

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



Planeamiento Estratégico del Tomate en el Perú

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Moisés Teodoro Córdova Peña

Renzo Giovanni Pinasco Alegre

Giannina Josefina Pizarro Chirinos

Teófilo Marcelo Quiñones Jara

Asesor: Jorge Benzaquen De Las Casas

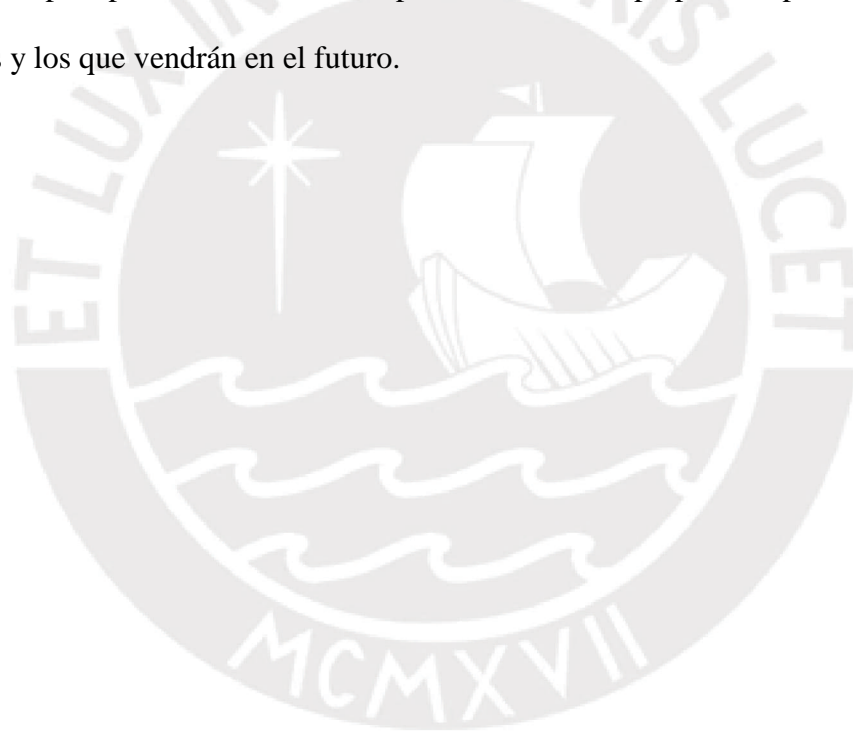
Surco, Octubre 2016

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos al Ingeniero Andrés Casas y al Ingeniero Willy Palomino de la Universidad Nacional Agraria La Molina así como al Señor Carrillo, productor del valle de Mala, por habernos brindado su tiempo e información sustancial que forma parte del presente trabajo de investigación.

En segundo lugar a nuestro Asesor, el Profesor Jorge Benzaquen por sus aportes y apoyo constante al presente trabajo.

Por último a nuestros profesores del programa MBAG LXXX, quienes nos han dado las herramientas para poder convertirnos en profesionales más preparados para afrontar los retos actuales y los que vendrán en el futuro.



Dedicatorias

A mi padre Teodorico que con su ejemplo y tenacidad mueve mi proceder día a día, a mi madre Francisca que con todo el cariño, dedicación y preocupación transmite el amor invaluable hacia un hijo, a mis hermanas Natalya y Katya de quienes recibí el afecto y apoyo constante para culminar satisfactoriamente la meta trazada, finalmente agradezco a la Lic. Lisette Ramírez Julca por brindarme el apoyo para poder culminar la presente maestría.

Moisés Córdova Peña

A mi increíble esposa Úrsula, por su paciencia, comprensión, apoyo incondicional y por ser mi inspiración para culminar los estudios con éxito, A mis padres, por sus enseñanzas y aliento constante.

Renzo Pinasco Alegre

A Dios que siempre está conmigo enseñándome a ser mejor persona cada día, a mi madre por ser mi principal motivación e impulsadora de mis logros, a mi padre por su apoyo incondicional y sus consejos, a mi abuela Carlota, que desde el cielo, ilumina mi vida.

Giannina Pizarro Chirinos

A Dios por su infinito amor y bondad que ilumina mi vida, a mi padre Guillermo por su ejemplo de constancia y perseverancia que infundió en mí, a mi madre Leona por sus sabias enseñanzas y consejos que guían mis pasos, a mi hermana Nelly por sus constantes estímulos para alcanzar mis sueños; a mi esposa Sabina e hijas Abigail y Niurka por su inmenso amor, invaluable apoyo y comprensión que son fuente de motivación personal.

Teófilo Marcelo Quiñones Jara

Resumen Ejecutivo

El Planeamiento Estratégico del Tomate del Perú, tiene como enfoque primordial alcanzar la visión trazada para el desarrollo de la industria del tomate y sus derivados en el país al 2026, el cual se origina producto de la interacción de dos pilares fundamentales del plan estratégico: (a) los objetivos de largo plazo; y (b) las estrategias a aplicar. Dichos pilares antes indicados son resultados obtenidos en base a una perspectiva analítica de información filtrada y visitas a campo, que ha permitido definir: (a) el análisis externo identificando los principales referentes y competidores en el cultivo de tomates y producción de derivados tanto en la región sudamericana así como en el mundo; y (b) el análisis interno definiendo las principales regiones potenciales productoras de tomate del país tales como Ica, Lima y Arequipa; dicho contexto real ha sido obtenido mediante el análisis FODA empleado de la citada industria en el país, cuyo origen se sustenta mediante el diagnóstico de la situación actual del cultivo del tomate y la producción de sus derivados en el país desde hace unas décadas hasta la fecha.

El desarrollo del cultivo del tomate en el país, constituye una oportunidad para promover su exportación a nivel de Sudamérica en principio proyectado a otros mercados internacionales a futuro, dado a que el mercado interno se encuentra cubierto para ello es indispensable que los órganos competentes gubernamentales y privados desarrollen investigación y desarrollo enfocado al control de plagas tales como la mosca de la fruta, incremento de productividad y motivación en los productores en la formación de clúster de producción del tomate en el país sectorizados por zonas norte, centro y sur. Explotar las ventajas comparativas que posee el país relacionada a la variedad climática y condiciones de zonas de cultivo que garantizan producción durante todo el años de manera alternada, el cual brinda sostenibilidad a la producción del tomate durante todo el año, siendo elemento diferenciador respecto a los competidores directos de Chile y Argentina.

Abstract

The strategic planning for Peru's tomato has, as its primary focus, to achieve the outlined vision for the development of its industry and its derivatives in 2026. This focus originates as a product of the interaction of two pillars of the strategic plan: (a) long-term objectives; and (b) development and implementation of strategies. These two pillars are the result of an analytical perspective of filtered information and field trips, which have allowed us to identify, as a product of an external and internal analysis of the industry, (a) the main players and competitors in the cultivation and production of tomatoes and its derivatives both in the South American region and in the whole world, (b) the major tomato producing regions of the country such as Ica, Lima and Arequipa, (c) the assessment of the real situation of the Peruvian tomato industry, (d) its strengths and weaknesses and (e) the principal elements of its value chain.

All of this was obtained using different analytical tools like the PESTE analysis and Porter's diamond as part of the formulation process of the industry's strategic planning.

With all of this information, we can conclude that the development of the cultivation of the tomato in the country constitutes an interesting opportunity to promote its exports at a South America level and then to other international markets in the near future, being both of them far more attractive than the local market as its demand is already satisfied by the actual local producers of fresh tomatoes in the country.

In order to achieve these goals, it is of the utmost importance that the designated governmental entities and the private sector begin developing and researching new pest control methods as a way to increase productivity along the coastal region, exploiting its comparative advantages related to climate and all year-round supply, giving a differentiating edge over direct competitors like Chile and Argentina.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General del Tomate en el Perú.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	15
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	16
2.1 Antecedentes	16
2.2 Visión	16
2.3 Misión.....	16
2.4 Valores	17
2.5 Código de Ética	18
2.6 Conclusiones	18
Capítulo III: Evaluación Externa.....	19
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	19
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	19
3.1.2 Potencial nacional	20
3.1.3 Principios cardinales	25
3.1.4 Influencia del análisis en el Tomate del Perú.	28
3.2 Análisis Competitivo del País	40
3.2.1 Condiciones de los factores	43
3.2.2 Condiciones de la demanda	44
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	48
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	49
3.2.5 Influencia del análisis en el Tomate del Perú	49
3.3 Análisis del Entorno PESTE	50
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	50
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	56
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	62
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	65
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	67

3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	69
3.5	El Tomate y sus Competidores	70
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	70
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	71
3.5.3	Amenaza de los sustitutos	72
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	73
3.5.5	Rivalidad de los competidores	74
3.6	El Tomate y sus Referentes	77
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	81
3.8	Conclusiones	84
Capítulo IV: Evaluación Interna del Tomate del Perú		86
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	86
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	86
4.1.2	Marketing y ventas (M)	98
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	105
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	107
4.1.5	Recursos Humanos (H)	109
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	110
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	111
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	114
4.3	Conclusiones	115
Capítulo V: Intereses del Tomate Perú y Objetivos de Largo Plazo		117
5.1	Intereses del Tomate del Perú	117
5.2	Potencial del Tomate del Perú.....	117
5.3	Principios Cardinales del Tomate del Perú	119
5.4	Matriz de Intereses del Tomate del Perú (MIO)	121
5.5	Objetivos de Largo Plazo	122
5.6	Conclusiones	122
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		123
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	123
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	125
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	128
6.4	Matriz Interna Externa (MIE)	132

6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	133
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	136
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	136
6.8	Matriz de Rumelt (MR).....	136
6.9	Matriz de Ética (ME).....	136
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia	137
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	138
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores	138
6.13	Conclusiones	145
Capítulo VII: Implementación Estratégica		146
7.1	Objetivos de Corto Plazo.....	146
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	148
7.3	Políticas de cada Estrategia	148
7.4	Estructura del Tomate de Perú	148
7.5	Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	152
7.6	Recursos Humanos y Motivación	153
7.7	Gestión del Cambio.....	154
7.8	Conclusiones	155
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		156
8.1	Perspectivas de control.....	156
8.1.1	Aprendizaje Interno	157
8.1.2	Procesos	157
8.1.3	Clientes	157
8.1.4	Financiera.....	158
8.2	Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	158
8.3	Conclusiones	159
Capítulo IX: Competitividad del Tomate de Perú.....		161
9.1	Análisis Competitivo del Tomate de Perú.....	161
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas del Tomate de Perú.....	163
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector del Tomate del Perú 165	
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	167
9.5	Conclusiones	169
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....		170

10.1	Plan Estratégico Integral	170
10.2	Conclusiones Finales.....	170
10.3	Recomendaciones Finales	171
10.4	Futuro del Tomate del Perú.....	174
	Referencias.....	176
	Apéndice.....	186



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Matriz de Interés Nacional (Min) del Perú</i>	19
Tabla 2	<i>Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo años 2014 y 2015</i>	20
Tabla 3	<i>Producto Bruto Interno Sectorial (valor porcentual)</i>	22
Tabla 4	<i>Producción del sector agropecuario (crecimiento)</i>	23
Tabla 5	<i>Destino de las Exportaciones de Tomate (miles US\$)</i>	32
Tabla 6	<i>Destino de las Exportaciones de Tomate (TM)</i>	34
Tabla 7	<i>Factores de legalidad y gobernabilidad en el Perú 2015 - 2016</i>	52
Tabla 8	<i>Acuerdos comerciales bilaterales vigentes</i>	54
Tabla 9	<i>Acuerdos comerciales multilaterales vigentes</i>	54
Tabla 10	<i>PBI por Actividad Económica 1994 – 2013 (Estructura porcentual)</i>	59
Tabla 11	<i>Exportaciones FOB por Grupo de Productos</i>	60
Tabla 12	<i>Importaciones FOB Según Uso o Destino Económico</i>	61
Tabla 13	<i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	69
Tabla 14	<i>Exportación Mundial de Tomate Fresco (US\$) 2011 – 2015</i>	78
Tabla 15	<i>Exportación Mundial de Tomates Preservados o Conservados en Vinagre o Ácido Acético (US\$) 2011 – 2015</i>	79
Tabla 16	<i>Exportación Mundial de Jugo de Tomates (US\$) 2011 – 2015</i>	80
Tabla 17	<i>Exportación Mundial de Salsa de Tomate Kétchup (US\$) 2011 – 2015</i>	81
Tabla 18	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	82
Tabla 19	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	83
Tabla 20	<i>Principal Exportador de tomate Preservado o Conservado (miles de US\$)</i> ...97	
Tabla 21	<i>Principal Exportadores de Semilla de Tomate (miles de US\$)</i>	97
Tabla 22	<i>Exportación de partidas de tomate del Perú 2011 – 2015 (miles de US\$)</i>	99
Tabla 23	<i>Exportación de Semillas de Tomate 2011 -2015 (Países Destino)</i>	101

Tabla 24	<i>Exportación de Tomate Preservado y Conservado 2011 -2015 (Países Destino).....</i>	102
Tabla 25	<i>Exportación de Tomate (Todas las Partidas Arancelarias) de Sudamérica..</i>	103
Tabla 26	<i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....</i>	114
Tabla 27	<i>Matriz de Intereses Organizacionales de Tomate del Perú (MIO).....</i>	121
Tabla 28	<i>Matriz FODA del Tomate del Perú (MFODA).....</i>	126
Tabla 29	<i>Matriz PEYEA del Tomate del Perú.....</i>	127
Tabla 30	<i>Valor FOB Anualizado de las Principales Partidas Arancelarias del Tomate</i>	131
Tabla 31	<i>Matriz de Decisión (MDE).....</i>	139
Tabla 32	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....</i>	140
Tabla 33	<i>Matriz de Rumelt (MR).....</i>	141
Tabla 34	<i>Matriz de Ética (ME).....</i>	142
Tabla 35	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....</i>	143
Tabla 36	<i>Matriz de Estrategias VS. Posibilidades de los Competidores.....</i>	144
Tabla 37	<i>Objetivos de Corto Plazo para Tomate del Perú.....</i>	147
Tabla 38	<i>Matriz de Recursos para OCP.....</i>	150
Tabla 39	<i>Matriz de Políticas vs. Estrategias.....</i>	151
Tabla 40	<i>Matriz Tablero de Control Balanceado.....</i>	160
Tabla 41	<i>Plan Estratégico Integral del Tomate del Perú.....</i>	172

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i>	Infografía del Tomate.....	3
<i>Figura 2.</i>	Producción Mundial de Tomate (Periodo del 2000 al 2011).....	4
<i>Figura 3.</i>	Rendimiento Promedio Mundial de Tomate al 2011).....	5
<i>Figura 4.</i>	Producción Mundial de Tomate. Periodo (2000 - 2012).....	6
<i>Figura 5.</i>	Participación en Producción de Tomate por Continente a Nivel Mundial.....	7
<i>Figura 6.</i>	Participación Promedio en Producción de Tomate por Continente a Nivel Mundial. Periodo (2000 - 2012).....	8
<i>Figura 7.</i>	Cantidad Acumulada Total Producción Mundial de Tomate por año. Periodo 2000 -2014.....	9
<i>Figura 8.</i>	Cantidad Producción Promedio Anual de Tomate en el Mundo. Periodo 2000 - 2014.....	10
<i>Figura 9.</i>	Comparativo de Rendimiento de Producción de Tomate (Perú vs Mundo) Periodo 2003 -2011.....	11
<i>Figura 10.</i>	Suministro Promedio Anual Tomates para Consumo Humano en el Mundo Periodo 2000 -2011.....	12
<i>Figura 11.</i>	Producción Principal de Tomate por Departamento Período: Enero 2004 a Enero 2014 en Tn.....	14
<i>Figura 12.</i>	Organigrama del Ministerio de Defensa.....	26
<i>Figura 13.</i>	Definición de Corte de Haya de la Delimitación Marítima Perú - Chile.....	28
<i>Figura 14.</i>	FOB Acumulado 2010- 2015 por Partida Arancelaria del Tomate.....	30
<i>Figura 15.</i>	Peso Neto Total y Valor FOB Anualizado de todas las Partidas Arancelarias del Tomate.....	31

<i>Figura 16.</i>	Valor Promedio de Exportaciones de Tomate por País de Destino Periodo: 2010 – 2012 (Miles US\$).....	33
<i>Figura 17.</i>	Valor Promedio de Exportaciones de Tomate por País de Destino Periodo: 2010 – 2012 (% Participación).....	33
<i>Figura 18.</i>	Volumen Promedio de Exportaciones de Tomate por País de Destino Periodo: 2010 al 2012 (TM).....	34
<i>Figura 19.</i>	Volumen Promedio de Exportaciones de Tomate por País de Destino Periodo: 2010 al 2012 (% participación).....	35
<i>Figura 20.</i>	Valor Promedio de Exportaciones de Tomate del Perú por Partida Arancelaria Periodo: 2011 al 2015 (%participación).....	36
<i>Figura 21.</i>	Participación en Exportaciones Peruanas de productos relacionadas a Tomate por Partida Arancelaria por Año Periodo: 2011 al 2015 (%participación)....	37
<i>Figura 22.</i>	Valor Promedio de Importación de Tomate del Perú por Partida Arancelaria Periodo: 2011 al 2015 (%participación).....	38
<i>Figura 23.</i>	Participación en Importaciones Peruanas de productos Relacionadas a Tomate por Partida Arancelaria por Año Periodo: 2011 al 2015 (%participación).....	39
<i>Figura 24.</i>	Marcador de competitividad de los 30 primeros países.....	41
<i>Figura 25.</i>	Marcador de competitividad de los países entre el puesto 31° y 61°.....	42
<i>Figura 26.</i>	Evolución Mensual de la Producción Nacional: 2011 – 2015.....	43
<i>Figura 27.</i>	Contribución a la variación de la producción nacional, según actividad económica a Julio del 2015.....	44
<i>Figura 28.</i>	Exportación de Semillas de Tomate para Siembra	45
<i>Figura 29.</i>	Exportaciones de Tomates Preparados en conservas	46
<i>Figura 30.</i>	Exportaciones de Preparaciones y Conservas en salsa de Tomate.....	46
<i>Figura 31.</i>	Exportaciones de Tomate Fresco... ..	47

<i>Figura 32.</i>	Ranking de competitividad mundial. Perú cayó 4 puestos.....	48
<i>Figura 33.</i>	Los diez factores problemáticos para hacer negocios en el Perú	51
<i>Figura 34.</i>	Perú: Evolución del PBI, 1995 – 2015.....	56
<i>Figura 35.</i>	Perú: Tipo de Cambio	57
<i>Figura 36.</i>	Proyecciones Económicas.....	58
<i>Figura 37.</i>	Población, superficie total y agropecuaria según departamento 2015.....	62
<i>Figura 38.</i>	Pirámide de la Población Peruana 1950, 2015 y 2025.....	63
<i>Figura 39.</i>	Índices de Pobreza	64
<i>Figura 40.</i>	Visita al fundo Don Germán de la Universidad Nacional Agraria La Molina – San Vicente de Cañete	74
<i>Figura 41.</i>	Visita y entrevista a Productor familia Carrillo	75
<i>Figura 42.</i>	Visita y entrevista a Profesor Willy Palomino Manrique	76
<i>Figura 43.</i>	Visita y entrevista a Ingeniero Andrés Casas Díaz Fundo Don Germán de la Universidad Agraria La Molina – San Vicente de Cañete	77
<i>Figura 44.</i>	Exportación Acumulada US\$ 2011 – 2015 Tomate Fresco	78
<i>Figura 45.</i>	Exportación Acumulada US\$ 2011 – 2015 Tomate Preservado o Conservado en Vinagre o Ácido Acético.....	79
<i>Figura 46.</i>	Exportación Acumulada US\$ 2011 – 2015 Jugo de Tomate	80
<i>Figura 47.</i>	Exportación Acumulada US\$ 2011 – 2015 Salsa de Tomate Ketchup.....	81
<i>Figura 48.</i>	Porcentaje de Participación Producción de Tomate por Departamento en el País Periodo del 2004 al 2014.....	87
<i>Figura 49.</i>	Producción Promedio de Tomate por Mes Periodo de Enero del 2004 a Diciembre del 2014.....	88
<i>Figura 50.</i>	Rendimiento Promedio del Cultivo del Tomate por Departamento Periodo de Enero del 2004 a Diciembre del 2014 (Kg / Ha).....	89

<i>Figura 51.</i>	Superficie Sembrada de Tomate Acumulada. Periodo Agosto – Enero. Campaña Agrícola del 2003/2004 al 2012/2013 (Ha).....	90
<i>Figura 52.</i>	Superficie Promedio Sembrada de Tomate por Departamento. Periodo Agosto – Enero. Campaña Agrícola del 2003/2004 al 2014/2015 (Ha).....	90
<i>Figura 53.</i>	Porcentaje de Participación en Superficie Promedio Sembrada de Tomate por departamento en el País. Periodo Agosto – Julio. Campaña Agrícola del 2003/2004 al 2014/2015 (Ha).....	91
<i>Figura 54.</i>	Variación Porcentual de Siembra del Tomate en el País. Campaña Agrícola desde 1993/1994 hasta 2014/2015.....	92
<i>Figura 55.</i>	Total Superficie Sembrada de Tomate en el Perú. Campaña Agrícola desde 1993/1994 hasta 2014/2015.....	92
<i>Figura 56.</i>	Acumulado Superficie Total Cosechada de Tomate en el Perú por Año Periodo Enero 2004 hasta Enero 2015. (Ha).....	93
<i>Figura 57.</i>	Superficie Promedio Cosechada de Tomate por Departamento Periodo Enero 2004 hasta Enero 2015. (Ha).....	94
<i>Figura 58.</i>	Porcentaje de Participación Promedio de Superficie Cosechada de Tomate por Departamento Periodo Enero 2004 hasta Enero 2015 (%).....	94
<i>Figura 59.</i>	Precio Promedio del Tomate en Chacra Periodo desde el 2004 al 2012 (S/.por Kg).....	95
<i>Figura 60.</i>	Cadena de Valor del Tomate.....	96
<i>Figura 61.</i>	Comparativo Precio Chacra vs Mercado mayorista del Tomate Fresco 2014.....	98
<i>Figura 62.</i>	Exportaciones de dos Partidas Arancelarias del Tomate.....	100
<i>Figura 63.</i>	Participación de las exportaciones de las Semillas del Tomate (Países Destino).....	101

<i>Figura 64.</i>	Participación de las Exportaciones del Tomate Preservado o Conservado (Países Destino).....	103
<i>Figura 65.</i>	Participación de las Exportaciones del Tomate Acumulado del 2011 – 2015 en Sudamérica.....	104
<i>Figura 66.</i>	Red Vial Nacional a Julio del 2015.....	106
<i>Figura 67.</i>	Red Vial Nacional a Julio del 2015 Longitudinal de la Costa.....	107
<i>Figura 68.</i>	Costos de Producción y Rentabilidad del Tomate.....	109
<i>Figura 69.</i>	Estimaciones y Proyecciones de Población.....	109
<i>Figura 70.</i>	Población Económicamente Activa por Área de Residencia (Miles de personas).....	110
<i>Figura 71.</i>	Población Económicamente Activa por Región Natural (Miles de personas).....	110
<i>Figura 72.</i>	Tecnología liberadas por producto 1991 – 2011.....	113
<i>Figura 73.</i>	Tecnología liberadas por regiones 1991 – 2011.....	113
<i>Figura 74.</i>	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción – PEYEA.....	127
<i>Figura 75.</i>	Matriz de Boston Consulting Group para el sector agro exportación de productos del Tomate del Perú.....	130
<i>Figura 76.</i>	Matriz Interna – Externa del Tomate del Perú.....	132
<i>Figura 77.</i>	Matriz Gran Estrategia del Tomate del Perú.....	134
<i>Figura 78.</i>	Estructura Organizacional Propuesta del Tomate.	149
<i>Figura 79.</i>	Modelo de Desarrollo Sostenible.....	152
<i>Figura 80.</i>	Posición Competitiva del Tomate del Perú.....	163
<i>Figura 81.</i>	Esquema de la Cadena Productiva Agroindustrial Nacional.....	166
<i>Figura 82.</i>	Estado del Clúster Agroindustrial Nacional.....	167
<i>Figura 83.</i>	Estructura Organizacional Propuesta para el Tomate del Perú.....	173

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

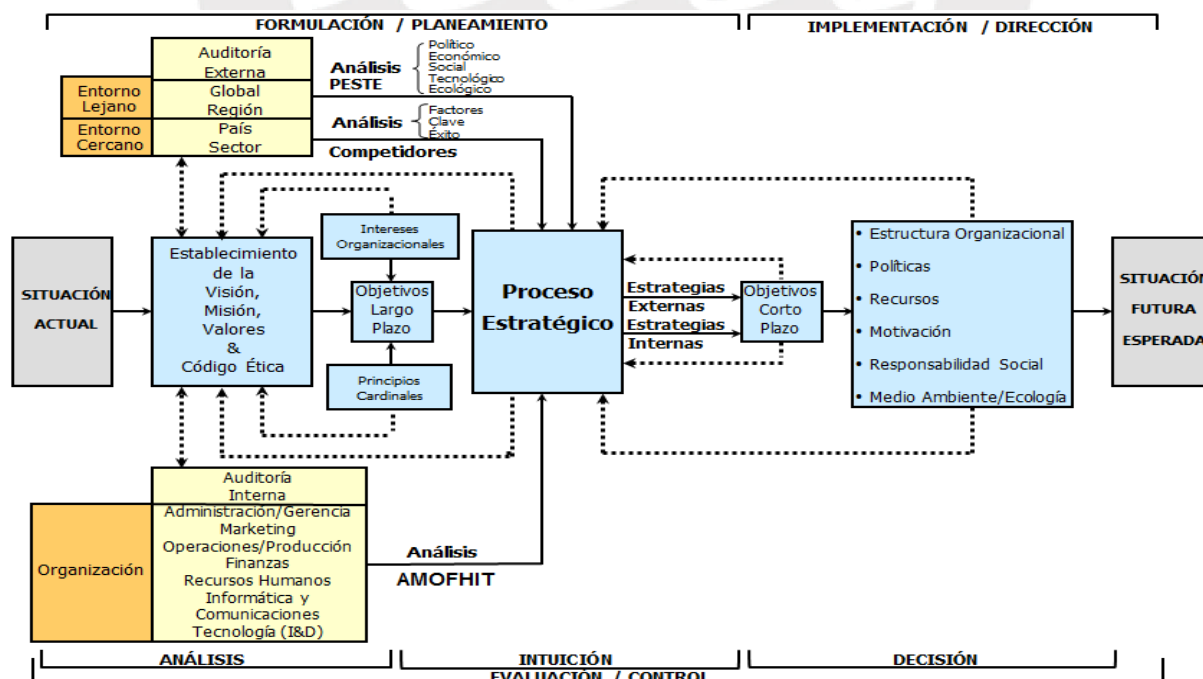


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (2da. Ed.), por F. A. D'Alessio, 2012. 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, 2012, 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 Tomate en el Perú

1.1 Situación General

El tomate en la actualidad, constituye una de las hortalizas de mayor consumo humano como elemento alimenticio y por otro lado como materia prima para la industria de diversos derivados, cuyo origen se produjo probablemente en la zona ecuatorial del Perú, que posteriormente expandió su cultivo hacia diversas zonas del mundo. La trascendencia de su consumo por el hombre se da de manera versátil bajo dos modalidades, en forma cruda siendo lo más difundido como parte de ensaladas como frutos crudos enteros o formando una mezcla con otras verduras, por otro lado también se consumen en forma cocida en forma de aderezos para pescados, carnes, pizzas y otros en forma de jugos y guisos; ello representa una cualidad que caracteriza y distingue al tomate del resto de hortalizas. (Maximixe, 2013).

Según la Universidad Nacional Agraria La Molina, (2002), el tomate es catalogado científicamente como *Lycopersicon esculentum* Mill, que pertenece a la familia de Solanaceae, la configuración que presentan las plantas del tomate, están constituidas por un tallo principal largo que posee ramificaciones, cuya cosecha varían en periodos entre 90 y 120 días después de su siembra, dependiendo del uso final de los frutos que desea emplearse, se tienen los siguientes tipos de cosecha: (a) tomate verde maduro; (b) tomate pintón; y (c) tomate maduro. Las variables más importantes a tomar en cuenta para la producción de la citada hortaliza requiere del conocimiento y el dominio de determinados condicionantes elementales tales como: (a) características del tipo de suelos ricos en materia orgánica con pH óptimos que va desde 5.5 hasta 6.8 con tolerancia media a la salinidad y acidez; (b) zonas con climas frescos y cálidos ; (c) rangos de temperaturas entre 18 °C y 28 °C; (d) condiciones de baja humedad; (e) métodos de plantación directa y de trasplante; (f) sistema de abono adecuado en dosis adecuadas de fósforo y potasio; (g) frecuencia del sistema de riego; y (h) control de plagas.

Según el Ministerio de Agricultura de Republica Dominicana (2016) mencionó, que el tomate deriva de la planta *Tomatl del náhuatl*. Es considerado como un alimento noble por sus virtudes afrodisiacas denominados manzana del amor *pomun amons* y es utilizado en los banquetes nupciales tanto en México y Perú como señal de buen augurio. El tomate tardó mucho tiempo en posicionarse en la cocina debido a su similitud con los frutos tóxicos de la belladona y que ambas pertenecen a la familia de la *Solanáceas*, dicha toxicidad motivó a que lo denominen *lycopersicum* y es por ello que en sus inicios el tomate se empleó solo ornamentalmente.

La llegada del tomate a Europa se produjo entre el siglo XVI y XVII introducida probablemente por expedicionarios que acompañaron a Francisco Pizarro mediante sus viajes de colonización de varias regiones de Sudamérica, extendiéndose inicialmente en España, Francia e Italia y demás países europeos. La denominación del tomate acordes a los tratados de botánica de ese entonces eran llamados *Mala peruviana* y *Pomi del Perú*, ello hace suponer que el origen de dicho fruto fue oriundo del Perú. (Hernansaez & Pastor, 1957).

Según Poveda (2012) afirmó que el tomate es fruto de la tomatera planta herbácea que llega entre 1 a 3 metros de altura, que poseen flores de color amarillo en una configuración tipo racimo que reúne entre 3 a 12 flores juntas, de hojas alternas de 25 cm de largo, cuyo consumo se ha difundido a nivel mundial desde su aparición que se remontan a tiempos remotos prehispánicas específicamente en sud américa de donde es oriunda. Los hay de diversas variedades clasificados por tipos y por colores. Por su valor nutricional es catalogado como un alimento saludable dado a que constituye un fruto anticancerígeno, que posee bajo contenido de calorías es decir que por cada 100 gramos de tomate se tiene un aporte de 17 kilo calorías; su consumo aporta vitaminas del tipo B1, B2, B5 y C; así como una alta cantidad de minerales tales como potasio y magnesio; contiene algunos ácidos orgánicos que le brindan el sabor característico de ligera acidez y asimismo azucares simples, aquellas

variedades de color rojo son los que poseen carotenoides de manera específica el licopeno que se encarga de darle el color rojo al fruto.



Figura 1. Infografía del Tomate. Tomado de "ISSU - Revista Top Sabor". Recuperado de: https://issuu.com/elege/docs/infografia_tomate

Según Maximixe (2013), aseveró que la producción mundial del tomate en el año 2011, alcanzó los 159 millones de TM en el citado año tal como se indica en la Figura 2, mostrando un incremento del 4.6% con relación al año anterior, cuyos países que lideraron su contribución en el citado año alcanzaron producir el 55.1% del total de la producción mundial, representados por India, Irán, Turquía, Brasil y China.

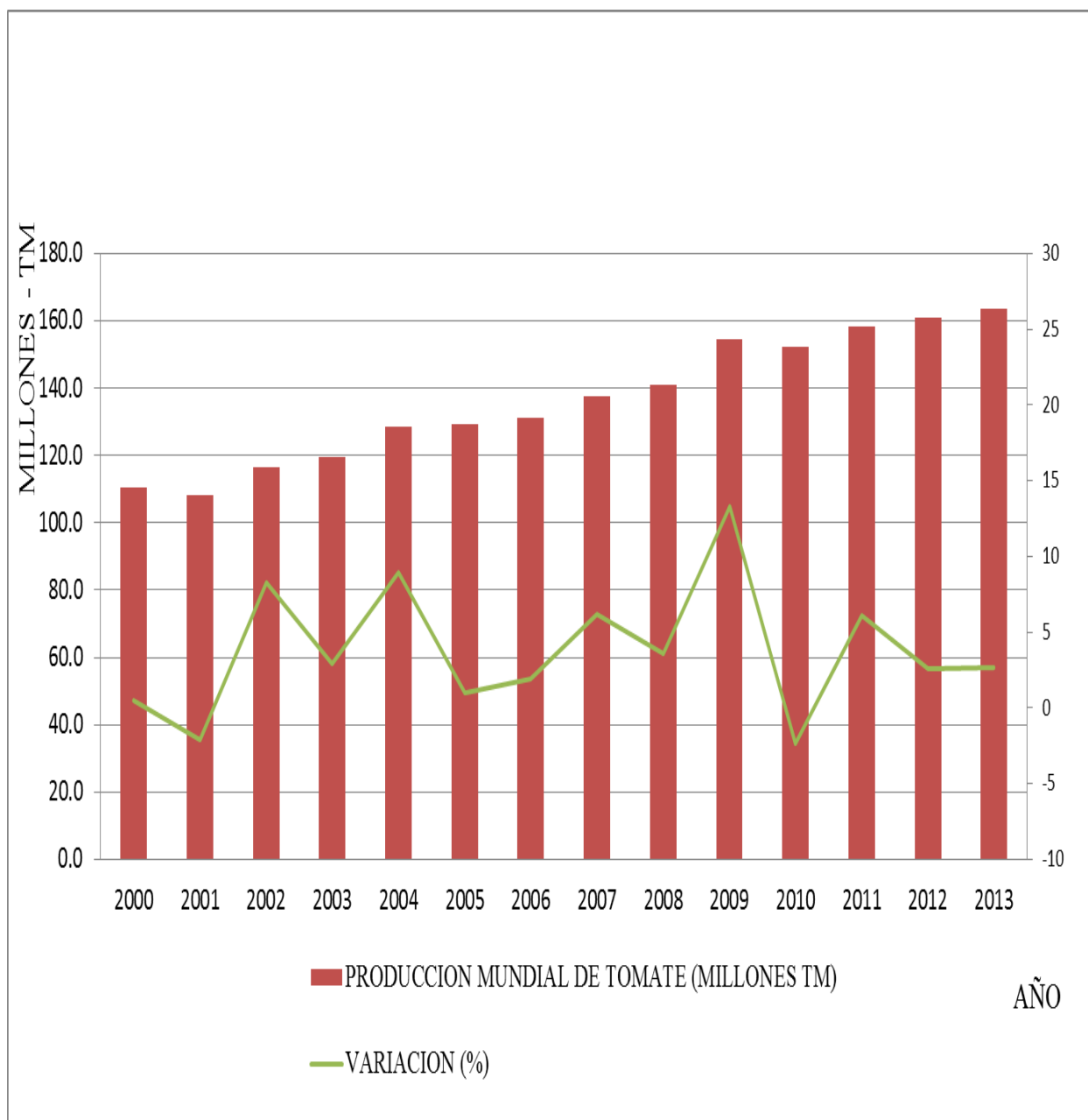


Figura 2. Producción Mundial de Tomate (Periodo del 2000 al 2013). Tomado de “Tomate - Riesgos de Mercado – Febrero 2013”, por Maximixe Consult S.A.

Por otro lado también refiere que acorde sus registros que el rendimiento promedio mundial logrado tanto en los años 2010 y 2011 se mantuvo en 33.6 TM/ha; entre ellos el desempeño mostrado por el Perú alcanzó un rendimiento de 36.2 TM/ha, ocupando el puesto 59 en ubicación del citado indicador en el citado año 2011, como se muestra en la Figura 3. (Maximixe, Febrero 2013),

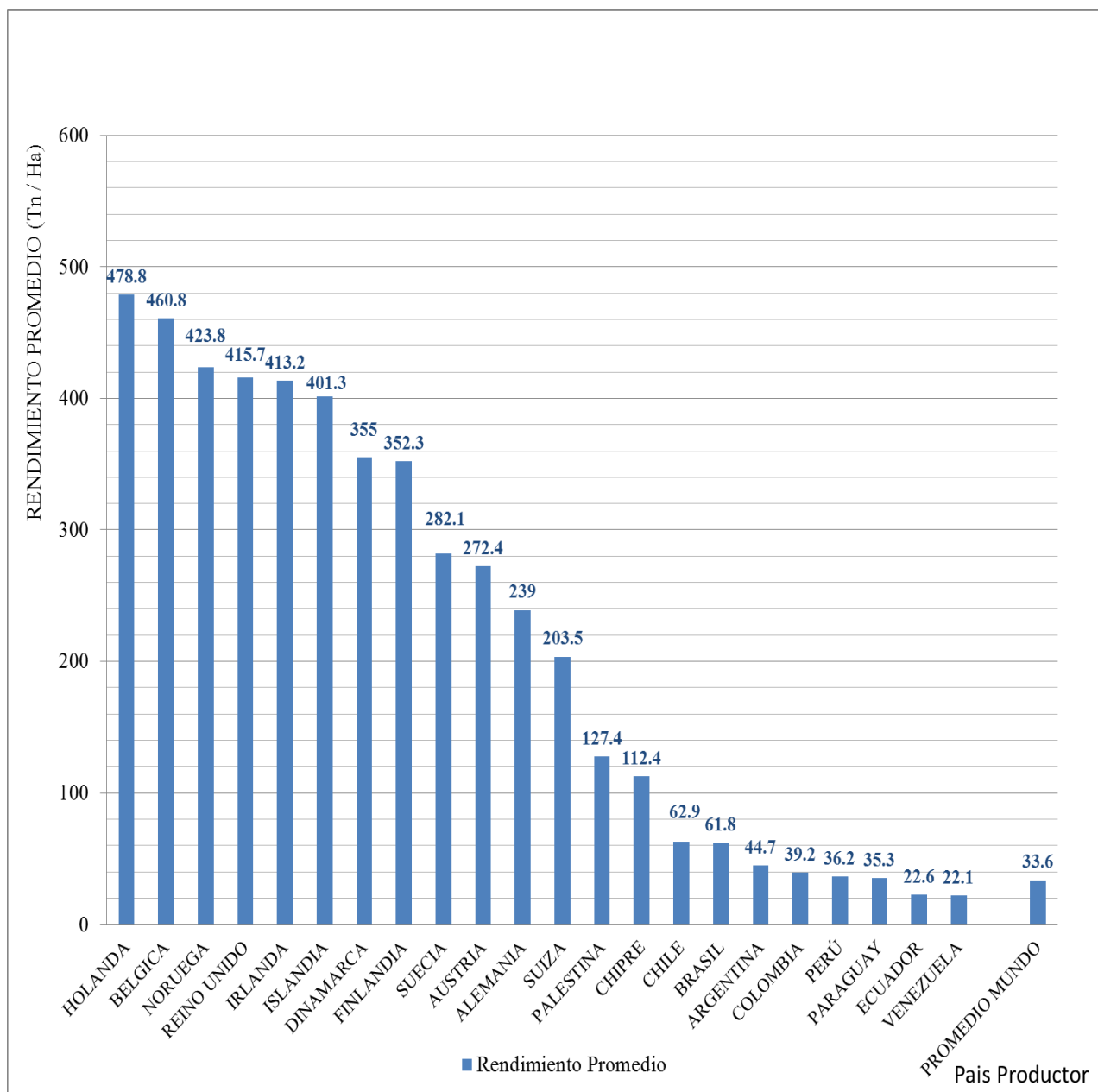


Figura 3. Rendimiento Promedio Mundial de Tomate al 2011. Tomado de “Tomate - Riesgos de Mercado – Febrero 2013”, por Maximixe Consult S.A.

Según la FAOSTAT ha registrado, que la producción mundial de tomate en el mundo se ha visto en constante crecimiento, en la década desde el año 2001 hasta el año 2012, a pesar de que se originó una serie de limitantes constituido por una serie de factores entre otros a manera de reseña indicó, como por ejemplo la ocurrencia de una sequía prolongada en el mayor productor mundial de tomate que representa China, el cual originó una reducción de

su producción en el año 2001. Los niveles de producción mundial alcanzada en la citada década se muestran en la Figura 4 abajo anexa.

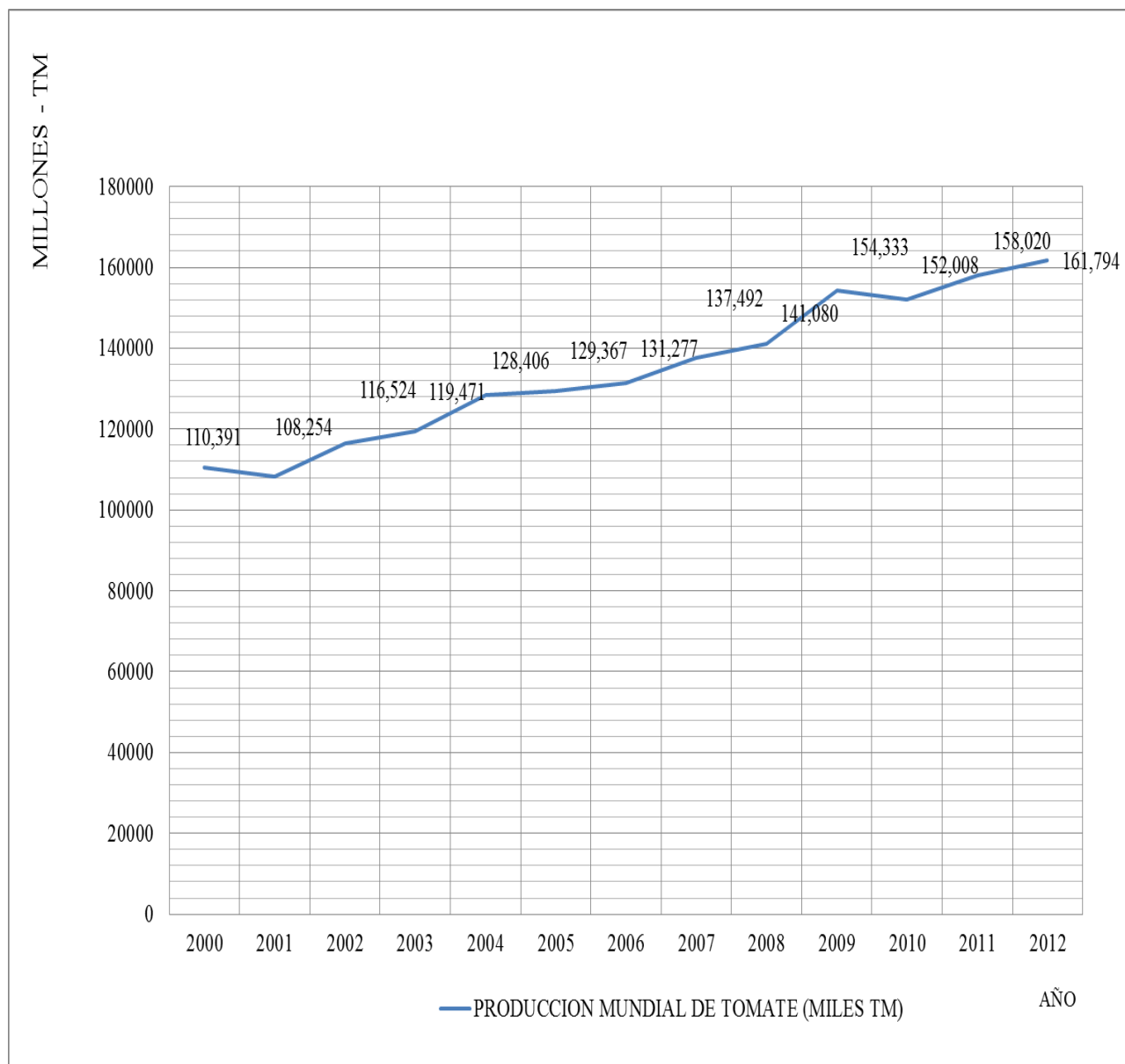


Figura 4. Producción Mundial de Tomate. Periodo (2000 - 2012). Adaptado de “FAOSTAT”, por FAO. Recuperado de: <http://faostat.fao.org/site/567/DesktopDefault.aspx?PageID=567#ancor>

Por otro lado el nivel de participación en la producción promedio de tomate por continente, registrado por FAOSTAT en el periodo desde el año 2000 hasta el años 2012 se tiene que Asia encabeza dicha contribución con un 52.85 % de participación, seguida por América con un 18.27 % de contribución, tercero es ocupado por Europa con un 16.38% de participación, cuarto lugar es designado a África con un 12.12% de participación y

finalmente Oceanía con un 0.39% de contribución, ello se plasman en las Figuras 5 y 6 anexas. (FAOSTAT, 2016).

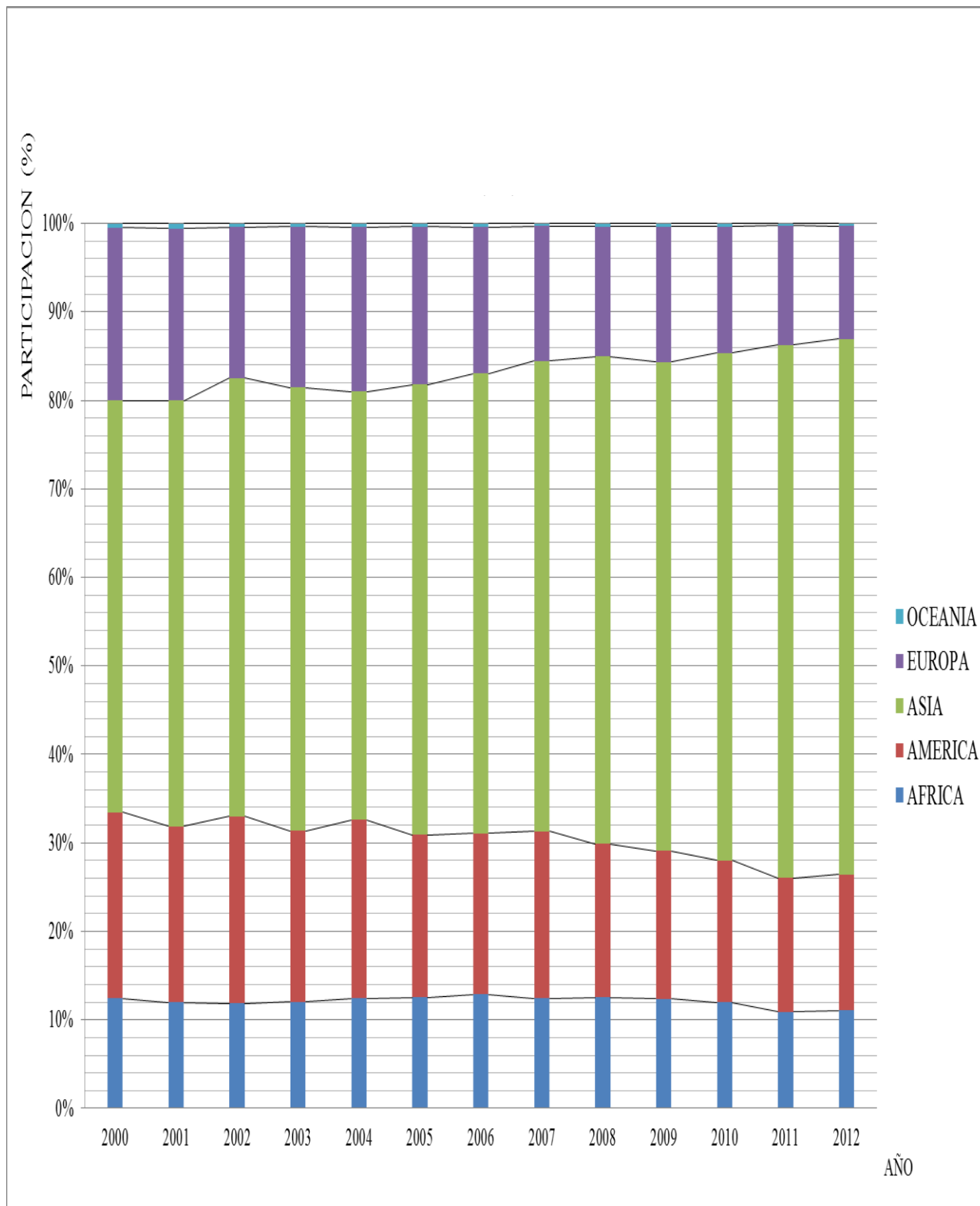


Figura 5. Participación en Producción de Tomate por Continente a Nivel Mundial. Periodo (2000 - 2012). Adaptado de “FAOSTAT”, por FAO. Recuperado de: <http://faostat.fao.org/site/567/DesktopDefault.aspx?PageID=567#ancor>

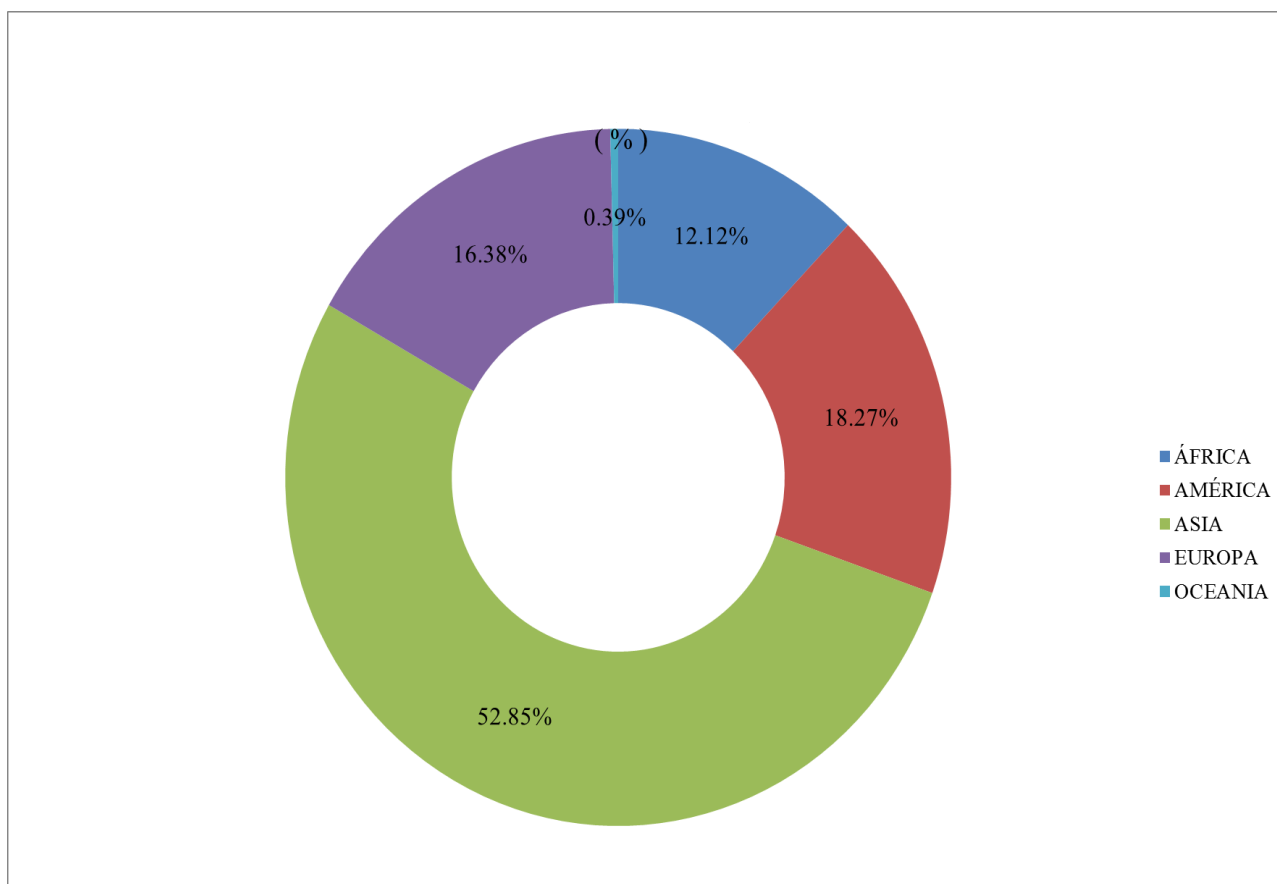


Figura 6. Participación Promedio en Producción de Tomate por Continente a Nivel Mundial. Periodo (2000 - 2012). Adaptado de “FAOSTAT”, por FAO. Recuperado de: <http://faostat.fao.org/site/567/DesktopDefault.aspx?PageID=567#ancor>

En lo que respecta a los productores mundiales de tomate, registrados acorde a la FAO, se observa que China desempeña un papel de trascendencia, cuya contribución alcanza alrededor del 26% de producción mundial, seguido de otros países productores tales como Estados Unidos e India con contribuciones que alcanzan el 9 % y 8% respectivamente, dicha representación se presenta en la Figura 7, donde se muestran los valores acumulados de producción de tomates expresados en millones de toneladas métricas que se han registrado desde el año 2000 hasta el año 2014, del mismo modo en la Figura 8 se presenta la producción promedio anual de tomates también expresadas en las mismas unidades indicadas que se han registrado en similar periodo temporal antes descrito, donde se observa al Perú ocupando el puesto 61, después de productores como Chile y Colombia que ocupan las ubicaciones 20 y 37 respectivamente. (FAOSTAT, 2016).

