destacar que todas las estrategias nacionales previamente definidas en el *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021* son fundamentales para el desarrollo del sector agroalimentario peruano. Y es que con la globalización que se vive actualmente, el Perú promueve acuerdos comerciales importantes como los Tratados de Libre Comercio (TLC), que abrirán importantes oportunidades para los negocios de exportación de nuestro país.

Bajo el contexto anterior, se recomienda desarrollar la logística y la infraestructura para la competitividad internacional mediante la promoción de mercados internos y regionales, el fomento de la creación de empleos productivos y la innovación de tecnologías orientadas a lograr el mayor valor agregado y sofisticación de las exportaciones (CEPLAN, 2011).

En base a los objetivos estratégicos revisados y establecidos en el *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021* y considerando las principales relaciones internacionales, se ha analizado el nivel de intensidad del interés con relación a otros países (ver Tabla 3).

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional son aquellas fortalezas o capacidades que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales. Según Hartman (como se cita en D'Alessio, 2012), es necesario analizar los siete elementos del poder nacional: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

Demográfico. El 11 de julio de 1987 la población mundial alcanzó los cinco mil millones de habitantes, estableciéndose como el día de la población mundial. Al 11 de julio del 2014, la población mundial alcanzó los 7 mil 244 millones de habitantes; de los cuales el Perú posee alrededor de 30 millones 814 mil 175 personas, creciendo anualmente 339 mil personas y residiendo en 24 departamentos, una Provincia Constitucional, 195 provincias y un mil 845 distritos.

Según el INEI (2014), del total de población, 15 millones 438 mil son hombres y 15 millones 375 mil son mujeres. A nivel departamental, en once de ellos, la población supera el millón de habitantes, de los cuales seis pertenecen a la Sierra (Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa y Áncash), cuatro a la Costa (Lima, La Libertad, Piura y Lambayeque) y uno a la Selva (Loreto). En cambio, Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco y Tacna son los departamentos con población menor a 400 mil habitantes (ver Figura 6). Asimismo, las provincias con mayor población son Lima (8'751,741 habitantes), Callao (999,976 habitantes), Arequipa (958,351 habitantes), Trujillo (942,729 habitantes) y Chiclayo (850,484 habitantes); mientras que las de menos población son Purús (4,405 habitantes) y Tarata (7,828 habitantes).

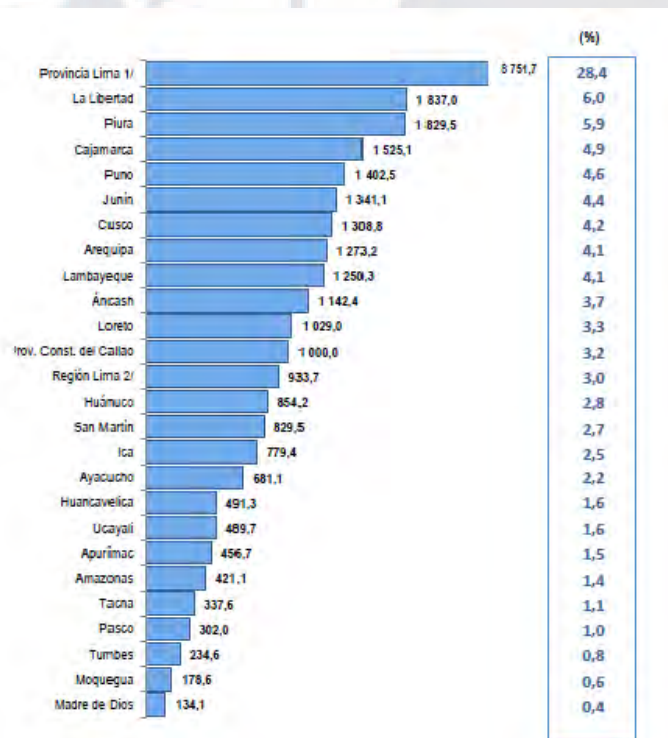


Figura 6. Perú: Población al 11 de julio de 2014.

Tomado de: —11 de Julio día mundial de la población” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/compendio2014.html

Tabla 3
Matriz del Interés Nacional de Perú

| Interés Nacional | Intensidad del Interés | | | |
|--|----------------------------|-----------------------|---|-------------------------|
| | Supervivencia (crítico) | Vital (peligroso) | Mayor (serio) | Periférico (molesto) |
| 1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas | | | UE | EE.UU. |
| 2. Oportunidades y acceso a servicios | | | Chile | España EE.UU. |
| 3. Estado y gobernabilidad | | Chile | Brasil Ecuador Colombia Bolivia | |
| 4. Economía, competitividad y empleo | | China EE.UU. | Brasil UE | (Chile) |
| 5. Desarrollo regional e infraestructura | | | Bolivia Brasil Chile Colombia Ecuador | |
| 6. Recursos naturales y ambiente | | China EE.UU. UE | Corea Brasil Japón | (Chile) |

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

Como se observa en la Figura 6, el 61.4% de los habitantes del Perú se concentra en siete departamentos (Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca, Puno, Junín y Cusco). A nivel nacional, la densidad poblacional es de 24 hab. / Km², siendo mayor en la Provincia Constitucional del Callao (6,803.5 hab. / Km²) y en los departamentos ubicados en la costa del país. Por departamentos, Lima presenta una densidad de 278.3 hab. / Km², seguida de Lambayeque con 87.9, La Libertad 72.0, Piura con 51.0. En cambio, Madre de Dios, Loreto y Ucayali (ubicados en la Selva), muestran la menor densidad poblacional, la cual no llega a 5.0 hab. / Km².

En la Figura 7, se puede apreciar las gráficas de las pirámides de población correspondientes a los años 2014 y 2021, en ella se muestra una evolución diferenciada por sexo y grupos quinquenales de edad. En la del año 2014 se observa que la base (0 a 5 años de edad) es mayor en aproximadamente 0.5% con respecto a la pirámide del 2021, esto indica que se estaría reduciendo la fecundidad (nacen menor número de niñas y niños), a la vez que los grupos de edad a partir de los 30 años comienzan a incrementarse, lo que muestra el lento envejecimiento de la población peruana (un incremento relativo de la población en edad de trabajar a partir de los 30 años y de los mayores de 65 años de edad) (INEI, 2014).

CEPLAN (2011) estipula que los cambios en la estructura demográfica traen consigo retos y también oportunidades. El incremento de la participación porcentual de la población en edad de trabajar genera el denominado —bono demográfico”, representado por la ventaja de tener una relativamente menor población dependiente y una mayor población en edad de trabajar. La conversión de este cambio en una ventaja efectiva requiere la realización de las inversiones necesarias para crear oportunidades de trabajo productivo. De no ser así, se intensificarán los problemas de delincuencia y otros males sociales.

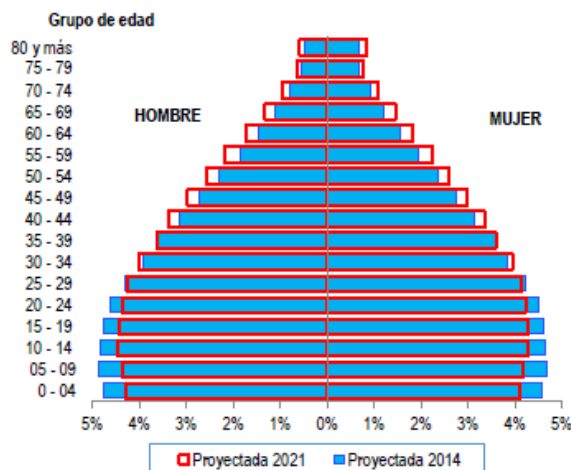


Figura 7. Perú: Pirámide de población, 2014 y 2021.

Tomado de: —11 de Julio día mundial de la población” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1173/compendio2014.html

Geográfico. Según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada ([PROINVERSION], 2013), el Perú es un "hub regional" en la zona del Pacífico Sudamericano. Se encuentra situado al medio 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. Con una extensión de 1'285,216 km² ó 496,223 millas, es el tercer país más extenso en Sudamérica y tiene tres regiones geográficas muy marcadas: Costa, Sierra y Selva.

Por su extensión, se ubica en el noveno lugar en el ámbito mundial en bosques naturales y el segundo en Sudamérica. Del total de su territorio, 8 millones de hectáreas tienen potencial para cultivos agrícolas, 18 millones cuentan con potencial para pastos, 49 millones para actividades forestales sostenibles y 54 millones de hectáreas pertenecen a tierras protegidas (PROINVERSIÓN, 2013).

En cuanto a la costa, tiene 2,500 km de litoral y cuenta con 52 valles; esta misma representa el 11% de la superficie del país y el 52% de su población, siendo las ciudades más

importantes Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna. Por su lado, el Mar de Grau o Mar Peruano, es la parte del Océano Pacífico que se extiende a lo largo de la costa; el mismo, tiene una gran riqueza ictiológica, convirtiendo al Perú en uno de los primeros países pesqueros del mundo; El Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y Salaverry son los puertos principales (PROINVERSIÓN, 2013).

La Sierra o Montaña, abundante en minerales, se extiende sobre la Cordillera de los Andes. Se trata de una meseta recortada por valles en medio de una cadena montañosa. Las ciudades más importantes son Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca. Por último, La Selva Peruana, es una región de bosques y ríos que representa el 56% del territorio peruano y el 11% de su población. Es parte de la llanura amazónica, el bosque tropical más extenso del orbe, albergando una gran diversidad de especies de flora y fauna, ríos navegables, y petróleo y gas en el subsuelo. Las dos ciudades más importantes son: Iquitos y Pucallpa (PROINVERSIÓN, 2013).

Es importante señalar que el Perú ha contribuido a la alimentación mundial con productos como la papa, el camote, el maíz, el maní, la quinua, entre otros. Posee cerca de 4,400 especies de plantas nativas de usos conocidos, destacando las de propiedades alimenticias, medicinales, ornamentales, colorantes, gastronómicas, aromáticas y cosméticas (PROINVERSIÓN, 2013).

Económico. La economía peruana ha logrado importantes avances en su desempeño en los últimos años, con dinámicas tasas de crecimiento del PBI y un bajo nivel de inflación y deuda; manteniendo, al mismo tiempo, tasas de cambio estables. Según PROINVERSIÓN (2013) en el período 2003 - 2013 el PBI creció a una tasa promedio de 6.7%, alcanzando en el último año un valor superior a US\$ 200,000 millones. De este modo, la economía peruana acumuló 15 años de consecutivo crecimiento, a tasas superiores al promedio de la región latinoamericana (ver Figura 8).

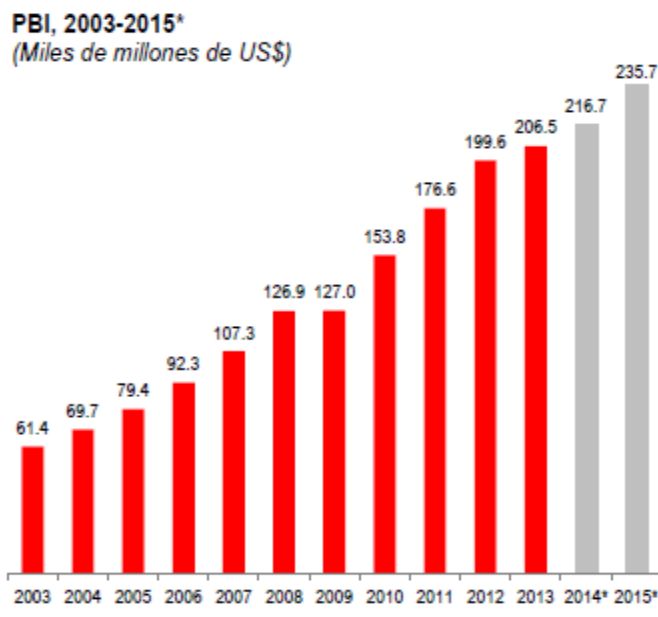


Figura 8. PBI Peruano 2003 – 2015*.

Tomado de “Por qué invertir en el Perú?” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSION), 2013. Recuperado de

http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_diciembre.pdf

En la Figura 9 se puede observar la variación del PBI para el mismo periodo; como se puede ver, durante los últimos años esta ha ido decreciendo. Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2014) el menor ritmo de crecimiento refleja en gran medida el menor impulso externo asociado a un escenario internacional menos favorable, con un alto grado de incertidumbre y de desaceleración de las economías emergentes más importantes.

PROINVERSION (2013) señala que las favorables perspectivas económicas para el Perú se sustentan en el impulso del consumo privado y en los anuncios de ejecución de proyectos de inversión tanto privados como públicos. A ello, se suma la confianza de los agentes económicos, generada a partir de la implementación de una responsable política económica, la cual ha mantenido continuidad a través de la sucesión de gobiernos. De acuerdo al Fondo Monetario Internacional, el Perú es una "estrella en ascenso", y se constituye como un mercado emergente; que destaca por su sólido crecimiento y baja

vulnerabilidad. La Figura 11, muestra como el Perú se perfila como líder regional en cuanto al crecimiento del PBI.

PBI Real, 2003-2015*
(Variación %)

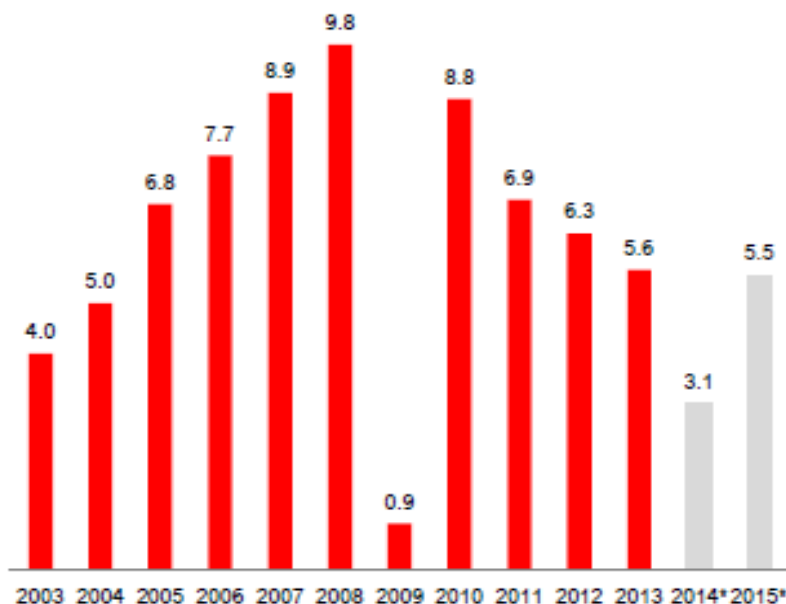


Figura 9. PBI Real 2003 – 2015*.

Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSION), 2013. Recuperado de

http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_diciembre.pdf

El indicador líder del crecimiento peruano viene siendo la inversión privada que se multiplicó por cinco durante el período 2003 - 2013. En el 2013, la inversión privada se incrementó en 6.4%, superando los US\$ 42,000 millones, producto del dinamismo del sector empresarial peruano y de las crecientes inversiones extranjeras que representaron el 24% de la inversión privada (US\$ 10,037 millones). Sin embargo, para el 2014 y 2015, se espera un ligero decrecimiento por elecciones presidenciales (Ver Figura 11). En la actualidad esta inversión privada representa en promedio cerca del 20% del PBI. Para el 2013, dicha cifra cerró en 28.3%, mientras que países como Chile, México, Colombia y Brasil tuvieron 25.7%, 24.2%, 23.7% y 19.2% respectivamente.

PBI real - Proyecciones para Latinoamérica 2014-2016
(Variación promedio anual %)



Figura 10. PBI Real – Proyecciones para Latinoamérica 2014 – 2016*. Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSION), 2013. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_diciembre.pdf

Inversión Privada 2003-2015*
(Miles de millones de US\$)

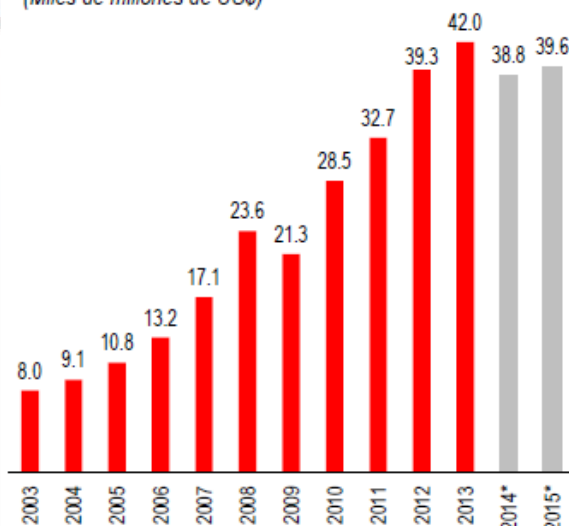


Figura 11. Inversión Total – Latinoamérica 2013. Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSION), 2013. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_diciembre.pdf

En cuanto a la inflación, según el BCRP (2014) esta se incrementó ligeramente de 2.65 por ciento en 2012 a 2.86 por ciento en 2013. Con ello, en el periodo 2001-2013, la tasa de inflación anual promedio fue 2.5 por ciento, la más baja de América Latina. Como se aprecia en la Figura 12, la inflación peruana conlleva a un marco de estabilidad macroeconómica a nivel regional.

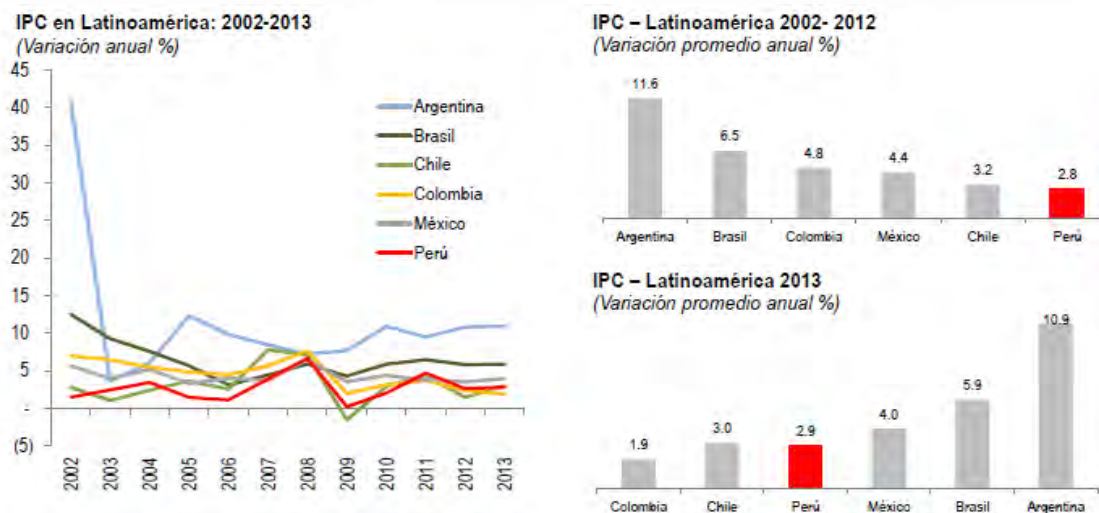


Figura 12. IPC en Latinoamérica: 2002 – 2013.

Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSION), 2013 Recuperado de

http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_diciembre.pdf

A nivel de rubros, la inflación de 2013 es explicada por alzas en los precios de servicios tales como comidas fuera del hogar, educación, pasaje urbano y electricidad. Asimismo, la depreciación del tipo de cambio influyó en el incremento de los precios de compra de vehículos, productos medicinales y alquiler de vivienda.

Las políticas monetarias y fiscales, de las dos últimas décadas, han permitido que el Perú registre hoy uno de los más bajos ratios de endeudamiento de la región latinoamericana (19.2% del PBI) (Ver Figura 13). Además, se ha mantenido un alto nivel de reservas internacionales netas, que se mantienen por encima de los US\$ 63,000 millones a octubre del 2014 (PROINVERSIÓN, 2013).

Deuda Pública – Perú 2003-2015*
(% del PBI)

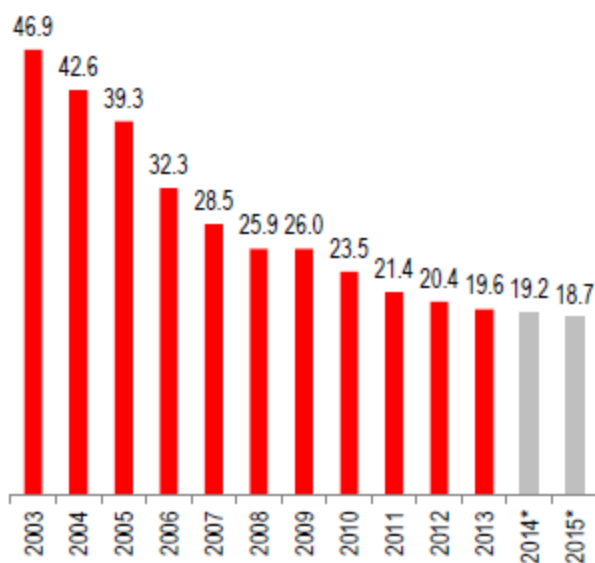


Figura 13. Deuda Pública – Perú 2003 – 2015*

Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSION), 2013. Recuperado de

http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_diciembre.pdf

Tecnológico y científico. Se sabe que la tasa de crecimiento económico a mediano y largo plazo depende en gran medida de la inversión pública y privada en Ciencia, Tecnología e Innovación, y el Perú no es ajeno a esto. Desde el año 2000, el gobierno peruano con el apoyo de organismos multilaterales ha diseñado y ejecutado varios programas y proyectos de apoyo a la innovación tecnológica en beneficio del sector agrícola. Entre los principales se encuentran el Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMECHCS), beneficiando a las zonas alto andinas del país en el manejo de aguas, suelo y bosques; asimismo, se diseñó y ejecutó el Programa de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur (MARENASS) para proveer capacitación y asistencia técnica a los productores agrarios de Apurímac, Ayacucho y Cusco. Por último el Ministerio de Agricultura con la cooperación del Banco Mundial, diseñó e implementó el Programa de Innovación Agraria (INCAGRO Fase I y II), el cual, tenía como principal objetivo desarrollo

un sistema de innovación agraria plural, descentralizado y liderado por la demanda en el Perú protegidas (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2012).

De otro lado desde el año 2006, el Estado peruano con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), implementó el programa de Ciencia y Tecnología (FINCYT), con el objetivo de promover la innovación tecnológica proporcionando recursos públicos para el financiamiento de una amplia gama de proyectos, entre los cuales se pueden mencionar: i) Proyectos de innovación tecnológica en empresas; ii) Proyectos de investigación y desarrollo tecnológico en universidades y centros de investigación; iii) Fortalecimiento de capacidades para la ciencia y la tecnología, con becas y pasantías; y, iv) Proyectos de fortalecimiento y articulación del sistema nacional de innovación (MEF, 2012).

El volumen de inversión en CTI que realiza el país es extremadamente pobre, comparado no solamente con los países de altos ingresos sino también comparado con los países latinoamericanos (ver Figura 14). Por este motivo es indispensable incrementar de forma gradual la inversión en CTI hasta alcanzar al menos el nivel de gasto de los países latinoamericanos. Para hacerlo posible, el MEF recomienda realizar ajustes en el modelo organizacional e institucional para la administración del gasto de inversión en CTI a nivel sectorial y en los diferentes niveles sub – nacionales.

En la actualidad, la línea estratégica de ciencia, tecnología e innovación cuenta con 8 metas concertadas y priorizadas, que nos permitirán lograr resultados en corto plazo que favorezcan el desarrollo y fortalecimiento de este sector. Las metas estratégicas planteadas están enfocadas en: (a) el fortalecimiento del sistema de ciencia, tecnología e innovación; (b) la reducción del déficit de recursos humanos capacitados para la investigación (c) impulso al extensionismo y transferencia tecnológica, (d) el fortalecimiento de la propiedad intelectual, y (e) el impulso para el crecimiento de empresas y/o proyectos innovadores (MEF, 2012).

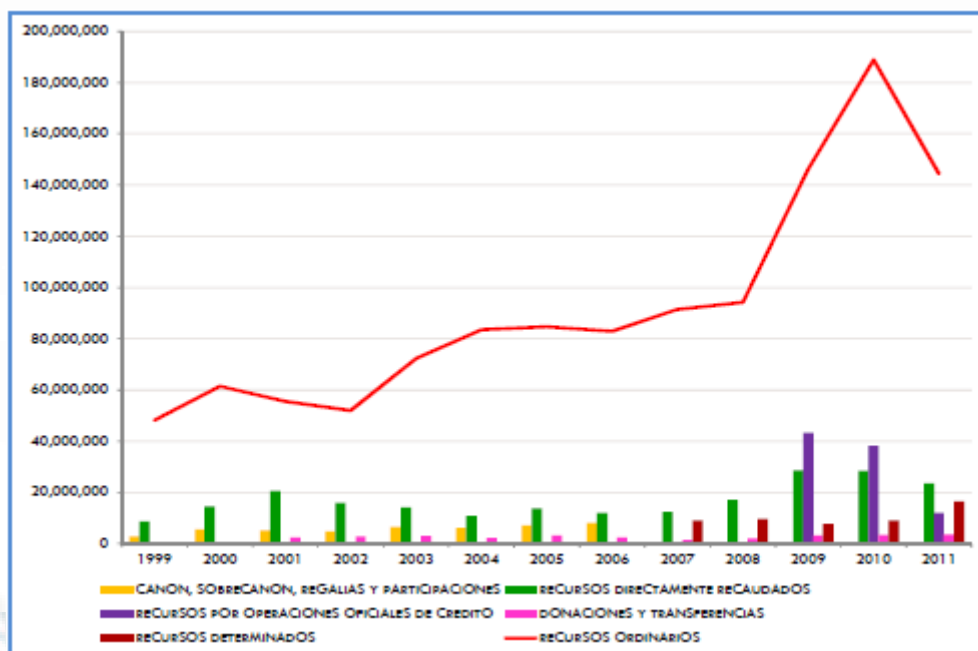


Figura 14. Gasto en Ciencia, Tecnología e Innovación, 1999 – 2012.

Tomado de —Paúl: Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación, 2013 – 2020,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2012. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf

Los retos que se deben afrontar para lograr el desarrollo y posterior fortalecimiento del sistema de ciencia, tecnología e innovación se fundamentan en dos aspectos. El primero está relacionado a los incentivos bajo los cuales se trabaja y se deben de establecer para impulsar el crecimiento de la investigación e innovación. El segundo, tiene que ver con el diseño e implementación de instrumentos y herramientas adecuadas para que el sistema funcione, en donde la provisión de información es básica para la plantear políticas y medir los avances de su implementación (MEF, 2012).

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú ha sido la cuna de la gran cultura Inca, por lo cual posee una gran ventaja comparativa en cuanto al potencial histórico y turístico respecto a otros países. Asimismo, también fue capital del Virreinato Español en América del Sur; convirtiéndose en el último país en alcanzar su independencia, heredó un gran centralismo que hasta la actualidad le es difícil superar, generando dificultades en el desarrollo de las regiones internas del país.

Psicológicamente hablando, la moral de sus habitantes se ha visto afectada en el tiempo debido a su historia bélica, donde hechos negativos desde la captura de Atahualpa por los españoles, la pérdida de Arica y Tarapacá en la Guerra con Chile, la pérdida del trapecio Amazónico en el conflicto con Colombia e incluso la guerra con el Ecuador que determinó la pérdida de Tiwinza, han quedado en el recuerdo de la población.

En historia más reciente, los últimos 40 años han significado un retraso significativo en la evolución del país. Hechos como la reforma agraria en la década del 70 y el terrorismo de los años 80 retrasaron mucho a la industria del país y a su vez cobraron un gran número de vidas. Esta secuencia de acciones ha generado un quiebre social que deviene en la falta de integración e inclusión de poblaciones marginales y por ende en pobreza. Conflictos sociales como el de Conga, Bagua, entre otros, son un claro ejemplo de lo que viene pasando en el país.

Organizacional y administrativo. El Poder Ejecutivo está constituido por el Presidente, quien desarrolla las funciones de Jefe de Estado. El simboliza y representa los intereses permanentes del país. A su vez, como Jefe de Gobierno, es quien dirige la política gubernamental, respaldado por la mayoría político-electoral. En el régimen presidencial, tanto el Poder Ejecutivo como el Legislativo son elegidos por sufragio popular. El sistema presidencial es una forma de gobierno representativa, donde los poderes del Estado están separados en Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Siendo cada uno de ellos autónomo e independiente.

Según la Constitución Política, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible, su Gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes. La democracia libre quiere crear un espacio de participación común y de respuesta frente a todos estos acontecimientos, donde se den cita la opinión, la

crítica y el análisis, que apunten a un sólo objetivo: la expresión libre e irrestricta a la cual tenemos derecho todos los peruanos. (Constitución Política del Perú, 1993)

Militar. La política general del sector defensa está orientada a recuperar y mantener la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, la captación permanente de su personal, el acercamiento hacia la población mediante su participación en el desarrollo del país, la participación en la paz y seguridad hemisférica, la promoción de la participación de los organismos del Estado en la defensa nacional, la transparencia y racionalidad en el gasto y el fortalecimiento institucional de las fuerzas armadas (Ministerio de Defensa del Perú [MINDEF], 2012).

Según la red de seguridad y defensa de América Latina (RESDAL, 2008), el Perú destina en compra de material bélico el 1.2% de su PBI, Chile invierte el 2.63% y Ecuador el 3.41%. La fuerza militar peruana está constituida por: a) Ejército del Perú, b) Marina de Guerra del Perú, y c) Fuerza Aérea del Perú. Todas coordinadas por el comando conjunto de las fuerzas armadas, perteneciente al Ministerio de Defensa.

3.1.3 Principios cardinales

Según Hartman (como se cita en D'Alessio, 2012) los principios cardinales son la base de la "política exterior", es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos; a su vez, estos permiten determinar las oportunidades y amenazas para un país y su entorno.

Influencia de terceras partes. La interacción entre dos Estados no es nunca bilateral como pudiera parecer, sino que existe una influencia de terceras, cuartas o quintas partes, las cuales están o no interesadas en que esta interacción se efectúe (D'Alessio, 2012). A nivel mundial, los distintos sectores de la industria han experimentado un cambio significativo producto de la globalización. El Perú no es ajeno a esto, y gracias a sus diversos convenios de Tratados de Libre Comercio (TLC) está consolidando su internacionalización.

En cuanto a las exportaciones agrarias, por ejemplo, según el MINAGRI (2014) , en el segundo trimestre del año 2014 las mismas alcanzaron US\$ FOB 1,029 millones, cifra superior en 18.9% con relación al monto registrado en similar periodo del año anterior (US\$ 865 millones), situación atribuible a la mayor demanda de productos peruanos como paltas frescas en US\$ 76 millones más, quinua en US\$ 27 millones más, cacao en grano en US\$ 12 millones más, mandarinas en US\$ 10 millones más, leche evaporada en US\$ 7 millones más, entre otras. Asimismo, entre enero y junio del mismo año, las exportaciones agrarias alcanzaron un valor de US 2,173 millones, creciendo 24.2% (US\$ 424 millones más) con respecto al valor registrado en el mismo periodo del año 2013 (US\$ 1,749 millones).

En el periodo acumulado abril – junio del 2014 las exportaciones agrarias llegaron a 126 países. Como principal destino se mantiene Estados Unidos al captar el 29.3% del total, en segundo lugar del ranking quedó Holanda, le siguieron España, Ecuador, Alemania, Inglaterra, Chile, Colombia y Canadá, juntos representan el 71.8% del total (ver Figura 15).

Lazos pasados y presentes. El tiempo y las expectativas de las partes son críticas para sus relaciones, el pasado se proyecta al presente y al futuro, de acuerdo con eso de dan las relaciones (D'Alessio, 2012). El Perú es un país que a lo largo de su historia ha mantenido conflictos bélicos con sus vecinos los cuales le han significado pérdidas territoriales. Ahora, en la última década, el tema de las guerras es cosa del pasado, y todo conflicto relacionado a intereses territoriales se ha venido manejando de manera diplomática y bajo la mediación de la Corte Internacional de Justicia (CIJ) de La Haya, el mismo que hace unos meses definió, aparentemente de manera satisfactoria para ambos lados, el diferendo marítimo entre Perú y Chile.

**Perú: Destinos de las agroexportaciones
Segundo trimestre de 2014
(Millones US\$ FOB)**

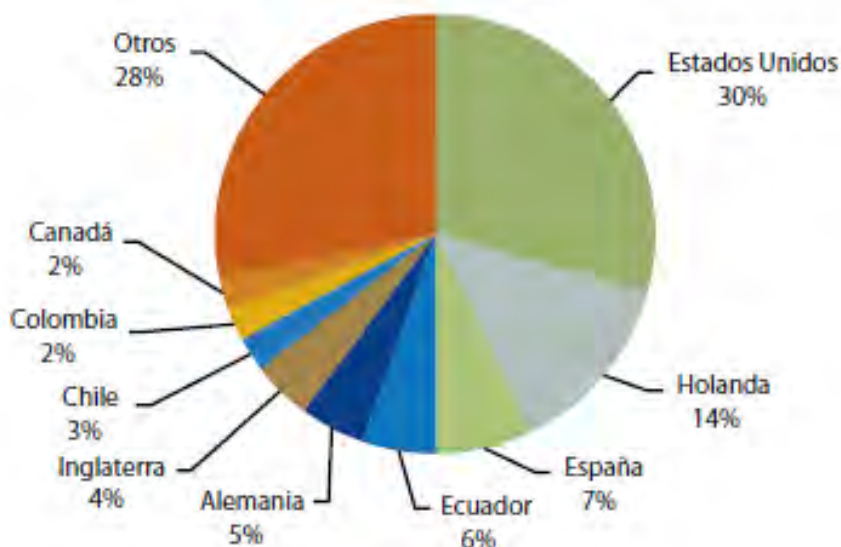


Figura 15. Perú: Destinos de las agro exportaciones, Segundo trimestre 2014. Tomado de “Informe de seguimiento agroeconómico, ISA” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2014. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/herramientas/boletines/informe-de-seguimiento-agroeconomico-isa>

Contra balance de los intereses. Es necesario calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas, intentando hacer alianzas con alguien que tenga un interés común (D’Alessio, 2012). Los TLC que ha firmado el Perú juegan un rol muy importante en la competitividad de las empresas; la reducción o en muchos casos eliminación de las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio, facilitan la competencia en igualdad de condiciones con otros países que tienen acuerdos comerciales de igual índole y también ayudan a obtener ventajas sobre los países que no los tienen.

Según el MINAGRI (2014), la balanza comercial agraria en el segundo trimestre del 2014 registró un saldo positivo de US\$ 14 millones, a consecuencia de un mayor monto de las exportaciones (US\$ 1,028 millones) frente al monto de las importaciones (US\$ 1,014 millones FOB), impulsado por las mayores colocaciones al exterior de paltas frescas (82.5%), quinua (224.3%), cacao en grano (76.4%) y mandarinas (46.5%), entre otros; mientras que las

menores adquisiciones de maíz amarillo duro (-37.0%), arroz semi blanqueado (-27.0%) influyeron en la contracción de las importaciones.

En el periodo acumulado enero – junio 2014, la balanza comercial registró un superávit de US\$ 118 millones, influenciado por el mayor valor total exportado (US\$ 2,173 millones) en comparación con el valor de las importaciones (US \$ 2,055 millones FOB). Esta tendencia muestra una mejoría con relación a los últimos años, ya que desde el 2010 nuestra balanza comercial ha sido negativa en promedio a US\$ 100 millones (ver Figura 17).



Figura 16. Perú: Balanza comercial agraria 2010 – 2014, II Trimestre
Tomado de “Informe de seguimiento agroeconómico, ISA” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2014. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/herramientas/boletines/informe-de-seguimiento-agroeconomico-isa>

Conservación de los enemigos. En vista de que los Estados prudentes no acumulan más enemigos de los que pueden manejar, hay que tener enemigos y es preferible ganarlos que perderlos, el no tener enemigos es monopolio por lo que se pierde estrategias, innovación, entre otros (D’Alessio, 2012). Los conflictos bélicos han quedado en el pasado, ahora las guerras por así llamarlas, son económicas. La lucha por la captación de inversiones procedentes del extranjero y por la mayor apertura de mercados, son el foco de interés de los países. Tanto Chile como Perú lo saben, y por ese motivo es que inversionistas de ambos países invierten fuertes sumas de capital el uno en el otro.

3.1.4 Influencia del análisis en el sector agroalimentario

El análisis previo permite evaluar la influencia que las fuerzas externas pueden tener de forma positiva o negativa en el sector agrario y agroalimentario peruano, descubriendo las oportunidades y amenazas. Es fundamental descubrir los intereses de los países a nuestro alrededor, ya que en un marco de globalización, estos buscan colocar sus productos en los mercados mundiales, así como también la captación de nuevas inversiones provenientes del extranjero, siendo así que el país que ofrezca mejores garantías será el ganador. Este marco de competitividad resulta muy favorable para el Perú, ya que significa mejoras en estrategias, innovación y tecnología, siempre y cuando el gobierno tome las medidas preventivas para incentivar planes que mejoren la productividad y las políticas de inversión pública en CTI.

3.2 Análisis Competitivo del País

Para aumentar la competitividad de un país resulta fundamental desarrollar el sector empresarial y productivo del mismo, mantener un crecimiento económico sostenido en el largo plazo y mejorar las condiciones sociales a través de la generación de empleo digno. En este punto entra como clave principal la productividad, la cual determina que tan competitiva puede llegar a ser una empresa en base a la eficiencia de sus procesos y a la calidad de los productos ofrecidos. Una mayor productividad permite incrementar la capacidad para competir en los mercados externos, tanto para exportar como para enfrentar la competencia de los productos importados.

De acuerdo al Reporte de Competitividad Global del World Economic Forum 2013 – 2014, el Perú se encuentra en el puesto 74 en cuanto a los factores de sofisticación de negocio por debajo de países como Brasil, México, Chile y Ecuador. Dentro de este contexto, por ejemplo, uno de los indicadores en los que el Perú se encuentra en una posición más baja es en el estado de desarrollo de clústeres, de acuerdo al reporte de competitividad, nuestro país

se encuentra en el puesto 102 de 161 países evaluados, el penúltimo puesto de América del Sur.

En un marco general se puede decir que el Perú posee una estructura productiva de muy baja productividad en sectores como la agricultura y comercio, mientras que los de alta productividad son la minería y construcción. Servicios y comercio representan 40% y 15% respectivamente de la estructura productiva del país, y la manufactura (de mayor sofisticación y productividad) sólo un 14% del PBI.

Según datos del Consejo Nacional de Competitividad (CNC, 2014), existe una gran diferencia de productividades entre empresas, en función de tamaño y la ubicación geográfica. Las MYPE emplean alrededor del 59% de la PEA ocupada. Sin embargo, un gran porcentaje de ellas son de baja productividad (bajos ingresos por persona o pocas ventas por persona) y son informales. Así, por ejemplo, según el INEI aproximadamente 88% del total de la PEA ocupada que trabaja en MYPE tiene un empleo informal. A ello se suma que, a pesar de representar el 72% del total de empresas exportadoras, las MYPE solo representan el 3.4% del valor total de las exportaciones del Perú.

La fragmentación del desarrollo empresarial y productivo es otro problema. El 94.2% de las empresas son micro empresas, 5% son pequeñas, y apenas 0.8% son medianas y grandes. Dicha fragmentación de empresas dificulta la posibilidad de diversificar la oferta y elevar la productividad de la industria y demás sectores productivos y de servicios (CNC, 2014).

Por otro lado, en cuanto al gasto, el gobierno ha realizado el mínimo esfuerzo; y es que en lo que es industria, sólo se ha invertido en promedio cerca S/. 99 millones, cifra que representa el 0.09% del presupuesto público anual, y menos del 0.02% del PBI anual promedio. Como dato adicional, es importante recalcar que en países como Chile, se destina

poco más del 7.5% del presupuesto en el sector industria, en programas debidamente desarrollados con impactos previamente analizados y medidos (CNC, 2014).

3.2.1 Condiciones de los factores

Se refieren a la situación actual del país, región o Estado, en cuanto a los “factores de producción” como recursos (naturales, la ubicación geográfica y la tierra; humanos, la mano de obra y el conocimiento; y el capital), infraestructura (material, administrativa, científica y tecnológica), y demás bienes o servicios necesarios para competir en un determinado sector (medios en cantidad y costos, calidad, y especialización). Los factores más importantes de las ventajas competitivas en los países desarrollados son creados, y no heredados como en los países en vías de desarrollo; por lo tanto, es necesario crear, mejorar, y especializarse para competir a nivel global (D’Alessio, 2012).

El Perú a diferencia de otros países tiene una ventaja comparativa en relación a otros países dados la diversidad de recursos naturales, geografía, clima y culturas, hecho que ha significado un eje estratégico para la inserción del país en los mercados internacionales. Por este motivo es necesario adoptar medidas preventivas para preservar y usar en forma eficiente dichos recursos con la finalidad de asegurar un crecimiento económico sostenible.

En cuanto al uso de tierras agrícolas, por ejemplo, de acuerdo al MINAGRI (2014), el Perú posee 128.5 millones de hectáreas, de las cuales sólo 7.6 millones (6%) son para uso agrícola, 17 millones (13%) son para pastos, y 49 millones (38%) son de uso forestal; la diferencia corresponde a tierras protegidas. Uno de los grandes problemas que existe en el país es la alta fragmentación de la tierra; al año 2008, el 84% de las unidades agropecuarias son menores de 10 hectáreas y ocupan el 50% del total de la superficie, sin embargo al día de hoy se estima que esta fragmentación es aún mayor. La consecuencia se refleja en la falta de competitividad del sector agro; el hecho de no poder generar economías de escala que

reduzcan los costos de producción, conllevan a la pérdida de negociación de los productores y por ende a problemas de financiamiento.

La inversión pública y privada en infraestructura se hace notar en la Sierra y en la Selva, lugares donde se centra el 88% de la agricultura nacional (Sierra 28% y Selva 60%); a diferencia de la Costa, donde con tan sólo un 12%, se ha desarrollado un gran mercado de agroexportación gracias a la buena infraestructura de transporte que presenta. Para lograr la competitividad deseada, resulta necesario que el gobierno trabaje en el desarrollo infraestructura adecuada de irrigación, energía, transporte y almacenamiento; que permita realizar un comercio eficiente y que genere valor para todas las partes involucradas; ya que para el sector privado resulta muy difícil hacerlo, producto de lo alejado de algunas zonas alto andinas, la baja densidad poblacional y los sistemas de producción dependientes de climas condicionales.

Según estimaciones del Instituto Peruano de Economía (IPE, 2009), la Brecha de Infraestructura en el País es del orden de los 20,000 millones de dólares. El Perú, con relación a otros países de América Latina, tiene una escasa dotación vial. La red vial rural brinda acceso al 30% de la población nacional y al 90% de los centros urbanos del país, teniéndose que gran parte de la red se encuentra en mal estado, agravadas con la incidencia de la topografía y los eventos climáticos (MINAGRI, 2012).

La mano de obra en el sector agro costeño se ha ido recomponiendo en los últimos años producto de la visión de algunos empresarios que analizando el escenario internacional, han visto las condiciones para hacer negocios. Aun así, las zonas donde se centra el 88% de la producción agrícola (Sierra y Selva) no han visto este cambio.

En lo relacionado al financiamiento del sector, este es considerado de muy alto riesgo por las entidades financieras. Factores climáticos como el fenómeno del niño, la baja infraestructura de servicios y transporte, y la baja rentabilidad de las últimas décadas en la

industria, han llevado los préstamos a niveles muy bajos y con una alta tasa de recupero. Sin embargo, gracias a las cajas municipales, que al año 2009 incrementaron sus colocaciones en un 285%, se tiene un mejor panorama de la situación.

En lo que respecta a otro de los recursos fundamental para el sector agroalimentario como lo es el agua, en el Perú la cordillera de los andes da origen a la conformación de tres grandes regiones hidrográficas, contándose con 159 unidades hidrográficas (cuencas e intercuencas), alrededor de 12,200 lagunas y más de 1,007 ríos y con una disponibilidad promedio de 69,455 metros cúbicos de agua por habitante por año. Los principales usos del agua dulce son: agrícola, poblacional, minero, industrial y energético, tal como se puede apreciar en la siguiente figura.

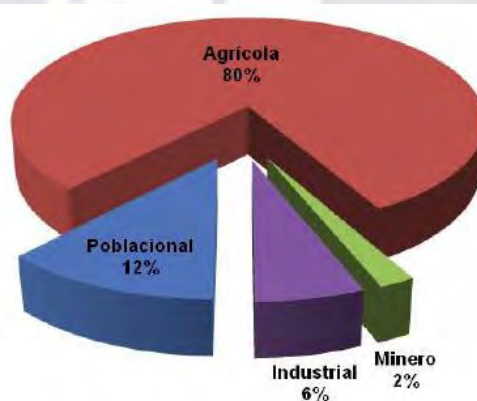


Figura 17. Perú: Consumo nacional de agua.

Tomado de "Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 – 2016," por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2012. Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2012/mayo/pesem2012-2016.pdf>

Según el MINAGRI (2012), La superficie agrícola registró un incremento permanente en los últimos 50 años, alcanzando en 2012 una participación de 36% (respecto al 32% registrado en el año 1994). La superficie bajo es riego alcanza 2'579, 899 Has de las 7'125, 007 Has de superficie agrícolas registradas por el cuarto censo nacional agrario realizado por el CENAGRO, sin embargo, un punto importante de recalcar es el hecho que solo el 12% de

la superficie se encuentra bajo sistemas de riego tecnificado (goteo y aspersión), estrategia fundamental para alcanzar los niveles de productividad que se requieren en el sector.