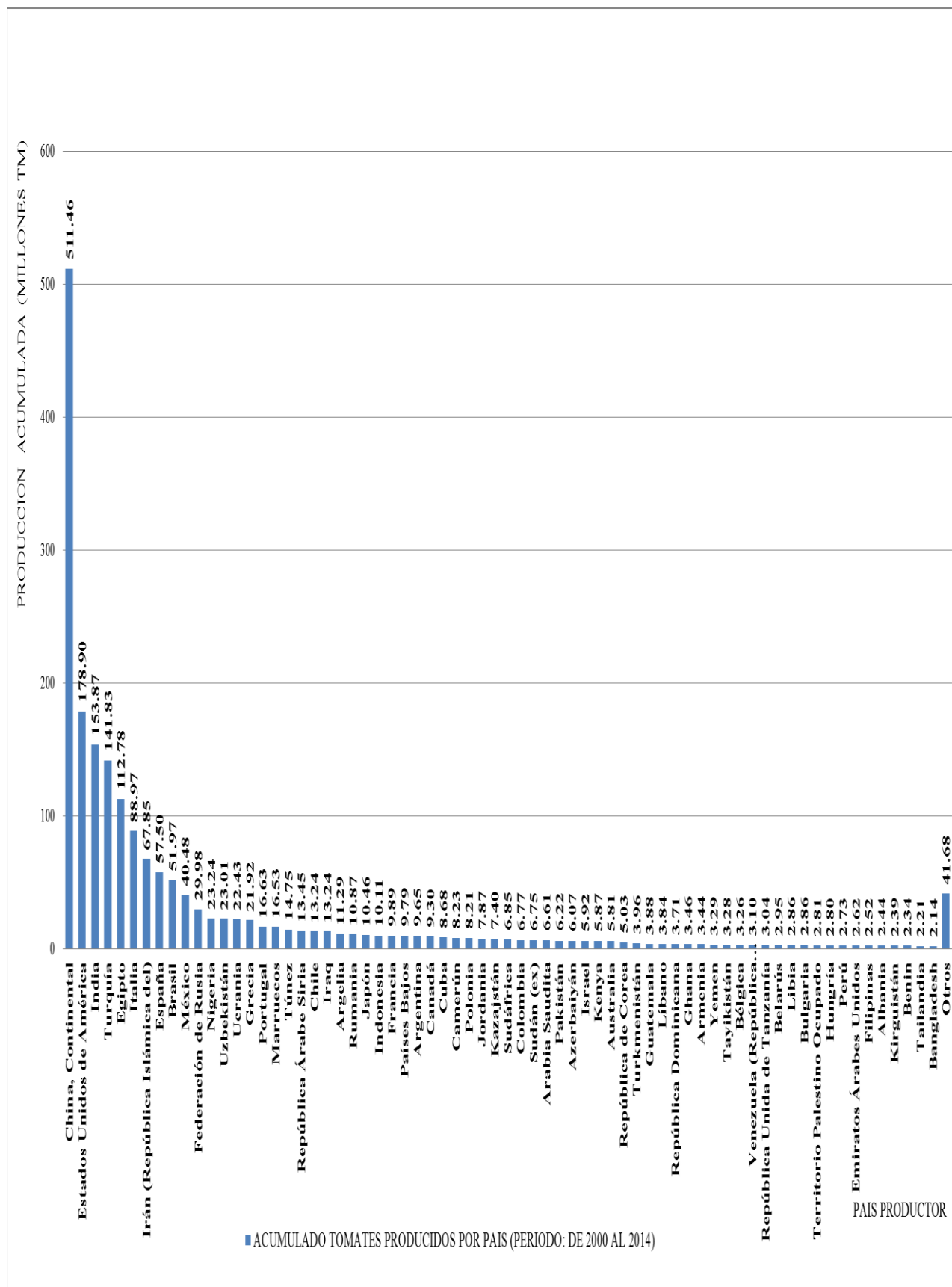


Figura 7. Cantidad Acumulada Total Producción Mundial de Tomates por Año. Periodo 2000 -2014. Adaptado de “FAOSTAT Dominios de FAOSTAT. Cultivos Tomate. Mundo Periodo (2000 – 2014)”. FAO. Recuperado de: <http://faostat3.fao.org/browse/Q/QC/S>

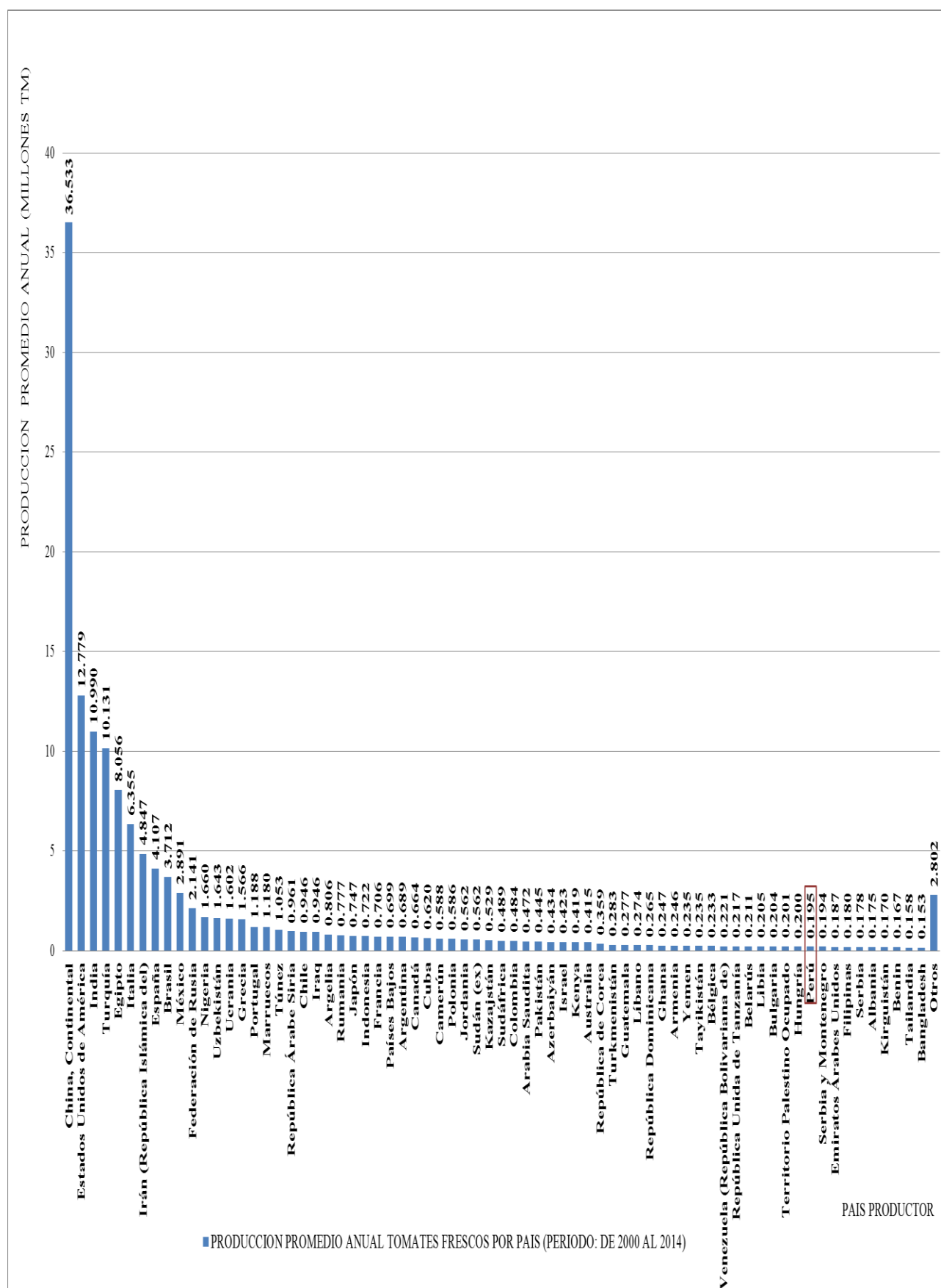


Figura 8. Cantidad Producción Promedio Anual de Tomates en el Mundo. Periodo 2000 - 2014. Adaptado de "FAOSTAT Dominios de FAOSTAT. Cultivos Tomate. Mundo Periodo (2000 - 2014)". FAO. Recuperado de: <http://faostat3.fao.org/browse/Q/QC/S>

El rendimiento de la producción de tomate del Perú promedio registrada por la FAO y Maximixe Consult, en el periodo desde el año 2003 hasta el 2011 fue de 30.87 TM / Ha; acorde a la información consignada, en contraste con el rendimiento de producción mundial en el mismo periodo de análisis anterior que alcanzó 34.13 TM / Ha, cuyo detalle se muestra en la Figura 9.

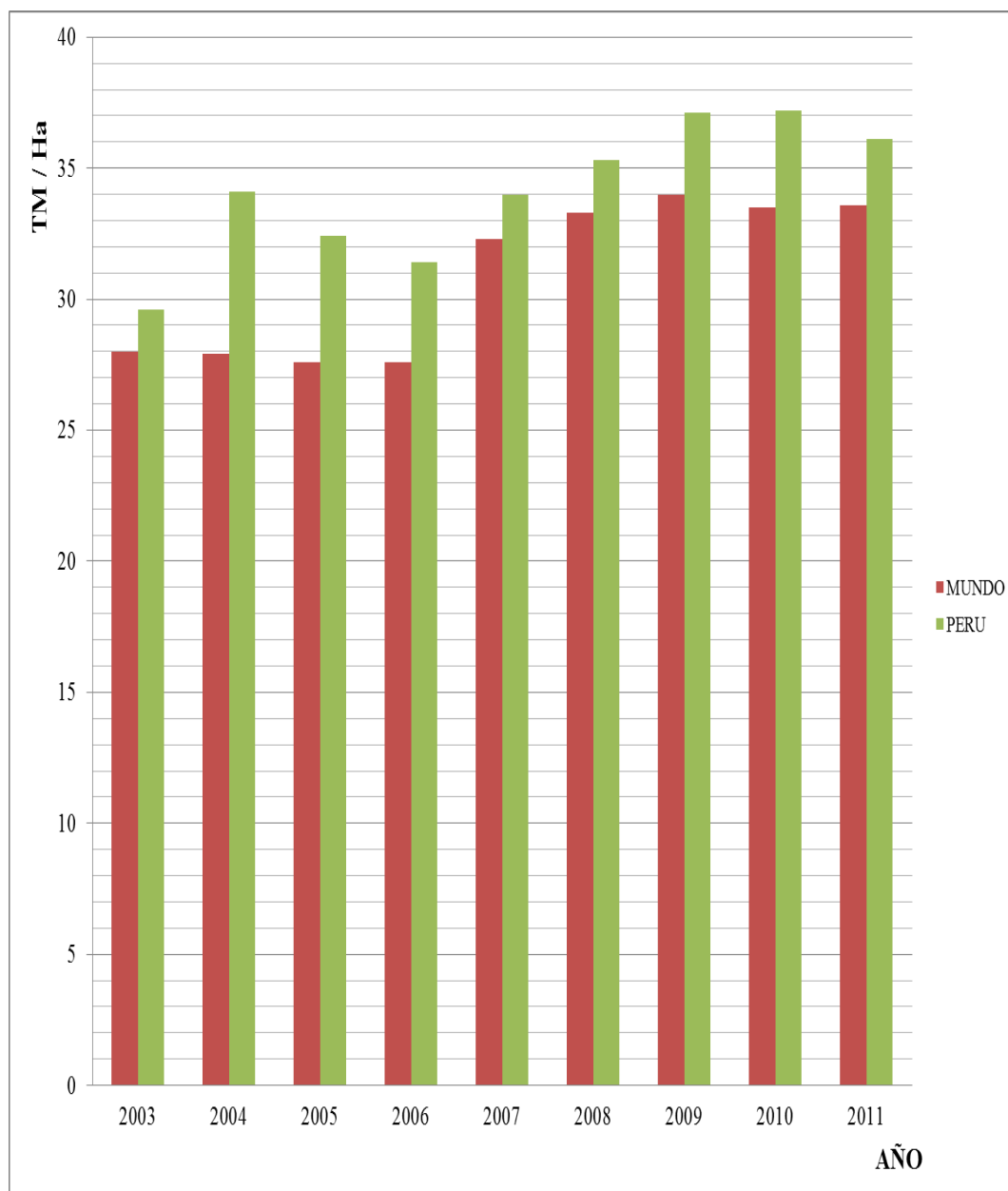


Figura 9. Comparativo de Rendimiento de Producción de Tomate (Perú vs Mundo) Periodo 2003 -2011. Tomado de “Tomate - Riesgos de Mercado – Febrero 2013”, por Maximixe Consult S.A.

Según FAOSTAT aseveró, que el consumo per cápita promedio anual de tomate registrados en el mundo durante el periodo de análisis desde el año 2000 hasta el año 2012, indicado en la Figura 10, se observa que posee tendencia de crecimiento, el cual está respaldado por el suministro anual también creciente del citado producto, que se va produciendo en el mundo.

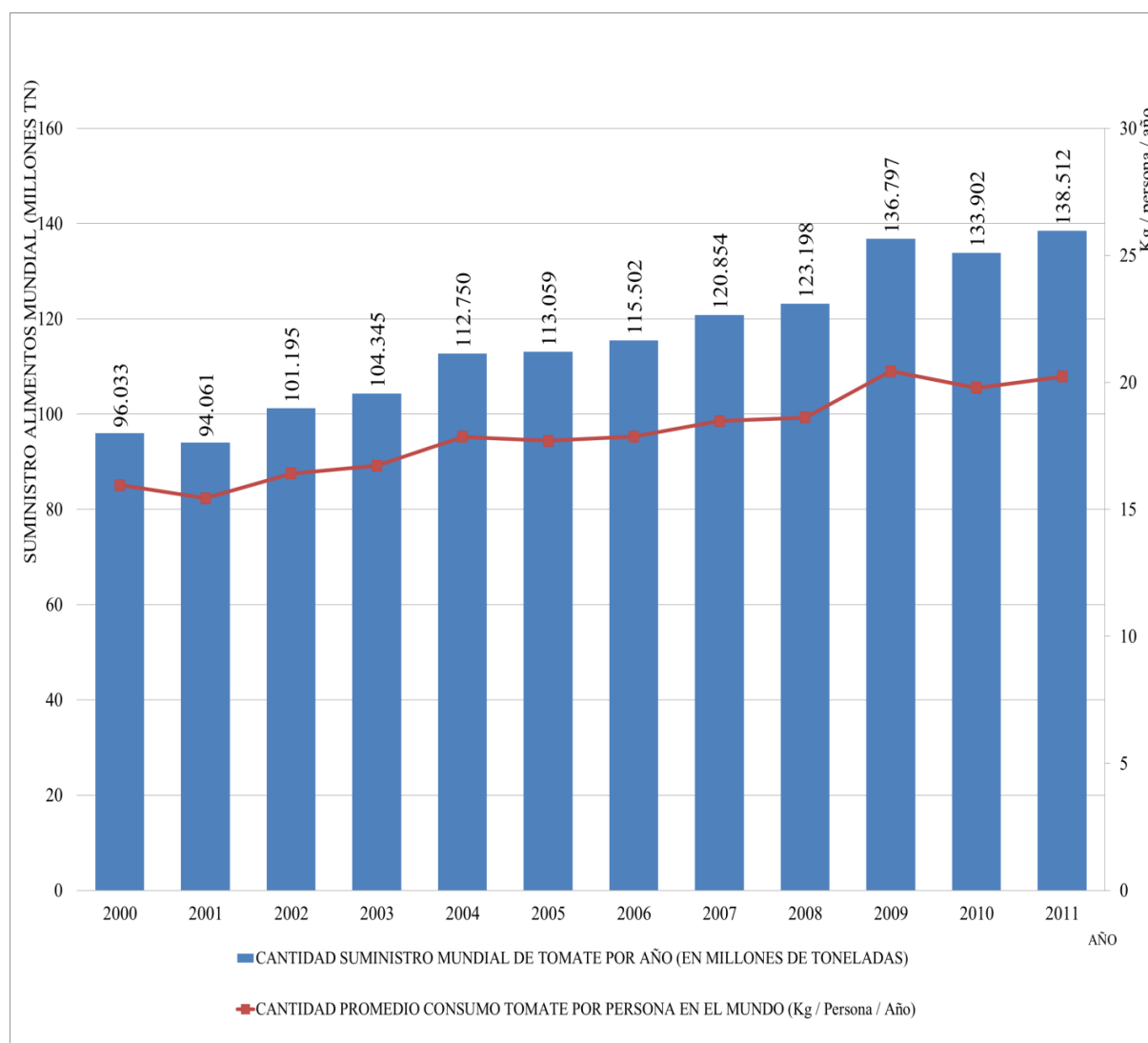


Figura 10. Suministro Promedio Anual Tomates para Consumo Humano en el Mundo Periodo 2000 -2011. Adaptado de: "FAOSTAT Dominios de FAOSTAT. Suministro Alimentario Cultivos Equivalente Primario Tomate. Mundo Periodo (2000 – 2011)". FAO. Recuperado de: <http://faostat3.fao.org/browse/FB/CC/S>

La situación actual del Perú analizada desde la perspectiva de productor de tomates frescos acorde a información de fuentes especializadas recogidas como parte de la

investigación, permitió determinar que el tomate constituye un fruto específico que no posee sustitutos directos, por ende su uso en la industria gastronómica e industrial es elemental para la elaboración de diversos platos y derivados respectivamente, las potenciales zonas productoras ubicadas en gran parte de la franja costera del país, pero que se encuentran dispersos en gran escala por pequeños productores independientes que producen entre uno y dos hectáreas de cultivo de tomate, que no forman parte de agrupación alguna, quienes destinan sus cosechas al mercado interno para consumo humano, que se producen a lo largo de todo el año sectorizado por diversas temporadas de cosechas y zonas productoras distintas, que se componen de la siguiente manera: (a) en meses de verano entre diciembre y marzo, los productores de las zonas de Chancay, Huaral y Cañete son los que proveen sus cosechas de tomate al mercado interno; (b) en meses de otoño e invierno los productores de las zonas de Trujillo, Chiclayo y Piura son los que abastecen al mercado interno; y (c) Arequipa es el productor de la zona sur que produce tomates en determinados periodos del año que satisface el mercado interno de la zona sur del país junto con Tacna y Moquegua. Por otro lado si se analiza desde la perspectiva del uso del tomate producido para industrializar derivados tales como pastas y ketchup destaca la zona de Ica que posee alrededor de 1000 hectáreas de terrenos que producen tomates que forma parte de la compañía Icatom. En lo relacionado a las exportaciones del tomates frescos del Perú refirió, que en la actualidad existen limitaciones claramente identificadas representados por tres factores críticos: (a) la proliferación de la mosca de la fruta que hace que no se cumplan con los controles fitosanitarios que se aplican para exportar productos vegetales siendo ello una debilidad; (b) la falta de desarrollo de la industria de soporte de cadena de frío que permita conservar los productos exportados para asegurar su buen estado en los mercados de destino debido al corto periodo de perecibilidad de los frutos de tomates; y (c) los altos costos por fletes de transporte de productos exportados. Otro de los potenciales derivados que exporta el Perú hacia Europa,

Asia y Estados Unidos está dado por las semillas de tomate, en la actualidad el principal productor local de semilla de tomate es la compañía transnacional Monsanto, dichas semillas no pueden ser empleados para sembrar en el país dado a que no son aptas para el tipo de terrenos de cultivo que el Perú posee vista desde el punto de vista de técnicas de cultivo del tomate. (Casas, 2016).

En el análisis desde el contexto nacional, acorde a información registrada por el Ministerio de Agricultura y Riego del Gobierno del Perú, la producción de tomate registrada en información estadística agraria del citado organismo, se logra determinar que la producción promedio mensual del mes de enero desde el 2004 hasta el 2014, fue liderado por el departamento de Ica, seguido por el departamento de Lima y tercero Arequipa, los mismos que se presentan en la Figura 11.

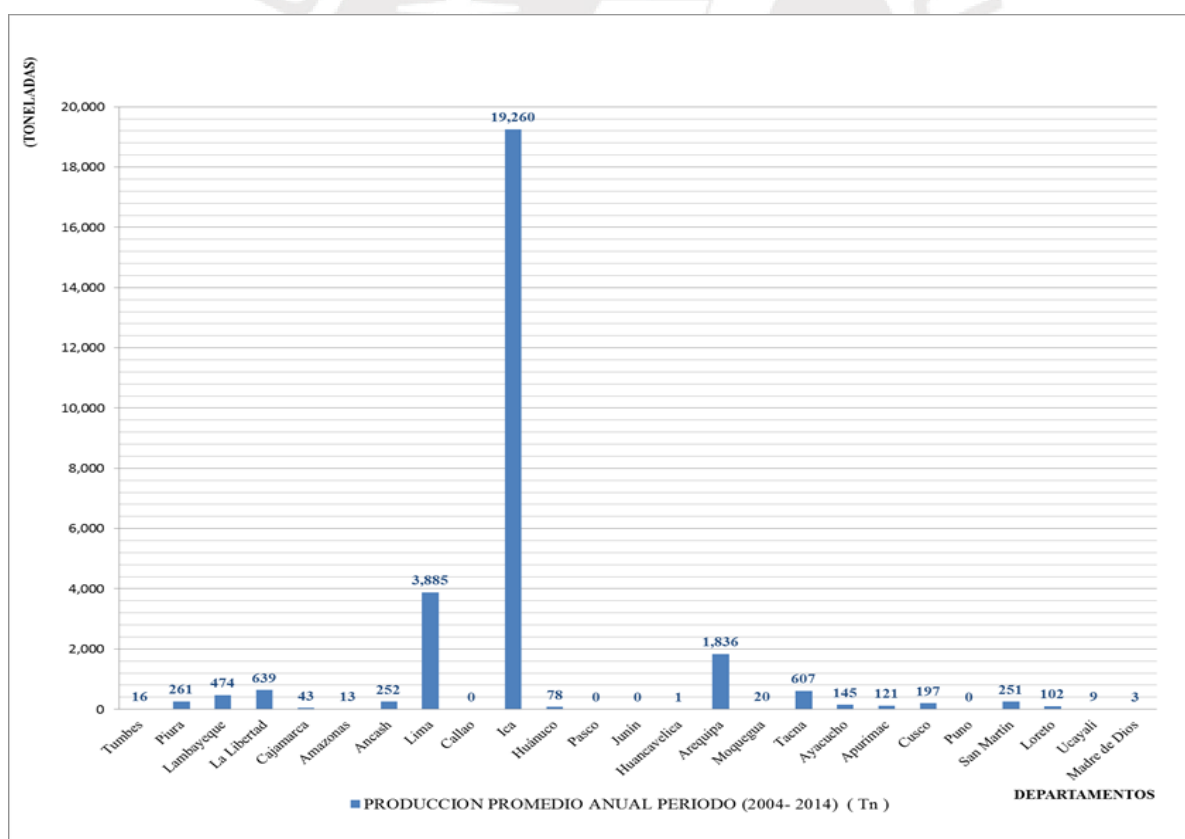


Figura 11. Producción Principal de Tomate por Departamento Periodo: El mes de Enero desde el 2004 al 2014 en Tn. Adaptado de “Estadística Agraria Mensual del Ministerio de Agricultura y Riego del Gobierno del Perú”. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/estadistica-agraria-mensual?limitstart=0>

1.2 Conclusiones

Podemos hacer mención de aspectos claves que deben tomarse en consideración como temas concluyentes vertidos en el presente capítulo, los cuales se citan a continuación:

Se tiene identificado que los principales productores del tomate, están constituidos por China, India e Estados Unidos, siendo los dos primeros que poseen más del 52.85% de la producción mundial, que pertenecen al continente asiático tales como China e India, seguidos por América con una parte del 18.27% de la producción mundial, por tanto, ello les brinda la condición de ser ponedores de precios internacionales del tomate en función de la oferta y demanda que se produzcan en el mercado internacional en las diversas variedades del tomate y sus derivados como las salsas, ketchup, jugos, entre otros. Por lo tanto el precio internacional del tomate, tiene directa dependencia de los efectos que tengan la producción en los citados países que lideran el cultivo del tomate.

El cultivo del tomate obedece a las características del terreno que tenemos en la diversas regiones del Perú, tales como Ica, Lima, Arequipa, La Libertad y Tacna, ello se refleja por el alto rendimiento promedio de producción de tomate y asimismo por los máximos niveles de contribución a la producción nacional, lo cual hace que se tomen iniciativas para identificar dichas características del terreno en la citada zonas y poder replicarlos en aquellas zonas que si bien es cierto poseen condiciones climáticas favorables para la producción del tomate pero que poseen como limitante el tipo de terreno que no ayuda a incrementar la productividad del citado fruto. Ica representa el 68.27% de la participación de la producción del tomate del país.

Se tiene identificado los periodos de estacionalidad que se aplica para el cultivo del tomate en el país, donde su máximo nivel de producción se producen entre los meses de Diciembre y Enero de cada año, cuyas primeras cosechas se inician entre agosto y setiembre, y luego de febrero y marzo ocurre la caída de la producción de cada año respectivamente.

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

2.1 Antecedentes

El tomate del Perú plantea estimular su cultivo en sus diversas variedades dentro del país, teniendo como antecedentes los análisis previos vertidos en el capítulo anterior del presente plan, empleando como aliados estratégicos a múltiples agricultores tomateros en las diversas zonas de cultivo que vienen operando en la actualidad.

El cultivo del tomate es una actividad económica relevante del país, debido a que es un insumo que no posee sustitutos, su producción se concentra en las regiones costeras del Perú, dado que dichas zonas brindan condiciones favorables para el desarrollo de la industria del tomate, sin embargo es necesario el planteamiento de una estrategia que permita potenciar el mercado interno y externo de este producto el cual posee un potencial enorme.

Debido a su consumo a nivel mundial y a las condiciones favorables de nuestra costa, es necesario evaluar y planear el cultivo de este fruto de manera más extensiva para poder sacar provecho de su comercialización mejorando la vida de los productores peruanos.

2.2 Visión

Al 2026 el Perú se posicionará como el segundo exportador a nivel de Sudamérica en ventas de tomates y derivados, basado en técnicas que permita un alto rendimiento por hectárea y contribuya con el desarrollo sostenible de la cadena productiva.

2.3 Misión

Producimos y comercializamos tomate en sus diversas variedades y sus derivados, cumpliendo con normas fitosanitarias para satisfacer al mercado local e internacional asegurando la productividad sostenible, basados en buenas prácticas agrícolas e integrando a los socios de la cadena productiva siendo responsables socialmente.

2.4 Valores

Las directrices fundamentales que rigen el comportamiento de todas las partes involucradas en cada etapa del proceso productivo y de comercialización del tomate en sus diversas variedades y derivados están representados por:

Integridad. Principio fundamental que aplica todo colaborador que interactúa en la cadena productiva, permitiendo adoptar actitudes correctas en todo momento.

Responsabilidad. Todo actor de la cadena productiva debe asumir las consecuencias de sus actos en todo momento, su accionar debe estar alineado a normas y principios.

Respeto Mutuo. Todo actor de la cadena productiva debe respetarse a sí mismo y hacia los demás, ello es punto de partida para aplicar normas y principios universales.

Trabajo en equipo. Tener predisposición para compartir experiencias, conocimientos, interactuando con el resto de manera proactiva para lograr los objetivos comunes.

Confianza. Principio que debe primar en todos los actores de la cadena productiva enfocado a lograr objetivos comunes.

Desarrollo sostenible. Promover desarrollo en las potenciales zonas donde se efectúan las actividades productivas buscando el bien común.

Innovación. Valorar las iniciativas que brindan los diversos actores de la cadena productiva y haciéndoles partícipes en la revisión, aplicación e incorporación que pudieran dar lugar.

Eficiencia. Todo los actores deben emplear los recursos estrictamente necesarios que requiere cada actividad, fomentando que se hagan las actividades con cantidad de recursos adecuados sin extralimitarse en ello.

Eficacia. Se debe asegurar que cada acción que realiza cada actor de la cadena productiva del tomate, deban generar valor agregado asegurando que llegue al consumidor final que corresponde en cada etapa de la cadena de valor.

2.5 Código de Ética

El código de ética está constituido por los lineamientos éticos que guardan coherencia con los valores que deben seguir todos los actores que interactúan en los procesos de la cadena productiva del tomate en sus diversas variedades, el cual está comprendido por:

- Generar productos y derivados que cumplan con estándares de calidad, normas fitosanitarias y controles de inocuidad.
- Aplicar controles en los procesos de la cadena productiva coherentes con normas y estándares medio ambientales y responsabilidad social.
- Generar un clima de cooperación entre los diversos actores de la cadena productiva del tomate.
- Fomentar el crecimiento sostenible en la cadena productiva del tomate basado en la triple rentabilidad (Financiera, social, ambiental).

2.6 Conclusiones

En base a lo descrito en el presente capítulo podemos plasmar las siguientes conclusiones:

Poner en práctica lo definido en la visión, misión y valores que constituyen la razón de ser de la organización, enfocada principalmente en el logro de sus intereses propios del tomate del Perú, del mismo modo de los stakeholders con quienes interactúa en su propuesta de valor.

Las acciones previstas a emprender, para el logro de los objetivos organizacionales trazados, es que cada decisión que se adopte sea consecuente con la visión y misión de la organización, actuando siempre en base a los valores y principios éticos definidos y estructurados como parte de los lineamientos del tomate del Perú, de tal forma que se asegure la sostenibilidad del negocio.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según Hartmann (1983), los intereses nacionales son lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás estados, los cuales pueden ser comunes u opuestos. Según el Ministerio de Defensa del Perú, definió a los Intereses Nacionales como:

“Los Intereses Nacionales están constituidos por las necesidades y aspiraciones, amplias y duraderas que posee la Nación y se traducen en Objetivos Nacionales, que vienen a ser la expresión formal de los intereses y aspiraciones nacionales”.

Tabla 1

Matriz del Interés Nacional (MIN) del Perú.

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Gobernabilidad del país y derechos fundamentales		EEUU, Europa México y Colombia		Venezuela (-)
2 Seguridad y soberanía nacional		EEUU		
3 Lucha contra el narcotráfico e inseguridad ciudadana		EEUU México (-) Colombia (-)		
4 Protección de recursos naturales y su aprovechamiento sostenible		EEUU, Europa China (-)	Argentina, Colombia y México	
5 Respeto al medio ambiente y vulnerabilidad al cambio climático		EEUU, Europa, Chile	China (-)	México (-)
6 Autosuficiencia energética		Bolivia		Brasil (-)
7 Crecimiento Económico y desarrollo del país		Chile, Europa y China	Venezuela (-)	

Nota. El símbolo menos (-) representa interés opuesto.

3.1.2 Potencial nacional

Según D'Alessio (2012) indicó que los factores del potencial nacional son los que representan la fortaleza y debilidad del país, es decir en cuales factores es fuerte y en cuales es débil. El potencial nacional está compuesto por siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo y (g) militar.

Tabla 2

Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo Años 2014 y 2015

Departamento	2014			2015		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Perú	30,814,175	15,438,887	15,375,288	31,151,643	15,605,814	15,545,829
Amazonas	421 122	221 729	199 393	422 629	222 536	200 093
Ancash	1 142 409	579 214	563 195	1 148 634	582 978	565 656
Apurímac	456 652	232 984	223 668	458 830	234 224	224 606
Arequipa	1 273 180	631 863	641 317	1 287 205	638 480	648 725
Ayacucho	681 149	347 517	333 632	688 657	351 747	336 910
Cajamarca	1 525 064	767 895	757 169	1 529 755	770 434	759 321
Callao	996 455	496 451	500 004	1 010 315	502 923	507 392
Cusco	1 308 806	663 640	645 166	1 316 729	1 316 729	1 316 729
Huancavelica	491 278	246 268	245 010	494 963	248 341	246 622
Huánuco	854 234	433 958	420 276	860 537	437 223	423 314
Ica	779 372	391 313	388 059	787 170	395 398	391 772
Junín	1 341 064	677 188	663 876	1 350 783	682 129	668 654
La Libertad	1 836 960	915 804	921 156	1 859 640	927 260	927 260
Lambayeque	1 250 349	607 572	642 777	1 260 650	612 304	648 346
Lima	9 689 011	4 721 605	4 967 406	9 838 251	4 791 877	5 046 374
Loreto	1 028 968	537 202	491 766	1 039 372	542 646	496 726
Madre de Dios	134 105	77 021	57 084	137 316	78 863	58 453
Moquegua	178 612	95 309	83 303	180 477	96 276	84 201
Pasco	301 988	159 944	142 044	304 158	161 372	142 786
Piura	1 829 496	918 461	911 035	1 844 129	925 765	918 364
Puno	1 402 496	702 934	699 562	1 415 608	709 705	705 903
San Martín	829 520	451 136	378 384	840 790	457 187	383 603
Tacna	337 583	174 813	162 770	341 838	176 941	164 897
Tumbes	234 638	127 216	107 422	237 685	128 833	108 852
Ucayali	489 664	489 664	229 814	495 522	495 522	495 522

Nota. Adaptado de: "Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por sexo, según Departamento, Provincia y Distrito, 2000-2015". Recuperado de: <http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/libro.pdf>

Demográfico. Según el último censo realizado el 2007 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI la población total del país ascendía a 28,220,764, mientras que para el año 2015 se tiene una cantidad Estimada y Proyectada de 31,151,643 habitantes de los cuales el 50.10% corresponde a hombres y el 49.90% corresponde a mujeres. Según el último censo poblacional para los años 1993-2007 se contaba con una tasa de crecimiento promedio anual de 1.5% mientras que para los años 1981-1993 se contaba con una tasa de crecimiento promedio anual de 2.2%. En la Tabla 2 se indica el detalle del número de habitantes para los años 2014 y 2015.

Geográfico. Según el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento la ubicación geográfica del Perú cuenta con un gran potencial que lo caracterizan como un país marítimo, andino, amazónico con presencia en la Cuenca del Pacífico y en la Antártida, así también el país se encuentra en una ubicación central y occidental de América del Sur, el cual le favorece particularmente su posición de nudo natural de las comunicaciones terrestres, ferroviarias, marítimas y aéreas, facilitando el tráfico comercial y turístico en toda la región. Lo cual lo caracteriza como un centro estratégico para las comunicaciones terrestres, ferroviarias, fluviales, marítimas y aéreas de América del Sur. Cabe resaltar que el país cuenta con una extensión de 3,080 kilómetros lo cual caracteriza al país como marítimo, con características particulares de la costa peruana que facilitan la construcción de infraestructura portuaria, las cuales son apreciadas por los inversionistas dado que pueden albergar naves de gran tamaño.

Económico. El crecimiento económico del Perú ha sido constante a lo largo de los años, tal como lo muestra la Tabla 3, en la cual se aprecia que la variación del PBI siempre ha sido positiva.

Tabla 3

Producto Bruto Interno Sectorial (valor porcentual).

	Estructura porcentual del PBI 2014 ^{1/}	2015					
		Oct	Nov	Dic		Año	
		Var . %	Var. %	Var. %	Contribución	Var. %	Contribución
Agropecuario ^{1/}	5,3	5,2	0,8	1,7	0,1	2,8	0,2
Agrícola	3,2	4,7	-1,6	-0,3	0,0	1,3	0,0
Pecuario	1,4	5,8	4,1	4,2	0,1	5,3	0,1
Pesca	0,4	-8,7	49,0	82,5	0,2	15,9	0,1
Minería e hidrocarburos ^{3/}	11,7	10,7	11,3	22,4	2,5	9,3	1,1
Minería metálica	7,4	3	17,7	30,7	2,2	15,5	1,1
Hidrocarburos	2,0	5	-10,5	-5,5	-0,1	11,5	-0,2
Manufactura	14,1	-3,3	1,4	5,0	0,6	-1,7	-0,2
Primaria	3,0	3,7	17,8	24,2	0,6	1,7	0,0
No primaria ^{4/}	11,2	-5,1	-2,9	-0,7	-0,1	-2,7	-0,3
Electricidad y agua	1,8	7,2	7,4	10,1	0,2	6,2	0,1
Construcción	6,8	-1,1	-6,5	0,1	0,0	-5,9	-0,4
Comercio	11,2	4,0	4,1	3,6	0,4	3,9	0,4
Total Servicios	48,8	3,9	4,7	4,8	2,4	4,2	2,1
Resto de Servicios	40,1	4,9	5,4	5,1	2,2	5,1	2,0
Transporte	5,4	2,3	2,1	2,2	0,1	2,3	0,1
Alojamiento y restaurantes	3,2	2,2	2,3	3,2	0,1	2,9	0,1
Telecomunicaciones	4,1	9,9	11,4	11,3	0,5	9,3	0,4
Financieros y seguros	5,2	9,4	10,0	10,1	0,5	9,7	0,5
Servicios prestados empresas	4,7	3,3	4,4	4,1	0,3	4,5	0,2
Administración pública	4,5	4,9	4,8	4,8	0,2	3,8	0,2
Otros servicios	13,6	3,6	4,4	4,4	0,6	4,3	0,6
Impuestos ^{5/}	8,6	-0,4	1,4	3,0	0,2	0,3	0,0
PBI Global	100,0	3,4	4,1	6,4	6,4	3,3	3,3
PBI Primario	20,3	8,2	10,1	18,6	3,4	6,6	1,3
PBI No Primario	79,7	2,3	2,6	3,7	3,0	2,4	1,9

1/ A precios del 2007.

2/ Incluye al sector silvícola.

3/ Incluye minería no metálica y servicios conexos.

4/ Excluye arroz.

5/ Incluye derechos de importación e impuestos a los productos.

Fuente: INEI

Nota. Adaptado de: “BCRP”. Tomado de “Notas de estudios del BCRP No. 13 – 19 febrero 2015”, por Contreras, Espejo, Martínez, Montoya, Quineche, Regalado, Vásquez y Virreira (2015).

Tabla 4

Producción del sector agropecuario (Miles de Toneladas).

	Estructura porcentual 2014 ^{1/}	Dic			2015		
		2014	2015	Var. %	Contribución	Var. %	Contribución
AGRICOLA	61,3			-0,3	-0,2	1,3	0,7
Mercado Interno	38,9			-4,3	-1,5	3,0	1,0
Papa	6,9	274	224	-18,0	-0,9	0,0	0,0
Arroz Cáscara	7,7	241	241	-0,1	0,0	7,9	0,6
Mandarina	0,8	13	10	-20,2	-0,1	5,4	0,0
Tomate	0,6	38	22	-41,6	-0,5	-11,4	-0,1
Plátano	2,3	182	183	0,7	0,0	0,4	0,0
Ajo	0,3	10	10	1,5	0,0	6,0	0,0
Limón	0,4	21	21	16,2	0,1	1,6	0,0
Agroexportación e industrial	22,4			6,1	1,3	-1,7	-0,4
Café	3,5	0	0	43,7	0,0	6,6	0,2
Caña de azúcar	2,2	1029	972	-5,6	-0,1	-10,4	-0,2
Maíz amarillo duro	2,6	92	111	20,4	0,5	16,8	0,4
Espárrago	3,8	39	34	-13,3	-0,7	-0,8	0,0
Uva	2,4	67	91	35,6	1,4	17,9	0,4
Mango	0,7	24	106	337,7	1,9	-8,5	-0,1
Quinua	0,5	7	2	-74,2	-0,3	-7,9	0,0
PECUARIO	38,7			4,2	1,9	5,3	2,1
Ave	19,7	146	155	6,0	1,4	7,9	1,6
Huevo	3,6	31	32	4,8	0,2	7,7	0,3
SECTOR AGROPECUARIO	100,0	-	-	1,7	1,7	2,8	2,8

1/ A precios del 2007.

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego, INEI

Nota. Adaptado de: “BCRP”. Tomado de “Notas de estudios del BCRP No. 13 – 19 febrero 2015”, por Contreras, et al. (2015).

Según el BCRP aseveró, mediante sus notas de estudios N° 13, que el PBI creció 6.4% en Diciembre último, y el crecimiento anualizado del PBI correspondiente al año 2015 llegó a

3.3% el Perú, habiendo impulsado el PBI Primario por sectores de minería metálica y la pesca con un aporte del 18.6% y la contribución del PBI no primario tanto de los servicios como del comercio, el componente agrícola no registro contribución alguna al PBI en el mes de Diciembre en otras palabras que su accionar no surtió efecto en el indicador del PBI, ver detalle en la Tabla 3. Por otro lado la información que aparece del sector agropecuario mostrado en la Tabla 4, se observa que este sector registró un crecimiento del 1.7% ayudado por los productos agrícolas de exportación y el componente pecuario con 6.1% y 4.2% respectivamente de crecimiento, que alivió la caída del componente agrícola en el mercado interno que tuvo comportamiento de 4.3% en el citado periodo, de todos los productos indicados no se indica al tomate sino que dicho análisis se enfocan básicamente a otros productos tanto de consumo interno así como los de agro exportación.

Tecnológico – científico. Respecto al desarrollo tecnológico, la Sociedad Nacional de Industrias (2015) precisó que el Perú se mantiene en el puesto 90 en el ranking de la XIV edición del Informe Global de Tecnología 2015, básicamente dicho reporte evalúa el impacto de las Tecnologías de la Información y Conocimiento en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo. Como referencia países de Latinoamérica se tiene a países como Chile está en el puesto 38, Uruguay en el puesto 46, Colombia en el puesto 64. Lo que indica que el Perú le falta desarrollar en dicho aspecto, lo que implica por parte de las empresas y gobierno establecer políticas de inversión en el rubro tecnológico y científico lo cual les permitirá a las empresas poder innovar y establecer nuevos productos dirigiendo su estrategia a la competitividad.

Dominio histórico – psicológico – sociológico. La identidad y orgullo nacional se ha impulsado en los últimos tiempos con el lanzamiento de la marca Perú, al respecto Prom Perú indicó que es una estrategia de promoción del país en el exterior, con el objetivo de impulsar

aquellos sectores comerciales con mayor exposición internacional los cuales son: (a) turismo, (b) exportaciones, y (c) atracción de inversiones. A su vez permite fortalecer la identidad nacional lo cual realza la autoestima hacia la integración de la diversidad cultural del país.

Dominio organizacional-administrativo. El Perú es una república democrática, social, independiente y soberana según la Constitución Política del Perú la cual fue promulgada el 29 de diciembre de 1993, al respecto en el artículo 189 de la Constitución Política del Perú, el territorio de la república del Perú lo conforman regiones, departamentos y distritos en las cuales se constituye y organiza el gobierno en todo el territorio nacional referido al gobierno a nivel nacional, regional y local.

Dominio militar. Según la misión del Ministerio de Defensa es ser el órgano rector del sector que formula, planea, dirige, coordina, ejecuta y supervisa la política de defensa nacional y sectorial, lo cual se aplica a todos los niveles de gobierno, así también asegura la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, con el fin de contribuir la seguridad y defensa nacional, el desarrollo económico del país y la defensa civil. Para poder desarrollar lo dispuesto en la misión del Ministerio de Defensa este se ha constituido por los componentes que se muestran en la Figura 12.

3.1.3 Principios cardinales

Según D'Alessio (2012) indicó que los principios cardinales son los que permiten reconocer las oportunidades y amenazas para un país y su entorno. Al respecto Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado FONAFE (2014) detalló que "Los principios cardinales están asociados con los ejes directrices que las organizaciones gubernamentales deben evaluar, con relación a terceros, las relaciones presentes y pasadas y los balances de los intereses".

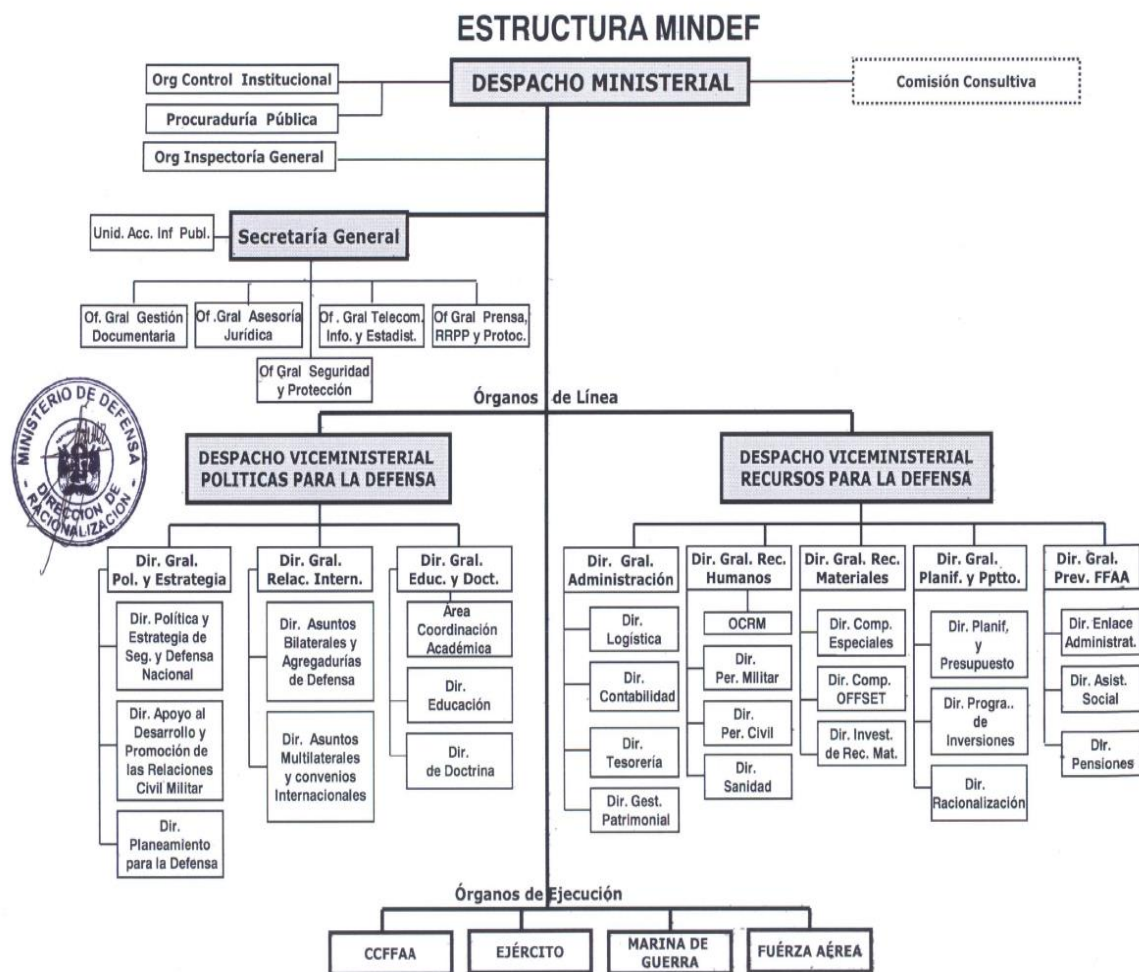


Figura 12. Organigrama Ministerio de Defensa. Tomado de “Ministerio de Defensa”. Recuperado de: http://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/organigrama_2011.pdf

Influencia de terceras partes. Es importante para el desarrollo económico del país tener en cuenta firmar acuerdos comerciales con países estratégicamente convenientes en realizar comercio mutuo. Al respecto el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo informa sobre la importancia de contar con tratados de libre comercio, lo cual forma parte de una estrategia comercial de largo plazo que busca consolidar mercados para los productos peruanos con el fin de desarrollar una oferta exportable competitiva, que a su vez genere más y mejores empleos. Actualmente el Perú tiene vigentes acuerdos comerciales con: (a) Comunidad Andina, (b) Mercosur. Así también cuenta con acuerdos multilaterales con: (a) Organización Mundial de Comercio – OMC, y (b) Foro de Cooperación Económica del Asia

– Pacífico (APEC) y finalmente el Perú cuenta con el recientemente firmado Acuerdo Transpacífico –TPP.

Lazos pasados – presentes. Es importante resaltar que el Perú tuvo consecuencias negativas respecto de la Guerra del Pacífico con Chile, principalmente con la pérdida territorial, en adición a ello el vecino país del sur tiene un desarrollo superior al Perú, uno de los puntos resaltantes es la inversión que realiza en tecnología ocupando el puesto 38 a nivel mundial, mientras que el Perú se encuentra en el puesto 90, es así que el desarrollo de dicho país se refleja en las múltiples inversiones que realiza en el Perú.

Contra balance de los intereses. Según el punto anterior referente a los antecedentes que tiene el Perú con Chile, principalmente por asuntos territoriales finalmente la Corte de la Haya definió el 2014 la frontera marítima entre Perú y Chile, al respecto dicha corte indicó que se establece la frontera siguiendo una línea paralela hasta las ochenta millas y a partir de ahí adquiere una dirección sur hasta un punto B, bajando (en línea recta y a la altura de las 200 millas) hasta un punto C tal como se muestra en la Figura 13, según lo informó El Comercio (2014).

Conservación de los enemigos. Es importante el tener en cuenta el aspecto de los enemigos que un país pueda tener, al respecto D’Alessio (2012) precisó: “Es prudente manejar un número de enemigos que haga mantener las capacidades del país para enfrentarlos. No es recomendable ganar, ni perder enemigos”.

Es importante referirse a enemigos tanto comerciales como territoriales, lo cual le permite al país estar siempre alertas y en constante desarrollo para poder mejorar sus disposiciones de desarrollo económico y social, lo que le ayudaría al país a crecer, teniendo en cuenta las fronteras del mismo, las cuales falta una presencia importante en dichas zonas, lo cual hace vulnerable al país en este punto.



Figura 13. Definición de Corte de la Haya de la Delimitación Marítima Perú – Chile. Tomado de “La sentencia de La Haya a favor del Perú en seis puntos”. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/visor/1705521/814544-sentencia-haya-favor-peru-chile-seis-puntos-mar-noticia>

Los países que históricamente el Perú ha mantenido revalidad son Ecuador y Chile, en adición a ello respecto al vecino país del sur se tiene el reciente fallo de La Haya ante lo cual se debe de mantener presente el potencial bélico que cuenta dicho país.

3.1.4 Influencia del análisis en el Tomate del Perú.

El desarrollo económico que ha tenido el Perú en los últimos años ayuda notablemente para impulsar la industria del tomate en el Perú, en la cual se propone impulsar la innovación tecnológica con el fin de poder eliminar las plagas que afectan la industria y principalmente el incrementar la tecnificación (capacitación y mecanización) de la producción del tomate, de manera que el rendimiento por hectárea sea el mayor posible, considerando todas las variables que están involucradas en la preservación del medio ambiente. Tal como se detalló en la Figura 11 respecto a la producción del tomate por

departamento del Perú en la cual lidera la producción el departamento de Ica con 19,260 Tn de tomate en promedio anual, mientras que en la Figura 56 se detalla una superficie sembrada acumulada a diciembre del año 2014 de tomate con 5,948 has.

Con ello se espera que los agricultores del Perú puedan tener un crecimiento económico importante de manera que sea rentable dicho negocio, de tal manera que reduzcan sus deudas así como tengan capacidad de financiar nuevos equipos, capacitaciones, contratación de personal calificado con el fin de lograr un producto de calidad, en cantidad suficiente así como tener prácticas que respeten el medio ambiente, de tal manera que el rendimiento por hectárea mantenga un crecimiento constante. Lo anterior se detalla en el análisis realizado en base a data del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior – SIICEX entre los años 2010 al 2015 principalmente en las partidas arancelarias más representativas las cuales son:

- Número de partida 1209915000 que corresponde a Semillas, frutos y esporas, para siembra: Los demás Semillas de Hortalizas (incluso silvestres): De Tomates (Licopersicum).
- Número de partida 2002900000 que corresponde a Tomates Preparados o Conservados (excepto en vinagre o en ácido acético): Los demás.
- Número de partida 1604131090 que corresponde a Preparaciones y conservas de pescado; caviar y sus sucedáneos preparados con huevas de pescado.: Pescado entero o en trozos, excepto el pescado picado: Sardinias, sardinelas y espadines: En salsa de tomate: Las demás.

Producto del análisis anteriormente efectuado se presenta a continuación el FOB Acumulado en el periodo 2010 – 2015 por todas las partidas arancelarias del Perú, tal como se muestra en la Figura 14; se observa que la partida arancelaria de Semillas de Tomate es la

que encabeza las exportaciones, seguidamente de la partida Tomates Preparados en Conservas, para finalmente tener la partida Preparaciones en Conservas de Pescado en Salsa de Tomate, mientras que la partida Tomates Frescos o Refrigerados se encuentra en el puesto siete de diez partidas arancelarias en valor FOB, lo cual demuestra que la exportación de tomate fresco no es el referente en esta industria. A pesar de ello se presentó un incremento en la exportación de todos los productos del tomate, es decir todas las partidas arancelarias, dicho crecimiento se presentó principalmente entre los años 2010 al 2014, mientras que para el año 2015 mostró un decrecimiento, tal como se muestra en la Figura 15.

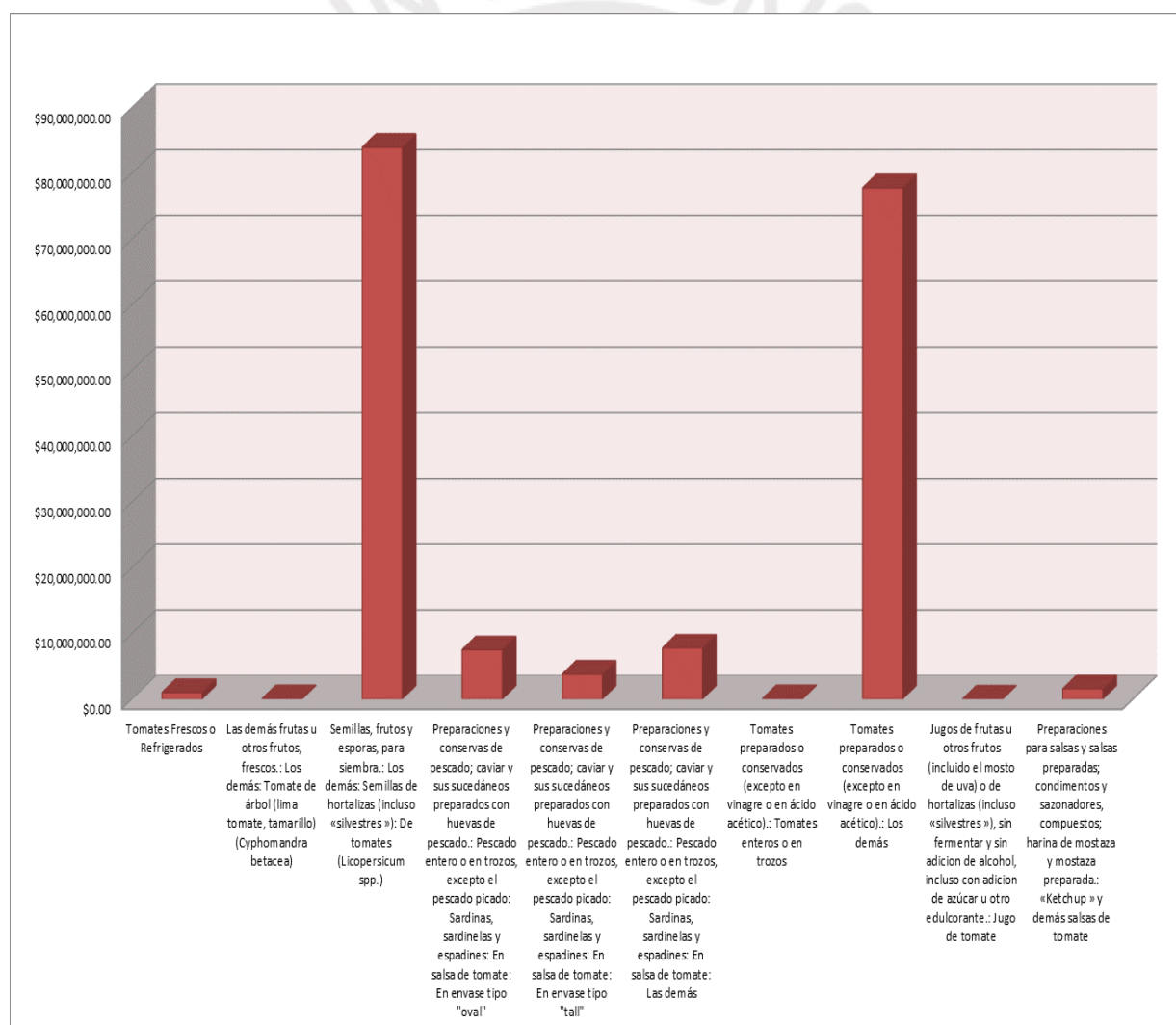


Figura 14. FOB Acumulado 2010 – 2015 por Partidas Arancelarias del Tomate. Adaptado de “Exploración por Partida Arancelaria - PromperuStat”. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmBuscar_Partida.aspx

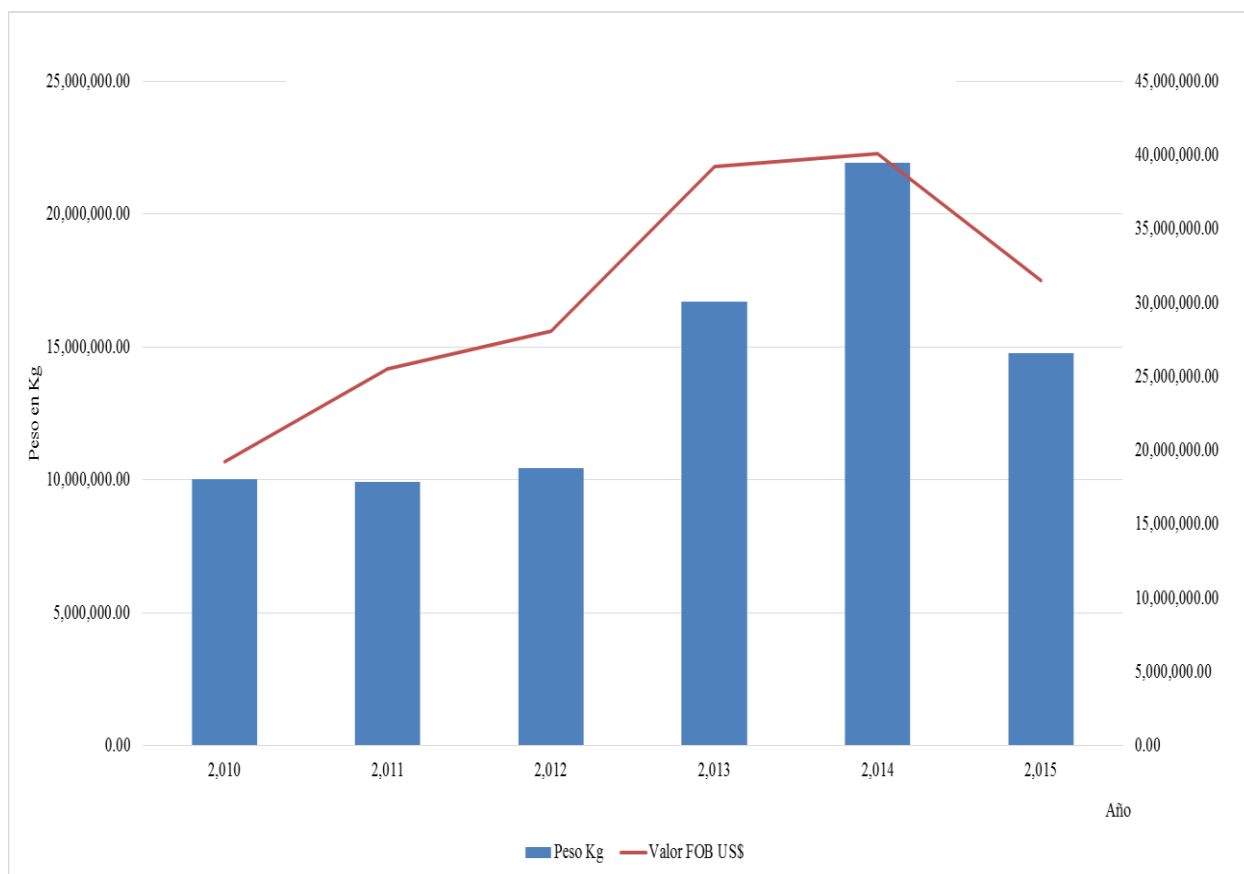


Figura 15. Peso Neto Total y Valor FOB Anualizado de Todas las Partidas Arancelarias del Tomate. Adaptado de “Exploración por Partida Arancelaria - PromperuStat”. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmBuscar_Partida.aspx

Las exportaciones de tomate registradas acorde a (Maximixe, 2013) aseveró que en el año 2012 las exportaciones de tomate crecieron un 11.6% en valor, impulsados por el incremento de los envíos hacia países que mostraron alta demanda de la hortaliza por países como Colombia, Holanda y Ecuador con un 34.5%, 24.5% y 6.6% respectivamente frente a las reducciones de envíos hacia Venezuela en un 22% y Estados Unidos del 17.5%, mientras que en el año 2011 las exportaciones de tomate generaron ingreso para al Perú por montos aproximados a US\$ 23,9 millones debido al crecimiento interanual del 25.2% impulsados por el incremento de envíos registrados hacia Bolivia y Chile del 31.4% y 125.9% respectivamente. La evolución de las exportaciones registradas para el periodo anual desde el 2010 al 2012, del grupo de partidas arancelarias relacionadas con el tomate acorde a la referencia citada se muestran en las Tablas 5 y 6, cuyas representaciones graficas se indican

en las Figuras 16 y 17 vista desde la perspectiva de valores de ingresos por exportaciones y en las Figuras 18 y 19 analizada desde la perspectiva de volúmenes exportados; las partidas arancelarias analizadas, están conformadas por: (a) 0810903000 tomate de árbol fresco; (b) 1209915000 semillas de tomates licopersicum spp; (c) 1604131010 conservas de sardinas en salsa de tomate; (d)1604131020 pescados espadines preparados en salsa de tomate; (e)2002100000 tomates preparados y conservados; (f) 2002900000 demás tomates preparados y/o conservados; (g) 2103200000 ketchup o demás salsas de tomate.