En lo que respecta al material genético, en febrero del año 2014, el MINAGRI presentó la propuesta del Plan Café, la cual tiene como objetivo mejorar la competitividad del sector cafetalero de tal manera que se pueda acceder a nuevos mercados además de elevar los ingresos de los pequeños productores. En dicho plan se propone como medida concreta contar con material genético de calidad, lo cual permitirá disponer de semillas que sean resistentes a la roya amarilla (MINAGRI, 2014, 17 de Febrero).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Se explica cómo es la naturaleza de los clientes de acuerdo con el producto del sector en el mercado (si están informados, son exigentes, si existen segmentos especializados, si tienen otros requerimientos). Tres atributos de la demanda son significativos: la composición o naturaleza de las necesidades de los compradores, el tamaño patrón del crecimiento de la demanda interna, y los medios por el cual las preferencias doméstica de una nación son transmitidas a los mercados extranjeros (D'Alessio, 2012).

Las condiciones de la demanda del sector se analizan en dos frentes el interno y el internacional. En el frente interno se puede observar un crecimiento lento en el periodo 2009 – 2010 ya que la información de los tres principales mercados mayoristas reflejan un crecimiento de apenas el 0.3%. En el mercado internacional el sector está más dinámico tal es así que en el mismo periodo de análisis hubo un crecimiento del 29.2% en las exportaciones (MINAGRI, 2010).

En la actualidad, otro factor que juega con la demanda son los precios. Según datos de la Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2014), los precios internacionales de los principales cultivos se redujeron significativamente a partir de sus niveles máximos históricos en gran parte como respuesta a las excedentes cosechas del

periodo 2013 – 2014. Se espera que la demanda de productos agrícolas se mantenga firme a pesar de la expansión a un ritmo más lento en comparación con la década pasada. Los cereales son aún el núcleo de la dieta humana, pero los ingresos crecientes, la urbanización y los cambios de hábitos alimenticios contribuyen a la transición hacia dietas más altas en proteínas, grasas y azúcares. Esta estructura cambiante de la producción agrícola mundial pide un cambio relativo hacia cereales secundarios y semillas oleaginosas para satisfacer la demanda de alimentos, forrajes y biocombustibles, para alejarse de los cultivos básicos como trigo y arroz. Es así que el mismo informe señala que esta producción adicional se originará en regiones con factores determinantes como la tierra y la disponibilidad de agua, donde las políticas regulatorias sean menos restrictivas. Si bien los precios caerán, se mantendrán por encima del periodo anterior al año 2008.

Producto de la globalización, los consumidores están cada vez más informados de lo que pasa alrededor del mundo, asimismo, sus exigencias en cuanto calidad aumentan debido a la oferta existente. Es así que el mercado internacional representa una gran oportunidad para el sector agroalimentario peruano, por lo que hay que ceñirse en producir productos de alta calidad, higiene e inocuidad que estén acorde a los estándares internacionales.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Son las condiciones del país (que rigen la creación, organización, y gestión) y la competencia (legislaciones, si se fomenta la inversión y la mejora continua, si la competencia es fuerte, etcétera) (D'Alessio, 2012). El gobierno peruano, por intermedio del Consejo Nacional de Competitividad (CNC, 2014), han diseñado la Agenda de Competitividad 2014 – 2018, en la línea de buscar un desarrollo productivo y empresarial más eficiente de acuerdo a las necesidades de cada grupo empresarial, a la reducción de los problemas de información y orientación a las empresas de acuerdo a su nivel de madurez así como a fortalecer el sistema

de calidad nacional, de modo que las empresas accedan a certificaciones de calidad para que puedan implementar estándares internacionales en sus procesos, servicios y productos.

La Agenda de Competitividad incluye seis metas al 2018: (a) Evaluar y/o reformular 10 principales programas de desarrollo productivo empresarial para que respondan a una estrategia alineada, (b) Incrementar en 20% las ventas de MIPYME que participan del programa de desarrollo de proveedores, (c) Diseñar y ejecutar 10 planes de mejora competitiva de clusters, (d) Duplicar el número de empresas con certificaciones de sistemas de gestión, (e) Incrementar en 17% el stock de normas técnicas peruanas, y (f) Incrementar en 120% el número de laboratorios acreditados.

Evaluar y/o reformular los programas de desarrollo productivo empresarial.

Durante los últimos años se han venido implementando distintos programas de desarrollo productivo (PDP), así como múltiples proyectos que se han creado en su mayoría de manera poco planificada y poco coordinada al interior del Estado. La falta de coordinación entre los distintos ministerios (MINAGRI, PRODUCE, MINCETUR, MEF, PCM, MINEM, MINSA MTC, entre otros) ha generado dificultades como sobre posición de programas, dejando de lado varios sectores y ámbitos geográficos sin atención. Asimismo, carecen de sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación, por lo que resulta imposible cuantificar su impacto, impidiendo además la acumulación de aprendizaje y desarrollo de capacidades institucionales.

Dentro de las principales actividades para revertir esta situación se plantea desarrollar una propuesta estratégica de articulación y alineamiento de programas de apoyo al desarrollo productivo empresarial. La misma incluye en primera instancia la evaluación de los principales programas del DPE a manos del MEF con la participación de PRODUCE, MINAGRI, MINCETUR, PCM, COFIDE y los gobiernos regionales; y en segundo lugar, elaborar e implementar propuesta de articulación y ordenamiento de programas DPE y

estrategia de participación de gobiernos subnacionales, también a manos del MEF y con la participación de los mismos actores, más las cámaras de comercio y los gremios empresariales.

Incrementar en 20% las ventas de MIPYME y diseñar y ejecutar planes de mejora competitiva de clusters. La fragmentación del sector empresarial dificulta la posibilidad de diversificación de la oferta y elevar la productividad de la industria y demás sectores productivos y de servicios; en adición, la baja articulación entre empresas peruanas, los bajos niveles de asociatividad entre productores y la poca interacción entre cadenas productivas que generen valor, están creando una estructura productiva ineficiente y poco competitiva.

Como acciones correctivas, el plan estipula ajustar e implementar un instrumento de apoyo a clusters e implementar planes de mejora competitiva; estas actividades estarán bajo responsabilidad de PRODUCE y tendrá como actores involucrados al MINAGRI, MINCETUR, CONCYTEC, MEF, MINEM, MTC, sector privado y Gobiernos Regionales. Por otro lado, se plantea ajustar e implementar instrumentos de desarrollo de proveedores, así como implementar proyectos de desarrollo de proveedores; estos también estarán a manos de PRODUCE, teniendo como actores involucrados a los mencionados con anterioridad.

Duplicar el número de empresas con certificaciones de sistemas de gestión. El Sistema Nacional de Calidad (SNC) nace con la finalidad de lograr que las empresas cuenten con estándares y certificaciones nacionales e internacionales que les permitan obtener productos y servicios competitivos en los mercados nacionales e internacionales. Aun así, el país no ha logrado desarrollarse de manera que tenga un alcance y demanda empresarial suficiente (CNC, 2014).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

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

requerimientos necesarios, etcétera). La presencia de industrias competitivas en una nación y que estén relacionadas es común. La localización dentro de una nación de las industrias proveedoras y competitivas internacionalmente irradia ventajas para muchos (D'Alessio, 2012).

Para toda la cadena, el sector agroalimentario depende del extranjero. Es así que por ejemplo, las semillas de cultivos que no son netamente oriundos del Perú, como la lúcuma, se deben importar y tiene que contar con certificaciones; de igual manera pasa con los fertilizantes y pesticidas. Por otro lado, y en cuanto a la tecnología utilizada, toda la maquinaria proviene directamente del extranjero, ya que el Perú no cuenta con sectores de manufactura especializada capaz de proveerla. En su mayoría sólo las empresas grandes o medianas importan directamente dicha maquinaria, mientras que los pequeños se ven en la obligación de comprar a distribuidores, hecho que al final encarece sus costos de producción.

Otro de los sectores relacionados y de apoyo es el que tiene que ver con la infraestructura logística y de transporte, la cual es crítica para el comercio debido a que facilita el transporte de carga, y genera ahorros de tiempo y costos que impactan directamente en la competitividad del país y por ende del sector. El diagnóstico actual que se tiene es que el Perú cuenta con un sistema de transporte y de logística que no satisface las necesidades del sector productivo, por la escasa oferta de servicios de valor agregado y esquemas de operación que derivan en un elevado costo de los servicios (CNC, 2014). Según el índice de Desarrollo Logístico del 2012 (como se cita en CNC, 2014), el país ocupa el puesto 60 de 155 países, con un puntaje de 2.9, muy alejado de los países líderes de la región como Chile, Brasil y México. El componente del índice que cuenta con una menor calificación es el de eficiencia de despacho aduanero (2.51).

Otro sector relacionado que ha venido cobrando mayor importancia en los últimos años, es el financiero. Bancarizado o no, han hecho lo posible para adecuar nuevos productos

capaces de satisfacer las necesidades de los sectores rurales. Lamentablemente la brecha financiera en relación a otros países de América aún es muy alta, restándole competitividad al sector.

3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Agroalimentario

Si bien es cierto que el país dispone de características geográficas y climáticas diferenciadas que hacen posible la disponibilidad de una amplia variedad de cultivos, entre ellos los no tradicionales y que en los últimos años han registrados crecimientos importantes en lo que la exportación se refiere y cuya condiciones de demanda se muestran favorables hacia el futuro, además de la disponibilidad de un alto porcentaje de la PEA destinado a la actividad productiva, al mismo tiempo se han podido identificar una serie de brechas que impactan directamente en la productividad en el sector, y por ende en la competitividad, es el caso de la pobre infraestructura vial que se tiene la cual influye directamente en los costos logísticos, la baja adopción de sistemas de riego tecnificado y no menos importante alta fragmentación de la propiedad de las tierras. De lo anteriormente planteado se desprende la necesidad que el país se enfoque en implementar estrategias que permitan convertir las ventajas comparativas en ventajas competitivas.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Como parte de la evaluación externa del entorno del sector industrial en estudio, se hace necesario realizar una evaluación integral y sistemática de los factores determinantes a través del análisis de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas que inciden en el comportamiento del sector, generando de esta manera el análisis PESTE.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Tal como se señala en un informe desarrollado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (OECD/FAO, 2014), las políticas gubernamentales juegan un

papel importante en los mercados agrícolas y de alimentos en general, con reformas políticas, como los pagos desacoplados y el progreso continuo hacia la eliminación de los apoyos directos a los precios, implican que las políticas tendrán un efecto menos directo sobre las decisiones de producción en muchos países. Sin embargo, la protección de las importaciones, la ayuda interna y las políticas de intervención en los precios todavía ocupan un lugar preponderante en muchos países, con los subsecuentes efectos distorsionadores en los mercados y el comercio internacional.

Aunque el apoyo a los productores se ha reducido con el tiempo, en el año 2013 alrededor de unan sexta parte de los ingresos agrícolas brutos en los países de la OCDE se debió a las políticas públicas de apoyo a los agricultores. Esto se indica por el porcentaje de Estimado de Apoyo al Productor (%PSE), que, en promedio para el área de la OCDE, fluctuó entre 18% y 19% en el periodo 2011-2013. En términos de valor, el PSE en 2013 ascendió a USD 258 miles de millones. La composición del apoyo es quizá incluso más importante que el nivel. Algunos países aún dependen principalmente del apoyo basado en la producción, potencialmente el mayor distorsionador de la producción y el comercio. La mayor parte de este apoyo se genera mediante la protección de fronteras y la regulación de los precios internos (OECD/FAO, 2014).

Las políticas agrícolas en las economías emergentes claves (Brasil, China, Federación de Rusia, Sudáfrica y Ucrania) demuestran tendencias proteccionistas. Hace poco, los niveles de apoyo a la agricultura en la mayor parte de las economías emergentes tendieron a aumentar, en particular en China e Indonesia. Esto refleja el aumento de la disponibilidad de recursos presupuestarios, con un giro más hacia el desarrollo agrícola y rural de las prioridades políticas, y, recientemente, un mayor hincapié en los problemas de seguridad alimentaria que estos países tienden a ver sobre todo desde el ángulo de autosuficiencia (OECD/FAO, 2014).

Otros países reorientaron sus políticas alejándose del apoyo a los precios de mercado. El abandono del apoyo a los precios del mercado y la introducción de los pagos disociados a diferentes grados de la producción de los productos básicos aumentan la flexibilidad de los productores en sus opciones de combinaciones de productos (OECD/FAO, 2014).

A pesar del marco de proteccionismo antes expuesto es importante destacar la orientación que en los últimos 20 años ha adoptado el gobierno del Perú, abriendo cada vez sus fronteras a través de la firma de una serie de tratados comerciales que incluyen a dos grandes actores en la economía mundial como lo son China y los Estados Unidos de América. Sin embargo, dichas medidas también ha implicado la reducción de las ayudas del gobierno a los productores nacionales, entre las cuales podemos mencionar la reducción del drawback a 4% a partir del año 2015 y al 3% para el año 2016, al mismo tiempo que se redujeron de 1,870 a 1,085 las partidas que tendrán arancel de 0% (Gestión, 2014, 18 de noviembre).

En materia de legislación el gobierno nacional ha actuado a través de la promulgación normas de promoción privada que incentivan al sector agroalimentario: (a) Decreto Legislativo N°973 de recuperación anticipada del IGV; (b) Ley N°29482 de Desarrollo de Actividades productivas en zonas alto andinas que permite la exoneración de impuestos a partir de los 2,500 metros sobre el nivel del mar; (c) Ley N° 27360 de Promoción del Sector Agrario Régimen Tributario y Laboral especial para el sector agrario a través de la cual se dispone un régimen laboral especial que permite aumentar la competitividad el sector, y (d) Ley N°27037 de Promoción de la inversión en la Amazonía que permite exoneración total del I.G.V. y parcial del impuesto a la renta, dependiendo de los productos y zonas (Quicaño, 2013).

En materia de la normativa para garantizar la inocuidad de los alimentos y el apego a las normativas del comercio mundial de productos agrícolas que son establecidas por la Organización Mundial de Comercio (OMC), el ministerio de agricultura y riego a través del

Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) sigue operando en con la presencia al 2013 de 23 direcciones ejecutivas y 91 centros de trámites documentarios a nivel del país, a través de los cuales se han ejecutado una serie de proyectos para la mitigación del impacto de plagas como la mosca de la fruta y la roya, ambas plagas que generan una importante pérdida en el sector. En lo que respecta a la mosca de la fruta, según el SENASA (2014) es una de las plagas más temidas por los agricultores en vista que genera un pérdida anual de US\$ 100 millones, arruinando la cosecha y generando barreras fitosanitarias con otros países, es por ello el instituto ha respondido con un moderno centro de producción de la mosca de la fruta estéril con una capacidad de producir 300 millones de moscas estériles cada semana.

Se cree además importante destacar el aporte de la comisión de promoción del Perú para la exportación y el turismo quienes el pasado año 2014 han integrado alrededor de 2,600 empresas exportadoras al programa de promoción de exportaciones, representando un crecimiento del 22% respecto al 2013, y con respecto al compromiso de ventas al exterior, las empresas reportaron US\$ 1623 millones, un 35% más respecto al año anterior (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU], 2015).

Un punto importante que se debe destacar en esta parte del análisis es la fragmentación excesiva de la representación de los partidos políticos en la ocupación de los puestos de presidencias regionales, donde la presencia de gobernantes afectos al partido del mandatario presidencial es casi nula y pero aún no es sólida para ninguno de los partidos legalmente constituidos, por el contrario la mayoría de los puestos regionales son ocupados por representantes de movimientos regionales, lo cual dificulta la articulación de la políticas que el gobierno pretende ejecutar.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Abordando las perspectivas macroeconómicas mundiales se supone un crecimiento divergente entre las diferentes economías del mundo pero en su mayoría con tendencias

positivas modestas a pesar de cierta aceleración moderada en el corto plazo, en el caso de los países miembros de la ODCE se estima un crecimiento promedio anual del 2.2%; para los países miembros del UE-15 se prevé un crecimiento promedio de 1.75 anual en el mediano plazo (OECD/FAO, 2014).

En lo que respecta a las economías emergentes se esperan crecimientos impresionantes comparados con las de los países desarrollados pero con proyecciones a la baja en relación a los crecimientos registrados en los pasados periodos; se espera que China e India crezcan un promedio de 7% y 6.4% anual, respectivamente en los próximos diez años. Las otras dos grandes economías emergentes, Brasil y Sudáfrica, mantendrán tasas de crecimiento promedio anual de 3.7% y 3.4%, respectivamente, durante la próxima década (OECD/FAO, 2014).

Entre los países en desarrollo, los de la región de África muestran un fuerte crecimiento durante la próxima década, en parte debido a la recuperación esperada en la Unión Europea, que impulsa el aumento de las exportaciones de esos países. Los países asiáticos también mantienen altas tasas de crecimiento, pero la desaceleración de China e India frenan las tasas de crecimiento en la región. El crecimiento del ingreso en las economías de América Latina se supone más débil en comparación con otras economías emergentes, pero la recuperación de la economía estadounidense es un factor positivo para la región (OECD/FAO, 2014).

Es de igual relevancia abordar las perspectivas económicas específicas de los Estados Unidos de América en vista de la influencia que tiene sobre las exportaciones e importaciones del Perú. Como consecuencia de las muestras de mejora de la economía de los E.E.U.U y el retiro de los estímulos económicos en dicho país se ha generado una fortalecimiento de su moneda que a su vez ha sido la causa de la devaluación de la moneda de mucha de las economías emergentes; se proyecta una devaluación de más del 40% para el período 2014-

2023 de algunos países como Brasil, India, y Sudáfrica, lo cual estimulará las exportaciones de dichos países, aunque esta ventaja competitiva puede anularse si las divisas de sus competidores se deprecian en magnitudes similares (OECD/FAO, 2014).

Los precios internacionales de los principales cultivos se han revisado a la baja con respecto a sus niveles máximos registrados, esto debido principalmente por los excelentes resultados de la cosechas de la zafra anterior; se espera que la demanda de los productos agrícolas se mantengan firme a pesar de la expansión más lenta en comparación con la década pasada. Los cereales son aún el núcleo de la dieta humana, sin embargo, gracias al crecimiento de los ingresos, la urbanización y los cambios de hábitos alimenticios están contribuyendo a la transición hacia dietas más altas en proteínas, grasas y azúcares. Este cambio sugiere a la producción agrícola un cambio relativo hacia cereales secundarios y semillas oleaginosas para satisfacer la demanda de alimentos y forrajes, para alejarse de los cultivos de alimentos básicos, como trigo y arroz (OECD/FAO, 2014).

En el ámbito nacional, el PBI del año 2014 creció 2.4 por ciento, comparado al 5.8 por ciento de 2013. La ocurrencia de una serie de choques de oferta que afectó sectores como pesca, agricultura y minería condujo a que los sectores primarios mostraran una caída de 2.3 por ciento en el año (aumento de 5.0 por ciento en el 2013), siendo ésta la mayor contracción observada en los sectores primarios desde el año 1992. De otro lado, los sectores no primarios pasaron de crecer 6.0 por ciento en el 2013 a 3.6 por ciento en el 2014 principalmente por el menor dinamismo de sectores como la construcción que creció 1.7 por ciento (8.9 por ciento en 2013) y la manufactura no primaria que cayó 1.0 por ciento (frente a un crecimiento de 3.7 por ciento en 2013). En la figura 18 se puede observar las variaciones porcentuales del producto interno bruto en relación al pasado años, así como el de los principales sectores que lo componen (BCRP, 2015).

El sector agropecuario creció 0.8 por ciento en diciembre, con una recuperación de la producción de arroz, de cebolla para exportación y de carne de ave. Este crecimiento fue atenuado por cosechas tempranas de uva para atender envíos anticipados a China y a los Estados Unidos y, en menor medida, por menores cosechas de maíz amarillo duro y papa. (BCRP, 2015)

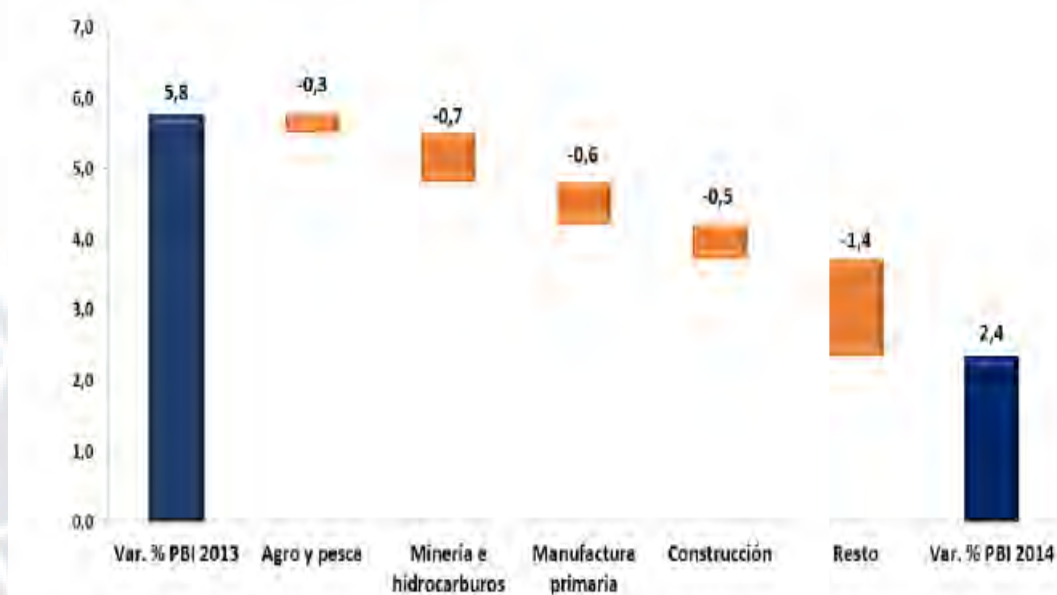


Figura 18. Crecimiento del PIB: 2013 - 2014.

Tomado de —Notas de estudio del BCRP No. 12,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2015/nota-de-estudios-12-2015.pdf>

A nivel de las proyecciones, el BCRP (2015) espera para el presente año una recuperación del PIB, el cual pasaría de 2.4 a 4.8 por ciento, considerando una reversión parcial de los choques de oferta observados durante el año 2014, y una recuperación por el lado de la demanda basada en un mayor gasto público, una recuperación de la confianza empresarial y la continuación de una posición monetaria flexible. En 2016 el crecimiento se aceleraría a 6.0 por ciento por el impulso de las exportaciones, principalmente de productos tradicionales asociados a proyectos mineros como Constancia y Las Bambas.

En lo que respecta a las tasas de intereses corporativas al pasado mes de febrero esta ha registrado un valor del 4.2%, la cual ha venido en seguimiento de la de interés

interbancario, tal como se pueda apreciar en la siguiente figura (ver Figura 19), sin embargo se prevé un crecimiento futuro de este como respuesta la subida de la tasa de interés de referencia de la reserva federal de estados unidos (BCRP, 2015).

En relación al tipo de cambio, tal como lo cita el BCRP (2015), en los últimos meses, se ha observado una apreciación del dólar norteamericano frente a las monedas de los otros países como se puede observar en la evolución del índice FED desde enero del año 2013 (ver Figura 20), esto debido a las expectativas del proceso de normalización de las tasas de interés de la FED. En lo que va del presente año la mayoría de las monedas de la región, entre ellas la peruana, y las principales del mundo han experimentado una devaluación con respecto al dólar, la devaluación promedio que se ha observado de 4.2% en lo que va del año.



Figura 19. Tasa de interés promedio.

Tomado de —Nota semanal N°7” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2015/ns-07-2015.pdf>

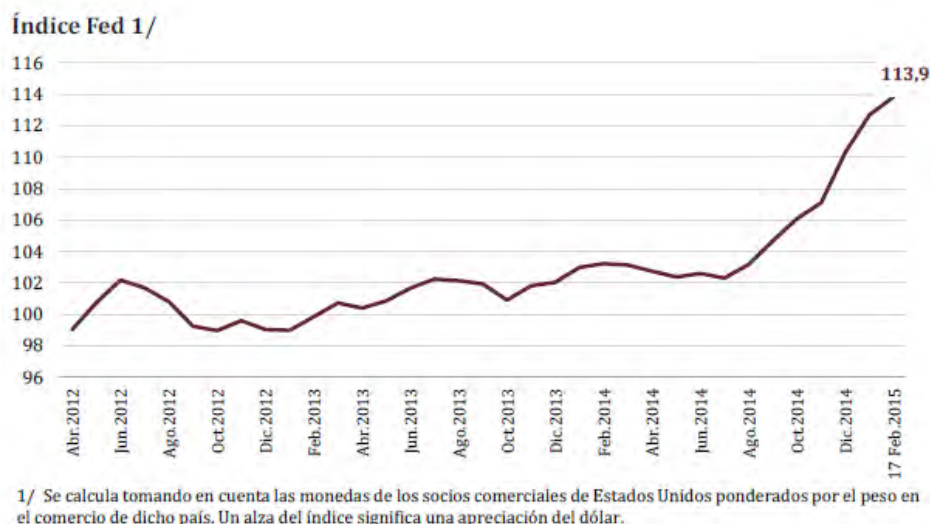


Figura 20. Índice FED.

Tomado de —Nota semanal N°7” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2015/ns-07-2015.pdf>

Para el BBVA Research (2015), en los próximos meses el tipo de cambio se mantendrá con presiones al alza. La depreciación esperada se explica por la incertidumbre sobre el inicio de alzas de la tasa de política del Sistema de Reserva Federal de Estados Unidos (FED) (así como por la rapidez con la que se implementará el ajuste) y por un déficit externo que se mantendrá relativamente elevado este año. Proyectamos que hacia el cierre de este año el tipo de cambio se ubicaría alrededor de S/. 3.20 por USD, valor que es compatible con la estimación del nivel de equilibrio actual de esta variable. Cabe señalar que la transición hacia un tipo de cambio más alto será relativamente gradual debido a que el Banco Central suavizará los movimientos de esta variable con sus intervenciones cambiarias. No obstante, consideramos que una mayor flexibilidad cambiaria sería deseable como mecanismo de absorción de choques externos y de corrección del déficit en cuenta corriente.

La tasa de inflación en 2014 se ubicó en 3.2 por ciento reflejando principalmente alzas en los precios de alimentos y tarifas eléctricas. Sin embargo, la inflación sin alimentos y energía, es decir descontando el impacto de estos rubros de alta volatilidad de precios, se ubicó en 2.5 por ciento. Se mantiene la previsión que la inflación alcanzará la tasa de 2 por

ciento en el horizonte de proyección 2015-2016. Este escenario considera que no habría presiones inflacionarias de demanda en el horizonte de proyección y que las expectativas de inflación se mantendrían dentro del rango meta con una tendencia decreciente hacia el 2%. (BCRP, 2015).

En lo que respecta al petróleo, tal como lo indica el BBVA Research (2015), desde agosto del año pasado el precio del petróleo ha disminuido significativamente, registrándose una caída de 54% entre julio de 2014 y enero de 2015 (Ver Figura 21). El menor precio se explica por las revisiones a la baja de la demanda del crudo y por las sorpresas al alza en la oferta de Estados Unidos y de países en los que las tensiones geopolíticas anticipaban inicialmente una oferta más moderada. El escenario Central considera que el precio del petróleo llegará a un nivel mínimo en el primer trimestre de 2015 y que desde el 2T15 empezará a ascender (ver Figura 21) en la medida de que el bajo precio desincentiva la inversión en el sector y anticipa una oferta más contenida en el futuro. Además, asume que se mantienen las cuotas de producción de la OPEP al menos durante el primer semestre de 2015, con posibilidad de un recorte posterior.

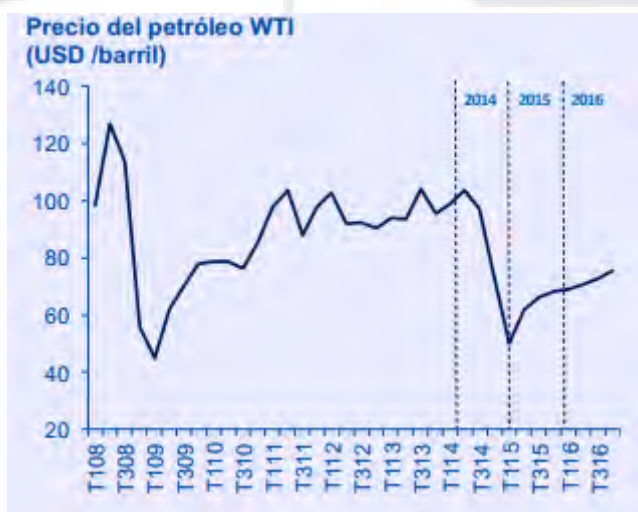


Figura 21 Precio del petróleo WTI.

Tomado de —Situación Perú: Primer trimestre de 2015,” por BBVA Research, 2015.

Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2015/02/Situacion-Peru-1T15-final.pdf>

En relación al otro actor clave por el lado de la oferta, estos precios permiten la continuación de las operaciones de shale oil ya en marcha (con costes de producción estimados en 35-40 dólares por barril) pero hacen poco rentables las nuevas inversiones (con costes en un rango de 70-80 dólares por barril cuando se incluyen los costes hundidos). Dada la rápida tasa de declino de los pozos de shale oil (80% al final de dos años, frente al 20% en los pozos convencionales), la producción de shale oil en EEUU debería desacelerarse rápidamente, con impacto sobre todo en 2016, luego de que se digiera la sobreoferta actual. A medio plazo, esperamos un aumento del precio a niveles de alrededor de 86 dólares por barril del WTI, empujado por la estructura de costos de la industria y por un mejor balance entre el aumento de la demanda y de la oferta no-OPEP (BBVA Research, 2015).

En términos promedio, se estima que la cotización internacional del petróleo retrocederá poco menos de 35% en 2015. Según nuestros cálculos, ello incidirá localmente de manera positiva sobre el PIB de este año en 4 o 5 décimas de punto porcentual. De un lado, habrá una mejora del ingreso disponible de las familias pues se liberará parte de los ingresos para adquirir otros bienes y servicios, y de otro, se reducirán los costos de las empresas tornando así más atractivo elevar la producción e invertir (BBVA Research, 2015).

En relación al cobre, se estima que el precio del cobre continuará descendiendo en 2015 y que en promedio se ubicará alrededor de USD 2.82 por libra. De esta manera, retrocederá 10% en comparación con el nivel que alcanzó el año pasado. Ello recoge la moderación del crecimiento en China y el fortalecimiento del dólar a nivel global. Localmente, el retroceso de la cotización internacional del cobre tendrá una incidencia negativa sobre la generación de utilidades de las empresas mineras y de esta manera sobre la reinversión de las mismas. En este contexto, estimamos que la incidencia negativa sobre el PIB en 2015 será de alrededor de 4 décimas de punto porcentual, y de USD 850 millones sobre las exportaciones (BBVA Research, 2015).

A setiembre del 2014, las agencias calificadoras de riesgo S&P, Fitch y Moody's calificaron la deuda de largo plazo en moneda extranjera del Perú en BBB+, BBB+ y A3 respectivamente (ver Figura 22). Lo que nos sitúa como uno de los mejores países en América latina para hacer negocios. La inyección de capital tanto nacional como extranjero permite la implementación de nueva infraestructura, así como la apertura de nuevas oportunidades de negocio, las cuales se pueden reflejadas en incremento en facturación del sector.

| Pais | S&P | Fitch | Moody's |
|-------------|-------------|-------------|-----------|
| Chile | AA- | A+ | Aa3 |
| Perú | BBB+ | BBB+ | A3 |
| México | BBB+ | BBB+ | A3 |
| Brasil | BBB- | BBB | Baa2 |
| Colombia | BBB | BBB | Baa3 |
| Bolivia | B- | BB- | Ba3 |
| Ecuador | B | B | Caa1 |
| Venezuela | B- | B | Caa1 |
| Argentina | CCC- | CC | Caa1 |

Figura 22. Calificación de grado de inversión (Comparación latinoamericana)
Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSION), 2014. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_diciembre.pdf

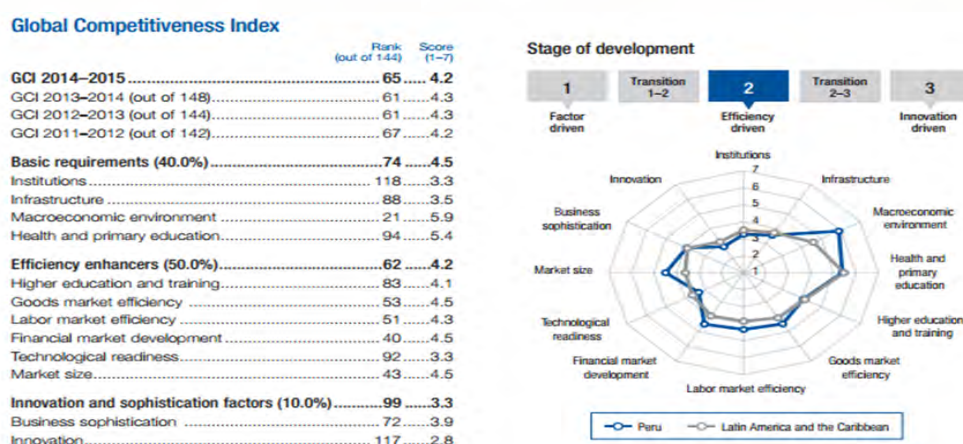


Figura 23. Índice Global de competitividad del Perú.
Tomado de “global-competitiveness-report-2014-2015,” por el World Economic Forum (WEF), 2014. Recuperado de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>

Otro aspecto importante de abordar es la brecha que se tiene en relación a otros países con respecto al estado de la infraestructura del país, tal como señala el World Economic Forum (WEF, 2014) en su reporte de competitividad global 2014 - 2015, en el cual el Perú en términos generales ha descendido 4 posiciones con respecto al reporte anterior y se ubica en el puesto 88 en lo que ha infraestructura se refiere. En la figura 23 se puede apreciar el desempeño del Perú en los factores determinantes para la competitividad de un país según el WEF.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En el aspecto demográfico mundial se espera que el crecimiento de la población mundial se desacelere a 1.0% anual en la próxima década. Este es el panorama para todas las regiones incluso India, cuya población se espera que se incremente en 141 millones de personas. En Europa se espera un crecimiento negativo de la población, sin embargo la Unión Europea sigue creciendo a un ritmo de 0.1% anual. El crecimiento de la población mundial todavía está impulsado por los países en desarrollo, y, entre ellos, se espera que los países de África muestren el crecimiento más rápido de la población, con 2.4% anual, que es sin embargo menor que en la última década (OECD/FAO, 2014).

Según el INEI (2014), la población del Perú al 30 de junio del 2014 asciende a 30 millones 814 mil 175 personas, mostrando un crecimiento anual de 339 mil personas. El territorio nacional se encuentra dividido en 24 departamentos, una Provincia Constitucional, 195 provincias y 1 mil 845 distritos.

La superficie del territorio Peruano es de 1 millón 285 mil 216 Km², siendo el Perú uno de los 19 países más extensos del Mundo. La superficie agropecuaria es de 387 mil 424 Km², corresponde al 30% del territorio nacional y es mayor que la superficie territorial total de: Japón (377 915 Km²), Alemania (357 022 Km²), Italia (301 340 Km²), Reino Unido (243 610 Km²), Corea del Sur (99 720Km²) y Suiza (41 277 Km²) (INEI, 2014).

En el año 2014, la edad mediana de la población peruana se sitúa en 26.9 años. Hace dieciocho años era 21.6 años, lo que indica que hay más población en edades mayores. La población de 65 y más años de edad en el país representa el 6.4% de la población total. Los mayores porcentajes se presentan en los departamentos de: Arequipa (7.5%), Lima y Moquegua (7.3%, en ambos casos), La Provincia Constitucional del Callao (7.2%), Áncash (7.1%) y Lambayeque e Ica (7.0%, en cada caso). Asimismo, las personas octogenarias superan la cifra de 350 mil y la mayoría son mujeres (58.4%) (INEI, 2014).

En referencia al índice de pobreza del país, si bien es cierto continúa siendo elevado (23.9% de la población), es importante resaltar que se vienen registrado mejoría en los últimos años. En el año 2013 alrededor de 500 mil personas dejaron de ser pobres, representando una disminución del 1.9%. Uno de los factores más relevantes para la disminución de la pobreza es el incremento del gasto e ingresos, especialmente en el segmento de la población más pobre. En el 30% de la población más pobre el gasto se incrementó en 6.0%. Este aumento del gasto se debe principalmente a las transferencias públicas, que crecen en 27.0% (Juntos, Pensión 65, Bono Gas, Beca 18, entre otros). El gasto promedio de la población se incrementa en 1.9%, en el año 2013 (INEI, 2014).

El gasto real promedio per cápita mensual fue de 620 nuevos soles para el año 2013; registrándose un incremento de 1.9 % (equivalente a 12 nuevos soles) respecto al nivel alcanzado el año 2012. Por regiones naturales, se observa que el gasto real promedio per cápita en la Costa fue de 721 nuevos soles, seguido de la Sierra con 507 nuevos soles y la Selva con 481 nuevos soles. Comparando el gasto real promedio con lo obtenido en el año 2012, se observa mayor incremento en la Sierra con 5.6% y Selva con 2.1 %, seguido de la Costa con 0.2% (INEI, 2014).

De los descrito anteriormente se desprende que los resultados obtenidos en materia de disminución del índice de pobreza y aumento del PBI per cápita, en especial en las regiones

alto andinas se correlaciona perfectamente con el enfoque social del gobierno en curso, el cual resalta la inclusión social como uno de los pilares de la política nacional. En lo que respecta a la movilidad social, según los datos que se tienen del informe del Banco Mundial (2013), la situación del Perú es mejor que el valor promedio y tiene como elemento impulsor al crecimiento económico que ha experimentado el país en los últimos años con un 80% de incidencia y por otro lado un 20% atribuido a una mejor redistribución.

Finalmente en esta sección se considera importante abordar el escenario de conflictividad social que se viene apreciando en los últimos años en el país, que tal como hace referencia el MINAGRI, obedecen a demandas de la población sobre determinadas acciones consideradas contradictorias a sus intereses como grupo social. Al año 2012, Los conflictos sociales que representan la mayor cantidad de ocurrencia son los socio - ambientales que ocupan el 56.5% (126 casos): oposición a minería por posibles problemas de contaminación ambiental, demandas de compensación social, manejo del agua en proyectos de irrigación, financiamiento pendiente para proyectos, invasión de concesiones forestales, entre otros (MINAGRI, 2012).

Para la Oficina Nacional de Dialogo y Sostenibilidad (2015), la débil institucionalidad estatal y un sistema político caracterizado por la precariedad orgánica de la mayoría de los partidos políticos y fuerzas actuantes en la escena política son la causa principal de las protestas sociales que se han venido suscitando en el país. En primera instancia estas protestas obedecieron a problemas de gestión de los gobiernos locales; y luego, al promediar la década pasada, la mayoría de los conflictos se desencadenaron en torno a la presencia de industrias extractivas, especialmente de la mediana y gran minería.

Según el último reporte de la Defensoría del Pueblo (2015), se da cuenta de 211 conflictos sociales, de los cuales 160 se encuentran activos y 51 latentes. La mayoría de los conflictos sociales que se desarrollan en una sola región se ubican en los departamentos de

Ancash (24 casos), Apurímac (21 casos) y Puno (19 casos). En la figura 24 se puede observar la tendencia de los conflictos sociales registrados en el período Febrero 2014-2015.

En lo que respecta a la clasificación de los conflictos por tipo, según el informe de la Defensoría del Pueblo (2015), los conflictos socio ambientales ocuparon el 67.3% (142 casos) del total de conflictos registrados en el mes, luego le siguen los conflictos por asuntos relacionados con los gobiernos locales con 10.9% (23 casos) y los conflictos por demarcación territorial, con 7.1% (15 casos). En la Figura 25 siguiente se muestra la distribución de los conflictos sociales a febrero del año 2015.



Figura 24. Perú: conflictos sociales registrados por mes, febrero 2014-15 (Número de Casos). Tomado de —Reporte Mensual de Conflictos Sociales N.º 132” por la Defensoría del Pueblo, 2015. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2015/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-132--Febrero--2015.pdf>

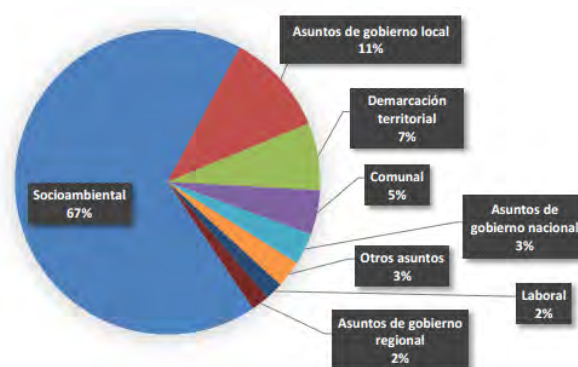


Figura 25. Perú: conflictos sociales según tipo, febrero 2015 (Distribución porcentual). Tomado de —Reporte Mensual de Conflictos Sociales N.º 132” por la Defensoría del Pueblo, 2015. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2015/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-132--Febrero--2015.pdf>

Otro de los fenómenos sociales importantes de citar es el de la inseguridad. En un informe desarrollado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2013), el Perú es citado como el país con la percepción de seguridad más alta en el barrio, con 50%, además también encabeza la lista en Latinoamérica en victimización directa con un porcentaje del 28.1%. Es igual de preocupante las cifras publicadas por el INEI (2015), en las cuales se puede apreciar que el 30.5% de la población del área urbana ha sido víctima de algún hecho delictivo.

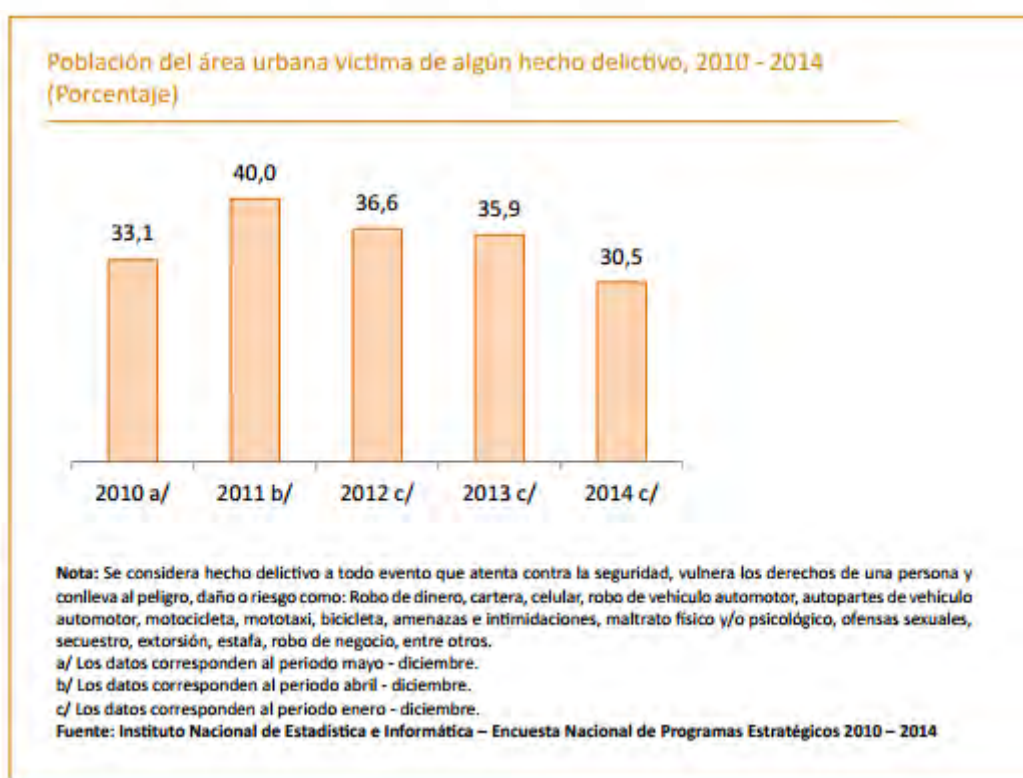


Figura 26 Población del área urbana víctima de algún hecho delictivo, 2010 – 2014 (Porcentaje).

Tomado de “Estadísticas de Seguridad Ciudadana” por Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI), 2015. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/seguridad-ciudadana_marzo-2015.pdf

Si bien es cierto el Perú es considerado como uno de los principales productores de coca, según un informe de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2014), se indica que a Diciembre de 2013, la extensión ocupada por coca, por segundo año

consecutivo, registra índices decrecientes al reducirse el espacio dedicado al cultivo a 49,800 ha, es decir 17.5% menos que el año 2012 (60,400 Has.). Si bien es cierto esta reducción del área cultivada con coca sugiere el retiro del mercado de una significativa cantidad de derivados ilícitos (PBC lavada y cocaína) es aún necesario e indispensable continuar con las acciones de erradicación e incentivos para hacer migrar a los agricultores hacia la actividad agrícola formal.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En lo que se refiere a aspectos tecnológicos son dos los enfoques que se deben adoptar para hacerle frente a las cambiantes condiciones climáticas, condiciones de la oferta y demanda y la escasez de los factores de producción, en el caso del agro, de la tierra y el agua. El primero de los enfoques debe ser la innovación tecnológica de tal manera que se generen nuevos avances tecnológicos que mitiguen los efectos antes mencionados, además de sacar el mayor provecho de los recursos. Tal como lo indica el MINAGRI, un avance importante en esta materia lo representa el desarrollo de la biotecnología, técnica que conjuga la tecnología y el uso de los recursos naturales para maximizar su aprovechamiento (MINAGRI, 2012).

El segundo de los enfoques es el de la necesidad del aprovechamiento de la expansión de las tecnologías de información como una medida de sacar ventajas en materia de competitividad gracias al uso de la telefonía en áreas rurales, el internet y demás avances en este ámbito (MINAGRI, 2012).

En lo que se refiere a la agricultura propiamente dicho, el gobierno central a través del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2014), ha venido destinando un presupuesto para el desarrollo de proyectos de ciencia y tecnología en una convocatoria del concurso de investigación aplicada: "Mejoramiento de la productividad en el cultivo de café", iniciativa que ha contribuirá a la mejora de la productividad de los

cultivos de café y a desarrollar el control integral de las plagas y enfermedades, tales como la Roya amarilla, con la recuperación gradual de suelos de cultivo bajo sistemas agroforestales.

De igual manera el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA, 2015), ha desarrollado tecnologías para afrontar problemáticas que vienen afectando la productividad del sector agrario, entre las cuales se pueden mencionar la denominada rehabilitación y fertilización en plantaciones de café y la de manejo integrado de la broca del café, las cuales han tenido un impacto social y económico importante, mejorando las condiciones y calidad de vida de los pequeños y medianos productores y el incremento del nivel de la producción hasta en un 100% desde la primera campaña de aplicación de dichas tecnologías.

En adición a lo anteriormente planteado existe una ley aprobada por el gobierno nacional (Ley N° 30056) que permite a las empresas deducir el 100% de sus gastos en I+D+i declarándolos como gastos corrientes, siempre y cuando contribuya directamente a incrementar las ventas de la empresa, sin embargo, dicha ley no ha originado los resultados que se esperaban en vista que existe la percepción en las empresas de que los procedimientos de calificación y autorización ponen en riesgo la estrategia competitiva de la inversión en I+D+i al revelar información estratégica (Ministerio de la Producción, 2015).

En aras de generar un incentivo real para las empresas y mitigar las percepciones de riesgo originadas por la adopción de los beneficios de la ley N° 30056, el 24 de febrero del presente año la comisión permanente del congresos de la república aprobó la ley N° 30309, la cual promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica con el objetivo de aumentar la inversión privada en I+D+i y promover el vínculo entre los Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación y las empresas. Dicha ley otorga un porcentaje de deducción de hasta 175% a los gastos que realicen las empresas en I+D+i, deducción adicional de hasta 75% respecto del esquema anterior (Ministerio de la Producción, 2015).

Otros de las políticas adoptadas por el gobierno para la investigación y desarrollo tecnológico por parte de las universidades es aquella relacionada con el canon, el cual es el 50% del impuesto a la renta que estado recibe por la explotación económica de los recursos mineros, Petroleros, Hidroenergético, pesquero, forestal y gasífero. Según las leyes Peruanas dichos recursos debe ser invertido en proyectos orientados exclusivamente a combatir la pobreza, mejorar la calidad de vida de la población, y para investigación y desarrollo tecnológico por parte de las universidades (CEPLAN, 2013).

El Perú además cuenta con instituciones que transfieren tecnologías y promueve la innovación en las empresas denominadas CITIES, las cuales actúan como los socios tecnológicos de las empresas para promover innovaciones que permitirán añadir mayor valor agregado y asegurar el cumplimiento de las normas técnicas, las buenas prácticas y otros estándares de calidad e higiene que permitan, aprovechar las oportunidades de los acuerdos comerciales. En la Figura 27 se puede apreciar la distribución de la CITIES a lo largo del territorio nacional (Ministerio de la Producción, 2015).

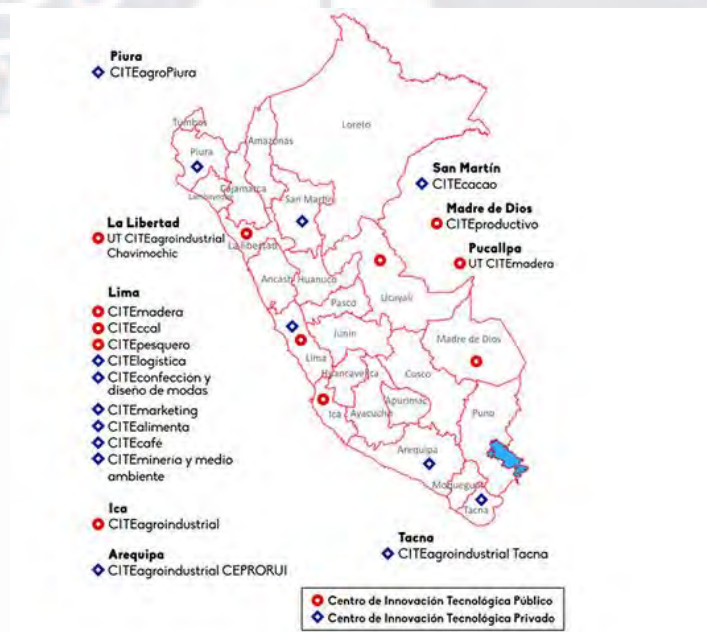


Figura 27. Distribución de las CITIES a lo largo del territorio nacional. Por el Ministerio de la Producción. Recuperado de http://www.itp.gob.pe/webitp/index.php?option=com_content&view=article&id=200&Itemid=136

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (e)

A nivel mundial, se viene dando una mayor preocupación por la conservación del medio ambiente y los recursos naturales asociados, principalmente en el control de emisiones industriales (cambio de matriz energética), implementación de procesos productivos limpios, preservación de áreas naturales (intangibilidad), ordenamiento y conservación de las cuencas hidrográficas, protección de la biodiversidad, productos biodegradables, ecoturismo, pago por captura de carbono, entre otros. A nivel país, incluyendo en el Sector Agrario, varios de estos instrumentos vienen siendo utilizados.

Según el MINAGRI (2012), los efectos del calentamiento global como consecuencia del denominado “Efecto Invernadero”, viene registrando una serie de implicancias que se dejan notar en varias partes del planeta mediante la mayor frecuencia e intensidad de huracanes, aumento de la temperatura del mar, elevación de las aguas del mar, deshielos, mayor frecuencia e intensidad de incendios forestales, sequías prolongadas y atípicas, precipitaciones extremas y variaciones de las manifestaciones de las estaciones del año. Para el Sector Agrario, los efectos negativos devienen en la proliferación de plagas y enfermedades, mayor erosión de los suelos, estrés generalizado, disminución de cultivos de importancia para la alimentación mundial, soya, papa y maíz, entre otros.

De acuerdo a lo planteado en el párrafo anterior, es necesario implementar medidas asociadas a mejorar la capacidad de adaptación y mitigación ambiental. En contraparte, pueden también proyectarse ciertos efectos positivos para el sector, como el incremento de la productividad agrícola y pecuaria por la aceleración de los ratios de maduración de las plantas provocado por mayor temperatura, entre otros (MINAGRI, 2012).

Es importante señalar que en el acuerdo de Kyoto (1997), en el marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático se han generado algunos mecanismos para el desarrollo limpio, entre ellos el Mercado de Carbono, que posibilita el comercio de emisiones entre los

países y créditos de carbón para la agricultura, promoviendo de esta manera enfoques regulatorios para el control de las emisiones. Asociado al cambio climático, se tiene la preocupación por la disponibilidad futura del agua, lo cual plantea a la agricultura el reto de producir más alimentos por unidad agua, urgiendo la modernización del riego parcelario con inversiones para mejorar la eficiencia en el uso del agua, debido a los cuadros de escasez del recurso en varias áreas del planeta, condicionado por el crecimiento demográfico, la contaminación, el mal uso del agua, entre otros (MINAGRI, 2012).

A nivel del país, se cuenta con estudios que sugieren que el Fenómeno El Niño, aumentaría su intensidad y probablemente su frecuencia por efecto del cambio climático. Las estadísticas muestran que en el quinquenio 2002 – 2006, con respecto al quinquenio 1987 – 1991, las hectáreas de cultivo afectadas en los países de la Comunidad Andina de Naciones se han incrementado alrededor de 6 veces (MINAGRI, 2012).

Para el MINAGRI (2012), estos impactos hubieran sido menores, sino existieran ciertos factores que incrementan la vulnerabilidad de los países; tales como la presión demográfica; el crecimiento urbano no planificado; la pobreza, la inequidad y migración rural; la baja inversión en infraestructura y servicios, la degradación de la tierra o su deforestación; la contaminación y sobreexplotación de los recursos naturales; y los problemas de coordinación intersectorial y capacidades limitadas de las instituciones; Se ha estimado que para el 2025, se tendría una pérdida relativa en el PBI de 4.4%.

En lo que respecta al recurso del agua, el Perú cuenta con tres vertientes hidrográficas: (a) la del Atlántico (genera 97.7% de los recursos hídricos), (b) la vertiente del Pacífico (1.8% de los recursos hídricos) y, (c) la vertiente del Titicaca (el restante 0.5%). Paradójicamente, la población está ubicada en su mayoría en la vertiente del Pacífico, generando un problema de estrés hídrico: situación donde existe una demanda mayor de agua

que la cantidad disponible, o cuando el uso del agua se ve restringido por su baja calidad (Ministerio del Ambiente, s.f.).

De hecho, el balance hídrico realizado en la vertiente del Pacífico para proyectar los requerimientos de agua y la oferta de esta, indica que, si bien en agregado se cubre la demanda de agua, en más del 68% de las cuencas de la vertiente el balance es negativo. Por ejemplo, 9 de cada 10 peruanos vive en zonas áridas, semiáridas y subhúmedas; y 1 de cada 2 se asienta en la costa. De esta manera, aunque el Perú cuenta con la mayor disponibilidad per cápita de agua dulce renovable en América Latina (74,546 MMC/persona al año), la distribución de los recursos hídricos es asimétrica. La concentración de núcleos urbanos y de las actividades productivas en las tres vertientes hidrográficas genera una situación donde la demanda por recursos hídricos es máxima en las zonas donde la disponibilidad y el abastecimiento de agua son más escasos. (Ministerio del Ambiente, s.f.)

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos permite identificar, resumir, pesar y valorar los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y ecológicos (análisis PESTE) que servirán de base para identificar las oportunidades y amenazas en el sector agroalimentario del Perú (Ver Tabla 4). El resultado obtenido es 2.04, valor por debajo del promedio.

Tabla 4
Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

| Factores determinantes del éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|---|-------------|-------|-------------|
| Oportunidades | | | |
| 1. Apertura del gobierno nacional al comercio internacional. | .09 | 2 | 0.18 |
| 2. Legislación que incentiva las inversiones y a los productores por parte del gobierno nacional. | .08 | 2 | 0.16 |
| 3. Proyección de Crecimiento de la economía mundial en especial la de Estados Unidos de América y Unión Europea. | .07 | 2 | 0.14 |
| 4. Perspectivas de crecimiento de la economía nacional. | .08 | 3 | 0.24 |
| 5. Amplia extensión de tierras y multidiversidad de climas para el cultivo. | .12 | 3 | 0.36 |
| 6. Política de inclusión como eje del gobierno | .06 | 2 | 0.12 |
| Subtotal | 0.50 | | 1.20 |
| Amenazas | | | |
| 1. Presencia de proteccionismo por parte de diversos países, con medidas arancelarias, sanitarias y fitosanitarias exigentes. | .05 | 3 | 0.15 |
| 2. Fraccionamiento excesivo de la representación política de los partidos y fortalecimiento de los movimientos regionales. | .05 | 1 | 0.05 |
| 3. Revisión a la baja de la proyección de los precios internacionales de los productos agropecuarios tradicionales. | .06 | 3 | 0.18 |
| 4. Proyección de desaceleración del crecimiento de la población mundial. | .05 | 2 | 0.10 |
| 5. Escasa Infraestructura. | .08 | 1 | 0.08 |
| 6. Índice de pobreza en el país. | .07 | 2 | 0.14 |
| 7. Vulnerabilidad del país ante fenómenos naturales, entre ellos del fenómeno del niño. | .07 | 1 | 0.07 |
| 8. Clima de conflictividad social en el país. | .07 | 1 | 0.07 |
| Subtotal | 0.50 | | 0.84 |
| | | | 2.04 |

Nota. Adaptado de —Eproceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

4= la respuesta es superior
3= la respuesta está por encima del promedio
2=la respuesta está en el promedio
1= La respuesta es pobre

3.5 El Sector agroalimentario y sus competidores

El modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter permite hacer un análisis competitivo, determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite, y desarrollar estrategias para muchas industrias. Dicho análisis es el punto de inicio para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector, así como los mecanismos que la componen (D'Alessio, 2012).

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En el sector agroalimentario peruano se presenta un problema muy arraigado en la baja competitividad del sector. Como consecuencia, el poder de negociación de los agricultores y de las industrias se ve disminuido ante los proveedores internacionales; los cuales ven en otros mercados un mayor potencial de crecimiento, a diferencia del peruano que a sus ojos es más limitado. A nivel local, la situación es muy similar para los agricultores, ya que estos al no tener el poder económico de las grandes empresas, sólo les queda comprar localmente sus semillas y fertilizantes a proveedores nacionales (distribuidores). Un factor muy importante para aumentar el poder de negociación es el volumen de compra, entre mayores sean los volúmenes y las frecuencias, mejores precios se podrán obtener.

En el sector agroalimentario los principales insumos lo conforman en primer lugar los fertilizantes, seguido por los bienes de capital y en tercer lugar las semillas. El índice de precios de los fertilizantes (2010 = 100) del Banco Mundial pronostica una disminución de casi el 15 por ciento en el año 2014 y un adicional de 1.5 por ciento en 2015. Durante 2013, hubo una disminución del 17 por ciento en el índice de precios de los fertilizantes. El sustento del pronóstico del índice de Precios de fertilizantes en 2014 son: la roca de fosfato en declive 26 por ciento, potasa disminución de 21 por ciento, Urea disminución de 12 por ciento, TSP decreciente 6 por ciento, y DAP espera que se mantenga estable (Banco Mundial [BM] como se cita en FAO, 2015).

En la Figura 28, se muestra la participación de mercado del año 2014 de los principales proveedores de fertilizantes nitrogenados, los cuales son los que más ampliamente son usados en el Perú.

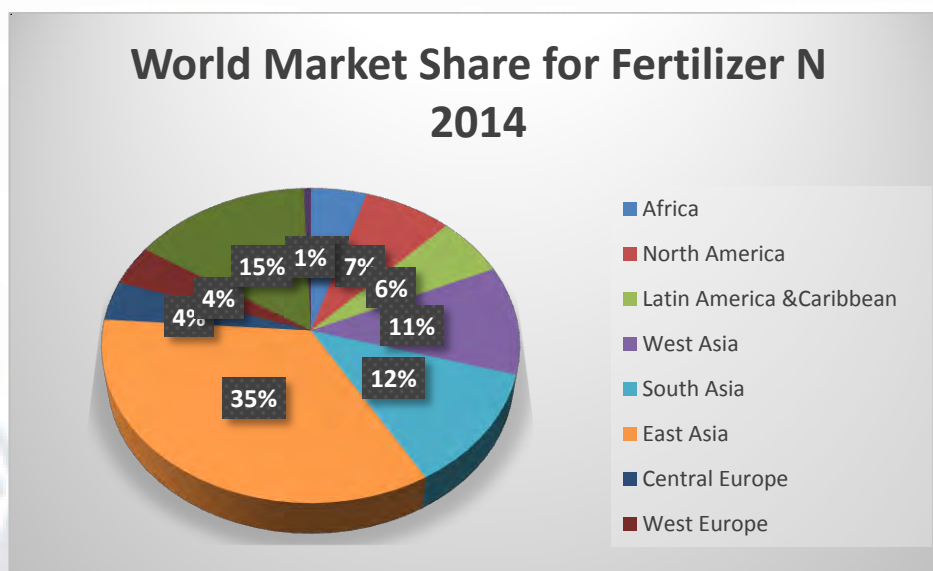


Figura 28. World Market Share for Fertilizer N 2014.

Adaptado de “World fertilizer trends and outlook to 2018” por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2014. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i4324e.pdf>

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Hay dos tipos de mercado donde interactúan los diversos compradores: local e internacional. El plano local básicamente se abastece de los pequeños agricultores, los cuales en su mayoría cultivan para su consumo y para acopiadores. Estos acopiadores son los encargados de juntar grandes cantidades de productos, para luego distribuirlos a nivel nacional. Es importante resaltar que el bajo nivel organizativo de estos grupos de pequeños agricultores limita su poder de negociación. En este tipo de cadena, los acopiadores y mayoristas son los que se llevan el mayor margen de ganancia.

De la otra cara de la moneda, está el lado internacional, donde los compradores provienen del extranjero; y los principales proveedores son las grandes empresas locales. Prácticamente toda la producción local de las empresas grandes se va al extranjero; a nivel

competitivo, las grandes corporaciones extranjeras tienen el poder de negociación, y es por ejemplo, exigen pagos diferidos a 30, 60 y 90 días y certificaciones de calidad cada vez más exhaustivas; en adición a esto, los productores locales tienen que lidiar con las restricciones en los países de destino y la incertidumbre del recorte de beneficios arancelarios como el drawback por parte del gobierno peruano. En la siguiente Figura se muestra la relación de los principales importadores de productos agrícolas a nivel mundial.

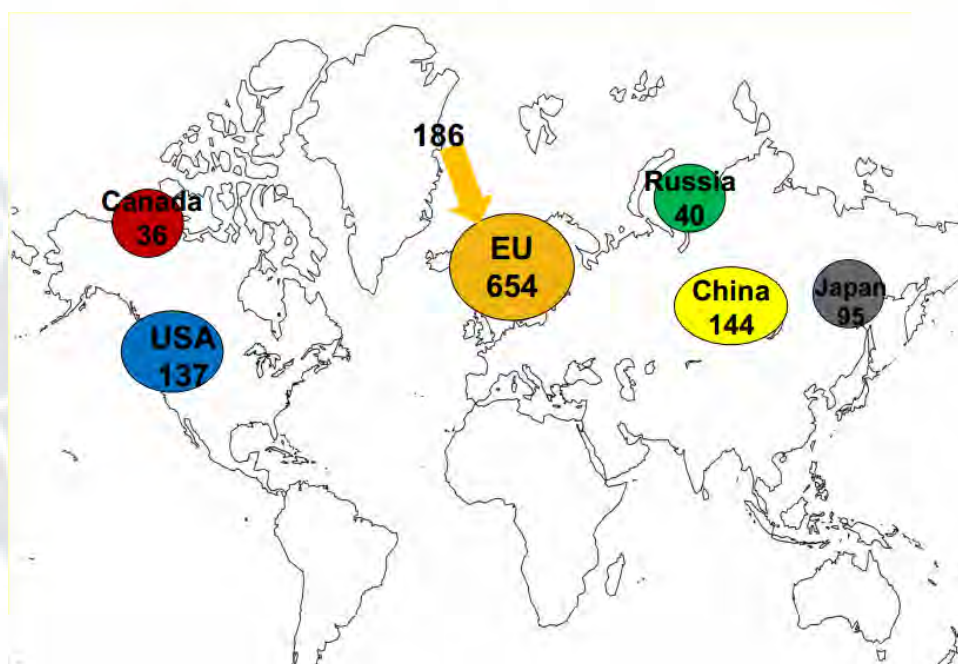


Figura 29. Principales compradores de productos agrícolas.

Tomado de —“Global Trade in Agriculture and Food Products,” por la World Trade Organization, 2013. Recuperado de

https://extranet.sadc.int/files/8613/8190/5991/1._Global_Trade_in_Agricultural_Products_-_Anneke_Hamilton.pdf

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

En el plano exterior, los sustitutos son los productos competidores producidos en otros países, mientras que para el Perú lo son las importaciones. En ese contexto, son dos los factores principales para que ingresen productos sustitutos agrícolas al Perú: la escasez de un determinado producto y el alza del precio. Según MINAGRI (2014), en el periodo enero –

setiembre del 2014, el valor CIF de las importaciones agrarias registró USD \$ 3 559 millones, lo que representó un crecimiento de 4% (USD\$ 149 millones más) respecto al mismo periodo del 2013. Este incremento se explica por los mayores volúmenes que dieron como resultado mayores valores CIF de importación de la torta de soya (USD 44 millones), aceite de palma (USD 33 millones), soya en grano (USD 32 millones) y leche en polvo (USD 19 millones) (Ver Figura 30).

| Importaciones Agrarias 2014 / 2013 | | | | | | | | | |
|------------------------------------|------------------------|-------|-------|--------------------------|--------------|------------|-------------------------------------|-------|-------|
| Periodo: enero-setiembre | | | | | | | | | |
| Productos | Masa neta (Miles de t) | | | Valor CIF (Millones USD) | | | Valor unitario promedio CIF (USD/t) | | |
| | 2013 | 2014 | Var % | 2013 | 2014 | Var % | 2013 | 2014 | Var % |
| Total | | | | 3 410 | 3 559 | 4,4 | | | |
| Soya (*) | 1 232 | 1 377 | 11,8 | 795 | 839 | 5,6 | 645 | 610 | -5,5 |
| Trigo (**) | 1 330 | 1 507 | 13,4 | 472 | 493 | 4,5 | 355 | 327 | -7,8 |
| Maíz amarillo duro | 1 652 | 1 861 | 12,7 | 466 | 443 | -5,1 | 282 | 238 | -15,7 |
| Leche en polvo | 25 | 25 | 0,5 | 92 | 114 | 23,5 | 3 707 | 4 558 | 22,9 |
| Algodón | 49 | 47 | -4,3 | 107 | 113 | 5,0 | 2 206 | 2 420 | 9,7 |
| Arroz semiblanqueado | 151 | 152 | 0,5 | 105 | 102 | -2,6 | 692 | 671 | -3,0 |
| Azúcar | 102 | 118 | 15,7 | 59 | 58 | -1,9 | 573 | 486 | -15,2 |
| Otros | 858 | 889 | 3,6 | 1 315 | 1 399 | 6,4 | | | |

Figura 30. Importaciones Agrarias 2014/2013. Tomado de “Comercio Exterior Agrario – Setiembre 2014,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2014. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/herramientas/boletines/comercio-exterior>

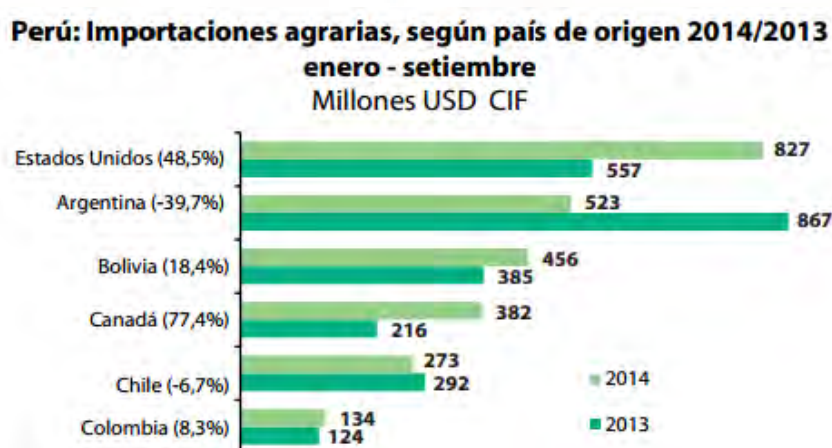


Figura 31. Perú: Importaciones Agrarias, según país de origen 2014/2013. Tomado de “Comercio Exterior Agrario – Setiembre 2014” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2014. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/herramientas/boletines/comercio-exterior>

Estas importaciones agrarias procedieron de 90 países (Ver Figura 31), siendo Estados Unidos, el país que ocupó el primer lugar en el ranking de los orígenes de las importaciones peruanas al participar del 23% del total, seguido por Argentina (15%), Bolivia (13%), Canadá (11%), Chile (8%) y Colombia (4%), estos países en conjunto representaron el 73% del total importado (MINAGRI, 2014).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Son varias las restricciones para acceder a los mercados mundiales. Se puede decir que la principal son las barreras que impone cada país para el ingreso de productos para el consumo humano; en ese sentido, la cantidad de certificaciones que se requiere y los permisos que hay que tramitar, sólo están al alcance de las medianas y grandes empresas peruanas debido a la bajísima competitividad del sector.

Por otro lado, la estacionalidad de los productos también juega un rol muy importante, y es que muchos cultivos no se pueden sembrar todos los meses del año debido a los cambios climáticos que se presentan en la región. Este desabastecimiento genera la oportunidad a otros países de acceder a los mercados que el Perú atiende, y de ser más competitivos en cuanto a calidad y precio, se pueden perder los negocios.

Según el instituto Español de comercio exterior ([ICEX], 2010), en cuanto a las barreras de inversión que se presentan en el sector, se encuentra principalmente la falta de una adecuada regulación del uso del agua para fines agrícolas, de igual manera dicha institución hace referencia al hecho que la legislación vigente es muy antigua y es necesario analizar las características de los diferentes mercados involucrados. Adicionalmente, existe falta de claridad en la línea de dependencia de las Administraciones Técnicas de los Distritos de Riego, respecto a la actividad de la Dirección General de Aguas, las Direcciones Regionales Agrarias y los Gobiernos regionales.

En lo que se refiere al tema de la titulación, el registro de tierras ha avanzado poco y existe una enorme brecha entre los requerimientos de los productores y los títulos otorgados. La importación y exportación de materias primas para la actividad agraria y agroindustrial, los productos y subproductos agrarios y su comercialización en el territorio nacional pueden efectuarse por cualquier persona natural o jurídica, como se ha indicado anteriormente. Sin embargo, ello debe ser realizado siguiendo las disposiciones sanitarias y fitosanitarias establecidas por DIGESA y SENASA, tal y como se señaló en la sección anterior. (ICEX, 2010)

3.5.5 Rivalidad de los competidores

En este punto es importante citar a los principales países que forman parte del mercado internacional del sector agroalimentario, tal como los presenta entre los cuales a finales del año 2013 se encuentran en primer lugar la Union Europea, Estados Unidos de America, seguidos por Brasil, China, Canada, y Argentina. Es importante destacar la presencia de dos países suramericanos con climas parecidos a los de algunas zonas del Perú. (European Communities, 2013).

Aunque Brasil ha experimentado un enfriamiento en el crecimiento de sus exportaciones de productos agrícolas al cierre del año 2013, con un crecimiento de solo 0.5% en valores en comparación con el 11% del año 2012, sigue manteniendo su posición de tercer país exportador. El producto de exportación insignia de Brasil es la soya, las cuales representan alrededor del 30% del total de las exportaciones agrícolas de dicho país. Tres cuartas partes de estas exportaciones tienen como destino China. (European Communities, 2013).

Brasil se ha establecido firmemente en el mercado chino, el cual se convirtió en el 2013 en el principal destino de sus productos agrícolas, seguido por el mercado de la unión

europaea y en tercer lugar el mercado de los Estados Unidos de América. En la siguiente figura se presentan los principales proveedores de productos agrícolas en el mundo.

En lo que respecta al mercado nacional, en la Figura 33 se detallan los principales actores de la industria relacionados al sector agroalimentario:

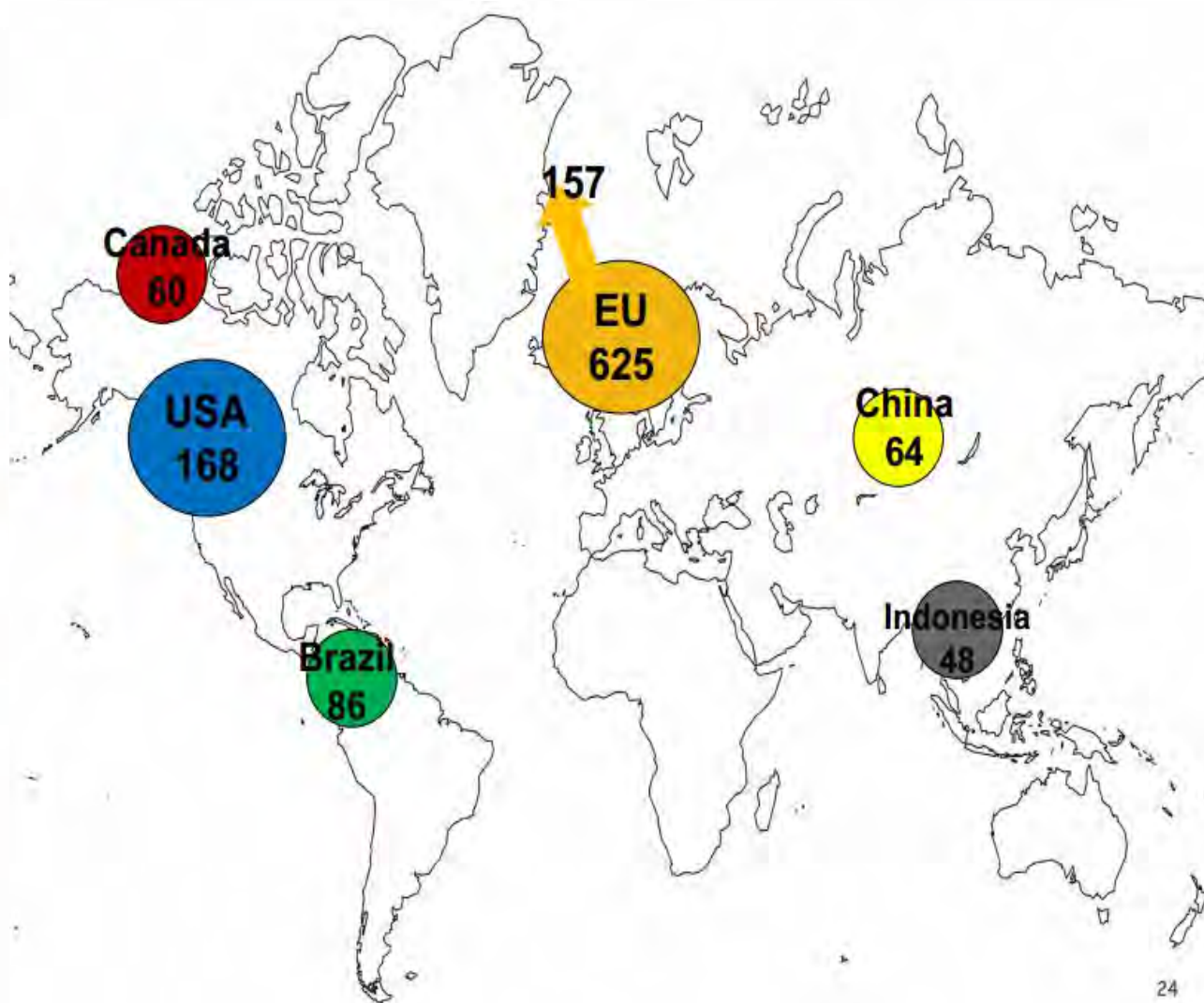


Figura 32. Principales exportadores de productos agrícolas.

Tomado de —Global Trade in Agriculture and Food Products,” por la World Trade Organization, 2013. Recuperado de

https://extranet.sadc.int/files/8613/8190/5991/1._Global_Trade_in_Agricultural_Products_-_Anneke_Hamilton.pdf

| SUB R K 2012 | EMPRESA | VENTAS NETAS 2012 (US\$ MM) |
|--------------|---|-----------------------------|
| 1 | CORP. AZUCARERA DEL PERÚ Y SUB. | 572,9 |
| 2 | LOUIS DREYFUS PERÚ ⁽²⁾ | 324,8 |
| 3 | CARGILL AMERICAS PERÚ ⁽¹⁾ | 319,7 |
| 4 | CONTILATIN DEL PERÚ | 317,7 |
| 5 | GRUPO HUANCARUNA | 258,4 |
| 6 | PALMAS DEL ESPINO S.A. Y SUBSIDIARIAS ⁽¹⁾⁽²⁾ | 231,1 |
| 7 | PERALES HUANCARUNA ⁽²⁾⁽⁴⁾⁽⁷⁾ | 230,1 |
| 8 | MOLINOS & CIA. ⁽¹⁾⁽³⁾ | 191,0 |
| 9 | CORPORACIÓN MISTI | 184,0 |
| 10 | CAMPOSOL ⁽²⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾ | 183,1 |

Figura 33. Protagonistas agrícolas.

Tomado de —La 500 Mayores Empresas del Perú,» por América Economía, 2013.

Recuperado de

http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking_500_peru_2013/sector_agroindustria.php

Por otro lado, es importante identificar el impacto que han generado para el sector agroalimentario las políticas de subsidios agrícolas aplicadas tanto por Estados Unidos por la Unión Europea. La aplicación de esta normatividad genera una influencia negativa en términos de competitividad con otros países agrícolas. Uno de estos casos, es el de México por ejemplo. El gobierno mexicano ha dado forma a sus políticas agropecuarias en el contexto de un severo ajuste, resultado de la apertura de la economía mexicana que representó el Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN). Este acuerdo redujo los aranceles y límites de importación a un amplio rango de productos, otorgando periodos de transición más largos, en algunos casos de hasta 15 años, antes de eliminar la protección a algunos productos sensibles.

Los subsidios al campo en los Estados Unidos desde la entrada en vigor del TLCAN han sido mucho más grandes que en México, y muchos de esos subsidios se destinan a cultivos que Estados Unidos exporta a México, lo que ha generado acusaciones que subrayan que la cancha está inclinada considerablemente en favor de los Estados Unidos. Ante esta situación, el TLCAN ha eliminado los instrumentos de política más efectivos para que

México haga frente a los precios de dumping. Bajo el esquema de aranceles sobre los límites a la importación (TRQ), el gobierno mexicano podría haber aplicado aranceles para compensar por el dumping, lo cual ya no es posible. Ahora, el gobierno necesitaría presentar una queja ante la OMC para intentar ganar el derecho a imponer gravámenes de contrapeso que compensen los altos subsidios en los EU, cuyo costo político es bastante alto. Lo ocurrido en México, constituye un llamado de atención para poder prever condiciones desiguales dentro del sector, siempre buscando que la firma en los acuerdos busque el máximo beneficio para ambas partes.

3.6 El Sector Agroalimentario Peruano y sus Referentes

Según los datos citados por el MINAGRI en su portal, el Perú participa en el comercio internacional como un pequeño abastecedor de la mayoría de productos que exporta, representando alrededor del 0.5% del comercio agrícola mundial, participación mínima si la comparamos con países como los Estados Unidos de América, Francia y Brasil.

Tal como se ha abordado en los capítulos anteriores, desde el punto de vista de los recursos, el Perú tiene una serie de ventajas, sin embargo, existen limitaciones y problemáticas estructurales y de infraestructura que dificultan el desarrollo de la industria y mejora en la productividad del sector.

Desde el punto de vista de las exportaciones, tal como se podrá apreciar en el análisis interno del sector, los productos que mayormente se exportan están conformado por el café en el caso de los productos tradicionales y en el caso de los no tradicionales se encuentra el espárrago, uvas frescas y paltas, figurando como principales competidores Brasil en el caso del café y Chile y México en el caso de los productos no tradicionales, partiendo de esto son estos tres países los que son seleccionados para la elaboración de la matriz de perfil competitivo.

Brasil es un país con una industria alimenticia bastante desarrollada, país que además se encuentra entre los principales exportadores de la industria gracias a que se ha transformado de un sistema productivo tradicional con un bajo uso de tecnología al uso de las más modernas tecnologías usadas por los líderes del mercado; la restructuración de su matriz productiva ha venido acompañado de importantes reformas políticas, entre las cuales se puede mencionar la apertura de sus fronteras y la inversión de importantes firmas extranjeras (United States Department of Agriculture [USDA], 2012).

Tal como es indicado por USDA (2012), el promedio de incremento del factor de productividad total del sector agrario se encontraba al 2.55% entre los años 1985 y 2006, dicho incremento ha sido impulsado por la productividad de los cultivos más eficientes, los cuales han progresado a un promedio de 4.4% anualmente.

Chile es un país con una industria alimenticia bastante desarrollada, país que se ha abierto al mundo con la firma de acuerdos de libre comercio con más de 60 países y la venta de sus productos a más de 150 naciones. Adicionalmente sus condiciones fitosanitarias son clase mundial y del más alto nivel. El estado brinda el apoyo a los empresarios en todas las etapas de la producción, además de financiamiento público e importantes inversiones disponibles para transferencia tecnológica. Desde el año 2005, Chile funciona el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad que establece los lineamientos de política de desarrollo para la competitividad de las empresas chilenas.

México es reconocido entre los principales países exportadores de frutas y vegetales, resaltando sobre todo su gran extensión de tierras cultivables (30 millones de hectáreas de cultivos), siendo este valor cuatro veces la capacidad del Perú, en adición a ello México tiene una ubicación privilegiada, por el hecho de compartir fronteras con los Estados Unidos de América, país que se encuentra entre los principales importadores de alimentos. Sin embargo, es de igual importancia destacar que la agricultura de México también presenta algunos

problemas estructurales importantes que resolver entre los cuales destaca, el índice de pobreza de las poblaciones rurales, los sistemas de riego y la competitividad en general (FAO, s.f).

Los Estados Unidos en materia de frutas y vegetales frescos y procesados son el principal mercado en el mundo para estos productos tanto como país importador como exportador sus productores se ven beneficiados por el elevado nivel de subsidios agrícolas, alta inversión en investigación y desarrollo, innovación tecnológica, entre otros (Reyes, 2009). En adición la investigación tecnológica le permite lograr una mayor productividad por hectárea y su política de inversión en investigación y desarrollo de variedades y métodos de producción, son en definitiva aspectos a considerar como aspecto a imitar por la Agroindustria Peruana.

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

En la matriz del perfil competitivo se identifican los principales competidores y presentan las fortalezas y debilidades (D'Alessio, 2012). El propósito de la matriz de perfil competitivo (MPC) es en señalar cómo se encuentra el sector agroalimentario respecto de los principales competidores en el mercado de exportación mundial y, por lo tanto, poder concluir las posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los mismos.

La Matriz del Perfil Referencial (MPR) tiene como propósito hacer un benchmarking con las organizaciones referentes del sector en estudio. Atendiendo a los principios conceptuales se tomará a los Estados Unidos de América como la industria referente (ver Tabla 6)

3.8 Conclusiones

Una vez revisado cada uno de los aspectos que forman parte del análisis global, la teoría tridimensional de las naciones y la situación del entorno del sector en estudio, se puede concluir que a pesar del período de desaceleración de la economía registrado los pasados

años, el escenario futuro para el sector se muestra alentador, impulsado por una proyección modesta pero de crecimiento de la economía mundial y en consecuencia de la demanda de los productos provenientes del agro, condición que mitigara la ralentización del crecimiento de la población mundial. Otro punto importante de destacar es el cambio de hábito en los patrones de consumo de la población, que gracias a las condiciones macroeconómicas favorables están optando por tener dietas de alimentos preparados, lo cual ha incrementado la demanda de las grasas y azúcares, lo cual sugiere pensar en cultivos de azúcar y semillas orientadas a la producción de grasas.

Así como se muestran condiciones favorables también se muestran algunas desfavorables, principalmente aquellas que tienen que ver con los indicios que aún se muestran de implementación de barreras comerciales por parte de diferentes países a través de la manipulación de aranceles y rigidez de las medidas sanitarias y fitosanitarias.

En lo que respecta al ámbito nacional las proyecciones macroeconómicas aunque con mayor lentitud, se muestran favorables, al igual que la implementación de políticas que están ayudando a la apertura del país al mercado internacional, lo cual ayuda a potenciar la presencia de los productos nacionales en una gran cantidad de países, sin embargo, siguen existiendo problemáticas estructurales por solucionar y que además han sido identificadas como parte de los factores claves de éxito en el sector, entre estas podemos mencionar la falta de la disponibilidad de un nivel de infraestructura adecuado que permita optimizar los costos logísticos, pobre aprovechamiento de los recursos naturales ante la deficiencia del uso de sistemas de riego tecnificado, pobre institucionalidad reflejada por un amplio fraccionamiento de la presencia de las autoridades políticas en relación a los partidos políticos que representan, lo cual dificulta la coordinación de las diferentes políticas de gobierno y que al mismo tiempo no ayudan a disminuir el clima de conflictividad que se vive actualmente el país.

Tabla 5
Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

| | Perú | | | México | | Chile | | Brasil | |
|---|------|-------|-------------|--------|-------------|-------|-------------|--------|-------------|
| Factores claves de éxito | Peso | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación |
| | | | n | | n | | | | |
| 1. Productividad | .15 | 1 | 0.15 | 3 | 0.45 | 4 | 0.60 | 3 | 0.45 |
| 2. Disponibilidad de los factores de producción | .10 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 |
| 3. Infraestructura exportadora | .10 | 1 | 0.10 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 |
| 4. Certificaciones sanitarias y fitosanitarias | .15 | 2 | 0.30 | 3 | 0.60 | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 |
| 5. Acuerdos comerciales con los principales países importadores | .10 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 |
| 6. Política de estado en el establecimiento del marco institucional y legal | .05 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 | 3 | 0.15 |
| 7. Innovación en las prácticas de producción y tratamiento de los recursos | .10 | 1 | 0.10 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 |
| 8. Competitividad del país frente al resto de los actores | .05 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 |
| 9. Acceso a fuentes de inversión y de financiamiento | .10 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 |
| 10. Ubicación geográfica | .10 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 |
| Total | 1.0 | | 1.75 | | 3.25 | | 3.45 | | 3.50 |

Nota. Adaptado de —Eproceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson.

Tabla 6
Matriz de Perfil Referencial (MPR)

| | Perú | | | Estados Unidos | |
|---|------|-------|------------------|----------------|-------------|
| | Peso | Valor | Ponderación n | Valor | Ponderación |
| Factores claves de éxito | | | | | |
| 1. Productividad | .15 | 1 | 0.15 | 4 | 0.60 |
| 2. Disponibilidad de los factores de producción | .10 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 |
| 3. Infraestructura exportadora | .10 | 1 | 0.10 | 4 | 0.40 |
| 4. Certificaciones sanitarias y fitosanitarias | .15 | 2 | 0.30 | 4 | 0.60 |
| 5. Acuerdos comerciales con los principales países importadores | .10 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 |
| 6. Política de estado en el establecimiento del marco institucional y legal | .05 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 |
| 7. Innovación en las prácticas de producción y tratamiento de los recursos | .10 | 1 | 0.10 | 4 | 0.40 |
| 8. Competitividad del país frente al resto de los actores | .05 | 2 | 0.10 | 4 | 0.20 |
| 9. Acceso a fuentes de inversión y de financiamiento | .10 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 |
| 10. Ubicación geográfica | .10 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 |
| Total | .0 | | 1.75 | | 3.85 |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson.

Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En este sentido, es clave para una organización el identificar sus competencias distintivas, las mismas que le permitirán igualar o superar a la competencia. Para efectos de realizar el análisis, existen dos herramientas que permitirán explorar en profundidad lo bueno y lo malo: (a) el análisis AMOFHIT y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) (D'Alessio, 2012).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Esta herramienta constituye un generador de valor importante para el sector en tanto se nutre de un análisis detallado de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo, las cuales son: administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones & logística e infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos & cultura (H), sistemas de información & comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (D'Alessio, 2012).

4.1.1 Administración y Gerencia

Según D'Alessio (2012), el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad para hacer de ella un vehículo que incremente las posibilidades de competir con éxito en el sector y en los diferentes mercados globales. Mientras que la gerencia es la encargada de manejar los aspectos estratégicos, así como de definir el rumbo de la organización. En el presente acápite desglosaremos la Administración y Gerencia en cinco secciones: (a) Planeamiento, (b) Organización, (c) Dirección, (d) Coordinación, y (e) Control.

El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) es el organismo encargado del planeamiento estratégico y operativo del sector agro alimentario. Actualmente en su portal institucional, entre otros documentos, se puede encontrar el último plan estratégico multianual con periodo de vigencia del 2012 al 2016 y el plan operativo institucional del año

2014. El objetivo estratégico declarado por el MINAGRI (2012), consiste en: —Elevar el nivel de competitividad del sector agrario en el marco de un desarrollo sostenible e inclusivo”, este objetivo estratégico esta soportado en cuatro pilares: (a) Gestión, (b) Competitividad, (c) Inclusión y (d) Sostenibilidad. En la siguiente figura se presentan los objetivos específicos relacionados a cada pilar.

| PILARES | OBJETIVOS ESPECIFICOS |
|----------------|--|
| GESTION | MEJORAR LA INSTITUCIONALIDAD AGRARIA, PUBLICA Y PRIVADA, CON ENFASIS EN LA ARTICULACION DE LOS TRES NIVELES DE GOBIERNO Y LA ASOCIATIVIDAD DE LOS PRODUCTORES. |
| COMPETITIVIDAD | ELEVAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y GESTION EMPRESARIAL DE LA ACTIVIDAD AGRARIA, EN EL MARCO DE UN DESARROLLO COMPETITIVO. |
| INCLUSION | MEJORAR EL ACCESO A LOS SERVICIOS Y GENERAR OPORTUNIDADES PARA EL POBLADOR RURAL, EN CONCORDANCIA CON UN DESARROLLO AGRARIO INCLUSIVO. |
| SOSTENIBILIDAD | LOGRAR EL APROVECHAMIENTO SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS NATURALES: AGUA, SUELO BOSQUE Y SU DIVERSIDAD BIOLOGICA, EN ARMONIA CON EL MEDIO AMBIENTE. |

Figura 34. Pilares del desarrollo agrario y objetivos estrategicos especificos
Tomado de: —Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2012. Recuperado de http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/pesem2012-2016.pdf

A continuación se detallan los Lineamientos Generales de la Política Agraria que orientan la intervención del Sector a fin de contribuir a su desarrollo considerando los tipos de agricultura existente en el país, su grado de desarrollo, su problemática principal y los diferentes enfoques que sirven como marco de orientación para los procesos de intervención pública en el medio rural y la agricultura (MINAGRI, 2012):

1. Impulsar el desarrollo de la asociatividad y de la actividad empresarial en el agro, bajo un enfoque de cadenas productivas y de cluster.
2. Consolidar la institucionalidad agraria, pública y privada, articulando la intervención de la política sectorial en los tres niveles de gobierno, generando una

descentralización efectiva y su orientación al productor agrario, a través de un desarrollo rural con enfoque territorial.

3. Fomentar la innovación agraria y el desarrollo tecnológico en el agro.
4. Promover la capitalización agraria y la modernización productiva en el sector.
5. Consolidar la mejora de las condiciones de sanidad agraria; y la calidad e inocuidad de los alimentos.
6. Promover el desarrollo productivo en las pequeñas unidades de producción agraria, con criterios de focalización y gradualidad, a fin de generar economías rurales sostenibles, bajo un enfoque inclusivo.
7. Contribuir a la seguridad alimentaria nacional, basados en la oferta nacional competitiva de alimentos.
8. Mejorar la eficiencia de la gestión del agua y su uso sostenible, bajo un enfoque de cuencas.