Tabla 5

Destino de las Exportaciones de Tomate (miles US\$).

País Destino	Ingresos Anuales por Exportación de Tomate (Miles US\$)			Variación (%)		Valor Promedio Anual (2010 - 2012) (Miles US\$)	Participación por Ingresos Promedios Anuales de Exportaciones Periodo: 2010 – 2012
	2010	2011	2012	11 / 10	12/11		
Holanda	5,346.8	10,059.2	12,520.7	88.1	24.5	9,308.9	40.0%
Ecuador	2,707.9	2,608.7	2,780.9	-3.7	6.6	2,699.2	11.6%
EEUU	2,765.0	3,142.6	2,591.3	13.7	-17.5	2,833.0	12.2%
Colombia	1,856.4	1,785.6	2,400.8	-3.8	34.5	2,014.3	8.7%
Venezuela	3,575.6	2,868.2	2,237.5	-19.8	-22	2,893.8	12.4%
Bolivia	863.2	1,144.0	1,110.1	32.5	-3	1,039.1	4.5%
Brasil	395.7	116.3	1,012.4	-70.6	770.2	508.1	2.2%
Resto	1,622.6	2,223.0	2,075.3	37	-6.6	1,973.6	8.5%
Total	19,133.4	23,947.7	26,729.1	25.2	11.6	23,269.9	100.0%

Nota. Adaptado de: “MAXIMIXE – SUNAT”. Tomado de “Tomate - Riesgos de Mercado – Febrero 2013”, por Maximixe Consult S.A.

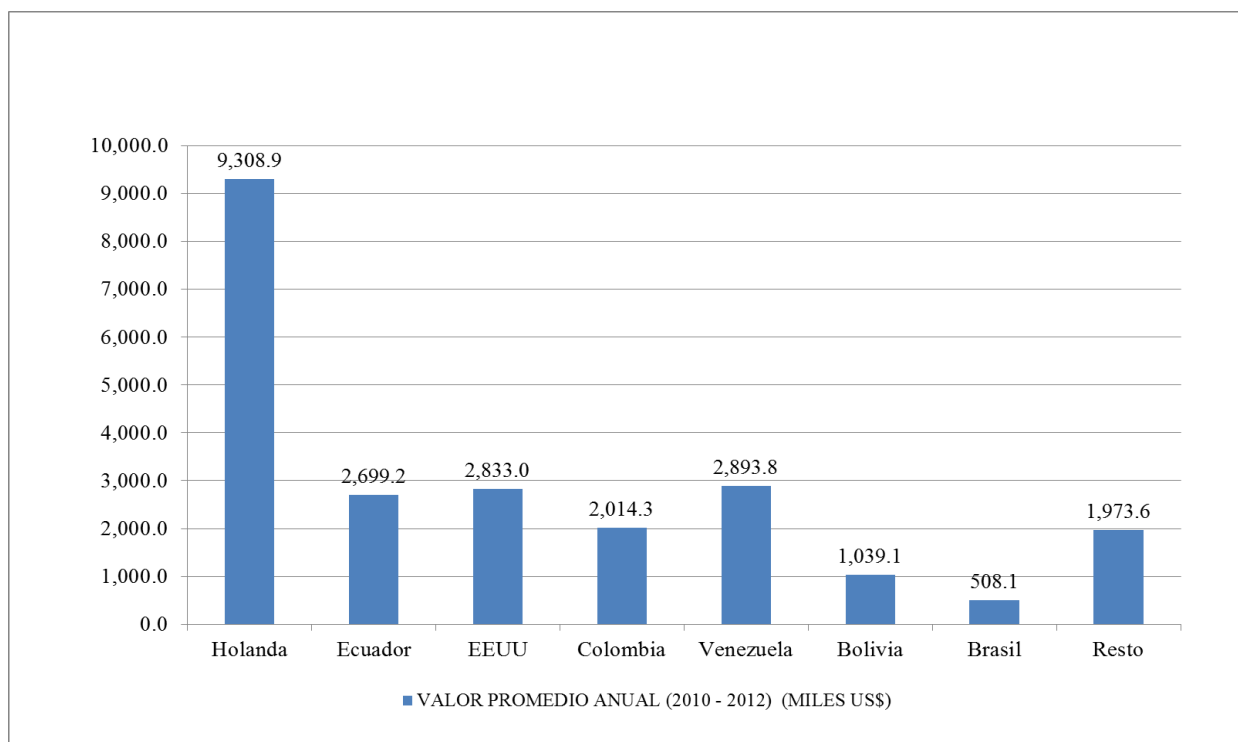


Figura 16. Valor Promedio de Exportaciones de Tomate por País de Destino Periodo: 2010 – 2012 (Miles US\$). Adaptado de “Tomate - Riesgos de Mercado – Febrero 2013”, por Maximixe Consult S.A.

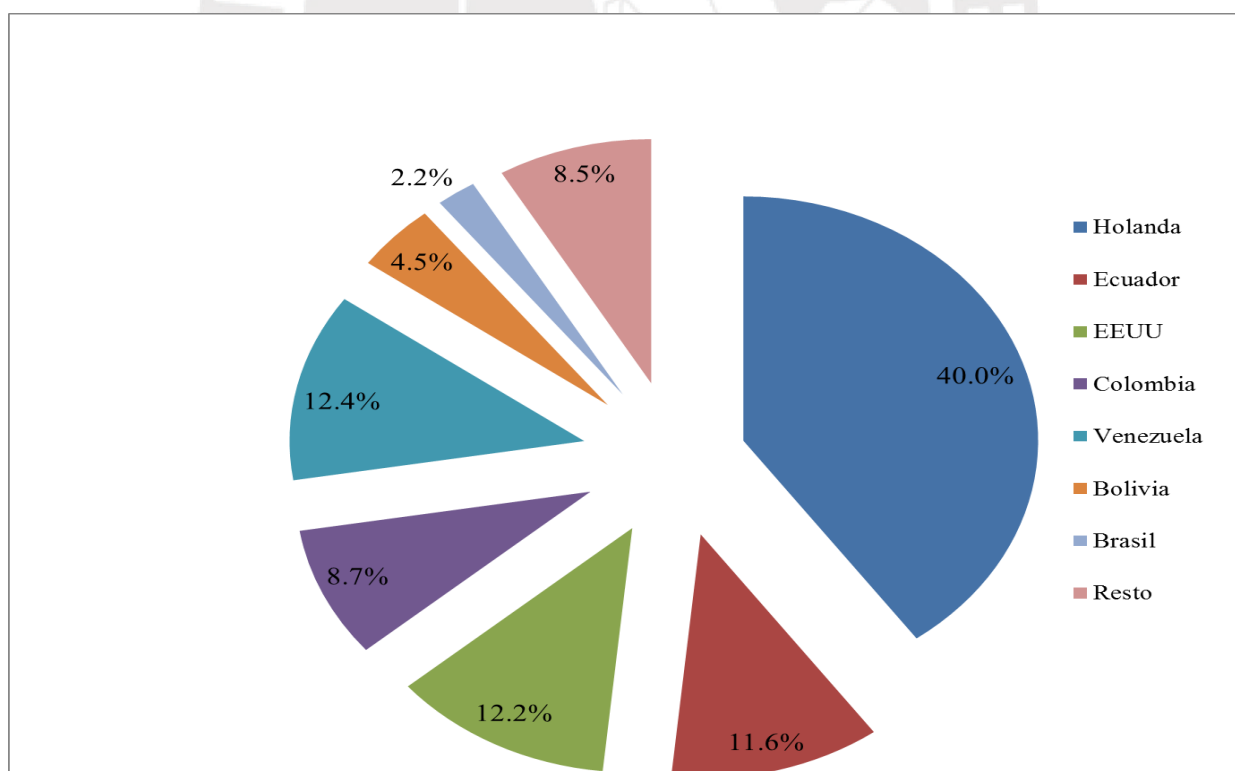


Figura 17. Valor Promedio de Exportaciones de Tomate por País de Destino Periodo: 2010 – 2012 (% Participación) Adaptado de “Tomate - Riesgos de Mercado – Febrero 2013”, por Maximixe Consult S.A.

Tabla 6

Destino de las Exportaciones de Tomate (TM).

País Destino	Volúmenes Anuales de Exportación de Tomates (TM)			Variación (%)		Volumen Promedio Anual (2010 - 2012) (TM)	Participación por Volumen Promedio Anuales de Exportaciones Periodo: 2010 - 2012
	2010	2011	2012	11 / 10	12/11		
Ecuador	2,486.1	2,391.5	2,645.8	-3.8	10.6	2,507.8	25.8%
Venezuela	3,423.8	2,624.5	2,015.6	-23.3	-23.2	2,688.0	27.7%
Colombia	1,795.3	1,648.1	1,931.1	-8.2	17.2	1,791.5	18.5%
Brasil	417.1	118.7	1,094.5	-71.5	822.2	543.4	5.6%
Bolivia	788.4	1,036.1	1,053.3	31.4	1.7	959.3	9.9%
Chile	200.8	453.7	271.8	125.9	-40.1	308.8	3.2%
Alemania	0.2	-	265.2	-	-	132.7	1.4%
Resto	866.8	1,004.3	449.3	15.9	-55.3	773.5	8.0%
Total	9,978.5	9,276.9	9,726.6	-7	4.8	9,704.9	100.0%

Nota. Adaptado de: “MAXIMIXE – SUNAT”. Tomado de “Tomate - Riesgos de Mercado – Febrero 2013”, por Maximixe Consult S.A.

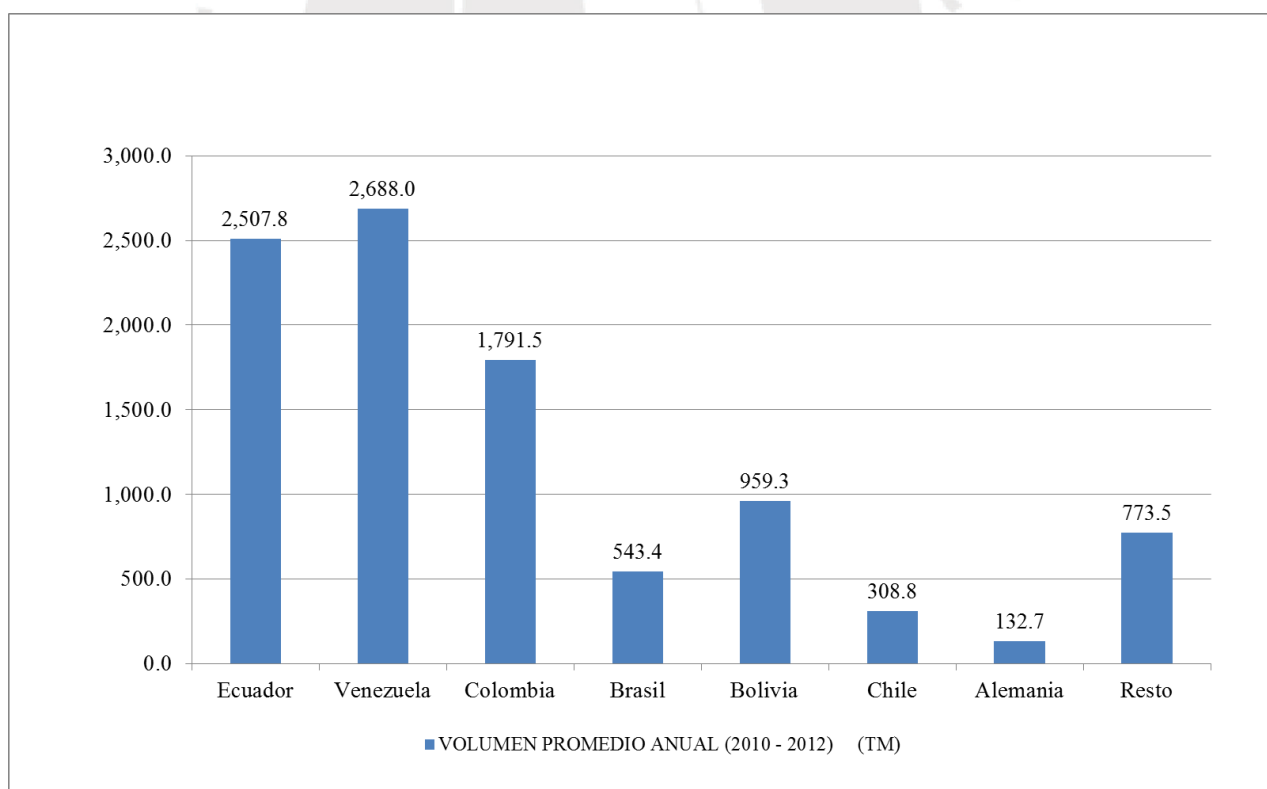


Figura 18. Volumen Promedio de Exportaciones de Tomate por País de Destino Periodo: 2010 – 2012 (TM). Adaptado de “Tomate - Riesgos de Mercado – Febrero 2013”, por Maximixe Consult S.A.

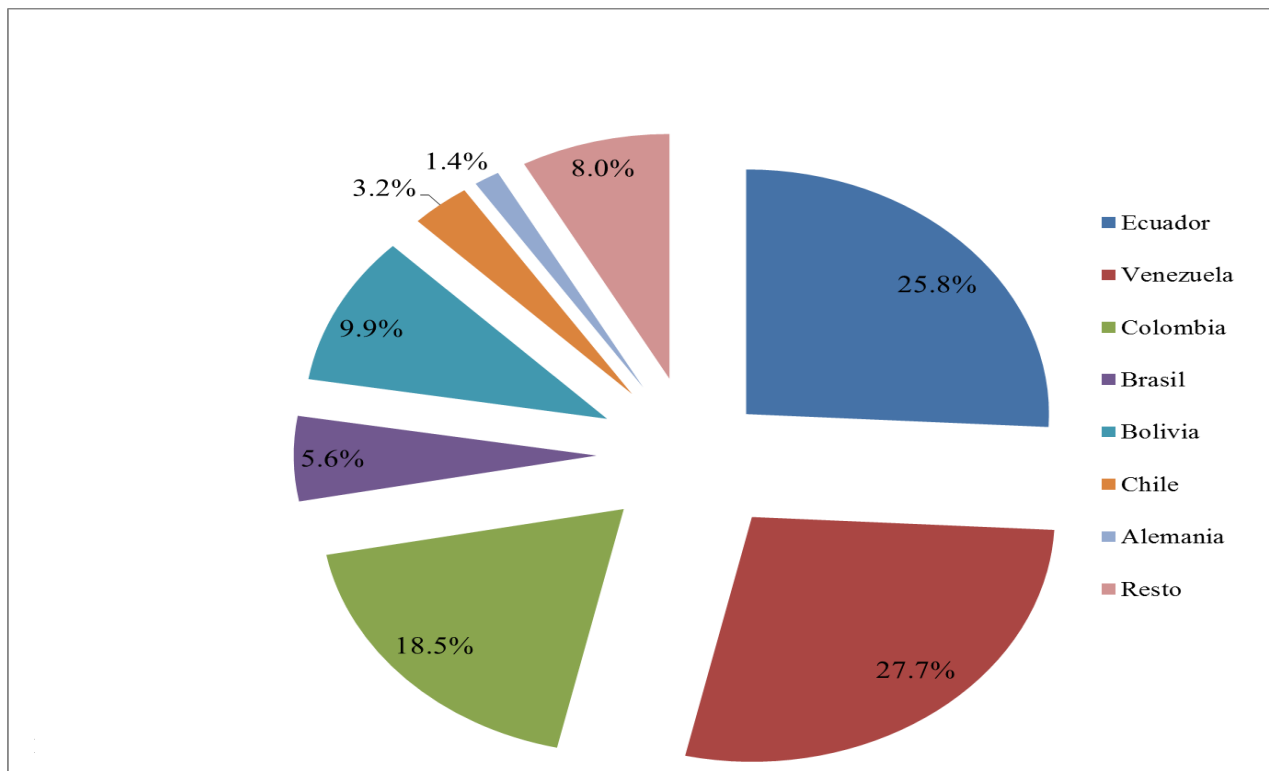


Figura 19. Volumen Promedio de Exportaciones de Tomate por País de Destino Periodo: 2010 – 2012 (% Participación). Adaptado de “Tomate - Riesgos de Mercado – Febrero 2013”, por Maximixe Consult S.A.

Según Trademap (2016) registró, en sus estadísticas datos de exportaciones del Perú de productos relacionados con el tomate acorde a las partidas arancelarias vinculadas, donde se observa que: (a) la partida que lidera en valor promedio de exportaciones está constituida principalmente por las semillas, frutos y esporas para sembrío de tomate que representa el 46.62% del valor de exportaciones; (b) en segundo lugar en orden de importancia se encuentran los tomates preparados o conservados (excepto en vinagre y ácido acético) que representa el 42.02% del valor total de exportaciones; (c) en tercer lugar se encuentran los preparados con conservas de pescado en salsa de tomate en envase tipo oval, demás tipos de envase y envase tipo tall con 4.49%, 3.77% y 1.66% del valor total de exportaciones respectivamente; (d) en cuarto orden de importancia se encuentran las salsas preparadas con un 0.78% del valor total de exportaciones; y (e) en quinto lugar se encuentran los tomates frescos o refrigerados con un 0.62% del valor total de exportaciones, dicha evolución de las exportaciones para los últimos 5 años, se anexan en las Figuras 20 y 21.

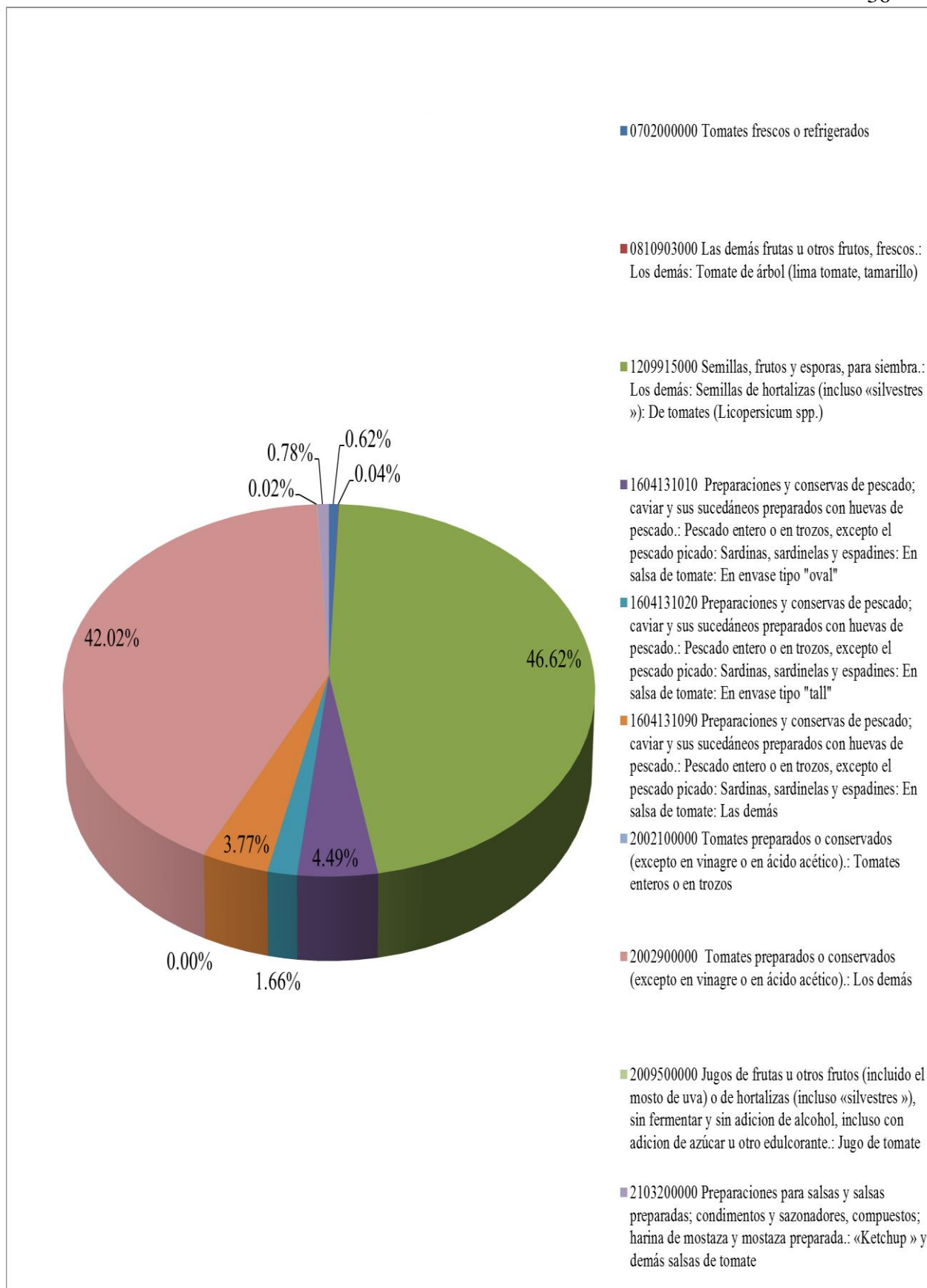


Figura 20. Valor Promedio de Exportaciones de Tomates del Perú por Partida Arancelaria Periodo: 2011 – 2015 (% Participación). Adaptado de Trademap. Recuperado de: www.trademap.org/AdvancedProductSearch_10D.aspx

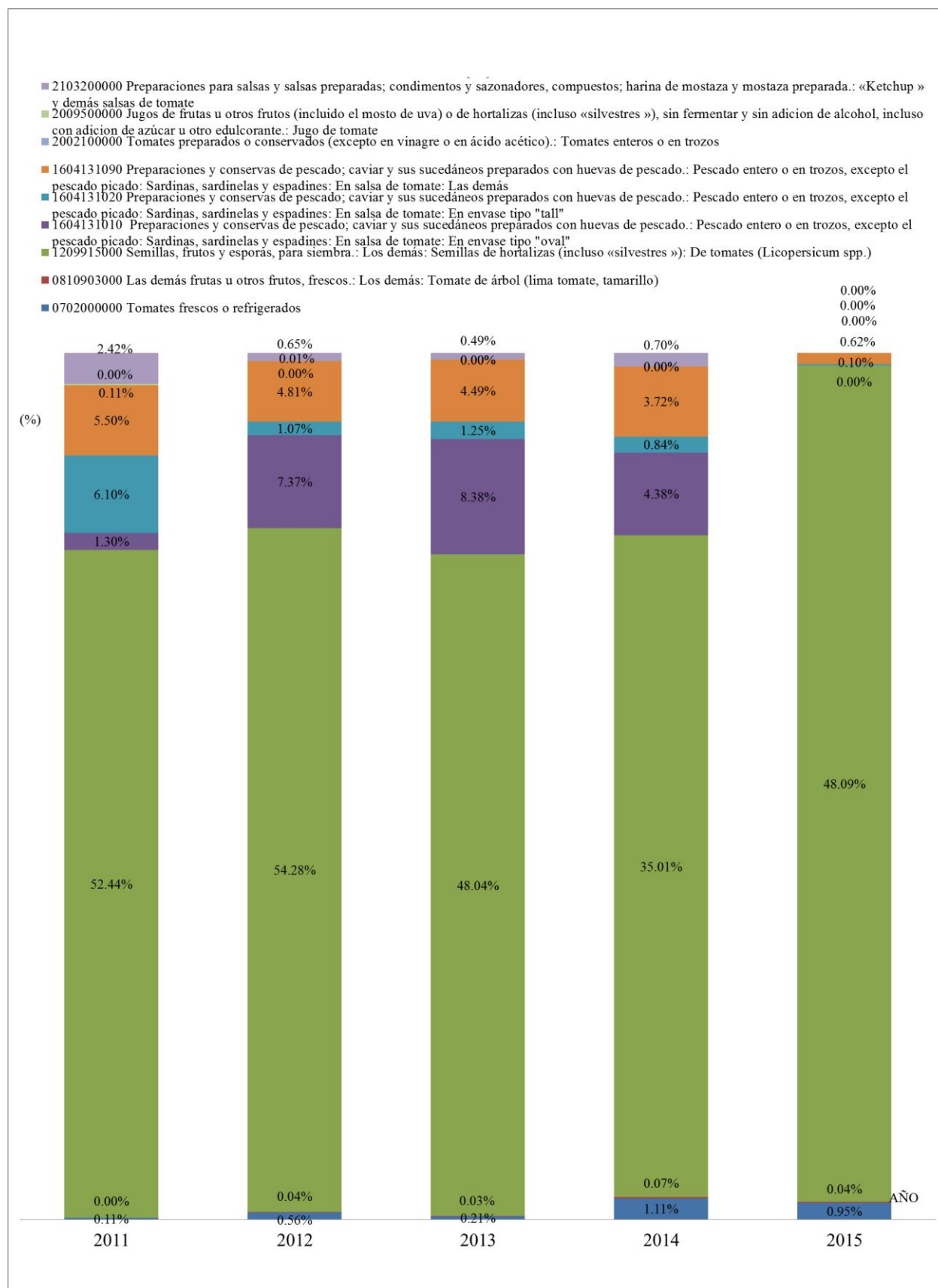


Figura 21. Participación en Exportaciones Peruanas de Productos Relacionados a Tomate por Partida Arancelaria por Año Periodo: 2011 – 2015 (% Participación). Adaptado de Trademap. Recuperado de: www.trademap.org/AdvancedProductSearch_10D.aspx

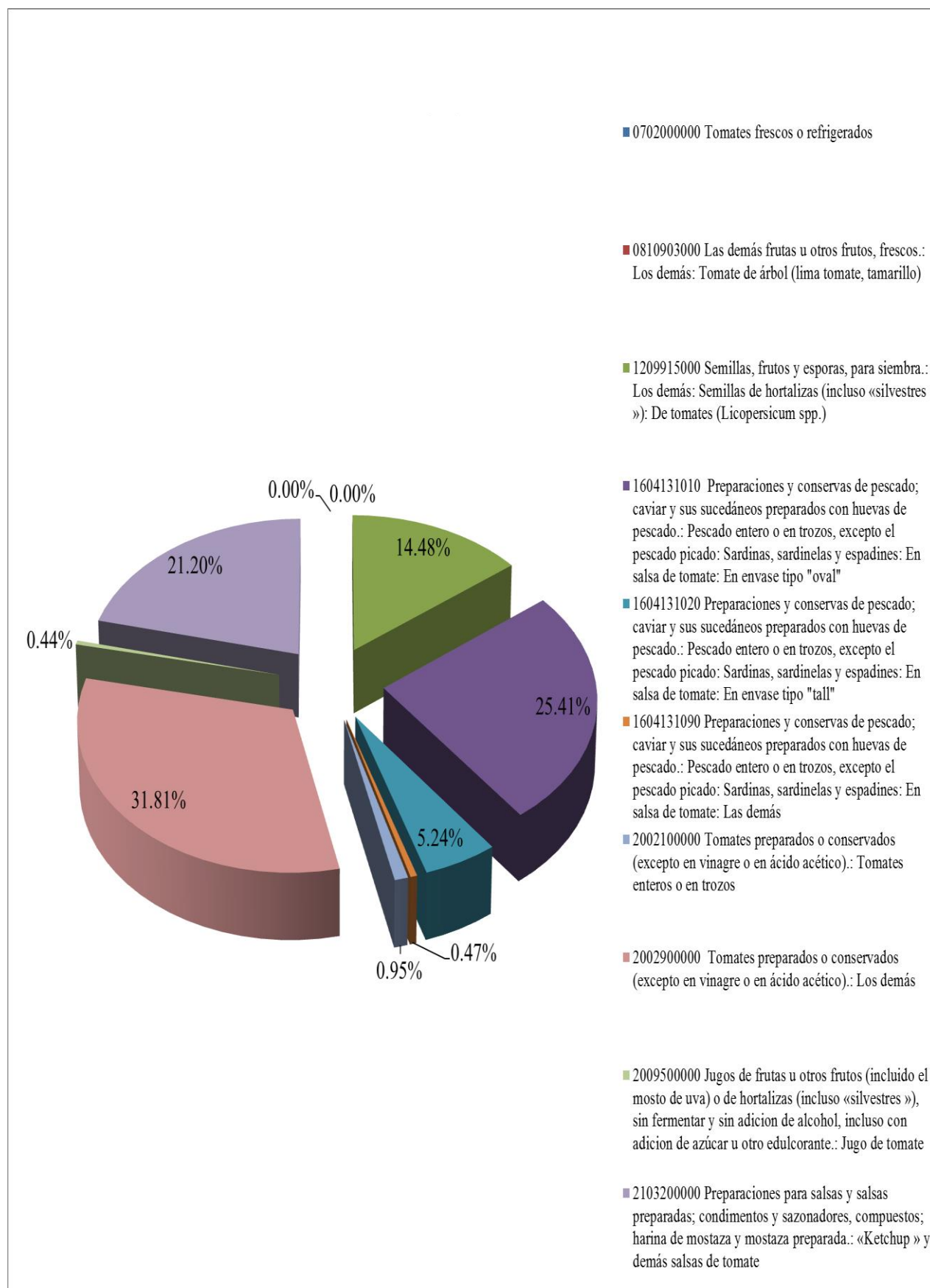


Figura 22. Valor Promedio de Importaciones de Tomates del Perú por Partida Arancelaria Periodo: 2011 – 2015 (% Participación). Adaptado de Trademap. Recuperado de: www.trademap.org/AdvancedProductSearch_10D.aspx

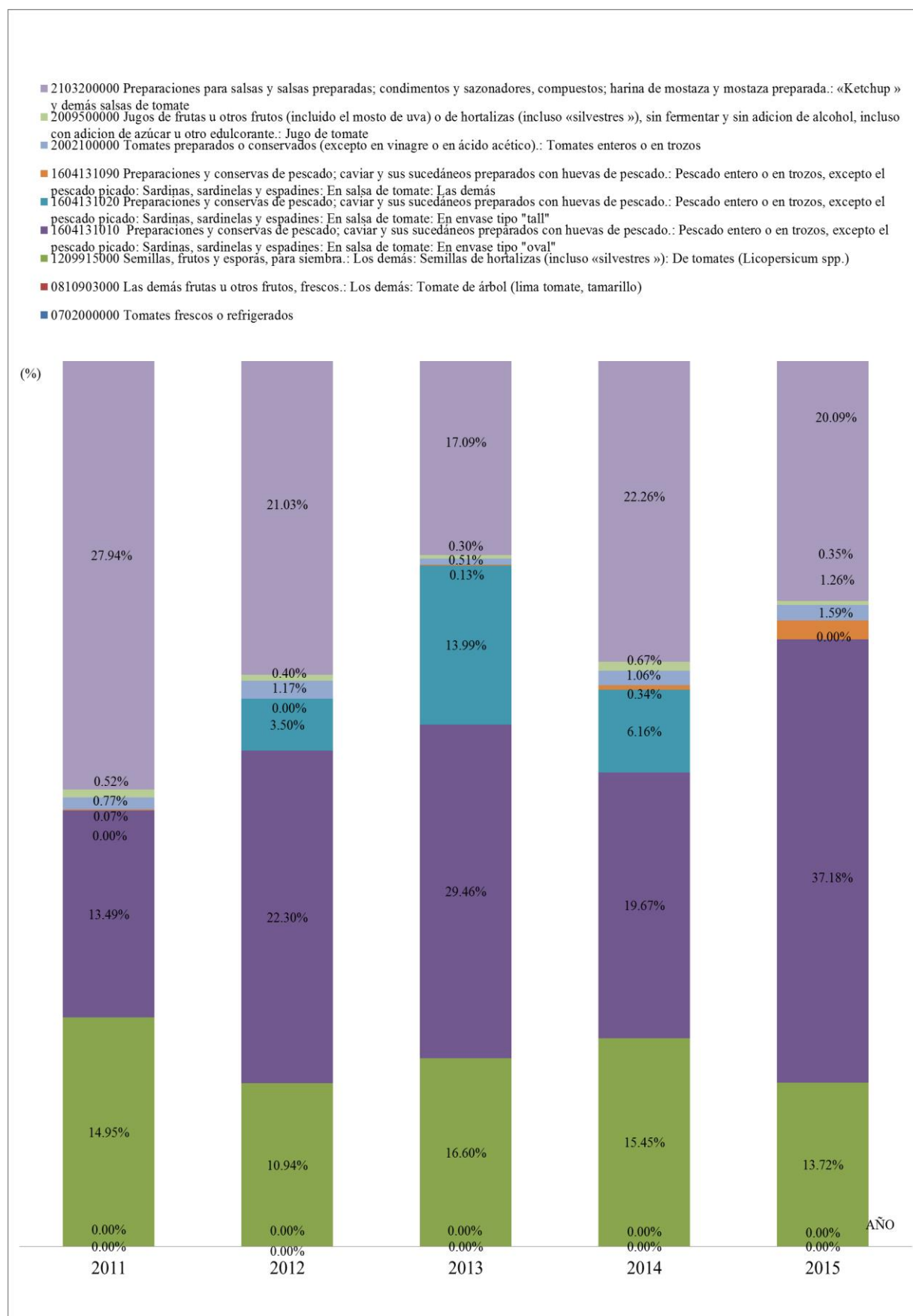


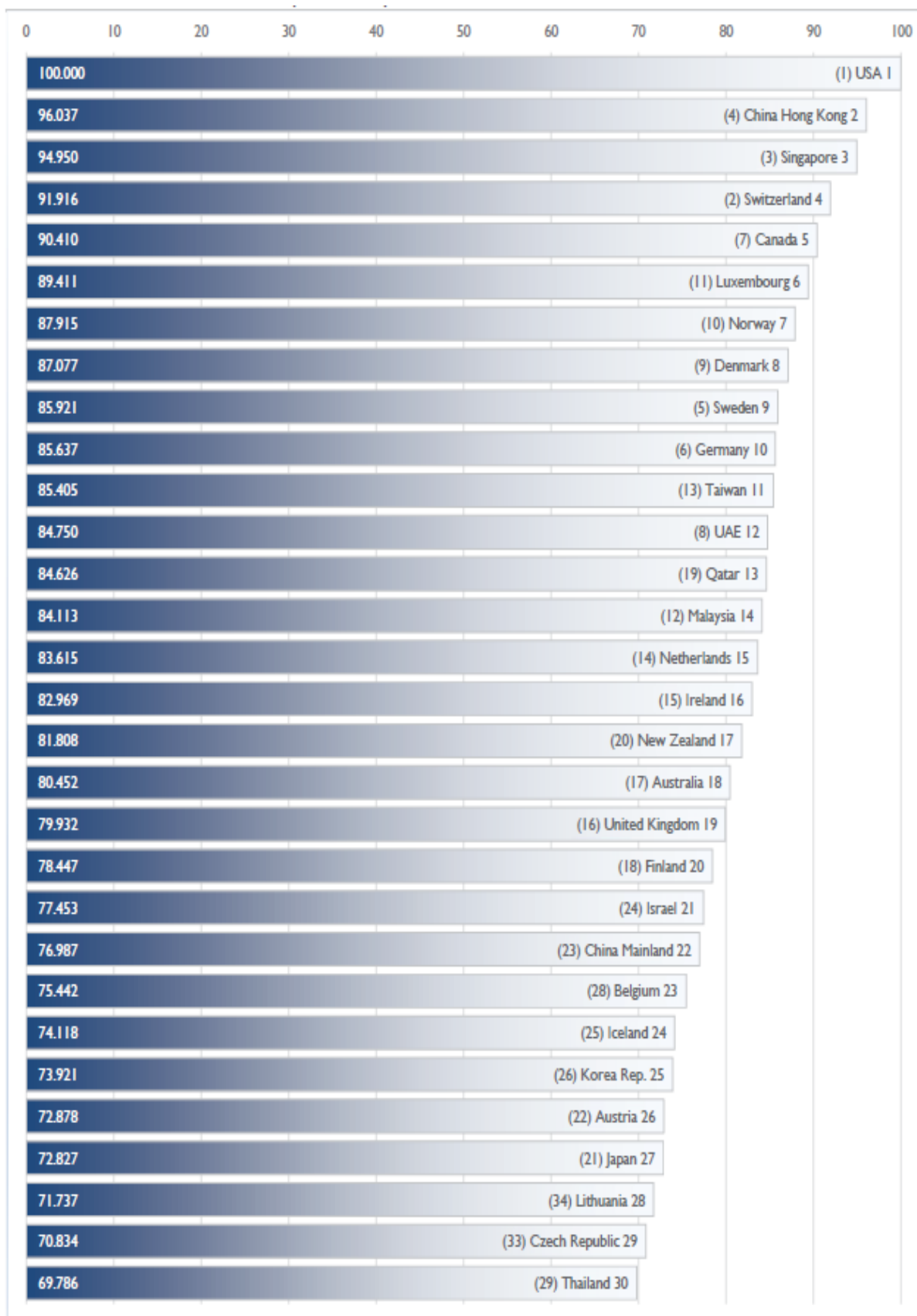
Figura 23. Participación en Importaciones Peruanas de Productos Relacionados a Tomate por por Partida Arancelaria por Año Periodo: 2011 – 2015 (% Participación). Adaptado de Trademap. Recuperado de: www.trademap.org/AdvancedProductSearch_10D.aspx

Según Trademap (2016) registró, las importaciones de tomate en base al análisis para el periodo desde el año 2011 al 2015, se ha tenido acorde a lo indicado en la Figura 22 como valores promedio de importaciones realizadas los tomates preparados y conservados con un aporte del 31.81%, seguido de preparaciones y conservas de pescado con una contribución del 25.41%, luego en la Figura 23 se muestran las diversas partidas arancelarias por participación en el sector de tomate liderados en primer lugar por preparaciones y conservas de pescado, seguido por preparaciones para salsa y salsa preparada.

3.2 Análisis Competitivo del País

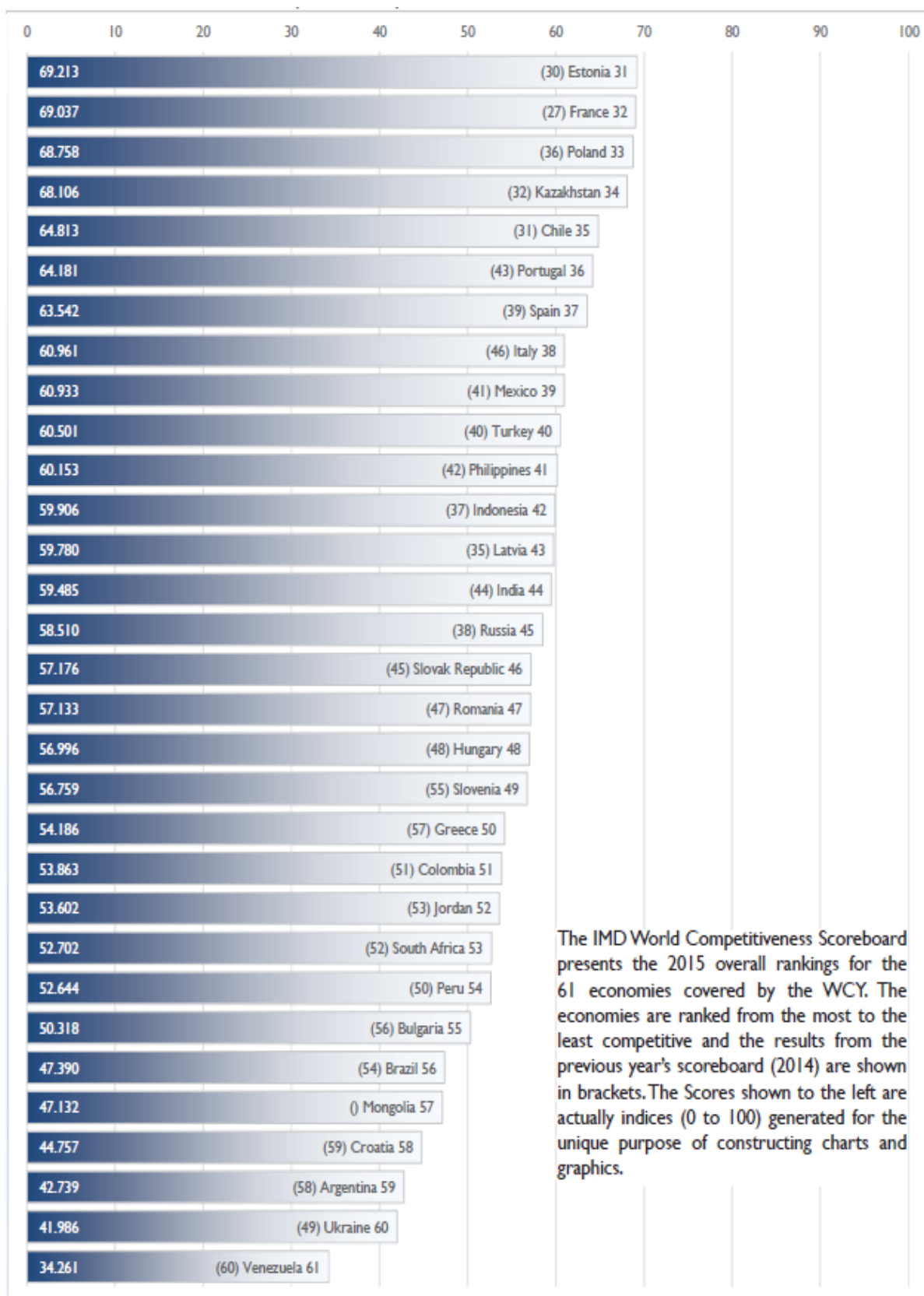
El análisis competitivo del Perú se tendría que medir en base a alguna referencia válida, es decir la comparación con los demás países de la región, así como los internacionales que básicamente son algunos de los clientes en exportaciones del Perú, para ello se recurrió al International Institute for Management Development IMD 2015, dicho Instituto realiza un ranking de 61 países basados en más de 300 criterios de medida, tal como se muestra en la Figura 24 que se indica.

Como se puede apreciar en la Figura 25, el Perú el 2014 estaba en el puesto 50, mientras que el 2015 está ubicado en el puesto 54, lo que indica que a pesar de la situación económica aparentemente en crecimiento se tienen numerosos asuntos pendientes por resolver en todas las instancias del gobierno del Perú. Principalmente se tiene que tener en cuenta que el Perú se encuentra en el puesto 54 de 61 países del ranking con lo cual se aprecia que se tiene trabajar en la innovación de sus procesos, optimización de recursos así como el respeto al medio ambiente.



(2014 rankings are in parentheses)

Figura 24. Marcador de competitividad de los 30 primeros países. Tomado de “IMD”. Recuperado de: <http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>



(2014 rankings are in parentheses)

Figura 25. Marcador de competitividad de los países entre los puestos 31° al 61°. Tomado de "IMD". Recuperado de: <http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>

Como se puede apreciar en la Figura 25, el Perú el 2014 estaba en el puesto 50, mientras que el 2015 está ubicado en el puesto 54, lo que indica que a pesar de la situación económica aparentemente en crecimiento se tienen numerosos asuntos pendientes por resolver en todas las instancias del gobierno del Perú. Principalmente se tiene que tener en cuenta que el Perú se encuentra en el puesto 54 de 61 países del ranking con lo cual se aprecia que se tiene trabajar en la innovación de sus procesos, optimización de recursos así como el respeto al medio ambiente

3.2.1 Condiciones de los factores

El crecimiento económico del Perú en estos últimos años es notorio especialmente entre los años 2011 al 2014, para luego tener una caída hasta el presente año, principalmente por las principales economías como la China que ha dejado de abastecerse, dicha evolución de la Producción Mensual de la Producción Nacional se presenta en la Figura 26.

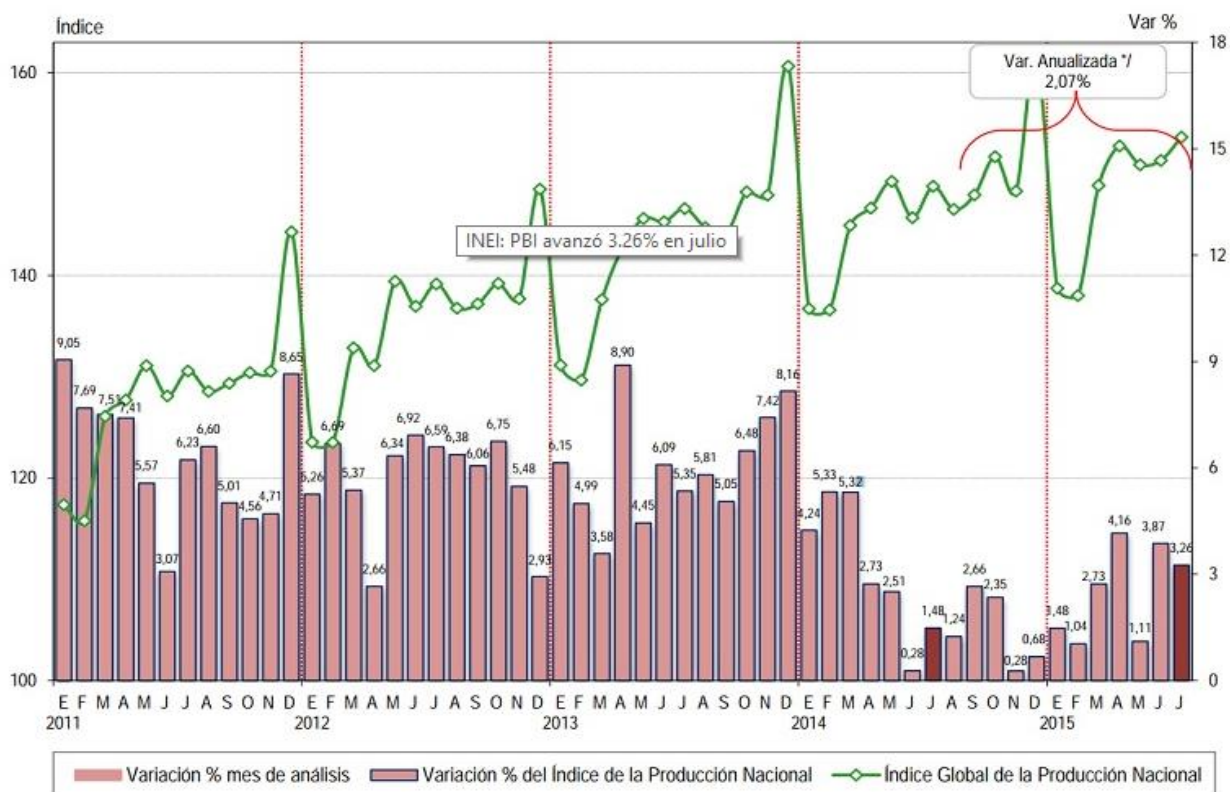


Figura 26. Evolución Mensual de la Producción Nacional: 2011-2015. Tomado de "Diario Gestión". Recuperado de: <http://gestion.pe/multimedia/imagen/2142831/111562>.

Como se puede apreciar en la Figura 26 el PBI del País el 2015 tuvo como máximo valor 4.16% registrado en el mes de abril, mientras que julio se tiene un valor de 3.26%, el cual es un crecimiento bastante menor respecto al registrado años anteriores como el 2013 o 2011 que se llegó a tener valores de 9.05%.

Respecto a la evolución específica por sector se tiene para el mes de julio del presente año los sectores de minería, servicios y comercio fueron los que más contribuyeron al crecimiento del PBI, a su vez el sector agropecuario mantiene una variación positiva de 0.28. Por otro lado los sectores que tuvieron un desarrollo opuesto fueron los sectores de construcción, pesca y manufactura, tal como se puede apreciar en la Figura 27.

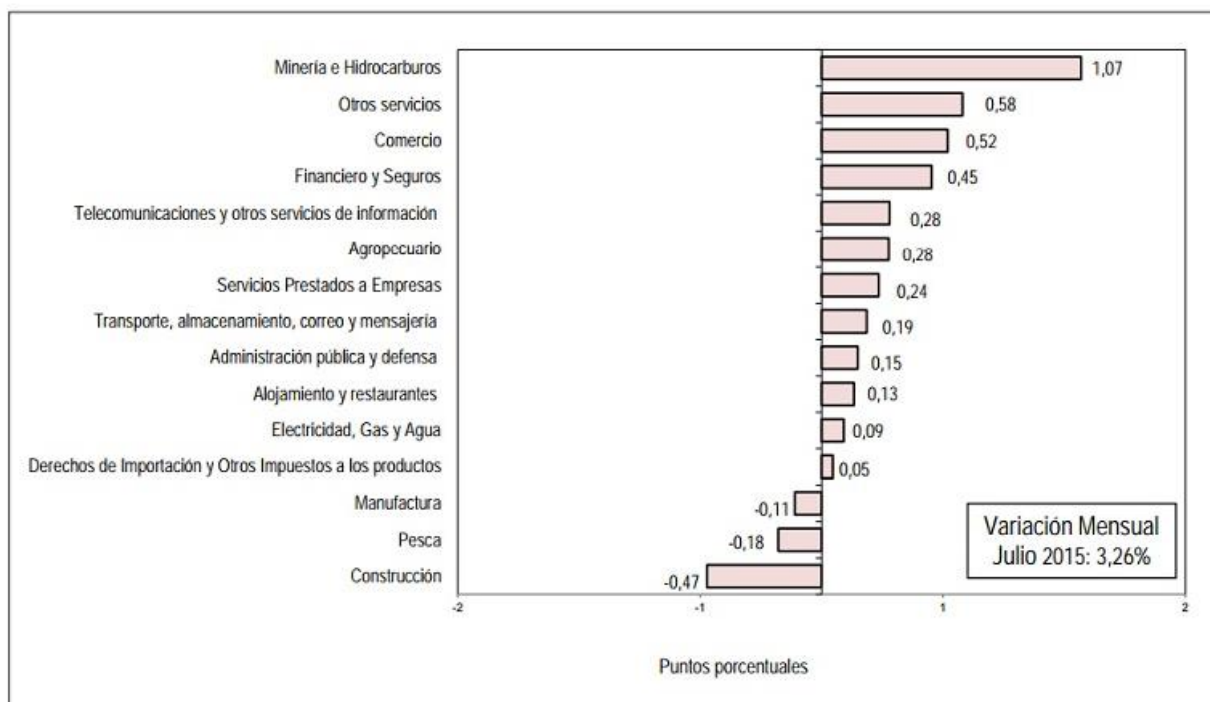


Figura 27. Contribución a la variación de la Producción Nacional, según actividad económica a julio 2015. Tomado de “Diario Gestión”. Recuperado de: <http://gestion.pe/multimedia/imagen/2142831/111561>

3.2.2 Condiciones de la demanda

Se considera que se tienen condiciones favorables para el desarrollo de la industria del tomate en el país principalmente por las siguientes evidencias:

- Tal como se mostró en la Figura 15, la exportación de todas las partidas arancelarias del tomate ha tenido en promedio una tendencia de crecimiento entre los años 2012, 2013 y 2014, pero se tiene que precisar el comportamiento de cada una de las tres partidas arancelarias más representativas indicadas anteriormente, tal como se muestran en la Figura 28, en la cual se aprecia para la exportación de Semilla de Tomate para Siembra ha tenido un comportamiento irregular dado que se tienen dos picos en los años 2011 y 2013 respecto al peso exportado (9,000 tn en promedio) pero en el año 2011 el valor FOB fue mucho más bajo que en el año 2013, siendo el 2013 el año que se ha obtenido el mayor valor FOB de los años analizados (2010 al 2015).

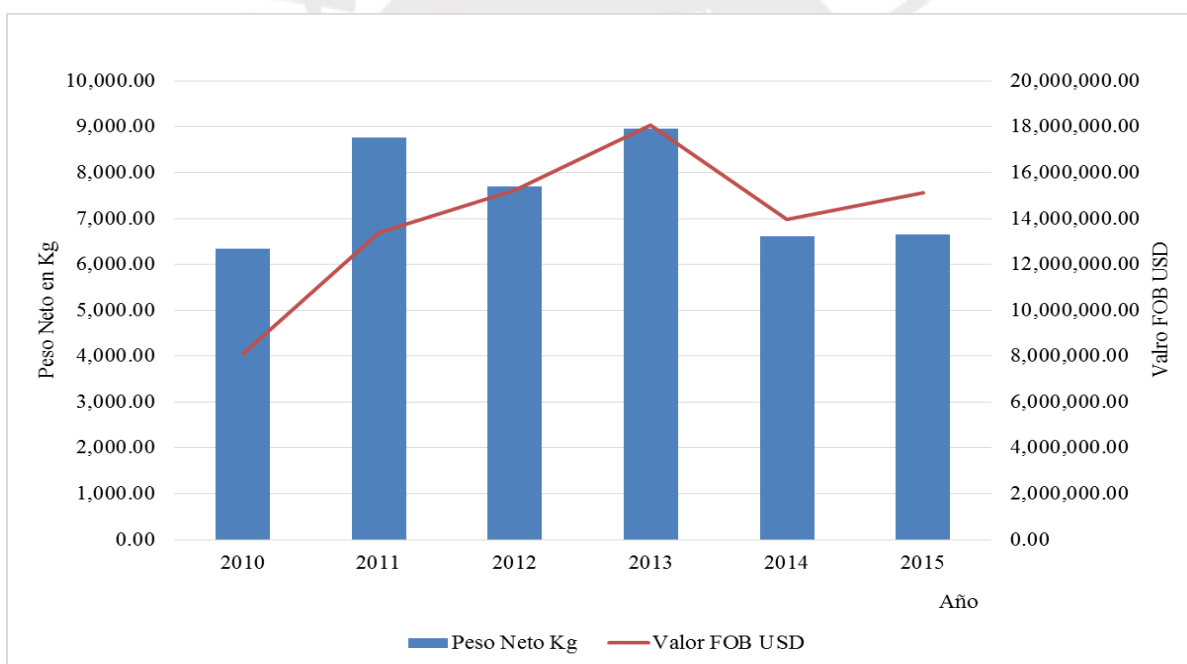


Figura 28. Exportación de Semillas de Tomate para Siembra. Adaptado de “Exploración por Partida Arancelaria - PromperuStat”. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmBuscar_Partida.aspx

- En la Figura 29 se muestra el desempeño de las exportaciones de la partida arancelaria de los Tomates Preparados en Conservas, mostrando una tendencia positiva a partir del año 2012 al 2014 tanto en peso exportado como en valor FOB.