Adicionalmente para cada una de los pilares de desarrollo el MINAGRI ha definido políticas y estrategias específicas. En la Figura 35 se pueden ver las tres políticas específicas para el pilar de gestión que buscan una mayor articulación a nivel del Sector Público Agrario que —contibuya a la generación de sinergias en la intervención sectorial, así como contribuir al fortalecimiento y modernización de las instituciones y asociaciones agrarias” (MINAGRI, 2012).

Por su parte, dentro del pilar de competitividad el MINAGRI define ocho políticas que buscan priorizar el desarrollo de agro negocios, apoyo a las cadenas productivas con potencial de mayor rendimiento y potenciar el crecimiento de clústeres en el sector agrario. En la Figura 36 se puede observar algunas de estas políticas, así como las estrategias definidas para este pilar.

De otro lado, el pilar de Inclusión tiene como finalidad mejorar las condiciones económicas en las zonas rurales de menor desarrollo generando mayores oportunidades para que los pequeños productores obtengan mayores ingresos y se articulen más al mercado. En este sentido se priorizará la intervención en los productores de la sierra y selva en condiciones de pobreza y extrema pobreza (MINAGRI, 2012). La Figura 37 nos permite visualizar las políticas y estrategias específicas para este pilar.

Finalmente el pilar de sostenibilidad tiene como objetivo propiciar una gestión más eficiente de los recursos naturales. La priorización en este sector se focaliza en la gestión de recursos forestales, hídricos, suelos y en el riesgo de las zonas con mayor vulnerabilidad agraria.

| | Políticas Específicas | | Estrategias |
|---|---|------|---|
| 1 | Desarrollar la gestión agraria en la pequeña y mediana agricultura | 1.1 | Implementar programas de apoyo en materia de gestión empresarial, asociatividad y agronegocios, orientados al pequeño y mediano productor agrario. |
| 2 | Promover una mayor articulación institucional en el Sector Agrario | 2.1 | Impulsar la operación de los espacios de diálogo público – privado como mecanismos de articulación agraria del Estado con los gremios de productores. |
| | | 2.2 | Apoyar el fortalecimiento de los sistemas y redes agrarios priorizados en materia de innovación, estadística, gestión del agua, involucrando la intervención de los GR y GL. |
| | | 2.3. | Desarrollar programas y proyectos agrarios de intervención articulada con los GR y GL bajo un enfoque de ordenamiento territorial y de la gestión descentralizada. |
| | | 2.4. | Desarrollo de módulos de servicios (MOSAR) para acercar la plataforma de atención pública agraria al productor. |
| 3 | Promover el fortalecimiento de las instituciones del Sector Público Agrario | 3.1 | Fomentar el desarrollo de programas de fortalecimiento institucional en los tres niveles de gobierno en materia de recursos humanos, equipamiento y otros, conducentes a la provisión de mejores servicios públicos agrarios. |

Figura 35. Políticas específicas a nivel de los cuatro pilares de desarrollo. Pilar: Gestión
Tomado de: —Plan Estratégico Secotrial Multianual 2012-2016” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2012. Recuperado de http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/pesem2012-2016.pdf

| | Políticas Específicas | | Estrategias |
|---|--|-----|--|
| 1 | Desarrollar y mejorar la competitividad de los pequeños y medianos productores agrario para su acceso al mercado interno y externo. | 1.1 | Promover la competencia en los mercados agrarios. |
| | | 1.2 | Consolidar el acceso de los productos agrarios a los mercados interno y externo. |
| | | 1.3 | Fortalecer las capacidades de gestión empresarial de las organizaciones de productores, en coordinación con los Gobiernos Regionales (GR) y Gobiernos Locales (GL). |
| | | 1.4 | Fortalecer el sistema integrado de estadística agraria. |
| | | 1.5 | Implementar el sistema nacional de difusión de la información agraria especializada, en coordinación con los GR y GL. |
| | | 1.6 | Promover y fomentar la producción orgánica o ecológica con los GR, GL y el sector privado. |
| | | 1.7 | Promover el desarrollo de los camélidos sudamericanos. |
| | | 1.8 | Promover la generación de valor agregado y calidad a los productos agropecuarios. |
| 2 | Promover el diseño y desarrollo de instrumentos y mecanismos de financiamiento adecuados a las necesidades de la organización de productores agrarios. | 2.1 | Promover instrumentos de financiamiento para los productores agrarios por parte del sistema financiero nacional. |
| | | 2.2 | Apoyar a los productores agrarios en la gestión de financiamiento para nuevos proyectos productivos y planes de negocio a través de fondos públicos. |
| | | 2.3 | Promover la constitución de fondos de garantía. |
| | | 2.4 | Promover el desarrollo del Seguro Agrario. |
| | | 2.5 | Promover la cultura de gestión del riesgo en los productores agrarios. |
| 3 | Promover la validación y adopción de tecnologías agrarias. | 3.1 | Facilitar el acceso de los productores a mecanismos de financiamiento orientados al uso de tecnologías en la producción agraria y agroindustrial, en coordinación con los GR y GL. |
| | | 3.2 | Desarrollar y promover acciones de transferencia de información tecnológica para incentivar el uso de las tecnologías, concertando con el sector académico, GR, GL y el sector privado. |
| | | 3.3 | Ejecutar programas de investigación de carácter estratégico con énfasis en la mejora de la competitividad, la seguridad alimentaria, el aprovechamiento del potencial agroexportador, la recuperación de áreas degradadas y la adaptación al cambio climático. |
| | | 3.4 | Desarrollar tecnología de punta para la óptima provisión de servicios biotecnológicos agrarios. |
| | | 3.5 | Desarrollar y promover la conservación y mejoramiento de los recursos genéticos. |
| 4 | Desarrollar mercados de servicios de insumos y servicios de tecnología agraria de calidad. | 4.1 | Promover la producción, comercialización, supervisión y uso de semillas, plantones y reproductores de calidad, de alto valor genético, involucrando la participación organizada de los productores. |
| | | 4.2 | Regular el desarrollo científico y normativo en materia de biotecnología, suspendiendo el ingreso generalizado de Organismos Vivos Modificados agropecuarios y/o forestales para su liberación al medio ambiente. |
| | | 4.3 | Regular el acceso a los recursos genéticos de las especies cultivadas o domésticas continentales del país, promoviendo su preservación y uso sostenible. |

Figura 36. Políticas específicas a nivel de los cuatro pilares de desarrollo.

Pilar: Competitividad.

Adaptado de: —Plan Estratégico Secotrial Multianual 2012-2016” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2012. Recuperado de

http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/pesem2012-2016.pdf

| | Políticas Específicas | | Estrategias |
|----|---|-----|---|
| 1. | Promover el acceso del pequeño productor y poblador rural agrario en ámbitos de pobreza y pobreza extrema a los servicios agrarios públicos y privados | 1.1 | Fortalecer capacidades y orientar al poblador rural agrario en el uso apropiado para la selección de insumos y activos productivos de calidad. |
| | | 1.2 | Desarrollar tecnologías tradicionales e intensificar la oferta y uso de tecnologías adecuadas a la cultura andina y amazónica para la pequeña agricultura y poblador rural. |
| | | 1.3 | Promover y asegurar la buena provisión pública de servicios agrarios. |
| | | 1.4 | Promover el apoyo agropecuario a los pequeños productores en las zonas cocaleras. |
| 2. | Promover el desarrollo de capacidades en gestión y organización de los pequeños productores/as y poblador rural agrario en ámbitos de pobreza y pobreza extrema. | 2.1 | Capacitar a pequeños productores y pobladores rurales en gestión y organización en centros poblados y comunidades nativas y campesinas. |
| | | 2.2 | Fomentar adecuados niveles de organización de los pequeños productores/as y pobladores rurales agrarios. |
| | | 2.3 | Formalización de la actividad productiva del poblador rural agrario. |
| 3. | Fortalecer un adecuado posicionamiento para la comercialización y la transformación de productos agrarios por parte de los pequeños productores/as y poblador rural. | 3.1 | Desarrollar un sistema de oferta eficiente de productos agrarios rurales para el mercado interno. |
| | | 3.2 | Capacitación a pobladores rurales en temas de comercialización y mercados. |
| 4. | Promover el adecuado manejo y conservación de los recursos naturales en los ámbitos de pobreza rural. | 4.1 | Fortalecer la gestión apropiada en el manejo de los recursos naturales (planificación, seguimiento y evaluación) en el ámbito de los pequeños productores/as. |
| | | 4.2 | Establecer un apropiado acceso al agua con fines agrarios. |
| | | 4.3 | Generar capacidades de adaptación a los efectos adversos del cambio climático (mitigación, prevención, gestión del riesgo). |
| | | 4.4 | Socialización de tecnologías modernas y tradicionales para el manejo y conservación de los recursos naturales en ámbitos de pobreza y pobreza extrema. |
| 5. | Promover el fortalecimiento institucional gubernamental y privado para gestionar inversiones productivas e Incentivar la productividad del productor agrario en zonas de pobreza y extrema pobreza. | 5.1 | Consolidación de los diferentes programas públicos con el fin de ampliar, fortalecer y desarrollar capacidades y temas relacionados a la comercialización de los productos agropecuarios que produce el poblador agrario. |
| | | 5.2 | Otorgar suficiente capacidad gubernamental para la gestión del desarrollo productivo. |
| | | 5.3 | Suficiente inversión pública en infraestructura productiva en ámbitos de pobreza rural. |

Figura 37. Políticas específicas a nivel de los cuatro pilares de desarrollo. Pilar: Inclusión Tomado de: —PlanEstratégico Secotrial Multianual 2012-2016” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2012. Recuperado de http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/pesem2012-2016.pdf

Organización

La actual estructura orgánica (ver Figura 38) y funciones del Ministerio de Agricultura y Riego son producto de un proceso de reorganización institucional ocurrida en el año 2008 aprobada mediante la siguiente normatividad:

- Decreto Legislativo N° 997, que aprobó la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura (marzo del 2008).
- Decreto Supremo N° 031-2008-AG, que aprobó el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura (diciembre del 2008).

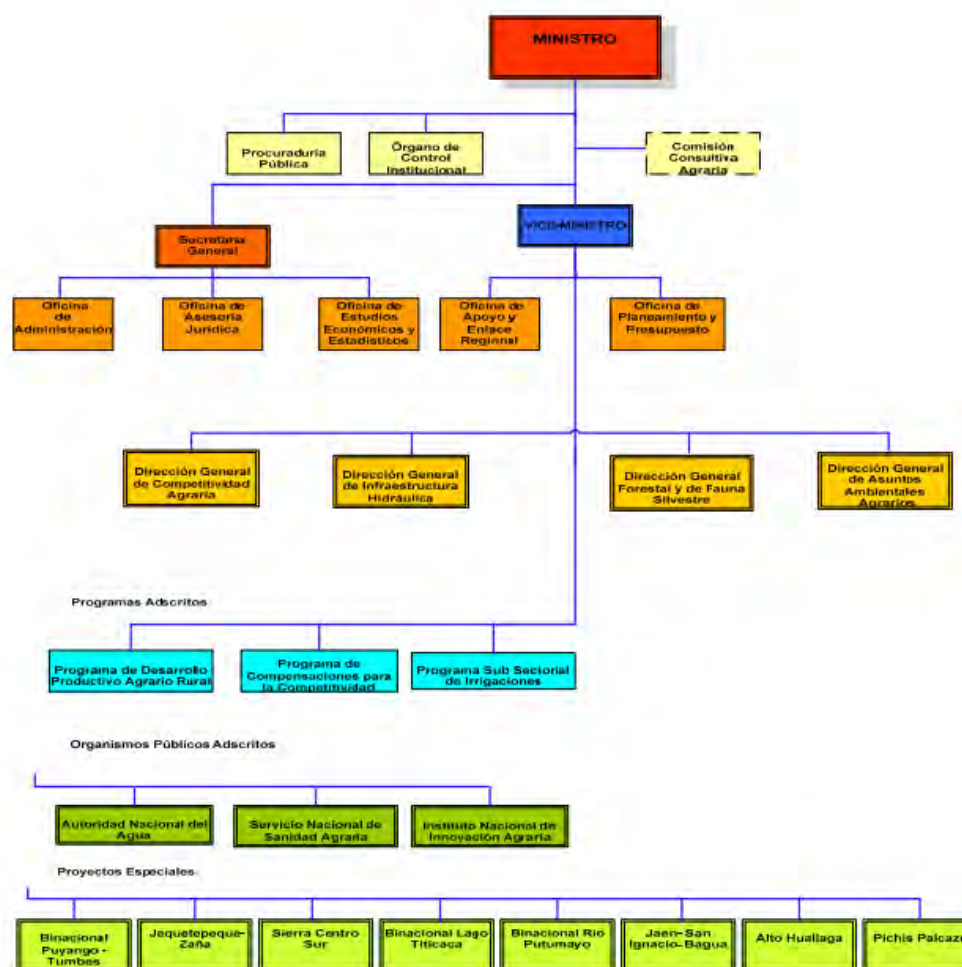


Figura 38. Estructura Orgánica del MINAGRI.

Tomado de: —Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2012. Recuperado de

http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/pesem2012-2016.pdf

Cabe destacar dentro de este organigrama a los cuatro organismos públicos adscritos al MINAGRI: (a) Autoridad Nacional del Agua (ANA), (b) Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), (c) Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) y (d) Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR). El ANA es el ente rector y máxima autoridad técnico-normativa del Sistema Nacional de Gestión de los Recursos Hídricos (ANA, 2015). El SENASA es la autoridad nacional encargada de proteger y mejorar la sanidad agraria; promoviendo y controlando la calidad de insumos, la producción orgánica y la inocuidad agroalimentaria; para el desarrollo sostenible y competitivo del sector agrario (SENASA, 2015). El INIA es el ente responsable de diseñar y ejecutar la estrategia nacional de innovación agraria (INIA, 2015). Finalmente el SERFOR se encarga de gestionar el patrimonio forestal y de fauna silvestre con estándares de calidad y servicios de clase mundial.

Ahora, en términos de empresas privadas la orientación del negocio se encuentra principalmente hacia la exportación. En el comercio agroindustrial, es relevante poner en contexto el status de las exportaciones tanto de los productos tradicionales como de los no tradicionales. Al cierre del 2013, las exportaciones de Agro Tradicionales representaron el 20% de participación del total de los productos exportados en el sector. Sin embargo, su valor disminuyó en 32 % con respecto al 2012, siendo el principal producto generador de esta caída el café, que sufrió una disminución del 32% de las exportaciones, con un 32% menos para café en grano y 87% menos para café tostado sin descafeinar.

Por su parte, las exportaciones de Agro No Tradicionales representaron el 80% de participación del total de los productos exportados en el sector en el año 2013, viéndose un incremento de 10 % en valor con relación al 2012. De hecho, si se analiza en detalle a las principales empresas, en la Tabla 7 se presenta el top 10 de entidades agro tradicionales, mientras que en la Tabla 8 se muestra el ranking para las no tradicionales.

Por otro lado, en cuanto al tema de los agricultores es donde se encuentra la más grande oportunidad, dado que existe una gran atomización de este mercado. La agricultura peruana en general, constituye una economía de parceleros donde el 85% de los agricultores tiene parcelas menores de 10 hectáreas, predominando unidades productivas entre 3 y 10 hectáreas. Adicionalmente, se presenta un problema de planificación, el mismo que genera un consecuente desorden en la producción afectando la rentabilidad y competitividad de los agricultores. Esto debido a que existe una ausencia de sistema de mercados mayoristas y una falta de estructura vial adecuada, que devienen en altos costos de comercialización (MINAGRI, 2015).

Tabla 7
Ranking de Empresas Agro Tradicionales

| RAZON SOCIAL | FOB (US\$) 2013 |
|--------------------------------------|----------------------------|
| PERALES HUANCARUNA S.A.C. | 145.741.329 |
| COMERCIO & CIA SA | 85.745.314 |
| OUTSPAN PERU S.A.C. | 59.275.733 |
| CIA.INTERNACIONAL DEL CAFE S.A.C. | 49.280.102 |
| PROCESADORA DEL SUR S.A. | 40.893.208 |
| CAFETALERA AMAZONICA SAC | 34.429.528 |
| EXPORTADORA ROMEX S.A. | 28.740.457 |
| COCLA LTDA. N° 281 | 25.293.806 |
| CASA GRANDE SOCIEDAD ANONIMA ABIERTA | 24.999.469 |
| CARTAVIO SOCIEDAD ANONIMA ABIERTA | 22.563.109 |

Nota. Adaptado de “Desarrollo del Comercio Exterior Agroexportador,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo (PROMPERU), 2013. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo%20Sector%20Agroindustrial%202013.pdf>

Actualmente el AGAP está conformado por 7 gremios productores agroexportadores consolidados en la Tabla 9, los cuales están compuestos por alrededor de 350 empresas con más de 45,000 Has cultivadas que superaron en el 2014 los 1,500 millones de dólares en exportaciones. En adición a este gremio de gremios es importante resaltar a los gremios del cacao (APPCacao) que representa a más de 15,000 productores distribuidos en 20 organizaciones que trabajan con 30,000 Has (APPCacao, s.f) y al gremio de café denominado Junta del Café que agremia a 56 organizaciones con alrededor de 70000 familias socias (Junta del Café, 2015).

Tabla 8
Ranking de Empresas Agro No Tradicionales

| RAZON SOCIAL | FOB (US\$) 2013 |
|--------------------------------------|----------------------------|
| CAMPOSOL S.A. | 179'908,664 |
| ALICORP S.A. | 152'242,271 |
| DANPER TRUJILLO S.A.C. | 104'530,053 |
| GLORIA S.A. | 101'654,143 |
| COMPPEJO INDUSTRIAL BETA S.A. | 98'438,981 |
| SOCIEDAD AGRICOLA VIRU S.A. | 87'211,414 |
| SOCIEDAD AGRÍCOLA DROKASA S.A. | 63'655,841 |
| GANDULES INC S.A.C. | 52'650,721 |
| CONSORCIO DE PRODUCTOS DE FRUTA S.A. | 50'446,838 |
| EL PEDREGAL S.A. | 49'620,594 |

Nota. Adaptado de “Desarrollo del Comercio Exterior Agroexportador,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo (PROMPERU), 2013. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo%20Sector%20Agroindustrial%202013.pdf>

Tabla 9
Gremios Incluidos en el AGAP

| Nombres de los Gremios Productores Agro Exportadores |
|--|
| Asociación de Productores de Cítricos del Perú /PROCITRUS |
| Asociación de Productores de Palta Hass del Perú/PROHASS |
| Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú/PROVID |
| Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango/APEM |
| Instituto Peruano del Espárrago y Hortalizas/IPEH |
| Asociación de Productores de Granada del Perú/PROGRANADA |
| Asociación de Productores de Arándanos del Perú/PROARANDANOS |

Nota. Adaptado de “Desarrollo del Comercio Exterior Agroexportador,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo (PROMPERU), 2013. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo%20Sector%20Agroindustrial%202013.pdf>

Sin embargo, existen algunas iniciativas en el sector que podrían aprovecharse como vehículo de mejora para la inclusión del agricultor independiente. Este es el caso de la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), cuyo objetivo central es convertirse en la entidad gremial que promueva el desarrollo del sector agrario nacional, buscando mejorar la competitividad del mismo. De la misma forma, busca promover la producción y la agroexportación dentro de un marco jurídico inclusivo y estable,

representando además al sector agrario ante instituciones públicas y privadas, tanto nacionales como extranjeras. Más aún, dirige también sus esfuerzos a robustecer la imagen del Perú como importante proveedor mundial de productos agrícolas de calidad, participando en ferias y eventos internacionales, y apoyando al SENASA en las negociaciones fitosanitarias con los países con lo que se tiene acuerdos de comercialización firmados (AGAP, 2014).

Si bien es cierto, la creación y acción de AGAP permite percibir una referencia positiva hacia una mejor gestión del sector, aún persiste un problema de fondo que es la coordinación entre todas las partes. Hay una desarticulación entre los tres niveles de gobierno mencionados, los gremios y la sociedad civil, lo cual evita que se mejoren las capacidades, tanto instaladas como operativas, en el ámbito regional y local. De la misma manera, hace falta una mayor coordinación entre el Ministerio de Agricultura con los demás ministerios e instituciones relacionados al agro, tales como PRODUCE, MINCETUR, gremios, instituciones académicas, ente otros. (MINAGRI, 2012)

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Dentro del análisis, la variable del Marketing corresponde a la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios. Para tal fin, es relevante identificar dentro del sector el enfoque estratégico que se tiene para cada una de las variables del marketing mix, compuestas por las 4Ps: producto, precio, plaza y promoción.

Producto. Tal y como se presentó previamente, el mercado agroalimentario está compuesto principalmente por dos tipos de producto: los tradicionales y los no tradicionales. Dentro de los principales productos del sector se encuentran el café y el azúcar, mientras que para los no tradicionales, se observan la uva, el espárrago, la palta, el mango, entre otros. En

la Figura siguiente, se aprecia claramente la proporción de ambos, así como el desempeño de cada uno de los productos al cierre del año 2013:

| PRODUCTO | 2012 | 2,013 | Var. % | Part. % |
|--------------------------------------|----------------------|----------------------|-------------|-------------|
| Café | 1,023,607,887 | 697,429,974 | -32% | 18% |
| Azúcar | 43,080,257 | 55,617,370 | 29% | 1% |
| Resto | 28,117,020 | 33,484,659 | 19% | 1% |
| TOTAL TRADICIONAL | 1,094,805,164 | 786,532,003 | -28% | 20% |
| Uva | 366,283,497 | 440,074,821 | 20% | 11% |
| Esparrago Fresco | 342,538,650 | 408,471,906 | 19% | 10% |
| Capsicum | 257,875,717 | 229,916,636 | -11% | 6% |
| Palta | 160,842,531 | 201,993,812 | 26% | 5% |
| Mango | 156,770,948 | 186,136,534 | 19% | 5% |
| Cacao | 108,606,013 | 134,994,581 | 24% | 3% |
| Alcachofa (distintas presentaciones) | 142,158,218 | 109,592,592 | -23% | 3% |
| Leche | 112,406,005 | 107,906,704 | -4% | 3% |
| Banano | 88,927,019 | 93,442,090 | 5% | 2% |
| Resto | 1,120,930,674 | 1,242,179,103 | 11% | 32% |
| TOTAL NO TRADICIONAL | 2,857,339,272 | 3,154,708,779 | 10% | 80% |
| TOTAL GENERAL | 3,952,144,436 | 3,941,240,782 | 0% | 100% |

Figura 39. Productos Exportados.

Tomado de —Desarrollo del Comercio Exterior Agroexportador,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo (PROMPERU), 2013. Recuperado de <http://www.siiicex.gob.pe/siiicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo%20Sector%20Agroindustrial%202013.pdf>

La Figura 39 muestra claramente la importancia comercial de los productos no tradicionales, los mismos que concentran la mayor parte de la exportación. Cabe resaltar, que estas exportaciones agro no tradicionales incluyen diversas presentaciones como productos frescos, procesados, congelados, capsicum, cacao y sus derivados, y orgánicos (PROMPERU, 2013).

De la misma forma, otro de los factores que potencia al país son las condiciones geográficas que poseen, las mismas que lo hacen tener una capacidad única de abastecimiento con disponibilidad de productos agrícolas para todo el año. En este sentido, en la Figura a continuación se presenta el calendario de exportación que tiene el Perú.

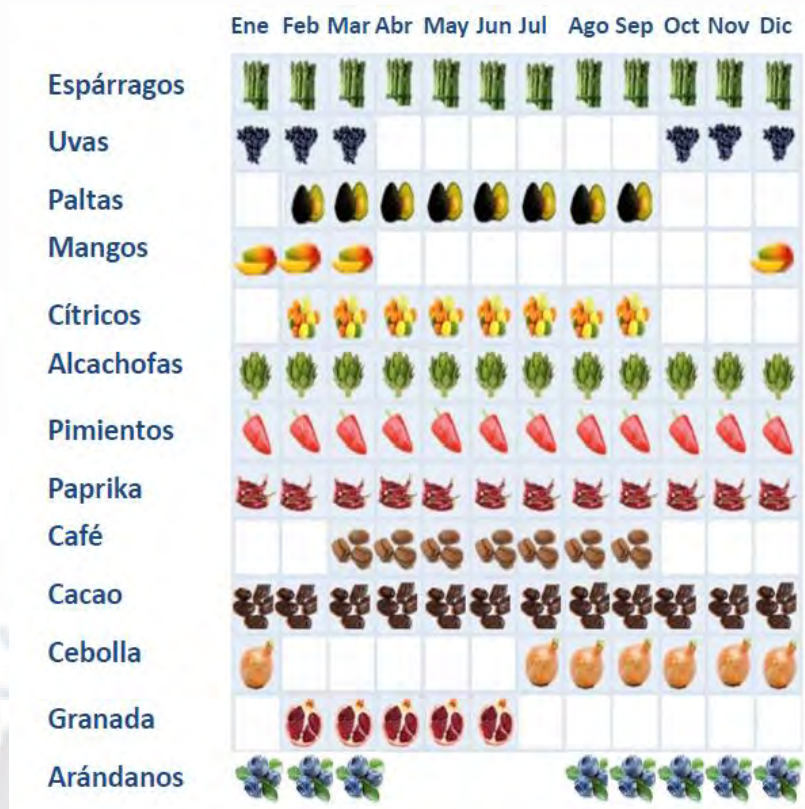


Figura 40. Calendario de Exportación.

Tomado de "Obstáculos a la agroexportación" por Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), 2014. Recuperado de

http://www.comexperu.org.pe/media/files/foro/Foro_20141204%5CPresentaci%C3%B3n%20de%20la%20Sra.%20Ana%20Mar%C3%ADa%20Deustua.pdf

Precio. En lo que se refiere a esta variable hay que considerar principalmente dos factores que tienen impacto sobre este: la caída en el precio internacional de los productos tradicionales y las fluctuaciones en el tipo de cambio. El primer factor, tiene su origen en la naturaleza misma del producto, el cual al ser clasificados como bienes commodities dependen del mercado internacional en términos de variación de precio. El segundo caso, parte de la moneda tradicional en la que se realiza la gestión comercial exportadora, que es el dólar. En el 2014, la recuperación económica de los Estados Unidos, llevó a que se reduzca el estímulo monetario mensual que se estaba realizando, lo cual repercutió directamente en una apreciación de la moneda americana respecto al sol. Esta tendencia a la alza, impactó positivamente en los empresarios exportadores, quienes reciben ahora más soles por dólares, lo que les permite cubrir sus gastos de operación. La evolución cambiaria se puede apreciar en la Figura 41.

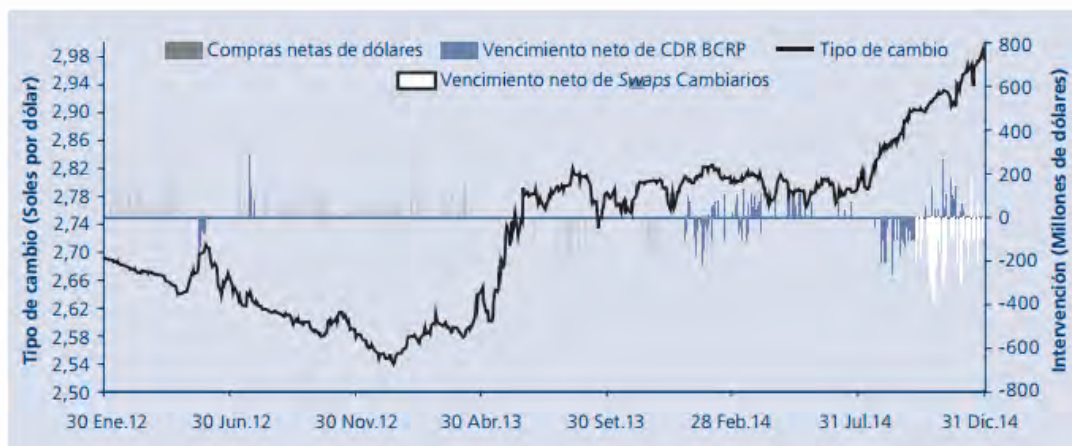


Figura 41. Tipo de Cambio Bancario Nuevo Sol/Dólar.

Tomado de “Reporte Inflación 2015” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

Promoción. En este escenario el principal actor es PROMPERU. Precisamente, la misión de esta institución es posicionar al Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, sus destinos turísticos y sus productos de exportación con valor agregado. Para tal fin, creo la marca Perú como parte de su estrategia de promoción del país en el exterior, siendo juntamente uno de sus pilares las exportaciones (PROMPERU, 2014). PROMPERU cuenta además con el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), el mismo que promueve eventos comerciales, ferias, misiones, entre otros eventos. De la misma forma, PROMPERU, a través de su página web, promociona información de exportaciones en su portal —Todos Hacemos Perú” para consulta de cualquier inversionista extranjero.

Por otra parte, es necesario realizar un análisis de la cadena de ventas de los múltiples productos de la agroindustria. En esta ruta de mercado o go to market, se encontrarán diferentes agentes tales como los exportadores, acopiadores, importadores, mayoristas, entre otros. Para efectos de ejemplificar lo expuesto, en la Figura 42 se muestra toda la ruta de comercialización para un producto no tradicional como lo es el mango.

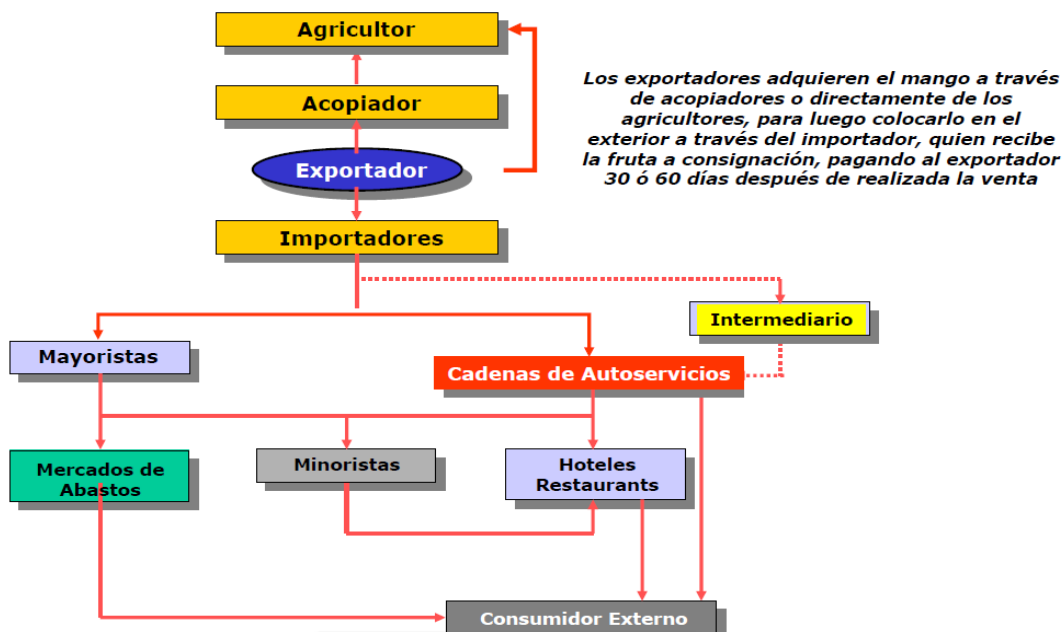


Figura 42. Cadena productiva del mango de exportación.

Tomado de “Perfil de mercado y competitividad exportadora del mango” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Mango.pdf>

4.1.3 Operaciones y logística-Infraestructura (O)

Respecto al ciclo operativo es pertinente hacer mención de las dos cadenas que lo conforman: la de cultivo/producción y la de canales comercialización. Tomando en cuenta los agentes definidos es que se considera esta división, en la medida de que cada una de ellas tiene sus propias implicancias que pueden generar efectos sobre el negocio. Desde el punto de vista del cultivo/producción, existe un gran obstáculo para el desarrollo del sector generado por la excesiva atomización de las tierras. Según cifras del III CENAGRO el 84 % de las unidades agropecuarias son menores a 10 hectáreas y han ocupado alrededor del 50% del total de la superficie (MINAGRI, 2012).

De otro lado, la carencia de una estructura bien definida dificulta un canal de comercialización, lo cual perjudica beneficios equitativos a lo largo de la cadena. Es así que, el mercado agropecuario tiene una estructura caracterizada en la que existe concentración en el proceso de comercialización, lo cual ha beneficiado en mayor medida a los intermediarios,

ya que estos agentes cuentan con mayor información y capacidad de financiamiento, principalmente para la campaña agrícola, por tanto mayor poder de negociación frente al pequeño y mediano agricultor. La imperfección se hace evidente cuando se reconoce que aún existen barreras formales e informales a la entrada a los puntos críticos de comercialización, como son los mercados mayoristas del país (MINAGRI, 2012).

En lo que refiere a infraestructura es donde aún se encuentra una gran limitante para el desarrollo del sector. De acuerdo con el Global Competitive Report 2011, la calidad de infraestructura vial, portuaria, aeroportuaria y ferroviaria del Perú es deficiente, ubicándonos por debajo de países latinoamericanos como Brasil, Argentina, Chile, Uruguay, entre otros. Asimismo, según cifras del Instituto Peruano de Economía (IPE), la brecha de la inversión en infraestructura para el periodo 2008-2018 se estima en US\$ 37,760 millones, existiendo una insuficiente provisión de servicios de salud, educación, energía eléctrica, saneamiento, así como en infraestructura vial y de comunicaciones (MINAGRI, 2012). Para asegurar un adecuado soporte para el crecimiento de la cadena de valor del sector agrario es vital tomar medidas y corregir las deficiencias mencionadas.

La cadena de valor describe el rango de actividades que son necesarias para obtener un producto o servicio, a través de los diferentes eslabones de la producción y entrega del producto a los consumidores finales. En el Perú, buena parte de la producción agrícola se encuentra en el rango de una cadena de valor simple debido al débil desarrollo de encadenamientos hacia atrás y hacia delante de la producción primaria (Biblioteca Virtual de Cooperación Internacional, s/f). Para el caso del café, la principal relación que existe entre el productor y el los exportadores se da a través de intermediarios que tradicionalmente proveen diversos insumos al productor. La Figura 43 muestra esta relación que es típica de muchos productos de la sierra y de la selva. En el Perú las cadenas de valor desarrolladas son escasas inclusive en algunos casos no son cadenas de valor nacionales sino más bien existen más de

una cadena de valor para el mismo producto. (Biblioteca Virtual de Cooperación Internacional, s/f).

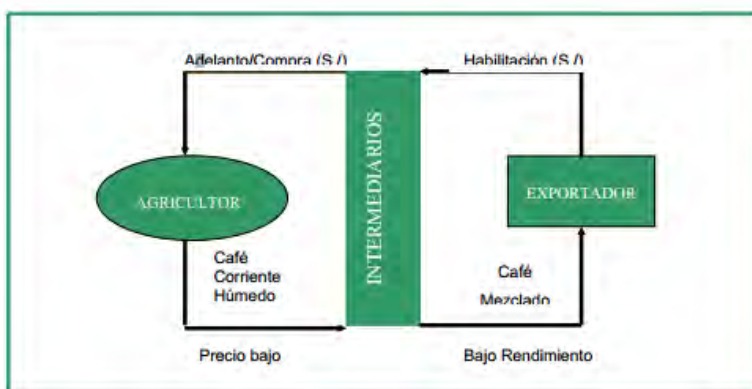


Figura 43. Cadena de Valor Simple del Café

Tomado de: —El Enfoque de Cadenas de Valor en el Desarrollo Agrario y Agroindustrial en el Perú” por Biblioteca Virtual de Cooperación Internacional, sf. Recuperado de <http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/3696/1/BVCI0003458.pdf>

Lo previamente expuesto, establece la gran oportunidad de Perú para desarrollar cadenas de valor más completas estableciendo los benchmarks adecuados respecto a otras industrias ya exitosas. Por ejemplo, Honduras, quien representa uno de los principales países productores en el mundo, cuenta con una cadena de valor que le permite seguir consolidando su posición a nivel global. En la figura 44, se observa el flujo y mapeo de actividades de la misma.

De otro lado, aún existe una gran ventana de desarrollo en que respecta a la productividad por cultivos. La agricultura muestra diferencias a nivel regional en términos de su contribución a la economía, del tamaño del empleo agrícola y de la productividad de la mano de obra, de la cartera de cultivos sembrados y de la orientación de la producción. Según el MINAGRI (como se cita en Velazco & Velazco, 2010) se pueden distinguir cuatro tipos de agriculturas en el Perú: agricultura orientada a la exportación (con alrededor de 100,000 hectáreas), agricultura extensiva con productos orientados al mercado interno (representa unas 1.2 millones de hectáreas), agricultura con potencial exportador con productos tradicionales (kiwicha, tara, sachá inchi, entre otros) y una agricultura de subsistencia

(representada por 400,000 familias). En tal sentido, es relevante mostrar los principales indicadores del sector agrario por regiones (Ver Tabla 10).

Tabla 10
Indicadores del Sector Agroalimentario

| Regiones | Contribución de la Agricultura al PBI total en la región, 2001 (%) | Contribución de la Agricultura al PBI total en la región, 2010 (%) | Tasa de crecimiento promedio anual del PBI agrícola en la región, 2001-2010 (%) | Participación de la PEA ocupada agrícola en la PEA regional (%), 2010 | Productividad del trabajo en la agricultura, 2010 (millones de nuevos soles/número de trabajadores) | Tasa de crecimiento de la productividad del trabajo en la agricultura, 2001-2010, (%) | Coefficiente de localización agrícola, 2010 |
|---------------|--|--|---|---|---|---|---|
| Tumbes | 7,5 | 8,5 | 7,6 | 12,2 | 0,0051 | 10,5 | 1,03 |
| San Martín | 27,3 | 27,4 | 6,5 | 44,2 | 0,0036 | 5,4 | 3,31 |
| Ica | 18,1 | 14,5 | 6,5 | 17,5 | 0,0130 | 12,6 | 1,75 |
| Cusco | 13,4 | 11,1 | 6,2 | 42,7 | 0,0020 | 7,4 | 1,34 |
| La Libertad | 21,9 | 19,8 | 6,1 | 26,0 | 0,0079 | 5,6 | 2,39 |
| Amazonas | 40,7 | 38,8 | 5,6 | 57,5 | 0,0036 | 4,3 | 4,68 |
| Tacna | 7,7 | 7,9 | 5,3 | 13,5 | 0,0090 | 5,9 | 0,95 |
| Arequipa | 14,8 | 12,7 | 5,2 | 14,8 | 0,0152 | 6,2 | 1,54 |
| Piura | 9,2 | 8,2 | 4,8 | 29,5 | 0,0024 | 4,0 | 1,00 |
| Lima | 3,9 | 3,3 | 4,6 | 3,1 | 0,0210 | 6,6 | 0,40 |
| Apurímac | 27,3 | 24,0 | 4,5 | 61,8 | 0,0015 | 4,5 | 2,91 |
| Puno | 17,6 | 16,7 | 4,4 | 45,6 | 0,0019 | 5,5 | 2,02 |
| Ucayali | 20,9 | 18,8 | 4,1 | 24,4 | 0,0060 | 2,4 | 2,27 |
| Cajamarca | 19,9 | 20,1 | 3,7 | 55,0 | 0,0022 | 3,2 | 2,42 |
| Loreto | 17,0 | 14,9 | 2,8 | 29,8 | 0,0039 | 1,8 | 1,80 |
| Madre de Dios | 12,1 | 8,9 | 2,7 | 21,5 | 0,0042 | -3,4 | 1,07 |
| Junín | 15,9 | 13,0 | 2,4 | 33,5 | 0,0035 | 3,3 | 1,58 |
| Ayacucho | 27,4 | 17,8 | 2,3 | 51,7 | 0,0021 | 2,7 | 2,15 |
| Ancash | 8,2 | 6,2 | 1,8 | 34,2 | 0,0021 | 3,3 | 0,74 |
| Lambayeque | 13,4 | 9,7 | 1,6 | 23,0 | 0,0035 | -0,3 | 1,18 |
| Huánuco | 29,2 | 22,5 | 1,0 | 55,4 | 0,0017 | 0,0 | 2,72 |
| Pasco | 10,9 | 9,0 | 0,8 | 41,2 | 0,0027 | -1,2 | 1,09 |
| Moquegua | 7,8 | 4,4 | -1,4 | 22,6 | 0,0051 | 0,0 | 0,53 |
| Huancavelica | 16,9 | 10,8 | -2,6 | 67,8 | 0,0010 | -2,7 | 1,30 |
| Perú | 9,8 | 8,3 | 4,2 | 25,1 | 0,0041 | 4,4 | 1,00 |

Nota. Adaptado de —Características del empleo agrícola en el Perú” por J. Velazco & J. Velazco, 2010. Recuperado de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2012-01-06.pdf>



Figura 44. Mapeo de actividades en una cadena de valor: El café en Honduras

Tomado de: —Competitividad agrícola y el desarrollo de cadenas y clusters de valor en el Perú” por G. Scott, 2011. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35839504>

4.1.4 Finanzas & Contabilidad (F)

Para D'Alessio (2012), el propósito de medir este rubro consiste en medir y calificar la asertividad de la toma de decisiones relacionadas con la posición económica financiera de la compañía y su apoyo a las estrategias que se adopten, además indica que el área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios para que la organización pueda operar. Al analizar el sector agroalimentario dentro de este acápite se encuentran diferencias sumamente marcadas entre los agentes compuestos por los campesinos y comunidades campesinas en comparación con la empresa privada. Por este motivo en las siguientes variables a evaluar se puede encontrar ausencia del agente compuesto por los productores independientes o campesinos al no contar con información documentada de sus indicadores financieros.

En la Figura 45 podemos ver los principales ratios económicos del top empresas agroindustriales del País. Se incluye el valor de las utilidades, ROE, ROA y ROI.

| SUB RK 2012 | EMPRESA | VENTAS NETAS 2012 (US\$ M.M.) | VAR. VENTAS (%) 12/11 | UTILIDAD NETA 2012 (US\$ M.M.) | VAR. UTILIDAD (%) 12/11 | ROE (%) | ROA (%) | MARGEN NETO (%) | RK 2012 |
|-------------------|--|--|--------------------------------|---|----------------------------------|------------|------------|-----------------------|------------|
| 1 | CORP. AZUCARERA DEL PERÚ Y SUB. | 572,9 | 18,1 | 91,5 | -55,9 | 8,9 | 5,0 | 14,0 | 65 |
| 2 | LOUIS DREYFUS PERÚ ⁽¹⁾ | 324,8 | -16,7 | N.D. | - | - | - | - | 117 |
| 3 | CARGILL AMERICAS PERÚ ⁽¹⁾ | 319,7 | 13,9 | N.D. | - | - | - | - | 120 |
| 4 | CONTILATIN DEL PERÚ | 317,7 | 14,6 | N.D. | - | - | - | - | 121 |
| 5 | GRUPO HUANCARUNA | 258,4 | -36,3 | N.D. | - | - | - | - | 144 |
| 6 | PALMAS DEL ESPINO S.A. Y SUBSIDIARIAS ⁽¹⁾⁽²⁾ | 231,1 | 28,4 | 38,1 | -14,6 | 7,8 | 4,9 | 16,5 | 161 |
| 7 | PERALES HUANCARUNA ⁽²⁾⁽⁴⁾⁽⁷⁾ | 230,1 | -24,8 | N.D. | - | - | - | - | 162 |
| 8 | MOLINOS & CIA. ⁽¹⁾⁽²⁾ | 191,0 | 9,7 | N.D. | - | - | - | - | 195 |
| 9 | CORPORACIÓN MISTI | 184,0 | -7,3 | 2,4 | -74,5 | 4,8 | 1,7 | 1,3 | 203 |
| 10 | CAMPOSOL ⁽²⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾ | 183,1 | 9,1 | 7,4 | -77,8 | 2,7 | 1,3 | 4,0 | 205 |

Figura 45. Protagonistas Agrícolas

Tomado de: "Un año menos dulce" por América Económica, 2013. Recuperado de http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking_500_peru_2013/sector_agroindustria.php

En el país, uno de cada diez productores agropecuarios solicitó un crédito. La mayor proporción, 65.7% fue otorgada por instituciones financieras locales y el 34.3% por Agrobanco, banca múltiple y otras fuentes de financiamiento (INEI, 2012). El 44.2% de los

créditos otorgados por las Instituciones Financieras Locales, correspondieron a Cajas Municipales, el 55.8% por las Cooperativas, Caja Rural de Ahorro y Crédito y EDPYME. De los créditos otorgados por la Banca Nacional, el 58.6% corresponde a la Banca Múltiple y el 41.4% a Agrobanco. (INEI, 2012). El 74% de los productores agropecuarios destina su crédito a la adquisición de insumos para la producción y el 9% a la compra de maquinaria pesada/equipo y herramientas. En la Figura 46 se puede apreciar mayor detalle del destino de los créditos diferenciado por regiones naturales:

| Utilización del préstamo o crédito | Total | Costa | Sierra | Selva |
|---|-------|-------|--------|-------|
| Total | 100,0 | 37,9 | 36,9 | 25,2 |
| Adquisición de insumos para la producción | 100,0 | 44,7 | 32,2 | 23,1 |
| Compra de maquinaria pesada /equipo | 100,0 | 28,8 | 44,2 | 26,9 |
| Compra de herramientas | 100,0 | 13,7 | 33,6 | 52,7 |
| Para la comercialización de sus productos | 100,0 | 15,4 | 52,1 | 32,4 |
| Otro | 100,0 | 15,3 | 56,6 | 28,1 |

Figura 46. Utilización del préstamo o crédito obtenido por región natural 2012
Tomado de: —Resultados Definitivos: IV Censo Nacional Agropecuario 2012” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Las personas que solicitaron créditos y no alcanzaron ascienden a 19,980 productores agropecuarios los que solicitaron un préstamo o crédito para la actividad agrícola o pecuaria, pero no lo obtuvieron, por las siguientes razones: falta de garantías (43.7%), por no tener título de propiedad de la tierra (14.8%), por incurrir en incumplimiento de pago de créditos anteriores (5.6%), otro (35.9%). El mayor número de productores agropecuarios que solicitaron y no obtuvieron crédito son de la Sierra (48.4%), seguidos por los conductores de la Selva (34.6%) y de la Costa (17.0%). En cuanto a las razones por la que obtuvo el crédito, destaca en todas las regiones, la falta de garantías (INEI, 2012).

De otro lado, otra fuente para complementar el análisis lo constituye el nivel de rentabilidad que se puede obtener de los cultivos. Para tal fin, el Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES) como se cita en Gorriti (2001), realizó un estudio en 10 principales valles

de la costa llegando a identificar la rentabilidades netas por hectárea, las mismas que se observan en la Tabla 11.

Sin embargo, y pese a los resultados positivos obtenidos en términos de rentabilidad neta, la agricultura empresarial peruana aún tiene muchas oportunidades en desarrollo de rentabilidad. En el mismo análisis realizado por CEPES (2001), se encontró que hay una relación directamente proporcional entre la rentabilidad y el uso de la tecnología. Para ver este impacto, en la Tabla 12 se detallan los resultados por tipos de cultivo, según aplicación de diferentes niveles de tecnología.

Tabla 11
Rentabilidad neta por hectárea por valles

| Valle | Renta Neta/Ha |
|--|---------------|
| Chincha | 11.90% |
| Cañete | 11.80% |
| Lambayeque | 11.40% |
| Olmos Motupe | 11.40% |
| Ica | 10.40% |
| Huaral | 8.20% |
| Bajo Piura | 6.60% |
| Chao Virú | 5.90% |
| San Lorenzo | 3.70% |
| Promedio ponderado por superficie | 9.40% |

Nota. Adaptado de —Rentabilidad o Supervivencia,” por J. Gorriti, 2001. Recuperado de <http://www.cepes.org.pe/debate/debate35/02-articulo-da35.pdf>

Tabla 12
Tasa de rentabilidad neta de diecisiete cultivos por nivel tecnológico

| Cultivos | Promedio ponderado | Tecnología alta | Tecnología media | Tecnología baja |
|-----------------|--------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| Ají pprika | 30% | | 30% | |
| Arroz | 27% | 37% | 24% | -2% |
| Camote | 27% | | 35% | 9% |
| Espárrago | 19% | 20% | 13% | |
| Marigold | 17% | | 17% | |
| Palta | 17% | | 17% | |
| Limón | 15% | 21% | 12% | 5% |
| Mandarina | 14% | | 14% | |
| Pallar | 14% | | | 14% |
| Mango | 14% | 19% | 11% | 10% |
| Vid | 10% | 21% | 6% | 0% |
| Papa | 9% | | 9% | 5% |
| Algodón Tanguis | 8% | | 8% | 8% |
| Caña de azúcar | 2% | | 8% | -9% |
| Maíz amarillo | -1% | 24% | 2% | -7% |
| Frijol | -3% | | | -3% |
| Algodón Pima | -17% | | -11% | -32% |

Nota. Adaptado de —Rentabilidad o Supervivencia,” por J. Gorriti, 2001. Recuperado de <http://www.cepes.org.pe/debate/debate35/02-articulo-da35.pdf>

4.1.5 Recursos Humanos & cultura (H)

Según D'Alessio (2012), el recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, moviliza a los activos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. En esta sección considerando los agentes constituidos por los campesinos y la empresa privada se evalúan las siguientes variables indicadas por D'Alessio (2012).

Competencias y certificaciones profesionales. El boom agroexportador de los últimos años está llevando cada vez en mayor medida a un aumento en la exigencia de normatividad y estándares para la agricultura y agroindustria peruana. Es así que en el año 2008 fue creada la Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios del Ministerio de Agricultura y Riego, en adelante DGAAA cuyo rol como organismo técnico asesor del sector ambiental agrario tiene la finalidad de lograr el manejo integral y sostenible de los recursos renovables, así como la protección y conservación de los ecosistemas agrarios (Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios del Ministerio de Agricultura y Riego [DGAAA], 2008).

De la misma forma el INDECOPI promueve y aprueba la generación de Normas Técnicas Peruanas de aplicación voluntaria que ayudan a definir reglas, características o directrices para actividades o resultados dentro de las cuales está la actividad agroindustrial (Indecopi, 2011). Al 2011, estaban constituidos treinta y nueve Comités Técnicos de Normalización conformados por productores, consumidores y técnicos encargados de elaborar los proyectos de Normas Técnicas Peruanas que posterior a su aprobación por los organismos de normalización son promulgadas y de voluntaria aplicación.

Adicionalmente a estos esfuerzos la empresa privada de la agro exportación participa en constantes procesos de adopción de normas y certificaciones internacionales que aporten a la generación y percepción de valor de los productos. Por ejemplo, Danper Trujillo participó

en el proceso de aplicar la normalización de las normas técnicas peruanas alcanzando un beneficio de 648,200 dólares entre el año 2007 y 2010 (FAO, 2011). Desde el lado de certificaciones internacionales empresas como Virú, con más de 7,000 hectáreas, ha alcanzado las certificaciones Fair Trade y Business Social Compliance Initiative promoviendo que su operación se realice de manera más sostenible y con visión a futuro (Gestión, 2014, 08 de Junio).

La adopción de las iniciativas antes mencionadas requiere capacitación constante en el personal de las empresas privadas dedicadas o no a la exportación. En efecto este comportamiento se está dando de manera continua en las empresas formales sin embargo es necesario tener presente que el 99.4% de los productores son personas naturales que poseen pequeños espacios de terreno y cuyos empleados son mayormente familiares no hay mayor estímulo ni control sobre la adopción de estas prácticas (INEI, 2012).

Disponibilidad y calidad de la mano de obra. El Censo Agropecuario del 2012, nos indica que la actividad agropecuaria proporciona empleo a 180,500 trabajadores permanentes y 13'867,400 trabajadores eventuales. En esta variable los productores naturales con pequeñas extensiones realizan la extracción en grupos familiares o apoyándose en los comercializadores que compran los productos en las tierras de sembrío (INEI, 2012).

El escenario para las empresas privadas es totalmente diferente, las empresas contratan gran cantidad de trabajadores durante las épocas de cosecha, llegando a valores superiores a los 16,000 trabajadores como lo tiene en planes Camposol hacia el 2017 (El Comercio, 2013, 25 de Febrero). Adicional a la disponibilidad de personal para la operación, según Juan Carlos Mathews, director de la maestría en gestión de negocios globales de la Universidad del Pacífico, el agro también tiene carencia de trabajadores en mandos medios y a nivel de gerencias (El Comercio, 2013, 25 de Febrero).

Costos laborales en relación con la industria y los competidores. En octubre del 2000 se estableció con una vigencia de 10 años la ley N° 27360 reglamentando el régimen laboral agrario, que considera una remuneración diaria no menor a S/. 16.00, siempre y cuando laboren más de 4 horas diarias en promedio, y señala que dicha remuneración incluye a la CTS y las gratificaciones de Fiestas Patrias y Navidad. La normativa agregaba que la remuneración mínima del sector agrario se actualizaba en el mismo porcentaje que los incrementos de la Remuneración Mínima Vital. (Gamero, 2012). Durante el gobierno de Alejandro Toledo se amplió la vigencia de esta norma hacia el 2021 mediante la Ley N° 28810. Si bien es cierto que el régimen laboral agrario no considera ciertos beneficios laborales del régimen común ha traído beneficios considerables para el crecimiento del empleo incentivando el desarrollo del sector agrario, coadyuvando a mejorar la rentabilidad de las empresas y a incrementar los puestos de trabajo formales en el sector (Lara, 2011).

Desde el año 2011 la política agraria vigente en nuestro país es objeto de cuestionamientos desde las esferas del gobierno y del Congreso, donde existen varios proyectos de ley que están intentando modificar la Ley de Promoción del Sector Agrario (Conexión ESAN, 2012, 17 de setiembre), si bien a la fecha no se ha realizado la modificación que involucra dotar de los beneficios de gratificaciones, CTS y vacaciones de 30 días a los trabajadores del sector agrario, las empresas privadas ya han resaltado en diferentes oportunidades que esto traería un impacto en la disminución de la inversión y haría menos competitivo al sector (El Comercio, 2013, 25 de Febrero).

Si bien el régimen laboral agrario actualmente plantea un valor mínimo de S/29.26 soles (MINTRA, 2012), el sueldo que perciben los trabajadores puede ser mayor dependiendo del nivel de la demanda asociado a la cantidad de mano de obra ubicada en la zona geográfica. Es así que en productos como café se tienen que llegar a pagar valores

superiores a los S/.50 soles para ser atractivo ante la oferta de los coccaleros (El Comercio, 2013, 25 de Febrero).

Tabla 13

Régimen Laboral General Vs Régimen Laboral Especial (Ley 27360 Promoción al sector Agrario)

| Eje temático | Régimen Laboral General (TUO del Decreto Legislativo 728) | Régimen Laboral Especial (Ley 27360 Promoción del Sector Agrario) |
|--|---|---|
| Ámbito de aplicación | Comprende —en términos generales— a todas las empresas y trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada. | Comprende a las personas naturales o jurídicas que desarrollan cultivos y/o crianzas, con excepción de la industria forestal. También se encuentran comprendidas las personas naturales o jurídicas que realicen actividades agroindustriales, siempre que utilicen productos agropecuarios. No están comprendidas las actividades agroindustriales relacionadas con el trigo, el tabaco, las semillas oleaginosas, el aceite y la cerveza. |
| Remuneración (1) | Remuneración Mínima Vital Mensual (RMV) de S/. 675 (entró en vigencia en agosto de 2011). A partir de 1 de Junio 2012 entro en vigencia la nueva remuneración mínima vital de S/. 750 | Remuneración Mínima Vital diaria: S/. 26.34 (entró en vigencia en agosto de 2011). A partir del 1 de Junio 2012 entro en vigencia la nueva remuneración mínima vital de S/. 29.26 |
| Jornada de trabajo | 8 horas diarias o 48 horas semanales. | 8 horas diarias o 48 horas semanales. |
| Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) | Una remuneración al año. | Incluida en la remuneración diaria. |
| Vacaciones | Treinta días calendario anuales de descanso vacacional. | Quince días calendario anuales de descanso vacacional. |
| Seguro Social (ESSALUD) | Aporte del empleador de 9%. | Aporte del empleador de 4%. |
| Indemnización por despido arbitrario | Una remuneración y media por cada año completo de servicios con un tope de doce (12) sueldos. Los meses y días se pagan por treintavos y dozavos. | Quince (15) remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de ciento ochenta (180) remuneraciones diarias. Las fracciones se abonan por dozavos. |

Nota. Adaptado de —Características del empleo agrícola en el Perú,” por J. Velazco y J. Velazco, 2010. Recuperado de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2012-01-06.pdf>

4.1.6 Sistemas de Información & comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicaciones brindan soporte en la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros y en la integración con los clientes y proveedores. Es necesario conocer los sistemas de información y comunicaciones que usa el sector, sus códigos de seguridad, la practicidad y versatilidad, así como el nivel de uso del recurso (D'Alessio, 2012).

Actualmente el MINAGRI pone a disposición una serie de aplicaciones que están consolidadas dentro del Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias (SIEA). Dentro de las aplicaciones indicadas se encuentran los siguientes sistemas:

- Sistema de Abastecimiento y Precios (SISAP)
- Comercio Exterior (SISCEX)
- Sistema de Agrocostos (AGROCOSTOS)
- Sistema Agrícola (SISAGRI WEB)
- Sistema Agro Hidrológico y Meteorológico (AGROHIDROMET)
- Series Históricas de Producción Agrícola - Compendio Estadístico (SISCA)
- Sistema de Intenciones de Siembra (SRIS)
- Agroaldia

Estos sistemas cubren necesidades de información para los diferentes niveles operacionales y estratégicos en los que se realiza la toma de decisiones de las empresas y productores del sector. Desde la estructura de precios de los productos en los diferentes mercados, rankings de comercio exterior, costos y requerimientos de producción diferenciados por productos agrarios, información hidrológica e información histórica desde el año 1950.

La información de los sistemas antes indicados es actualizada constantemente y presenta información real, se puede apreciar dentro de los portales información del presente

año. Es de mayor relevancia también indicar que el Sistema SISAP tiene una versión internacional, soportada por la Organización de Información de Mercados en las Américas (OIMA), que integra y detalla información del resto de países de América Latina.

Adicionalmente existen iniciativas para seguir mejorando y modernizando los sistemas de información agrario, el Banco Interamericano de Desarrollo entiende el gran potencial que tiene el país como una de las economías más pujantes de América Latina y la importancia del sector agrícola y está participando prestando dinero para el modernizar el sistema de estadísticas e introducir tecnologías de la información y comunicaciones (Gestión, 2014, 23 de Setiembre).

Del lado de las grandes empresas y grupos económicos de empresas agroexportadoras, el uso de tecnologías de la información y comunicaciones es extensivo y ayuda al soporte de la operación, control de calidad y toma de decisiones. Esta decisión está basada en el crecimiento año de las exportaciones y la necesidad de las empresas de aumentar sus ratios de rendimiento a fin de ser más competitivas con el mercado global. Los sistemas comúnmente usados por estas empresas incluyen una gran cantidad de aplicaciones tanto específicas como genéricas para el sector agroalimentario. El uso de los sistemas para el personal de las empresas privadas es cotidiano y soporta la operación, requiriendo de esta manera procesos de capacitación constante que garanticen los correctos usos y registro de información en el sistema.

4.1.7 Tecnología & Investigación y Desarrollo (T)

La inversión en tecnología e Investigación y Desarrollo (I&D) son efectuados por las organizaciones para (D'Alession, 2012):

- Desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia
- Mejorar la calidad de los productos y procesos
- Mejorar los procesos de producción

- Conseguir automatizaciones y sistemas modernos.

Como indica D'Alessio (2012), para medir el impacto de esta área es imperativo evaluar los presupuestos que se asignan para tales propósitos y los criterios empleados para su determinación. La comparación de estos presupuestos sirve para entender como las empresas están buscando generar ventajas competitivas mediante el desarrollo de nuevos productos y mejora de procesos. En el Perú el ente responsable de diseñar y ejecutar la estrategia nacional de innovación agraria es el Instituto Nacional de Innovación Agraria, organismo público adscrito al MINAGRI.

El INIA cuenta con el Programa Nacional de Innovación Agraria en Cultivo Agroindustriales a través del cual realiza proyectos que buscan atender la problemática tecnológica en los cultivos de café, cacao, algodón, caña de azúcar, stevia, palma aceitera, sacha inchi e higuerilla, todos ellos de gran importancia e impacto en las economías regionales de la costa y selva del país. Consciente de la importancia de estos cultivos para el desarrollo agrario e industrial del país, el INIA, como entidad rectora de la investigación y normatividad en el sector agrario viene ejecutando el "Plan Estratégico de Investigación e Innovación Tecnológica para el Mejoramiento de la Productividad y Competitividad de los Cultivos Agroindustriales en el Perú", con la finalidad de generar nuevas oportunidades y fortalecer las ventajas comparativas que para la competitividad poseen los cultivos agroindustriales. Se busca que la actividad de producir estos cultivos en el Perú (INIA, 2015).

Adicionalmente el INIA ha firmado dos convenios en el 2012 y en el 2013 para abrir Centros de Investigación y Desarrollo Agropecuario con gobiernos internacionales. En Julio del 2012, se suscribió el Memorándum de Entendimiento con la Administración de Desarrollo Rural de Corea (RDA). La RDA a través del Centro Kopia proveerá cooperación técnica, financiera y material para llevar adelante proyectos de desarrollo agropecuario,

entrenamiento de investigadores peruanos, así como de técnicos en transferencia de tecnologías, entre otros, para lo cual enviará a expertos e investigadores coreanos (INIA, 2012)

De la misma forma en abril del año 2013 se firmó un memorándum de entendimiento entre el MINAGRI y el Ministerio de Agricultura de China sobre Cooperación en el campo de la investigación y desarrollo en materia de ciencia y tecnología agrícolas. Los gobiernos de Perú y China son conscientes de que la ciencia y tecnología agrícolas son instrumentos fundamentales para promover el desarrollo agrícola y socioeconómico de ambos pueblos, destacando el papel que cumple la agricultura en las economías de ambos países (Gestión, 2014, 24 de setiembre).

Por otra parte, otra de los principales objetivos del INIA es el desarrollo de variedades agrícolas con la finalidad de salvaguardar la sostenibilidad de los diferentes productos con los que cuenta la industria, algunas de las cuales se pueden observar en la Tabla 14. Actualmente, cuentan con un banco de germoplasma con 35 colecciones de especies de cultivos nativos (granos andinos, raíces y tubérculos andinos, frutales andinos y amazónicos, hortalizas nativas y plantas medicinales y aromáticas) que se viene conservando en las Estaciones Experimentales de costa, sierra y selva, precisamente para la generación de estas variedades (INIA, 2014).

Tabla 14
Desarrollo de Variedades Agrícolas por el INIA

| Desarrollo de Variedades Agrícolas INIA | | | |
|---|--|---------------------------|--|
| Cultivos Andinos | Granos Andinos: Quinua, Kiwicha y Kañiwa | Cereal: Trigo y Cebada | Leguminosas de Gano: Frijol y Haba |
| Cultivos Agroindustriales | Algodón, Café, Cacao, Caña, Sacha Inchi, Higuerilla, Palma Aceitera, Stevia | | |

Nota. Adaptado de “Programas de Cultivos Nativos y Agroindustriales” por INIA, 2014.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de un negocio y a la vez ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas (D'Alessio, 2013).

En la MEFI para el sector agroalimentario, como se muestra en la Tabla 15 intervienen 13 factores determinantes de éxito, seis fortalezas y siete debilidades. A cada factor se le asignó un peso relativo en función a su incidencia en la actividad del sector. Las fortalezas presentan valores entre tres y cuatro y las debilidades entre uno y dos siendo los valores más altos para fortalezas mayores o debilidades mayores respectivamente. El puntaje más alto posible es 4.0; el más bajo posible es 1.0; y el promedio 2.5, el resultado obtenido de 2.07 indica que el sector agroalimentario en el Perú es internamente débil, sin embargo tanto las fortalezas como las debilidades son factores controlables que pueden ser manejados poniendo mayor atención a las debilidades, desarrollando estrategias internas para eliminarlas o minimizarlas (D'Alessio, 2012).

4.3 Conclusiones

Una vez revisado cada uno de los aspectos del análisis interno del sector y haber realizado la matriz MEFI, se puede concluir que la estructura organizacional que soporta y fomenta el desarrollo del sector está realizando cambios importantes orientados a buscar mayor productividad, calidad e inocuidad de los alimentos. El MINAGRI, en conjunto con sus organismos adscritos (ANA, SENASA, INIA y SERFOR), ha desplegado una serie de instituciones que permiten considerar que existe un 100% de presencia a nivel regional y 32% a nivel distrital. Sin embargo, la alta cantidad de productores con pequeñas extensiones de terreno diseminados en diferentes geografías del Perú dificulta que las políticas y estrategias de los organismos gubernamentales sean aplicadas.

En el ámbito de operaciones se encuentran las mayores debilidades del sector, el Perú tiene un reducido número de cadenas de valor estandarizadas y se realizan limitadas

actividades que agreguen valor al producto o materia prima. Adicionalmente, el uso de los recursos hídricos, suelos y tecnología es incipiente en los productores medianos y pequeños. Sin embargo, tanto el gobierno como el sector privado dedicado a la agroexportación están realizando medidas para fomentar la generación y adopción de Normas Técnicas que ayuden a realizar la actividad agrícola de manera más competitiva. Más aún, es importante aplicar las mejoras planteadas en este punto, las mismas que en términos financieros impactan positivamente la rentabilidad por hectárea de los cultivos.

Las fortalezas principales del sector radican en la alta biodiversidad del país, que permite a los productores agrícolas diversificar su oferta de productos, y en la capacidad y facilidad de obtener mano de obra dedicada al rubro de la agricultura. Ambas fortalezas deben ser potenciadas proveyendo y adoptando herramientas de tecnificación que ayuden a aumentar la productividad y el rendimiento aprovechando nuestra diversidad de recursos y mejorando los resultados de las empresas y las condiciones laborales de la población relacionada al sector.

El puntaje obtenido en la Matriz MEFI de 2.07 indica que el sector es internamente débil. Sin embargo, como indica D'Alessio (2012) las fortalezas y debilidades son factores controlables que pueden ser manejados. En este sentido, podemos evidenciar que el gobierno está haciendo los esfuerzos por mejorar el panorama del sector haciéndolo más competitivo, inclusivo y sostenible a través del fortalecimiento y ampliación de cobertura y planes estratégicos del MINAGRI y sus instituciones adscritas. De la misma manera, el sector privado y agroexportador viene presentando año a año crecimientos sostenidos que incentivan a los inversionistas a incrementar sus iniciativas de tecnificación y obtención de mayores estándares de calidad y certificaciones internacionales. Estas acciones brindan al sector un futuro promisorio que permite pensar que el Perú tiene mucho camino para seguir creciendo.

Tabla 15
Matriz de Evaluación de Factores Internos

| Factores Determinantes del éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|---|-------------|-------|-------------|
| Fortalezas | | | |
| 1. Líderes en exportación de varios productos no tradicionales. | 0.10 | 4 | 0.40 |
| 2. Crecimiento sostenido de la Agroindustria. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 3. Biodiversidad y productos únicos en determinadas épocas del año. | 0.05 | 4 | 0.20 |
| 4. Alta PEA asociada al sector. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| 5. Existencias de Sistemas de Información que soportan la toma de decisiones. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 6. Formación de Centros de Investigación y Desarrollo Agrícola para América localizadas en el Perú. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Subtotal | 0.40 | | 1.35 |
| Debilidades | | | |
| 1. Débil institucionalidad en el sector agrícola. | 0.09 | 2 | 0.20 |
| 2. Bajo nivel de Asociatividad de los productores. | 0.09 | 1 | 0.10 |
| 3. Bajo nivel de productividad y rentabilidad del sector. | 0.12 | 1 | 0.12 |
| 4. Limitado Acceso al financiamiento. | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 5. Alta fragmentación en la propiedad de las tierras de uso agrícola. | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 6. Limitado Valor Agregado de los productos. | 0.07 | 1 | 0.07 |
| 7. Ineficiente uso de los recursos. | 0.07 | 1 | 0.07 |
| Subtotal | 0.60 | | 0.72 |
| | 1.0 | | 2.07 |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

4= fortaleza mayor

3= fortaleza menor

2=debilidad menor

1= debilidad mayor

Capítulo V: Intereses del Sector Agroalimentario y Objetivos de Largo Plazo

En lo que respecta a este punto, D'Alessio (2012) indica que, luego de haber realizado las auditorías interna y externa, se deben definir los objetivos de largo plazo, los mismos que nacen de los intereses y principios cardinales de la organización. Para ello, se consideran las siguientes etapas: (a) los intereses organizacionales, (b) el potencial organizacional, (c) los principios cardinales, (d) la matriz de intereses organizacionales (MIO) y, (e) los objetivos de largo plazo.

5.1 Intereses del Sector Agroalimentario

Los intereses organizacionales parten de una adaptación de la teoría tridimensional de Hartmann y aborda aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, por lo que trata de alcanzarlos a cualquier costo (D'Alessio, 2012). Para tal fin, Nuechterlein (como se cita en D'Alessio, 2012) presenta una clasificación (Ver Tabla 10) en la que se detallan los diferentes aspectos a considerar según dos criterios: (a) Nivel de Intensidad y, (b) Interacción o relación.

Tabla 16
Clasificación de los Intereses Organizacionales

| | |
|--|---|
| Nivel de Intensidad | Vitales |
| | Si el hecho de no alcanzarlos genera daños peligrosos |
| | Es Relevante |
| Importantes | Si afecta adversamente |
| | Es importante |
| | Periféricos |
| Si sólo tiene consecuencias marginales | No es importante |
| | Interacción o Relación |
| Comunes | Posibilidad de acuerdos y alianzas |
| | Buscarlos agresivamente |
| | Opuestos |
| Imposibilidad de acuerdos y alianzas | Ingenuidad de intentarios |

Nota. Adaptado de —Eproceso estratégico: un enfoque de gerencia,» por F. A. D' Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

Considerando la existencia del estado, la empresa privada y los agricultores independientes como los tres agentes que deben impulsar el crecimiento y desarrollo del sector agroalimentario, es pertinente estructurar una propuesta organizacional que implique un impulso para todas y cada una de las partes. Es importante empezar por el manejo de un recurso vital que impacta todo el entorno de la industria, como lo es el recurso hídrico. Lo cierto es que, no se ha manejado de manera racional y equilibrada el recurso hídrico en las zonas altas de la cuenca (con altos índices de precipitación pluvial y deshielo) y la demanda en las zonas media y baja (con altos índices de desertificación y gran demanda en el caso de la vertiente del Pacífico y escasa demanda en el caso de la Vertiente del Atlántico). Esto ha generado una pérdida importante del agua, así como una mayor vulnerabilidad hacia los ciclos climáticos, que se manifiestan a través del fenómeno de El Niño y por efecto del calentamiento global (MINAGRI, 2012).

Más aún, ya se tiene definida a la ANA, como un organismo especializado adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego que se constituye como el ente rector y la máxima autoridad técnico normativa del Sistema Nacional de Gestión de Recursos Hídricos, siendo además el encargado de la elaboración del Plan Nacional de Recursos Hídricos (PNRH), el mismo que aún se encuentra en proceso de construcción (ANA, 2014).

Sin embargo, en Diciembre de 2014, durante el desarrollo de la COP20, Hanny Quispe, Especialista en Gestión de Recursos Hídricos de la Autoridad Nacional del Agua presentó la ponencia —Proyecto Manejo Integrado y Sostenible de los Recursos Hídricos Transfronterizos en la Cuenca del Río Amazonas- GEF Amazonas”. Con una inversión de 52.2 millones de dólares el objetivo del proyecto es fortalecer el marco institucional para planificar y ejecutar actividades de protección y gestión de recursos hídricos de la cuenca Amazónica. Esto involucra el acuerdo entre ocho países, que son Perú, Brasil, Colombia, Bolivia, Ecuador, Venezuela, Guyana y Surinam (COP20, 2014).

Por otro lado, otro de los puntos vitales y de interacción común es el referente a la apertura comercial con mercados como el norteamericano, europeo y sudamericano. Tanto en productos tradicionales (ver Figura 47) como en No Tradicionales (ver Figura 48), estas rutas concentran el 83% y 86% de las exportaciones respectivamente.



Figura 47. Distribución de Mercados Agro Tradicionales 2013.
Tomado de “Desarrollo del Comercio Exterior Agroexportador, Informe anual 2013” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2013. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo%20Sector%20Agroindustrial%202013.pdf>

De la misma forma, otra de las iniciativas que puede emprender el Perú son alianzas con países exportadores fuertes como México para complementarse y aprovechar ambos, por ejemplo, la exportación de paltas al mercado Chino. Según Francisco González, Director General de ProMéxico, es importante alcanzar esta complementariedad para aprovechar las ventanas de producción que tiene Perú, que de acuerdo con la asociación de productores de

palta hass del Perú (ProHass), es el único país del mundo que puede exportar palta en primavera y verano (Andina, 2014).

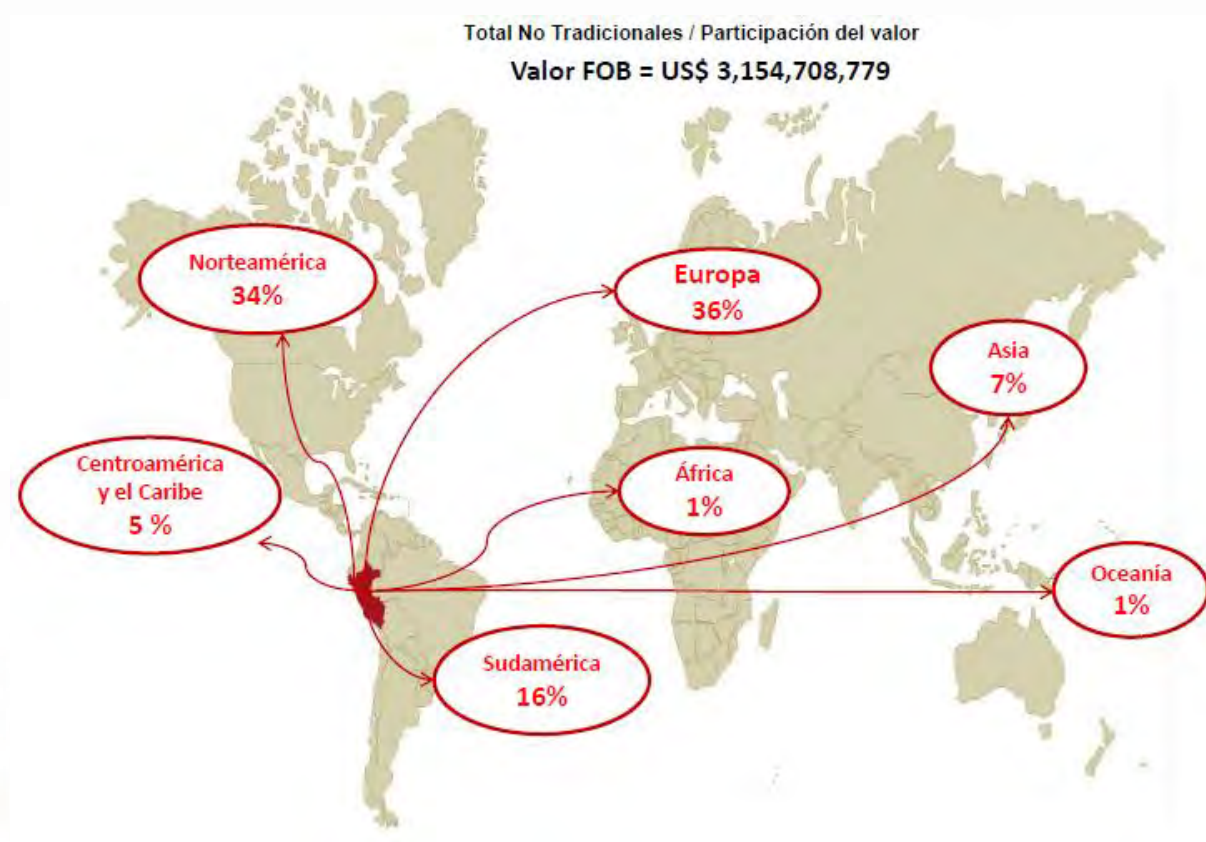


Figura 48. Distribución de Mercados Agro No Tradicionales 2013.

Tomado de “Desarrollo del Comercio Exterior Agroexportador, Informe anual 2013” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2013. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo%20Sector%20Agroindustrial%202013.pdf>

5.2 Potencial del Sector Agroalimentario

Como se ya observó previamente, el Perú cuenta con un potencial geográfico único que lo convierte no sólo en una múltiple fuente de recursos sino también en una sólida plataforma comercial con los principales mercados. Es evidente que los tres agentes pueden aprovechar estas importantes herramientas para crecer y potencializarse en conjunto. Así, para ambas perspectivas es fundamental considerar un factor positivo como la inversión, que

les permita aprovechar mejor esos recursos y continuar estableciendo vínculos comerciales relevantes.

Desde este punto de vista, el estado está ya ha iniciado trabajos para apoyar ambos flancos. En lo que respecta la inversión interna, a través del MINAGRI, se ha ya definido un Plan de Gestión de Riesgo y Adaptación al Cambio Climático, destinando un presupuesto de S/. 1,950 millones hasta el 2021. Dentro de los aspectos centrales incluidos en el Plan es el manejo de los recursos naturales, que involucra el adecuado manejo del agua, pastos, conservación de suelos, manejo forestal con la finalidad de reducir el impacto de las heladas, sequías e inundaciones. De la misma manera, se consideran la construcción de defensas ribereñas y encauzamiento de ríos para reducir riesgo de inundaciones, así como el funcionamiento de reservorios, que permitan la regulación del recurso hídrico y reducir riesgo de inundaciones y sequías. (MINAGRI, 2014).

Igualmente, otro de los mecanismos que está emprendiendo el país, que a la vez incrementa su potencial, es la apertura para hacer negocios con otros países. Según Pro inversión (2014), el Perú ocupó el segundo lugar en el ranking regional (ver Figura 49) en mejoramiento de las regulaciones de negocios en Sudamérica, lo cual representa un fuerte atractivo para la inversión externa. Aquí, es importante destacar que quien ocupó el primer lugar es el principal rival, Chile, por lo que se deben mantener esfuerzos para superarlo en lo sucesivo. Es muy importante recalcar que Colombia le sigue los pasos muy de cerca al Perú, por lo que ante cualquier descuido, se podría perder ese segundo lugar.

Adicionalmente, el acceso a los mercados a través de una política de integración comercial fomenta una economía que trabaja en el proceso de globalización, representado por acuerdos comerciales vigentes, así como en proceso de negociación. (Pro Inversión, 2013)

Lo cierto es que, se puede observar que sí existe actualmente una dinámica que está promoviendo el crecimiento del potencial del País. Tanto a nivel interno como externo, se

están llevando a cabo iniciativas importantes. A partir de aquí, es vital para el Perú mantener una continuidad en los programas y proyectos, independientemente del Gobierno de turno y evitando que procedimientos excesivamente burocráticos puedan afectar su desenvolvimiento.



Figura 49. Clima favorable para la Inversión-Doing Business 2014.

Tomado de —Porqué invertir en el Perú” por ProInversión, 2014. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2014_enero.pdf

Finalmente y como ya se mencionó, la gran debilidad de Perú está en la falta de una buena infraestructura que soporte el desarrollo del sector. Esta infraestructura incluye el soporte a la producción agrícola (irrigación, energía, vías de comunicación, almacenamiento) que asegure un comercio e intercambio eficiente (telecomunicaciones, mercados), que agregue valor (instalaciones de procesamiento y empaque) y que permita el movimiento rápido y eficiente de la producción desde el área de producción hasta el centro de procesamiento y/o mercados mayoristas (vías de comunicación, centros de acopio).

En general, en el Perú, la brecha en infraestructura básica y productiva es muy grande, pues faltan carreteras, reservorios, canales de riego, telecomunicaciones, energía, drenaje, laboratorios de mejoramiento genético, entre otros. Según estimaciones del Instituto Peruano de Economía, la brecha de infraestructura en el país es de más de \$ 20 mil millones de

dólares. En relación a otros países de la región, Perú tiene una escasa dotación vial, que brinda acceso solo al 30% de la población nacional y al 90% de los centros urbanos del país. Más aún, gran parte de la red se encuentra en mal estado, agravado por la accidentada topografía y los eventos climáticos. (Libélula, 2011)

5.3 Principios Cardinales del Sector Agroalimentario

Según D'Alessio (2012), los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno. Tomando como referencia a Hartmann, menciona cuatro principios a considerar: (a) la influencia de las terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de intereses y, (d) la conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. En los países latinoamericanos, un gran porcentaje de la población es dependiente de la Agricultura, y porcentajes relativamente altos del PBI, así como las ganancias de la exportación derivan de los agronegocios o de fuentes agroindustriales (FAO, 2013). Esta premisa es relevante, en la medida que establece la importancia de las actividades provenientes del agro para las economías latinoamericanas.

Por otro lado, y durante muchos años, Latinoamérica ha fomentado mercados subregionales comunes, empezando con el tratado de Cartagena en 1960, el pacto andino, que inició en 1970 con Ecuador, Colombia, Perú, Chile y Bolivia. De la misma forma, se encuentra el mercado común del Sur, que fue creado en 1995, y que cuenta con la participación de Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela, siendo además un importante socio comercial de la Unión Europea. Bajo este contexto, los acuerdos comerciales actúan como un componente que posibilita entornos favorables, estimulando el comercio entre los diferentes miembros de cada país, entre la región y más allá de ella. Por ejemplo, en Argentina y Chile los gobiernos han promovido el desarrollo sectores y subsectores específicos para favorecer el entorno de los agro negocios y las agroindustrias. En

ambos países, se han introducido reformas institucionales y fiscales, ampliando a su vez su capacidad de identificar y dirigirse hacia mercados de exportación en los sectores de leche, carne y vino. Este modelo estratégico, le ha permitido a Chile expandir su industria de agro negocios rápidamente, convirtiéndolo en una de las economías más prometedoras de la Región. Otra gran iniciativa a nivel sector agroalimentario fue liderada por Brasil, cuyo plan de incentivos para los pequeños agricultores incluye condiciones de financiamiento favorables, relacionándolo además con mercados institucionales como los programas de almuerzo escolar, quienes compran a familias agrícolas, lo cual ha contribuido fuertemente a la inclusión de los pequeños agricultores en las cadenas de valor agroalimentarias (FAO, 2013).

Lazos pasados y presentes. Definitivamente en este aspecto hay que destacar la evolución que han tenido las relaciones exteriores con el principal competidor que es Chile. Si bien es cierto, el precedente bélico que se ha tenido con el país del Sur sentó una serie de limitaciones en términos de apertura, en los últimos años se han venido mejorando las vías de acceso con el vecino país. En el plano económico comercial, la relación bilateral entre Chile y Perú estuvo regida desde el 1 de julio de 1998 hasta el 28 de febrero de 2009 por el Acuerdo de Complementación Económica N° 38 (ACE 38), suscrito en el marco de la ALADI. Posterior a ello, el 22 de agosto de 2006 se suscribió el Acuerdo de Libre Comercio (ALC) entre ambos países, el cual constituye el Tercer protocolo Adicional al ACE 38, entrando en vigencia el 1 de marzo de 2009.

El ALC constituye un avance sustantivo en relación al ACE 38 al profundizar y/o actualizar disciplinas pactadas en áreas como Normas de Origen, Facilitación del Comercio, Obstáculos Técnicos al Comercio, Normas Sanitarias y Fitosanitarias, Asuntos Aduaneros, Entrada Temporal de Personas de Negocios y Defensa Comercial. Además incorporó un capítulo de Solución de Diferencias que recoge los avances internacionales en la materia, lo

cual deriva en una resolución más expedita de cualquier eventual diferencia (DIRECON, 2013). Este marco, se ve complementado a su vez por la firma del Acuerdo de Alianza Pacífico, que involucra a Colombia, Chile, México y Perú, el mismo que provee la estructura jurídica necesaria para generar un espacio de integración política, económica y comercial que ofrezca a los agentes económicos un marco jurídico previsible para el desarrollo del comercio de bienes, servicios e inversión; consolidándose además como una plataforma hacia otras regiones de Asia Pacífico (MINCETUR, 2014).

Contrabalance de Intereses. La apertura de mercados aplicada en la actualidad para fines comerciales implica un mayor riesgo para la presentación de diferentes conflictos de interés. Sin embargo, hay que destacar que las negociaciones que se realizan se encuentran bajo el marco de la firma de un Tratado de Libre Comercio (TLC) en el cual se estipulan medidas que favorecen el largo plazo y la integración.

Conservación de los Enemigos. Para este caso, como bien se mencionó la principal amenaza de competencia se encuentra representada por Chile. Sin embargo, los acuerdos de Libre Comercio y Alianza del Pacífico en la que se encuentran involucrados ambos países favorecen la interacción sobre el conflicto. No obstante, dentro del marco del acuerdo de Alianza Pacífico, aún existen temas pendientes de negociación referentes a las compras públicas, servicios financieros, entre otros, que constituyen un gran reto para dar continuidad a las labores establecidas por la Comisión de Libre Comercio de Chile y a los varios comités encargados de facilitar la comunicación entre las partes. (DIRECON, 2013)

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

D'Alessio (2012), señala que los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite; son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo, los cuales varían según el tipo de organización. La MIO debe incluir a los competidores actuales,

sustitutos y entrantes; así como también el nivel de intensidad (vital, importante o periférico), dependiendo de cuan agresiva es la competencia.

Tabla 17
Matriz de Intereses de la Organización

| Interés Nacional | Vital | Importante | Periférico |
|---|-----------------------------|-----------------------------------|------------|
| Crecimiento de las exportaciones (Ventas) | USA China UE India | (México) Brasil | (Chile) |
| Beneficio / Rentabilidad / Productividad | USA China | (Chile) (México) | |
| Mejorar posición competitiva | USA China | Brasil | (Chile) |
| Crecimiento de los Activos (infraestructura) | Israel USA Brasil | (Chile) (Bolivia) (Ecuador) | |
| Sustentabilidad | UE USA China | | |

Nota. Adaptado de —El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson. Sin paréntesis intereses comunes; Con paréntesis intereses opuestos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son los objetivos estratégicos; y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las mismas que conducen hacia la visión establecida. Es clave que el horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias mantenga coherencia con la visión (D’ Alessio, 2012). Por tal motivo y con la finalidad de iniciar la elaboración de los objetivos con precisión se cita la visión establecida para el sector:

Visión. Para el año 2025 el sector agroalimentario del Perú consolidará su posición en la exportación de productos tradicionales y su liderazgo en los no tradicionales, con valor agregado, altos estándares de calidad, agricultores organizados, con alto índice de productividad, usando tecnología de punta y con un enfoque de desarrollo sostenible.

Partiendo de lo previamente expuesto, los siguientes serían los objetivos a desarrollar:

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1): Para el 2025, mantener una posición de liderazgo en la exportación de productos agrícolas no tradicionales ubicándonos entre los cinco primeros exportadores de Uvas de mesa, Paltas, Quinoa, Espárragos, banano orgánico, cacao y arándanos. Al 2015, El Perú posee la quinta posición en Uvas de mesa, la segunda en Paltas y Quinoa, la primera en espárragos y la tercera en banano orgánico.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2): Para el 2025, duplicar el volumen de exportación de productos agrícolas tradicionales de los US\$ 843 millones exportados en el año 2014 a US\$ 1,686 millones.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3): Para el 2025, incrementar el porcentaje de productos con valor agregado en relación al total del sector al 20%, representando un valor de US\$ 1,000 millones. Se estima un valor actual de 12% y el cual asciende US\$ 600 millones compuesto por la exportación de productos orgánicos y conservados con valores al 2014.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4): Para el 2025, incrementar en 3% anual el porcentaje de asociatividad de los productores al 60%. El nivel de asociatividad actual de los productores según el Censo Nacional Agropecuario 2012 es de 29.6%.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5): Para el 2025, desarrollar en el sector agroalimentario proyectos que mejoren la productividad de 0.0041 a 0.0060 nuevos soles/trabajador.

Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP6): Incrementar hacia el 2025 de 131,000 a 500,000 el número de hectáreas bajo sistemas de riego usando tecnología de punta.

Objetivo de Largo Plazo 7 (OLP7): Para el 2025 mantener el cumplimiento de las normas sanitarias, fitosanitarias, inocuidad y calidad establecidas por DIGESA y SENASA.

Objetivo Largo Plazo 8 (OLP8): Incrementar hacia el 2025 el porcentaje de productores agrarios que realizan una adecuada orientación de siembras de 11.5% a 25% sobre un total de 2.3 millones de productores.

5.6 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo establecidos se han enfocado en canalizar cada uno de los aspectos que permitirán el cumplimiento de la visión planteada, y por ende el posicionamiento del país como uno de los principales participantes en el mercado internacional agroalimentario, con un liderazgo pleno en participación de productos no tradicionales, a través del máximo aprovechamiento de la ventaja competitiva de la diversidad de climas que posee la nación, aunado a su ubicación geográfica y a la reducción de las brechas estructurales que hoy en día existen.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

D'Alessio (2012) referencia el FODA como una de las más conocidas e interesantes matrices por sus cualidades intuitivas que se exige de los analistas. Se requiere de un concienzudo razonamiento para desarrollar un serio y juicioso análisis del entorno, de la competencia, y del entorno y generar estrategias. En la Tabla 12 se presenta la Matriz FODA resultante para el sector agroalimentario del Perú.

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

Esta matriz elaborada por Dickel en 1984, se usa para determinar la postura estratégica apropiada de una organización. Posee dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva). Asimismo se forman cuatro cuadrantes cada uno asociado a una postura estratégica básica: (a) agresiva; (b) conservadora; (c) defensiva y (d) competitiva. El resultado de utilizar esta matriz indica la postura estratégica más apropiada para la organización. (D'Alessio, 2012). En la tabla 19 se pueden observar las ponderaciones realizadas para el cálculo de las dimensiones y la matriz que establecerá los parámetros de la estrategia (ver Figura 50).

De los resultados obtenidos en la Matriz, se observa que el sector agroalimentario se encuentra en el cuadrante agresivo. Según Rowe (como se cita en D'Alessio, 2012), este resultado implica explotar la posición favorable, aplicando estrategias como la diversificación concéntrica, la integración vertical o el liderazgo en costos. En tal sentido, y tomando en cuenta la buena colocación de los productos no tradicionales en los diferentes mercados, el sector agroalimentario peruano podría aprovechar el desarrollo de una diversificación concéntrica en los mercados ya existentes.