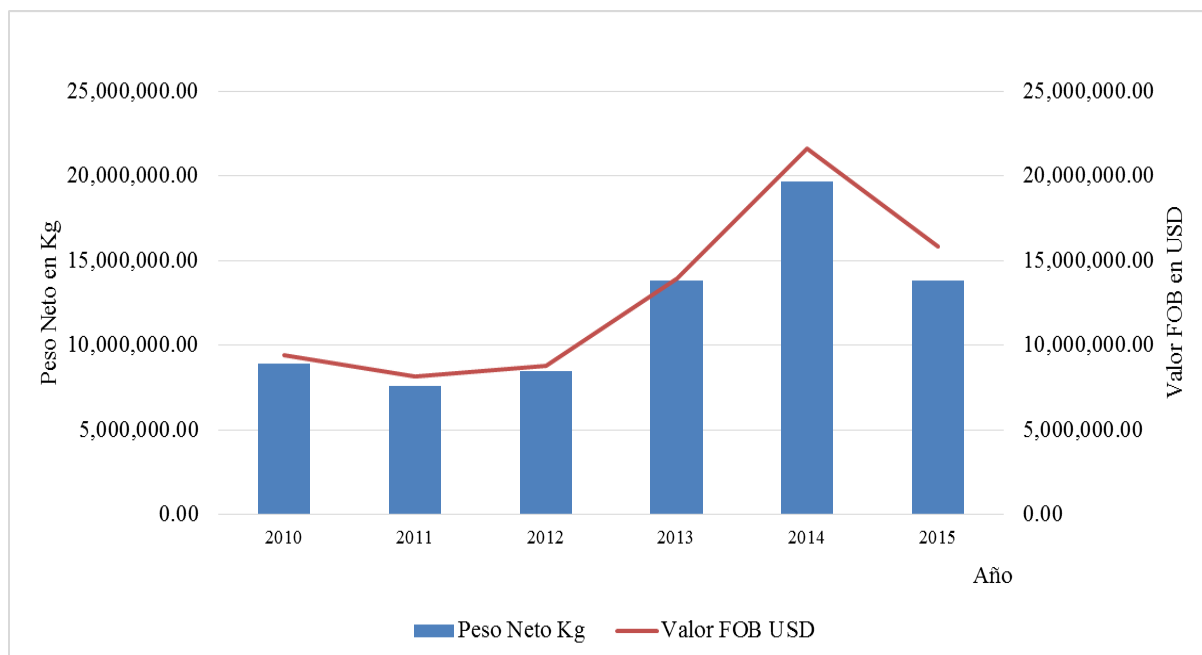


Figura 29. Exportación de Tomates Preparados en Conservas. Adaptado de “Exploración por Partida Arancelaria - PromperuStat”. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmBuscar_Partida.aspx

- Mientras que en la Figura 30 se observa el comportamiento de las exportaciones para la partida arancelaria de Conservas de Pescado en Salsa de Tomate un crecimiento notable desde el año 2010 al 2011, luego llega al pico del año 2013 y cae constantemente hasta el año 2015, en dicha caída acompaña el valor FOB.

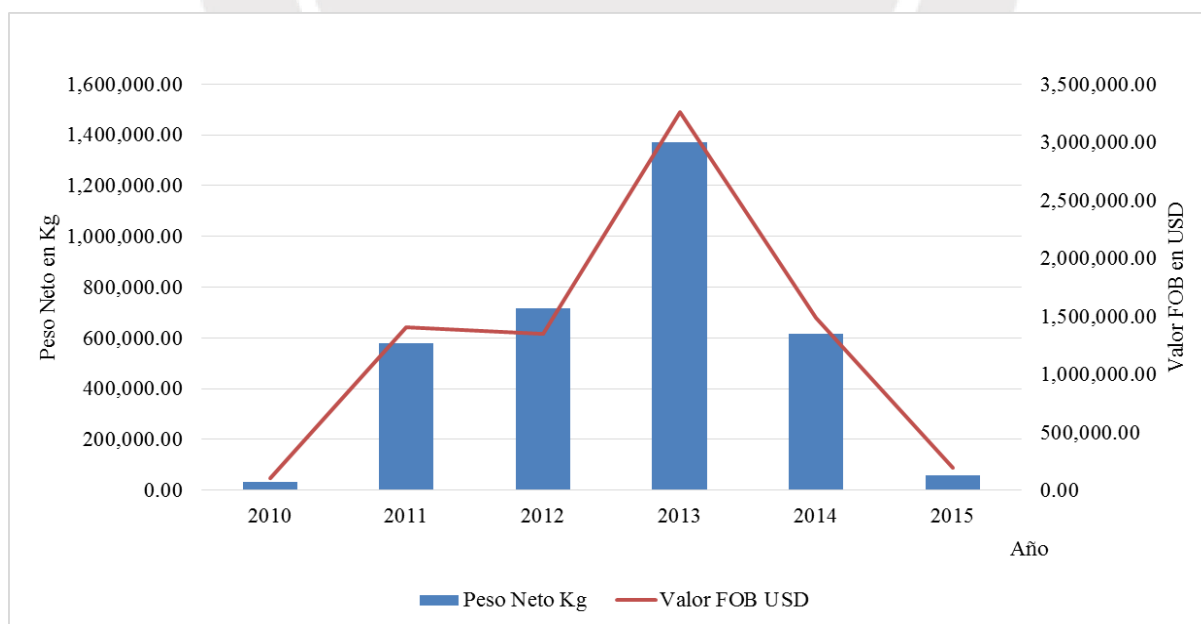


Figura 30. Exportación de Preparaciones y Conservas de Pescado en Salsa de Tomate. Adaptado de “Exploración por Partida Arancelaria - PromperuStat”. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmBuscar_Partida.aspx

- Finalmente en la Figura 31 se plasma la exportación de tomate fresco como volumen registró un pico en el año 2015, y como valor económico se registró su máximo desempeño en el año 2014 con un valor FOB.

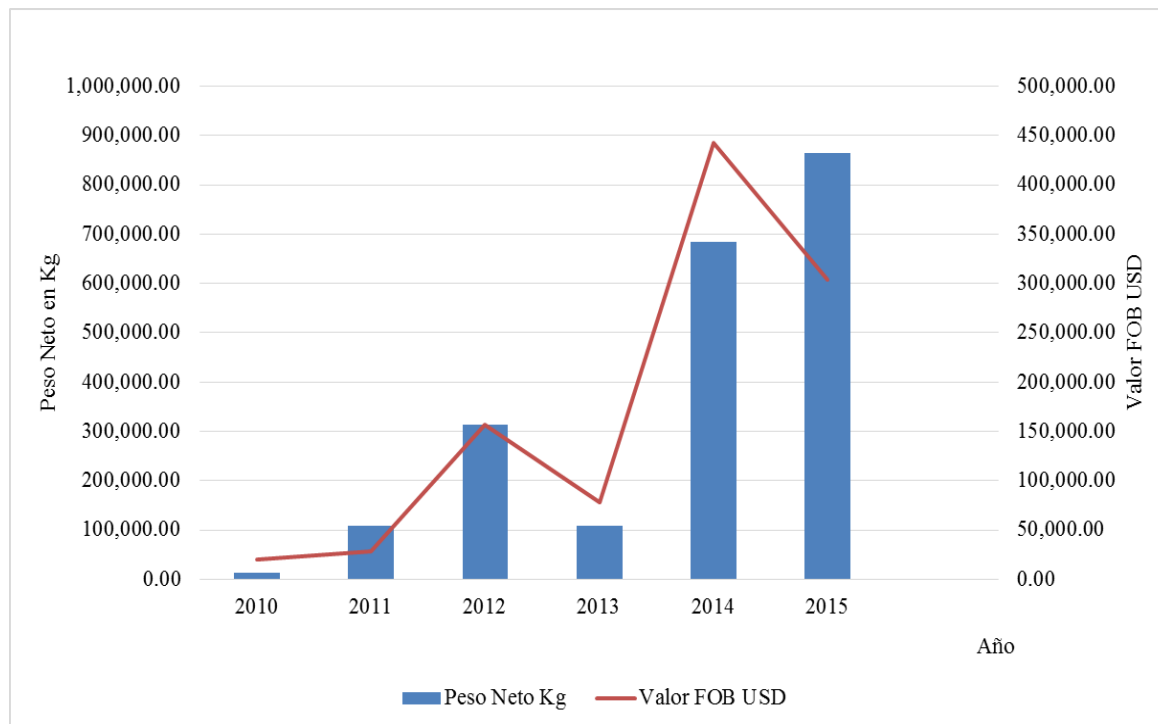


Figura 31. Exportación de Tomate Fresco. Adaptado de “Exploración por Partida Arancelaria - PromperuStat”. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmBuscar_Partida.aspx

A su vez según el Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI en diciembre del 2014, señaló que la producción agropecuaria en octubre tuvo un crecimiento de 1.6% en relación con similar mes del año 2013, basado en el aumento de la producción de los subsectores agrícola (0.2%) y pecuario (3.5%) según el reporte de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas del MINAGRI, la producción agropecuaria registró en dicho año un comportamiento favorable debido principalmente al incremento de la producción de uva en Ica y Lambayeque, así como cebolla, papa, choclo y tomate que presenta una mayor superficie sembrada.

Sin embargo es importante resaltar que la exportación de productos de tomate es significativamente menor a las exportaciones de países vecinos como Chile, Ecuador y Argentina en el caso de los tomates frescos, lo cual se debe tener en cuenta para repotenciar dichas partidas aprovechando el clima con el que se cuenta en la costa del Perú que, como ya se mencionó anteriormente, permite producir tomates todo el año. Por otro lado, también se deben superar las restricciones actuales existentes con las medidas que se propondrán posteriormente en el presente trabajo.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Mediante entrevista al Director de Centrum Católica Fernando D'Alessio a través de El Comercio, este indicó que en general el Perú ha tenido un retroceso entre el año 2014 al 2015 a consecuencia de los malos resultados en los indicadores de: (a) desempeño económico, (b) eficiencia del gobierno, (c) eficiencia en los negocios, e (d) infraestructura. Tal como se aprecia en la Figura 32 que se muestra a continuación:

DESEMPEÑO ECONÓMICO	2014	2015		EFICIENCIA EN LOS NEGOCIOS	2014	2015	
Posición / Cantidad de Países	46/60	50/61		Posición / Cantidad de Países	43/60	50/61	
Economía Doméstica	32	51	●	Productividad y Eficiencia	50	50	●
Comercio Internacional	57	58	●	Mercado Laboral	37	44	●
Inversión Extranjera	41	45	●	Finanzas	45	44	●
Empleo	14	16	●	Prácticas Gerenciales	48	51	●
Precios	49	31	●	Actitudes y Valores	35	40	●
EFICIENCIA DEL GOBIERNO	2014	2015		INFRAESTRUCTURA	2014	2015	
Posición / Cantidad de Países	33/60	37/61		Posición / Cantidad de Países	60/60	60/61	
Finanzas Públicas	8	11	●	Infraestructura Básica	54	53	●
Política Fiscal	28	32	●	Infraestructura Tecnológica	60	60	●
Marco Institucional	44	48	●	Infraestructura Científica	60	60	●
Legislación para los Negocios	37	39	●	Salud y Medio Ambiente	47	48	●
Marco Social	54	56	●	Educación	58	59	●

Figura 32. Ranking de competitividad Mundial: Perú cayó cuatro puestos. Tomado de "Centrum Católica: Diario el Comercio 28 de Mayo del 2015". Recuperado de: <http://elcomercio.pe/visor/1814361/1123496-peru-cayo-cuatro-puestos-ranking-competitividad-mundial-noticia>

Con lo cual queda bastante por hacer, no solo al Estado que tiene un rol importante el cual debe de impulsar la competencia así como la regulación a determinada industria a su vez los empresarios quienes tiene desarrollar la capacidad para ser principalmente ser competitivos, con ello se tendrán mayores oportunidades de éxito en los productos que se ofrecen, en este caso el tomate.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Pocas empresas en el Perú realizan inversiones en investigación y desarrollo lo cual lo verificó el Diario (Gestión, 2014) que se cita. “El Perú invierte solo el 0.15% del en ciencia, tecnología e innovación, mientras que Chile destina el 0.5%, señaló la Sociedad de Comercio Exterior del Perú - ComexPerú. Esto es un pésimo desempeño del Perú -dijo el gremio-, si consideramos que este ratio se encuentra directamente relacionado con la competitividad, la generación de empleos y el crecimiento económico de mediano y largo plazo. Para el mismo año, el presupuesto público del Sistema Nacional de Innovación Chileno superó los US\$ 1,037 millones, es decir, por cada dólar que el Gobierno peruano invierte directamente en I+D, el chileno invierte 4.3 dólares”.

Al respecto Porter (2009), indicó que la innovación es parte fundamental para la diferenciación de las empresas, las que aspiran a ser las únicas en el mercado, siendo la investigación y el desarrollo parte primordial de las empresas las cuales deben de proveer los recursos y la importancia correspondiente a dicha área.

3.2.5 Influencia del análisis en el Tomate del Perú

Se considera que se cuenta con un panorama atractivo para el mercado interno, ya que como Casas (2016) indicó, la demanda interna del tomate fresco en el Perú está satisfecha por la producción, a su vez Carrillo (2016) precisó, que según la temporada el tomate puede ser

altamente rentable, lo cual indica que en el mercado interno tiene un panorama alentador para el desarrollo del tomate fresco. Mientras que para las exportaciones, se cuenta con poca participación en el mercado externo, tal como se mostró en la Figura 3, el Perú tiene un rendimiento por hectárea de 36.2 toneladas mientras que el referente Holanda tiene una producción por hectárea de 478.8 toneladas, lo cual ilustra que Holanda tiene más de 13 veces nuestro rendimiento, lo que refiere a que se tiene que mejorar notablemente la productividad de la industria del tomate en el Perú.

En contraposición a ello se encuentra la demanda internacional del mismo lo cual es un factor que se debe de tener como objetivo, lo cual implica no solo exportación de Semillas de Tomate como se detalló anteriormente que es la partida arancelaria más representativa del Perú, también aprovechar dicha semilla para la siembra nacional, además es importante el aprovechamiento de la producción de tomate en todo el año para proceder a aumentar la exportación de tomate procesado como Pasta de Tomate que se considera un mercado interesante por continuar con su desarrollo.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En el análisis del entorno PESTE, se analizan los factores clave externos a través de un enfoque integral y sistémico. Esto se logra mediante el análisis de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas así como competitivas. (D'Alessio, 2012).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En cuanto a las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, el Perú es un Estado democrático de derecho. La República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes. Los deberes del Estado Peruano son: (a) defender la

soberanía nacional; (b) garantizar la plena vigencia de los derechos humanos; (c) proteger a la población de las amenazas contra su seguridad; (d) promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia basado en desarrollo integral; y (e) equilibrado de la Nación. (Constitución del Perú, 1993).

La política económica que se aplica en el país es del tipo mercado, que tiene una orientación de carácter social. En referencia a los poderes del estado, el cinco de junio del 2016, el país ha realizado elecciones democráticas presidenciales para el período 2016 - 2021, siendo elegido como nuevo Presidente de la República el Sr. Pedro Pablo Kuczynski del partido “Peruanos por el Cambio”. Sin embargo, la mayoría en el congreso la tendrá el partido Fuerza Popular, con 73 curules de un total de 130. Este balance de poderes entre el legislativo y ejecutivo resulta beneficioso porque permite que ambos deban consultarse entre sí para poder tomar decisiones y promulgar leyes, pero a la vez requiere madurez política para que no se entrapen en discusiones y se bloqueen entre sí.

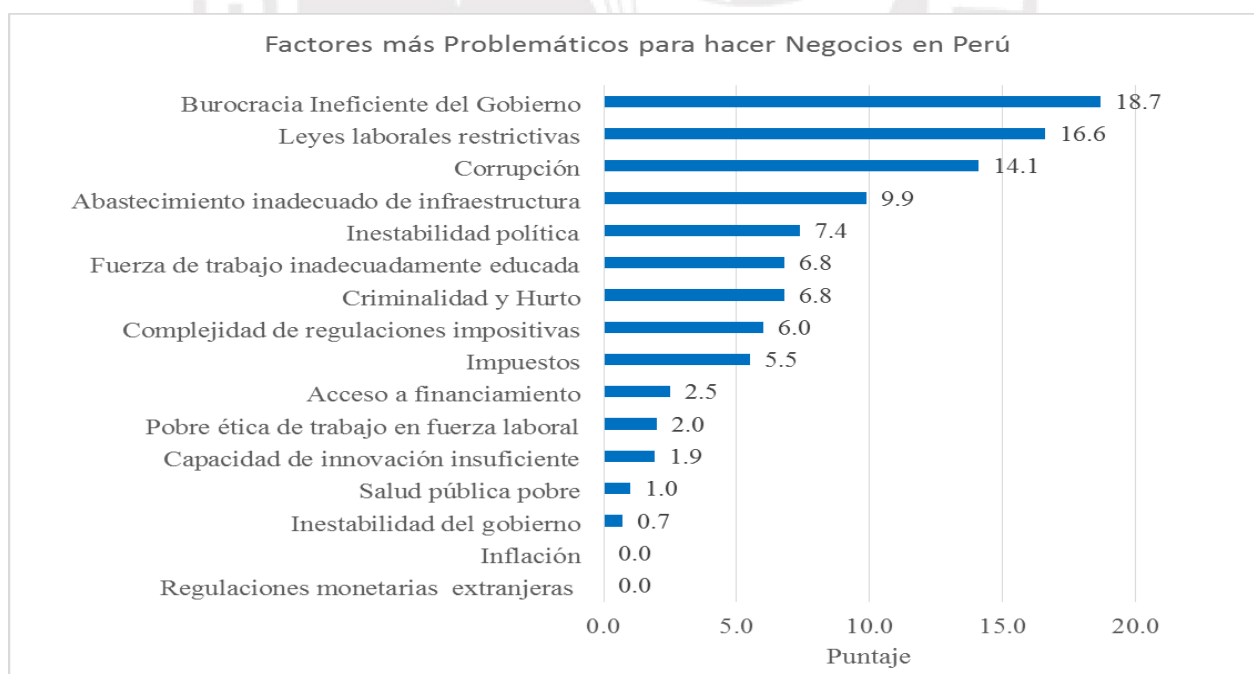


Figura 33. Los diez factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú. Tomado de “Reporte Global de Competitividad 2015 – 2016” por el World Economic Forum (WEF). Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

En cuanto a la competitividad del país, el World Economic Fórum-WEF ha obtenido y valorizado, mediante encuestas, cuales son los factores más problemáticos para hacer negocios en el país. Estos resultados se muestran en la Figura 33 indicado anteriormente.

En cuanto al indicador de competitividad, el primer pilar que refiere a la situación de las instituciones, la gobernabilidad y legalidad del país, el Perú obtuvo los puntajes que se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7

Factores de Legalidad y Gobernabilidad en el Perú 2015 – 2016

Elementos legales y gubernamentales	Puntaje	Posición
Derechos de autor	3.8	104
Protección de la propiedad intelectual	3.3	104
Distribución de los fondos públicos	2.5	114
Confianza en los políticos	1.8	130
Corrupción	3.9	72
Independencia del Poder Judicial	2.8	112
Imparcialidad de los gobernantes	2.5	109
Derroche de los fondos del gobierno	2.4	117
Carga de las regulaciones gubernamentales	2.4	133
Eficiencia del marco legal para resolver disputas	2.6	130
Eficiencia del marco legal ante retos	2.7	118
Transparencia en la elaboración de políticas	3.9	82
Costo del terrorismo para las empresas	4.2	123
Costo del crimen y la violencia para las empresas	2.9	129
Crimen organizado	3.0	133
Confianza en la policía	2.6	135
Comportamiento ético de las empresas	3.5	106
Regulación estricta de las auditorías y reportes	5.1	41
Juntas directivas eficaces	5.2	39
Protección de los accionistas minoritarios	4.2	57
Protección de la inversión privada	6.2	39

Nota. Tomado de "Reporte Global de Competitividad 2015 - 2016" por el World Economic Fórum (WEF), 2015. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

Como se observa, el problema principal es la burocracia ineficiente del Gobierno. Es en este punto y otros como: (a) la legislación laboral, (b) la lucha contra la corrupción, (c) el

desarrollo de infraestructura y (d) la lucha contra el crimen y la seguridad ciudadana en los que se tendrá que enfocar el próximo gobierno para iniciar un proceso de desarrollo y despegue de las inversiones y la economía.

Como se muestra, el país está bien ubicado en los elementos que se refieren a la (a) protección de la inversión privada, (b) accionistas minoritarios y la (c) elaboración de reportes auditados y regulados, pero debe mejorar mucho en los factores de (a) confianza en los políticos, (b) la carga de regulaciones gubernamentales, (c) eficiencia del marco legal para resolver disputas, (d) el crimen organizado y (e) la confianza en la policía.

En cuanto al agro, el organismo que se encarga de promulgar las leyes referentes a este sector es el Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI, que tiene como política agraria promover el desarrollo de las familias campesinas a través de planes y programas del sector y que tiene como objetivo central elevar la competitividad del agro, la tecnificación de los cultivos, fomentar un mayor acceso a los mercados y lograr elevar la calidad de vida de las familias del campo.

Una de las leyes que impactan en el agro más recientes del 2015 se creó la ley número 30157 sobre las organizaciones de usuarios de agua. Esta ley busca regular la constitución y el funcionamiento de las organizaciones de usuarios de agua previstas en la Ley 29338, la cual fue promulgada mediante un decreto supremo N° 005-2015 Ley de Recursos Hídricos, en vista que este es patrimonio de la Nación de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política. (Diario El Peruano 03 Abril 2015).

Así mismo el Estado, mediante el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, busca promover las alianzas comerciales con países vecinos para incrementar la importación y exportación de bienes y servicios.

Según León (2013) aseveró, que los acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales que posee el Perú vigentes a la fecha están constituidos por lo indicado en la Tabla 8 y Tabla 9 respectivamente indicados a continuación.

Tabla 8

Acuerdos Comerciales Bilaterales Vigentes

País	Fecha de Suscripción	Fecha de Vigencia	PBI Nacional al 2014 en US\$ (miles de millones)
1 Estados Unidos	12 abril 2006	01 febrero 2009	17,528.00
2 Chile	22 agosto 2006	01 marzo 2009	352.00
3 Singapur	29 mayo 2008	01 agosto 2009	367.00
4 Canadá	29 mayo 2008	01 agosto 2009	1,585.00
5 China	28 abril 2009	01 marzo 2010	14,625.00
6 Cuba	05 octubre 2000	09 marzo 2001 - 2010	82.80
7 Corea	21 marzo 2011	01 agosto 2011	1,755.00
8 México	06 abril 2011	01 febrero 2012	1,927.00
9 Tailandia	Noviembre 2010	31 de diciembre 2011	701.00
10 Japón	31 mayo 2011	01 marzo 2012	4,835.00
11 Panamá	25 mayo 2011	01 mayo 2012	46.20
12 Costa Rica	26 mayo 2011	01 junio 2013	49.60

Nota. Tomado de: “*Acuerdos Comerciales del Perú. Adaptado de Congreso de la República 2013*”. Recuperado de: <http://lucianaleonenaccion.com/libro.pdf>

Tabla 9

Acuerdos Comerciales Multilaterales Vigentes

	País	Fecha de Suscripción	Fecha de Vigencia
1	Comunidad Andina	26 mayo 1969	26 mayo 1969
2	Organización Mundial de Comercio	01 enero 1995	01 enero 1995
3	Mercosur	30 noviembre 2005	02 enero 2006
4	Asociación Europea de Libre Comercio	24 julio 2010	01 julio 2011
5	Unión Europea	26 junio 2012	01 marzo 2013
6	Alianza del Pacífico	28 abril 2011	-

Nota. Tomado de: “*Acuerdos Comerciales del Perú. Adaptado de Congreso de la República 2013*”. Recuperado de: <http://lucianaleonenaccion.com/libro.pdf>

Finalmente, el 03 de febrero del 2016, se firmó el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica. Este tratado es integrado por 12 países de todo el mundo como Japón, Australia, Nueva Zelanda, Brunei, Malasia, Singapur, Vietnam, Canadá, México, Perú, Chile y el principal promotor es los Estados Unidos.

En sus 30 capítulos, el acuerdo regula un gran número de temáticas, que van desde el comercio de lácteos, hasta la regulación laboral, pasando por derechos de autor, patentes, inversiones estatales y medio ambiente. (TPP Abierto, 2015).

Con respecto al Plan de Gobierno del partido político Peruanos por el Kambio, en lo relacionado a las metas y objetivos para el agro, se tienen definidos los siguientes puntos (Peruanos por el Kambio, 2016).

- Declarar prioritario el desarrollo agrario en cumplimiento del Artículo 88 de la Constitución, con el fin de lograr un agro próspero, competitivo, inclusivo y sostenible. Cumpliendo con este mandato constitucional se incrementará cada año en 10% anual el Presupuesto del Sector.
- Creación de SERVIAGRO organizando las oficinas regionales agrarias como plataformas de servicios para que la innovación y las nuevas tecnologías lleguen a los pequeños productores del agro y la agricultura familiar. Se asignará un presupuesto de 200 millones de soles anuales para impulsar una “revolución de la productividad” en favor de los pequeños productores agrícolas.
- Creación del Programa SIERRA AZUL con un presupuesto inicial de 300 millones de soles para apoyar la construcción de obras dedicadas a la “cosecha de agua” en las partes altas de las cuencas (como represas, micro reservorios, zanjas de infiltración y rehabilitación de andenes). Meta para el 2021: asegurar el riego de 500,000 hectáreas en la sierra y rehabilitar 100,000 hectáreas de andenes.

- Incrementar el capital de AGROBANCO con un aporte de 300 millones de soles para ampliar la cobertura del servicio de crédito a pequeños productores. Igualmente se elevará el fondo de garantía para seguro agrario con un aporte inicial de 100 millones de soles.
- Lanzamiento de Programas de Reforestación de la Sierra, con un financiamiento anual de 50 millones de soles. Meta para el 2021: reforestar un millón de hectáreas.
- Al 2021, con el programa Propietario Firme, se logrará la formalización de la propiedad agrícola para un millón de predios rurales agrarios.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La situación económica del Perú ha venido mejorando en los últimos 25 años, esto se comprueba por el incremento del PBI en los últimos años.



Figura 34. Perú: Evolución del PBI, 1995 – 2015. Tomado de “Economía Peruana 2015 ¿De la Desaceleración a la Recesión?”. Recuperado de:

<http://econoblognet.blogspot.pe/2015/04/economia-peruana-2015-de-la.html>

La evolución del PBI del Perú de los últimos años mostrada en la Figura 34, se puede apreciar que el PBI ha ido en caída desde el 2010 y, aunque se espera que retome una tendencia al alza, finalmente el país cerró el año con un incremento del PBI de 3.3%, mucho más alto de lo que se esperaba (El Comercio, Febrero 2016). La desaceleración de la economía a nivel mundial a partir de la crisis económica del 2008, se muestra como una de las causas de esta tendencia. Adicionalmente se tiene la baja del precio de los minerales y la caída de la bolsa de China (principal comprador de metales, formando la quinta parte de las exportaciones del país) lo que ha golpeado y detenido el avance espectacular de los últimos años. Por otro lado acorde a lo indicado en la Figura 35, el tipo de cambio con el dólar ha iniciado una tendencia al alza, debido al lento levantamiento de la economía norteamericana y a la subida de las tasas de interés en ese país, lo que ocasiona que las inversiones en dólares se movilizan a ese mercado, ahora más atractivo en comparación con mercado nacional. Actualmente se encuentra en 3.5 nuevos soles por dólar. (Diario Perú 21, Febrero 2016).



Figura 35. Perú: Tipo de Cambio. Adaptado de “Tipo de cambio cerraría el 2015 en S/. 3.30 advierten economistas”, Perú21. Recuperado de: <http://peru21.pe/economia/tipo-cambio-cerraria-2015-s330-advierten-economistas-2223177>

En cuanto a las proyecciones de la balanza comercial, inflación y PBI, el BCR tiene las siguientes proyecciones 2016, se indican en la Figura 36.

	PROYECCIONES			
	2013	2014	2015	2016
Producto Bruto Interno (var. % real)	5,8	2,4	4,8	6,0
Balanza comercial (miles de millones de US\$)	0,0	-2,8	-2,8	-2,0
Exportaciones (miles de millones de US\$)	42,2	38,0	36,1	39,9
Importaciones (miles de millones de US\$)	42,2	40,8	38,9	41,9
Inflación (var. %)	2,9	3,2	1,5 – 2,5	1,5 – 2,5
Resultado Económico del sector público no financiero (% del PBI)	0,9	-0,1	-2,0	-2,0
Cuenta Corriente de la balanza de pagos (% del PBI)	-4,5	-4,4	-4,4	-3,7

Figura 36. Proyecciones Económicas. Adaptado de “Tipo de Cambio Nominal Bancario Compra – Promedio Mensual (S/ por US\$) Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/P00268PRM/html>

Sin embargo, esto puede presentar una oportunidad para fomentar la exportación del tomate, de manera de recibir divisas a un precio de moneda cada vez más elevado. Por lo que se puede observar, se espera que la inflación baje alrededor de 1% y que el PBI crezca en 6%, lo que parece ser un objetivo bastante osado. La balanza comercial seguirá en negativo el 2016, por lo que se debe aprovechar cualquier incentivo del gobierno al aumento de las exportaciones.

Respecto específicamente al sector agrario, el PBI agrario fue de 6.4% el 2015 según el INEI, incrementando desde el 2013 que estuvo en 5.9%, porcentaje más bajo de los últimos 20 años.

Este porcentaje lo ubica en cuarta posición en cuanto a aporte al PBI Nacional, luego de la Manufactura, el Comercio y la Minería, según se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

PBI por Actividad Económica 1994 – 2015 (Estructura Porcentual)

Años	Producto Bruto Interno	Agricultura	Pesca	Extracción de Petróleo y Minerales	Manufactura	Electricidad y Agua	Construcción	Comercio	Servicios Gubernamentales	Otros Servicios
1994	100.0	7.7	0.7	5.6	16.0	1.9	5.6	15.7	3.5	43.2
1995	100.0	7.5	0.6	5.5	15.3	1.8	6.4	15.2	4.1	43.6
1996	100.0	7.8	0.7	5.5	15.3	2.0	6.0	15.0	4.3	43.4
1997	100.0	7.4	0.6	5.5	15.4	2.1	6.4	14.7	4.2	43.7
1998	100.0	7.7	0.6	5.2	14.9	2.1	6.3	14.2	4.5	44.4
1999	100.0	7.4	0.9	6.2	14.7	2.2	5.5	13.6	4.9	44.6
2000	100.0	7.1	1.0	6.5	15.2	2.3	5.0	13.1	5.0	44.8
2001	100.0	7.1	0.8	6.3	15.6	2.3	4.8	12.9	5.1	45.0
2002	100.0	6.6	0.9	6.8	15.5	2.2	4.9	12.4	4.8	45.8
2003	100.0	6.6	0.7	7.4	15.4	2.2	4.9	11.9	4.9	46.0
2004	100.0	6.2	0.7	9.5	16.4	2.0	4.8	11.3	4.7	44.4
2005	100.0	6.0	0.9	11.1	16.6	2.0	4.7	10.7	4.8	43.3
2006	100.0	5.8	0.8	14.4	16.5	1.8	4.8	10.4	4.6	41.0
2007	100.0	6.0	0.7	14.4	16.5	1.7	5.1	10.2	4.3	41.1
2008	100.0	6.5	0.7	12.6	16.3	1.8	5.6	11.1	4.4	41.1
2009	100.0	6.7	0.7	10.4	15.3	1.9	5.9	10.8	5.1	43.1
2010	100.0	6.2	0.6	12.3	15.6	1.7	6.2	10.8	4.8	41.8
2011	100.0	6.3	0.8	14.6	15.1	1.7	5.8	10.9	4.6	40.1
2012P	100.0	6.3	0.4	12.2	15.2	1.7	6.5	11.1	4.8	41.9
2013E	100.0	5.9	0.6	10.7	14.8	1.7	6.9	11.2	5.0	43.1
2014E	100.0	6.2	0.4	9.5	13.9	1.8	6.8	11.5	5.4	44.5
2015E	100.0	6.4	0.5	8.8	13.1	2.0	6.4	11.8	5.4	45.6

Nota. Tomado de “Producto Bruto Interno según Actividad Económica”, INEI. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

En cuanto a las exportaciones, las agrarias solo forman parte de 2.06% del total de exportaciones y el 3.02% de las exportaciones tradicionales, lideradas por los productos tradicionales mineros que forman más del 50% de las exportaciones totales del país para el 2015 según la Tabla 11.

Tabla 11

Exportaciones FOB por Grupo de Productos (Valores FOB en millones de US\$)

	2,005	2,006	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014	2,015
1. Productos tradicionales	12,950	18,461	21,666	23,266	20,720	27,850	35,896	35,869	31,553	27,686	23,291
Pesqueros	1,303	1,335	1,460	1,797	1,683	1,884	2,114	2,312	1,707	1,731	1,449
Agrícolas	331	574	460	686	634	975	1,689	1,095	786	847	704
Mineros	9,790	14,735	17,439	18,101	16,482	21,903	27,526	27,467	23,789	20,545	18,836
Petróleo y derivados	1,526	1,818	2,306	2,681	1,921	3,088	4,568	4,996	5,271	4,562	2,302
2. Productos no tradicionales	4,277	5,279	6,313	7,562	6,196	7,699	10,176	11,197	11,069	11,677	10,857
Agropecuarios	1,008	1,220	1,512	1,913	1,828	2,203	2,836	3,083	3,444	4,231	4,387
Pesqueros	323	433	500	622	518	644	1,049	1,017	1,030	1,155	934
Textiles	1,275	1,473	1,736	2,026	1,495	1,561	1,990	2,177	1,928	1,800	1,329
Maderas y papeles, y sus manufacturas	261	333	362	428	336	359	402	438	427	416	352
Químicos	538	602	805	1,041	838	1,228	1,655	1,636	1,510	1,515	1,402
Minerales no metálicos	118	135	165	176	148	252	492	722	722	664	698
Sidero-metalúrgicos y joyería	493	829	906	909	571	949	1,130	1,301	1,320	1,149	1,080
Metal-mecánicos	191	164	220	328	369	393	476	545	544	581	525
Otros	70	89	107	121	94	110	147	277	143	165	150
3. Otros	141	91	114	190	154	254	304	345	238	171	87
4. TOTAL EXPORTACIONES	17,368	23,830	28,094	31,018	27,071	35,803	46,376	47,411	42,861	39,533	34,236

Nota. Tomado de “*Exportaciones por Grupo de Productos desde 1950 (Millones de US\$)*”.
Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

En cuanto a las importaciones, entre el 2005 y el 2015, se han triplicado las importaciones de bienes de consumo no duradero, principalmente alimentos, por lo que el país depende en fuerte medida de esta importación, según se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12

Importaciones FOB Según Uso o Destino Económico (Valores FOB en millones de US\$)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. BIENES DE CONSUMO	2 308	2 616	3 189	4 520	3 962	5 489	6 734	8 252	8 843	8 899	8 791
No duraderos	1 338	1 463	1 751	2 328	2 137	2 809	3 489	4 082	4 502	4 657	4 767
Duraderos	970	1 154	1 438	2 192	1 825	2 680	3 245	4 170	4 342	4 243	4 024
2. INSUMOS	6 600	7 981	10 429	14 556	10 076	14 023	18 332	19 273	19 528	18 797	15 923
Combustibles, lubricantes y conex	2 325	2 808	3 631	5 225	2 929	4 063	5 752	5 885	6 454	5 754	3 671
Materias primas para la agricultura	384	436	588	874	773	868	1 092	1 292	1 244	1 339	1 237
Materias primas para la industria	3 890	4 738	6 209	8 458	6 374	9 093	11 488	12 096	11 830	11 704	11 016
3. BIENES DE CAPITAL	3 064	4 123	5 854	9 233	6 850	9 074	11 730	13 347	13 664	12 911	12 007
Materiales de construcción	305	470	590	1 305	854	1 087	1 449	1 488	1 443	1 422	1 420
Para la agricultura	37	31	50	90	72	80	111	137	131	141	160
Para la industria	2 114	2 784	3 958	5 765	4 498	5 539	7 345	8 168	8 327	8 689	7 842
Equipos de transporte	607	838	1 256	2 073	1 426	2 369	2 825	3 554	3 762	2 660	2 583
4. OTROS BIENES	110	123	119	140	122	229	356	145	321	435	664
5. TOTAL IMPORTACIONES	12 082	14 844	19 591	28 449	21 011	28 815	37 152	41 018	42 356	41 042	37 385

Nota. Tomado de “*Importaciones Según Uso o Destino Económico desde 1950 (Millones de US\$)*”. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>

En relación a la situación económica de nuestros países vecinos, existen oportunidades en cuanto al incremento de la exportación de productos hacia países como Venezuela por la gran escasez de productos debido a la política de control de precios de ese país (Avance, 2016) así como una posibilidad en Ecuador, debido a los desastres naturales ocurridos en el mes de abril de 2016. (BBC, 2016).

Estas dos coyunturas, como eventos resaltantes en los últimos tiempos presentan oportunidades para incrementar, en el caso venezolano, y de entrar con fuerza, en el caso ecuatoriano, la exportación de tomates peruanos a esos países.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

En relación a las fuerzas sociales, culturales y demográficas, tenemos como principal amenaza a los conflictos sociales. Según la Defensoría del Pueblo, en mayo del 2016, se registraron 212 conflictos sociales, siendo el 70.8% de tipo socio ambiental vinculado a problemas con empresas privadas del sector minero. (Reporte Mensual de Conflictos Sociales, 2016).

Esto se debe principalmente a la presión de las comunidades campesinas para evitar las inversiones privadas en las regiones, apoyadas en algunos casos por los Gobiernos Regionales como en el caso de la Región Cajamarca así como por la renuencia de una parte de los productores a formalizarse.

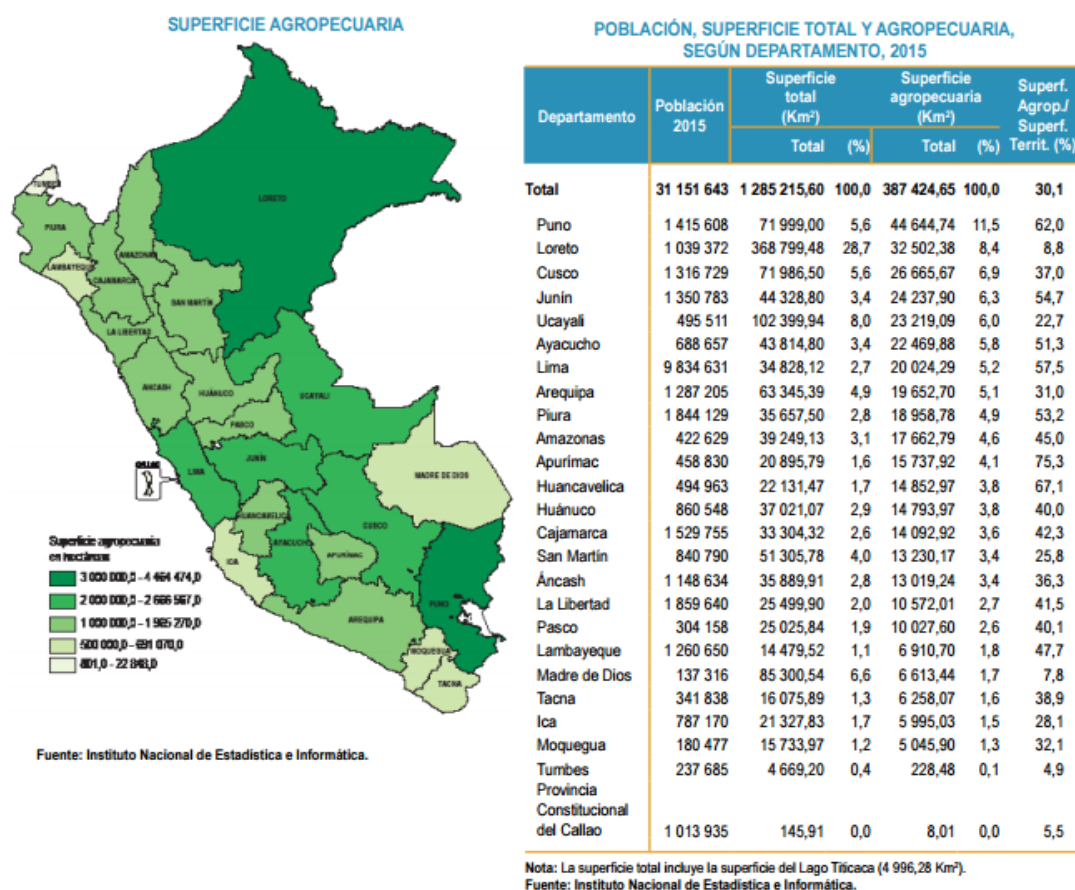


Figura 37. Población, superficie total y agropecuaria según departamento 2015. Adaptado de “Población y Territorio” por INEI, 2015. Recuperado de: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

En cuanto a la población del país, el Perú tiene una población de 31 millones de personas. La población por región, la superficie total y la superficie agropecuaria de cada región se muestra en la Figura 37.

En referencia a la población por edades y género, se ve claramente en la Figura 38, una tendencia a una homogenización de los tramos jóvenes y un incremento progresivo en las edades adultas. Es importante aprovechar la fuerza de trabajo aún joven que posee el país para crecer y desarrollar al país. Esta es una de las ventajas que posee la nación a diferencia de algunos países desarrollados donde la tendencia es que las edades más jóvenes van decayendo mientras que las mayores crecen a mayor ritmo.

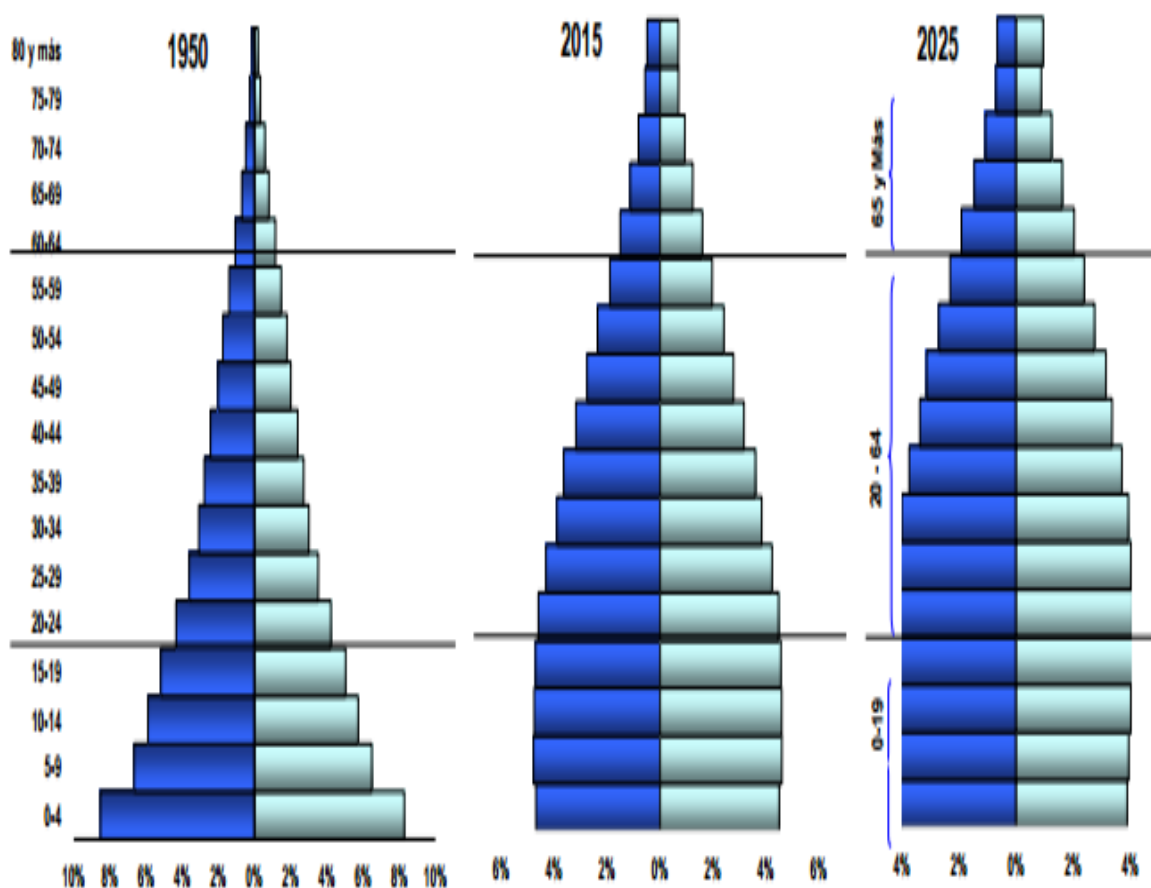


Figura 38. Pirámide poblacional peruana, 1950,2015 y 2025. Adaptado de “Población y Territorio” por INEI, 2015. Recuperado de: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Según el INEI (2016) indicó, en cuanto a los niveles de pobreza, se tiene que el país, a pesar de haber avanzado en disminuir la extrema pobreza, sigue siendo teniendo niveles de pobreza que le impiden salir del sub desarrollo, pero se está encaminando a lograr salir de este problema nacional, tal como se muestra en la Figura 39.

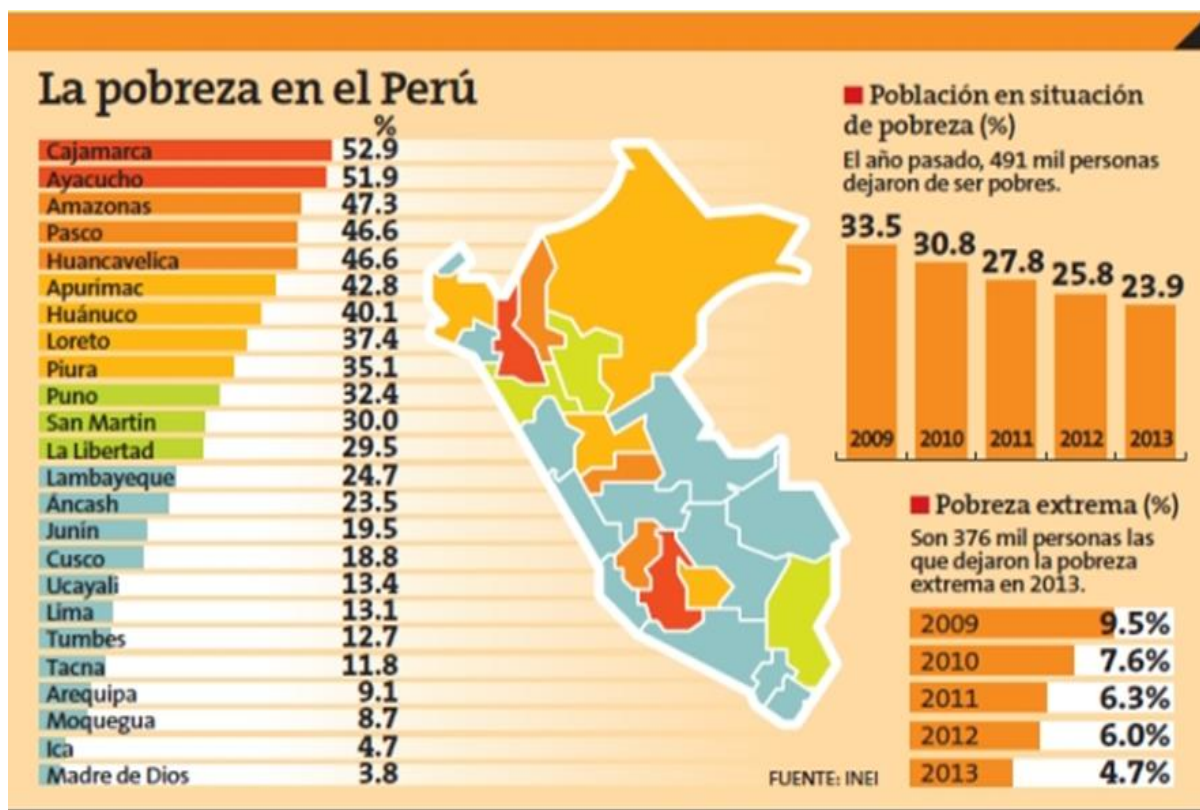


Figura 39. Índices de Pobreza. Tomado de: INEI- Encuesta Nacional de Hogares Sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2012. Recuperado de: <http://peru21.pe/opinion/casi-medio-millon-dejo-pobre-2181523>

Uno de los fenómenos sociales que ha estado ocurriendo en el país es el auge de la gastronomía nacional, la cual ha sido apoyada por los gobiernos de turno para ofrecer un producto exportable al mercado internacional. En este sentido, el crecimiento de restaurantes de comida peruana en el extranjero ha ido creciendo de manera exponencial llegando a conformar el rubro de alojamientos y restaurantes, el 3.2% del PBI el 2014 al igual que la agricultura según lo mostrado en la Tabla 3.

En el 2009, la gastronomía peruana firmó un convenio con Sodexo para difundir la cocina nacional, incluyendo platillos peruanos en la carta que ofrece a sus clientes. (Gestión,

2009). Este tipo de convenios, impulsan la demanda de insumos agrícolas peruanos en los mercados internacionales y es otro punto que se puede aprovechar.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En cuanto a tecnología y ciencias, en nuestro país podemos encontrar un Plan Nacional de Ciencia y Tecnología 2006 – 2021, donde podemos encontrar el impacto de la tecnología en los campos sociales, políticos y económicos. (Concytec, 2014).

Sin embargo, es preocupante el poco presupuesto destinado al mejoramiento en ciencia y tecnología. En el 2012, mientras Chile destinaba el 0.5% de su presupuesto, el Perú solo el 0.15%. Así mismo, el déficit de investigadores también es un serio problema ya que solo se cuenta con 0.24 investigadores a tiempo completo por cada 1,000 participantes de la PEA, en comparación a Chile donde el ratio es de 2 por cada 1,000.

Para paliar este déficit, en julio 2012 se promulgó un decreto legislativo que permite a las empresas deducir de su declaración anual de impuestos el 10% de sus ingresos netos, hasta un máximo equivalente a 300 UIT (S/.1, 140,000 aproximadamente) para dedicarlos a gastos de I+D. (Gestión, 2014).

En relación a la producción del tomate, una de las principales amenazas que encuentra este sector son las plagas como la mosca de la fruta entre otras plagas que afectan al agro. Se requiere entonces, asistencia técnica para poder manipular el material genético para adecuarlo a nuestra realidad para controlar esta plaga. En este caso, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria - el SENASA, es la entidad que vela por la sanidad agraria en el país. Tiene como misión mejorar la sanidad agraria, promoviendo y controlando la calidad de insumos, la producción orgánica y la inocuidad agroalimentaria. Dentro de estos esfuerzos también están los de buscar erradicar las plagas, brindando atención técnica y personal para este fin.

Así mismo, la comercialización interna de productos de campo sigue teniendo un exceso de intermediación que convierte a este sistema en oneroso e ineficiente. Se estima que las mermas en el deficiente proceso comercial oscilan entre el 20% y 30% de la producción. Cada año el país pierde cerca de US\$ 300 millones en la comercialización de frutas y hortalizas.

Otro problema del sector es la falta de tecnología y conocimiento para hacer de la industria una que sea sostenible. En el caso de los suelos, es fundamental contar con conocimientos técnicos que permitan recuperar la fertilidad de los suelos mediante nutrientes balanceados que permitan tener mejores resultados. Se debe enseñar al productor las buenas prácticas de cultivo y beneficio de tomate para poder sacar mayor provecho a los suelos y ser más competitivos a nivel mundial.

Según el Instituto Nacional de Innovación Agraria, un punto importante a mencionar es que solo el 14% del área agrícola cultivada usa semillas certificadas. Es difícil acceder a las nuevas variedades desarrollados por dicho organismo o a las nuevas variedades introducidas desde el extranjero. El uso de semillas inadecuadas es uno de los factores que determina el bajo rendimiento en la mayoría de los cultivos. Esto ocasiona que el rendimiento promedio de los cultivos sea menor al de algunos países del continente como se ve en la Figura 3 anteriormente mostrada. (Plan de Gobierno de PPK, 2015).

En otro punto relacionado al uso de semillas, es que el 100% de las semillas utilizadas en la siembra de tomate en el país es importado de otros países, por lo que los productores están a merced de los precios de esta materia prima que los importadores les ofrezcan, los cuales son elevados por los costos de transporte y flete, además de la subida del dólar en los últimos meses. Los precios de las semillas importadas cuestan en promedio US\$ 1,100 el kilo, dependiendo del país de donde se importen, llegando a costar alrededor de US\$ 8,000 el

kilo si vienen de Israel o US\$ 50 si vienen de los Estados Unidos. Los tres principales proveedores de semillas son Israel, Estados Unidos y China. (Trademap, 2016).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el Perú, existe el Ministerio del Ambiente - MINAM, entidad que tiene como misión el promover la sostenibilidad ambiental del país conservando, protegiendo, recuperando, y asegurando las condiciones ambientales, los ecosistemas y los recursos naturales. Sus funciones principales son:

- Formular, planificar, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar la Política Nacional del Ambiente, aplicable a todos los niveles de gobierno.
- Garantizar el cumplimiento de las normas ambientales, realizando funciones de fiscalización, supervisión, evaluación y control, así como ejercer la potestad sancionadora en materia de su competencia y dirigir el régimen de fiscalización y control ambiental y el régimen de incentivos previsto por la Ley General del Ambiente. (Ley No. 28611).
- Coordinar la implementación de la Política Nacional Ambiental con los sectores, los gobiernos regionales y los gobiernos locales.
- Prestar apoyo técnico a los gobiernos regionales y locales para el adecuado cumplimiento de las funciones transferidas en el marco de la descentralización. (MINAM, 2016).

Según el plan de gobierno del partido Peruanos por el Kambio 2016 indicó, que los principales problemas medioambientales del país son los siguientes: (a) minería ilegal e informal; (b) deforestación y tala ilegal de bosques; (c) disponibilidad de agua; y (d) el cambio climático.

- Minería Ilegal e informal. En el Perú existen más de 150 mil trabajadores de minería pequeña y artesanal ilegal a nivel nacional. Las utilidades que obtienen no pagan impuestos al estar fuera de la ley y su a esto le sumamos el daño por daños al medio ambiente y a la seguridad, las cifras en pérdidas pueden ser mayores a los dos mil millones de dólares.
- Deforestación y tala ilegal de bosques. El Perú ocupa el segundo lugar en Sudamérica y noveno en el mundo, en superficie de bosques y es el cuarto con bosques tropicales a nivel mundial.
- El mayor problema es la tala ilegal de árboles para exportación de madera. Esta pueda llegar a ser el 80% de la exportación total de este producto. Cada año se destruyen 13MM de hectáreas de nuestros bosques y esto puede a futuro volver vulnerables las tierras de cultivo por huaycos o deslaves.
- Disponibilidad de agua. Existe la amenaza de la disminución de los glaciares andinos que afecta a todas las cuencas formativas de los ríos que llegan hasta la costa; y las sequías severas en las sierras del sur que ponen en peligro la producción de alimentos. Nuestras fuentes de agua se han contaminado por el incremento del volumen de desechos poblacionales no tratados que desembocan en los principales ríos de la costa y la sierra. Igualmente afecta a los ríos la minería legal e ilegal y las actividades provenientes de la industria. Además en las ciudades no se cuenta con rellenos sanitarios y sistemas de manejo de residuos sólidos. La escasez de agua, principalmente en la costa del país, es una amenaza para la siembra del tomate que requiere abundante agua para su crecimiento. Es necesario establecer, como nación, políticas que fomenten el uso adecuado del agua a nivel nacional, buscando acopiar este recurso en las cuencas de manera constante para poder abastecer a las tierras más bajas como las de las costas.

- Cambios Climáticos. Adicionalmente, con la llegada del fenómeno del niño del 2016, existe la posibilidad de cambios en las condiciones de temperatura y lluvias, por lo que es una amenaza para la producción del tomate al variar las condiciones de su desarrollo así como la amenaza de nuevas plagas producto de las variantes de clima y altas temperaturas.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 13

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Nuevos mercados por desastres naturales en países vecinos como el Ecuador	0.05	2	0.1
2. Incremento del 10 % anual del sector agrícola por el nuevo gobierno	0.10	1	0.1
3. Reversión a la Burocracia ineficiente del Gobierno por el nuevo gobierno	0.08	3	0.24
4. Incremento del consumo en EEUU por la gastronomía peruana	0.05	2	0.1
5. Firma del Acuerdo Transpacífico de Cooperación económica	0.08	1	0.08
6. Incremento de exportaciones por escasez de alimentos en el país de Venezuela	0.08	1	0.08
Subtotal	0.44		0.70
Amenazas			
1. Cambios climáticos producto del calentamiento global.	0.13	2	0.26
2. Limitaciones en inversión en ciencia, tecnología e innovación	0.13	1	0.13
3. Informalidad de los productores del tomate y en la cadena productiva	0.15	2	0.30
4. Variación de costos de las semillas de tomate	0.15	1	0.15
Subtotal	0.56		0.84
Total	1.00		1.54

Nota. La leyenda de la columna valores queda definida por: 4: Responde muy bien; 3: Responde bien; 2: Responde promedio; y 1: Responde mal. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” F.A D’Alessio, 2ª ed., México DF, México: Pearson Educación 2012.

La evaluación de factores externos, que se encuentran sustentados en el análisis PESTE, de donde se logró extraer los factores determinantes de éxito, vista por un lado desde la perspectiva de oportunidades; así como de otro lado desde la perspectiva de amenazas, las cuales se indican en la Tabla 13, con sus correspondientes valoraciones tanto: (a) por un lado de los pesos que corresponde a cada uno de los factores indicados; (b) los valores de capacidad de respuesta; y (c) la ponderaciones que se originan de los anteriores.

Como se muestra el valor ponderado total del tomate en el Perú es de 1.54, lo cual indica que el tomate en el Perú, se encuentra por debajo del valor promedio de las capacidades para poder aprovechar las como oportunidades y evitar las amenazas que ofrecen el entorno.

3.5 El Tomate y sus Competidores

Para el análisis competitivo del Tomate en el Perú, se fundamentó en la aplicación de las cinco fuerzas de Porter, cuyo diagnóstico ha sido realizado desde diversas perspectivas teniendo en consideración sus componentes constituidos por: (a) poder de negociación de los proveedores; (b) poder de negociación de los compradores; (c) amenazas de los sustitutos; (d) amenazas de los entrantes; y (e) rivalidad de los competidores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los productores de tomate en el Perú acorde a investigaciones desarrolladas, están constituidos por agricultores pequeños que no sobrepasan entre tres y cinco hectáreas de cultivo por temporada, los cuales están ubicados de manera dispersa en su mayor parte a lo largo de la costa del país, quienes demandan una diversidad productos y servicios que suministran múltiples proveedores que participan de manera directa o indirecta en la cadena productiva del tomate, tales como: (a) suministro de semillas de diversas variedades de

tomate; (b) suministro de productos químicos agrícolas; (c) suministro de empaques y envases adecuados para comercialización; (d) servicios de alquiler de maquinaria para preparación de terrenos de cultivo; (e) servicios de asesoría técnica agrícola; (f) servicios para acceso a recursos hídricos y riego tecnificado; (g) servicios de alquiler y/o venta de maquinaria requeridas para siembra, cultivo y cosecha; (h) servicios de mano de obra de peones; (i) servicios de transporte de productos al mercado; (j) servicios de certificaciones así como homologaciones y (k) servicios complementarios para colocar productos en el mercado.

El poder de negociación que poseen los proveedores de semillas es alto debido a que son ellos los únicos y directos importadores de las semillas, para el caso del tomate acorde a investigaciones realizadas en el medio se tienen por ejemplo a las empresas Semiagro y Agrogénesis, quienes por ser los únicos que proveen semillas tienen el poder de manejar el precio, caso que no sucede con los demás proveedores dado a que son mayor en número de participantes que hace que tengan que competir tomando en cuenta aspectos ligados en precio, calidad y tiempos de entrega. (Carrillo, 2016).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación que ejercen los compradores de tomates como fruto están constituidos por dos grandes grupos: (a) el primero que están representados por los comerciantes de los mercados mayoristas donde el productor llega con sus cosechas de las diversas calidades de tomates catalogadas como primera, segunda y tercera y estos últimos se adecúan al precio del mercado del día que fluctúa en base a la oferta y la demanda vigente en dicho momento; y (b) el segundo grupo están constituidos por aquellos comerciantes intermediarios que visitan a pequeños productores a sus zonas de cultivo realizando la compra directa del tomate en base a la imposición de determinados precios en función a la calidad de tomate que poseen los productores para cosecha; es en este escenario donde el

agricultor tiene que aceptar el poder de negociación de los intermediarios debido a que si no vende sus cosechas tiempo estas pueden perderse, llegando incluso al extremo de incurrir en pérdidas de sus cosechas.(Carrillo, 2016).

Por otro lado para las empresas grandes constituidas casos de Icatom que producen tomates de manera exclusiva para transformación de pasta de tomates, el poder que tienen los compradores es relativamente bajo, dado a que dicha empresa al procesar los productos y siendo uno de los productores de dicho derivado tiene más posibilidades de imponer sus condiciones para la comercialización de su producción, tanto al mercado local así como para exportación como subproductos; por el lado de las semillas de tomate que producen la empresa Monsanto en la zona de Ica, también afronta un bajo poder de los compradores, dado a que su producción está orientado de manera integra a la exportación hacia Europa, donde solo debe cumplir con las certificaciones relacionadas a sus productos que comercializa. (Casas, 2016).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Según Casas (2016) aseveró, que el tomate es considerado como un fruto que carece de sustitutos directos por qué no se puede suplir su uso con algún otro, tomando en cuenta las diversas aplicaciones del tomate como producto alimenticio, salvo excepciones empleando la pasta de tomate ya procesada para algunas aplicaciones puntuales, cuyo origen es a partir del mismo fruto del tomate; por otro lado se puede considerar como sustituto indirecto al pimiento que también pertenece a la familia de las *capsicum* cuyas aplicaciones basadas en sus propiedades y valores nutricionales difieren con las del tomate originando que el citado sustituto indirecto no tenga la capacidad de reemplazar al tomate. En base a lo descrito se procede a hacer el diagnóstico relacionado a la amenaza que representan los sustitutos del tomate concluyéndose que la amenaza que representa prácticamente sea bajo. Por otro lado

cabe indicar que existen otros cultivos denominados complementarios tales como: (a) las lechugas; (b) las acelgas; (c) el brócoli; (d) la coliflor; y (e) la zanahoria; que se emplean para la preparación de diversos platos de manera complementaria al uso que se le da al fruto del tomate en ensaladas.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza que representan los entrantes en la producción del tomate en el Perú, posee una barrera moderada, la cual se fundamentan desde dos aspectos relevantes: (a) el primer análisis visto desde la perspectiva de productor que comercializa el fruto del tomate en el mercado interno, cuyo limitante está constituido por que el íntegro de la producción actual de tomate es prácticamente absorbida por la demanda existente, en otras palabras es decir que la demanda interna de tomate es cubierta con la oferta existente en la actualidad, ello hace que los nuevos entrantes pierdan motivación para ingresar al sector dado a que el mercado se encuentra cubierto y por otro lado existe el problema fitosanitario de la mosca de la fruta que es un factor limitante que dificulta la exportación del tomate como frutos a los mercados del extranjero, por ende las barreras de entrada de nuevos competidores es alta por tanto la amenaza desde la primera perspectiva es baja; y (b) el segundo análisis desde la perspectiva de empresas industriales tales como Icatom entre otros que destinan el total de su producción para procesamiento de pasta de tomate, cuyos productos a granel son exportados para ser envasados, para este caso existe la posibilidad de amenazas por el ingreso de nuevos entrantes e incluso de crecimiento de los existentes que prefieren asentarse en el Perú, atraído por las condiciones de suelo y factores climáticos favorables para el cultivo del tomate, por ende las barreras de entrada son muy bajas, por tanto la amenaza que representa la segunda perspectiva es alta. (Casas, 2016).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Según Porter (2009) aseveró, que la rivalidad de los competidores básicamente se enfoca en las siguientes dimensiones de: (a) características del producto; (b) precios del producto; (c) tiempos de entrega; (d) imagen de marca y (e) diversos servicios de apoyo.

Acorde al diagnóstico del sector tomate del Perú, el sector productivo del tomate está conformado por tres actores principales existentes compuestos por: (a) productores y comercializadores dedicados solo al fruto del tomate; (b) productores de tomate para industrialización de productos derivados; y (c) productores de semillas de tomates (Casas, 2016).



Figura 40. Visita al fundo Don Germán de la Universidad Nacional Agraria La Molina – San Vicente de Cañete. Realizado con fecha 4 de Junio 2016.

Para el primer grupo de productores y comercializadores dedicados solo al fruto del tomate, quiénes destinan la totalidad de sus cosechas al consumo interno del país, en donde se han identificado grupos de pequeños productores locales muy dispersos y atomizados que producen tomates en el rango de uno a cinco hectáreas ubicados en diversas regiones del país

cuya prioridad de cultivo no necesariamente es el tomate sino que optan por apostar su mejor opción de cultivo de manera arbitraria para sembrar de manera aleatoria el cultivo que elijan, por ende tienen barreras de entrada y salida del sector de tomates más bajas, como desventajas poseen menor poder de negociación ante los intermediarios que demandan de dichas cosechas para poder abastecer a los mercados del país, frente a un grupo más reducido de productores medianos y grandes enfocados de manera específica al cultivo del tomate quienes producen en un rango entre 50 y 150 hectáreas, cuya barrera de entrada y salida del sector son las elevadas, como el caso de la familia Carrillo asentados en la zona de Mala, que producen un aproximado de 150 hectáreas quienes destinan y comercializan de manera directa en mayor escala la totalidad de sus cosechas a los mercados más grandes que el país ofrece como el caso de la ciudad de Lima, siendo estos uno de los potenciales rivales para los productores de pequeña escala, dado a que compiten principalmente entre los diversos productores locales en base a: (a) características del producto; (b) precios en el mercado interno; y (c) tiempos de entrega. (Carrillo, 2016).



Figura 41. Visita y entrevista a productor Familia Carrillo realizado zona de cultivo del productor ubicado en Mala Cañete. Realizado con fecha 4 de Junio 2016.

El segundo grupo de productores de tomate para industrialización de productos derivados, cuyo destino de sus productos es el mercado interno y el mercado externo, casos de empresas tales como Icatom quienes poseen alrededor de 1000 hectáreas ubicadas en la región Ica, quienes producen tomates de manera exclusiva para el procesamiento de pasta de tomate a granel y los comercializa en grandes volúmenes, quienes poseen barreras de entrada y salida altas dado a que su *core business* se encuentran enfocadas principalmente a la industrialización del tomate, quienes compiten con otras empresas transnacionales asentadas en diversas partes del mundo básicamente por: (a) características del producto; (b) por precios de productos derivados; (c) por imagen de marca; y (d) por tiempos de entrega de productos (Palomino, 2016).



Figura 42. Visita y entrevista a Ingeniero Willy Palomino Manrique realizado en el huerto de la Universidad Nacional Agraria La Molina. Realizado con fecha 19 de Marzo 2016.

El tercer grupo de productores de semillas de tomates, destinados exclusivamente para el mercado externo, acorde a investigaciones desarrolladas se han identificado a empresas transnacionales tales como Monsanto y Nunhems (Bayer) instalados en la región Ica, quienes han desarrollado alta tecnología diseñada y orientada a la producción de semillas de tomates

específicamente enfocadas para ser cultivadas en otros países de Europa, aptas para dichos terrenos de cultivo pero no para las condiciones de suelo que se tiene en el Perú, cuyas barreras de entradas y salida son moderadas debido a que también se enfocan a otras semillas de diversos productos alimenticios distintos del tomate, teniendo que competir con otras empresas transnacionales que operan en diversas partes del mundo con el objeto de mantener su cuota de mercado que posee, basado en: (a) características del producto; (b) precios del producto; (c) imagen de marca; (d) tiempo de entrega de productos; y (e) diversos servicios de apoyo (Casas, 2016).



Figura 43. Visita y entrevista a Ingeniero Andrés Casas Díaz, realizado en el fundo Don Germán de la Universidad Nacional Agraria La Molina – San Vicente de Cañete. Realizado con fecha 4 de Junio 2016.

3.6 El Tomate y sus Referentes

Los principales productores de tomate a nivel mundial que sirven de referentes para el desarrollo del tomate del Perú, enfocado a volúmenes de producción e ingresos por exportaciones de diversos del tomates en sus diversas partidas arancelarias se encuentran representados por Estados Unidos de Norteamérica y Holanda quienes hasta la fecha ejercen

liderazgo tanto de producción e industrialización del tomate así como las exportaciones del tomate. En cuanto a los principales países exportadores de tomate a nivel mundial, en las Tablas 14,15,16 y 17 se muestra la información para las cuatro principales partidas : Tomate fresco, Tomate preservado o conservado, Jugo de Tomate y Salsa de Tomate (Kétchup) respectivamente.

Tabla 14

Exportación Mundial de Tomate Fresco (US\$) 2011 – 2015

País	2011	2012	2013	2014	2015	Total
México	2,065,091,562	1,681,273,819	1,822,362,256	1,794,332,223	1,818,107,921	9,181,167,781
Holanda	1,701,472,797	1,808,483,128	1,843,255,037	1,990,901,399	1,818,309,552	9,162,421,913
España	1,172,709,097	1,188,956,545	1,312,687,417	1,275,480,310	1,066,822,332	6,016,655,701
Marruecos	430,619,361	401,902,617	429,028,524	481,422,019	530,423,000	2,273,395,521
Turquía	432,460,779	400,804,111	391,217,809	426,490,296	365,278,821	2,016,251,816
Francia	368,199,613	365,702,355	407,779,899	420,827,655	348,576,256	1,911,085,778
Canadá	356,596,422	305,900,066	381,299,714	347,414,727	312,633,755	1,703,844,684
Estados Unidos	353,286,795	308,285,430	340,248,089	365,021,114	335,306,659	1,702,148,087
Jordania	224,845,071	250,204,105	316,319,346	399,003,827	332,067,000	1,522,439,349
Bélgica	222,449,419	283,621,283	297,901,830	304,253,670	290,281,602	1,398,507,804
Otros	1,182,613,071	1,098,463,644	1,269,644,411	1,339,832,901	950,577,456	5,841,131,483
Total Anual	8,510,343,987	8,093,597,103	8,811,744,332	9,144,980,141	8,168,384,354	42,729,049,917

Nota. Adaptado de UN Comtrade Data Base. Recuperado de: <http://comtrade.un.org/data/>

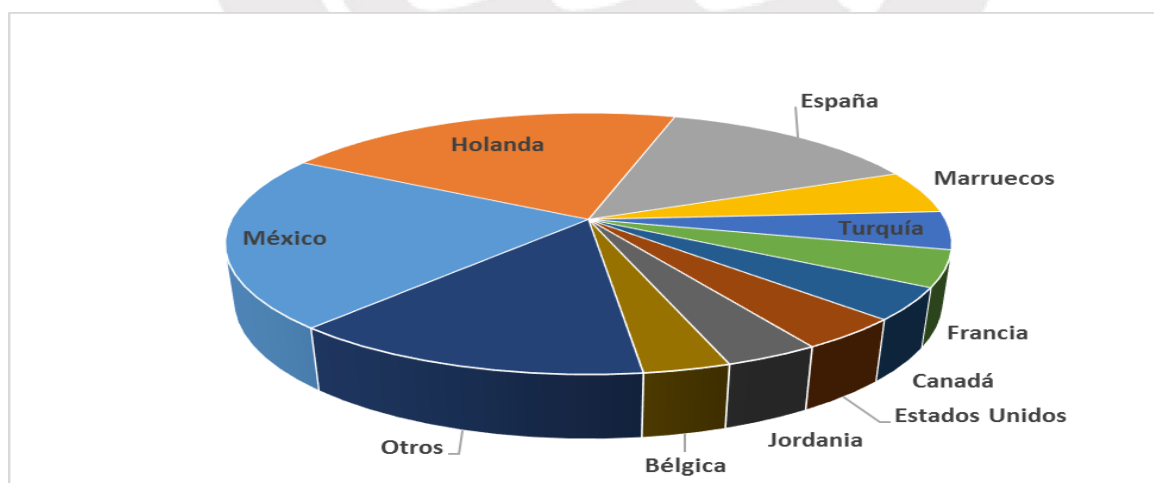


Figura 44. Exportación Acumulada US\$ 2011 – 2015 Tomate Fresco. Adaptado de UN Comtrade Data Base. Recuperado de: <http://comtrade.un.org/data/>

Tabla 15

Exportación Mundial de Tomates Preservados o Conservados en Vinagre o Ácido Acético (US\$) 2011 - 2015

País	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Italia	1,821,330,630	1,737,302,419	1,914,113,329	1,985,362,603	1,702,523,058	9,160,632,039
China	954,541,179	927,715,733	988,990,155	975,875,734	931,066,113	4,778,188,914
Estados Unidos	330,280,925	326,597,851	430,654,331	499,462,315	464,885,099	2,051,880,521
España	337,157,415	329,549,243	381,364,784	426,443,713	394,609,647	1,869,124,802
Portugal	213,722,955	211,073,868	255,749,044	252,649,827	233,228,700	1,166,424,394
Turquía	124,551,087	142,553,596	181,023,376	228,890,414	184,401,463	861,419,936
Chile	92,321,974	100,265,125	101,134,581	121,742,225	127,034,670	542,498,575
Grecia	90,428,631	71,202,910	70,229,925	88,919,483	74,569,972	395,350,921
Alemania	40,939,302	42,635,787	52,013,036	48,321,684	44,836,143	228,745,952
Francia	46,065,627	33,311,508	48,141,451	46,926,918	36,215,764	210,661,268
Otros	488,712,665	340,128,986	366,422,861	349,638,526	208,071,267	1,752,974,305
Total Anual	4,540,052,390	4,262,337,026	4,789,836,873	5,024,233,442	4,401,441,896	23,017,901,627

Nota. Adaptado de UN Comtrade Data Base. Recuperado de: <http://comtrade.un.org/data/>

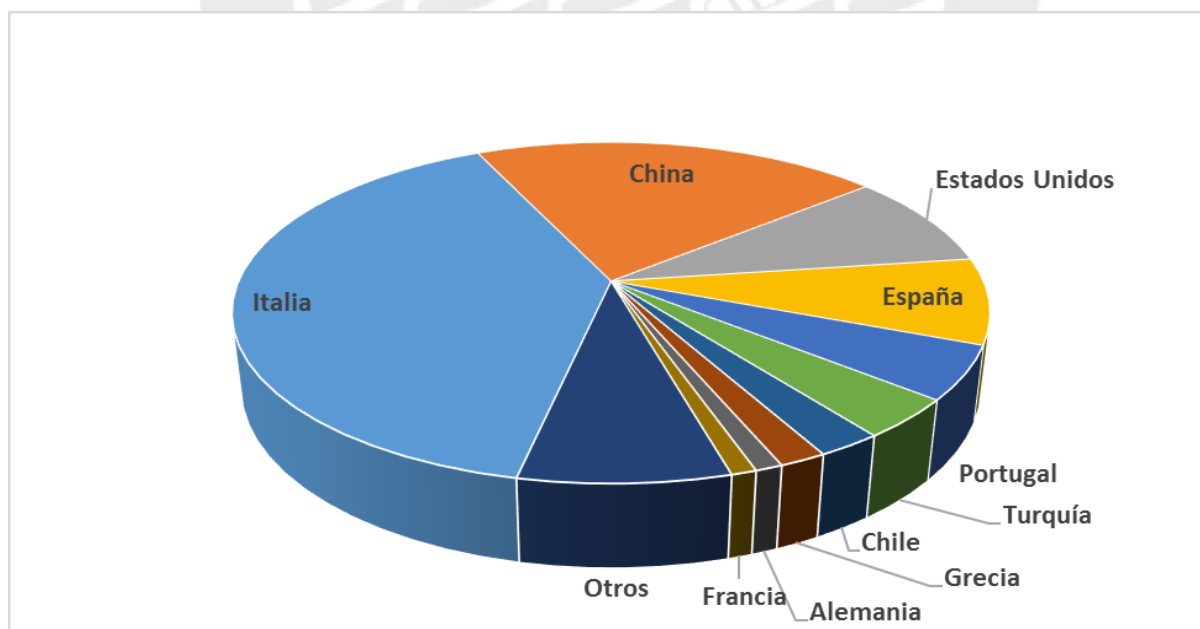


Figura 45. Exportación Acumulada US\$ 2011 – 2015 Tomate Preservado o Conservado en Vinagre o Ácido Acético. Adaptado de UN Comtrade Data Base. Recuperado de: <http://comtrade.un.org/data/>

Tabla 16

Exportación Mundial de Jugo de Tomates (US\$) 2011 – 2015

País	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Estados Unidos	20,135,413	17,566,989	15,653,939	6,554,344	4,908,964	64,819,649
Alemania	7,518,026	6,605,176	6,745,418	7,466,748	6,275,440	34,610,808
Italia	5,874,260	6,961,772	6,838,231	7,979,731	6,474,216	34,128,210
Ucrania	4,747,686	5,962,195	8,207,396	6,297,735		25,215,012
Egipto	1,544,228	2,404,327	4,429,044	14,617,199		22,994,798
España	4,027,452	2,985,210	4,338,022	6,426,587	4,215,793	21,993,064
Canadá	4,696,515	4,612,995	4,563,631	3,250,850	89,220	17,213,211
Polonia	3,283,391	2,538,590	2,775,631	2,965,033	2,867,280	14,429,925
Rusia	697,857	3,773,546	2,463,021	2,219,889	2,540,994	11,695,307
Francia	1,466,191	989,810	1,269,855	2,044,697	1,520,563	7,291,116
Otros	17,029,474	18,779,883	18,510,332	18,014,374	13,443,938	85,778,001
Total Anual	71,020,493	73,180,493	75,794,520	77,837,187	42,336,408	340,169,101

Nota. Adaptado de UN Comtrade Data Base. Recuperado de: <http://comtrade.un.org/data/>

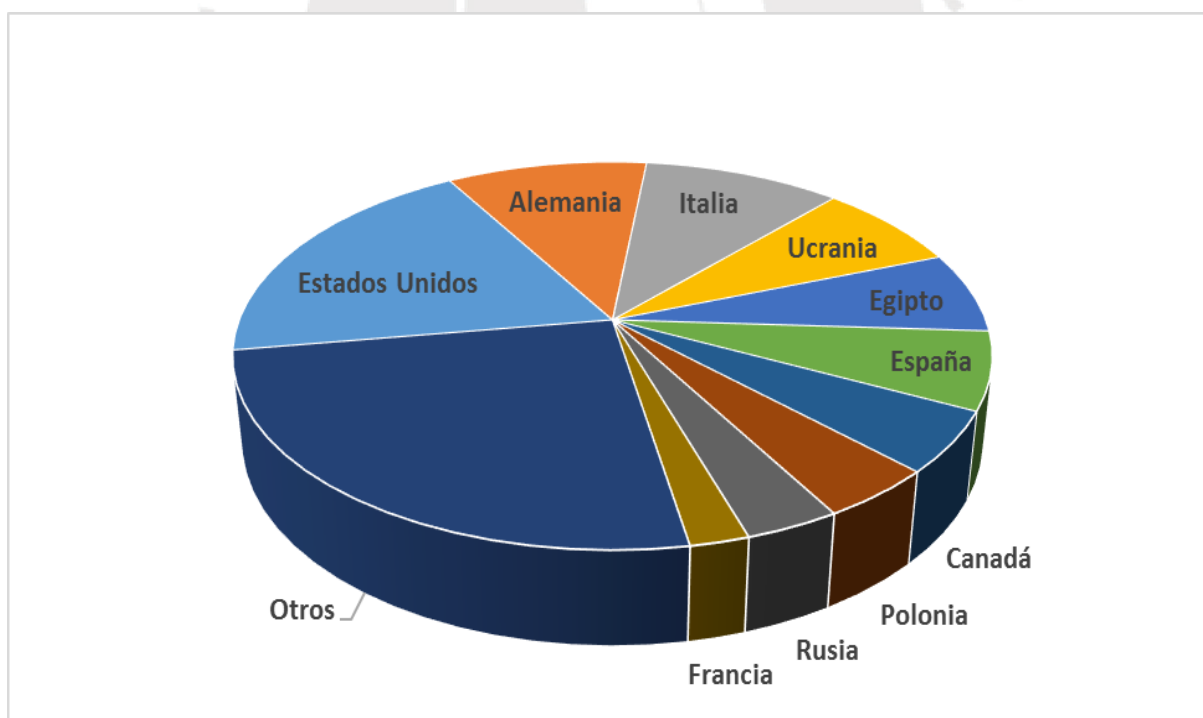


Figura 46. Exportación Acumulada US\$ 2011 – 2015 Jugo de Tomate. Adaptado de UN Comtrade Data Base. Recuperado de: <http://comtrade.un.org/data/>

Tabla 17

Exportación Mundial de Salsa de Tomate Ketchup (US\$) 2011 – 2015

País	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Holanda	328,145,327	321,616,450	293,861,756	364,806,404	297,820,459	1,606,250,396
Estados Unidos	260,297,052	271,768,079	282,292,626	320,829,094	373,452,941	1,508,639,792
Italia	178,171,715	172,972,263	181,580,998	215,509,726	193,473,227	941,707,929
Alemania	114,530,519	119,815,839	124,931,326	115,304,725	102,123,013	576,705,422
España	62,833,411	82,049,286	87,099,133	92,695,059	82,265,783	406,942,672
Bélgica	80,510,402	75,521,088	85,412,320	86,324,852	66,684,342	394,453,004
Polonia	51,375,297	54,253,544	59,443,030	58,347,884	73,457,271	296,877,026
Canadá	48,722,836	43,123,301	35,122,851	22,082,037	16,661,683	165,712,708
Suecia	17,950,074	24,195,591	41,499,438	37,610,094	32,516,174	153,771,371
Turquía	30,106,272	31,779,495	32,837,485	29,581,560	24,699,275	149,004,087
Otros	378,776,466	407,578,289	481,487,761	492,482,475	317,496,627	2,077,821,618
Total Anual	1,551,419,371	1,604,673,225	1,705,568,724	1,835,573,910	1,580,650,795	8,277,886,025

Nota. Adaptado de UN Comtrade Data Base. Recuperado de: <http://comtrade.un.org/data>

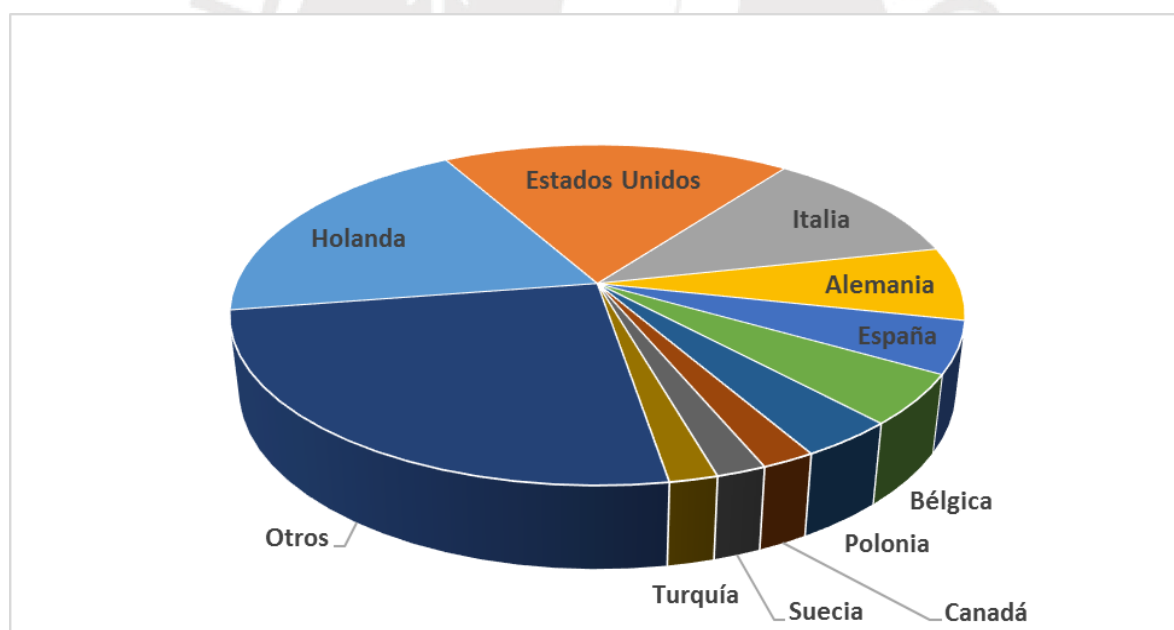


Figura 47. Exportación Acumulada US\$ 2011 – 2015 Salsa de Tomate Ketchup. Adaptado de UN Comtrade Data Base. Recuperado de: <http://comtrade.un.org/data/>

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

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) permite realizar un Análisis de la industria y determina los factores determinantes de éxito. Estos factores son variables que afectan significativamente la posición competitiva de las organizaciones en la industria. Por ello, de

acuerdo a D'Alessio (2012), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo determinada como muestra

Tabla 18

Matriz Perfil Competitivo del Tomate (MPC)

Factores Claves de Éxito	Peso	Perú		Chile		Argentina	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Valor agregado del tomate	0.14	1	0.14	4	0.56	2	0.24
2 Rendimiento por hectárea	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
3 Participación en exportaciones del tomate fresco	0.11	1	0.11	2	0.22	4	0.44
4 Disponibilidad de semilla de tomate	0.13	1	0.13	2	0.26	1	0.13
5 Superficie sembrada de tomate	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30
6 Mano de obra calificada	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30
7 Control de plagas del tomate	0.17	1	0.17	3	0.51	3	0.51
Total	1.00		1.15		3.05		2.37

Nota. La leyenda de la columna valores queda definida por: 4: Fortaleza mayor; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; y 1: Debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” F.A. D'Alessio, 2ª ed., México DF, México: Pearson Educación 2012.

De acuerdo al análisis planteado en la Tabla 18 la Matriz de Perfil Competitivo del Tomate donde se compara con los directos competidores del tomate en el Perú con aquellas que se cultivan en los principales países productores de tomate como Chile y Argentina. Acorde a la Figura 8 definida con anterioridad, Chile ocupa el primer puesto a nivel de Sudamérica en cuanto a la producción promedio de tomate, con 0.946 millones de toneladas producidas, y Argentina ocupa el segundo con una producción promedio de 0.689 millones

de toneladas producidas; para ambos caso entre el periodo desde el año 2000 hasta el año 2014. En el caso de Chile, este país es el primer exportador de productos derivados de tomate de Sudamérica. Por otro lado Argentina es el primer exportador de tomates frescos de la región.

Tabla 19

Matriz de Perfil Referencial del Tomate (MPR)

Factores Claves de Éxito	Peso	Perú		Holanda		Italia	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Valor agregado del tomate	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56
2 Rendimiento por hectárea	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
3 Participación en exportaciones del tomate fresco	0.11	1	0.11	4	0.44	2	0.22
4 Disponibilidad de semilla de tomate	0.13	1	0.13	4	0.52	3	0.39
5 Superficie sembrada de tomate	0.15	1	0.15	2	0.30	4	0.60
6 Mano de obra calificada	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
7 Control de plagas del tomate	0.17	1	0.17	3	0.51	3	0.51
Total	1.00		1.15		3.53		3.33

Nota. La leyenda de la columna valores queda definida por: 4: Fortaleza mayor; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; y 1: Debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” F.A. D’Alessio, 2ª ed., México DF, México: Pearson Educación 2012.

Por otro lado en base a la información revisada se logra definir la Matriz de Perfil Referencial en la Tabla 19, donde se compara a la industria del Tomate del Perú con los referentes internacionales que se tienen identificados como aquellos que destacan la producción y rendimiento promedio por hectárea del tomate, ya que el primero está ocupado por Holanda (Países Bajos) con un rendimiento promedio de 478.8 toneladas por hectárea y el rendimiento de Italia con 54.4 toneladas por hectárea, contrastado con la del Perú que posee 36,2 toneladas por hectárea; los cuales son los principales referentes a nivel mundial.

3.8 Conclusiones

Luego de este análisis externo de la industria del tomate en el Perú, se ha podido identificar que existen deficiencias y falta de interés en la inversión en innovación de desarrollo y tecnología en el sector agrícola.

Según el análisis competitivo se ha identificado que el Perú ocupa el puesto 54 de 61 países, lo cual desalienta las inversiones privadas en nuestro país.

Se han identificado que nuestros competidores en Sudamérica son Chile y Argentina.

Con respecto a nuestro países referentes, se ha identificado que Holanda se encuentra en el primer puesto y EEUU en el puesto 15 respectivamente con respecto a y rendimiento promedio por hectárea.

En cuanto a la producción promedio anual, Holanda se encuentra en el puesto 27 y EE.U.U en el segundo puesto del mundo.

Según información analizada se ha hallado que dentro de las 10 partidas arancelarias relacionadas con tomate del Perú, se han identificado que las más representativas en orden de importancia están constituidas por: (a) semillas de tomates para siembra; (b) tomates en conserva; y (c) pescados en salsa de tomate. Cabe resaltar que el tomate fresco se encuentra se encuentra en el puesto siete de 10 como producto exportado, cuyos efectos se reflejan en su poca contribución al valor FOB acumulado del sector.

La causa principal que origina dicha ubicación para el tomate fresco, se debe a la problemática existente de la mosca de la fruta, el mismo que origina limitaciones para poder exportar a otros países dado a que no se cumplen con los controles fitosanitarios que cada mercado externo exige.

Los principales países de destino de las exportaciones peruanas por partida arancelaria más representativa relacionada al tomate son: (a) Para semillas de tomate el principal mercado es Holanda que representa el 78.5% de participación respecto al total de esta partida; (b) para tomates en conserva se tiene a Venezuela con un 26.4% de participación; y (c) para pescados en salsa de tomate el principal mercado es Colombia con una participación del 26.35%.

Como principales amenazas, se tienen a los cambios climáticos producto del calentamiento global, que puede generar lluvias que perjudican el crecimiento de los cultivos de tomate, y a la variabilidad de los costos de semilla que hace que los productores estén a merced de los precios de los proveedores internacionales al no haber semillas locales.

Por otro lado, como principales oportunidades, se tienen a los mercados de Ecuador y Venezuela debido a los problemas internos coyunturales de ambos países, que abren la posibilidad de abastecerlos del tomate peruano. Así mismo, el incremento del presupuesto del sector agrícola por el nuevo gobierno permite a los productores obtener recursos financieros, humanos y técnicos con mayor facilidad de manera de poder incrementar la productividad y la rentabilidad del producto.

Capítulo IV: Evaluación Interna del Tomate del Perú

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna se hace a través de las áreas funcionales, las cuales integran el ciclo operativo de la organización (D'Alessio, 2012). El análisis interno AMOFHIT consiste en analizar las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la región.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Para el caso del tomate, la cadena productiva se interrelaciona hacia atrás con los abastecedores de insumos tales como fertilizantes y semillas importadas y maquinaria, para lo cual recurren al financiamiento de cajas rurales, municipales y en menor medida, por el sistema bancario; destinando su producción al mercado interno y externo. Así mismo, las pequeñas unidades productoras abastecen a los acopiadores, encargados de comercializar el producto en los grandes mercados mayoristas como el de Santa Anita y los Conos. (Maximixe, 2013).

Alrededor del 60% de la producción del tomate en el Perú proviene del valle de Chancay y Huaral. Esta producción se realiza a lo largo de la costa peruana por las condiciones climatológicas de la zona. Durante la primavera y el verano, se siembra el tomate en la costa sur y central, mientras que en periodos del invierno el sembrío se traslada al norte del país buscando el calor que es indispensable para la producción de este fruto. (Casas, 2016).

Según información registrada por el MINAGRI se determinó que el departamento de Ica viene liderado nivel de participación de producción de tomate en el país, dado a que representa un 68.27% del total nacional, seguido del departamento de Lima con un aporte del 13.77% del total, tercero por el departamento de Arequipa con un 6.51% del total, en cuarto lugar por el departamento de La Libertad con un 2.26% y luego seguido por otros

departamentos con porcentajes de contribución menores a los indicados, tal como se indica en la Figura 48.

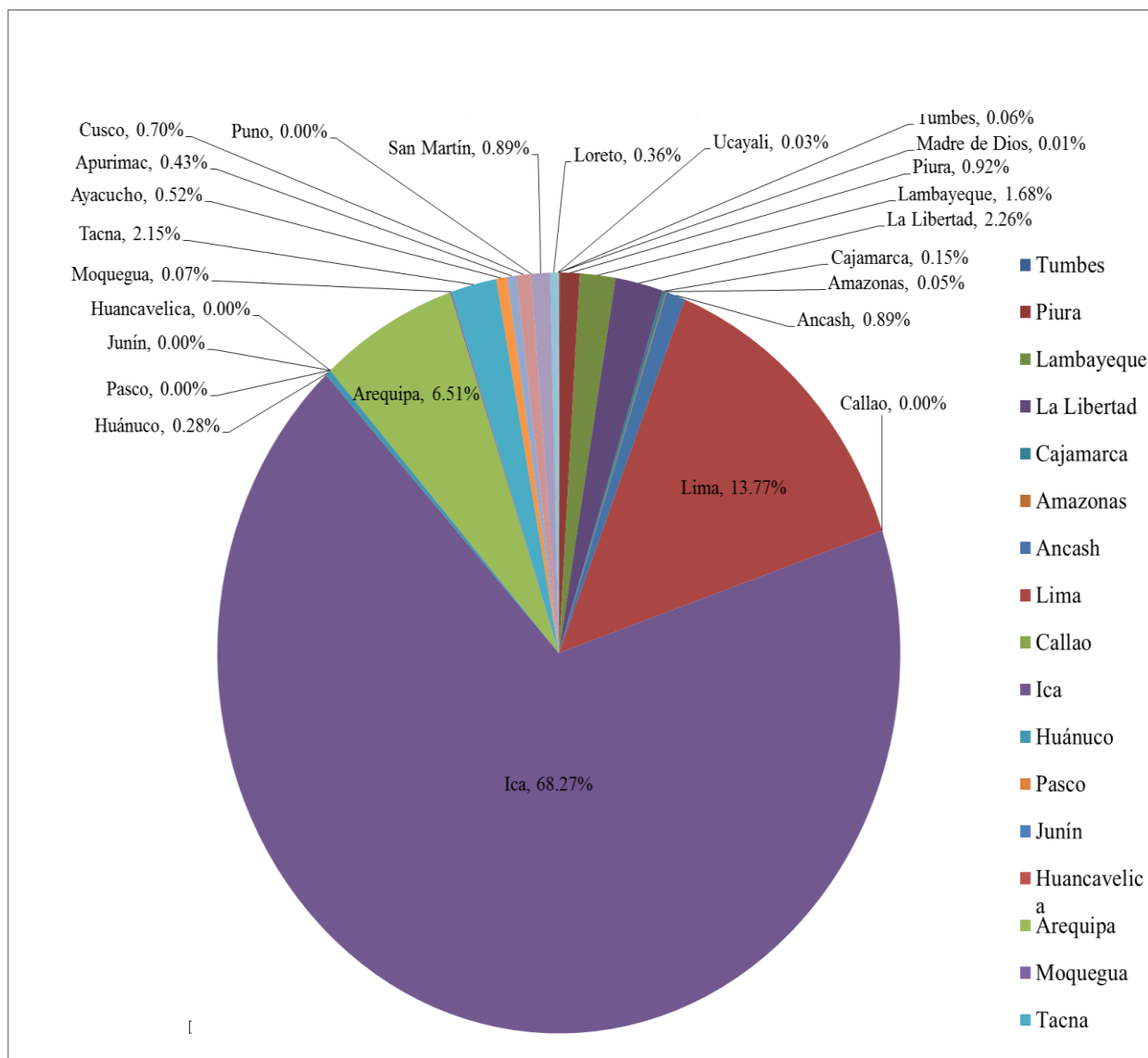


Figura 48. Porcentaje de Participación Producción de Tomate por Departamento en el País Periodo del 2004 al 2014. Adaptado de “Estadística Agraria Mensual del Ministerio de Agricultura y Riego del Gobierno del Perú”. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/estadistica-agraria-mensual?limitstart=0>

Por otro lado la citada información estadística recopilada por el MINAGRI, también permite determinar el efecto de la estacionalidad que se dan en las cosechas del tomate en el país, cuyos periodos de campañas de las cosechas se inician en el mes de Agosto y terminan

en el mes de Enero, meses donde se producen unos picos, y le resto de meses cae a niveles inferiores tal como se muestra en la Figura 49 adjunta, ello se manifiesta cada año con ligeras variaciones que se ven influenciados por factores climáticos, falta de agua para riego, manejo de plagas que se presentan, condicionantes por parte del mercado, entre otros factores que de alguna forma ejercen presión sobre el proceso productivo de la hortaliza materia de análisis .

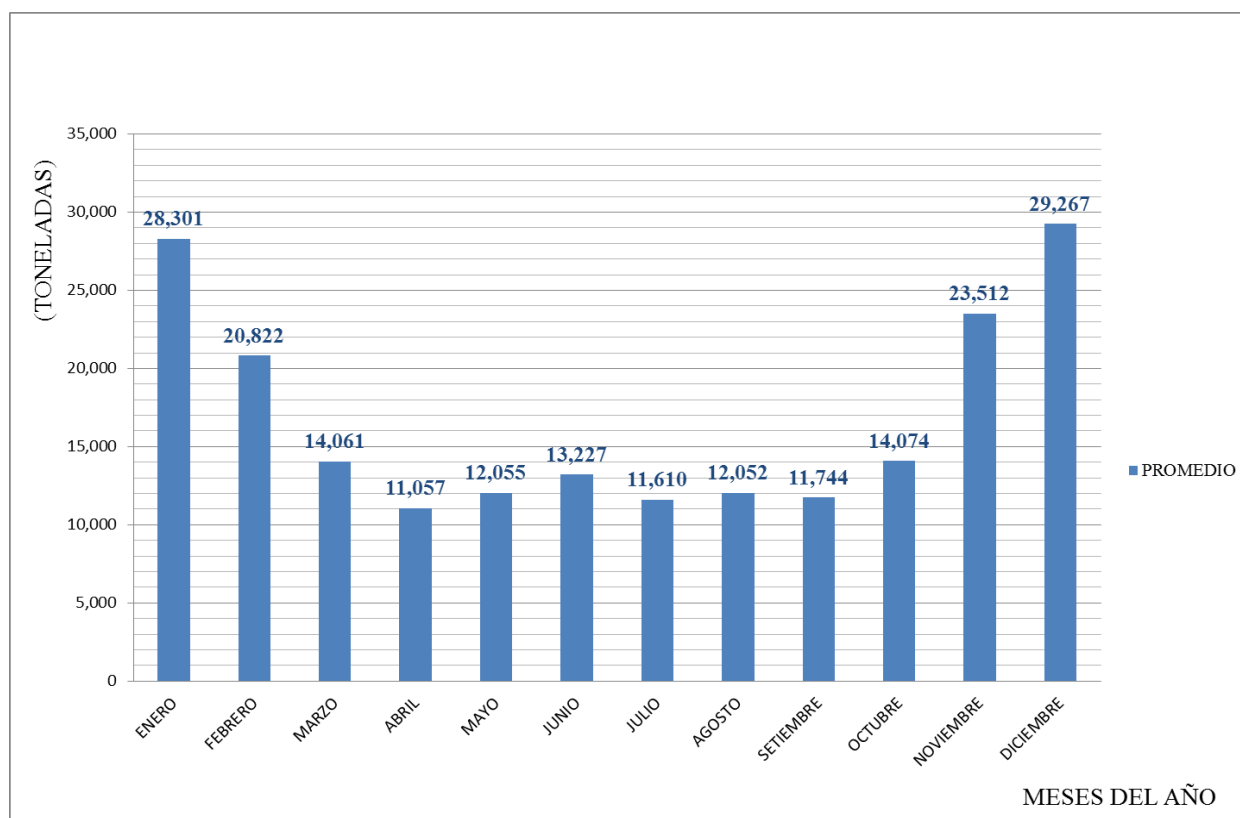


Figura 49. Producción Promedio de Tomate por Mes Periodo de Enero del 2004 a Diciembre del 2014. Adaptado de “Estadística Agraria Mensual del Ministerio de Agricultura y Riego del Gobierno del Perú”. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/estadistica-agraria-mensual?limitstart=0>

Con relación a los niveles de rendimiento promedio en el cultivo del tomate en el país, tomando como punto de partida la información registrado por el MINAGRI en diversas zonas del país para el periodo materia de análisis que abarca desde Enero del 2004 hasta Enero del 2014, nuevamente marca el liderazgo el departamento de Ica con un rendimiento promedio que alcanza los 93,912 Kg / Ha, seguido por Arequipa con un rendimiento promedio de

41,431 Kg/Ha, el tercer lugar lo desempeña La Libertad con un rendimiento promedio de 34,314 Kg / Ha, el cuarto lugar lo ocupa Tacna con un rendimiento promedio que alcanza los 32,181 Kg/Ha y así sucesivamente se va desglosando el análisis para el resto de departamentos del país tal como se muestra en la Figura 50, observándose también que para los casos del Callao, Pasco, Junín y Puno quienes tienen rendimiento nulo en producción de tomate.

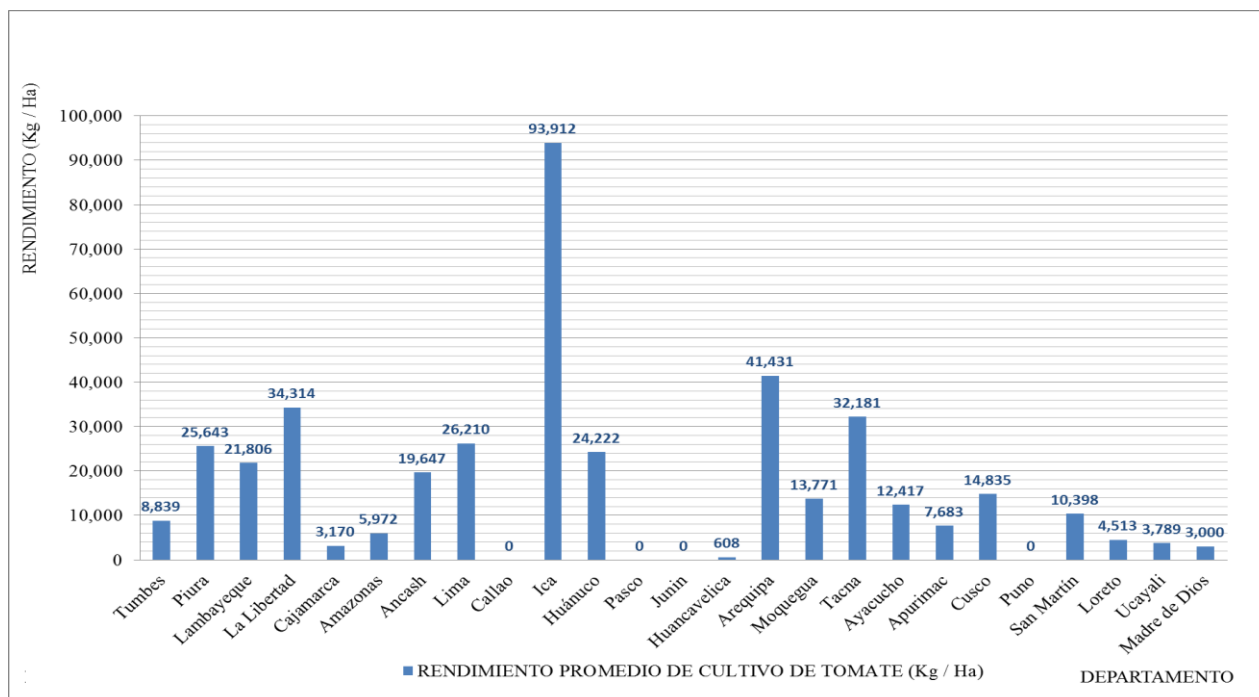


Figura 50. Rendimiento Promedio del Cultivo del Tomate por Departamento Periodo de Enero del 2004 a Diciembre del 2014 (Kg / Ha). Adaptado de “Estadística Agraria Mensual del Ministerio de Agricultura y Riego del Gobierno del Perú”. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/estadistica-agraria-mensual?limitstart=0>

Por otro lado también la base de datos estadística registrada por el MINAGRI, nos permite determinar la superficie sembrada de tomate, clasificando la información basada por la superficie acumulada en cada campaña anual de sembrío para el periodo desde la campaña 2003/2004 hasta la campaña 2012/2013, realizado en diversas zonas del país, pudiéndose determinar dicho resumen en la Figura 51 que se adjunta, de la misma forma se muestra en la Figura 52, la clasificación de superficie sembrada desde la perspectiva de cada departamento la superficie promedio de sembrío de tomate desde la campaña de 2003/2004 hasta la

campaña de sembrío de 2014/2015 y finalmente en la Figura 53 se muestra el porcentaje de participación de superficie promedio sembrada por cada departamento para el periodo de Agosto a Julio para las campañas desde el 2003/2004 hasta el 2014/2015.

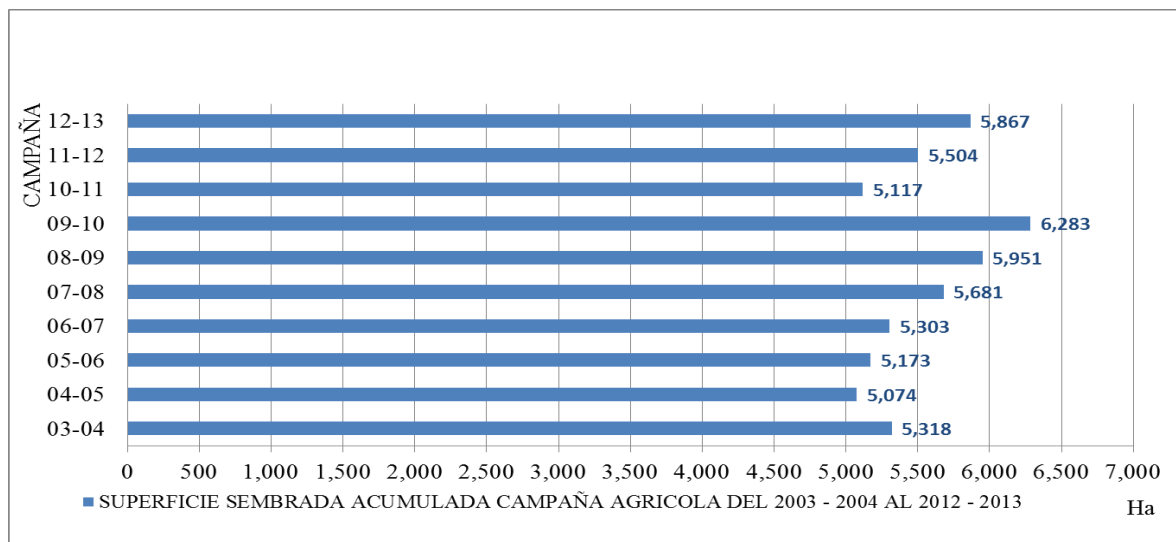


Figura 51. Superficie Sembrada de Tomate Acumulada. Periodo Agosto – Julio. Campaña Agrícola del 2003/2004 al 2012/2013 (Ha). Adaptado de “Estadística Agraria Mensual del Ministerio de Agricultura y Riego del Gobierno del Perú”. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/estadistica-agraria-mensual?limitstart=0>

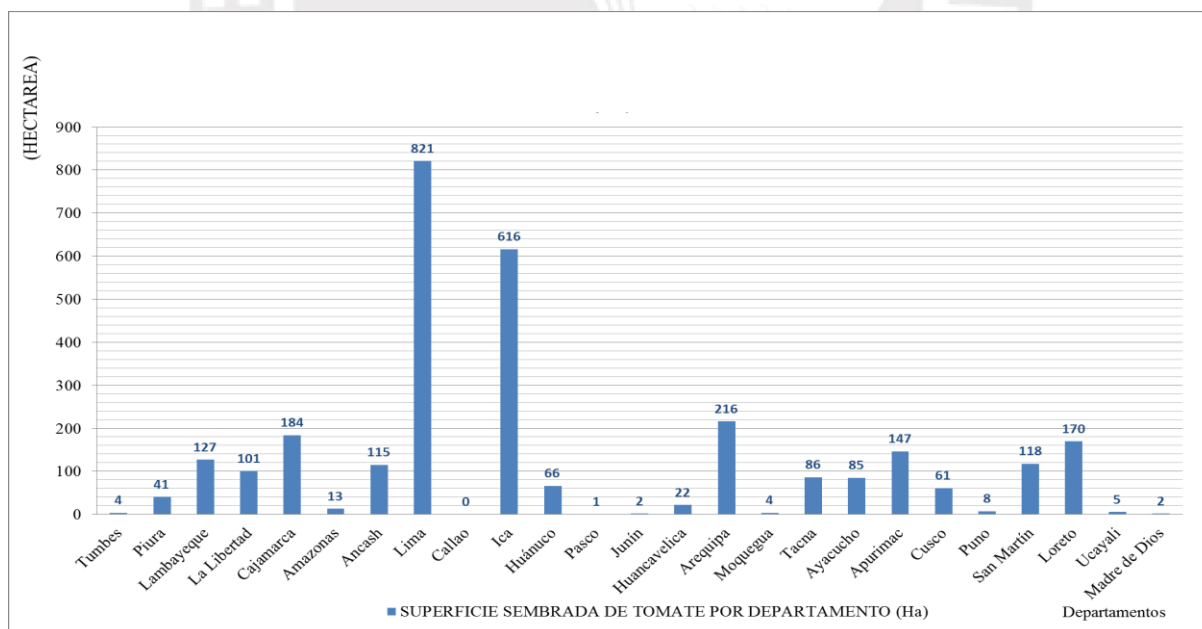


Figura 52. Superficie Promedio Sembrada de Tomate por Departamento. Periodo Agosto – Enero. Campaña Agrícola del 2003/2004 al 2014/2015 (Ha). Adaptado de “Estadística Agraria Mensual del Ministerio de Agricultura y Riego del Gobierno del Perú”. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/estadistica-agraria-mensual?limitstart=0>

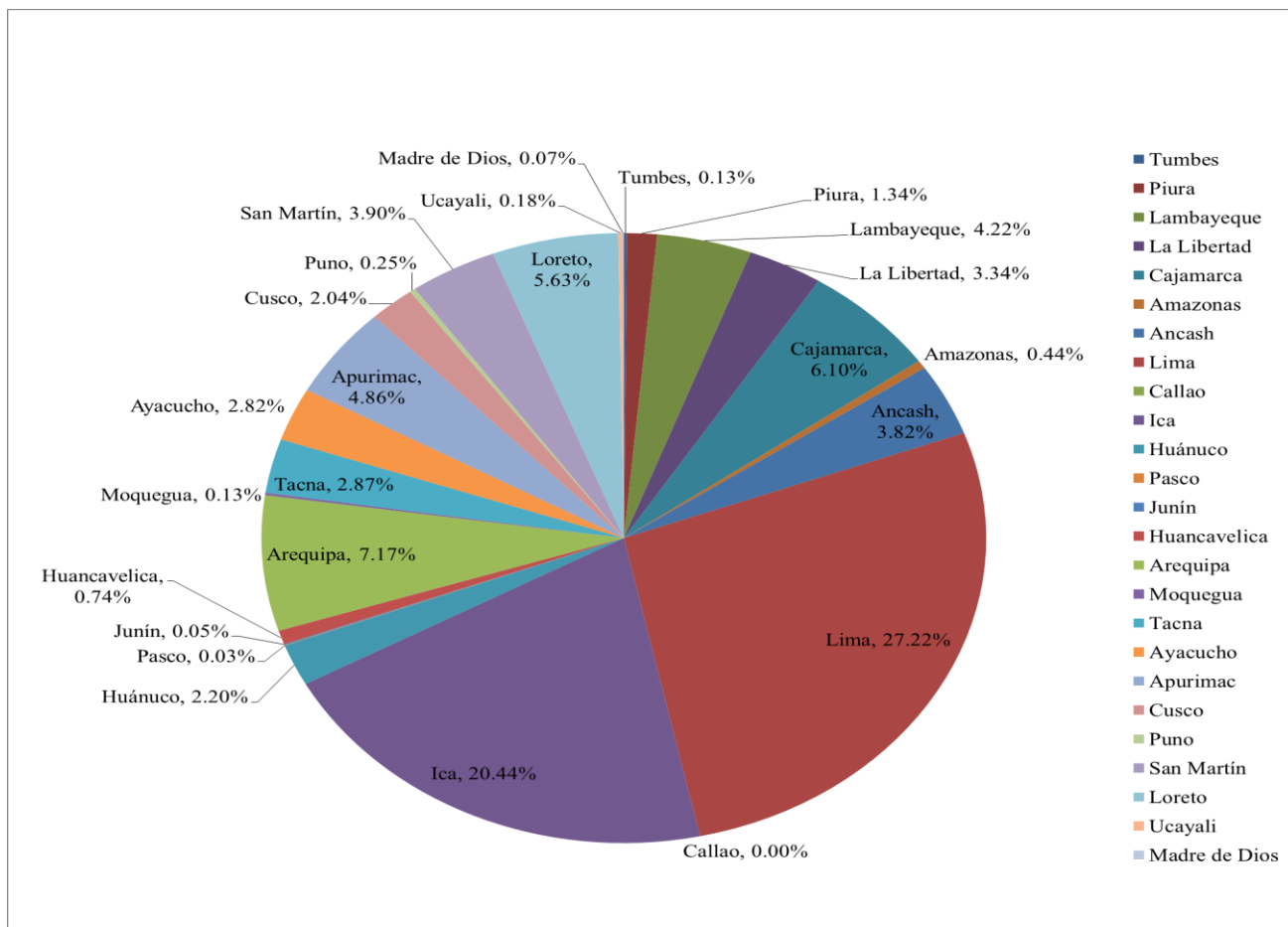


Figura 53. Porcentaje de Participación en Superficie Promedio Sembrada de Tomate por departamento en el País. Periodo Agosto – Julio. Campaña Agrícola del 2003/2004 al 2014/2015 (Ha). Adaptado de “Estadística Agraria Mensual del Ministerio de Agricultura y Riego del Gobierno del Perú”. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/estadistica-agraria-mensual?limitstart=0>

Las variaciones registradas en la data estadística del MINAGRI, relacionada entre campañas de sembrío, han sufrido variaciones en el tiempo, por citar los más críticos en la campaña de siembra de 96/97 con respecto a la campaña anterior 95/96 se tuvo un valor pico de + 54.43 %, ello indica que hubo incremento en las superficie sembrada; y caso contrario ocurrió en la campaña del 01/02 con respecto al 00/01 donde se registró un valor de – 38.70% dado a que se registró una reducción de superficie sembrada del tomate, ello se puede visualizar en la Figura 54. Por otro lado el pico de superficie sembrada se produjo en la campaña 1996 / 1997 con un valor de 4083 Has, acorde a la Figura 55.

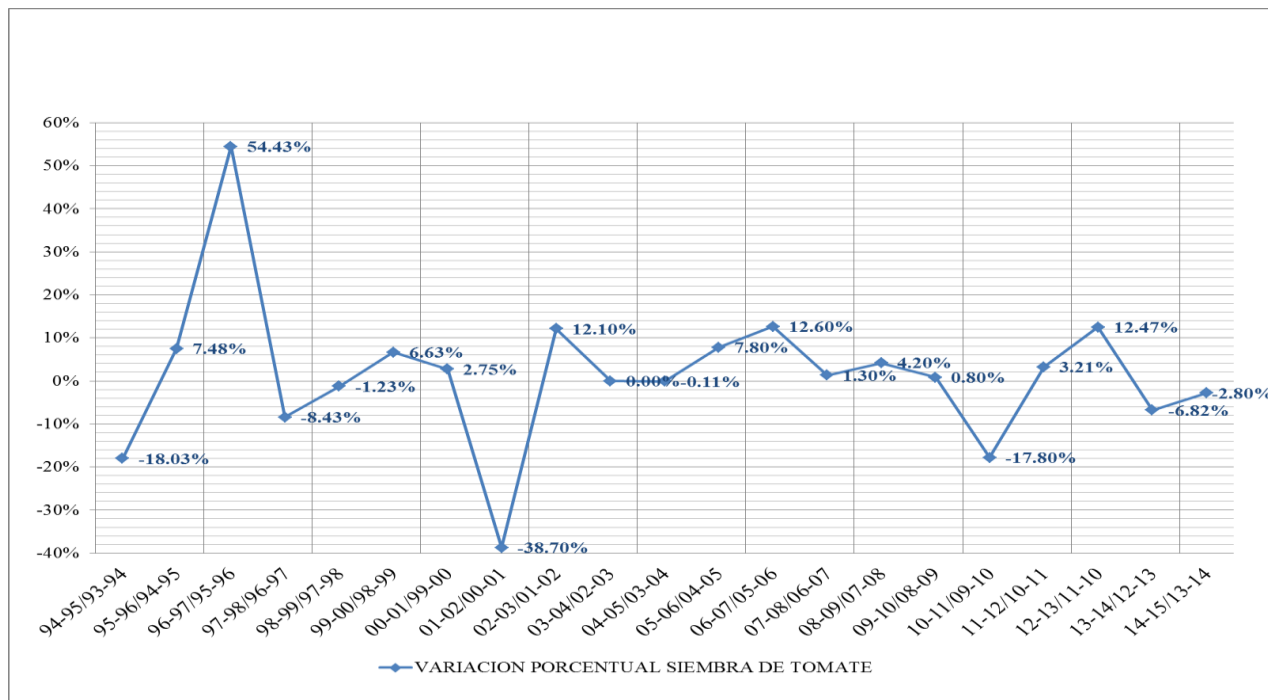


Figura 54. Variación Porcentual de Siembra del Tomate en el País. Campaña Agrícola desde 1993/1994 hasta 2014/2015. Adaptado de “Estadística Agraria Mensual del Ministerio de Agricultura y Riego del Gobierno del Perú”. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/estadistica-agraria-mensual?limitstart=0>

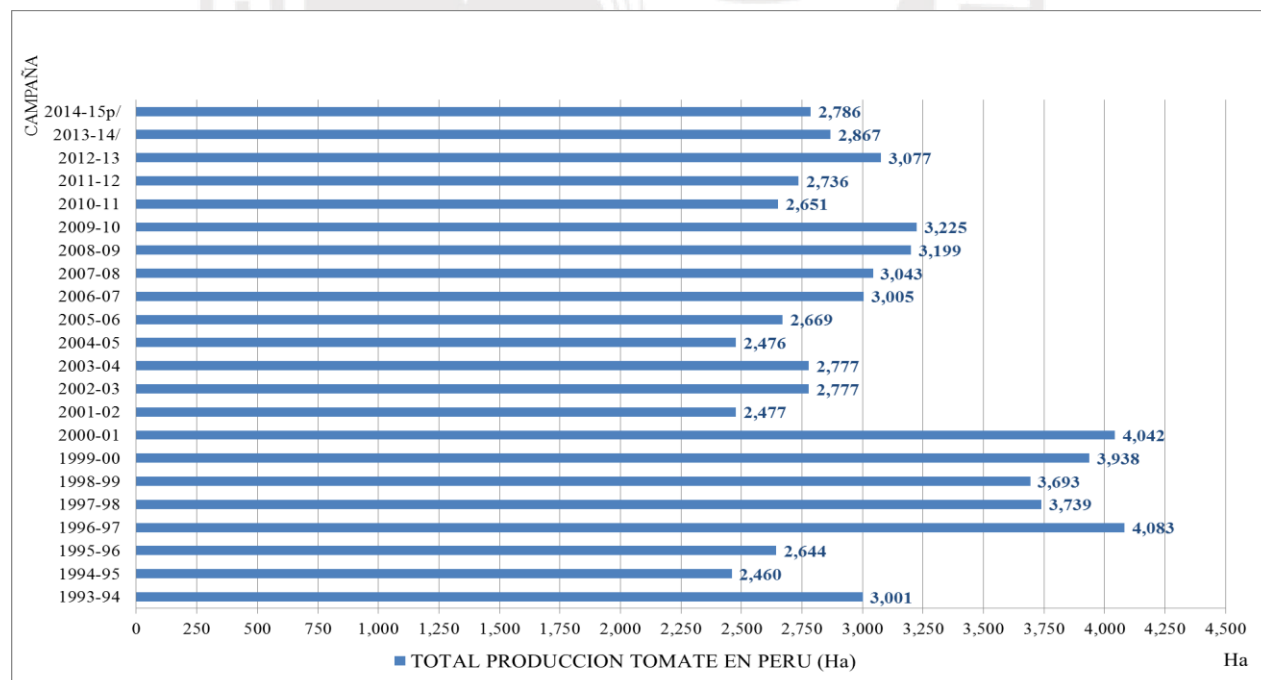


Figura 55: Total Superficie Sembrada de Tomate en el Perú. Campaña Agrícola desde 1993/1994 hasta 2014/2015 periodo Agosto- Enero. Adaptado de “Estadística Agraria Mensual del Ministerio de Agricultura y Riego del Gobierno del Perú”. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/estadistica-agraria-mensual?limitstart=0>

La base de datos del MINAGRI registrado como referencia, también permite determinar acumulación de la superficie total cosechada de tomate en el país, para el periodo desde el mes de Enero del 2004 hasta el Enero del 2015, se observa que en el año 2010 se alcanzó valor máximos tales como 6,007 Has, respectivamente tal como se observa en la Figura 56 detallada líneas abajo. Con relación a la distribución de superficie cosechada promedio clasificada por cada departamento del Perú, para el periodo del mes de Enero desde el 2004 hasta el 2015, esta se muestra en la Figura 57 cuyo primer y segundo lugar son ocupados por Ica con 199 Has y Lima con 132 Has respectivamente, quedando el resto de departamentos por debajo de estos valores determinados, si se realiza el análisis desde la perspectiva de porcentaje de participación basado en superficie cosechada promedio para el mismo periodo anterior se observa que Ica sigue liderando con un 36.26% de superficie cosechada tal como se observa en la Figura 58 adjunta.

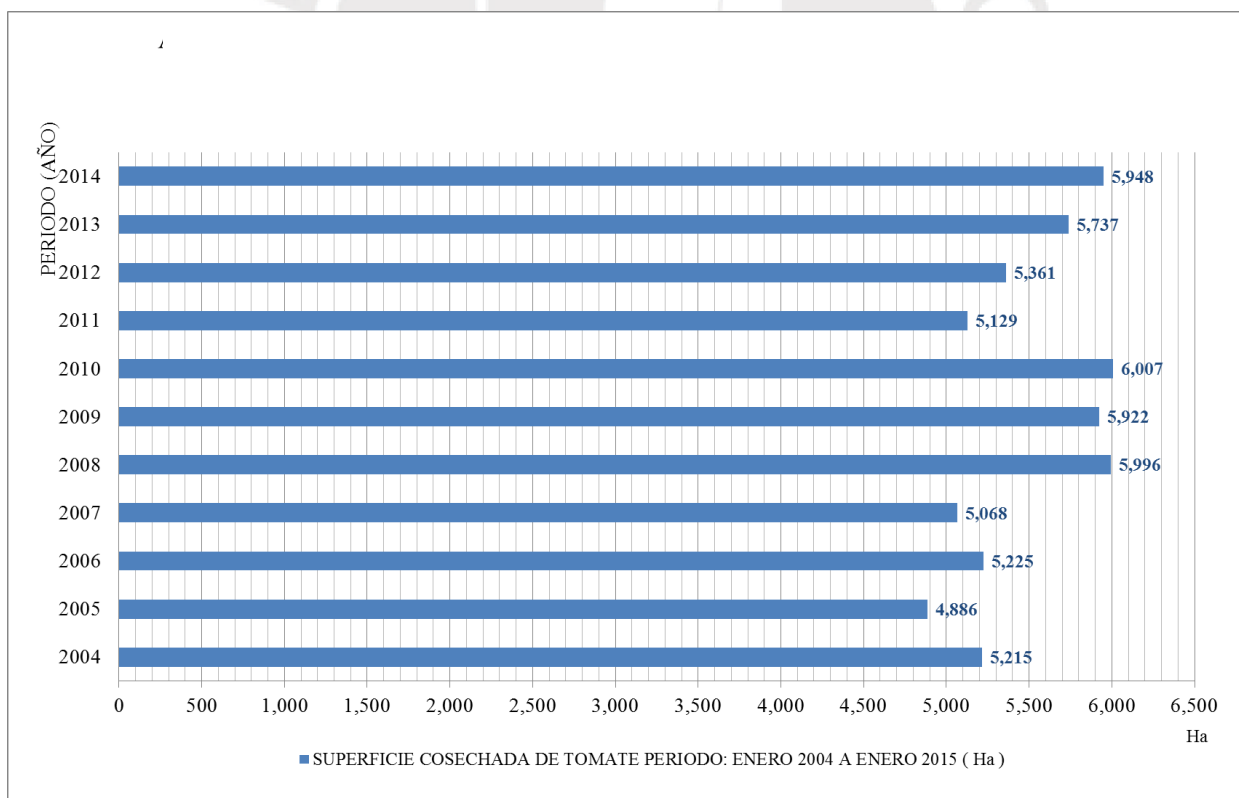


Figura 56. Acumulado Superficie Total Cosechada de Tomate en el Perú por Año Periodo Enero 2004 hasta Enero 2015. (Ha). Adaptado de “Estadística Agraria Mensual del Ministerio de Agricultura y Riego del Gobierno del Perú”. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/estadistica-agraria-mensual?limitstart=0>

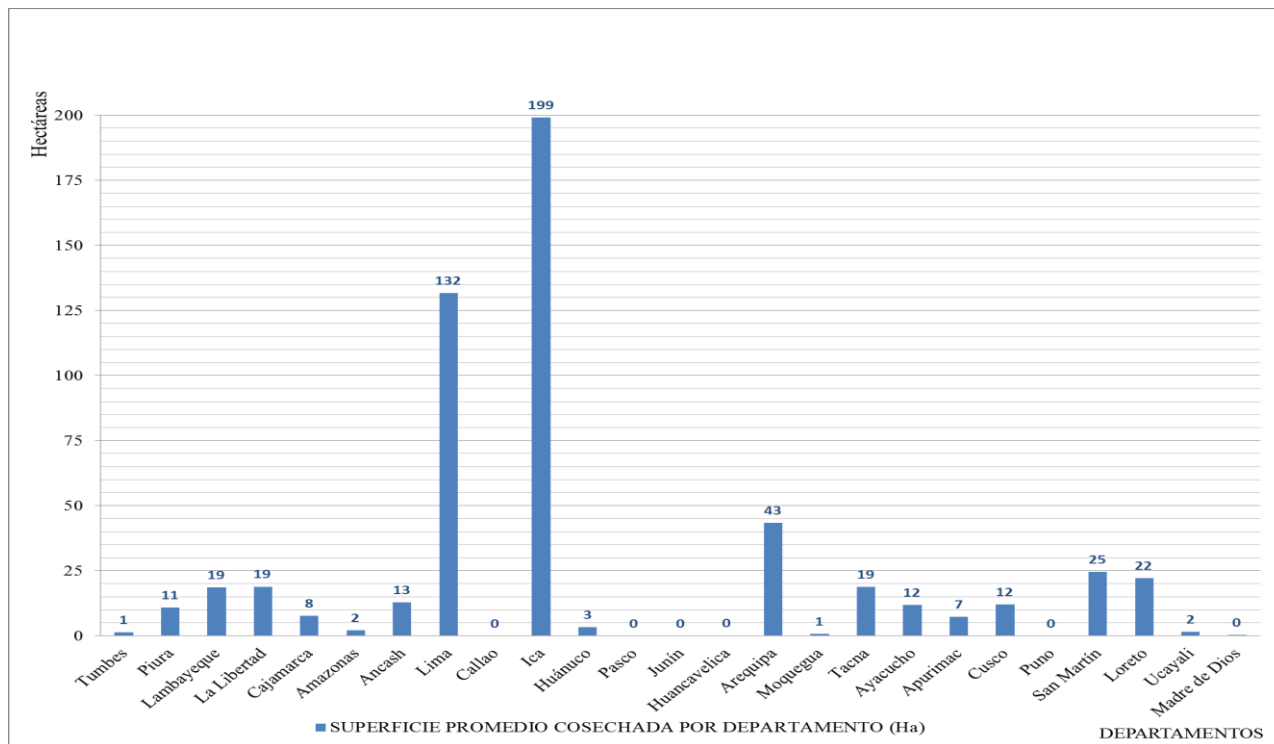


Figura 57. Superficie Promedio Cosechada de Tomate por Departamento Periodo: El mes de Enero desde el 2004 hasta el 2015. (Ha). Adaptado de “Estadística Agraria Mensual del Ministerio de Agricultura y Riego del Gobierno del Perú”. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/estadistica-agraria-mensual?limitstart=0>

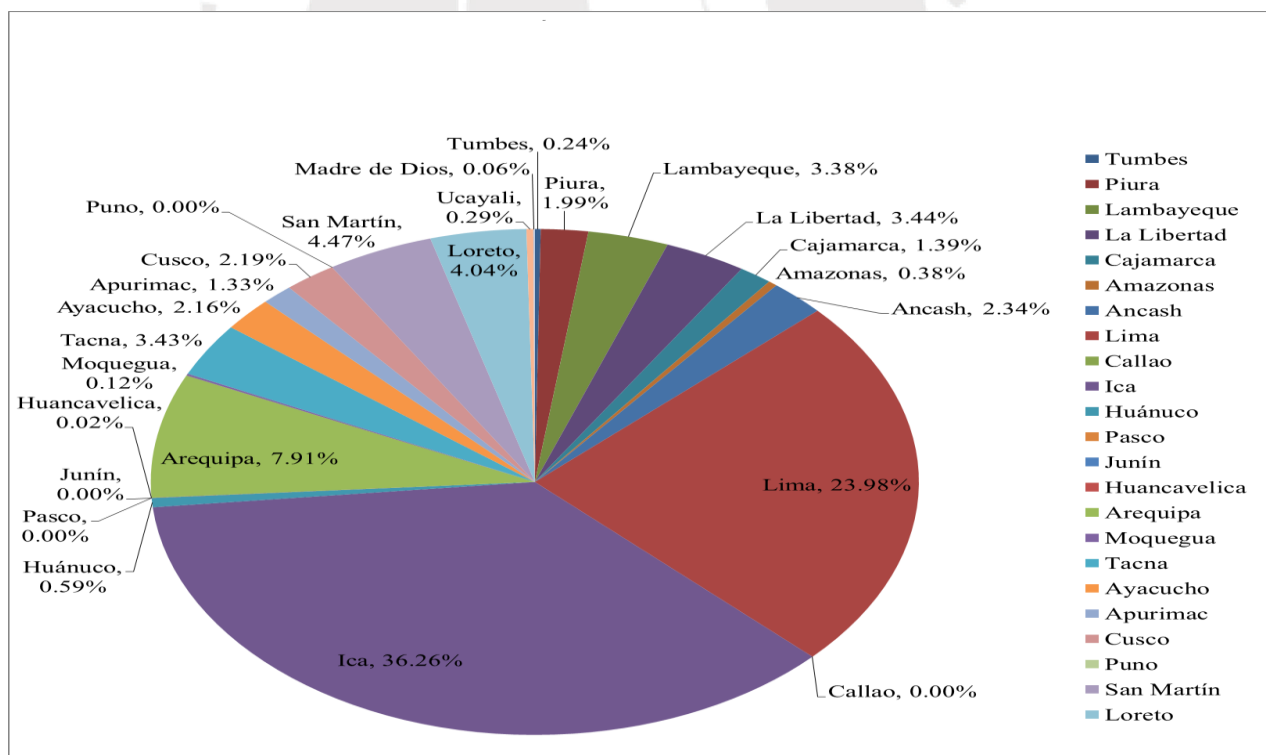


Figura 58. Porcentaje de Participación Promedio de Superficie Cosechada de Tomate por Departamento Periodo Enero 2004 hasta Enero 2015. (%). Adaptado de “Estadística Agraria Mensual del Ministerio de Agricultura y Riego del Gobierno del Perú”. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/estadistica-agraria-mensual?limitstart=0>

Acorde a (Maximixe, 2013) referenció, que según registros del MINAGRI, se tiene identificado el mapeo de precios promedios del tomate en chacra y sus respectivas variaciones para el periodo comprendido entre el años 2004 hasta el año 2012, teniendo picos que se produjo en el año 2006 con un valor de S/. 0.79 por Kg. Asimismo teniendo mínimos registrados en el año 2004 con un valor de S/. 0.51 por Kg, tal como se muestra en la Figura 59.

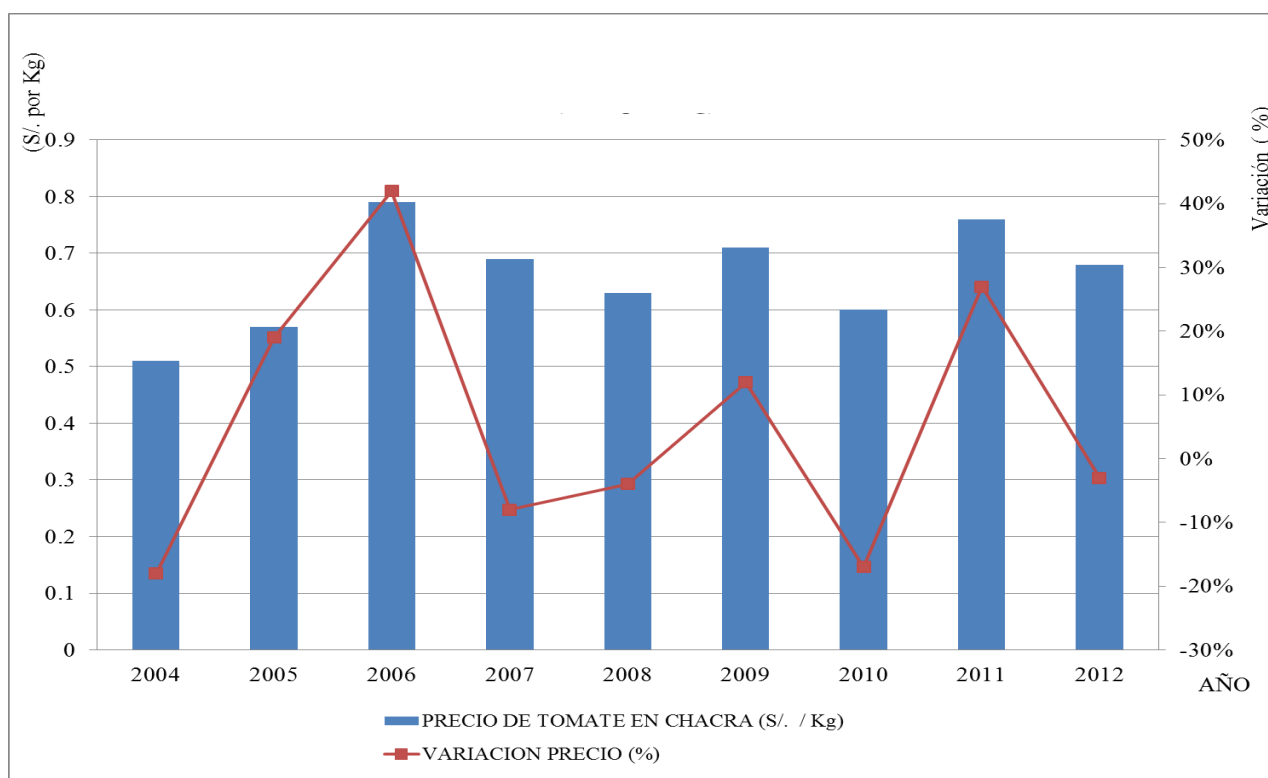


Figura 59. Precio Promedio del Tomate en Chacra Periodo desde el 2004 al 2012 (S./ por Kg). Tomado de “Tomate - Riesgos de Mercado – Febrero 2013”, por Maximixe Consult S.A.

En cuanto a la relación de la cadena productiva del tomate en el Perú, tal como se bosqueja en la Figura 60, se observa que existe un fuerte vínculo con los agroindustriales, los cuales destinan una parte de la pasta de tomate al mercado externo, principalmente a los miembros de la Comunidad Andina como Venezuela, Ecuador y Colombia, y otra parte para el mercado local. La principal empresa de comercialización tanto para el mercado local como para la exportación es ICATOM. (SUNAT, 2016). Adicionalmente, la industria de

producción y exportación de semillas de tomate es controlada por empresas transnacionales que exportan estas semillas específicamente diseñadas para el mercado europeo. Las principales empresas exportadoras de semillas son Monsanto, Natucultura y Piga (SUNAT, 2016) éstas últimas subcontratadas por Monsanto. La producción de tomate fresco para el mercado local está totalmente atomizada con muchos pequeños productores que trabajan sobre terrenos de menos de 100 hectáreas. No existen asociaciones o cooperativas desarrolladas como en el caso de otros productos como el maíz o el café. Como se ha mencionado, la producción de tomate en el país se debe principalmente a esfuerzos de pequeños agricultores y empresas privadas que no están integradas ni articuladas a lo largo de la costa del país (Casas, 2016).

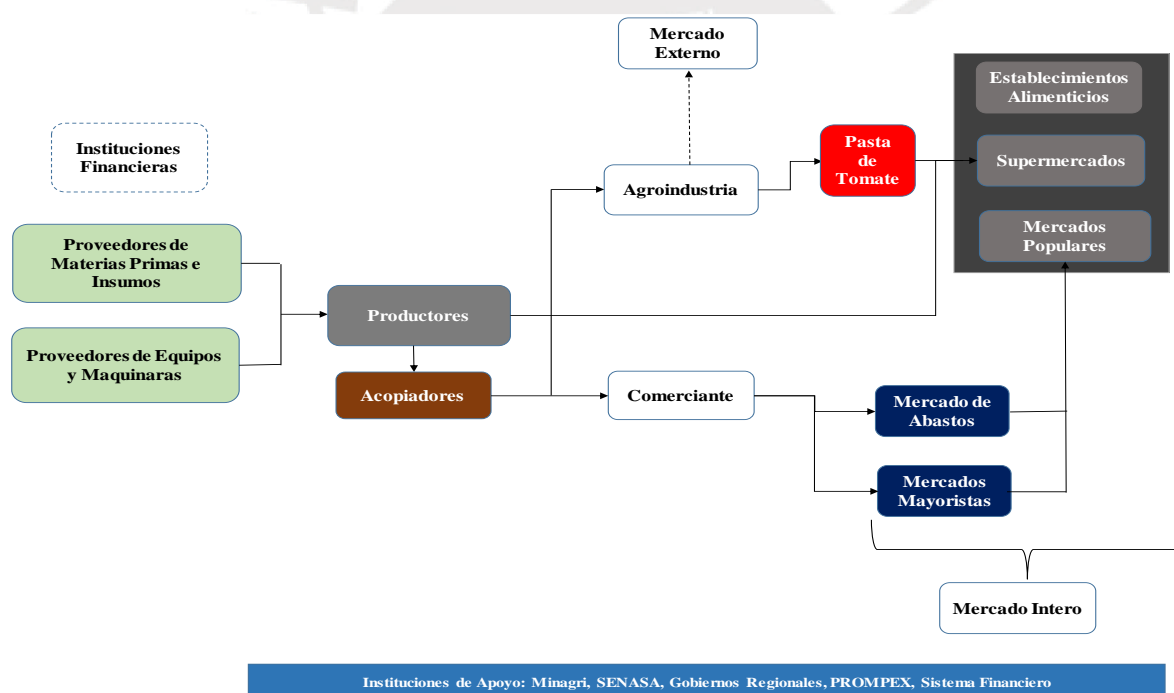


Figura 60. Cadena de valor del tomate. Adaptado de “Estructura Interna, Cadena Productiva”. Maximixe, Febrero 2013.

En cuanto a los montos exportados, la principal empresa exportadora de tomate preparado o conservado (partida arancelaria 2002900000) que opera en el Perú es Icatom S.A. En la Tabla 20 se muestra el monto exportado del 2010 al 2015.

Tabla 20

Principal Exportador de Tomate Preservado o Conservado (miles de US\$)

	Año						Var. %					Part. %
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	11/10	12/11	13/12	14/13	15/14	2015
Icatom	9,156.1	7,843.4	8,667.7	13,942.0	21,456.2	15,290.0	-14.3%	10.5%	60.9%	53.9%	-28.7%	96.7%
Resto	267.9	329.6	96.3	21.0	179.8	517.0	23.0%	-70.8%	-78.2%	756.2%	187.5%	3.3%
Total	9,424.0	8,173.0	8,764.0	13,963.0	21,636.0	15,807.0	-13.3%	7.2%	59.3%	55.0%	-26.9%	100.0%

Nota. Tomado de “Declaraciones de Exportación Definitiva”. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informgest/ExpoDef.htm>

Por otro lado, las principales empresas exportadoras de Semillas de Tomate (Partida Arancelaria 1209915000) se muestran en la Tabla 21.

Tabla 21

Principales Exportadores de Semilla de Tomate (miles de US\$)

	Año						Var. %					Part. %
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	11/10	12/11	13/12	14/13	15/14	2015
Monsanto	3,041.7	4,574.6	6,132.9	8,134.6	6,421.5	8,802.1	50.4%	34.1%	32.6%	-21.1%	37.1%	58.1%
Natucultura	3,020.0	5,738.7	5,682.8	6,655.7	4,545.1	3,182.6	90.0%	-1.0%	17.1%	-31.7%	-30.0%	21.0%
Piga	879.4	1,692.2	2,215.7	1,711.5	1,293.4	1,554.0	92.4%	30.9%	-22.8%	-24.4%	20.1%	10.3%
Resto	1,164.9	1,380.5	1,292.6	1,581.2	1,720.0	1,607.3	18.5%	-6.4%	22.3%	8.8%	-6.6%	10.6%
Total	8,106.0	13,386.0	15,324.0	18,083.0	13,980.0	15,146.0	65.1%	14.5%	18.0%	-22.7%	8.3%	100.0%

Nota. Tomado de “Declaraciones de Exportación Definitiva”. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informgest/ExpoDef.htm>

El primero se encarga de encuestar a los productores para saber qué producto se va a sembrar en cada campaña para de esta manera poder compartir esta información al público en

general, buscando que con esta información se puedan tomar mejores decisiones de manera integral para evitar excesos o escasez de algún producto agrícola.

En cuanto a las instituciones de apoyo, están: (a) el MINAGRI, (b) SENASA, que es la institución responsable de certificar la inocuidad del producto, verificando sus condiciones sanitarias, (c) los gobiernos regionales, (d) PROMPEX y (e) el sistema financiero. (Maximixe, 2013).

Finalmente, cabe indicar que los órganos de apoyo que operan como parte del MINAGRI, existen el Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias - SIEA y el Instituto Nacional de Innovación Agraria- INIA. (MINAGRI, 2016).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El tomate fresco peruano se utiliza en el mercado local para su consumo directo y se comercializa principalmente en los mercados mayoristas. En la Figura 61 se muestran los precios en chacra (al productor) y el precio en el mercado mayorista.

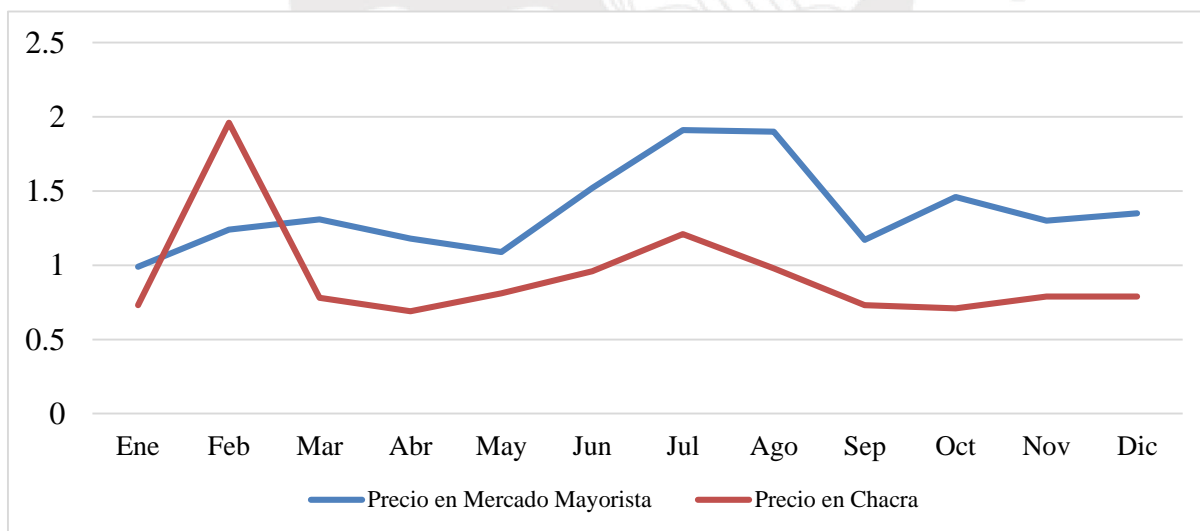


Figura 61. Comparativo de Precio de Chacra vs. Mercado Mayorista de Tomate Fresco 2014. Adaptado de: “Compendio Estadístico Perú 2015” y de “Sistema Integrado de Estadística Agraria Enero 2015”.

En la Tabla 22 se muestran todas las partidas exportadas relacionadas al tomate desde el 2011 hasta el 2015.

Tabla 22

Exportación de partidas de tomate del Perú 2011 – 2015 (en miles de US\$)

Partida Arancelaria	Producto	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013	Valor exportada en 2014	Valor exportada en 2015	Tot FOB	% Participación 2011 -2015
1209915000	Semillas, frutos y esporas, para siembra.: Los demás: Semillas de hortalizas (incluso «silvestres »): De tomates (Lycopersicum spp.)	13386	15234	18083	13980	15146	75,829	46.62%
2002900000	Tomates preparados o conservados (excepto en vinagre o en ácido acético):. Los demás	8173	8764	13963	21636	15807	68,343	42.02%
1604131010	Preparaciones y conservas de pescado; caviar y sus sucedáneos preparados con huevas de pescado.: Pescado entero o en trozos, excepto el pescado picado: Sardinias, sardinelas y espadines: En salsa de tomate: En envase tipo "oval"	333	2068	3154	1751	1	7,307	4.49%
1604131090	Preparaciones y conservas de pescado; caviar y sus sucedáneos preparados con huevas de pescado.: Pescado entero o en trozos, excepto el pescado picado: Sardinias, sardinelas y espadines: En salsa de tomate: Las demás	1405	1349	1691	1484	196	6,125	3.77%
1604131020	Preparaciones y conservas de pescado; caviar y sus sucedáneos preparados con huevas de pescado.: Pescado entero o en trozos, excepto el pescado picado: Sardinias, sardinelas y espadines: En salsa de tomate: En envase tipo "tall"	1556	300	472	336	30	2,694	1.66%
2103200000	Preparaciones para salsas y salsas preparadas; condimentos y sazoadores, compuestos; harina de mostaza y mostaza preparada.: «Ketchup » y demás salsas de tomate	617	182	186	278	0	1,263	0.78%
0702000000	Tomates frescos o refrigerados	28	156	78	442	299	1,003	0.62%
0810903000	Las demás frutas u otros frutos, frescos.: Los demás: Tomate de árbol (lima tomate, tamarillo)	0	10	13	26	14	63	0.04%
2009500000	Jugos de frutas u otros frutos (incluido el mosto de uva) o de hortalizas (incluso «silvestres »), sin fermentar y sin adición de alcohol, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante.: Jugo de tomate	28	0	0	0	0	28	0.02%
2002100000	Tomates preparados o conservados (excepto en vinagre o en ácido acético):. Tomates enteros o en trozos	0	2	0	0	0	2	0.00%
		25,526	28,065	37,640	39,933	31,493	162,657	100.00%

Nota. Adaptado de Trademap. *Exportaciones del Perú de Productos relacionados a Partidas Arancelarias del Tomate*” Recuperado de:

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604||||1209915000|||8|1|1|2|2|1|2|1|1

Según Casas (2016) aseveró, que toda la producción de tomate fresco se destina al mercado local para su consumo, ya que las transnacionales que producen sus propios tomates lo destinan para hacer pasta de tomate la cual exportan o venden a grandes empresas locales como Alicorp o Nestlé.

En cuanto a la exportación de tomate, como se ha mencionado antes, esta se basa casi en su totalidad en derivados agroindustriales de empresas transnacionales que exportan Semillas de Tomate, Tomate Preparado o Conservado y en menor proporción en Conservas de Pescado en Salsa de Tomate entre otras partidas arancelarias.

En la Figura 62 se muestra las exportaciones de las dos principales partidas arancelarias exportadas (93.13% de las exportaciones totales de tomate) en representación gráfica.

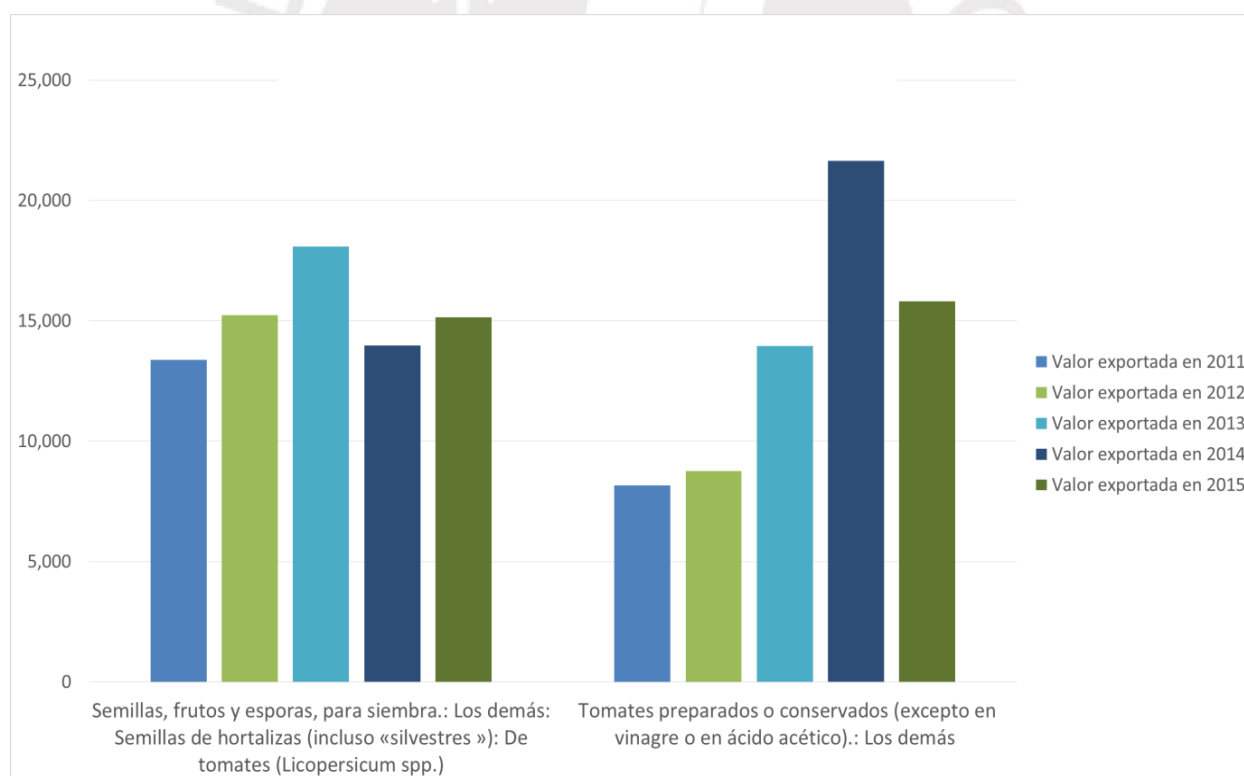


Figura 62. Exportaciones de Dos Principales Partidas Arancelarias de tomate. Adaptado de “Trademap”. Recuperado de:

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604||||1209915000||8|1|1|2|2|1|2|1|1

En el caso de la semilla de tomate, el principal cliente es Holanda o los Países Bajos, siendo el destino del 67.13% de las exportaciones de semillas en el 2015.

Tabla 23

Exportación de Semillas de Tomate 2011 – 2015 (Países Destino)

Importadores	Valor Exportado Fob (en Miles de US\$)				
	2011	2012	2013	2014	2015
Países Bajos	10,166	12,515	15,345	12,392	10,167
Estados Unidos de América	2,910	2,557	2,639	1,358	4,228
Francia	138	160	16	179	477
Israel	0	0	0	20	240
Brasil	0	0	0	0	22
Italia	0	0	0	0	12
México	0	2	51	0	0
Alemania	0	0	0	32	0
Chile	0	0	32	0	0
China	172	0	0	0	0

Nota. Adaptado de Trademap. *Exportaciones del Perú de Productos relacionados a Partidas Arancelarias del Tomate*” Recuperado de:

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604||||1209915000||8|1|1|2|2|1|2|1|1.

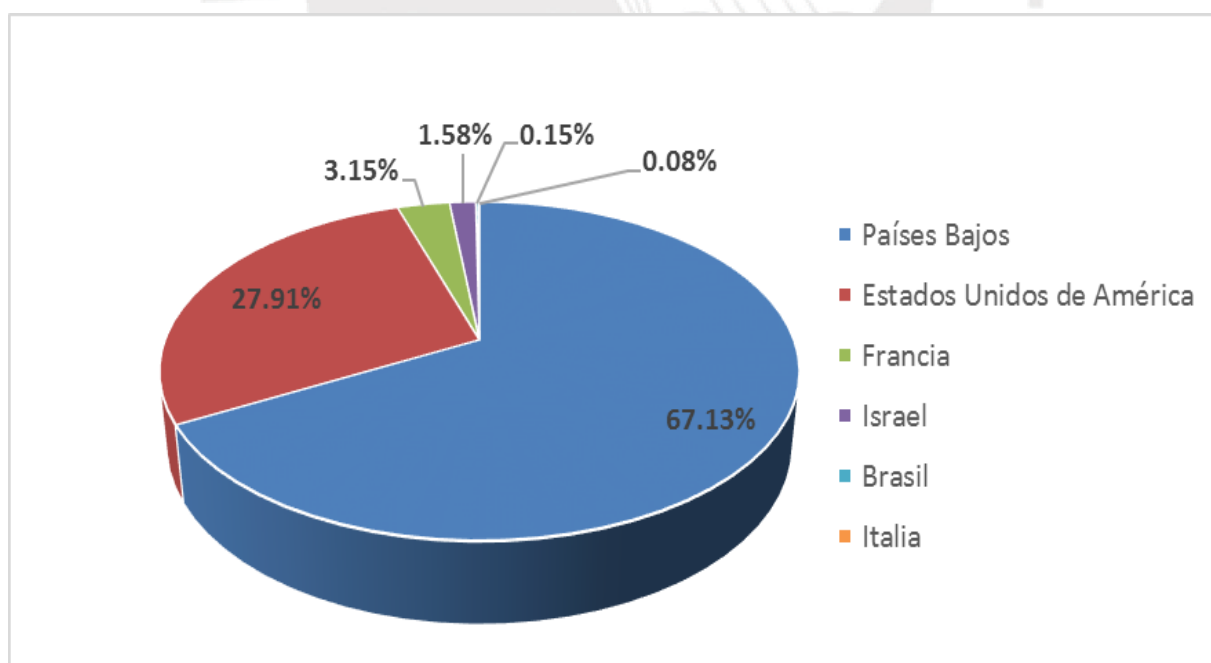


Figura 63. Participación de las Exportaciones de Semilla de Tomate (Países Destino).

Adaptado de: Trademap.

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604||||1209915000||8|1|1|2|2|1|2|1|1

El precio FOB promedio por kilogramo de semilla se encuentra en el rango de US\$2,000 a US\$ 3,000 según el destino y el tipo de semilla de tomate exportado, debido al alto costo de la tecnología utilizada y la mano de obra para producirlas. (Trademap, 2016).

Como se ha mencionado, el principal exportador de estas semillas es la empresa Monsanto Perú S.A.

En este caso de pasta de tomate o tomate preservado o conservado, el principal importador o cliente peruano en el 2015 fue Venezuela (26.09%), seguido de Ecuador y Colombia. Otros importantes países importadores de nuestros tomates preservados son Brasil y Bolivia. Esto se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24

Exportación de Tomate Preservado o Conservado 2011 – 2015 (Países Destino)
Valor Exportado Fob (en Miles de US\$)

Importadores	2011	2012	2013	2014	2015
Venezuela, República Bolivariana de	2,868	2,238	4,199	3,535	4,124
Ecuador	2,649	2,781	2,237	4,554	3,861
Colombia	1,628	1,787	1,892	2,753	2,789
Bolivia, Estado Plurinacional de	791	884	891	1,326	2,145
Brasil	116	1,012	3,609	5,009	1,794
Chile	6	7	26	1,768	517
Argentina	0	0	1,051	2,198	429
Turquía	0	0	0	0	64
Uruguay	0	0	0	181	22
Indonesia	0	0	0	0	22
El Salvador	0	0	0	0	21
Guatemala	0	0	0	23	19
Francia	0	2	0	0	0
Australia	1	2	0	1	0
Israel	26	0	0	0	0
México	0	0	40	208	0
Antillas Holandesas	0	15	0	0	0
Rancho de naves y aeronaves	0	1	0	79	0
Estados Unidos de América	87	35	19	1	0

Nota. Adaptado de Trademap. *Exportaciones del Perú de Productos relacionados a Partidas Arancelarias del Tomate*” Recuperado de:

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||1209915000||8|1|1|2|2|1|2|1|1.

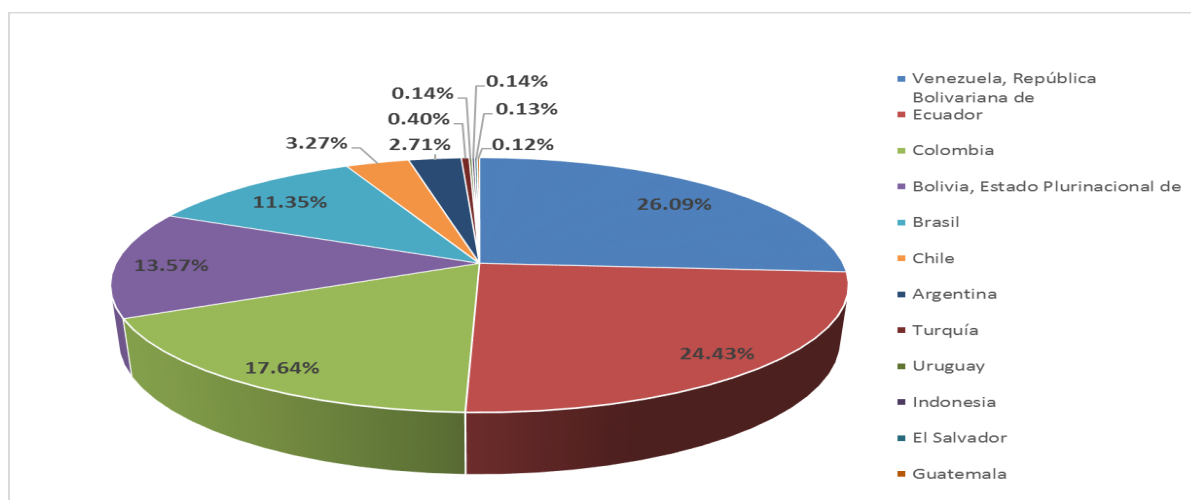


Figura 64. Participación de las Exportaciones de Tomate Preservado o Conservado (Países Destino). Adaptado de: Trademap.

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|6041209915000|||8|1|1|2|2|1|2|1|1

El precio FOB promedio por kilogramo de pasta de tomate preservada o conservada es de 1.14 US\$ durante el 2015. Esto varía según el destino, en el caso de Venezuela llegó a 1.27 US\$ el kilo en el 2015, siendo el precio más alto en ese año. (Trademap, 2016). Como se ha mencionado, el principal exportador de estos tomates preservados y conservados es la empresa Icatom S.A.

Tabla 25

Exportaciones de Tomate (Todas las Partidas Arancelarias) de Sudamérica

País Exportador	Valor Exportado Fob (en Miles de US\$)					TOT FOB	Part. %
	2011	2012	2013	2014	2015		
Chile	125,199	131,914	123,843	148,575	152,106	681,637	53.58%
Ecuador	47,596	50,569	68,108	81,446	78,228	325,947	25.62%
Perú	25,526	28,065	37,640	39,933	31,493	162,657	12.78%
Argentina	12,746	9,188	9,444	8,661	10,010	50,049	3.93%
Brasil	12,174	8,230	6,758	6,270	5,042	38,474	3.02%
Colombia	2,017	1,933	2,176	2,049	1,722	9,897	0.78%
Uruguay	484	433	528	714	699	2,858	0.22%
Bolivia	80	110	109	193	0	492	0.04%
Venezuela	56	79	156	0	0	291	0.02%
Paraguay	0	0	0	0	0	0	0.00%
Total	225,878	230,521	248,762	287,841	279,300	1,272,302	100%

Nota. Adaptado de Trademap. *Exportaciones del Perú de Productos relacionados a Partidas Arancelarias del Tomate* Recuperado de:

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||1209915000|||8|1|1|2|2|1|2|1|1

En cuanto a las exportaciones a nivel Sudamérica, el Perú es el tercer exportador de tomate (sumando todas las subpartidas arancelarias relacionadas con tomate) durante el período acumulado del 2011 – 2015. (Trademap, 2016).

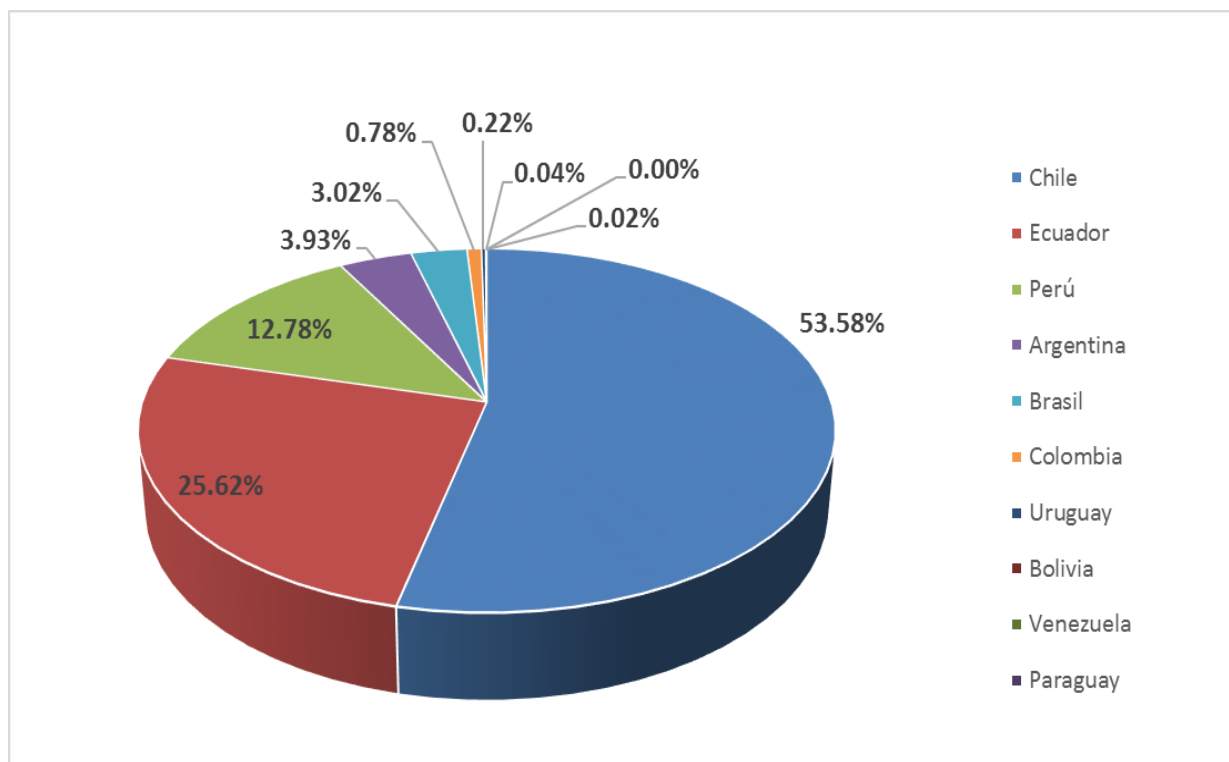


Figura 65. Participación de las Exportaciones de Tomate Acumulado 2011 – 2015 en Sudamérica. Adaptado de: Trademap.

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604||||1209915000||8|1|1|2|2|1|2|1|1

Chile es el primer exportador de tomate y sus derivados en la región, siendo su principal partida arancelaria exportada la de tomates preservados o conservados, con un 57.7% del total de sus exportaciones en el 2015, seguido de puré y jugo de tomate (26%) y en tercer lugar huevos de pescado en salsa de tomate (7%) (Trademap, 2016).

El segundo exportador de tomate y sus derivados en la región es Ecuador, siendo su principal partida arancelaria exportada las conservas de pescado en salsa de tomate (99.5% de sus exportaciones de tomate totales en el 2015). (Trademap, 2016).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Según la Revista Agraria (2007) precisó que la producción de tomate está alrededor de 160 mil toneladas en una superficie de 5 mil hectáreas, siendo el rendimiento promedio nacional el cual se mantienen alrededor de 30 tn/ha, pero dicho rendimiento varía mucho entre regiones como en Ica se tienen rendimientos de 80 tn/ha. Cabe resaltar que Ica y Lima concentran cerca del 70% de la producción de tomate. Como se había mencionado anteriormente, la producción de tomate se centraliza en la costa del país, principalmente en: Lima (Rímac, Chillón, Lurín), La Libertad, Ica, Huaral – Chancay, Barranca, Huacho, Cañete, Arequipa, Lambayeque y Mala, según ello respecto a la infraestructura que se cuenta en la costa del Perú referente a las carreteras que interconectan distintas regiones y según Provías Nacional (2015) precisó que el ente rector es el Ministerio de Transportes y Comunicaciones que a través de Provías Nacional que es un Proyecto Especial de dicho Ministerio adscrito al Vice Ministerio de Transportes responsable de la administración de la Red Vial Nacional – RVN, la cual es de 25,835 km permanentes y 3,490 km temporales. Entonces las funciones principales de Provías Nacional refieren a la construcción, rehabilitación y mejoramiento, así como la preservación, conservación, mantenimiento y operación de la infraestructura vial nacional. Es así que la Red Vial Nacional (25,835 km) se distribuye según la Figura 66, se puede apreciar que el mayor kilometraje de vías corresponde a las vías de la sierra con 3,503 km, mientras que la costa cuenta con 2,634 km, lo cual en primera instancia podría decirse que la sierra cuenta con mayores pueblos interconectados respecto a la costa, pero no lo es, ya que las vías de la sierra son más extensas por la topografía abrupta que presenta entonces para poder llegar de un pueblo a otro la carretera tiene que bordear cada cerro que se encuentre en la trayectoria, lo cual incrementa la longitud de la misma. Al respecto en la siguiente Figura se muestra la distribución de la vía que conecta la costa, que es el punto que se quiere enfocar en el presente ítem.

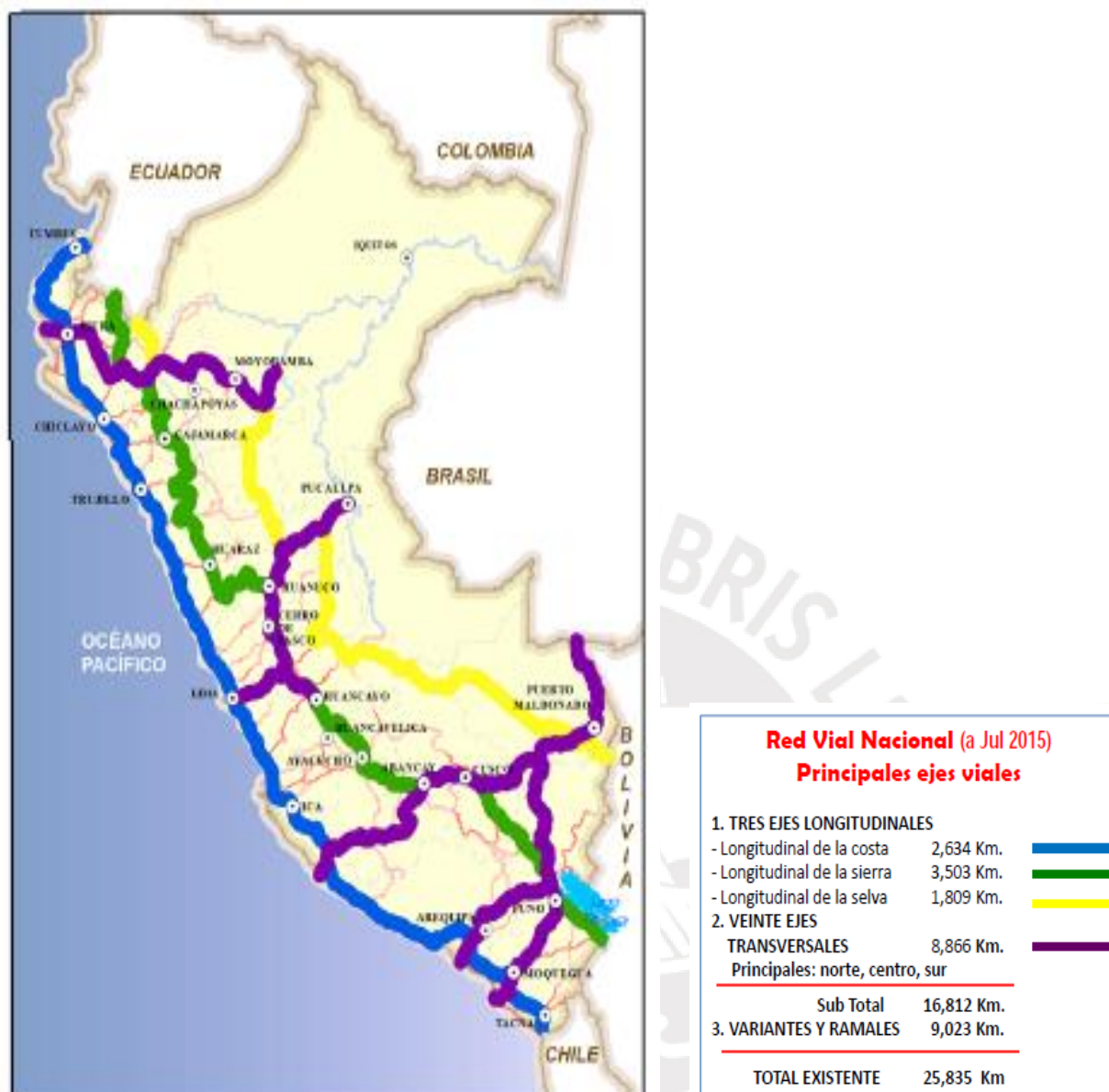


Figura 66. Red Vial Nacional a Julio 2015. Tomado de: Intervenciones en la Red Vial Nacional. Recuperado de: [http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/RVN_PERU_RTT_201510A%20\(20151127\).pdf](http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/RVN_PERU_RTT_201510A%20(20151127).pdf)

Entonces analizando las Figura 66 y 67 respectivamente se aprecia que la carretera longitudinal de la costa con 2,634 km se encuentra totalmente pavimentada e interconecta a todos los departamentos de la costa del Perú, con lo cual es un principal factor para el desarrollo del tomate ya que como se mencionó anteriormente, este se produce en la costa del país, y teniendo en cuenta la parte de infraestructura correspondiente a la carretera

longitudinal de la costa completamente pavimentada ofrece un factor clave para su distribución.



Figura 67. Red Vial Nacional a Julio 2015. Tomado de: Intervenciones en la Red Vial Nacional. Recuperado de: [http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/RVN_PERU_RTT_201510A%20\(20151127\).pdf](http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/RVN_PERU_RTT_201510A%20(20151127).pdf)

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Para tomar decisiones acertadas respecto al sistema financiero es necesario tener conocimiento del entorno económico de la industria agrícola, así como específicamente lo que respecta al tomate, es así que el MINAGRI (2015) indicó que en el mes de junio último,

el sector agropecuario experimentó un crecimiento de 8,1% en comparación al mismo periodo de 2014, como resultado de la mayor producción del subsector agrícola (9%), así como del subsector pecuario que mostró un aumento de 6,1%. En el período acumulado enero-junio de este año, la producción agropecuaria mostró un crecimiento de 1,9%, comparativamente con similar periodo del año 2014. Este comportamiento se debió a la mayor producción del subsector agrícola (0,1%), aun cuando el subsector pecuario que aumentó en 5,3%.

Así también, específicamente al tomate según lo que se mencionó anteriormente respecto a lo precisado por el MINAGRI el 2014 indicando que la producción agropecuaria registró un comportamiento favorable debido principalmente al incremento de la producción de uva, cebolla, papa, choclo y tomate, específicamente respecto a este último por un incremento en la superficie sembrada.

Respecto a la parte correspondiente a este ítem según La Revista Agraria (2007) el MINAGRI precisó que el año 2000 hubo una producción importante de tomate de 252,375 Tm en un área de 8,194 has, los rendimientos aumentaron alcanzando en promedio 31.99 Kg/ha, aportado principalmente por Lima e Ica. El 2000 se tuvo un costo promedio de S/ 0.82 el Kilogramo, siendo el costo de inversión en Lima de US\$1,218.4 por Ha, mientras que en Ica US\$ 2,931.6 por Ha. Lo cual representa una rentabilidad para el caso de Lima US\$ 1,631.6 por Ha y para Ica US\$7,868.4 por Ha siendo esta última mayor por su mejor precio y alto rendimiento. La exportación de tomate referido a las presentaciones de preparados y Kétchup llegó a 5,713.4 Tm. El precio FOB del tomate preparado llegó a US\$5,861 por Tn, en cambio la cotización del Kétchup y demás salsas llegó a US\$1,197 por Tn.

Finalmente se presenta a continuación en la Figura 68 los costos de producción y rentabilidad del tomate medido en Dólares Americanos por Hectárea.

COSTOS DE PRODUCCIÓN Y RENTABILIDAD DEL TOMATE (US\$ / Ha.) (Tecnología: Media)		
Rubros	Lima	Ica
Mano de obra	168,2	186,8
Insumos	579,3	1.554,1
Maquinaria	45,3	221,6
Cosecha	120,1	200,9
Envase, Transporte y varios	9,5	57,5
Otros (1)	92,3	222,1
Costos directos (C)	1.015,3	2.443,0
Costos indirectos (2)	203,1	488,6
Costo total	1.218,4	2.931,6
RENTABILIDADES (Tecnología: Alta)		
Rendimiento (Kg/Ha)	15.000	40.000
Precio en chacra (US\$/Kg.)	0,19	0,27
Ingreso bruto (US\$)	2.850	10.800
Costo / Ha. (US\$)	1.218,4	2.931,6
Utilidad bruta (B) (US\$)	1.631,6	7.868,4
RELACION BENEFICIO /COSTO		
Tasa (B) / (C)	1,61	3,22
(1) Incluye imprevistos asistencia técnica y leyes sociales (10% de C.)		
(2) Incluye gastos administrativos y gastos financieros (20% de C)		
Tipo de cambio S/. 3.50 x US\$		

Figura 68. Costos de Producción y Rentabilidad del Tomate. Tomado de: La Revista Agraria. Recuperado de: <http://www.larevistaagraria.org/sites/default/files/revista/r-agra23/esta-01.htm>

4.1.5 Recursos Humanos (H)

Según el Instituto Nacional de estadística e Informática INEI, la población estimada del Perú al cierre del año 2015, cuenta con una población total que asciende a 31'151,643 habitantes, de los cuales están constituidos por 15'605,814 varones y 15'545,829 mujeres, la cual se representa en la Figura 69 abajo adjunta.

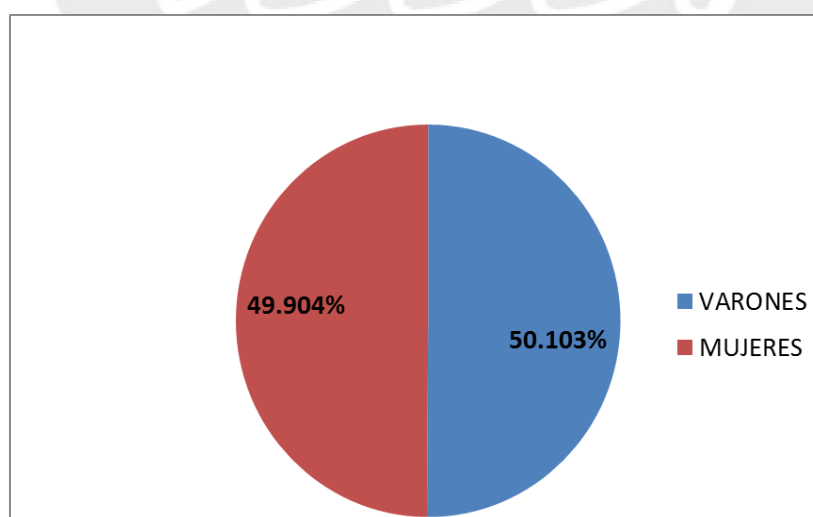


Figura 69. Estimaciones y Proyecciones de Población. Adaptada de: "Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios, 2000 – 2050".

Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Por otro lado la población económicamente activa al 2014 clasificada por zona de residencia rural o urbana, así como por residencia acorde a región natural que se muestran en las Figuras 70 y 71 respectivamente.

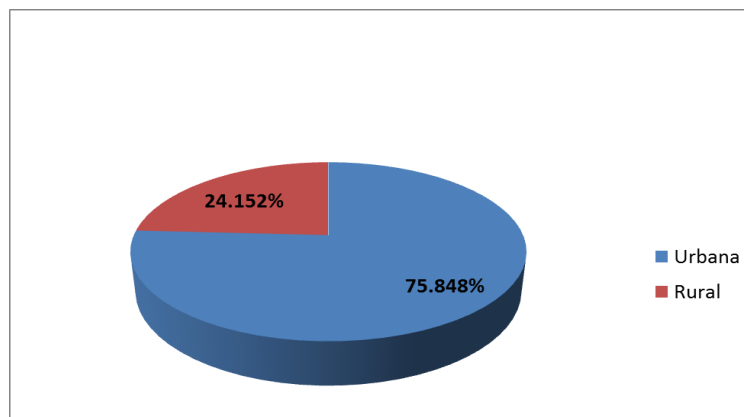


Figura 70. Población Económicamente Activa por Área de Residencia (Miles de personas). Adaptada de: “Población económicamente activa, según ámbito geográfico, 2004 – 2014”. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

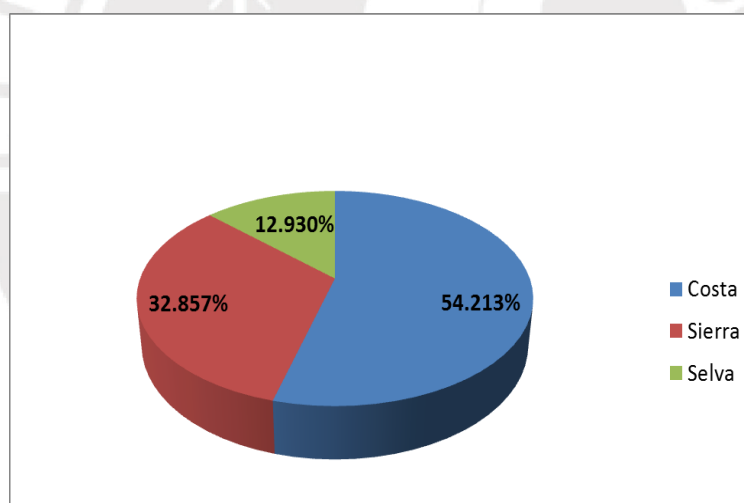


Figura 71. Población Económicamente Activa por Región Natural (Miles de personas). Adaptada de: “Población económicamente activa, según ámbito geográfico, 2004 – 2014”. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En el país, las empresas encargadas de la producción de tomate no cuentan con sistemas de información y comunicación propios que les ayude a gestionar de forma ordenada y rápida información relacionada a su actividades, volumen de ventas y producción,

estadísticas y tendencias del sector, etc. para la toma de decisiones. Por lo general la gestión de información se hace a través de las instituciones representativas de diversos organismos gubernamentales y privados tanto para el comercio exterior y comercio interno. Para la comunicación local y gestión del conocimiento se realizan numerosos eventos nacionales donde informan y comunican las bondades de sus productos como beneficio principal para sus clientes, como también programan diversas capacitaciones puntuales a los agricultores independientes en algunos caso por cuenta propia y en otros auspiciados por algún organismo del gobierno o empresas privadas, relacionados al cultivo de tomate en las diversas regiones del país.

El Ministerio de Agricultura pone a disposición un Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias, el cual brinda información a los usuarios agricultores, donde pueden encontrar : (a) SISAP, que es el Sistema de Abastecimiento y Precios, (b) SISCEX, que es un sistema de comercio exterior, (c) Agro costos, donde se registran los costos de los principales cultivos agrícolas del país, (d) SISAGRI Web, que da información de las variables relacionadas con el cultivo, como suelo, semillas o fertilizantes, (e) AGROHIDROMET, que es un sistema de información meteorológica, (f) SISCA, series históricas de producción agrícola, y (g) SRIS, Sistema de Intenciones de Siembra.

El problema es que la mayoría de los agricultores de tomate son independientes que adolecen en algunos casos de recursos económicos asimismo con poco acceso al Internet y que por ende no pueden consultar ni utilizar ninguna de estas herramientas y por ende no tienen un flujo de información transparente ni oportuna.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En el país el nivel de tecnificación del agro es escaso en algunos procesos debido a que son prácticamente los mismos que usaban las culturas precolombinas, el porcentaje de

superficie agrícola cultivable con relación a la superficie total es bajo y existe sobreuso de la superficie agrícola. Así mismo, el rendimiento agrario presenta bajos índices de producción debido a la escasa tecnología e inversión que es característica de una economía de subsistencia con abundante mano de obra desocupada.

La tecnología agraria es una de las áreas que se promueven en el país, a través del INIA, como el agente sectorial responsable de desarrollar un nuevo enfoque hacia la investigación, la innovación, la extensión y la transferencia de tecnología. El INIA busca ser el proveedor principal de nuevas tecnologías para el desarrollo de cultivos y crianzas oriundos del Perú. Las ofertas de la tecnología que produzca el INIA, están disponibles y al alcance de los productores agrarios en el mercado nacional y eventualmente en el mercado internacional, compitiendo con otros agentes generadores de innovación y modernización de la agricultura.

El INIA ha generado, en forma permanente, tecnologías agrarias de gran importancia para la agricultura nacional. El INIA es el principal obtentor de variedades comerciales y de tecnologías de manejo actualmente en uso que contribuyen en el lento pero sostenido aumento de la producción y productividad de los principales cultivos y crianzas del Perú, a su vez busca promover diversas actividades de innovación tecnológica agrícola para aumentar la productividad y mejorar los niveles de competitividad. Así mismo, tiene a su cargo la investigación y transferencia de tecnología, asistencia técnica y producción de semillas y plántones de alto valor genético.

A continuación en la Figura 72 se muestra que dentro del sector del tomate hasta el año 2011 tuvo dos tecnologías liberadas para dicho producto y para hortalizas en general, siendo la papa el producto con más tecnologías liberadas ese año.

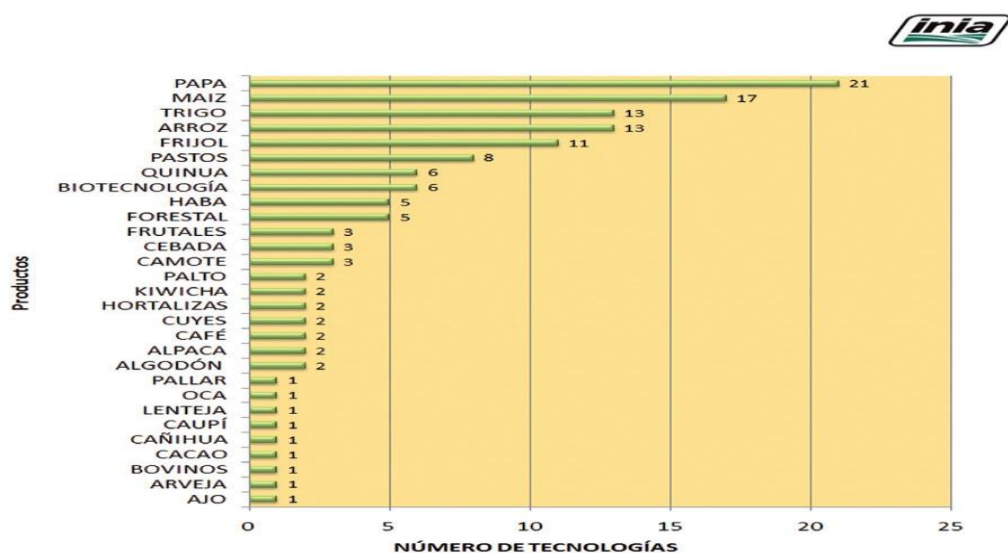


Figura 72. Tecnologías liberadas por producto 1991 -2011. Tomado de “Tecnología introducción, Ministerio de Agricultura y Riego Instituto Nacional de Innovación Agraria”. Recuperado de: <http://www.inia.gob.pe/tecnologias/introduccion-tecnologia>

A continuación se describe en la Figura 73 brevemente el impacto de algunas de las tecnologías (variedades y técnicas de manejo) generadas por el INIA por regiones, las cuales muestran que la inversión en ciencia y tecnología es relativamente alta para alguna regiones del país.

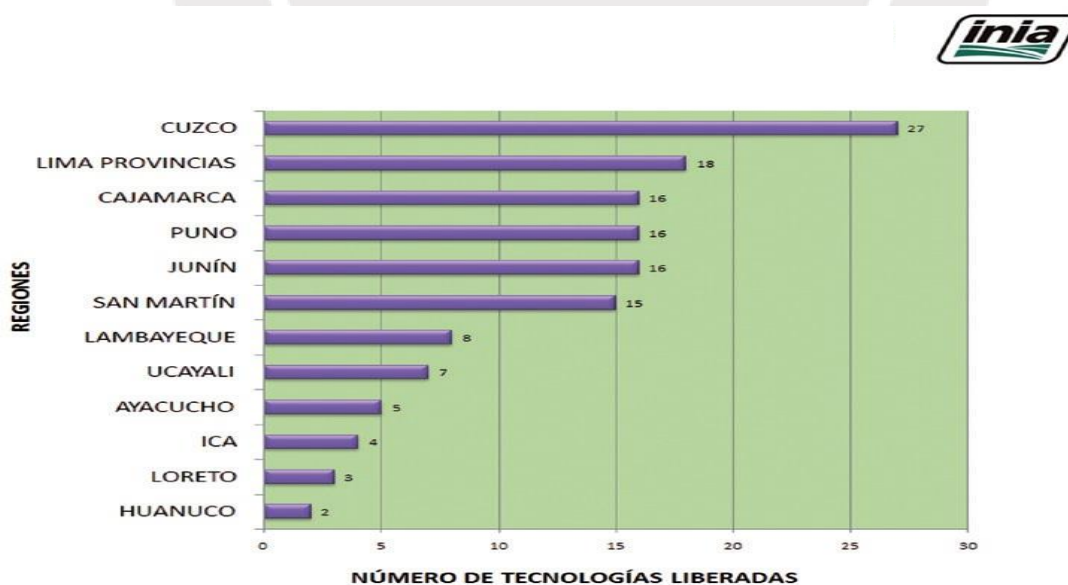


Figura 73. Tecnologías liberadas por regiones 1991 -2011. Tomado de “Tecnología introducción, Ministerio de Agricultura y Riego Instituto Nacional de Innovación Agraria”. Recuperado de: <http://www.inia.gob.pe/tecnologias/introduccion-tecnologia>

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Se realiza el análisis de evaluación de factores internos que están constituidos tanto por las fortalezas y las debilidades que poseen los productores de tomate del Perú, cuyas fortalezas y debilidades que se han identificado en los productores del país, están definidas en la Tabla 26 que se muestra a continuación, cuya valoración resultante es de 1.69, por debajo del promedio, por lo que en resumen dichos productores deben enfocarse en fortalecer sus áreas débiles aprovechando oportunidades de mejora, las cuales servirán de impulso para alcanzar los objetivos trazados en el corto y largo plazo.

Tabla 26

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Producción de tomate todo el año	0.06	4	0.24
2 Clima favorable para el cultivo de tomate	0.05	4	0.20
3 Carretera longitudinal de la costa pavimentada	0.04	3	0.12
4 Relación Beneficio Costo positivo	0.01	3	0.03
5 Demanda de tomate en mercado interno	0.03	4	0.12
Subtotal	0.19		0.71
Debilidades			
1 Falta de represas para el aprovechamiento de agua en la costa norte, centro y sur	0.04	1	0.04
2 Ausencia de valor agregado del tomate	0.14	1	0.14
3 Bajo rendimiento por hectárea	0.15	2	0.30
4 Baja participación en exportaciones de tomate fresco a nivel de sud américa	0.11	1	0.11
5 Semilla producida localmente no se utiliza para cultivo local	0.13	1	0.13
6 Control de plagas del tomate	0.17	1	0.17
7 Ineficiencia de sistemas de gestión de información	0.01	1	0.01
8 Incremento de costos de mano de obra por baja disponibilidad en zonas rurales	0.02	2	0.04
9 Deficiencia en tecnificación agraria	0.04	1	0.04
Subtotal	0.81		0.98
Total	1.00		1.69

Nota. La leyenda de la columna valores queda definida por: 4: Fortaleza mayor; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; y 1: Debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” F.A D’Alessio, 2ª ed., México DF, México: Pearson Educación 2012.

4.3 Conclusiones

Las perspectivas de crecimiento del mercado de tomate son alentadoras en el escenario internacional, en efecto, como primera opción se incentivaría las exportaciones de las semillas de tomate para exportación, también es de interés la industrialización del tomate fresco para generar valor agregado.

Así mismo, se ha identificado que el Perú cuenta con una red vial completamente asfaltada que es la panamericana con una longitud de 2634 km y lo cual ayuda a la distribución del tomate y sus insumos.

La producción del tomate en el país es viable, sectorizándose por temporadas en diferentes regiones de la costa que van alternando sus cosechas a lo largo de todo el año.

Se ha identificado que no se tiene un manejo adecuado de la información de la producción de tomate, así mismo tampoco se manejan sistemas de gestión que centralice dicha información.

La industrialización del tomate está concentrada en algunas empresas transnacionales, existiendo oportunidades para desarrollar dicho sector a las empresas locales y transnacionales.

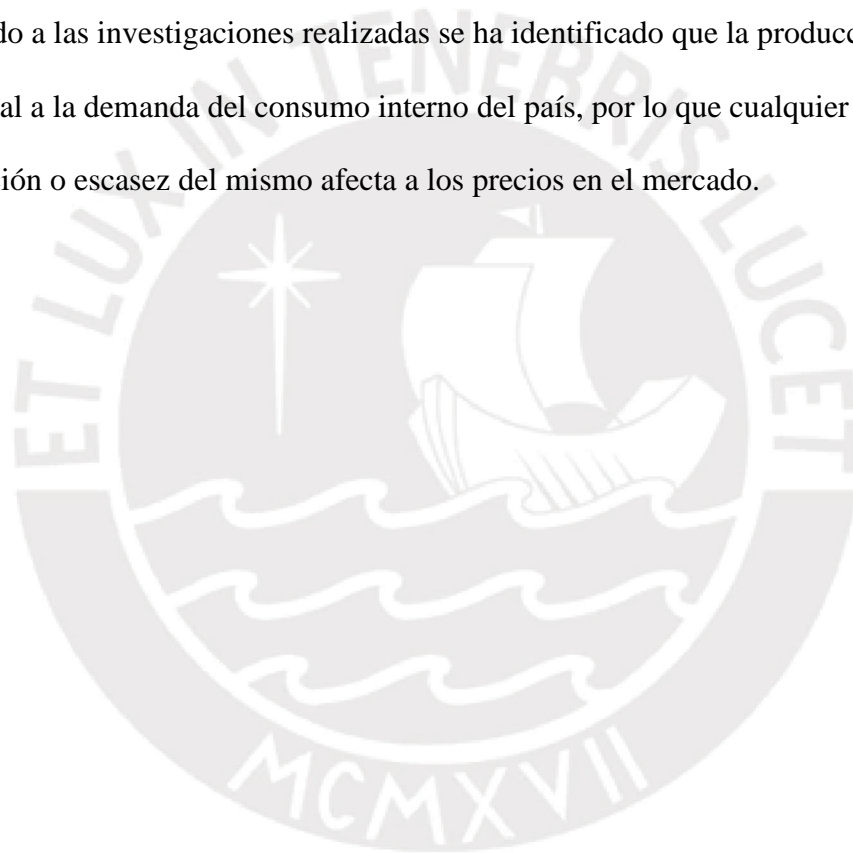
La situación actual de la producción del tomate fresco en Perú, se desarrolla en su gran mayoría por medio de agricultores independientes que no necesariamente tienen afiliación a gremio u cooperativa alguna.

La arañita roja, chinches del tomate, gusanos de tierra, mosca barrenadora, mosca minadora, mosca blanca, mosquilla de los brotes, la polilla y los pulgones constituyen una serie de plagas expansivas que afecta al cultivo del tomate en sus diversas variedades, cuyos daños que originan a las plantas de la herbácea del tomate afectando principalmente a las

hojas de la planta provocando que se desprendan, el cual trae como efecto daños a que los frutos no se desarrollen o tarden en desarrollarse y del mismo modo dañan la calidad de los frutos del tomate, por ende es considerado como un riesgo potencial que requiere contar con un plan para afrontar dichas amenazas de la mejor manera, con el objeto de reducir dichos impactos.

El tomate es un producto que no posee sustituto, lo cual contribuye a que sea un producto necesario para los consumidores internos.

De acuerdo a las investigaciones realizadas se ha identificado que la producción del tomate es igual a la demanda del consumo interno del país, por lo que cualquier sobreproducción o escasez del mismo afecta a los precios en el mercado.



Capítulo V: Intereses del Tomate Perú y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Tomate del Perú

Los intereses fundamentales que se ha definido para el Tomate en el Perú, en la implementación del proyecto se resumen en:

1. Lograr el máximo rendimiento por hectárea y expansión de nuevas zonas de cultivo para producción del tomate, que permita brindar sostenibilidad continua enfocado a maximizar la oferta del tomate a los principales mercados internacionales.
2. Incrementar la participación del mercado del Tomate del Perú y sus derivados tanto en el mercado local como en el mercado internacional utilizando tecnología y buenas prácticas de cultivo que permitan eliminar las amenazas de las plagas y logren desarrollar productos competitivos y de calidad, respaldados con certificaciones internacionales que dinamicen su comercialización y consumo.
3. Promover la generación de empleo en el sector así como capacitar a los actuales productores en selección de semillas, renovación de cultivos de tomate por antigüedad de plantas, mitigación del efecto de las plagas como la Arañita Roja, Comedores de hoja y frutos, Chinche del Tomate, Gusanos de Tierra, y demás riesgos que podrían afectar a las cosechas para mejorar la competitividad.
4. Búsqueda permanente de rentabilidad del negocio del tomate mediante la optimización de costos.

5.2 Potencial del Tomate del Perú

El potencial para el desarrollo del Tomate en el Perú, se analiza desde siete dimensiones o dominios: (a) dominio demográfico, (b) dominio geográfico, (c) dominio

económico, (d) dominio tecnológico-científico, (e) dominio histórico-psicológico-sociológico, (f) dominio organizacional-administrativo, y (g) dominio militar.

Dominio demográfico. Según Casas (2016), el cultivo del tomate emplea de manera directa a los productores y sus familias principalmente ubicados en las zonas de: Lima (Rímac, Chillón, Lurín), La Libertad, Ica, Huaral – Chancay, Barranca, Huacho, Cañete, Arequipa, Lambayeque y Mala, cuya economía dependen también de los ingresos que generan la cadena productiva del tomate. Por otro lado, la migración masiva hacia la capital ha originado una deficiencia en el desarrollo de las zonas rurales y un problema mayor en la economía agrícola (Autoridad Nacional del Agua, 2001).

Dominio geográfico. Según indicado en la Figura 11, la geografía que posee la costa peruana tiene un gran potencial para desarrollo de zonas tomateras, principalmente en las grandes extensiones de la costa del Perú, las principales zonas del cultivo de tomate en el país, como se mencionó anteriormente se encuentran en Lima e Ica, cuya producción se distribuye en consumo interno y exportación.

Dominio económico. Los precios del tomate tienen dependencia del precio internacional del mercado, los cuales son influenciados por los principales productores mundiales tales como China, India, Estados Unidos, Turquía, Egipto entre otros. Como se muestran tanto en la Tabla 20 así como en la Tabla 21 se tienen pocas empresas agroindustriales del tomate que centralizan las exportaciones de tomate preservado y de semillas. Así mismo en la Figura 15, se aprecia un crecimiento de las partidas arancelarias del tomate, especialmente entre los años 2010 al 2014.

Dominio tecnológico - científico. La industria del tomate se encuentra monitoreado principalmente por el MINAGRI y por el INIA, donde los agricultores les falta contar con un mayor apoyo por parte del Estado para incentivar capacitaciones respecto al cultivo del

tomate y tecnificaciones agrarias. Según Casas (2016), se tiene una ineficiencia en la gestión de la información agrícola a pesar de contar con un Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias. Por otro lado, el Perú solo invierte el 0.15 % en ciencia, tecnología e innovación a diferencia de Chile. (Sociedad del Comercio Exterior del Perú, 2014).

Dominio Histórico- psicológico - sociológico. Según FAO (2001), a la fecha el 75 % de la población pobre de los países en desarrollo viven en las zonas rurales y que la agricultura constituye la principal fuerza motriz de la economía rural. Una de las causas principales de la urbanización prematura y de la pobreza en las ciudades es el declive de las zonas rurales.

Dominio organizacional - administrativo. La industria del Tomate, se encuentra fragmentada en lo organizacional y administrativo, ello constituye sin duda serias debilidades que dificultan la competitividad, para ello es necesario iniciar lazos de integración entre los diversos participantes de la cadena productiva del Tomate y fuera de ella, que permitan crear sinergia alineado a los objetivos del Tomate definidos en beneficio de todas las partes involucradas.

Dominio militar. En la actualidad se tiene un notable crecimiento de la delincuencia en el país, siendo esta una debilidad que perjudica la industria del tomate.

5.3 Principios Cardinales del Tomate del Perú

Se analizan cuatro principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2012).

Influencia de terceras partes. Según D'Alessio (2012), este principio hace referencia que ninguna interacción es puramente bilateral, siempre hay un tercero, un cuarto o un quinto

que intervienen directa o indirectamente. De tal forma, dentro de la industria del tomate intervienen organismos gubernamentales como: (a) MINSA, (b) MINAGRI, (c) MINCETUR, (d) MINAM, (e) SENASA, entre otros.

Lazos pasados y presentes. Según D'Alessio (2012), este principio destaca que lo ocurrido en el pasado se proyecta al presente y luego al futuro. Es importante resaltar que las relaciones con Chile en los últimos años han sido productivas teniendo en consideración a lo que se mencionó anteriormente respecto a las exportaciones de tomate fresco las cuales se han incrementado gradualmente a Chile entre los años 2011 al 2015. Asimismo, en los últimos años se han presentado contraposiciones comerciales como lo que indicó Chile que el producto Pisco es originario de Chile. Por otro lado, las relaciones con Bolivia se han visto impactados por la oferta de tomate peruano a mitad de precio dentro del mercado local de Bolivia.

Contrabalance de Intereses. Según la información vista anteriormente las exportaciones del tomate corresponden principalmente a Chile, Brasil, Japón y España, al respecto España y Brasil figuran entre los principales productores del tomate en el mundo ante lo cual existe una contraposición al respecto, lo que permite dar un enfoque de negociaciones abiertas y colaborativas con dichos países.

Conservación de enemigos. Desde esta perspectiva la influencia que se puede manifestar es que se debe mantener la competencia local en el país representado por Lima e Ica, los cuales también producen y exportan tomate a los mercados internacionales. Así mismo, se tienen competencia externa representada en Sudamérica por Argentina y Chile, donde Chile obliga a Perú a mantenerse en un desarrollo tecnológico permanente.

A nivel mundial somos influenciados por China, Holanda y Estados Unidos, etc., quienes desempeñan el liderazgo en producción del tomate para exportación, los cuales

constituyen con volumen y ratios de rendimiento de producción, tienen directa injerencia en los precios internacionales los cuales constituyen nuestros referentes.

5.4 Matriz de Intereses del Tomate del Perú (MIO)

La matriz de intereses del Tomate en el Perú (MIO), empleando los intereses definidos previamente está definida de la siguiente manera como se muestra en la Tabla 27.

Tabla 27.

Matriz de Intereses Organizacionales del Tomate en el Perú (MIO).

Interés del Sector Tomate	Intensidad de Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Crecimiento de la participación del mercado	Productor (Tomate)		
	Procesadores		
	Exportadores		Gobierno locales y Regionales (-)
	Transportistas		
	Clientes		
2. Promover la generación de empleo en el Sector	Productor (Tomate)	MICENTUR	
	Procesadores	MINAGRI	
	Exportadores	Supermercados	
	Transportistas	Distribuidores	
	Clientes		
3. Promover rentabilidad del negocio mediante optimización de costos.	Productor (Tomate)		
	Procesadores		
	Exportadores		
	Transportistas		
4. Incremento de la productividad y competitividad.		Productor (Tomate)	
	MINAGRI	Procesadores	
	MINCETUR	Exportadores	Gobierno locales y Regionales
		Transportistas	

Nota. (-) Intereses opuestos al de la industria.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) que sustentan a la visión de la organización Tomate en el Perú, está constituida principalmente por:

1. Objetivo de Largo Plazo 1: Al 2026 el Tomate del Perú se proyecta a duplicar sus ingresos, producto de las exportaciones y sus derivados, proyectados a US\$ 80'000,000 anuales. Al 2016 sus ingresos anuales por exportaciones son US\$ 40'000,000.
2. Objetivo de Largo Plazo 2: Al 2026 el Tomate del Perú incrementará su rendimiento a 45.7 Tn/Ha, en el 2016 es 36.2 Tn/Ha.
3. Objetivo de Largo Plazo 3: Al 2026 el Tomate del Perú, generará 50,000 empleos directos en la producción del tomate, en el 2016 genera aproximadamente 44,216 empleos directos.
4. Objetivo de Largo Plazo 4: Al 2026 el margen bruto será del 69.62% de los ingresos por ventas, en el 2016 es 56.32%.

5.6 Conclusiones

Los intereses organizacionales son los fines supremos que se deben conseguir si se desea llegar a la visión establecida. En el caso del Tomate del Perú, estos son: (a) El crecimiento de la participación de mercado, (b) el desarrollo de los actores de la cadena productiva, (c) Mejorar la rentabilidad del Tomate del Perú y (d) incrementar la productividad, rendimiento y competitividad del producto.

En base a estos intereses, se establecen los objetivos de largo plazo, los cuales están alineados con la visión y son los pilares que la sostienen. El lograr estos objetivos permitirá que esta visión se concrete, pero para conseguir esto se requiere aplicar las estrategias que se formulan en el próximo capítulo.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Según D'Alessio (2012), el Proceso Estratégico consiste en realizar las actividades que combinen los insumos para producir las estrategias que lleven a la organización partiendo desde la situación del presente orientada hacia la situación proyectada del futuro basado en la visión establecida.

La formulación estratégica tiene como punto final la elección de las estrategias, tema que se desarrollará en este capítulo. Se inicia definiendo las matrices las que se usan para la generación y elección de estrategias del Tomate del Perú, siendo estas: (a) Matriz FODA, (b) Matriz PEYEA, (c) Matriz BCG, (d) Matriz IE y (f) Matriz GE. Posterior a ello se realiza las evaluaciones y análisis que resulta de “la combinación de los recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos” (D'Alessio, 2012, p. 272).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA permite un análisis del entorno, de la competencia, y del entorno que ayudará en gran medida a generar las estrategias en los cuatro cuadrantes generados por las relaciones entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A continuación en la Tabla 28 se listan las estrategias derivadas de esta matriz:

Estrategias FO – Explotar:

FO1 Incrementar la producción de tomate fresco en Piura y Trujillo.

FO2 Integrar a los productores y transportistas.

FO3. Suscribir alianzas con distribuidores en Ecuador.

FO4. Promover el desarrollo de Clústeres en la costa Norte, Centro y Sur.

FO5. Desarrollar tecnologías para incremento de la productividad por hectárea

Estrategias DO – Buscar:

DO1 Invertir en la zonas críticas de la costa del Perú que requieran infraestructura de retención y riego de agua.

DO2 Desarrollar agroindustria del tomate.

DO3. Invertir en innovación y tecnología para elevar el rendimiento del cultivo.

DO4. Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Ecuador.

DO5. Invertir en tecnología para mitigación de plagas.

DO6. Implementar la revisión y evaluación de las entidades del estado involucradas a la exportación de productos agrícolas

DO7. Incrementar la participación de exportación de tomate fresco en el mercado chileno.

DO8. Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Venezuela.

DO9. Desarrollar industria de semilla local.

DO10. Implementar un sistema de información del tomate.

DO11. Implementar planes de capacitación en zonas rurales dedicadas a la agricultura.

Estrategias FA – Confrontar:

FA1. Replicar la tecnología aplicada en países de referencia.

FA2 Integrar y promover la formalización de los productores de tomate.

FA3. Desarrollar nuevos productos.

FA4. Implementar los acuerdos comerciales para incentivar inversión en I+D.

Estrategias DA – Evitar

DA1 Incrementar los recursos económicos para I+D del sector agrícola.

DA2 Desarrollar alianzas con productores de Sudamérica.

DA3 Incentivar la formalización de las empresas del sector.

DA4 Desarrollar alianzas con proveedores de insumos.

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

A través de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) se desarrolla el análisis de los factores determinantes de la fortaleza financiera, de la ventaja competitiva, de la fortaleza de la industria y de la estabilidad del entorno. En la Tabla 29 se muestra el perfil estratégico del sector, donde indica una Postura agresiva, ya que el sector posee una buena fortaleza de la industria (FI) con 2.89 y una aceptable estabilidad del entorno (EE) con -2.63, una buena ventaja competitiva (VC) de -2.78 y muy buena fortaleza financiera (FF) de 3.89. Por ello tomarse en el Perú es una industria atractiva, demostrando que goza de una ventaja competitiva y un entorno estable. En ese sentido, las estrategias deben enfocarse en ofrecer productos con valor agregado, lo que permitirá incrementar la exportación aumentando la producción actual y extendiendo su capacidad instalada. De la misma forma deberá ejecutar una serie de procesos que permitan segmentación de mercados, diversificación conglomerada y diversificación global.

En la Figura 74, se presenta los resultados de los vectores X y Y donde el vector X está compuesto por la sumatoria de la FI + VC totalizando 0.11 y el vector Y compuesto por la sumatoria de EE + FF totalizando 1.26 situando al sector en una postura Agresiva.

Tabla 28

Matriz FODA del Tomate del Perú (MFODA)

		Fortalezas: F		Debilidades: D											
		Análisis Interno		Análisis Externo											
		F1. Producción del Tomate todo el año	F2. Clima favorable para el cultivo de tomate	F3. Carretera longitudinal de la costa pavimentada	F4. Relacion Beneficio Costo positivo	F5. Demanda de tomate en mercado interno	D1. Falta de represas para el aprovechamiento de agua en la costa norte, centro y sur	D2. Ausencia de valor agregado del tomate	D3. Bajo rendimiento por hectárea	D4. Baja participación en exportaciones de tomate fresco a nivel de Sudamérica	D5. Semilla producida localmente no se utiliza en el cultivo naci	D6. Control de plagas del tomate deficiente	D7. Ineficiencia de sistemas de gestión de información	D8. Incremento de costos de mano de obra por baja disponibilidad en zonas rurales	D9. Deficiencia en tecnificación agraria
		Oportunidades: O		Estrategias FO (Explotar)		Estrategias DO (Buscar)									
O1. Nuevos mercados por desastres naturales en países vecinos como el Ecuador		1. Incrementar la producción de tomate fresco en Piura y Trujillo (F1, O1, O2, O4, O5, O6)		10. Invertir en las zonas críticas de la costa del Perú que requieran infraestructura de retención y riego de agua (D1, O1, O2, O4, O6)											
O2. Incremento del 10 % anual del presupuesto del sector agrícola por el nuevo gobierno		2. Integrar a los productores y transportistas (F3, O1, O4, O5, O6)		11. Desarrollar agroindustria del tomate (D2, O1, O2, O3, O4, O5, O6)											
O3. Reversión a la Burocracia ineficiente del Gobierno actual por el ingreso del Nuevo Gobierno		3. Suscribir alianzas con distribuidores en Ecuador (F4, O1)		12. Invertir en innovación y tecnología para elevar el rendimiento del cultivo (D3, D9 O1, O2, O4, O5, O6)											
O4. Incremento del consumo en EEUU por la gastronomía peruana		4. Promover el desarrollo de Clústeres en la costa Norte, Centro y Sur (F4, O2, O3)		13. Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Ecuador (D4, O1)											
O5. Firma del Acuerdo Transpacífico de Cooperación económica		5. Desarrollar tecnologías para incremento de la productividad por hectárea (F4, F5, O4, O5, O6)		14. Invertir en tecnología para mitigación de plagas (D4, D6, O2, O4, O6)											
O6. Incremento de exportaciones por escasez de alimentos en el país de Venezuela				15. Implementar la revisión y evaluación de las entidades del estado involucradas a la exportación de productos agrícolas (D4, D6, D8, D9 O3)											
				16. Incrementar la participación de exportación de tomate fresco en el mercado chileno (D4, D6, O5)											
				17. Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Venezuela (D4, D6, O6)											
				18. Desarrollar industria de semilla local (D5, O2)											
				19. Implementar un sistema de información del tomate (D7, O1, O2, O3, O4, O5, O6)											
				20. Implementar planes de capacitación en zonas rurales dedicadas a la agricultura (D8, O1, O2, O4, O5, O6)											
		Amenazas: A		Estrategias FA (Confrontar)		Estrategias DA (Evitar)									
A1. Cambios climáticos producto del calentamiento global.		6. Replicar la tecnología aplicada en países de referencia (F1, A1, A2)		21. Incrementar los recursos económicos para I+D del sector agrícola (D1, D3, D4, D5, D6, D7, D9, A1, A2, A3)											
A2. Limitaciones en inversión en ciencia, tecnología e innovación		7. Integrar y promover la formalización de los productores de tomate (F1, A4)		22. Desarrollar alianzas con productores de la Sudamérica (D2, D4, A1)											
A3. Informalidad de los productores del tomate y en la cadena productiva		8. Desarrollar nuevos productos (F1, A4)		23. Incentivar la formalización de las empresas del sector (D2, D3, D4, D5, D6, D8, D9, A3)											
A4. Variación de costos de las semillas de tomate		9. Aprovechar los acuerdos comerciales para incentivar inversión en I+D (F2, A2)		24. Desarrollar alianzas con proveedores de insumos (D2, D3, D4, D5, D9, A4)											

Tabla 29

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción del Tomate del Perú (MPEYEA)

Factores Determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Valor
1	Cambios tecnológicos	2
2	Tasa de inflación	3
3	Variabilidad de la demanda	3
4	Rango de precios de los productos competitivos	3
5	Barreras de entrada al mercado	3
6	Rivalidad/ presión competitiva	4
7	Elasticidad de precios de la demanda	3
8	Presión de los precios sustitutos	6
Promedio		-2.63
Factores Determinantes de la fortaleza de la Industria (FI)		Valor
1	Potencial de crecimiento	3
2	Potencial de utilidades	4
3	Estabilidad Financiera	4
4	Conocimiento tecnológico	1
5	Utilización de recursos	3
6	Intensidad de capital	3
7	Facilidad de entrada al mercado	2
8	Productividad/ utilización de la capacidad	3
9	Poder de negociación de los productos	3
Promedio		2.89
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Valor
1	Retorno de la inversión	5
2	Apalancamiento	3
3	Liquidez	5
4	Capital requerido versus capital disponible	4
5	Flujo de caja	4
6	Facilidad de salida del mercado	4
7	Riesgo involucrado en el negocio	4
8	Rotación de inventarios	5
9	Uso de economía de escala y reducción de costos	1
Promedio		3.89
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Valor
1	Participación de mercado	3
2	Calidad del producto	1
3	Ciclo de Vida del producto	5
4	Ciclo de reemplazo del producto	4
5	Lealtad de consumidor	2
6	Utilización de la capacidad de los competidores	1
7	Conocimiento tecnológico	2
8	Integración Vertical	6
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	5
Promedio		-2.78

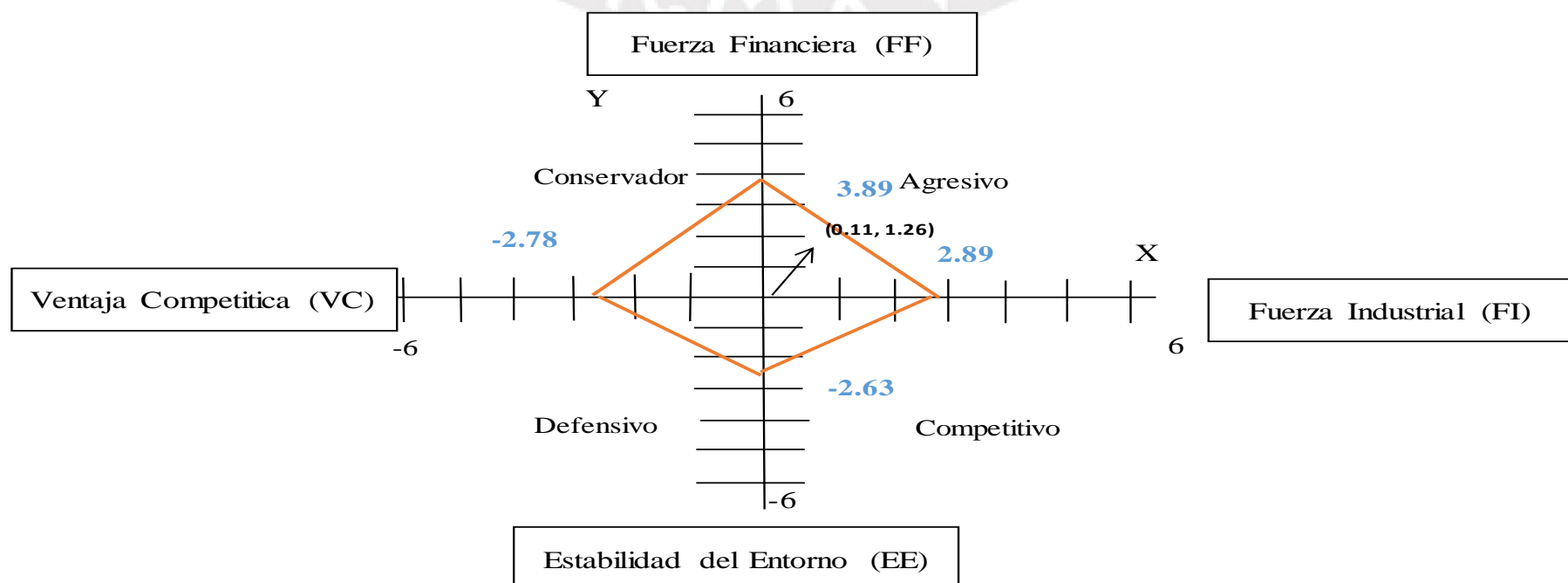


Figura 74. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción – PEYEA

La organización debe explotar su posición agresiva, considerando el análisis de la polígona que cuenta con excelente fortaleza de la industria, aceptable fortaleza financiera, mediana ventaja competitiva, aceptable estabilidad de entorno por lo que debe centrarse en estrategias intensivas como:

1. Desarrollo de capacidad productiva exportable enfocado a incrementar el rendimiento por hectárea en la región que permita el crecimiento del volumen de producción de tomate a futuro de manera sostenible.
2. Desarrollo de mercado para ingresar a nuevos mercados internacionales en los cuales aún no haya exportado, enfocado a apertura de exportaciones en los mercados de Sudamérica.
3. Buscar intervención del gobierno para comprar insumos que minimicen o protejan contra alguna plaga.
4. Adquirir tomate de otras regiones para tener stock ante baja del rendimiento para cumplir con las exportaciones.
5. Capacitar a productores de tomate para mitigar los efectos de plagas.
6. Promover la investigación y conocimiento técnico para prevenir las plagas y sus efectos en las cosechas.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Respecto a la matriz del Boston Consulting Group (MBCG) referida a la exportación de productos del Tomate del Perú, esta permitirá saber la relación entre la participación de mercado respecto a la generación de efectivo del sector, entonces según información presentada anteriormente, el tomate cuenta con diez partidas arancelarias, las cuales las más representativas según el valor FOB acumulado entre los años 2010 al 2015 son las siguientes:

1. Semillas, frutos y esporas, para siembra.: Los demás: Semillas de hortalizas (incluso «silvestres »): De tomates (*Lycopersicum spp.*).
2. Tomates preparados o conservados (excepto en vinagre o en ácido acético).
3. Preparaciones y conservas de pescado; caviar y sus sucedáneos preparados con huevas de pescado.: Pescado entero o en trozos, excepto el pescado picado: Sardinias, sardinelas y espadines: En salsa de tomate.
4. Tomates Frescos o Refrigerados, cabe resaltar que esta partida no es representativa en la industria del tomate referido a exportación del mismo, pero a fines de análisis en las exportaciones de dicho producto se sitúa en el presente documento.

La exportación de productos del tomate entre los años 2010 al 2015 ha tenido un crecimiento importante específicamente entre los años 2012, 2013 y 2014, puesto que el valor FOB acumulado en el año 2012 fue de \$28 millones, mientras que el 2014 tuvo el valor de \$40 millones representado un incremento del 42%.

Así también según lo detallado en el Capítulo 3, las partidas que mantuvieron un crecimiento constante en dicho periodo fueron Tomates Preparados en Conservas y Tomate Fresco.

Mientras que las Semillas de Tomate para la Siembra tuvo un pico en el año 2013 de valor FOB \$18 millones, para luego descender el 2014 a \$14 millones y mantenerse en el rango el año 2015 con \$15 millones de valor FOB.

Entonces dados los antecedentes presentados se procede a la elaboración de la matriz Boston Consulting Group - MBCG tal como se muestra en la Figura 75.

Posición de la participación de mercado relativa en el sector

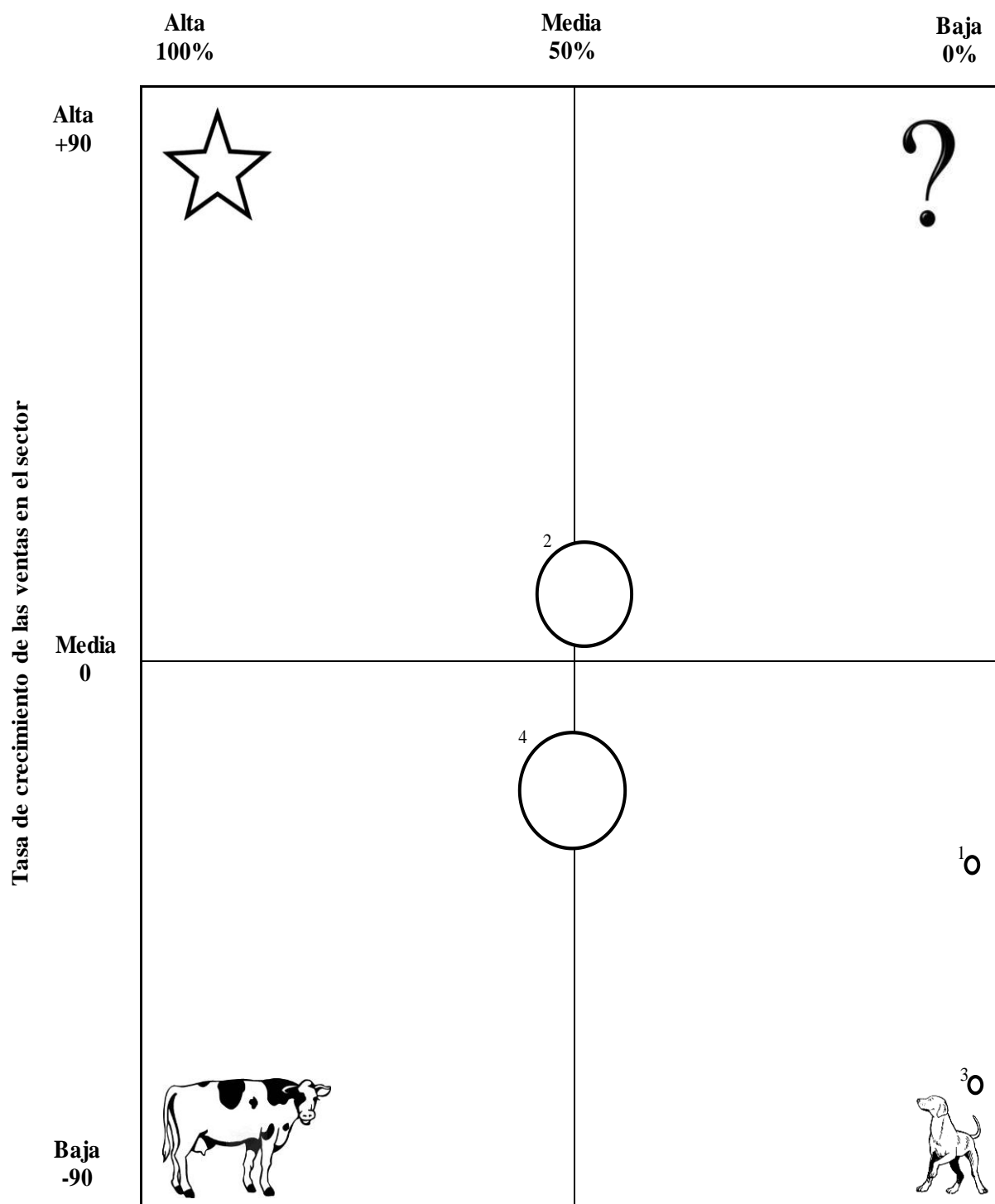


Figura 75. Matriz del Boston Consulting Group para el Sector Agroexportación de Productos del Tomate del Perú.

La Figura 75 se sustenta en la Tabla 30 la cual se presenta a continuación:

Tabla 30

Valor FOB Anualizado de las Principales Partidas Arancelarias del Tomate

Partidas Arancelarias	FOB 2014 (USD)	FOB 2015 (USD)	% de participación año 2015	% de crecimiento (año base 2014)
1 Tomates Frescos o Refrigerados	442,098.04	303,689.62	1	-31
2 Semillas, frutos y esporas, para siembra.: Los demás: Semillas de hortalizas (incluso «silvestres »): De tomates (<i>Lycopersicum spp.</i>)	13,980,302.99	15,145,785.33	48	8
3 Preparaciones y conservas de pescado; caviar y sus sucedáneos preparados con huevas de pescado.: Pescado entero o en trozos, excepto el pescado picado: Sardinas, sardinelas y espadines: En salsa de tomate: Las demás	1,483,549.06	195,831.64	1	-87
4 Tomates preparados o conservados (excepto en vinagre o en ácido acético).: Los demás	21,635,939.53	15,807,387.02	50	-27
Total	37,541,889.62	31,452,693.61	100	

Según lo indicado referente a la Matriz MBCG se plantean las estrategias correspondientes tomando como base lo indicado por D'Alessio (2012), para las Partidas Arancelarias que se sitúan en el cuadrante del perro las cuales son Tomates Frescos o Refrigerados y Preparaciones y Conservas de Pescado en Salsa de Tomate, representan una baja participación en el mercado corresponden estrategias de: (a) liquidación; (b) desinversión, o reducción. Así también para la partida arancelaria de Tomates Preparados o Conservados la cual se ubica entre la zona del cuadrante de la vaca y el perro corresponde el plantear una estrategia defensiva como aventura conjunta. Finalmente para la partida arancelaria de Semillas de Tomate para Siembra que se ubica entre el cuadrante del signo de interrogación y la estrella se plantean estrategias de (a) integración; (b) intensivas; y (c) aventuras conjuntas.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna Externa (MIE) para el Tomate del Perú, resultante que se determina tomando como entradas los valores totales obtenidos en los análisis previos realizados tanto la para la matriz EFE cuyo total resultó 1.54, del mismo modo para la matriz EFI cuyo total resultó 1.69, cuya intersección representada en la Figura 76 anexa se ubica en la celda IX, el cual pertenece a la zona definida como cosechar o desinvertir, donde aplican las estrategias defensivas.

Acorde a las regiones y celdas en la MIE, dicha nominación implica que se deba adoptar estrategias defensivas, que permitan asegurar el desarrollo de plan estratégico para la implantación del Tomate en el Perú a desarrollarse en las diversas regiones productoras de tomate del país.

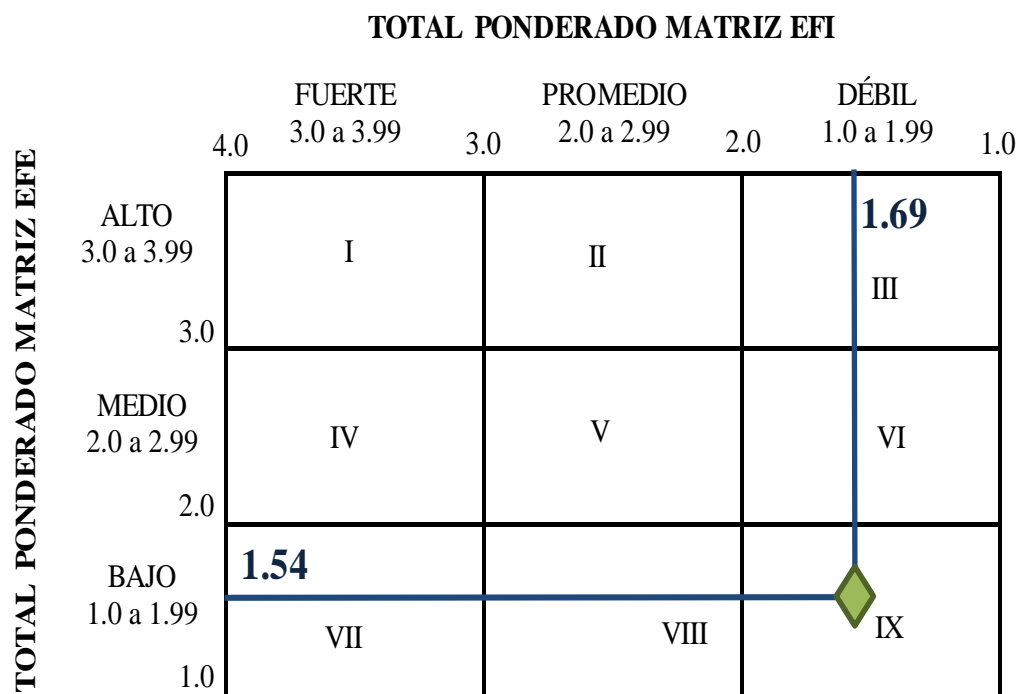


Figura 76. Matriz Interna – Externa del Tomate del Perú. *Modificar gráfica*

Las estrategias que se plantean son:

E3. Suscribir alianzas con distribuidores en Ecuador.

E4. Promover el desarrollo de clústeres en la costa Norte, Centro y Sur.

E9. Implementar los acuerdos comerciales para incentivar inversión en I+D.

E20. Implementar planes de capacitación en zonas rurales dedicadas a la agricultura.

E22. Desarrollar alianzas con productores de la Sudamérica.

E24. Desarrollar alianzas con proveedores de insumos.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para el Tomate del Perú. Esta matriz se soporta en la situación de un negocio en términos de la rapidez o lentitud del crecimiento de mercado y de la fortaleza o debilidad de la posición competitiva de la empresa o de la organización / sector. Una empresa o unidad de negocio puede ser catalogado dentro de los cuatro cuadrantes que se forman con estas dos variables. En este caso, cada cuadrante sugiere alternativas de estrategia en orden de atractivo que pueden ser seleccionadas para cada empresa, unidad de negocio o producto. (D'Alessio, 2012).