Tabla 18
Matriz FODA del sector agroalimentario

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|--|
| | 1. Líderes en exportación de varios productos no tradicionales 2. Crecimiento sostenido de la Agroindustria. 3. Biodiversidad y productos únicos en determinadas épocas del año. 4. Alta PEA asociada al sector 5. Existencias de Sistemas de Información que soportan la toma de decisiones. 6. Formación de Centros de Investigación y Desarrollo para América localizadas en el Perú. | 1. Débil institucionalidad en el sector agrícola. 2. Bajo nivel de asociatividad de los productores. 3. Bajo nivel de Productividad del sector. 4. Limitado Acceso al financiamiento. 5. Alta fragmentación en la propiedad de las tierras de uso agrícola. 6. Limitado Valor Agregado de los productos. 7. Ineficiente uso de los recursos. |
| OPORTUNIDADES | FO | DO |
| 1. Apertura del gobierno nacional al comercio internacional. | FO1 Penetrar los mercados internacionales existentes.(O1,O3,O5,F1,F3,F5) | DO1 Organizar a los agricultores. (O5, O6, D1, D2, D3, D4, D5, D7) |
| 2. Legislación que incentiva las inversiones y a los productores por parte del gobierno nacional. | FO2 Impulsar la firma de nuevos tratados de libre comercio. (O1, O3,O5,F1,F3,F5) | D02 Tecnicificar al agricultor independiente. (O6, D4, D6, D7) |
| 3. Proyección de Crecimiento de la economía mundial en especial la de Estados Unidos de América y Unión Europea. | FO3 Diversificar concéntricamente en los mercados existentes.(O1, O2, O3, O5, F1, F2, F3, F4) | DO3 Intercambiar prácticas y técnicas con los socios comerciales actuales. (O1, D3, D6, D7) |
| 4. Perspectivas de crecimiento de la economía nacional. | FO4 Capacitar a los agricultores (O2, O4, O6, F4, F5, F6) | DO4 Generar Valor Agregado. (O2, O3, O4, D6) |
| 5. Amplia extensión de tierras y multidiversidad de climas para el cultivo. | FO5 Invertir en tecnología de punta. (O1, O3, O5, F2, F5, F6) | D05 Atraer la inversión extranjera (O1, O3, O5, D3, D4, D6, D7) |
| 6. Política de inclusión como eje del gobierno | | |
| AMENAZAS | FA | DA |
| 1. Presencia de proteccionismo por parte de diversos países, con medidas arancelarias, sanitarias y fitosanitarias exigentes. | FA1 Mejorar la institucionalidad del sector agroalimentario. (A2, F2, F5) | DA1 Incrementar la Productividad (A3, A6, A8, D3, D5, D7) |
| 2. Fraccionamiento excesivo de la representación política de los partidos y fortalecimiento de los movimientos regionales. | FA2 Incrementar la producción de cultivos más rentables. (A3, A4, A5, F3, F6) | DA2 Establecer Alianzas Sector Privado - Agricultores. (A6, A8, D1, D2, D4, D7) |
| 3. Revisión a la baja de la proyección de los precios internacionales de los productos agropecuarios tradicionales. | FA3 Incrementar la inversión en I + D. (A4, A7, F1, F2, F6) | DA3 Aumentar la cobertura de los organismos públicos. (A2, A6, A7, A8, D1, D4, D7) |
| 4. Proyección de desaceleración del crecimiento de la población mundial. | FA4 Invertir en el desarrollo de la infraestructura. (A5, A6, A7, A8, F2) | DA4 Crear cadenas logísticas fuertes. (A5, D2, D3, D7) |
| 5. Escasa Infraestructura. | | DA5 Mantener el cumplimiento de las normas sanitarias y fitosanitarias. (A1, A7, D1, D3) |
| 6. Índice de pobreza en el país. | FA5 Financiar a los Agricultores. (F1, F2, F3, F6,A6, A7, A8) | |
| 7. Vulnerabilidad del país ante fenómenos naturales, entre ellos del fenómeno del niño. | FA6 Mejorar las condiciones laborales de los agricultores. (F2, F4, A6, A8) | DA6 Conservar el medio ambiente. (A1, A8, D5, D7) |
| 8. Clima de conflictividad social en el país. | | DA7 Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos naturales. (A3, A7, D3, D7) |

Nota. Adaptado de —Eproceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson.

Tabla 19

Ponderación de los factores relativos a la Industria y a la Organización

| Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) | | Valor | Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) | | Valor |
|---|--|---------|--|--|-------|
| 1. Cambios tecnológicos | | 4 | 1. Retorno en la inversión | | 3 |
| 2. Tasa de inflación | | 5 | 2. Apalancamiento | | 3 |
| 3. Variabilidad de la demanda | | 5 | 3. Liquidez | | 2 |
| 4. Rango de precios de productos competitivos | | 5 | 4. Capital requerido versus capital disponible | | 3 |
| 5. Barreras de entrada al mercado | | 5 | 5. Flujo de caja | | 3 |
| 6. Rivalidad/presión competitiva | | 2 | 6. Facilidad de salida del mercado | | 3 |
| 7. Elasticidad de precios de la demanda | | 3 | 7. Riesgo involucrado en el negocio | | 3 |
| 8. Presión de los productos sustitutos | | 3 | 8. Rotación de inventarios | | 3 |
| | | | 9. Economías de escala y de experiencia | | 3 |
| Promedio | | 2.00 | Promedio | | 2.889 |
| Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) | | Valor | Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) | | Valor |
| 1. Potencial de crecimiento | | 5 | 1. Participación de mercado internacional | | |
| 2. Potencial de utilidades | | 5 | 2. Calidad del producto | | |
| 3. Estabilidad financiera | | 3 | 3. Ciclo de vida del productos | | |
| 4. Conocimiento tecnológico | | 3 | 4. Ciclo de reemplazo del producto | | |
| 5. Utilización de recursos | | 3 | 5. Lealtad del consumidor | | |
| 6. Intensidad de capital | | 2 | 6. Utilización de la capacidad de los competidores | | |
| 7. Facilidad de entrada al mercado | | | 7. Conocimiento tecnológico | | |
| 8. Productividad/utilización de la capacidad | | | 8. Integración vertical | | |
| 9. Poder de negociación de los productores | | | 9. Velocidad de introducción de nuevos productos | | |
| Promedio | | 2.33333 | Promedio | | -6 |

Nota. Adaptado de —Eproceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson.



Figura 50. Matriz PEYEA. Adaptado de —El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson

6.3 Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz de Boston Consulting Group fue diseñada para ayudar a formular estrategias de las organizaciones multidivisionales; donde las divisiones autónomas (o unidades de negocios estratégicas) constituyen el portafolio del negocio. Estas divisiones pueden permitir que las organizaciones generen estrategias para competir en industrias diferentes o evaluar de forma separada el portafolio de productos en una unidad de negocio (D'Alessio, 2012). Para el caso del sector agroalimentario peruano, se empleó como criterio de clasificación los principales productos tradicionales y no tradicionales, cuya participación en valor y volumen constituye la mayor representatividad en términos de exportación tal como se muestra en la siguiente tabla. De esta forma, se definió la Matriz que se detalla en la Figura 53.

La Matriz BCG nos permite observar una estructura bastante consistente. Por un lado, se cuenta con productos un buen número de productos estrella cuyos niveles de rentabilidad son altos, lo que los constituye en una importante fuente de generación de caja. Más aún, un producto que inició como interrogante, como lo es la quinua, ya está trasladándose hacia el cuadrante de estrella dados sus excelentes resultados frente al principal competidor, que es Bolivia. Pese a que este último fue en el año 2013 el primer productor y exportador mundial del grano con una producción de 62,182 toneladas, de las que 35,063 fueron exportadas por un valor de USD\$ 153 millones; Perú llegó a exportar 17,527 toneladas ascendiendo un valor comercial de \$ 72 millones (Gestión, 22 de Octubre, 2014). Esto hace que del monto total exportado, Perú represente ya un sólido 38% de participación, con proyección agresiva de crecimiento, lo cual le permite hacer el salto de interrogante a estrella.

Por otro lado, al ser el Café el producto tradicional exportado más importante, y dada su gran envergadura sobre el porcentaje de tierras cultivadas para productos agrícolas, es pertinente atribuirle el rol de vaca lechera. En la mezcla de productos tradicionales representa

el 90% del total de exportación de los mismos, con un 18% de participación. Si bien es cierto, al cierre del 2013, sufrió una caída de 32% por la caída de los precios en el mercado internacional, aún representa un potencial generador de recursos que puede ayudar al crecimiento total del sector (PromPerú, 2014).

Los resultados de esta matriz permiten identificar estrategias externas alternativas intensivas. Con el café y el espárrago se puede buscar una mayor penetración en el mercado, teniendo en cuenta la demanda de los mismos y el buen precedente que ambos tienen. Para el caso de la quinua, palta, mango y uvas frescas se puede buscar el desarrollo de nuevos mercados teniendo en cuenta su potencial de cultivo y comercialización a través de nuevas rutas comerciales donde existe demanda de estos productos.

Tabla 20
Participación de las exportaciones de Productos tradicionales y no tradicionales

| PRODUCTO | 2012 | 2013 | Var. % | Part. % |
|--------------------------------------|----------------------|----------------------|---------------|----------------|
| Café | 1,023,607,887 | 697,429,974 | -32% | 18% |
| Azúcar | 43,080,257 | 55,617,370 | 29% | 1% |
| Resto | 28,117,020 | 33,484,659 | 19% | 1% |
| TOTAL TRADICIONAL | 1,094,805,164 | 786,532,003 | -28% | 20% |
| Uva | 366,283,497 | 440,074,821 | 20% | 11% |
| Espárrago Fresco | 342,538,650 | 408,471,906 | 19% | 10% |
| Capsicum | 257,875,717 | 229,916,636 | -11% | 6% |
| Palta | 160,842,531 | 201,993,812 | 26% | 5% |
| Mango | 156,770,948 | 186,136,534 | 19% | 5% |
| Cacao | 108,606,013 | 134,994,581 | 24% | 3% |
| Alcachofa (distintas presentaciones) | 142,158,218 | 109,592,592 | -23% | 3% |
| Leche | 112,406,005 | 107,906,704 | -4% | 3% |
| Banano | 88,927,019 | 93,442,090 | 5% | 2% |
| Resto | 1,120,930,674 | 1,242,179,103 | 11% | 32% |
| TOTAL NO TRADICIONAL | 2,857,339,272 | 3,154,708,779 | 10% | 80% |
| TOTAL GENERAL | 3,952,144,436 | 3,941,240,782 | 0% | 100% |

Nota. Adaptado de —Eproceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson.

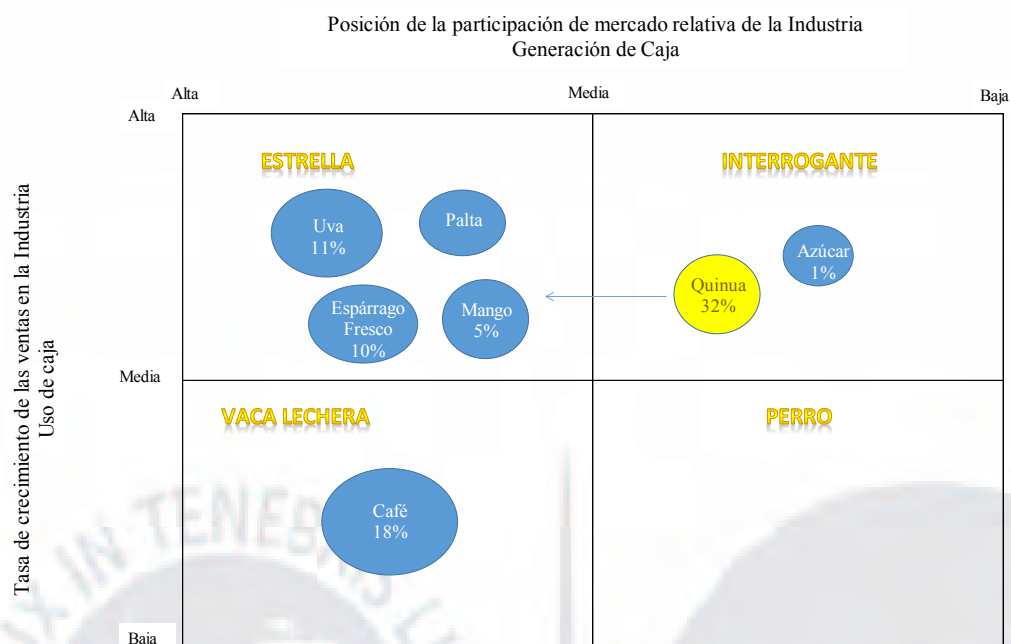


Figura 51. Matriz de Boston Consulting Group para el

Sector agroalimentario Peruano. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

6.4 Matriz Interna y Externa (MIE)

Así como la Matriz de Boston Consulting Group, la Matriz Interna y Externa también se constituye como una matriz de portafolio. De la misma forma, su estructura se compone de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, ofreciendo una mayor amplitud para reflejar y evaluar las distintas complejidades del negocio del sector. Adicionalmente, cuenta con una división en regiones que sugieren la estrategia a implementar, las mismas que pueden ser de tres tipos: (a) construir y crecer; (b) retener y mantener; y cosechar y desinvertir recursos. Partiendo de lo previamente expuesto, el sector agroalimentario se encontraría en el cuadrante que se observa en la Figura 54.

Teniendo que la MIE sugiere estrategias diferentes para cada posición en la celda (D' Alessio, 2012), es importante analizar la resultante obtenida para el sector agroalimentario peruano. Aquí, se observa que la ubicación en cuadrante V implica un desarrollo selectivo para mejorar, el mismo que se puede apalancar en estrategias de penetración en el mercado y

desarrollo de productos. Ambas pueden apalancarse en los mercados ya existentes como el de Estados Unidos, ya que se puede buscar no sólo un incremento de participación, sino también la comercialización de nuevos productos dados los buenos resultados obtenidos, como es el caso del espárrago.

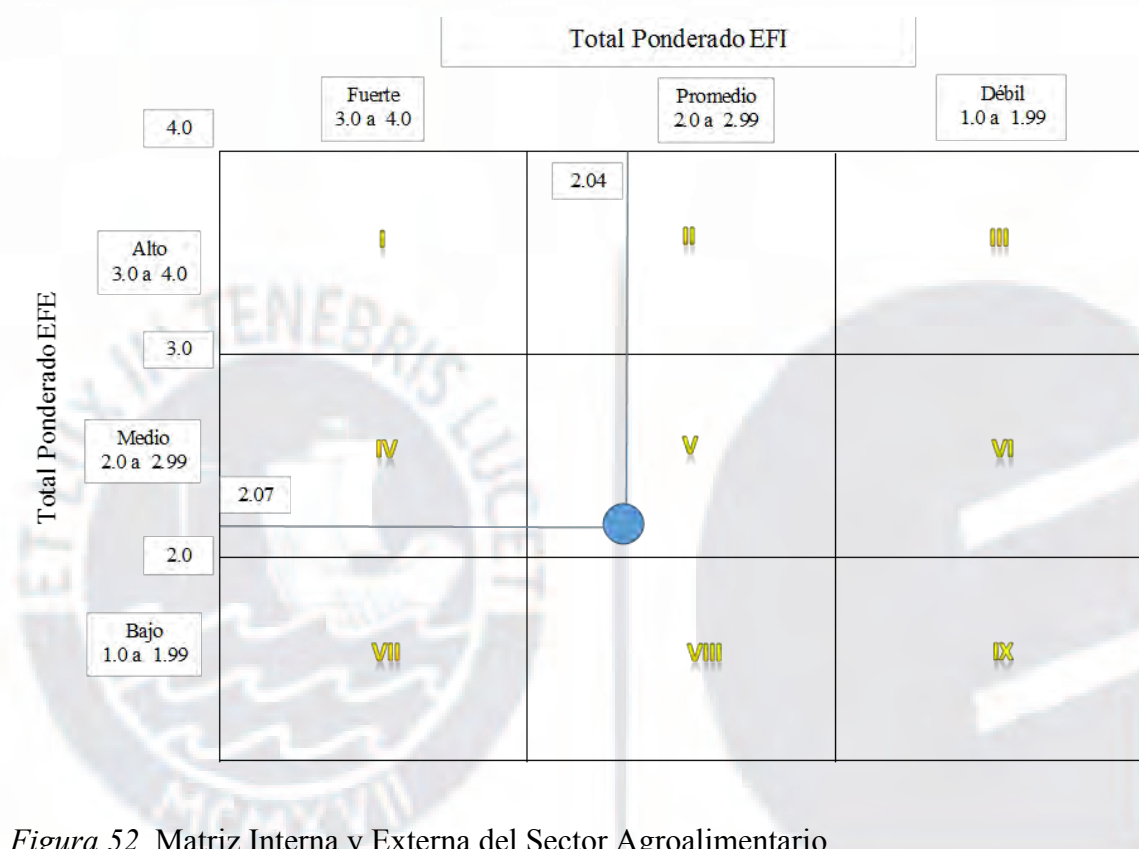


Figura 52. Matriz Interna y Externa del Sector Agroalimentario
Adaptado de —El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por D’Alessio, 2012.

6.5 Matriz de Gran Estrategia (GE)

La Matriz de Gran Estrategia se constituye principalmente en dos factores: (a) la velocidad del crecimiento de mercado; y (b) la fortaleza de la posición competitiva de la empresa en dicho mercado. Posterior a este análisis, la industria puede ser categorizada en cuatro cuadrantes: cuadrante I, la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante II, un mercado de crecimiento rápido pero una posición competitiva débil; cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y cuadrante IV, que contempla una posición competitiva fuerte en un

mercado de crecimiento lento. De igual forma, en función al cuadrante en que se posiciona la empresa, se recomiendan alternativas estratégicas a tomar en cuenta (D'Alessio, 2012). En lo que respecta al sector agroalimentario, en la Figura 55, se puede observar la resultante que trae el análisis de esta Matriz. A partir de éste, se observa que el sector agroalimentario posee una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido. Partiendo de este punto, se identifica, una relación entre las estrategias definidas de la Matrices Interna – Externa y PEYEA. De igual forma, se establecen se sugieren estrategias de desarrollo de productos y penetración del mercado. Adicionalmente, aparece un nuevo enfoque que podría complementar al resto de iniciativas como lo es el desarrollo de los mercados.

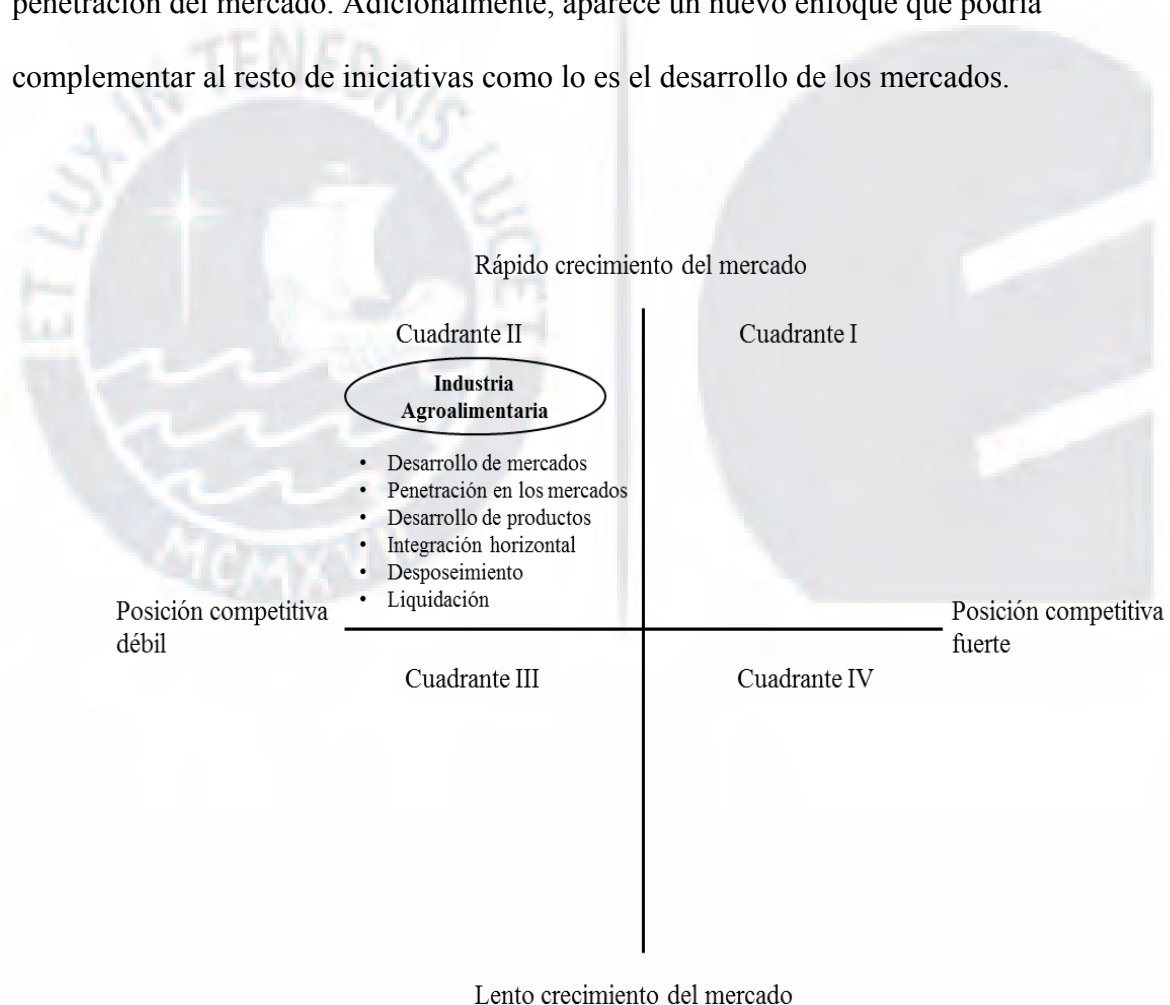


Figura 53. Matriz de Gran estrategia MGE.

Adaptado de —El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por D’Alessio, 2012.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D'Alessio (2012), a Matriz de Decisión se construye en base a las estrategias identificadas en la fase de emparejamiento, esto es, en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. De la misma manera, su aplicación permitirá definir cuáles serán las estrategias retenidas, que son las más relevantes; y las estrategias de contingencia. Para llegar a esta clasificación, se considera el número de repeticiones en cada matriz, si es mayor o igual a tres se etiqueta como retenida, mientras que si es menor se dejan como contingencia (ver Tabla 21).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planteamiento Estratégica (MCPE)

La elaboración de esta matriz implica un nuevo filtro para la definición de las estrategias. Como lo indica D'Alessio (2012), la matriz incluye los factores clave de éxito identificados en la MEFE y la MEFI; y los cruza contra las estrategias retenidas establecidas en la MDE. Aquellas que obtengan una puntuación mayor o igual a cinco quedan finalmente retenidas (ver Tabla 22).

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Luego de la MCPE, la definición de la Matriz de Rumelt representa un filtro adicional para la consolidación de las estrategias. En esta etapa, hay que considerar cuatro criterios establecidos por Rumelt (como se cita en D'Alessio, 2012), los mismos que se dividen en: (a) consistencia, que plantea que la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, que dice que la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en esto ocurran; (c) ventaja, que establece que la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de la actividad; y finalmente (d) factibilidad, que sostiene que la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear

subproblemas sin solución. Bajo este marco se presenta el análisis para el sector agroalimentario (ver Tabla 23).

Si bien es cierto, es muy importante que todas las estrategias pasen los criterios previamente mencionados, puede darse el caso que alguno se incumpla e igual se considere, asumiendo que esta decisión puede afectar el proceso estratégico durante la implementación. Más aún, el único que se recomienda siempre aprobar es el criterio de factibilidad, el mismo cuyo riesgo es mayor al estar en función a los recursos.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Tal y como lo dice su nombre, esta matriz vela porque las estrategias se desarrollen dentro de un marco adecuadamente ético, asegurando el cumplimiento de aspectos relacionados con los derechos, la justicia y los fines utilitarios de los mismos (ver Tabla 24).

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Como se mencionó previamente las estrategias retenidas son las estrategias finales que quedaron luego de haber sido evaluadas en varias matrices, mientras que las de contingencia son aquellas que quedaron en un segundo nivel. Según D'Alessio (2012), las estrategias de contingencia pueden separarse en tres grupos: (a) las que no alcanzaron aparecer tres o más veces en la MDE constituyen el tercer grupo de contingencia; (b) las que no hubieran alcanzado el valor mínimo de cinco en la MCPE constituyen el segundo grupo; y por último, (c) las que nos pasaron alguna de las pruebas de Rumelt conforman el primer grupo de contingencia. Cabe indicar que las que no pasaron por la Matriz de Ética se eliminan por sí mismas, salvo se modifiquen.. Para el sector agroalimentario las estrategias retenidas son:

1. Penetrar los mercados internacionales existentes.
2. Impulsar la firma de nuevos tratados de libre comercio.
3. Diversificar concéntricamente en los mercados existentes.

4. Capacitar a los agricultores.
5. Invertir en tecnología de punta.
6. Mejorar la institucionalidad del sector agrícola.
7. Incrementar la producción de cultivos más rentables.
8. Incrementar la inversión en I + D.
9. Invertir en el desarrollo de la infraestructura.
10. Financiar a los Agricultores.
11. Mejorar las condiciones laborales de los agricultores.
12. Organizar a los agricultores.
13. Tecnificar al agricultor.
14. Generar valor Agregado.
15. Atraer la inversión extranjera.
16. Incrementar la Productividad.
17. Establecer Alianzas Sector Privado - Agricultores.
18. Aumentar la cobertura de los organismos públicos.
19. Crear cadenas logísticas fuertes.
20. Mantener el cumplimiento de las normas sanitarias y fitosanitarias.
21. Conservar el medio ambiente.
22. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos naturales.

Para el caso de las estrategias de contingencia se tiene:

1. Intercambiar prácticas y técnicas con los socios comerciales actuales.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz establece el aporte que las estrategias retenidas brindan en aras del cumplimiento de los objetivos de largo plazo. En la Tabla 18, se observa el planteamiento para el sector:

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Finalmente, la presente Matriz establece una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. Esto permite anticipar posibles reacciones de los competidores frente al planteamiento estratégico, por lo que su evaluación es imprescindible (D'Alessio, 2012). En la Tabla 19 se observa el detalle para el sector.

6.13 Conclusiones

A partir del diagnóstico realizado se pudieron consolidar veinte y dos estrategias retenidas, las mismas que se reafirmaron a través de las matrices de Ética y Rumelt. Posteriormente, al enfrentar estas estrategias contra los objetivos de largo plazo se logró identificar dos puntos muy relevantes como lo son el incremento en la inversión en I+D, la inversión en tecnología de punta y el incrementar la productividad. Todas estas están directamente relacionadas al desarrollo del sector, cuyas grandes oportunidades se encuentran en la mejora de la productividad, el mejoramiento de la infraestructura, el mantenimiento de nuestra posición en el mercado de productos tradicionales y la consolidación de nuestro liderazgo en el mercado de productos no tradicionales. Todos los puntos previamente mencionados están direccionados hacia una implementación exitosa que facilite el cumplimiento de la visión del sector agroalimentario.

Tabla 21
Matriz de Decisión del sector agroalimentario del Perú

| | Estrategias Específicas | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | TOTAL |
|-----|---|------|-------|-----|----|----|-------|
| 1. | FO1 Penetrar los mercados internacionales existentes. (O1, O3, O5, F1, F3, F5). | X | X | X | X | X | 5 |
| 2. | FO2 Impulsar la firma de nuevos tratados de libre comercio. (O1, O3, O5, F1, F3, F5) | X | X | X | X | X | 5 |
| 3. | FO3 Diversificar concéntricamente en los mercados existentes. (O1, O2, O3, O5, F1, F2, F3, F4). | X | X | X | X | X | 5 |
| 4. | FO4 Capacitar a los agricultores. (O2, O4, O6, F4, F5, F6) | X | X | | X | | 3 |
| 5. | FO5 Invertir en tecnología de punta. (O1, O3, O5, F2, F5, F6) | X | X | | X | | 3 |
| 6. | FA1 Mejorar la institucionalidad del sector agroalimentario. (A2, F2, F5) | X | X | | X | | 3 |
| 7. | FA2 Incrementar la producción de cultivos más rentables. (A3, A4, A5, F3, F6) | X | | X | X | X | 4 |
| 8. | FA4 Incrementar la inversión en I + D. (A4, A7, F1, F2, F6) | X | | X | X | X | 4 |
| 9. | FA5 Invertir en el desarrollo de la infraestructura. (A5, A6, A7, A8, F2) | X | X | | X | | 3 |
| 10. | FA6 Financiar a los Agricultores. (F1, F2, F3, F6, A6, A7, A8) | X | X | | X | | 3 |
| 11. | FA7 Mejorar las condiciones laborales de los agricultores. (F2, F4, A6, A8) | X | X | | X | | 3 |
| 12. | DO1 Organizar a los agricultores. (O5, O6, D1, D2, D3, D4, D5, D7) | X | X | | X | | 3 |
| 13. | D02 Tecnificar al agricultor independiente. (O6, D4, D6, D7) | X | X | | X | | 3 |
| 14. | DO3 Intercambiar prácticas y técnicas con los socios comerciales actuales. (O1, D3, D6, D7) | X | X | | X | | 3 |
| 15. | DO4 Generar valor agregado. (O2, O3, O4, D6) | X | X | X | X | X | 5 |
| 16. | D05 Atraer la inversión extranjera (O1, O3, O5, D3, D4, D6, D7) | X | X | | X | | 3 |
| 17. | DA1 Incrementar la Productividad. (A3, A6, A8, D3, D5, D7) | X | X | | X | | 3 |
| 18. | DA2 Establecer Alianzas Sector Privado - Agricultor (A6, A8, D2, D4, D6, D7) | X | X | | X | | 3 |
| 19. | DA3 Aumentar la cobertura de los organismos públicos. (A2, A6, A7, D1, D4, D7) | X | X | | X | | 3 |
| 20. | DA4 Crear cadenas logísticas fuertes. (A5, D2, D3, D7) | X | X | | X | | 3 |
| 21. | DA5 Mantener el cumplimiento de las normas sanitarias y fitosanitarias (A1, A7, D1, D3) | X | X | X | X | | 4 |
| 22. | DA6 Conservar el medio ambiente. (A1, A8, D5, D7) | X | X | | X | | 3 |
| 23. | DA7 Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos naturales. (A3, A7, D3, D7) | X | X | | X | | 3 |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson.

Tabla 22
Matriz MCPE del sector agroalimentario del Perú.

| Factores Críticos para el éxito | Peso | 1. Penetrar los mercados internacionales existentes. | | 2. Impulsar la firma de nuevos tratados de libre comercio. | | 3. Diversificar concéntricamente en los mercados existentes. | | 4. Capacitar a los agricultores. | | 5. Invertir en tecnología de punta. | | 6. Mejorar la institucionalidad del sector agroalimentario. | | 7. Incrementar la producción de cultivos más rentables. | | 8. Mejorar la calidad de vida de los agricultores. | | 9. Incrementar la inversión en I + D | | 10. Invertir en el desarrollo de la infraestructura. | | 11. Financiar a los Agricultores. | |
|---|------|--|------------|--|-------------|--|-------------|----------------------------------|-------------|-------------------------------------|-------------|---|-------------|---|-------------|--|-------------|--------------------------------------|-------------|--|-------------|-----------------------------------|-------------|
| | | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA |
| OPORTUNIDADES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Apertura del gobierno nacional al comercio internacional. | 0.09 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 |
| 2. Legislación que incentiva las inversiones y a los productores por parte del gobierno nacional. | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 |
| 3. Proyección de Crecimiento de la economía mundial en especial la de Estados Unidos de América y Unión Europea. | 0.07 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 1 | 0.07 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 |
| 4. Perspectivas de crecimiento de la economía nacional. | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 |
| 5. Amplia extensión de tierras y multidiversidad de climas para el cultivo. | 0.12 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 |
| 6. Política de inclusión como eje del gobierno | 0.06 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 |
| AMENAZAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Presencia de proteccionismo por parte de diversos países, con medidas arancelarias, sanitarias y fitosanitarias exigentes. | 0.05 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 |
| 2. Fraccionamiento excesivo de la representación política de los partidos y fortalecimiento de los movimientos regionales. | 0.05 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 1 | 0.05 | 4 | 0.2 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 3. Revisión a la baja de la proyección de los precios internacionales de los productos agropecuarios tradicionales. | 0.06 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 |
| 4. Proyección de desaceleración del crecimiento de la población mundial. | 0.05 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 4 | 0.2 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 |
| 5. Escasa Infraestructura | 0.08 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 |
| 6. Índice de pobreza en el país. | 0.07 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 |
| 7. Vulnerabilidad del país ante fenómenos naturales, entre ellos del fenómeno del niño. | 0.07 | 3 | 0.21 | 1 | 0.07 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 |
| 8. Clima de conflictividad social en el país. | 0.07 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 1 | 0.07 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 |
| FORTALEZAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Líderes en exportación de varios productos no tradicionales. | 0.1 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 |
| 2. Crecimiento sostenido de la Agroindustria. | 0.05 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 |
| 3. Biodiversidad y productos únicos en determinadas épocas del año. | 0.05 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 | 4 | 0.2 | 2 | 0.1 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 |
| 4. Alta PEA asociada al sector | 0.1 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 |
| 5. Existencias de Sistemas de Información que soportan la toma de decisiones. | 0.05 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 |
| 6. Formación de Centros de Investigación y Desarrollo Agrícola para América localizadas en el Perú. | 0.05 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 |
| DEBILIDADES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Débil institucionalidad en el sector agrícola. | 0.09 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 2. Bajo nivel de Asociatividad de los productores. | 0.09 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 1 | 0.09 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 |
| 3. Bajo nivel de productividad del sector. | 0.12 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 |
| 4. Limitado Acceso al financiamiento. | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 5. Alta fragmentación en la propiedad de las tierras de uso agrícola. | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 |
| 6. Limitado Valor Agregado de los productos. | 0.07 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 |
| 7. Ineficiente uso de los recursos. | 0.07 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 |
| TOTAL | | | 5.7 | | 5.25 | | 5.54 | | 5.51 | | 5.45 | | 5.71 | | 5.61 | | 5.22 | | 5.35 | | 5.46 | | 5.41 |

(Continuación)

| Factores Críticos para el éxito | Peso | 12. Organizar a los agricultores. | | 13. Tecnificar al agricultor | | 14. Intercambiar prácticas y técnicas con los socios comerciales actuales. | | 15. Generar valor agregado. | | 16. Atraer la inversión extranjera. | | 17. Consolidar los programas públicos existentes. | | 18. Incrementar la productividad. | | 19. Establecer Alianzas Sector Privado - Agricultor. | | 20. Crear cadenas logísticas fuertes. | | 21. Mantener el cumplimiento de las normas sanitarias y fitosanitarias. | | 22. Conservar el medio ambiente. | | 23. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos naturales. | |
|---|------|-----------------------------------|-------------|------------------------------|-------------|--|-------------|-----------------------------|-------------|-------------------------------------|-------------|---|------------|-----------------------------------|-------------|--|------------|---------------------------------------|-------------|---|------------|----------------------------------|-------------|--|-------------|
| | | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA |
| OPORTUNIDADES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Apertura del gobierno nacional al comercio internacional. | 0.09 | 1 | 0.09 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 |
| 2. Legislación que incentiva las inversiones y a los productores por parte del gobierno nacional. | 0.08 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 |
| 3. Proyección de Crecimiento de la economía mundial en especial la de Estados Unidos de América y Unión Europea. | 0.07 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 |
| 4. Perspectivas de crecimiento de la economía nacional. | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 |
| 5. Amplia extensión de tierras y multidiversidad de climas para el cultivo. | 0.12 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 |
| 6. Política de inclusión como eje del gobierno | 0.06 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 |
| AMENAZAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 0 0 0 0 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Presencia de proteccionismo por parte de diversos países, con medidas arancelarias, sanitarias y fitosanitarias exigentes. | 0.05 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 |
| 2. Fraccionamiento excesivo de la representación política de los partidos y fortalecimiento de los movimientos regionales. | 0.05 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 |
| 3. Revisión a la baja de la proyección de los precios internacionales de los productos agropecuarios tradicionales. | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 |
| 4. Proyección de desaceleración del crecimiento de la población mundial. | 0.05 | 2 | 0.1 | 1 | 0.05 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 1 | 0.05 | 2 | 0.1 | 1 | 0.05 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 |
| 5. Escasa Infraestructura | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 |
| 6. Índice de pobreza en el país. | 0.07 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 |
| 7. Vulnerabilidad del país ante fenómenos naturales, entre ellos del fenómeno del niño. | 0.07 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 |
| 8. Clima de conflictividad social en el país. | 0.07 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 1 | 0.07 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 |
| FORTALEZAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 0 0 0 0 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Líderes en exportación de varios productos no tradicionales. | 0.1 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 |
| 2. Crecimiento sostenido de la Agroindustria. | 0.05 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 |
| 3. Biodiversidad y productos únicos en determinadas épocas del año. | 0.05 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 |
| 4. Alta PEA asociada al sector | 0.1 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 |
| 5. Existencias de Sistemas de Información que soportan la toma de decisiones. | 0.05 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 4 | 0.2 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 |
| 6. Formación de Centros de Investigación y Desarrollo Agrícola para América localizadas en el Perú. | 0.05 | 2 | 0.1 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 | 4 | 0.2 |
| DEBILIDADES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 0 0 0 0 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Débil institucionalidad en el sector agrícola. | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 | 1 | 0.09 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 |
| 2. Bajo nivel de Asociatividad de los productores. | 0.09 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 |
| 3. Bajo nivel de productividad del sector. | 0.12 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 |
| 4. Limitado Acceso al financiamiento. | 0.08 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 |
| 5. Alta fragmentación en la propiedad de las tierras de uso agrícola. | 0.08 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 |
| 6. Limitado Valor Agregado de los productos. | 0.07 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | | 0 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 |
| 7. Ineficiente uso de los recursos. | 0.07 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | | 0 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 |
| TOTAL | | | 5.35 | | 5.14 | | 4.81 | | 5.11 | | 5.75 | | 5.2 | | 5.36 | | 5.4 | | 5.89 | | 5.3 | | 5.04 | | 5.68 |

Nota. Adaptado de —El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson.

Tabla 23
Matriz de Rumelt del sector agroalimentario del Perú

| Estrategias | Consistencia | Consonancia | Factibilidad | Ventaja | Se Acepta |
|--|--------------|-------------|--------------|---------|-----------|
| 1. Penetrar los mercados internacionales existentes. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 2. Impulsar la firma de nuevos tratados de libre comercio. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 3. Diversificar concéntricamente en los mercados existentes | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 4. Capacitar a los agricultores. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 5. Invertir en tecnología de punta. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 6. Mejorar la institucionalidad del sector agroalimentario. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 7. Incrementar la producción de cultivos más rentables. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 8. Incrementar la inversión en I + D. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 9. Invertir en el desarrollo de la infraestructura. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 10. Financiar a los Agricultores. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 11. Mejorar las condiciones laborales de los agricultores. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 12. Organizar a los agricultores. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 13. Tecnicificar al agricultor. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 14. Intercambiar prácticas y técnicas con los socios comerciales actuales. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 15. Generar valor agregado. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 16. Atraer la inversión extranjera. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 17. Incrementar la Productividad. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 18. Establecer Alianzas Sector Privado - Agricultores. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 19. Aumentar la cobertura de los organismos públicos. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 20. Crear cadenas logísticas fuertes. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 21. Mantener el cumplimiento de las normas sanitarias y fitosanitarias. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 22. Conservar el medio ambiente. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 23. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos naturales. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson.

Tabla 24
Matriz de Ética del sector agroalimentario del Perú

| Para el Sector agroalimentario | Penetrar los mercados internacionales existentes. | Impulsar la firma de nuevos tratados de libre comercio | Diversificar concéntricamente en los mercados existentes | Capacitar a los agricultores | Invertir en tecnología de punta | Mejorar la institucionalidad del sector agroalimentario | Incrementar la producción de cultivos más rentables | Incrementar la inversión en I + D | Invertir en el desarrollo de la infraestructura | Financiar a los Agricultores. |
|---|---|--|--|------------------------------|---------------------------------|---|---|-----------------------------------|---|-------------------------------|
| Derechos | | | | | | | | | | |
| Impacto en el derecho a la vida | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Impacto en el derecho a la propiedad | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Impacto en el derecho al libre pensamiento | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Impacto en el derecho a la privacidad | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Impacto en el derecho a la libertad de conciencia | N | N | N | P | N | N | N | N | N | N |
| Impacto en el derecho a hablar libremente | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Impacto en el derecho al debido proceso | N | N | N | P | N | N | N | N | N | N |
| Justicia | | | | | | | | | | |
| Impacto en la distribución | N | N | N | N | N | J | N | N | N | J |
| Impacto en la administración | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Normas de compensación | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Utilitarismo | | | | | | | | | | |
| Fines y resultados estratégicos | E | E | E | N | E | E | E | E | E | N |
| Medios estratégicos empleados | E | E | E | N | E | N | E | N | N | N |

(Continuación)

| Para el Sector agroalimentario | Mejorar las condiciones laborales de los agricultores. | Organizar a los agricultores. | Tecnificar al agricultor | Intercambiar prácticas y técnicas con los socios comerciales actuales | Generar valor agregado | Atraer la inversión extranjera | Incrementar la Productividad | Establecer Alianzas Sector Privado - Agricultores | Aumentar la cobertura de los organismos públicos | Crear cadenas logísticas fuertes | Mantener el cumplimiento de las normas sanitarias y fitosanitarias | Conservar el medio ambiente | Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos naturales |
|---|--|-------------------------------|--------------------------|---|------------------------|--------------------------------|------------------------------|---|--|----------------------------------|--|-----------------------------|---|
| Derechos | | | | | | | | | | | | | |
| Impacto en el derecho a la vida | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Impacto en el derecho a la propiedad | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Impacto en el derecho al libre pensamiento | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Impacto en el derecho a la privacidad | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Impacto en el derecho a la libertad de conciencia | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Impacto en el derecho a hablar libremente | N | P | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Impacto en el derecho al debido proceso | N | P | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Justicia | | | | | | | | | | | | | |
| Impacto en la distribución | N | J | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Impacto en la administración | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Normas de compensación | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Utilitarismo | | | | | | | | | | | | | |
| Fines y resultados estratégicos | N | N | N | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |
| Medios estratégicos empleados | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |

Nota. Adaptado de —El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson.

Tabla 25
Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

| Visión | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|--|---|---|
| Para el año 2025 la sector agroalimentario del Perú consolidará su posición en la exportación de productos tradicionales y su liderazgo en los no tradicionales, con valor agregado, altos estándares de calidad, agricultores organizados, con alto índice de productividad, usando tecnología de punta y con un enfoque de desarrollo sostenible. | | | | | | | | |
| | OLP1 Para el 2025, mantener una posición de liderazgo en la exportación de productos agrícolas no tradicionales ubicándonos entre los cinco primeros exportadores de Uvas de mesa, Paltas, Quinua, Espárragos, banano orgánico, cacao y arándanos. Al 2015, El Perú posee la quinta posición en Uvas de mesa, la segunda en Paltas y Quinua, la primera en espárragos y la tercera en banano orgánico. | OLP2 Para el 2025, duplicar el volumen de exportación de productos agrícolas tradicionales de los US\$ 843 millones exportados en el año 2014 a US\$ 1,686 millones. | OLP3 Para el 2025, incrementar el porcentaje de productos con valor agregado en relación al total del sector al 20%, representando un valor de US\$ 1,000 millones. Se estima un valor actual de 12% y el cual asciende US\$ 600 millones compuesto por la exportación de productos orgánicos y conservados con valores al 2014. | OLP4 Para el 2025, incrementar en 3% anual el porcentaje de asociatividad de los productores para alcanzar un nivel del 60%. El nivel de asociatividad actual de los productores según el Censo Nacional Agropecuario 2012 es de 29.6%. | OLP5 Para el 2025, desarrollar en la industria agrícola y agroalimentaria proyectos que mejoren la productividad de 0.0041 a 0.0060 nuevos soles/trabajador. | OLP6 Incrementar hacia el 2025 de 131,000.00 a 500,000.00 el número de Hectáreas bajo sistemas de riego usando tecnología de punta. | OLP7 Para el 2025 mantener el cumplimiento de las normas sanitarias, fitosanitarias, inocuidad y calidad establecidas por DIGESA y SENASA. | OLP8 Incrementar hacia el 2025 el porcentaje de productores agrarios que realizan una adecuada orientación de siembras de 11.5% a 25% sobre un total de 2.3 millones de productores. |
| Estrategias Específicas | | | | | | | | |
| 1. Penetrar los mercados internacionales existentes. | X | X | | | | | | |
| 2. Impulsar la firma de nuevos tratados de libre comercio. | X | X | | | | | | |
| 3. Diversificar concéntricamente en los mercados existentes | X | X | | | | | | |
| 4. Capacitar a los agricultores. | X | X | X | | X | X | X | X |
| 5. Invertir en tecnología de punta. | X | X | X | | X | X | | X |
| 6. Mejorar la institucionalidad del sector agroalimentario. | | | | X | X | X | | X |
| 7. Incrementar la producción de cultivos más rentables. | X | | X | | X | X | | |
| 8. Incrementar la inversión en I + D. | X | X | X | | X | X | X | X |
| 9. Invertir en el desarrollo de la infraestructura. | X | X | X | | X | X | X | X |
| 10. Financiar a los Agricultores. | | X | X | X | X | X | | |
| 11. Mejorar las condiciones laborales de los agricultores. | | | | | X | | | X |
| 12. Organizar a los agricultores. | X | X | | X | X | | | |
| 13. Tecnicar al agricultor independiente. | X | X | X | | X | | X | X |
| 14. Intercambiar prácticas y técnicas con los socios comerciales actuales. | X | X | X | X | | | | |
| 15. Generar valor agregado. | X | X | X | | | | | |
| 16. Atraer la inversión extranjera. | X | X | | | X | X | | |
| 17. Incrementar la Productividad. | X | X | | | X | X | | X |
| 18. Establecer Alianzas Sector Privado - Agricultores. | | | | X | | X | | |
| 19. Aumentar la cobertura de los organismos públicos. | X | X | X | | X | | | |
| 20. Crear cadenas logísticas fuertes. | X | X | | | X | | | |
| 21. Mantener el cumplimiento de las normas sanitarias y fitosanitarias. | X | X | | | | | X | |
| 22. Conservar el medio ambiente. | | | | | | | X | X |
| 23. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos naturales. | X | X | | | X | | X | X |

Nota. Adaptado de —El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. A. D'Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson

Tabla 26
Matriz de Posibilidades de los Competidores del sector agroalimentario

| | Posibilidades de los Competidores | | |
|--|---|---|---|
| | México | Chile | Brasil |
| Estrategias Específicas | | | |
| 1. Penetrar los mercados internacionales existentes. | Penetrar en los mismos mercados | Penetrar en dichos mercados | Penetrar en dichos mercados |
| 2. Impulsar la firma de nuevos tratados de libre comercio. | Firmar Tratados/Generar Barreras | Firmar Tratados/Generar Barreras | Firmar Tratados/Generar Barreras |
| 3. Diversificar concéntricamente en los mercados existentes | Generar Barreras de Entrada a los productos | Generar Barreras de Entrada a los productos | Generar Barreras de Entrada a los productos |
| 4. Capacitar a los agricultores. | Indiferente | Indiferente | Indiferente |
| 5. Invertir en tecnología de punta. | Indiferente | Indiferente | Indiferente |
| 6. Mejorar la institucionalidad del sector agroalimentario. | Indiferente | Indiferente | Indiferente |
| 7. Incrementar la producción de cultivos más rentables. | Incrementar la producción de productos no tradicionales | Incrementar la producción de productos no tradicionales | Incrementar la producción de productos no tradicionales |
| 8. Incrementar la inversión en I + D. | Indiferente | Indiferente | Indiferente |
| 9. Invertir en el desarrollo de la infraestructura. | Indiferente | Indiferente | Indiferente |
| 10. Financiar a los Agricultores. | Indiferente | Indiferente | Indiferente |
| 11. Mejorar las condiciones laborales de los agricultores. | Ir en la misma dirección | Indiferente | Indiferente |
| 12. Organizar a los agricultores. | Indiferente | Indiferente | Indiferente |
| 13. Tecnificar al agricultor independiente. | Indiferente | Indiferente | Indiferente |
| 14. Intercambiar prácticas y técnicas con los socios comerciales actuales. | Indiferente | Indiferente | Indiferente |
| 15. Generar valor agregado. | Indiferente | Indiferente | Indiferente |
| 16. Atraer la inversión extranjera. | Atraer a los inversionistas | Atraer a los Inversionistas | Atraer a los Inversionistas |
| 17. Incrementar la Productividad. | Incrementar su Productividad | Incrementar su Productividad | Incrementar su Productividad |
| 18. Establecer Alianzas Sector Privado - Agricultores. | Indiferente | Indiferente | Indiferente |
| 19. Aumentar la cobertura de los organismos públicos. | Indiferente | Indiferente | Indiferente |
| 20. Crear cadenas logísticas fuertes. | Indiferente | Indiferente | Indiferente |
| 21. Mantener el cumplimiento de las normas sanitarias y fitosanitarias. | Hacer más restrictivas las normas fitosanitarias | Hacer más restrictivas las normas fitosanitarias | Hacer más restrictivas las normas fitosanitarias |
| 22. Conservar el medio ambiente. | Indiferente | Indiferente | Indiferente |
| 23. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos naturales. | Indiferente | Indiferente | Indiferente |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos (D'Alessio, 2012). El proceso de implementación y despliegue de estrategias requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo (OCP), (b) políticas, (c) recursos y (d) estructura organizacional. Asimismo se debe también considerar el recurso humano, la responsabilidad social y la gestión del proceso de cambio. (D'Alessio, 2012).

7.1 Objetivos de corto plazo

D'Alessio (2012) indica que los OCP son los hitos mediante cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP, siendo los OLP los que permiten el establecimiento de los resultados finales de la organización o sector. En ese sentido a continuación para cada objetivo a largo plazo se detallan los objetivos a corto plazo.

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1): Para el 2025, mantener una posición de liderazgo en la exportación de productos agrícolas no tradicionales ubicándonos entre los cinco primeros exportadores de Uvas de mesa, Paltas, Quinua, Espárragos, banano orgánico, cacao y arándanos. Al 2015, El Perú posee la quinta posición en Uvas de mesa, la segunda en Paltas y Quinua, la primera en espárragos y la tercera en banano orgánico.

Objetivos de Corto Plazo 1.1 (OCP 1.1). Mantener un crecimiento promedio de 14% al año en agro exportación de productos no tradicionales con énfasis en uvas de mesa, palta, quinua, espárragos, banano orgánico, cacao y arándanos. En el año 2014 se exportaron 4,231 millones de dólares americanos en productos no tradicionales.

Objetivos de Corto Plazo 1.2 (OCP 1.2). Para el 2019, apalancándose en la firma del TLC, alcanzar un volumen de exportación a la India de US\$ 60 millones en productos no tradicionales como espárragos, aceitunas, alcachofas, palta, mandarina, plátano y uvas.

Posteriormente, mantener un crecimiento promedio del 20% anual. Al cierre del año 2013, las exportaciones a la India sumaron US\$ 1, 470,000.

Objetivos de Corto Plazo 1.3 (OCP 1.3). Incrementar en 14% anual la participación de mercado de productos no tradicionales en las importaciones agrícolas de los Estados Unidos. Al cierre del año 2014, dichas exportaciones representaron el 1.5% del total de las importaciones de productos agrícolas no tradicionales de los Estados Unidos de América.

Objetivos de Corto Plazo 1.4 (OCP 1.4). Para el año 2019, duplicar la cantidad Has dedicadas a la exportación de cultivos no tradicionales, manteniendo a partir del año 2020 un incremento del 10% anual. Al año 2013 se destinaron 120,000 Has a la siembra de productos no tradicionales de exportación.

Objetivos de Corto Plazo 1.5 (OCP 1.5). Incrementar en 14% anual las exportaciones de productos no tradicionales a la Unión Europea, apalancándose en las actuales relaciones comerciales con Holanda y España. Al 2015, estos últimos ya representan 23% y 12% de las exportaciones agro no tradicionales de Perú respectivamente.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2): Para el 2025, duplicar el volumen de exportación de productos agrícolas tradicionales de los US\$ 843 millones exportados en el año 2014 a US\$ 1,686 millones.

Objetivos de Corto Plazo 2.1 (OCP 2.1). Incrementar la producción destinada a la exportación de Café de Comercio Justo, creciendo a un ritmo de 10% adicional cada año. Al 2013, dicha partida representó unos US\$ 118 millones en ingresos provenientes de la exportación.

Objetivos de Corto Plazo 2.2 (OCP 2.2). Penetrar el mercado de La India para ingresar el café peruano en US\$ 100 millones hacia el año 2018. Para el año 2017 el mercado de café proyectado de la India será de US\$ 410 millones.

Objetivos de Corto Plazo 2.3 (OCP 2.3). Penetrar el mercado Belga para incrementar las exportaciones de café peruano en un 10% anual. Al 2013, los envíos a dicho país significaron un ingreso de US\$ 64 millones, representando un 7% del total de las importaciones de café en Bélgica.

Objetivos de Corto Plazo 2.4 (OCP 2.4). Aumentar en 10,000 Has anuales el territorio destinado al cultivo de café de comercio justo, duplicando la cantidad actual la cual asciende a 105 mil Has y agrupa a 94 organizaciones.

Objetivos de Corto Plazo 2.5 (OCP 2.5). Aumentar en 11,000 Has el territorio destinado al cultivo de caña de azúcar hacia el 2020, dentro del marco del proyecto Olmos. En la actualidad ya se han sembrado 500 Has.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3): Para el 2025, incrementar el porcentaje de productos con valor agregado en relación al total del sector al 20%, representando un valor de US\$ 1,000 millones. Se estima un valor actual de 12% y el cual asciende US\$ 600 millones compuesto por la exportación de productos orgánicos y conservados con valores al 2014.

Objetivos de Corto Plazo 3.1 (OCP 3.1). Hacia el 2025, incrementar año a año en 15 millones de dólares la producción de los productos orgánicos denominados pioneros compuestos por el café, cacao, quinua y bananos. El valor actual es de 152 millones de dólares calculado al cierre del 2013.

Objetivos de Corto Plazo 3.2 (OCP 3.2). Mantener año a año hasta el 2025 el primer lugar en la exportación de café orgánico y el tercer lugar en la exportación de banano orgánico.

Objetivos de Corto Plazo 3.3 (OCP 3.3). Hacia el 2025, generar nuevos incentivos tributarios para las empresas que inviertan en Investigación y Desarrollo para el desarrollo de productos de valor agregado. En el 2015, se promulgó la Ley N° 30309 con la finalidad de dar incentivos tributarios a las empresas que inviertan en I+D.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4): Para el 2025, incrementar en 3% anual el porcentaje de asociatividad de los productores para alcanzar un nivel de 60%. El nivel de asociatividad actual de los productores según el Censo Nacional Agropecuario 2012 es de 29,6%.

Objetivos de Corto Plazo 4.1 (OCP 4.1). Para el 2018, crear y formalizar organizaciones para el 100% de tipos de cultivo a los que se dedican los productores agrarios locales en las diferentes agencias agrarias.

Objetivos de Corto Plazo 4.2 (OCP 4.2). Hacia el 2019, incrementar de 18,600 a 30,000 los productores agrícolas capacitados en asociatividad para la producción y comercialización de productos concernientes al sector.

Objetivos de Corto Plazo 4.3 (OCP 4.3). Hacia el 2016, relanzar el proyecto de cooperación entre la Comisión de la Unión Europea y Mincetur para desarrollar el Programa Estratégico Nacional de Exportaciones para el periodo 2016-2022, con la finalidad de incrementar la asociatividad de los productores agrícolas en un 1.5% anual. En el 2008, bajo el marco de este proyecto se promovió la asociatividad de los productores agrícolas de Mango en Cajamarca.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5): Para el 2025, desarrollar en el sector agroalimentario proyectos que mejoren la productividad de 0.0041 a 0.0060 nuevos soles/trabajador.

Objetivos de Corto Plazo 5.1 (OCP 5.1). Invertir S/.50 millones anuales en preparar a los gobiernos regionales y locales en materia de tecnificación de recursos para mantener capacitado a la totalidad del personal que se interrelaciona con los productores agroalimentarios.

Objetivos de Corto Plazo 5.2 (OCP 5.2). Mantener el ritmo de inversión anual de S/.6, 376,449 destinados a la ejecución del Programa de Riego Tecnificado.

Objetivos de Corto Plazo 5.3 (OCP 5.3). Hacia el 2025, incrementar de 9% a 40%, a razón de 3.1% anual el acceso a financiamiento de bajo costo destinado para la tecnificación de los pequeños y medianos productores asociados.

Objetivos de Corto Plazo 5.4 (OCP 5.4). Incrementar el acceso al SIEA de 662,000 usuarios meta para el 2014 a 750, 000 usuarios hacia el 2020 y 900,000 hacia el 2025. La información del SIEA es actualizada diariamente.

Objetivo Largo Plazo 6 (OLP6): Incrementar hacia el 2025 de 131,000.00 a 500,000.00 el número de Hectáreas bajo sistemas de riego usando tecnología de punta.

Objetivos de Corto Plazo 6.1 (OCP 6.1). Mejorar la eficiencia de los sistemas de riego por gravedad, mediante la implementación de obras de medición y tecnificación, a razón de 40,000 Has anuales. En la actualidad se disponen de 1.5 millones de Has agrícolas bajo sistemas de riego por gravedad.

Objetivos de Corto Plazo 6.2 (OCP 6.2). Hasta el 2025, aumentar a razón de 3,000 Has por año la actual superficie agrícola irrigada dentro del proyecto especial Alto Huallaga. El 2014 se incrementó en 1,530 Has beneficiando a 3,594 productores

Objetivos de Corto Plazo 6.3 (OCP 6.3). Aumentar la frontera agrícola irrigada a razón de 2,500 hectáreas por año hasta el 2020 dentro del marco del proyecto Jequetepeque-Zaña ubicado en Cajamarca. En el 2014 se entregaron 1,500 nuevas hectáreas a pobladores con acciones de inversión privada.

Objetivos de Corto Plazo 6.4 (OCP 6.4). Desarrollar el Proyecto Binacional Puyango Tumbes a iniciar en 2016 para incrementar en 18,000 Has agrícolas hasta el año 2020.

Objetivos de Corto Plazo 6.5 (OCP 6.5). Desarrollar tres proyectos a iniciar en el 2016, 2019, 2022 de irrigaciones en la sierra para modernizar y tecnificar el riego a razón de 20,000 Has por proyecto. En el año 2014 en el marco del Programa Sub - sectorial de

Irrigaciones – PSI, se han modernizado 6,527 Has en la sierra, el proyecto actual de este programa culminará el 2015.

Objetivo de Largo Plazo 7 (OLP7): Para el 2025 mantener el cumplimiento de las normas sanitarias, fitosanitarias, inocuidad y calidad establecidas por DIGESA y SENASA.

Objetivos de Corto Plazo 7.1 (OCP 7.1). Generar hacia el 2020 las normas técnicas peruanas para el desarrollo de la actividad agroindustrial de los 10 principales productos agroexportadores en valor FOB. En la actualidad no se disponen de normas técnicas para el desarrollo de la actividad agroindustrial.

Objetivos de Corto Plazo 7.2 (OCP 7.2). Hacia el 2020, alcanzar y mantener la fiscalización el 100% de los plaguicidas, fertilizantes e insumos agrícolas para asegurar el cumplimiento la normatividad vigente. En la actualidad el SENASA no presenta registro de esta actividad.

Objetivos de Corto Plazo 7.3 (OCP 7.3). Hacia el 2018, fiscalizar y garantizar de forma permanente que el 100% de los productos registrados como orgánicos cumplen la normatividad vigente. En la actualidad el SENASA no presenta registro de esta actividad.

Objetivo Largo Plazo 8 (OLP8): Incrementar hacia el 2025 el porcentaje de productores agrarios que realizan una adecuada orientación de siembras de 11.5% a 25% sobre un total de 2.3 millones de productores.

Objetivos de Corto Plazo 8.1 (OCP 8.1). Hacia el 2025, realizar estudios de suelos que permitan aumentar de 10% a 80% la información de aptitud del territorio, a razón de 500,000 Has por año.

Objetivos de Corto Plazo 8.2 (OCP 8.2). Hacia el 2025, realizar programas de capacitaciones y asesoramiento en cuidado de suelos, selección de cultivos, uso de insumos agrícolas y sistemas de riego a razón de 25,000 productores por año.

Objetivos de Corto Plazo 8.3 (OCP 8.3). Hacia el 2025, reducir el porcentaje de suelos en estado de degradación moderada, severa y muy severa de 54% a 40%, a razón de 100,000 Has por año.

7.2 Recursos asociados a los objetivos a corto plazo

Los recursos son los insumos que permiten ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP” (D’Alessio, 2012).

Las Tablas 27 a 34 muestran los recursos que deben ser asignados para la ejecución de los objetivos a corto plazo que permitirán la correcta implementación de las estrategias formuladas en el capítulo previo. Los recursos asignados pertenecen a la siguiente clasificación: (a) recursos logísticos, (b) humanos, (c) tecnológicos y (d) financieros Cabe resaltar que para la ejecución de estos objetivos es necesaria la participación tanto de las organizaciones gubernamentales, la empresa privada y los productores agrícolas constituidos como personas naturales.

Tabla 27
Objetivos a Corto Plazo. OLP1

| Objetivos a corto plazo (OCP), OLP1 | Recursos asignados | |
|---|---|---|
| OCP 1.1. Mantener un crecimiento promedio de 14% al año en agro exportación de productos no tradicionales con énfasis en uvas de mesa, palta, quinua, espárragos, banano orgánico, cacao y arándanos. En el año 2014 se exportaron 4,231 millones de dólares americanos en productos no tradicionales. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión de la empresa privada y del estado Terrenos e instalaciones para la producción agrícola Productores y trabajadores agrícolas Tecnología agrícola y plataforma tecnológica |
| OCP 1.2. Para el año 2019, apalancándose en la firma del TLC, alcanzar un volumen de exportación a la India de US\$ 60 millones en productos no tradicionales como espárragos, aceitunas, alcachofas, palta, mandarina, plátano y uvas. Posteriormente, mantener un crecimiento promedio del 20% anual. Al cierre del año 2013, las exportaciones a la India sumaron US\$ 1, 470,000. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Presupuesto del estado Informes con buenos resultado en otros países Personal del estado. Productores y trabajadores agrícolas Tecnología agrícola y plataforma tecnológica |
| OCP 1.3. Incrementar en 14% anual la participación de mercado de productos no tradicionales en las importaciones agrícolas de los Estados Unidos. Al cierre del año 2014, dichas exportaciones representaron el 1.5% del total de las importaciones de productos agrícolas no tradicionales de los Estados Unidos de América. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión de la empresa privada y del estado Terrenos e instalaciones para la producción agrícola Productores y trabajadores agrícolas Tecnología agrícola y plataforma tecnológica |
| OCP 1.4. Para el año 2019, duplicar la cantidad Has dedicadas a la exportación de cultivos no tradicionales, manteniendo a partir del año 2020 un incremento del 10% anual. Al año 2013 se destinaron 120,000 Has a la siembra de productos no tradicionales de exportación. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión de la empresa privada y del estado Terrenos e instalaciones para la producción agrícola Productores y trabajadores agrícolas Tecnología agrícola, plataforma tecnológica y tecnificación |
| OCP 1.5. Incrementar en 14% anual las exportaciones de productos no tradicionales a la Unión Europea, apalancándose en las actuales relaciones comerciales con Holanda y España. Al 2015, estos últimos ya representan 23% y 12% de las exportaciones agro no tradicionales de Perú respectivamente. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión de la empresa privada y del estado Terrenos e instalaciones para la producción agrícola Productores y trabajadores agrícolas Tecnología agrícola y plataforma tecnológica |

Nota. Adaptado de —El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson

Tabla 28
Objetivos a Corto Plazo. OLP2

| Objetivos a corto plazo (OCP), OLP2 | Recursos asignados | |
|---|---|--|
| OCP 2.1. Incrementar la producción de café destinada a la exportación de Café de Comercio Justo del actual 50% a 85% sobre la producción total hacia el 2025 creciendo en 3.5% adicional cada año. En el 2013 Perú exportó US\$ 118 millones. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión de la empresa privada y del estado Terrenos e instalaciones para la producción agrícola Productores y trabajadores agrícolas Tecnología agrícola y plataforma tecnológica |
| OCP 2.2. Penetrar el mercado de La India para ingresar el café peruano en US\$100 millones de dólares hacia el año 2019. Para el año 2017 el mercado de café proyectado de la India será de 410 millones de dólares. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión de la empresa privada y del estado Terrenos e instalaciones para la producción agrícola Agroexportadores Tecnología agrícola |
| OCP 2.3. Penetrar el mercado Belga para incrementar las exportaciones de café peruano en un 10% anual. Al 2013, los envíos a dicho país significaron un ingreso de US\$ 64 millones, representando un 7% del total de las importaciones de café en Bélgica. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión de la empresa privada y del estado Terrenos e instalaciones para la producción agrícola Agroexportadores Tecnología agrícola |
| OCP 2.4. Aumentar en 10,000 Has anuales el territorio destinado al cultivo de café de comercio justo, duplicando la cantidad actual la cual asciende a 105 mil Has y agrupa a 94 organizaciones. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión de la empresa privada y del estado Terrenos e instalaciones para la producción agrícola Productores y trabajadores agrícolas Tecnología agrícola |
| OCP 2.5. Aumentar en 11,000 Has el territorio destinado al cultivo de caña de azúcar hacia el 2020, dentro del marco del proyecto Olmos. En la actualidad ya se han sembrado 500 Has. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión de la empresa privada y del estado Terrenos e instalaciones para la producción agrícola Productores y trabajadores agrícolas Tecnología agrícola |

Nota. Adaptado de —El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. A. D'Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson

Tabla 29
Objetivos a Corto Plazo. OLP3

| Objetivos a corto plazo (OCP), OLP3 | Recursos asignados | |
|--|---|---|
| OCP 3.1. Hacia el 2025, incrementar año a año en 15 millones de dólares la producción de los productos orgánicos denominados pioneros compuestos por el café, cacao, quinua y bananos. El valor actual es de 152 millones de dólares calculado al cierre del 2013. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión de la empresa privada y del estado Terrenos e instalaciones para la producción agrícola Productores y trabajadores agrícolas Tecnología agrícola, plataforma tecnológica y tecnificación |
| OCP 3.2. Mantener año a año hasta el 2025 el primer lugar en la exportación de café orgánico y el tercer lugar en la exportación de banano orgánico. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión de la empresa privada y del estado Terrenos e instalaciones para la producción agrícola Agroexportadores Tecnología agrícola, plataforma tecnológica y tecnificación |
| OCP 3.3. Hacia el 2025, generar nuevos incentivos tributarios para las empresas que inviertan en Investigación y Desarrollo para el desarrollo de productos de valor agregado. En el 2015, se promulgó la Ley N° 30309 con la finalidad de dar incentivos tributarios a las empresas que inviertan en I+D. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Presupuesto del estado Normatividad y procedimientos Representantes del gobierno Plataforma tecnológica |

Nota. Adaptado de —El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,» por F. A. D'Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson

Tabla 30
Objetivos a Corto Plazo. OLP4

| Objetivos a corto plazo (OCP), OLP4 | Recursos asignados | |
|--|---|--|
| OCP 4.1. Para el 2018, crear y formalizar organizaciones para el 100% de tipos de cultivo a los que se dedican los productores agrarios locales en las diferentes agencias agrarias. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión de la empresa privada y del estado Normatividad y procedimientos Ministerio de Agricultura y Agencias Agrarias Tecnología agrícola y plataforma tecnológica |
| OCP 4.2. Hacia el 2019, incrementar de 18,600 a 30,000 los productores agrícolas capacitados en asociatividad para la producción y comercialización de productos concernientes al sector. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Presupuesto del estado Normatividad, procedimiento e instalaciones Representantes del estado Plataforma tecnológica |
| OCP 4.3. Hacia el 2016, relanzar el proyecto de cooperación entre la Comisión de la Unión Europea y Mincetur para desarrollar el Programa Estratégico Nacional de Exportaciones para el periodo 2016-2022, con la finalidad de incrementar la asociatividad de los productores agrícolas en un 1.5% anual. En el 2008, bajo el marco de este proyecto se promovió la asociatividad de los productores agrícolas de Mango en Cajamarca. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión de la empresa privada y del estado Normatividad y procedimientos Representantes del estado y de la Comisión de la UE Plataforma tecnológica |

Nota. Adaptado de —El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. A. D'Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson

Tabla 31
Objetivos a Corto Plazo. OLP5

| Objetivos a corto plazo (OCP), OLP5 | Recursos asignados | |
|--|---|---|
| OCP 5.1. Invertir S/.50 millones anuales en preparar a los gobiernos regionales y locales en materia de tecnificación de recursos para mantener capacitado a la totalidad del personal que se interrelaciona con los productores agroalimentarios. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Presupuesto del estado Normatividad, procedimiento e instalaciones Representantes y entidades del estado Plataforma tecnológica |
| OCP 5.2. Mantener el ritmo de inversión anual de S/.6, 376,449 destinados a la ejecución del Programa de Riego Tecnificado. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Presupuesto del estado Normatividad, equipamiento e instalaciones Representantes y entidades del estado Tecnología agrícola y Plataforma tecnológica |
| OCP 5.3. Hacia el 2025, incrementar de 9% a 40%, a razón de 3.1% anual el acceso a financiamiento de bajo costo destinado para la tecnificación de los pequeños y medianos productores asociados. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión del Estado y empresas privadas Normatividad y procedimiento Personal de entidades financieras Sistemas de información |
| OCP 5.4. Incrementar el acceso al SIEA de 662,000 usuarios meta para el 2014 a 750, 000 usuarios hacia el 2020 y 900,000 hacia el 2025. La información del SIEA es actualizada diariamente. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Presupuesto del estado Normatividad e instalaciones Representantes de entidades agrícolas Sistemas de información |

Nota. Adaptado de —El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,» por F. A. D'Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson

Tabla 32
Objetivos a Corto Plazo. OLP6

| Objetivos a corto plazo (OCP), OLP6 | | Recursos asignados |
|--|---|--|
| OCP 6.1. Mejorar la eficiencia de los sistemas de riego por gravedad, mediante la implementación de obras de medición y tecnificación, a razón de 40,000 Has anuales. En la actualidad se disponen de 1.5 millones de Has agrícolas bajo sistemas de riego por gravedad. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión del Estado y empresas privadas Normatividad y equipamiento Representantes y entidades del estado Tecnología agrícola y Plataforma tecnológica |
| OCP 6.2. Hasta el 2025, aumentar a razón de 3,000 Has por año la actual superficie agrícola irrigada dentro del proyecto especial Alto Huallaga. El 2014 se incrementó en 1,530 Has beneficiando a 3,594 productores. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión pública y privada Normatividad y equipamiento Productores agrarios y personal de las empresas Tecnología agrícola y Plataforma tecnológica |
| OCP 6.3. Aumentar la frontera agrícola irrigada a razón de 2,500 hectáreas por año hasta el 2020 dentro del marco del proyecto Jequetepeque- Zaña ubicado en Cajamarca. En el 2014 se entregaron 1,500 nuevas hectáreas a pobladores con acciones de inversión privada. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión pública y privada Normatividad y equipamiento Productores agrarios y personal de las empresas Tecnología agrícola y Plataforma tecnológica |
| OCP 6.4. Desarrollar el Proyecto Binacional Puyango Tumbes a iniciar en 2016 para incrementar en 18,000 Has agrícolas hasta el año 2020. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión pública y privada Normatividad y equipamiento Productores agrarios y personal de las empresas Tecnología agrícola y Plataforma tecnológica |
| OCP 6.5. Desarrollar tres proyectos a iniciar en el 2016, 2019, 2022 de irrigaciones en la sierra para modernizar y tecnificar el riego a razón de 20,000 Has por proyecto. En el año 2014 en el marco del Programa Sub - sectorial de Irrigaciones – PSI, se han modernizado 6,527 Has en la sierra, el proyecto actual de este programa culminará el 2015. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión pública y privada Normatividad y equipamiento Productores agrarios y personal de las empresas Tecnología agrícola y Plataforma tecnológica |

Nota. Adaptado de —El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson

Tabla 33
Objetivos a Corto Plazo. OLP7

| Objetivos a corto plazo (OCP), OLP7 | Recursos asignados | |
|--|---|--|
| OCP 7.1. Generar hacia el 2020 las normas técnicas peruanas para el desarrollo de la actividad agroindustrial de los 10 principales productos agroexportadores en valor FOB. En la actualidad no se disponen de normas técnicas para el desarrollo de la actividad agroindustrial. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión del Estado y empresas privadas Normatividad y procedimientos Representantes del estado y productores Plataforma tecnológica |
| OCP 7.2. Hacia el 2020, alcanzar y mantener la fiscalización el 100% de los plaguicidas, fertilizantes e insumos agrícolas para asegurar el cumplimiento la normatividad vigente. En la actualidad el SENASA no presenta registro de esta actividad. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión del Estado Normatividad y procedimientos Representantes del estado Plataforma tecnológica |
| OCP 7.3. Hacia el 2018, fiscalizar y garantizar de forma permanente que el 100% de los productos registrados como orgánicos cumplen la normatividad vigente. En la actualidad el SENASA no presenta registro de esta actividad. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión del Estado Normatividad y procedimientos Representantes del estado Plataforma tecnológica |

Nota. Adaptado de —El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,» por F. A. D'Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson

Tabla 34
Objetivos a Corto Plazo. OLP8

| Objetivos a corto plazo (OCP), OLP8 | Recursos asignados | |
|---|---|--|
| OCP 8.1. Hacia el 2025, realizar estudios de suelos que permitan aumentar de 10% a 80% la información de aptitud del territorio, a razón de 500,000 Has por año. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión del Estado y empresas privadas Normatividad y procedimientos Personal calificado Tecnología agraria y Plataforma tecnológica |
| OCP 8.2. Hacia el 2025, realizar programas de capacitaciones y asesoramiento en cuidado de suelos, selección de cultivos, uso de insumos agrícolas y sistemas de riego a razón de 25,000 productores por año. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión del Estado y empresas privadas Normatividad y procedimientos Personal calificado Tecnología agraria y Plataforma tecnológica |
| OCP 8.3. Hacia el 2025, reducir el porcentaje de suelos en estado de degradación moderada, severa y muy severa de 54% a 40%, a razón de 100,000 Has por año. | Financieros Físicos Humanos Tecnológicos | Inversión del Estado y empresas privadas Normatividad y procedimientos Representantes del estado y empresas Tecnología agraria y Plataforma tecnológica |

Nota. Adaptado de —El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. A. D'Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson

7.3 Políticas de cada Estrategia.

Las políticas definen los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia e incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la organización. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de “macro políticas” que debe tener toda organización; como son sus valores, debiendo existir entre ellos, una correspondencia bilateral. (D’Alessio, 2013). En la tabla 35 se muestra la correlación entre las políticas propuestas y las estrategias definidas.

7.4 Estructura

La estructura organizacional es el armazón de la organización que incluye la distribución, división, agrupación y la relación de actividades. Ayuda a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. (D’Alessio, 2012) Para la realización de las estrategias antes descritas es necesario evaluar una estructura mixta que involucre al: (a) MINAGRI y sus organismos adscritos, (b) una institución propuesta denominada Dirección Nacional de Agricultura, (c) las Direcciones Regionales de Agricultura incluyendo a las Agencias Agrarias, (d) las organizaciones y gremios de agricultores y finalmente (e) a los agentes claves fomentadores de desarrollo como Promperú, AGAP y demás gremios, Sierra Exportadora, AgroBanco y COFIDE. El organigrama propuesto a continuación obedece al alineamiento de los 5 agentes indicados dentro del ámbito nacional y de cada región (Ver Figura 54).

El MINAGRI es el organismo llamado a liderar esta estructura organizacional, la Dirección Nacional de Agricultura estará compuesta por representantes de organismos privados y públicos encargados de realizar el plan estratégico y el seguimiento de los objetivos velando por los intereses de los productores agrícolas buscando asegurar el crecimiento del sector dentro de los pilares de gestión, competitividad, sostenibilidad e

inclusión. Las Direcciones Regionales son las encargadas de consolidar los recursos y controlar la ejecución de los planes antes descritos para cada región, juntando los esfuerzos de entidades promotoras de desarrollo y las necesidades de los productores expuestas por todas sus Agencias Agrarias. Las organizaciones y gremios de productores tanto desde la Dirección Nacional de Agricultura como desde cada una de sus dependencias adjuntas a las Direcciones Regionales buscarán principalmente consolidar a los productores asociados, fomentar la asociatividad en nuevos productores y aumentar la competitividad de los mismos en un marco de cumplimiento de estándares y reglamentaciones. Finalmente los agentes claves de desarrollo tendrán la función de fomentar el crecimiento del sector a través de asesoramiento, financiamiento, promoción, evaluación, e innovación y desarrollo.

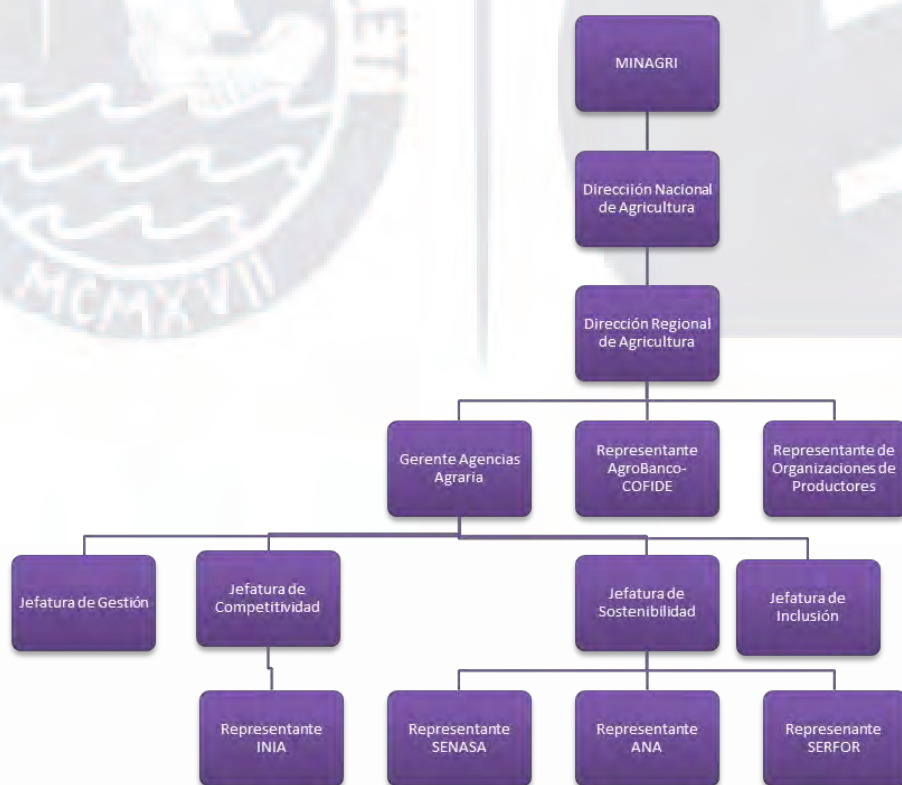


Figura 54. Organigrama sugerido de Estructura Organizacional.

Tabla 34
Políticas del Sector Agroalimentario

| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 | E12 | E13 | E14 | E15 | E16 | E17 | E18 | E19 | E20 | E21 | E22 |
|----|--|--|---|------------------------------|---------------------------------|--|---|-----------------------------------|---|------------------------------|--|-------------------------------|---|---------------|--------------------------------|------------------------------|---|--|----------------------------------|--|-----------------------------|---|
| | Penetrar los mercados internacionales existentes | Firmar nuevos tratados de libre comercio | Diversificar en los mercados existentes | Capacitar a los agricultores | Invertir en tecnología de punta | Mejorar la institucionalidad del sector agrícola | Incrementar la producción de cultivos más rentables | Incrementar la inversión en I + D | Invertir en el desarrollo de la infraestructura | Financiar a los Agricultores | Mejorar las condiciones laborales de los agricultores. | Organizar a los agricultores. | Tecnificar al agricultor independiente. | Generar Valor | Atraer la inversión extranjera | Incrementar la Productividad | Establecer Alianzas Sector Privado - Agricultores | Aumentar la cobertura de los organismos públicos | Crear cadenas logísticas fuertes | Mantener el cumplimiento de las normas sanitarias y fitosanitarias | Conservar el medio ambiente | Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos naturales |
| 1 | | | | X | | X | X | X | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | | X | X | X |
| 2 | | | | X | | | X | | | X | X | X | X | X | | X | X | | X | X | X | X |
| 3 | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | X | X | | X |
| 4 | | | | X | X | | X | X | X | | | X | X | X | X | | X | | | X | X | X |
| 5 | X | | X | X | X | | X | X | | | | X | X | X | X | X | X | | | | X | X |
| 6 | X | | X | | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | X | X | X | X |
| 7 | X | X | X | X | X | | X | X | X | | X | X | | X | | X | X | | X | X | | X |
| 8 | X | X | | X | | | | X | X | | | X | X | X | | X | | | X | X | X | X |
| 9 | | X | X | | X | | X | X | | | | X | X | X | X | | X | | | | X | X |
| 10 | X | X | X | X | X | | | | | X | | X | X | X | | | | X | X | X | X | X |
| 11 | | X | X | X | | X | X | | X | X | X | X | | | X | X | X | X | X | | X | X |
| 12 | X | X | X | X | | X | | | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Robbins y Coulter (como se cita en D'Alessio, 2012) definieron la RS como el “deber de una empresa, aparte de los requisitos legales y económicos, de perseguir metas de largo plazo para el bien de la sociedad”; todo en favor del equilibrio económico, social y ambiental. En cuanto a lo económico, D'Alessio (2012) señala que se debe cuidar no sólo el patrimonio y recursos del accionista, sino también el valor que el cliente espera recibir a cambio por su dinero de acuerdo al precio pactado y con la calidad del producto entregado. Incluye a su vez la responsabilidad de la empresa ante los acreedores o estado (si se diera el caso), y una recompensa justa al buen desempeño de los trabajadores al momento de realizar sus funciones.

El enfoque social por su lado responde a una organización sostenible en el largo plazo, responsable de sus actos y capaz de responder a sus obligaciones contraídas en el tiempo. Se preocupa por su personal rigiéndose tanto por las leyes laborales nacionales como internacionales; asimismo, analiza los pros y contras de cualquier actividad realizada en las zonas donde opera, preocupándose por las comunidades con las que interactúa y velando por los intereses de todas las partes involucradas. El medio ambiente es de todos los seres vivos. Las organizaciones tienen que encargarse de preservar los recursos para las próximas generaciones. El manejo responsable de desechos, aguas y tierras son puntos cruciales para el sector agroalimentario. En la actualidad existen muchas certificaciones internacionales que regulan el cumplimiento de requisitos y estándares internacionales que facilitan la inserción de productos peruanos en mercados cada vez más competitivos.

Las ventajas de contar con certificaciones son que permiten demostrar que un producto ha sido producido de cierta manera o tiene ciertas características, diferencian el producto de otros productos competidores, mejora las posibilidades de ingreso a los mercados, pueden hacer que el producto reciba un mejor precio, y generan confianza en el

consumidor a la vez que el producto fue elaborado respetando reglamentos y normas internacionales.

Las certificaciones se pueden otorgar en base a la gestión social y cultural, ambiental, económica y administrativa, siendo los tres grupos principales: (a) De producción agrícola y procesamiento con responsabilidad, cumpliendo requisitos de normas medioambientales y de inocuidad-trazabilidad, (b) De responsabilidad social y/o económica (corporativa, comunitaria o individual), y (c) Certificación de origen / Productos especiales.

El Centro de Estudios Asociación Macro regional de Productores para la exportación CEAMPEX (2008), señala que las principales certificadoras orgánicas en el Perú son: (a) IMO CONTROL, (b) OCIA INTERNACIONAL, (c) CONTROL UNION, (d) BCS OKO, y (e) BIOLATINA. También indica que los principales estándares regulatorios son el Reglamento UE (EEC) N° 2092/91, el Programa Orgánico Nacional (NOP) para EEUU, el Estándar Japonés JAS o el Reglamento Orgánico Suizo (ver Figura 57). En cuanto a los estándares orgánicos privados de etiquetado se encuentran Naturland (Alemania), Bio Suisse (Suiza) KRAV (Suecia) o Soll Association (Reino Unido) (ver Figura 58). Por último, para los marcos normativos internacionales privados o intergubernamentales se tiene la IFOAM y las directrices del CODEX ALIMENTARIUS para la producción, elaboración, etiquetado y comercialización de alimentos producidos orgánicamente de la FAO (ver Figura 59).



EEUU: NOP

Europa: EC N° 2092/91

Japón: JAS

Figura 54. Estándares Regulatorios, Base y Reglamentos.

Tomado de —Certificaciones Internacionales para la Agroexportación” por el Centro de Estudios Asociación Macro regional de Productores para la exportación (CEAMPEX), 2008. Recuperado de www.ampex.com.pe/ce/down_file.php?f=certifica_inter.pdf



Figura 55. Estándares orgánicos privados de etiquetado.

Tomado de —Certificaciones Internacionales para la Agroexportación” por el Centro de Estudios Asociación Macro regional de Productores para la exportación (CEAMPEX), 2008. Recuperado de www.ampex.com.pe/ce/down_file.php?f=certifica_inter.pdf



Figura 56. Marcos normativos internacionales privados o intergubernamentales.

Tomado de —Certificaciones Internacionales para la Agroexportación” por el Centro de Estudios Asociación Macro regional de Productores para la exportación (CEAMPEX), 2008. Recuperado de www.ampex.com.pe/ce/down_file.php?f=certifica_inter.pdf

7.6 Recursos Humanos y Motivación

D'Alessio (2012), indica que después de haber definido la estructura organizacional para un proceso de implementación favorable, se debe definir también las posiciones más importantes. Resulta entonces que el factor humano es una pieza clave para alcanzar la visión que se propone la organización. El líder y su equipo deberán entonces afrontar caminos difíciles hacia la transición, minimizando la resistencia al cambio, controlando la ansiedad y temor del recurso humano, y motivando el interés propio de todos por adoptar nuevas experiencias profesionales que desencadenen en el beneficio de toda la organización.

Para lograrlo, es importante medir como se va efectuando el cambio mediante cuatro elementos clave: (a) Soporte y coordinación con áreas funcionales o unidades de negocio, (b) Disciplina en la ejecución y en los plazos previstos para la implementación, (c) Motivación enfocada substancialmente hacia los gerentes y empleados con el objetivo de alinear sus propios intereses con los intereses de la organización, y (d) Involucrar a los gerentes divisionales y funcionales en la aplicación de la estrategia.

La motivación es un factor muy importante para la empresa. El personal motivado resulta ser más productivo, más eficiente, más creativo, posee un mayor compromiso con la empresa y tiene mejor predisposición para realizar sus funciones y atender al cliente. Existen muchos métodos en adición al económico para motivar al personal, dentro de los cuales resaltan el dar mayor autonomía para realizar las funciones y toma de decisiones, ofrecer incentivos, dar reconocimiento, fomentar las relaciones, mostrar interés, hacerles sentir útiles y considerados, dar variedad al día a día laboral, dar oportunidades de autorrealización y trascendencia, y establecer metas específicas que le signifiquen un reto al trabajador.

7.7 Gestión del Cambio

Kotter (1996, como se cita en D'Alessio, 2012) recomienda siete actividades para desarrollar una visión triunfadora en medio de los cambios provenientes del proceso de implementación: (a) Sea simple, (b) Use metáforas, analogías, y ejemplos, (c) Use diversos foros para difusión, (d) Repetirla, repetirla y repetirla, (e) Predicarla con el ejemplo, (f) Elimine inconsistencias aparentes, y (g) Escuche y que lo escuchen. Asimismo, como se sabe las personas en su mayoría tienden a resistirse al cambio, por lo que Boyett y Boyett (2000, como se cita en D'Alessio, 2012) propusieron 7 consejos para favorecer el proceso del cambio: (a) establecer una necesidad de cambiar; (b) crear una visión clara y convincente de que nos irá mejor; (c) buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos; (d) comunicar; (e) formar un equipo de altos directivos comprometidos; (f) cambio radical y no incremental;

(g) comprometerse con el cambio. D'Alessio (2012), propone una serie de acciones para transformar la organización (ver Tabla 26).

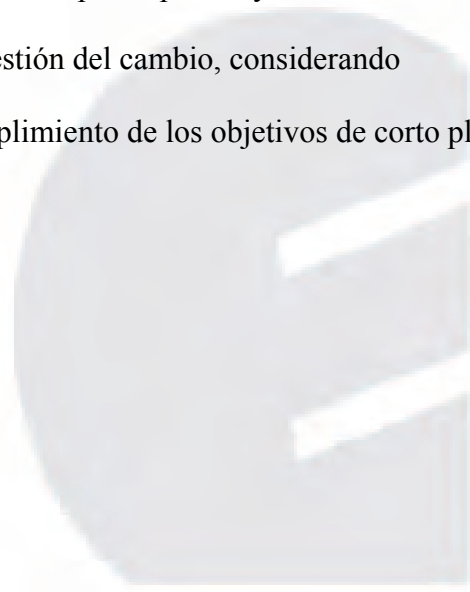
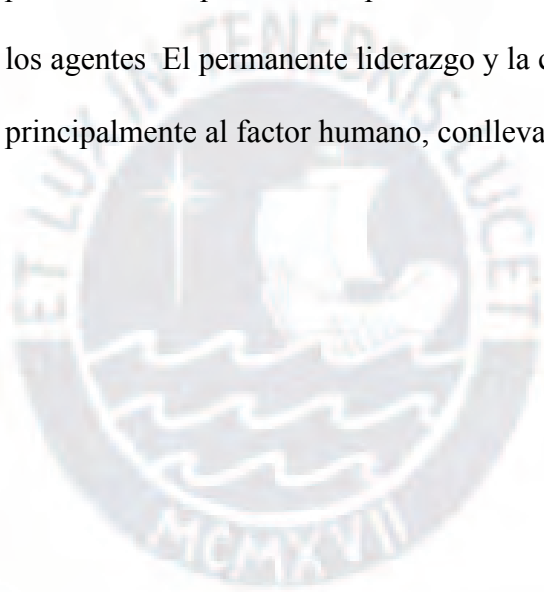
Tabla 35
Acciones para Transformar la Organización

| |
|---|
| 1. Planear la estrategia del cambio - Desarrollar un plan de acción |
| 2. Establecer un sentido de urgencia - Examinar el mercado y la competencia - Identificar y evaluar crisis actuales y potenciales - Identificar oportunidades |
| 3. Conformar un grupo director facultado - Constituir un grupo con poderes para guiar el cambio - Conseguir que el grupo trabaje en equipo |
| 4. Crear una visión para el cambio - Desarrollar una visión que haga exitoso el cambio - Desarrollar una estrategia para alcanzarla |
| 5. Comunicar esta visión del cambio - Usar todos los medios posibles para comunicar la visión y estrategias |
| 6. Facultar a otros para lograr la visión del cambio - Eliminar los obstáculos al cambio - Cambiar los sistemas y estructuras que afectan al visión - Fomentar el asumir riesgos y acciones, actividades, e ideas no tradicionales |
| 7. Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores |
| 8. Usar permanentemente la referenciación |
| 9. Tercerizar cuando sea posible, oportunidad inmejorable para aligerar la organización |
| 10. Planear resultados y crear éxitos tempranos - Planear por conseguir mejoramientos visibles en la performance - Crear esos mejoramientos - Reconocer y recompensar empleados involucrados en los mejoramientos |
| 11. Consolidar mejoramientos y producir más cambios - Usar la credibilidad conseguida para cambiar sistemas, estructuras y políticas que no se ajustan a la visión - Contratar, promover y capacitar empleados que fomenten el cambio - Vigorizar el proceso con nuevos proyectos, aspectos, y ajustes de cambio |
| 12. Institucionalizar los nuevos enfoques - Articular las conexiones entre el nuevo comportamiento y el éxito de la organización - Desarrollar los medios para asegurar el desarrollo del liderazgo |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

7.8 Conclusiones

En el presente capítulo se han desarrollado los objetivos de corto plazo necesarios para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo y finalmente de la visión planteada en el capítulo dos. Adicionalmente se ha realizado un cruce entre las estrategias definidas previamente en el capítulo seis con doce políticas que proporcionan lineamientos para el cumplimiento de las mismas. Con el fin de asegurar que estos objetivos, estrategias y políticas sean viables se ha sugerido una estructura mixta que involucra al sector público y privado. Es imprescindible para el éxito de lo expuesto la participación y control activo de los agentes. El permanente liderazgo y la correcta gestión del cambio, considerando principalmente al factor humano, conllevará al cumplimiento de los objetivos de corto plazo.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. D'Alessio (2012), señala que el proceso estratégico es interactivo, porque participa mucha gente, y es iterativo, porque se está retroalimentando permanentemente. Es así que la evaluación y control es una etapa que se lleva a cabo desde el inicio del proceso y está conformada por (a) las acciones de la revisión externa e interna, (b) la evaluación del desempeño, (c) las acciones correctivas en caso de desviación para cerrar las brechas, y (d) las auditorías. De tal manera, es una excelente manera de monitorear el logro de los objetivos de corto plazo (OCP), usando indicadores, los cuales conducirán al logro de los objetivos de largo plazo (OLP) y a la visión futura establecida para la organización.