En cuanto al tomate del Perú, el mercado local está saturado y la demanda, aunque creciente, es marginal en comparación con el resto del mundo (la población nacional es el 0.4% de la mundial aproximadamente) por lo que se analizará el mercado mundial como comprador del tomate peruano.

En este sentido, el tomate peruano es, a nivel mundial, un jugador muy pequeño frente a los grandes productores y comercializadores como los Estados Unidos, China, Holanda, Francia, Alemania, México, etc. (Figura 8). Incluso en el caso de América del Sur, el Perú

solo sobre sale en la exportación de semillas (por medio de la empresa americana Monsanto), luego tiene posiciones discretas en otros productos agroindustriales derivados del tomate en comparación con el resto de países de la región. Por este motivo, se considera que la posición competitiva del tomate peruano es débil.

En referencia al crecimiento del mercado, en la Figura 4 y Figura 10 se aprecia que existe un crecimiento de la producción y suministro de tomate de aproximadamente 3.6% anual en promedio. Este incremento, para el tomate peruano es una posibilidad de incremento de sus exportaciones de tomate en todas sus variedades que equivale a un crecimiento rápido, al ser la exportación marginal en comparación al resto del mundo.

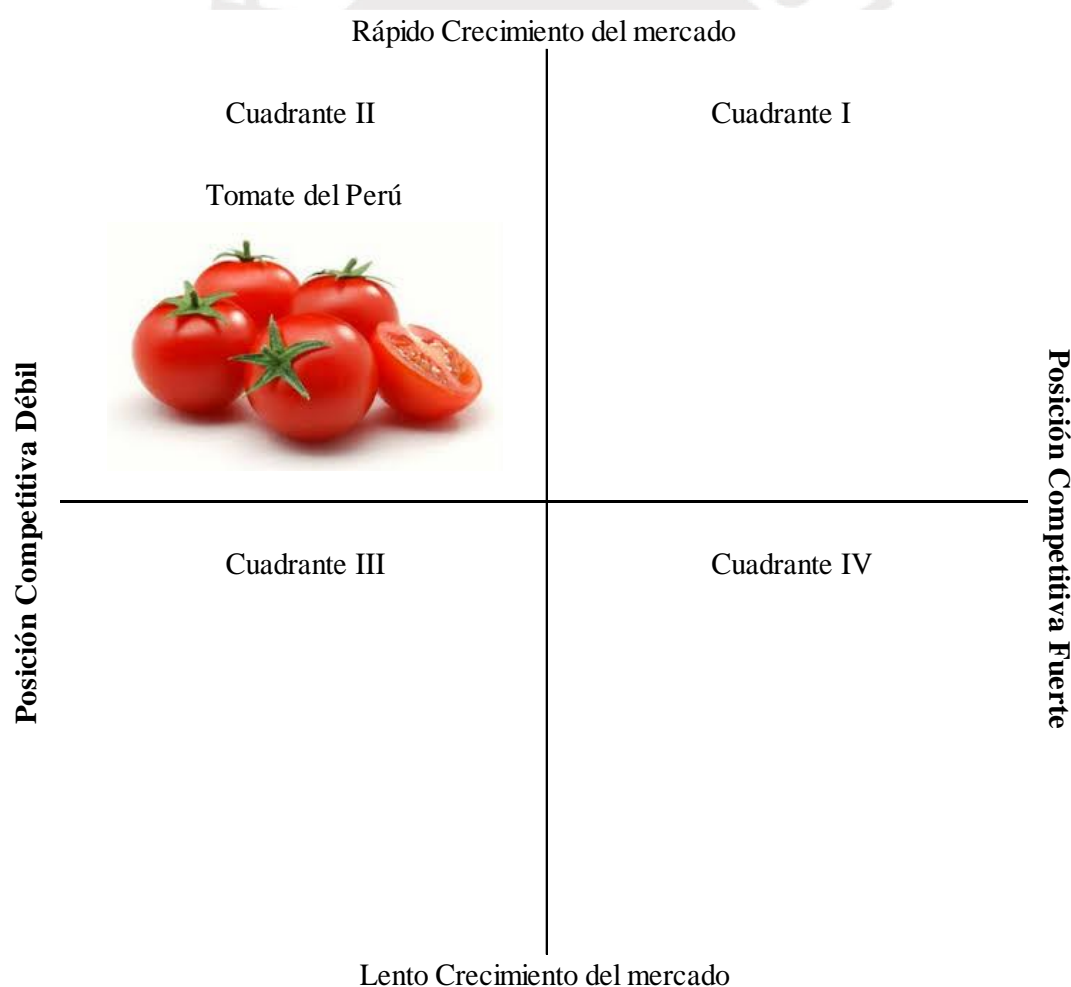


Figura 77. Matriz Gran Estrategia del Tomate del Perú

Esto indica que, al encontrarse en este cuadrante, las estrategias alternativas de: (a), Desarrollo de mercados, (b) Penetración de mercados, (c) Desarrollo de productos, (d), Integración horizontal, (e) Desposeimiento o (f) Liquidación. Las estrategias que apoyan estas estrategias externas alternativas son:

E5. Desarrollar tecnologías para incremento de la productividad por hectárea.

E6. Replicar la tecnología aplicada en países de referencia.

E7. Integrar y promover la formalización de los productores de tomate.

E12. Invertir en innovación y tecnología para elevar el rendimiento del cultivo.

E13. Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Ecuador.

E14. Invertir en tecnología para mitigación de plagas.

E15. Implementar la revisión y evaluación de las entidades del estado involucradas a la exportación de productos agrícolas.

E16. Incrementar la participación de exportación de tomate fresco en el mercado chileno.

E17. Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Venezuela

E19. Implementar un sistema de información del tomate.

E20. Implementar planes de capacitación en zonas rurales dedicadas a la agricultura.

E21. Incrementar los recursos económicos para I+D del sector agrícola.

E23. Incentivar la formalización de las empresas del sector.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En esta matriz, se reúnen todas las estrategias elaboradas en las cinco matrices anteriores (FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE). De esta forma, esta matriz permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas. En esta matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición, e incluso otras que por algún motivo se consideren pertinentes.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En esta etapa, las estrategias específicas seleccionadas serán evaluadas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, la cual se confronta con cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para ello, se consideran los pesos de cada uno de los factores internos y externos de las matrices EFE y EFI, y se asignan a cada estrategia un valor del 1 al 4, que indica el grado relativo de atracción de cada estrategia con respecto a cada factor. (D'Alessio, 2012).

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Matriz de Rumelt, las estrategias retenidas son sometidas a la llamada Prueba de Estrategias, la cual confronta cada una de ellas con cuatro criterios de evaluación: (a) Consistencia; (b) Consonancia; (c) Ventaja; y (d) Factibilidad.

Según la matriz, se tienen 13 estrategias retenidas que cumplen con los criterios establecidos con Rumelt y sí pueden ser implementadas.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Esta matriz intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia y sean buenas para los fines utilitarios. En al siguiente Tabla 34 se muestra el análisis de las estrategias a la luz de los conceptos antes mencionado.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de realizar la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico, se indican las estrategias que resultaron retenidas y las estrategias de contingencia que quedarán para su realización futura de ser necesaria.

Estrategias Retenidas

- E4. Promover el desarrollo de clústeres en la costa Norte, Centro y Sur.
- E5. Desarrollar tecnologías para incremento de la productividad por hectárea.
- E9. Implementar los acuerdos comerciales para incentivar inversión en I+D.
- E10. Invertir en las zonas críticas de la costa del Perú que requieran infraestructura de retención y riego de agua.
- E12. Invertir en innovación y tecnología para elevar el rendimiento del cultivo.
- E13. Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Ecuador.
- E14. Invertir en tecnología para mitigación de plagas.
- E16. Incrementar la participación de exportación de tomate fresco en el mercado chileno.
- E17. Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Venezuela.
- E18. Desarrollar industria de semilla local.
- E20. Implementar planes de capacitación en zonas rurales dedicadas a la agricultura.
- E21. Incrementar los recursos económicos para I+D del sector agrícola.
- E24. Desarrollar alianzas con proveedores de insumos

Estrategias de Contingencia

- E1. Incrementar la producción de tomate fresco en Piura y Trujillo.
- E3. Suscribir alianzas con distribuidores en Ecuador
- E6. Replicar la tecnología aplicada en países de referencia.
- E7. Integrar y promover la formalización de los productores de tomate.
- E8. Desarrollar nuevos productos.
- E11. Desarrollar agroindustria del tomate.
- E15. Implementar la revisión y evaluación de las entidades del estado involucradas a la exportación de productos agrícolas.
- E19. Implementar un sistema de información del tomate.
- E22. Desarrollar alianzas con productores de la Sudamérica.
- E23. Incentivar la formalización de las empresas del sector.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

El análisis de la matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo para Tomate de Perú, tiene por finalidad analizar la forma como contribuyen las estrategias retenidas definidas a alcanzar los objetivos a largo plazo, la cual se describe en la Tabla 35.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En esta matriz consideraremos a los competidores directos del Tomate de Perú, según lo que se ha definido en los capítulos anteriores. Esta matriz nos ayudará a evaluar qué harán los competidores cuando se inicie el proceso de implementación de cada estrategia escogida.

Tabla 31

Matriz de Decisión (MDE)

N°	ESTRATEGIA	TIPO	MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	TOTAL
1	Incrementar la producción de tomate fresco en Piura y Trujillo	Estrategia Interna	X					1
2	Integrar a los productores y transportistas	Integración Vertical hacia adelante	X	X	X			3
3	Suscribir alianzas con distribuidores en Ecuador	Alianza estratégica	X			X		2
4	Promover el desarrollo de clústeres en la costa Norte, Centro y Sur.	Integración Vertical hacia adelante y hacia atrás	X	X	X	X		4
5	Desarrollar tecnologías para incremento de la productividad por hectárea	Estrategia Interna	X	X			X	3
6	Replicar la tecnología aplicada en países de referencia	Estrategia Interna	X				X	2
7	Integrar y promover la formalización de los productores de tomate	Estrategia Interna	X				X	2
8	Desarrollar nuevos productos	Diversificación concéntrica	X	X				2
9	Implementar los acuerdos comerciales para incentivar inversión en I+D	Alianza estratégica	X	X		X		3
10	Invertir en la zonas críticas de la costa del Perú que requieran infraestructura de retención y riego de agua	Integración Vertical hacia atrás	X	X	X			3
11	Desarrollar agroindustria del tomate	Diversificación concéntrica	X	X				2
12	Invertir en innovación y tecnología para elevar el rendimiento del cultivo	Estrategia Interna	X	X			X	3
13	Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Ecuador	Desarrollo de Mercado	X		X		X	3
14	Invertir en tecnología para mitigación de plagas	Estrategia Interna	X	X			X	3
15	Implementar la revisión y evaluación de las entidades del estado involucradas a la exportación de productos agrícolas	Estrategia Interna	X				X	2
16	Incrementar la participación de exportación de tomate fresco en el mercado chileno	Penetración en el Mercado	X	X	X		X	4
17	Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Venezuela	Desarrollo de Mercado	X	X	X		X	4
18	Desarrollar industria de semilla local	Integración Vertical hacia atrás	X	X	X			3
19	Implementar un sistema de información del tomate	Estrategia Interna	X				X	2
20	Implementar planes de capacitación en zonas rurales dedicadas a la agricultura	Estrategia Interna	X			X	X	3
21	Incrementar los recursos económicos para I+D del sector agrícola	Estrategia Interna	X	X			X	3
22	Desarrollar alianzas con productores de la Sudamérica	Alianza estratégica	X			X		2
23	Incentivar la formalización de las empresas del sector	Estrategia Interna	X				X	2
24	Desarrollar alianzas con proveedores de insumos	Integración Vertical hacia atrás	X	X	X	X		4

Tabla 32

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

		2. Integrar a los productores y transportistas		4. Promover el desarrollo de Clústeres en la costa Norte, Centro y Sur.		5. Desarrollar tecnologías para incremento de la productividad por hectárea		9. Aprovechar los acuerdos comerciales para incentivar inversión en I+D		10. Invertir en la zonas críticas de la costa del Perú que requieran infraestructura de retención y riego de agua		12. Invertir en innovación y tecnología para elevar el rendimiento del cultivo		13. Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Ecuador		14. Invertir en tecnología para mitigación de plagas		16. Incrementar la participación de exportación de tomate fresco en el mercado chileno		17. Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Venezuela		18. Desarrollar industria de semilla local		20. Implementar planes de capacitación en zonas rurales dedicadas a la agricultura		21. Incrementar los recursos económicos para I+D del sector agrícola		24. Desarrollar alianzas con proveedores de insumos	
FACTORES CRITICOS	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
OPORTUNIDADES																													
O1. Nuevos mercados por desastres naturales en países vecinos como el Ecuador	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20
O2. Incremento del 10 % anual del presupuesto del sector agrícola por el nuevo gobierno	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
O3. Reversión a la Burocracia ineficiente del Gobierno actual por el ingreso del Nuevo Gobierno	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
O4. Incremento del consumo en EEUU por la gastronomía peruana	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20
O5. Firma del Acuerdo Transpacífico de Cooperación económica	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
O6. Incremento de exportaciones por escasez de alimentos en el país de Venezuela	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
AMENAZAS																													
A1. Cambios climáticos producto del calentamiento global.	0.13	1	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52	2	0.26
A2. Limitaciones en inversión en ciencia, tecnología e innovación	0.13	1	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
A3. Informalidad de los productores del tomate y en la cadena productiva	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60
A4. Variación de costos de las semillas de tomate	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60	2	0.30	2	0.30	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60
FORTALEZAS																													
F1. Producción del Tomate todo el año	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24
F2. Clima favorable para el cultivo de tomate	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20
F3. Carretera longitudinal de la Costa pavimentada	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	4	0.16	1	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	1	0.04	2	0.08	4	0.16
F4. Relación Beneficio Costo positivo	0.01	3	0.03	3	0.03	4	0.04	4	0.04	4	0.04	3	0.03	4	0.04	3	0.03	4	0.04	4	0.04	4	0.04	3	0.03	4	0.04	4	0.04
F5. Demanda de tomate en mercado interno	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	2	0.06	4	0.12	4	0.12	1	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	4	0.12
DEBILIDADES																													
D1. Falta de represas para el aprovechamiento de agua en la costa, norte, centro y sur.	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	4	0.16
D2. Ausencia de valor agregado del tomate	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56	3	0.42	2	0.28	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	3	0.42	4	0.56
D3. Bajo rendimiento por hectárea	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45
D4. Baja participación en exportaciones de tomate fresco a nivel de Sudamérica	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
D5. Semilla producida localmente no se utiliza en el cultivo nacional	0.13	1	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52	2	0.26	2	0.26	4	0.52	1	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
D6. Control de plagas del tomate deficiente	0.17	1	0.17	4	0.68	4	0.68	4	0.68	1	0.17	4	0.68	4	0.68	4	0.68	4	0.68	4	0.68	2	0.34	4	0.68	4	0.68	2	0.34
D7. Ineficiencia de sistemas de gestión de información	0.01	1	0.01	4	0.04	2	0.02	3	0.03	3	0.03	3	0.03	3	0.03	3	0.03	3	0.03	3	0.03	1	0.01	3	0.03	3	0.03	2	0.02
D8. Incremento de costos de mano de obra por baja disponibilidad en zonas rurales	0.02	2	0.04	4	0.08	3	0.06	2	0.04	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	4	0.08	4	0.08	2	0.04	1	0.02
D9. Deficiencia en tecnificación agraria	0.04	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08
TOTAL	2.00		4.46		7.47		7.24		7.25		5.58		7.05		7.12		6.86		7.21		7.21		7.12		7.03		7.47		6.83

Tabla 33

Matriz de Rumelt del Tomate del Perú

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E4. Promover el desarrollo de Clústeres en la costa Norte, Centro y Sur	Si	Si	Si	Si	Si
E5. Desarrollar tecnologías para incremento de la productividad por hectárea	Si	Si	Si	Si	Si
E9. Implementar los acuerdos comerciales para incentivar inversión en I+D	Si	Si	Si	Si	Si
E10. Invertir en la zonas críticas de la costa del Perú que requieran infraestructura de retención y riego de agua	Si	Si	Si	Si	Si
E12. Invertir en innovación y tecnología para elevar el rendimiento del cultivo	Si	Si	Si	Si	Si
E13. Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Ecuador	Si	Si	Si	Si	Si
E14. Invertir en tecnología para mitigación de plagas	Si	Si	Si	Si	Si
E16. Incrementar la participación de exportación de tomate fresco en el mercado chileno	Si	Si	Si	Si	Si
E17. Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Venezuela	Si	Si	Si	Si	Si
E18. Desarrollar industria de semilla local	Si	Si	Si	Si	Si
E20. Implementar planes de capacitación en zonas rurales dedicadas a la agricultura	Si	Si	Si	Si	Si
E21. Incrementar los recursos económicos para I+D del sector agrícola	Si	Si	Si	Si	Si
E24. Desarrollar alianzas con proveedores de insumos	Si	Si	Si	Si	Si

Tabla 34

Matriz de Ética para el Tomate del Perú.

Tomate del Perú	E4.Promover el desarrollo de Clústeres en la costa Norte, Centro y Sur	E5.Desarrollar tecnologías para incremento de la productividad por hectárea	E9.Implementar los acuerdos comerciales para incentivar inversión en I+D	E10. Invertir en la zonas críticas de la costa del Perú que requieran infraestructura de retención y riego de agua	E12. Invertir en innovación y tecnología para elevar el rendimiento del cultivo	E13. Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Ecuador	E14. Invertir en tecnología para mitigación de plagas	E16.Incrementar la participación de exportación de tomate fresco en el mercado chileno	E17. Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Venezuela	E18. Desarrollar industria de semilla local	E20. Implementar planes de capacitación en zonas rurales dedicadas a la agricultura	E21. Incrementar los recursos económicos para I+D del sector agrícola	E24. Desarrollar alianzas con proveedores de insumos
Derechos													
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	N	P	P	N
Impacto en el derecho de la propiedad	N	P	N	N	P	P	P	P	P	P	N	N	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	P	N	N	P	N	N	N	N	N	P	N	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	N	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	N	N	N	N	N	P	N	N	N	P	N	N
Impacto en el derecho al debido procesos	N	N	N	N	N	P	N	P	P	N	N	N	N
Justicia													
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	N	J	J	J	J	J	N	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo													
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Criterios de calificación de matriz: (a) Derechos: P Promueve, N Neutral, y V Viola; (b) Justicia: J Justo, N Neutro, e I Injusto; y (c) Utilitarismo: E Excelente, N Neutro, y P Perjudicia

Tabla 35

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.

Estrategias Retenidas	Objetivos de Largo Plazo			
	Objetivo de Largo Plazo 1: Al 2026 el Tomate del Perú se proyecta a duplicar sus ingresos, producto de las exportaciones y sus derivados, proyectados a US\$ 80'000,000 anuales. Al 2016 sus ingresos anuales por exportaciones son US\$.40'000,000	Objetivo de Largo Plazo 2: Al 2026 el Tomate del Perú incrementará su rendimiento a 45.7 Tn/Ha, en el 2016 es 36.2 Tn/Ha.	Objetivo de Largo Plazo 3: Al 2026 el Tomate del Perú, generará 50,000 empleos directos en la producción del tomate, en el 2016 genera aproximadamente 44,216 empleos directos.	Objetivo de Largo Plazo 4: Al 2026 el margen bruto será del 69.62% de los ingresos por ventas, en el 2016 es 56.32%.
E4. Promover el desarrollo de Clústeres en la costa Norte, Centro y Sur	X		X	X
E5. Desarrollar tecnologías para incremento de la productividad por hectárea	X	X		X
E9. Implementar los acuerdos comerciales para incentivar inversión en I+D	X	X		X
E10. Invertir en la zonas críticas de la costa del Perú que requieran infraestructura de retención y riego de agua	X	X		X
E12. Invertir en innovación y tecnología para elevar el rendimiento del cultivo	X	X		X
E13. Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Ecuador	X		X	X
E14. Invertir en tecnología para mitigación de plagas	X	X		X
E16. Incrementar la participación de exportación de tomate fresco en el mercado chileno	X		X	X
E17. Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Venezuela	X		X	X
E18. Desarrollar industria de semilla local	X		X	X
E20. Implementar planes de capacitación en zonas rurales dedicadas a la agricultura	X	X	X	X
E21. Incrementar los recursos económicos para I+D del sector agrícola	X	X		X
E24. Desarrollar alianzas con proveedores de insumos	X	X		X

Tabla 36

Matriz de Estrategias VS. Posibilidades de los Competidores

Posibilidades Competitivas Estrategias Retenidas	Chile	Argentina
E4. Promover el desarrollo de clústeres en la costa Norte, Centro y Sur	Fortalecimiento de su clúster actual.	Imitación de desarrollo de clúster.
E5. Desarrollar tecnologías para incremento de la productividad por hectárea	Implementar alternativas que permitan maximizar la productividad por hectárea, debido a limitaciones territoriales.	Probabilidad de imitación de estrategia
E9. Implementar los acuerdos comerciales para incentivar inversión en I+D		
E10. Invertir en la zonas críticas de la costa del Perú que requieran infraestructura de retención y riego de agua		
E12. Invertir en innovación y tecnología para elevar el rendimiento del cultivo		
E13. Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Ecuador	Aplicar penetración de mercado y fortalecer publicidad para no perder cuota de mercado.	Aplicar penetración de mercado y fortalecer publicidad para no perder cuota de mercado.
E14. Invertir en tecnología para mitigación de plagas		
E16. Incrementar la participación de exportación de tomate fresco en el mercado chileno	Impedir mediante posibles barreras de entrada en ingreso del producto peruano.	
E17. Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Venezuela		
E18. Desarrollar industria de semilla local	Implementará programa de desarrollo de industria de semilla.	Implementará programa de desarrollo de industria de semilla.
E20. Implementar planes de capacitación en zonas rurales dedicadas a la agricultura		
E21. Incrementar los recursos económicos para I+D del sector agrícola		
E24. Desarrollar alianzas con proveedores de insumos	Revisión de sus alianzas en base a evaluación respecto a sus competidores.	Revisión de sus alianzas en base a evaluación respecto a sus competidores.

6.13 Conclusiones

Acorde al análisis desarrollado en la visión de Tomateros del Perú proyectada al 2026, como primer punto de partida se identifican 24 estrategias que se originan producto del análisis entre la combinación del análisis interno y externo que se resumen en la matriz FODA, las cuales fueron evaluadas haciendo uso de herramientas complementarias tales como: a) MPEYEA; (b) MBCG; (c) MIE; y (d) MGE. El resultante de la evaluación de dichas matrices se analiza en la matriz de decisión estratégica MDE, donde se concluye que de las 24 estrategias inicialmente identificadas se descartan 11 y sólo se mantienen para los análisis posteriores 13 estrategias seleccionadas en esta primera fase evaluativa.

Estas estrategias retenidas están orientadas a mejorar las capacidades del cultivo y producción del tomate y a fomentar la inversión privada en productos agroindustriales derivados del tomate en el corto plazo. Este enfoque dual de la formulación de las estrategias permitirá conseguir los objetivos planteados y a la vez llegar a completar la visión establecida.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En esta etapa se pone en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se ejecutan las estrategias retenidas para la organización.

La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados. (D'Alessio, 2012).

La implementación requiere de cuatro elementos clave:

- Objetivos de Corto Plazo.
- Políticas.
- Recursos.
- Estructura Organizacional.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2012), los objetivos de corto plazo (OCP's) son importantes porque (a) constituyen la base para asignar recursos en las organizaciones, (b) se enfocan en el rendimiento, el esfuerzo, la persistencia y la atención, (c) motivan el desarrollo de estrategias, (d) son mecanismos de evaluación de gerentes y funcionarios, (e) funcionan como medios para monitorear el progreso de los objetivos de largo plazo (OLP's), (f) son instrumentos para establecer las prioridades de las organizaciones y (g) permiten que el proceso estratégico se retroalimente continuamente.

A continuación se establecen los OCP's considerando los OLP's ya identificados en la Tabla 37.

Tabla 37

Objetivos de Corto Plazo para Tomate del Perú

OBJETIVOS DE LARGO PLAZO (OLP's)		OBJETIVOS DE CORTO PLAZO (OCP's)	
OLP 1	Objetivo de Largo Plazo 1: Al 2026 el Tomate del Perú se proyecta a duplicar sus ingresos, producto de las exportaciones y sus derivados, proyectados a US\$ 80'000,000 anuales. Al 2016 sus ingresos anuales por exportaciones son US\$ 40'000,000	OCP 1.1	Al 2019 lograr obtener una facturación producto de las exportaciones del tomate del Perú en todas sus variedades US\$ 52'000,000.
		OCP 1.2	Al 2019 realizar como mínimo 3 investigaciones por año destinadas al control de plagas con el fin de elevar las exportaciones de tomate fresco
		OCP 1.3	AL 2022 lograr obtener una facturación producto de las exportaciones de tomate del Perú en todas sus variedades de US\$ 64'000,000
		OCP 1.4	Al 2025 lograr obtener una facturación producto de las exportaciones del tomate del Perú en todas sus variedades US\$ 76'000,000
OLP 2	Objetivo de Largo Plazo 2: Al 2026 el Tomate del Perú incrementará su rendimiento a 45.7 Tn/Ha, en el 2016 es de 36.2 Tn/Ha.	OCP 2.1	AL 2017 participar todos los años en mínimo 2 ferias internacionales para estar en la vanguardia con las últimas tendencias tecnológicas y productivas de tomate
		OCP 2.2	Al 2018 incrementar el presupuesto de Innovación y Desarrollo a 15% anual.
		OCP 2.3	Al 2019 incrementar el rendimiento por hectárea del tomate del Perú a 39 Tn/Ha.
		OCP 2.4	Al 2019 realizar 3 talleres anuales como mínimo de capacitación en mejoramiento de cultivos de tomate fresco para un mejor rendimiento de la tierra
		OCP 2.5	Al 2019 realizar como mínimo 5 reuniones de benchmarking y transferencia de conocimientos de producción de tomate con socios comerciales del extranjero
		OCP 2.6	Al 2022 incrementar el rendimiento por hectárea del tomate del Perú a 42 Tn/Ha.
		OCP 2.7	Al 2025 incrementar el rendimiento por hectárea del tomate del Perú a 45 Tn/Ha.
OLP 3	Objetivo de Largo Plazo 3: Al 2026 el Tomate del Perú, generará 50,000 empleos directos en la producción del tomate, en el 2016 genera aproximadamente 44,216 empleos directos.	OCP 3.1	A partir del 2017 capacitar a 2000 personas enfocado al cultivo y cosecha del tomate cada 3 años.
		OCP 3.2	Al 2019 lograr generación de 46,000 empleos directos en el cultivo del Tomate del Perú.
		OCP 3.3	Al 2022 lograr generación de 47,800 empleos directos en el cultivo del Tomate del Perú.
		OCP 3.4	Al 2025 lograr generación de 49,600 empleos directos en el cultivo del Tomate del Perú.
OLP 4	Objetivo de Largo Plazo 4: Al 2026 el margen bruto será del 69.62% de los ingresos por ventas, en el 2016 es 56.32%.	OCP 4.1	Participar todos los años en mínimo 2 ferias internacionales para estar en la vanguardia con las últimas tendencias tecnológicas y productivas de semillas de tomate
		OCP 4.2	Para el 2018 alcanzar el margen bruto generado por venta de tomates del Perú del 60%.
		OCP 4.3	Para el 2021 alcanzar el margen bruto generado por venta de tomates del Perú del 64%.
		OCP 4.4	Para el 2024 alcanzar el margen bruto generado por venta de tomates del Perú del 69%.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para D'Alessio (2012), los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de recursos permita la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP.

Para efectos del proceso estratégico, estos pueden definirse tomando en consideración las 7M (Materiales, Mano de Obra, Maquinarias, Métodos, Medio ambiente, Mentalidad y Moneda).

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que demarcan la fase de la implementación de cada estrategia, se incluyen las directrices, reglas, entre otros que permiten apoyar el logro de los objetivos instaurando los límites del accionar correcto para la organización (D'Alessio, 2012).

7.4 Estructura del Tomate de Perú

Se ha identificado que los participantes en el sector del Tomate en el Perú tienen distintos intereses y no existe una estructura organizacional que ayude con la producción y comercialización de cada uno de ellos, por tanto se busca poder enmarcarlos en un contexto que permita tomar decisiones que sean favorables para todos los miembros de la cadena productiva.

Por ello, para la implementación del presente plan estratégico se plantea la formación de una Asociación Nacional del Tomate, la cual coordinará y supervisará las actividades entre todos los actores, brindando información transparente que motive la cohesión entre productores, intermediarios y comercializadores. En este caso le corresponde el liderazgo a esta Asociación, la cual tiene sub-asociaciones por región, pero que se ven como un todo

porque lo que se pretende es la unificación de la industria y que entre sus principales funciones serían:

- Fomentar nuevos mercados y nuevos productos potenciales del tomate y sus derivados.
- Velar por la calidad y cantidad adecuada de la producción del sector.
- Fomentar el uso de tecnología e innovación en el sector.
- Controlar el cumplimiento de las políticas y acuerdos que favorezcan al sector.

Así mismo, se han considerado entes privados y públicos de apoyo, como PROMPERÚ, MINAGRI y ADEX, entre otros que se muestran en la Figura 78.

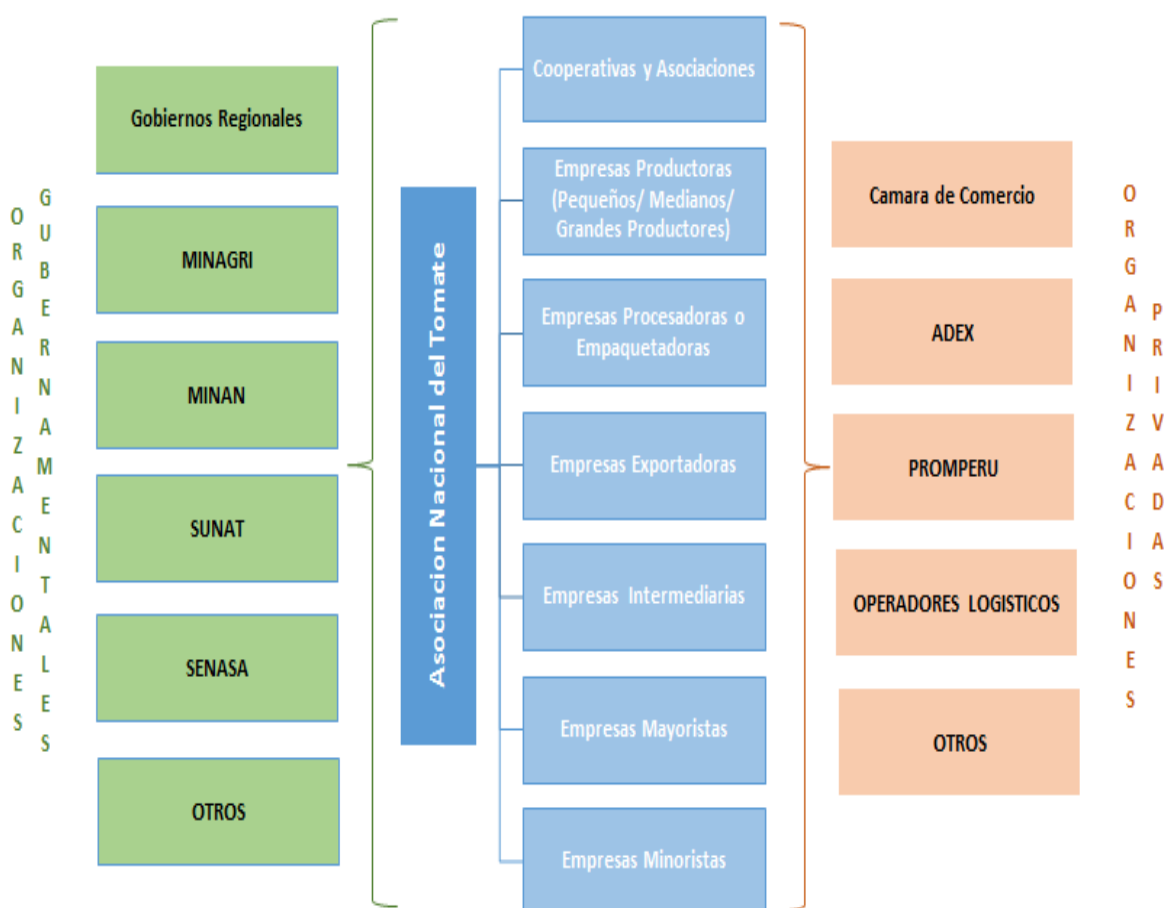


Figura 78. Estructura Organizacional Propuesta del Tomate

Tabla 38

Matriz de Recursos para OCP

OBJETIVOS DE LARGO PLAZO (OLP's)		OBJETIVOS DE CORTO PLAZO (OCP's)	RECURSOS	
OLP 1	Objetivo de Largo Plazo 1: Al 2026 el Tomate del Perú se proyecta a duplicar sus ingresos, producto de las exportaciones y sus derivados, proyectados a US\$ 80'000,000 anuales. Al 2016 sus ingresos anuales por exportaciones son US\$ 40'000,000	OCP 1.1	Al 2019 lograr obtener una facturación producto de las exportaciones del tomate del Perú en todas sus variedades US\$ 52'000,000.	Materiales, mano de obra, maquinaria, métodos, medio ambiente, moneda y mentalidad.
		OCP 1.2	Al 2019 realizar como mínimo 3 investigaciones por año destinadas al control de plagas con el fin de elevar las exportaciones de tomate fresco	Materiales, mano de obra, maquinaria, métodos, medio ambiente, moneda y mentalidad.
		OCP 1.3	AL 2022 lograr obtener una facturación producto de las exportaciones de tomate del Perú en todas sus variedades de US\$ 64'000,000	Materiales, mano de obra, maquinaria, métodos, medio ambiente, moneda y mentalidad.
		OCP 1.4	Al 2025 lograr obtener una facturación producto de las exportaciones del tomate del Perú en todas sus variedades US\$ 76'000,000	Materiales, mano de obra, maquinaria, métodos, medio ambiente, moneda y mentalidad.
OLP 2	Objetivo de Largo Plazo 2: Al 2026 el Tomate del Perú incrementará su rendimiento a 45.7 Tn/Ha, en el 2016 es de 36.2 Tn/Ha.	OCP 2.1	AL 2017 participar todos los años en mínimo 2 ferias internacionales para estar en la vanguardia con las últimas tendencias tecnológicas y productivas de tomate	Materiales, mano de obra, maquinaria, métodos, medio ambiente, moneda y mentalidad.
		OCP 2.2	Al 2018 incrementar el presupuesto de Innovación y Desarrollo a 15% anual.	Mano de obra, métodos, moneda y mentalidad.
		OCP 2.3	Al 2019 incrementar el rendimiento por hectárea del tomate del Perú a 39 Tn/Ha.	Materiales, mano de obra, maquinaria, métodos, medio ambiente, moneda y mentalidad.
		OCP 2.4	Al 2019 realizar 3 talleres anuales como mínimo de capacitación en mejoramiento de cultivos de tomate fresco para un mejor rendimiento de la tierra	Mano de obra, métodos, moneda y mentalidad.
		OCP 2.5	Al 2019 realizar como mínimo 5 reuniones de benchmarking y transferencia de conocimientos de producción de tomate con socios comerciales del extranjero	Mano de obra, métodos, moneda y mentalidad.
		OCP 2.6	Al 2022 incrementar el rendimiento por hectárea del tomate del Perú a 42 Tn/Ha.	Materiales, mano de obra, maquinaria, métodos, medio ambiente, moneda y mentalidad.
		OCP 2.7	Al 2025 incrementar el rendimiento por hectárea del tomate del Perú a 45 Tn/Ha.	Materiales, mano de obra, maquinaria, métodos, medio ambiente, moneda y mentalidad.
OLP 3	Objetivo de Largo Plazo 3: Al 2026 el Tomate del Perú, generará 50,000 empleos directos en la producción del tomate, en el 2016 genera aproximadamente 44,216 empleos directos.	OCP 3.1	A partir del 2017 capacitar a 2000 personas enfocado al cultivo y cosecha del tomate cada 3 años.	Materiales, mano de obra, maquinaria, métodos, medio ambiente, moneda y mentalidad.
		OCP 3.2	Al 2019 lograr generación de 46,000 empleos directos en el cultivo del Tomate del Perú.	Materiales, mano de obra, maquinaria, métodos, medio ambiente, moneda y mentalidad.
		OCP 3.3	Al 2022 lograr generación de 47,800 empleos directos en el cultivo del Tomate del Perú.	Materiales, mano de obra, maquinaria, métodos, medio ambiente, moneda y mentalidad.
		OCP 3.4	Al 2025 lograr generación de 49,600 empleos directos en el cultivo del Tomate del Perú.	Materiales, mano de obra, maquinaria, métodos, medio ambiente, moneda y mentalidad.
OLP 4	Objetivo de Largo Plazo 4: Al 2026 el margen bruto será del 69.62% de los ingresos por ventas, en el 2016 es 56.32%.	OCP 4.1	Participar todos los años en mínimo 2 ferias internacionales para estar en la vanguardia con las últimas tendencias tecnológicas y productivas de semillas de tomate	Materiales, mano de obra, maquinaria, métodos, medio ambiente, moneda y mentalidad.
		OCP 4.2	Para el 2018 alcanzar el margen bruto generado por venta de tomates del Perú del 60%.	Materiales, mano de obra, maquinaria, métodos, medio ambiente, moneda y mentalidad.
		OCP 4.3	Para el 2021 alcanzar el margen bruto generado por venta de tomates del Perú del 64%.	Materiales, mano de obra, maquinaria, métodos, medio ambiente, moneda y mentalidad.
		OCP 4.4	Para el 2024 alcanzar el margen bruto generado por venta de tomates del Perú del 69%.	Materiales, mano de obra, maquinaria, métodos, medio ambiente, moneda y mentalidad.

Tabla 39

Matriz de Políticas vs. Estrategias

Políticas	E4.Promover el desarrollo de Clústeres en la costa Norte, Centro y Sur.	E5.Desarrollar tecnologías para incremento de la productividad por hectárea	E9.Implementar los acuerdos comerciales para incentivar inversión en I+D	E10. Invertir en la zonas críticas de la costa del Perú que requieran infraestructura de retención y riego de agua	E12. Invertir en innovación y tecnología para elevar el rendimiento del cultivo	E13. Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Ecuador	E14. Invertir en tecnología para mitigación de plagas	E16.Incrementar la participación de exportación de tomate fresco en el mercado chileno	E17. Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Venezuela	E18. Desarrollar industria de semilla local	E20. Implementar planes de capacitación en zonas rurales dedicadas a la agricultura	E21. Incrementar los recursos económicos para I+D del sector agrícola	E24. Desarrollar alianzas con proveedores de insumos
1 Promover la integración de los miembros del sector del tomate	X		X	X	X	X		X	X		X	X	X
2 Fomentar las buenas prácticas responsables con el medio ambiente y de responsabilidad social.		X		X	X	X	X						
3 Promover la tecnología e innovación en toda la cadena de suministro de la producción de tomate y sus derivados.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
4 Incentivar la capacitación constante de todos los productores de tomate.	X	X			X	X	X				X	X	
5 Fomentar la calidad del tomate del Perú	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	
6 Promover el uso interno y externo del tomate	X	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Acorde al análisis desde la perspectiva de medio ambiente, ecología y responsabilidad social, planteada para el escenario proyectado al 2026 como parte del planeamiento estratégico del tomate en el Perú, se requiere aplicar un modelo de desarrollo que sea sostenible en el tiempo, basado en 3 pilares fundamentales acorde a como se definen en la Figura 79, tales como: (a) la eficiencia económica; (b) la equidad social; y (c) preservación ambiental. (Marquina, 2013).

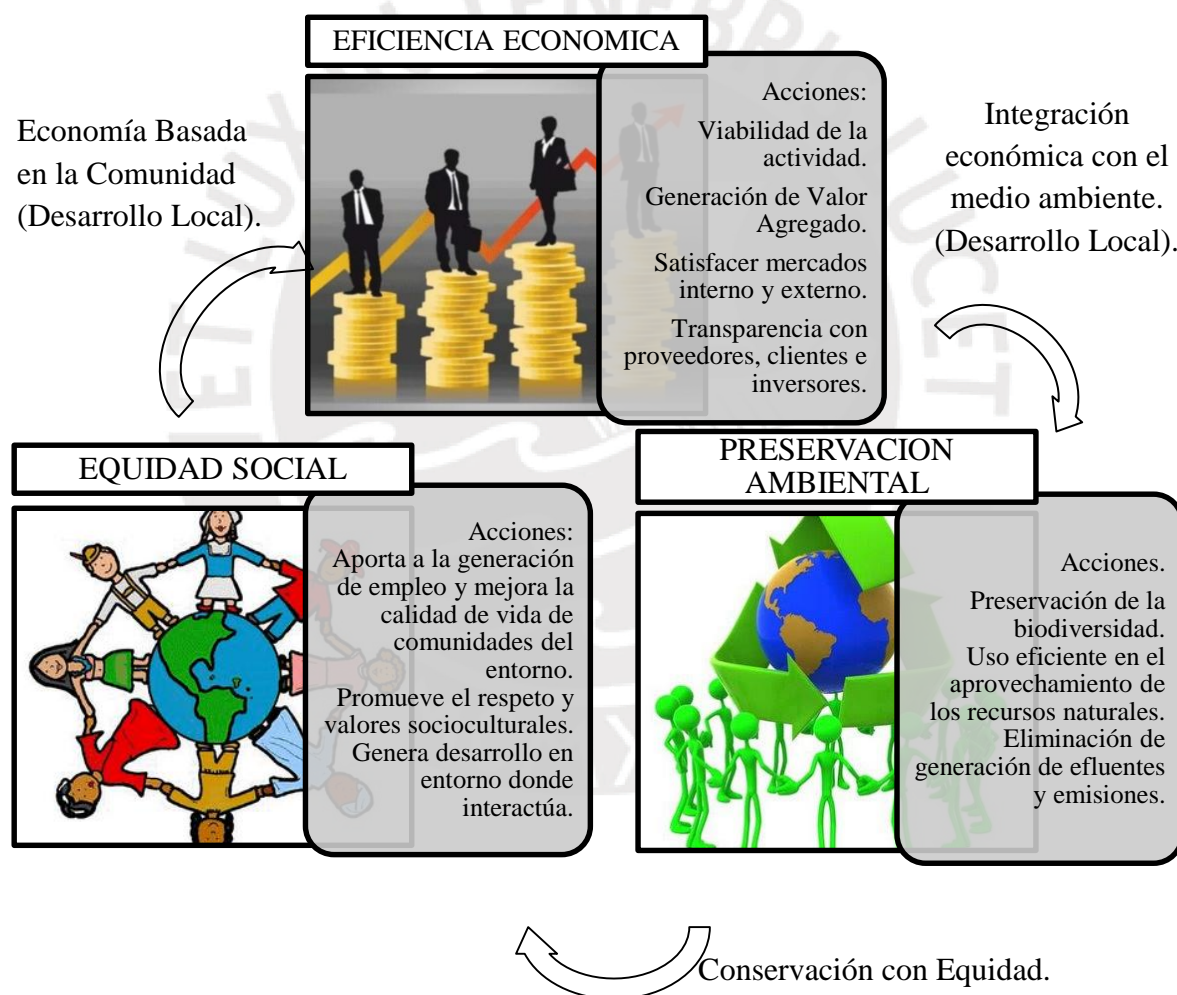


Figura 79. Modelo de Desarrollo Sostenible. Adaptado de “Responsabilidad Social: Tarea Pendiente”, por Marquina, P. (2013). 1ra Edición. DR © Pearson Educación del Perú S.A

Este modelo permitirá al sector el crecimiento de manera sostenible, garantizando el desarrollo y aplicación de prácticas socialmente aceptables y reduzcan los impactos

ambientales. Las acciones concretas que conforma cada pilar definido soporta a las políticas definidas en la parte 7.3 que a su vez constituyen los fundamentos que van a permitir alcanzar el logro de los objetivos tanto los de corto plazo y por ende los de largo plazo orientado a la visión definida para el Planeamiento Estratégico del Tomate en el Perú.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Según D'Alessio (2012), la función primordial que cumple el área de recursos humanos dentro de toda empresa comprende los siguientes elementos clave:

- Brindar soporte y coordinación entre todas las empresas o unidades de negocio.
- Aporte para el cumplimiento de los plazos previstos para el proceso de implementación del plan estratégico.
- Motivación hacia todos los miembros de la industria, en especial los gerentes y empleados para que alineen sus objetivos personales con los del presente planeamiento estratégico.

Habiéndose definido previamente la estructura organizacional requerida para la implementación del planeamiento estratégico del Tomate en el Perú, se puede rescatar como elementos motivadores, que los diversos productores quienes se encuentran dispersos a lo largo de los diversos lugares de cultivo en el Perú deben aplicar estrategias de integración hacia atrás respecto a la etapa de cultivo del tomate, es decir que: (a) se deban implementar mejoras en la etapa de planeamiento de producción a nivel nacional; (b) implementación de mejoras en las técnicas de cultivo innovadores que permitan producir tomates de calidad y mayor rendimiento por hectárea; y (c) financiamiento para incrementar áreas de cultivo de tomate. Por otro lado la integración hacia adelante específicamente en las etapas de comercialización y distribución tanto en el mercado interno así como en el mercado externo plasmados mediante: (d) desarrollo de nuevos mercados relacionados con el consumo del

tomate en el país; (e) implementación de técnicas de modernas de conservación de frutos perecibles que permitan mejorar su transporte y durabilidad; (f) implementación de nuevos canales de distribución enfocados para atender tanto el mercado interno y externo; y (g) generar valor agregado basado en el tomate para satisfacer necesidades del mercado.

Los recursos humanos requeridos para implementar dichas estrategias están conformados por: (a) trabajadores agrícolas; (b) profesionales relacionados con investigación y desarrollo específicamente en temas de agricultura; (c) profesionales de mando medio; (d) directivos de gerencia; (d) proveedores de insumos; (e) proveedores de materiales y equipos; (f) proveedores de servicios; (g) clientes mayoristas y minoristas; (h) consultores especializados; y (i) otros stakeholders.

La nueva organización propuesta del Tomate en el Perú, requerirá trabajar en forma conjunta para comunicar a todos los participantes de la cadena productiva sobre los beneficios del cambio estratégico del sector.

7.7 Gestión del Cambio

La implementación involucra cambios estructurales y culturales. Así mismo, implica también una alta probabilidad de causar crisis; por tanto es necesario planear la gestión del cambio, minimizar la resistencia del mismo, monitorearlo e involucrar a todos los participantes en la aplicación de la estrategia (D'Alessio, 2012).

La ejecución de este planeamiento estratégico implica cambios, los cuales es posible que sean rechazados como consecuencia de: (a) pésima comunicación sobre la visión del cambio hacia los involucrados, (b) falta de un equipo que guie el cambio, (c) percepción negativa sobre los resultados del cambio y (d) falta de confianza y credibilidad de los participantes hacia el cambio. Por tanto, se va a diseñar un plan integral de comunicación, con el principal objetivo de informar, a todos los actores de la cadena productiva del Tomate,

de las bondades que se obtendrán al implementar las estrategias identificadas en este planeamiento estratégico. Se propone la siguiente lista de acciones para enfrentar los cambios:

- Implementar y difundir las buenas prácticas de cosechas del tomate a todo nivel.
- Capacitar a los productores (pequeños y medianos) sobre mejoras y técnicas que disminuyan problemas en las cosechas y disminución de plagas.
- Dirigir y fomentar eventos nacionales e internacionales sobre el tomate y sus derivados.
- Dirigir campañas intensas con demostración de casos de éxitos.
- Promover el uso de tecnologías de la información y comunicación como facilitadores del sector.

7.8 Conclusiones

El procedimiento de implementación estratégica se dio inicio con la determinación de los objetivos de corto plazo, relacionados con cada uno de los objetivos de largo plazo, los cuales a su vez representan el establecimiento para alcanzar la visión que se tiene del tomate para el año 2026. Se tiene que tener en consideración que para lograr los OCP se requiere de recursos como: (a) mano de obra, (b) materiales, (c) maquinaria, (d) recursos económicos, entre otros, los cuales se tienen que contar pertinentemente y con la dotación necesaria, ya que de no cumplir ello se presenta el riesgo a que no se puedan lograr los objetivos trazados.

Los pilares para el crecimiento del sector del tomate están representados por mejorar el rendimiento por hectárea, manejo óptimo de las plagas como el incremento de la productividad del tomate. Con estos pilares se busca sentar las bases para incrementar las exportaciones tanto tomate fresco y sus derivados.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Acorde a lo que (D'Alessio, 2012) definió, habiendo revisado las etapas previas del planeamiento estratégico representadas por las etapas de: (a) formulación y planeamiento; (b) implementación y dirección; se procede a realizar el análisis de la etapa de evaluación y control que constituye el presente capítulo, la cual permite que el planeamiento estratégico adopte la funcionalidad de ser dinámico, es decir que se adapte a las diversas frecuencias e intensidades con que se manifiestan: (a) la demanda; (b) los cambios en el entorno; y (c) la competencia.

Una herramienta que facilita la posibilidad de controlar y evaluar las estrategias planteadas para ver si están haciendo que se lleguen a cumplir los objetivos planteados para la realización de la visión. (D'Alessio, 2012).

La necesidad de realizar las tareas de evaluación y control en la organización, conducen a la indispensable implementación de diversos indicadores que permitan medir el desempeño, con el objeto de poder comparar con patrones previamente definidos, a su vez permitan adoptar planes de acción enfocados a implementar mejoras de desempeño de los elementos analizados en el planeamiento estratégico.

8.1 Perspectivas de control

Las perspectivas de control nos ayudan a poder evaluar la consecución de los objetivos establecidos. En este caso, se utilizará la herramienta del tablero de control balanceado para poder realizar esta evaluación. El análisis de la etapa de control del planeamiento estratégico dinámico se enfoca desde las siguientes perspectivas: (a) enfoque financiero; (b) enfoque del cliente, (c) enfoque de los procesos internos; y (d) enfoque de aprendizaje y crecimiento, aplicado para el planeamiento estratégico del tomate en el Perú.

8.1.1 Aprendizaje Interno

El análisis enfocado desde la perspectiva del aprendizaje interno, que constituirá parte del tablero de control balanceado, se originará producto de las respuestas coherentes y precisas a la pregunta principal que los líderes responsables de la implementación del planeamiento estratégico del tomate en el Perú deban formularse ¿cómo puede aportar el aprendizaje interno en la mejora de los procesos que permitan alcanzar la visión propuesta para el 2026? Realizando la revisión desde la perspectiva de aprendizaje interno aplicado al tomate, se plantean los indicadores de desempeño plasmados en la Tabla 37 del capítulo anterior.

8.1.2 Procesos

La revisión desde la perspectiva de procesos, se busca responder a las siguientes inquietudes planteadas ¿cómo se va a satisfacer a nuestros clientes?, ¿en qué procesos se debe ser excelente para conseguirlo? Para responder a las inquietudes planteadas desde la perspectiva de procesos es necesario evaluar y medir : (a) % de producción destinado a mercado interno; (b) % de producción destinado a mercado externo; (c) % de producción destinado a valor agregado en país; (d) número de distribuidores nacionales; (d) número de distribuidores exportadores; y (e) número de días de perecibilidad del tomate.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva enfoca la consecución de los objetivos bajo el punto de vista de los clientes, respondiendo a las preguntas de ¿cómo debo mirar a mis clientes? y ¿cómo debo tratar a los clientes para que comprendan? Bajo esta perspectiva, el Tablero de Control Balanceado permitirá medir:

- Cantidad de posibles compradores dentro del mercado interno y mercado extranjero del tomate.
- Preferencias del consumidor sobre las variedades del tomate.

Adicionalmente es necesario, una vez se completen los objetivos OCP planteados, medir las siguientes características para continuar el crecimiento a futuro: (a) participación del mercado interno y externo del Tomate, (b) Cantidad de clientes nuevos, (c) Retención de clientes actuales, (d) Tiempos de atención de pedido y (e) Porcentaje de atención de pedidos.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva utiliza el Tablero de Control Balanceado para medir y controlar la consecución de los objetivos desde el enfoque financiero, respondiendo a la pregunta de ¿cómo miramos a nuestros accionistas? donde se pretende dar seguimiento a los beneficios que persiguen las unidades productivas, bien sean productores, intermediarios o comercializadores. Para este caso se requiere evaluar la reducción de costos gracias a las buenas prácticas y a la mejora continua, de esta manera se pretende llegar a elevar el margen bruto reduciendo los costos.

Así mismo, se pretende elevar el margen bruto mediante la apertura de nuevos mercados que posibiliten el incremento de la facturación sin incrementar los costos fijos para el logro de los objetivos planteados.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El tablero de control balanceado es una excelente herramienta de control estratégico y cierra el vacío entre lo que la organización desea hacer y lo que hace. Es decir, sirve para saber si con todo lo que se hizo en la etapa de formulación estratégica se puede llegar a lograr los objetivos que a su vez permitirán alcanzar la visión. (D'Alessio, 2012).

El tablero de control balanceado es una herramienta que permite ejercer una visión integral y holística de la organización. Facilita la evaluación de la estrategia por medio de la medición y la comparación. Sirve también para facilitar una implementación exitosa de la estrategia porque permite ver hacia dónde se dirige la organización y corregir el rumbo en caso sea necesario.

En la Tabla 40 se muestra el Tablero de Control Balanceado para el Tomate del Perú.

8.3 Conclusiones

En el presente capítulo se ha implementado el uso de la herramienta del Tablero de Control Balanceado iniciando la etapa de evaluación y control, siendo dicha herramienta un factor importante la cual permite llevar a la práctica las estrategias propuestas y retenidas, principalmente porque se tienen indicadores relacionados a los objetivos de corto plazo, controlando que estos objetivos se cumplan en los plazos establecidos mediante las estrategias escogidas.

Cabe resaltar que las perspectivas planteadas en el Tablero de Control Balanceado toman en cuenta factores que son fundamentales para el desarrollo de una empresa, siendo importantes la perspectiva financiera, la de los clientes, la mejora de procesos internos así como la capacitación, aprendizaje y crecimiento interno de las personas en la organización.

Finalmente, el Tablero de Control Balanceado permite corregir desviaciones al plan estratégico por lo que es una herramienta clave en la implementación estratégica.

Tabla 40

Tablero de Control Balanceado del Tomate del Perú

Objetivos de Corto Plazo (OCP)		Indicador	Unidad
Perspectivas Financieras			
OCP 4.2	Para el 2018 alcanzar el margen bruto generado por venta de tomates del Perú del 60%.	Margen Bruto Promedio Anual	%
OCP 4.3	Para el 2021 alcanzar el margen bruto generado por venta de tomates del Perú del 64.5%.	Margen Bruto Promedio Anual	%
OCP 4.4	Para el 2024 alcanzar el margen bruto generado por venta de tomates del Perú del 69%.	Margen Bruto Promedio Anual	%
Perspectivas de los Clientes			
OCP 1.1	Al 2019 lograr obtener una facturación producto de las exportaciones del tomate del Perú en todas sus variedades 52'000,000 US\$.	Facturación Anual	USD / Año
OCP 1.3	Al 2022 lograr obtener una facturación producto de las exportaciones del tomate del Perú en todas sus variedades 64'000,000 US\$.	Facturación Anual	USD / Año
OCP 1.4	Al 2025 lograr obtener una facturación producto de las exportaciones del tomate del Perú en todas sus variedades 76'000,000 US\$.	Facturación Anual	USD / Año
Perspectivas de los Procesos Internos			
OCP 2.2	Al 2018 incrementar el presupuesto de Innovación y Desarrollo a 15% anual.	Rendimiento por Hectárea promedio anual	Tn/Ha
OCP 2.3	Al 2019 incrementar el rendimiento por hectárea del tomate del Perú a 39 Tn/Ha.	Rendimiento por Hectárea promedio anual	Tn/Ha
OCP 2.6	Al 2022 incrementar el rendimiento por hectárea del tomate del Perú a 42 Tn/Ha.	Rendimiento por Hectárea promedio anual	Tn/Ha
OCP 2.7	Al 2025 incrementar el rendimiento por hectárea del tomate del Perú a 45 Tn/Ha.	Rendimiento por Hectárea promedio anual	Tn/Ha
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento Interno			
OCP 1.2	Al 2019 realizar como mínimo 3 investigaciones por año destinadas al control de plagas con el fin de elevar las exportaciones de tomate fresco	Investigaciones realizadas por Año	Und
OCP 2.1	Al 2017 participar todos los años en mínimo 2 ferias internacionales para estar en la vanguardia con las últimas tendencias tecnológicas y productivas de tomate	Ferias asistidas al año	Und
OCP 2.4	Al 2019 realizar 3 talleres anuales como mínimo de capacitación en mejoramiento de cultivos de tomate fresco para un mejor rendimiento de la tierra	Talleres realizados al Año	Und