8.1 Perspectivas de Control

Una de las principales herramientas que se utilizan en el control estratégico es el tablero de control balanceado (*Balance Scorecard*), la cual facilita la evaluación de la estrategia mediante la medición y comparación de los objetivos, lo que permite una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia donde se está dirigiendo la organización, y corregir el rumbo si fuese necesario. Los cuatro resultados estratégicos de este tablero son: accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos, y empleados motivados y preparados; por lo que estos resultados se miden por medio de cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) cliente, (c) procesos internos, y (d) aprendizaje y crecimiento interno (D'Alessio, 2012).

Kaplan y Norton (como se cita en D'Alessio, 2012) describieron y desarrollaron cinco principios comunes observados en diversas organizaciones al aplicar exitosamente el tablero de control balanceado; los mismos que sirven para crear una organización enfocada en la estrategia:

- Trasladar la estrategia a elementos de medición en términos operacionales con la finalidad de desarrollar un mapa estratégico que permita medir el avance de la organización.
- Alinear la organización a la estrategia para lograr sinergias en temas y objetivos comunes entre todas las unidades de la corporación, alcanzando así la efectividad máxima.
- Hacer de la estrategia el trabajo diario de todos, ya que la colaboración activa de todos los miembros es la única manera de tener una implementación exitosa.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los ejecutivos, ya que si no hay liderazgo, no se produce el cambio.

8.1.1 Finanzas

La perspectiva financiera mide de manera tangible el cumplimiento de las expectativas de los accionistas como resultado de las estrategias aplicadas por la organización. Pensando en el valor de largo plazo para los accionistas, Kaplan y Norton (2008) señalan que la estrategia de productividad debe ayudar a mejorar la estructura de costos y la utilización de activos, mientras que la estrategia de crecimiento debe de generar nuevas fuentes de ingresos y aumentar el valor y percepción del cliente. Los principales parámetros de medición son:

- Retorno sobre el uso del patrimonio (ROE)
- Retorno sobre las ventas (ROS)
- Ingreso por empleado
- Rentabilidad por proyecto
- Análisis del punto de equilibrio

- Flujo de caja
- Retorno financiero

El objetivo principal de esta perspectiva es aumentar la exportación y la participación en el mercado interno del sector, generando una utilidad adecuada para todos los participantes dentro de la cadena.

8.1.2 Clientes

Esta perspectiva evalúa la propuesta de valor que ofrece la organización a los clientes. Kaplan y Norton (2008) distinguen como más importantes los atributos del producto (Precio, calidad, disponibilidad, selección y funcionalidad), la relación (Servicio y asociación), e imagen (Marca). Como objetivo principal lo que se busca es fidelizar, retener y captar a los consumidores. Al igual que en las dos perspectivas anteriores, el mismo autor señala algunos parámetros de medición para la lograr los objetivos:

- Participación de mercado
- Retención de los clientes y consumidores
- Captación de nuevos clientes y consumidores
- Rentabilidad por cliente y consumidor

8.1.3 Procesos

Bajo esta perspectiva se establecen los procesos claves de la organización para alcanzar los objetivos financieros y de los clientes. Kaplan y Norton (2008), indican que estos procesos de gestión abarcan las operaciones (Suministro, producción, distribución y gestión de riesgo), el cliente (Selección, adquisición y retención de clientes), la innovación (identificación de nuevas oportunidades, investigación y desarrollo), y los reglamentarios y sociales (medio ambiente, seguridad y salud, empleo, y comunidad). Asimismo, plantean las siguientes medidas de control para la consecución de objetivos:

- Régimen de innovaciones

- Servicio posventa
- Eficiencia operacional con procesos productivos eficientes
- Medidas de calidad, producción y mermas
- Tiempo de los ciclos

Resulta necesario controlar y monitorear los procesos a lo largo de la cadena para mejorar la calidad de los cultivos y obtener productos con más certificaciones, reducir al mínimo los costos generando economías de escala para aumentar los volúmenes de producción y de venta, y aumentar así, la eficiencia, productividad y competitividad del sector.

8.1.4 Aprendizaje

Según lo establecido por Kaplan y Norton (como se cita en D'Alessio, 2012), para alcanzar la visión es necesario enfocarse en el desarrollo, crecimiento y aprendizaje del capital humano. Asimismo, resultan importantes los sistemas de información y el clima organizacional; este último enfocado en temas de cultura, liderazgo, alineamiento y trabajo en equipo. El mismo autor refiere algunos parámetros típicos de medición para el logro de los objetivos:

- Satisfacción de la fuerza operacional
- Retención de la fuerza operacional
- Productividad de la fuerza operacional
- Capacidad de los sistemas de información y comunicaciones.
- Capacidad de los sistemas facilitadores

8.2 Tablero de control balanceado (Balance Scorecard)

D'Alessio (2012) indica que para elaboración del Tablero de Control Balanceado son necesarios los OCP formulados anteriormente, los mismos que serán agrupados de acuerdo a la perspectiva que mejor responden: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y

crecimiento interno de la organización. A los OCP formulados se adicionan acciones o iniciativas a tomar para que estos OCP puedan cumplirse, asimismo se nombran personas, posiciones, puestos, o departamentos responsables de cada una de las acciones o iniciativas. Por otro lado, se da a conocer el indicador a emplear y su unidad de medida (ver Tabla 37). Con el tiempo, los OCP y el Tablero de Control Balanceado pueden cambiarse y modificarse, ya que algunos OCP pueden alcanzarse antes de tiempo, otros pueden reformularse de acuerdo a los cambios del entorno, etc.

8.3 Conclusiones

El tablero de control balanceado debidamente estructurado resulta ser una herramienta de control estratégico muy útil que permite tomar decisiones oportunas en el momento preciso. A su vez, ayuda a cerrar la brecha entre los objetivos planteados y las acciones a ejecutar, mediante la formulación de metas cuantificables y la revisión periódica del cumplimiento de estos. En el TCB del sector agroalimentario, se ha encontrado que la mayoría de objetivos de corto plazo corresponden a la perspectiva de cliente, con catorce (14) OCPs encontrados, le siguen las perspectivas del cliente y de procesos con seis (06) OCPs, y finalmente la perspectiva financiera con uno.

Tabla 36
 Tablero de Control Balanceado para el sector agroalimentario del Perú

| Objetivos a corto plazo | Indicador | Unidad de medida |
|---|--|------------------|
| Perspectiva financiera | | |
| OCP 5.3. Hacia el 2025, incrementar de 9% a 40%, a razón de 3.1% anual el acceso a financiamiento de bajo costo destinado para la tecnificación de los pequeños y medianos productores asociados. | Relación entre el incremento de créditos por año respecto al año anterior | % |
| Perspectiva del cliente | | |
| OCP 1.1. Mantener un crecimiento promedio de 14% al año en agro exportación de productos no tradicionales con énfasis en uvas de mesa, palta, quinua, espárragos, banano orgánico, cacao y arándanos. En el año 2014 se exportaron 4,231 millones de dólares americanos en productos no tradicionales. | Relación entre el volumen FOB de productos no tradicionales del año actual respecto al año anterior | % |
| OCP 1.2. Para el año 2019, apalancándose en la firma del TLC, alcanzar un volumen de exportación a la India de US\$ 60 millones en productos no tradicionales como espárragos, aceitunas, alcachofas, palta, mandarina, plátano y uvas. Posteriormente, mantener un crecimiento promedio del 20% anual. Al cierre del año 2013, las exportaciones a la India sumaron US\$ 1, 470,000. | Cantidad de dólares FOB generados de la exportación a la India por año hasta el 2019 / Relación entre el volumen FOB de productos no tradicionales enviados a la India del año actual respecto al año anterior | US\$ / año y % |
| OCP 1.3. Incrementar en 14% anual la participación de mercado de productos no tradicionales en las importaciones agrícolas de los Estados Unidos. Al cierre del año 2014, dichas exportaciones representaron el 1.5% del total de las importaciones de productos agrícolas no tradicionales de los Estados Unidos de América. | Relación entre el volumen FOB de productos no tradicionales enviados a Estados Unidos del año actual respecto al año anterior | % |
| OCP 1.4. Para el año 2019, duplicar la cantidad Has dedicadas a la exportación de cultivos no tradicionales, manteniendo a partir del año 2020 un incremento del 10% anual. Al año 2013 se destinaron 120,000 Has a la siembra de productos no tradicionales de exportación. | Cantidad de Has cultivadas por año hasta el 2019 / Relación entre la cantidad de Has dedicadas a cultivos no tradicionales del presente año en comparación con la del año anterior | Has / año y % |
| OCP 1.5. Incrementar en 14% anual las exportaciones de productos no tradicionales a la Unión Europea, apalancándose en las actuales relaciones comerciales con Holanda y España. Al 2015, estos últimos ya representan 23% y 12% de las exportaciones agro no tradicionales de Perú respectivamente. | Relación entre el volumen FOB de productos no tradicionales destinados a la UE del año actual respecto al año anterior | % |
| OCP 2.1. Incrementar la producción destinada a la exportación de Café de Comercio Justo, creciendo a un ritmo de 10% adicional cada año. Al 2013, dicha partida representó unos US\$ 118 millones en ingresos provenientes de la exportación. | Relación entre la cantidad de café de comercio justo exportada el año actual con respecto al año anterior | % |

(Continuación)

| Objetivos a corto plazo | Indicador | Unidad de medida |
|--|--|---------------------|
| Perspectiva del cliente | | |
| OCP 2.2. Penetrar el mercado de La India para ingresar el café peruano en US\$ 100 millones hacia el año 2018. Para el año 2017 el mercado de café proyectado de la India será de US\$ 410 millones. | Valor FOB de Café Exportado a la India por año | US\$ / año |
| OCP 2.3. Penetrar el mercado Belga para incrementar las exportaciones de café peruano en un 10% anual. Al 2013, los envíos a dicho país significaron un ingreso de US\$ 64 millones, representando un 7% del total de las importaciones de café en Bélgica. | Valor FOB de Café Exportado a Bélgica por año | US\$ / año |
| OCP 2.4. Aumentar en 10,000 Has anuales el territorio destinado al cultivo de café de comercio justo, duplicando la cantidad actual la cual asciende a 105 mil Has y agrupa a 94 organizaciones. | Has sembradas de Café de Comercio Justo por año | Has / año |
| OCP 2.5. Aumentar en 11,000 Has el territorio destinado al cultivo de caña de azúcar hacia el 2020, dentro del marco del proyecto Olmos. En la actualidad ya se han sembrado 500 Has. | Has sembradas de caña de azúcar por año | Has / año |
| OCP 3.1. Hacia el 2025, incrementar año a año en 15 millones de dólares la producción de los productos orgánicos denominados pioneros compuestos por el café, cacao, quinua y bananos. El valor actual es de 152 millones de dólares calculado al cierre del 2013. | Valor FOB de los productos orgánicos denominados pioneros | US\$ / año |
| OCP 3.2. Mantener año a año hasta el 2025 el primer lugar en la exportación de café orgánico y el tercer lugar en la exportación de banano orgánico. | Posición del Perú en la exportación de café y banano orgánico | Posición |
| OCP 3.3. Hacia el 2025, generar nuevos incentivos tributarios para las empresas que inviertan en Investigación y Desarrollo para el desarrollo de productos de valor agregado. En el 2015, se promulgó la Ley N° 30309 con la finalidad de dar incentivos tributarios a las empresas que inviertan en I+D. | Número de incentivos tributarios generados | Unidades |
| OCP 6.2. Hasta el 2025, aumentar a razón de 3,000 Has por año la actual superficie agrícola irrigada dentro del proyecto especial Alto Huallaga. El 2014 se incrementó en 1,530 Has beneficiando a 3,594 productores | Número de Has irrigadas en el marco del proyecto Alto Huallaga por año | Has irrigadas / año |
| OCP 6.3. Aumentar la frontera agrícola irrigada a razón de 2,500 hectáreas por año hasta el 2020 dentro del marco del proyecto Jequetepeque- Zaña ubicado en Cajamarca. En el 2014 se entregaron 1,500 nuevas hectáreas a pobladores con acciones de inversión privada. | Número de Has irrigadas en el marco del proyecto Jequetepeque - Zaña por año | Has irrigadas / año |
| OCP 6.4. Desarrollar el Proyecto Binacional Puyango Tumbes a iniciar en 2016 para incrementar en 18,000 Has agrícolas hasta el año 2020. | Número de Has sembradas por año en el marco del proyecto Puyango | Has sembradas / año |

(Continuación)

| Objetivos a corto plazo | Indicador | Unidad de medida |
|---|---|-------------------------------|
| <p>OCP 6.5. Desarrollar tres proyectos a iniciar en el 2016, 2019, 2022 de irrigaciones en la sierra para modernizar y tecnificar el riego a razón de 20,000 Has por proyecto. En el año 2014 en el marco del Programa Sub - sectorial de Irrigaciones – PSI, se han modernizado 6,527 Has en la sierra, el proyecto actual de este programa culminará el 2015.</p> | Número de proyectos desarrollados | Unidades |
| Perspectiva de procesos internos | | |
| <p>OCP 4.1. Para el 2018, crear y formalizar organizaciones para el 100% de tipos de cultivo a los que se dedican los productores agrarios locales en las diferentes agencias agrarias.</p> | Relación entre los productos Agrarios respaldados en una organización el año actual con relación al año anterior | % |
| <p>OCP 6.1. Mejorar la eficiencia de los sistemas de riego por gravedad, mediante la implementación de obras de medición y tecnificación, a razón de 40,000 Has anuales. En la actualidad se disponen de 1.5 millones de Has agrícolas bajo sistemas de riego por gravedad.</p> | Número de Has con riego tecnificado por año | Has tecnificadas / año |
| <p>OCP 7.1. Generar hacia el 2020 las normas técnicas peruanas para el desarrollo de la actividad agroindustrial de los 10 principales productos agroexportadores en valor FOB. En la actualidad no se disponen de normas técnicas para el desarrollo de la actividad agroindustrial.</p> | Número de normas técnicas generadas | Unidades |
| <p>OCP 7.2. Hacia el 2020, alcanzar y mantener la fiscalización el 100% de los plaguicidas, fertilizantes e insumos agrícolas para asegurar el cumplimiento la normatividad vigente. En la actualidad el SENASA no presenta registro de esta actividad.</p> | Relación entre los insumos químicos fiscalizados el año actual sobre el total de insumos quimicos utilizados el mismo año | % |
| <p>OCP 7.3. Hacia el 2018, fiscalizar y garantizar de forma permanente que el 100% de los productos registrados como orgánicos cumplen la normatividad vigente. En la actualidad el SENASA no presenta registro de esta actividad.</p> | Relación entre los productos agrarios registrados como orgánicos el presente año en comparación al año anterior | % |
| <p>OCP 8.3. Hacia el 2025, reducir el porcentaje de suelos en estado de degradación moderada, severa y muy severa de 54% a 40%, a razón de 100,000 Has por año.</p> | Cantidad de Has recuperadas por año | Has / año |
| Perspectiva de aprendizaje | | |
| <p>OCP 4.2. Hacia el 2019, incrementar de 18,600 a 30,000 los productores agrícolas capacitados en asociatividad para la producción y comercialización de productos concernientes al sector.</p> | Productores Agrícolas Capacitados por año | Productores capacitados / año |

(Continuación)

| Objetivos a corto plazo | Indicador | Unidad de medida |
|--|---|-----------------------------|
| Perspectiva de aprendizaje | | |
| OCP 4.3. Hacia el 2016, relanzar el proyecto de cooperación entre la Comisión de la Unión Europea y Mincetur para desarrollar el Programa Estratégico Nacional de Exportaciones para el periodo 2016-2022, con la finalidad de incrementar la asociatividad de los productores agrícolas en un 1.5% anual. En el 2008, bajo el marco de este proyecto se promovió la asociatividad de los productores agrícolas de Mango en Cajamarca. | Productores Agrícolas Asociados por año | Productores asociados / año |
| OCP 5.1. Invertir S/.50 millones anuales en preparar a los gobiernos regionales y locales en materia de tecnificación de recursos para mantener capacitado a la totalidad del personal que se interrelaciona con los productores agroalimentarios. | Monto de dinero invertido anualmente | S/. / año |
| OCP 5.2. Mantener el ritmo de inversión anual de S/.6, 376,449 destinados a la ejecución del Programa de Riego Tecnificado. | Monto de dinero invertido anualmente | S/. / año |
| OCP 5.4. Incrementar el acceso al SIEA de 662,000 usuarios meta para el 2014 a 750,000 usuarios hacia el 2020 y 900,000 hacia el 2025. La información del SIEA es actualizada diariamente. | Usuarios que utilicen el SIEA | Unidades |
| OCP 8.1. Hacia el 2025, realizar estudios de suelos que permitan aumentar de 10% a 80% la información de aptitud del territorio, a razón de 500,000 Has por año. | Cantidad de Has estudiadas por año | Has / año |
| OCP 8.2. Hacia el 2025, realizar programas de capacitaciones y asesoramiento en cuidado de suelos, selección de cultivos, uso de insumos agrícolas y sistemas de riego a razón de 25,000 productores por año. | Productores Agrícolas Capacitados por año | Unidades |

Nota. Adaptado de —Eproceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson

Capítulo IX: Competitividad de la Organización

Con el transcurso de los años la teoría de la competitividad ha ido evolucionando desde el Modelo del Comercio Internacional propuesto por Adam Smith en 1776 hasta el Modelo de las Ventajas Competitivas de las Naciones por Michael Porter en 1990. D'Alessio (2012), señala que hasta ahora no existe una definición común sobre competitividad, pero se podría resumir como el nivel de productividad de una organización, medida por un conjunto de variables; la misma que puede ser vista a nivel de un país, de una región (Estado), de un distrito (gobierno local), de una ciudad, de un sector, o de una empresa.

Prokopenko (como se cita en D'Alessio, 2012), señala que la productividad en términos generales es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla; la cual puede ser también descrita como el uso eficiente de los recursos – trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información – en la producción de diversos bienes y servicios. Bajo esta premisa, la productividad resulta ser la herramienta principal para alcanzar la competitividad en un entorno global en constante cambio. Se debe tener en cuenta que el objetivo de un país, como el de una industria o empresa, es ser más productivo como un medio para llegar a ser más competitivo (D'Alessio, 2012).

La competitividad en la actualidad es medida por dos grandes instituciones reconocidas a nivel mundial, el International Institute for Management Development (IMD, 2011), y el Foro Económico Mundial (WEF, 2011). Asimismo, a nivel regional, se manejan los siguientes índices:

- Índice de Competitividad Regional de Chile
- Índice Departamental de Competitividad Estructural de Colombia
- Competitividad Estatal de México
- Índice de Competitividad Regional del Perú

Según datos del IMD (como se cita en D'Alessio, 2012), el IMD's World Competitiveness Center empezó a evaluar la competitividad desde 1989. Actualmente, mide solo a 59 economías, empleando 331 criterios, y trabaja con 54 instituciones socias. Sus reportes se basan en cuatro pilares: (a) Desempeño económico, (b) Eficiencia del gobierno, (c) Eficiencia empresarial, y (d) Infraestructura. Por otro lado, el WEF basa sus reportes en el Global Competitive Index (GCI), el cual a su vez comprende 12 pilares dentro de tres categorías: (a) Requerimientos básicos (Instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria), (b) Eficiencia potencial (Educación superior y capacitación, eficiencia de los mercados de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, disponibilidad tecnológica, y tamaño del mercado), (c) Factores de innovación y sofisticación (Sofisticación empresarial e Innovación) (D'Alessio, 2012).

9.1 Análisis Competitivo del Sector Agroalimentario

En este acápite es importante realizar un análisis comparativo con dos de los principales competidores del Perú en el mercado internacional, el primero de estos, Brasil, país con una industria alimentaria bien desarrollada y con un sistema productivo con uso intensivo de tecnología, que les ha permitido posicionarse entre los países líderes de comercialización a nivel global de productos agrícolas y alimentarios se refiere y que al mismo tiempo los ubica en una posición privilegiada de negociación y de capacidad de penetrar y diversificar en los mercados existentes. Otro punto importante que resaltar de Brasil en comparación con la industria en Perú es la participación que tiene dicho país en la producción de productos con valor agregado.

El Segundo país con el que vale la pena comparar sus niveles de competitividad, es México, el cual es reconocido como un país líder en la exportación de frutas y vegetales y que además posee un extensión de tierras cultivadas de 30'000,000 Has, número muy superior a la superficie que se tiene en Perú. Es este uno de los factores más competitivos que

tiene México frente al Perú, además de su cercanía al mercado de los Estados Unidos América y un acceso más fácil al mercado Europeo, sin embargo, es igual de importante resaltar que en dicho país también se tienen importantes brechas estructurales que impactan en la productividad de su industria, entre los cuales se puede mencionar el índice de pobreza de las poblaciones rurales, altos niveles de delincuencia y narcotráfico, además de una baja adopción de sistemas de riego tecnificado.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Sector Agroalimentario

En lo que respecta a las ventajas competitivas del Perú, ha quedado en evidencia la biodiversidad de climas del cual se dispone y que le permite al país producir en contra estación con el hemisferio norte y al mismo tiempo sacar provecho de la demanda creciente de los productos, en especial los no tradicionales, lo cual le han permitido obtener el primer lugar en la exportación de espárragos frescos y café orgánico, además de un importante segundo lugar en la exportación de Quinoa.

Otra de las ventajas competitivas que tiene el país es su posición geográfica y fácil acceso a uno de los mercados con mayor cantidad de habitantes en el mundo, y con una creciente capacidad de poder adquisitivo como lo es la China, sin embargo, para esto se deberán superar cada una de las brechas estructurales a las que se enfrenta el sector como lo son, el excesivo fraccionamiento de la propiedad de la tierra y la débil infraestructura que acarrea altos costos logísticos y que además acentúa la vulnerabilidad del país ante los fenómenos climáticos.

Además de las ventajas competitivas citadas, en este punto es importante resaltar el potencial que tiene el sector por la alta disponibilidad de mano de obra que posee, que si bien es cierto hoy en día carece de tecnificación, con la implementación de las estrategias formuladas en el presente plan generarían un importante ventaja diferencial en lo que a la

disposición de recursos especializados se refiere y que a su vez tendría un impacto positivo en la productividad y competitividad del sector.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Agroalimentario

Los clúster son un conjunto de organizaciones que mantienen relaciones estrechas entre sí. Existen razones, tanto estratégicas como operativas, que se obtienen al formarse un clúster. De acuerdo con las circunstancias, en algunas situaciones existe un mayor potencial para que un clúster se concrete; para lo cual, es necesario un apoyo conjunto de todas las organizaciones involucradas, relacionadas, o interesadas (D'Alessio, 2012).

En el sector agroalimentario, los clúster están conformados por todas las empresas que están a lo largo de la cadena de valor. En primera instancia, están los proveedores de semillas, fertilizantes, empaques y maquinaria; luego están los proveedores de servicios, como son las empresas certificadoras, fumigaciones y transporte; y, por último las empresas que proveen apoyo indirecto de fabricación como son las de mantenimiento, capacitación, servicios generales y financieras. En la actualidad, debido a la alta fragmentación de tierras, la zona más desarrollada en el país es la costera por lo que los clústeres en su mayoría se encuentran en esa región del país. La tendencia en el largo plazo es a desarrollar las zonas alto andinas, de manera que se puedan formar nuevos clústeres en esas regiones con la finalidad de acelerar el desarrollo y mejorar la productividad del sector.

Es de igual relevancia la creación de clústeres que permitan mitigar la desventaja en términos de productividad por el excesivo fraccionamiento de las tierras y elimine la gran cantidad de intermediarios que existen en el sector. La propuesta es que dichos clústeres se puedan desarrollar por regiones en la cuales se concentran la producción del sector agroalimentario, como lo son Piura, Inca y Ancash.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Según se mencionó con anterioridad, la zona más desarrollada del sector agroalimentario es la Costa, la cual presenta una serie de ventajas en relación a la Sierra y la Selva. Resulta

entonces que un aspecto fundamental para el desarrollo de clústeres en la Costa es su buena infraestructura en cuanto a accesos y servicios en general. En primera instancia, al ser zona costera, se cuenta con acceso rápido a puertos para realizar las exportaciones; asimismo, la carretera panamericana cubre toda la costa peruana facilitando la venta interna en los principales mercados mayoristas de la capital. En segundo lugar, la presencia del estado es mucho mayor en esa zona, lo que asegura una inversión continua tanto pública como privada para el sector. Por último, su cercanía a las zonas pobladas garantiza una mano de obra constante y debidamente calificada.

9.5 Conclusiones

El análisis de competitividad permite identificar las ventajas competitivas de sector agroalimentario Peruano en relación a las de los principales países competidores. Asimismo, permite ver los factores en los que se encuentra más débiles con la finalidad de poder trabajar en ellos y mejorar la productividad del sector. Se puede entonces decir que la principal ventaja competitiva del sector radica en la ubicación geográfica del país y su biodiversidad de climas que le permite disponer de productos de demanda creciente en contra estación con los países del hemisferio norte. Por otro lado, el factor con mayor deficiencia se concentra en la pobre infraestructura en la Sierra y Selva peruana, donde la falta de accesos, mano de obra calificada, falta de inversión pública y privada, y desarrollo de clústeres, vienen generando una baja productividad, restándole competitividad al sector.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Después de haber desarrollado todos los pasos de un plan estratégico, es necesario elaborar un cuadro resumen que permita plasmar lo más relevante del planeamiento realizado (D'Alessio, 2012). Por ellos se ha elaborado un cuadro resumen denominado Plan Estratégico Integral (PEI) del sector agroalimentario que plasma todos los aspectos y puntos clave considerados en el plan como son objetivos, estrategias, visión, misión, etc. (ver Figura 58). Es cuadro permite entre otros, (a) visualizar y controlar el proceso estratégico; (b) facilitar los ajustes necesarios; y (c) brindar un panorama integral de todo el proceso.

10.2 Conclusiones Finales

1. La gran ventaja comparativa del sector agroalimentario peruano es ser un país con amplia agro biodiversidad y microclimas que viene demostrando un enorme potencial para abastecer al mundo con diferentes productos agroalimentarios, situándose inclusive como principal exportador de algunos productos no tradicionales como los Espárragos, la Quinoa y la Palta.
2. El Perú cuenta con alrededor de siete millones de Has de superficie agrícola de las cuales 540 mil Has están destinadas a la Agroexportación; de este conjunto, sólo 120 mil Has están destinadas a cultivos no tradicionales y la diferencia a los tradicionales. Teniendo en cuenta que el 80% de las agro exportaciones corresponde a productos no tradicionales, existe un gran potencial de crecimiento basado en el incremento del número de Has de este tipo de cultivos, los mismos que le permitirán al Perú continuar ganando terreno como un potente país agroexportador.
3. Uno de los factores imprescindibles para el desarrollo del sector es el mejoramiento de la infraestructura operativa. Al mejorarla, se pueden obtener múltiples beneficios,

tales como la optimización de los costos logísticos y una mayor eficiencia en el uso de los recursos, a través de nuevos sistemas de riego y uso de los suelos.

4. Las principales fortalezas del sector agroalimentario están constituidas por la alta PEA asociada al sector y el crecimiento sostenido de la agroindustria.
5. La mayor debilidad del sector agroalimentario se encuentra en el bajo nivel de productividad, debido principalmente al limitado valor agregado y escaso nivel de estandarización de las cadenas de productivas.
6. La gestión del MINAGRI es insuficiente a nivel ejecución. La aplicación de las estrategias y políticas del sector aún no alcanza a comunicarse eficientemente a todos los productores lo cual genera trabas para la organización de los agricultores.
7. La alta fragmentación de las tierras y la baja asociatividad son debilidades claves necesarias de atender para mejorar el nivel de competitividad del sector.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente Plan Estratégico.
2. La creación de la Dirección Nacional de Agricultura es esencial para asegurar una adecuada planeación y ejecución de los proyectos que permitan el crecimiento, sostenibilidad e inclusión del sector agroalimentario. Para tal fin, su estructura debe estar conformada por entidades públicas y privadas que velen por su cumplimiento.
3. La organización de los agricultores es una tarea clave, la misma que servirá como base para la formación de clústeres productivos poderosos que ayuden a atenuar el efecto de amplia fragmentación de los productores.
4. Maximizar el aprovechamiento de la ventaja comparativa de la diversidad de climas, además del posicionamiento en la comercialización de productos no tradicionales, para penetrar en mayor cuantía los mercados existentes, al mismo tiempo que aumentar la producción de estos.

5. Desarrollar clústeres que permitan la asociación de cada uno de los agentes que conforman la cadena de valor del sector agroalimentario y la reducción de los costos de los productos.

10.4 Futuro de la Organización.

Hoy en día hablar de espárrago, café orgánico, banano orgánico, quinua y palta, es referirse al Perú. El sector agroalimentario del Perú está consolidado como uno de los más grandes referentes de agroexportación de América Latina. En los últimos diez años, sus notorios avances en términos de infraestructura, implementación de tecnología de punta y consistente trabajo de investigación le han permitido desarrollar una sobresaliente calidad de productos tradicionales y una amplia gama de no tradicionales, que cumplen con todas las reglas sanitarias y fitosanitarias necesarias y exigidas para satisfacer la demanda de los mercados existentes, así como la potencial atención de nuevas rutas comerciales a través de la firma de acuerdos comerciales.

De la misma forma, el establecimiento de alianzas entre el sector privado y público, han propiciado la formación de clústers agrícolas que de manera conjunta han elevado los niveles de productividad y accesibilidad a los recursos, así como la dilución de las brechas sociales preexistentes en el sector. El agricultor peruano actual, es un profesional capacitado, con los conocimientos técnicos y comerciales, que le permiten visionar continuas oportunidades de crecimiento, apalancado en sus dos principales socios, que son el Estado y la empresa privada. El poderoso tridente conformado por estos agentes económicos ha significado el cambio estructural de base para todo el perfeccionamiento alcanzado en el sector.

Adicionalmente, este nuevo ambiente colaborativo se ha desempeñado en un marco en el que la principal regla de oro es la conservación del medio ambiente. La optimización de los procesos, la proliferación y eficiencia en los sistemas de riego, entre otras actividades se

constituyen teniendo como tarea primordial el cuidado de los recursos que como ya se ha visto previamente son la gran fuente de riqueza del País.



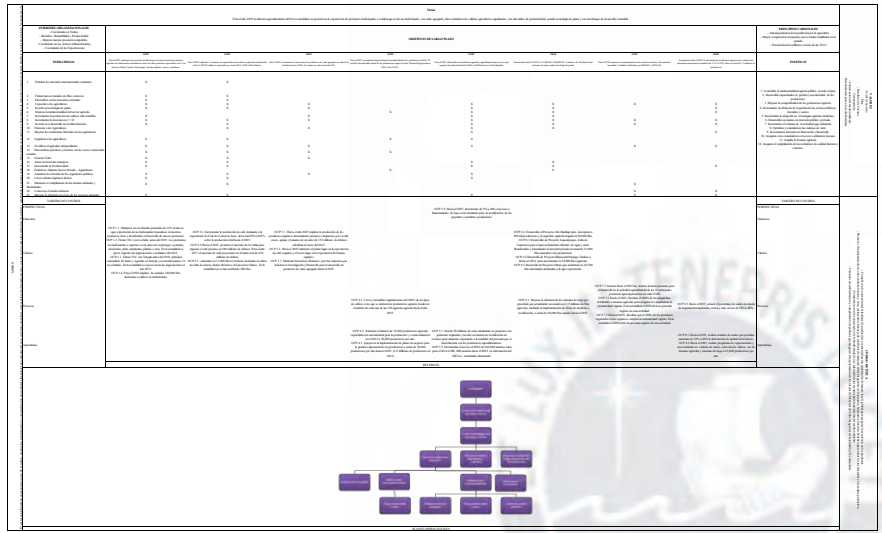


Figura 57. Plan Estratégico Integral del Sector Agroalimentario

Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (2014). *Magali Silva presenta balance de fin de año y planes para el 2015*. Recuperador de http://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/26122014184224_749.pdf
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (2013). *¿Por qué invertir en el Perú?*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_diciembre.pdf
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (2014). *¿Por qué invertir en el Perú?*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_diciembre.pdf
- Agencia Peruana de Noticias (2014). *Perú y México buscan complementarse y exportar paltas a China*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-y-mexico-buscan-complementarse-y-exportar-paltas-a-china-510388.aspx>
- Agroexportaciones aumentaron 23% a US\$4.205 millones en 2014 (2015, 12 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/agroexportaciones-aumentaron-23-us4205-millones-2014-noticia-1791136>
- Agroexportaciones peruanas crecerán 17% y sumarán más de US\$ 6,000 millones en el 2015 (2014, 27 de Noviembre). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/agroexportaciones-peruanas-creceran-17-y-sumaran-mas-us-6000-millones-2015-2115244>
- América Económica (2013) *Un año menos dulce*. Recuperado de http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking_500_peru_2013/sector_agroindustria.php

Asociación Nacional del Agua (2014). *Plan Nacional de Recursos Hídricos*. Recuperado de

<http://www.ana.gob.pe/plan-nacional-de-recursos-h%C3%ADricos.aspx>

Asociación Peruana de Productores de Cacao (s.f) *Quiénes somos*. Recuperado de

http://www.appcacao.org/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=42

Banco Central de Reserva del Perú (2014). *Memoria 2013*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2013/memoria-bcrp-2013.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (2015). *Notas de estudio del BCRP No. 12*. Recuperado

de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2015/nota-de-estudios-12-2015.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (2015). *Nota Semanal N° 7*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2015/ns-07-2015.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (2015).- *Reporte de Inflación Enero 2015. Lima Perú*

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

Banco Mundial (2013). *La Movilidad Económica y el Crecimiento de la Clase Media en América Latina*. Recuperado de

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/11858/9780821397527.pdf>

BBVA Research (2015). *Situación Perú Primer Trimestre 2015*. Recuperado de

<https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2015/02/Situacion-Peru-1T15-final.pdf>

Biblioteca Virtual de Cooperación Internacional (s/f) *El enfoque de cadenas de valor en el desarrollo agrario y agroindustrial en el Perú*. Recuperado de

<http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/3696/1/BVCI0003458.pdf>

BID apoyará en modernización de sistema de información agropecuaria del Perú (2014, 23 de setiembre) *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bid-apoyara-modernizacion-sistema-informacion-agropecuaria-peru-2109335>

Bolivia preocupado de que Perú lo desplace como principal productor de quinua (2014, 22 de Octubre). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bolivia-preocupado-que-peru-lo-desplace-como-principal-productor-quinua-2111804>

Centro de Estudios Asociación Macroregional de Productores para la exportación (2008).- *Certificaciones Internacionales para la agroexportación*. Recuperado de www.ampex.com.pe/ce/down_file.php?f=certifica_inter.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia 2021*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/PLAN_BICENTENARIO_CEPLAN.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2013). *Uso estratégico del Canon para el Desarrollo Nacional*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/PLAN_BICENTENARIO_CEPLAN.pdf

Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el turismo (2013).- *Desenvolvimiento del Comercio Exterior Agroexportador 2013*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/DESENVOLVIMIENTO%20V1.%202012%20-%20copia.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el turismo (2015) *Misión*. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/>

Conferencia de las Partes 20 (2014). *Montañas y Agua: Manejo Integrado de los Recursos Hídricos de la Cuenca del Río Amazonas*. Recuperado de

<http://www.cop20.pe/ck/manejo-integrado-de-los-recursos-hidricos-de-la-cuenca-del-rio-amazonas/>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2014). *Memoria institucional Agosto 2012- 2013*. Recuperado de

[file:///C:/Users/angel.serrano/Downloads/MomoriaInsitucionalCONCYTEC%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/angel.serrano/Downloads/MomoriaInsitucionalCONCYTEC%20(1).pdf)

Consejo Nacional de la Competitividad (2014). *Agenda de competitividad 2014 - 2018*.

Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/web/pagina.php?pID=1521>

Conexión ESAN (2012, 17 de setiembre).- *Los riesgos de cambiar el régimen agrario*.

Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/09/17/riesgos-regimen-agrario/>

D'Alessio, F. A. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.

Defensoría del Pueblo (2015). *Reporte Mensual de Conflictos Sociales N.º 132*.

<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2015/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-132--Febrero--2015.pdf>

Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales Chile (2013). *Evaluación de las Relaciones Comerciales entre Chile y Perú a cuatro años de la entrada en vigencia del Acuerdo de Libre Comercio*. Recuperado de

http://www.sice.oas.org/TPD/CHL_PER/Studies/Assess_2013_s.pdf

European Communities (2013). *Agricultural trade in 2013*. Recuperado de

http://ec.europa.eu/agriculture/trade-analysis/map/2014-1_en.pdf

Food and Agricultural Organization of the United Nations (2013). *Enabling environments for Agribusiness and Agro-industries development*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/017/i3121e/i3121e00.pdf>

Gamero, J (2012).- *Derechos laborales y empleo en la agroexportación*. Recuperado de http://www.redge.org.pe/sites/default/files/estudio_derechos%20laborales_Gamero.pdf

Gorriti, J. (2001). *Rentabilidad o Supervivencia*. Presentación de libro para Debate Agrario / 35, Lima, Perú. <http://www.cepes.org.pe/debate/debate35/02-articulo-da35.pdf>

Instituto Español de Comercio Exterior (2010). *El sector de la Agroindustria en Perú*. Recuperado de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/4387505.html?idPais=PE>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la protección de la propiedad intelectual (2011). *Normalización de Productos Agrícolas en el Perú*. Recuperado de <http://www.fao.org/fileadmin/templates/olq/documents/lima/nac/P8-NormalizacionProductosAgricPeru-INDECOPI-RUria081111.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Compendio Estadístico del Perú 2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/compendio2014.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Estado de la Población Peruana 201*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Estadísticas de Seguridad Ciudadana*.

Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/seguridad-ciudadana_marzo-2015.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *Resultados Definitivos: IV Censo*

Nacional Agropecuario 2012. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Instituto Nacional de Innovación Agraria (2012).- *Perú será centro de investigación y*

desarrollo tecnológico Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/sala-de-prensa/notas-de-prensa/179-peru-sera-centro-de-investigacion-y-desarrollo-tecnologico>

Instituto Nacional de Innovación Agraria (2014).- INIA trabaja en generación y

conservación de variedades agrícolas ante cambio climático. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/sala-de-prensa/notas-de-prensa/868-inia-trabaja-en-generacion-y-conservacion-de-variedades-agricolas-ante-cambio-climatico>

Instituto Nacional de Innovación Agraria (s.f.) *¿Quiénes somos?* Recuperado de

<http://www.inia.gob.pe/nosotros/quienes-somos>

Instituto Nacional de Innovación Agraria (s.f). *PNIA en Cultivos Agroindustriales*.

Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/programas/agroindustrial>

Instituto Peruano de Economía (2009). *El Reto de la infraestructura al 2018*. Recuperado de

http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/09/estudio_el_reto_de_la_infraestructura_al_2018.pdf

Junta Nacional del Café (2015) *¿Quiénes somos?* Recuperado de

<http://juntadelcafe.org.pe/quienes-somos>

Lara, G (2011).- *Régimen Laboral Agrario*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B46DE8F88EEA92C005257C6000627A95/\\$FILE/Archi001.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B46DE8F88EEA92C005257C6000627A95/$FILE/Archi001.pdf)

Libelula (2011).- Diagnóstico de la Agricultura en el Perú Informe Final. Recuperado de

http://www.peruopportunity.org/uploads/posts/34/Diagnostico_de_la_Agricultura_en_el_Peru_-_web.pdf

Los retos que debe afrontar el sector agroexportador peruano para consolidarse (2015, 25 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/agroexportaciones-aumentaron-23-us4205-millones-2014-noticia-1791136>

Los riesgos de cambiar el régimen agrario (2012, 17 de setiembre). *Conexión ESAN*.

Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/09/17/riesgos-regimen-agrario/>

Mariluz, O. (2014, 17 de junio). Pequeña agricultura emplea el 79% de los trabajadores del sector. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/cepes-pequena-agricultura-emplea-al-79-trabajadores-sector-2100482>

MEF redujo drawback a 4% a partir del 2015 y a 3% a partir del 2016. (2014, 18 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mef-redujo-drawback-4-partir-2015-y-3-partir-2016-2114257>

Ministerio de Agricultura y Riego (2012). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 – 2016*. Recuperado de

http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/politica_agraria/pesem_2012-2016.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego (2014). *Comercio Exterior Agrario – Setiembre 2014*.

Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/herramientas/boletines/comercio-exterior>

Ministerio de Agricultura y Riego (2014). *Informe de Seguimiento Agroeconómico, ISA*.

Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/herramientas/boletines/informe-de-seguimiento-agroeconomico-isa>

Ministerio de Agricultura y Riego (2014). *Plan de Gestión de Riego y Adaptación al Cambio*

Climático. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/notas-de-prensa/notas-de-prensa-2012/7598-plan-gestion-riesgo-adaptacion-cambio-climatico>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). *Visión general*. Recuperado de

<http://minagri.gob.pe/portal/objetivos/22-sector-agrario/vision-general>

Ministerio del Ambiente (s.f). *La Situación del agua en el Perú*. Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/situacion-del-agua-en-el-peru/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (s.f). *Perfil de mercado y competitividad exportadora del mango*. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Mango.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2014). *Alianza del Pacífico*. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=166&Itemid=185

Ministerio de Defensa del Perú (2012). *Política general del sector defensa 2011-2016*.

Recuperado de

http://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/politica_general_2011_2016.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2012). *Perú: Política de Inversión Pública en Ciencia,*

Tecnología e Innovación, 2013 – 2020. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf

Ministerio de la Producción (2015). *Incentivos tributarios para Empresas que inviertan en innovación*. Recuperado de <http://www.innovateperu.pe/incentivo-tributario/pdfs/L-Innovacion.pdf?iframe=true&width=90%&height=100%>

Ministerio de la Producción (s.f). *Los Centros de Innovación Tecnológica – CITIE*.

Recuperado de

http://www.itp.gob.pe/webitp/index.php?option=com_content&view=article&id=200&Itemid=136

Ministerio de Trabajo (2012) *Jornada de Trabajo*. Recuperado de

http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/faqs/PREGUNTAS_FRECUENTES_2012.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (2009).- Perú Segundo Informe sobre el estado de los recursos filogenéticos para la alimentación y la agricultura. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/013/i1500e/Peru.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (2015). *World Fertilizer trends and Outlook to 2018*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i4324e.pdf>

Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (s.f). *El Estado y la conflictividad social en el Perú actual*. Recuperado de <http://onds.pcm.gob.pe/el-estado-y-la-conflictividad-social-en-el-peru-actual/>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico & Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (2014). *Perspectivas Agrícolas 2014-2023*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i3818s.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (s.f). *La Agricultura y el Desarrollo Rural en México*. Recuperado de

http://coin.fao.org/cms/world/mexico/InformacionSobreElPais/agricultura_y_des_rural.html

Perú implementará Centro de Investigación en Ciencia y Tecnologías Agrícolas (2014, 24 de setiembre) *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bid-apoyara-modernizacion-sistema-informacion-agropecuaria-peru-2109335>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2013). Informe Regional de Desarrollo Humano 2013-2014. Recuperado de

<http://www.latinamerica.undp.org/content/dam/rblac/img/IDH/IDH-AL%20Informe%20completo.pdf>

Red de Seguridad y Defensa de América Latina (2008). *Atlas comparativo de la defensa en América Latina*. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas-libro08-espanol.html>

Reyes. F., G (2009).- *Perfil del Sector Alimenticio en Chile*. Recuperado de

http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/Documents/Estudios_y_Perfiles/Perfil_del_SECTOR_ALIMENTOS_jun_2009.pdf

Servicio Nacional de Sanidad Agraria. (2014) *¿Qué es SENASA?* Recuperado de

http://www.senasa.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=88

Servicio Nacional de Sanidad Agraria (2014). *Memoria Anual 2013*. Recuperado de

http://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/jer/MEM_INSTITU/Memoria%20SENASA%202013.pdf

Scott, G (2011).- *Competitividad agrícola y el desarrollo de cadenas y clusteres de valor en el Perú*. Recuperado de

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35839504>

United States Department of Agriculture (2012). *Policy, Technology, and Efficiency of Brazilian Agriculture*. Recuperado de

<http://www.ers.usda.gov/media/849055/err137.pdf>

Velazco, J & Velazco, J (2010). *Características del empleo agrícola en el Perú*. Recuperado de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2012-01-06.pdf>

World Economic Forum (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

World Economic Forum (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf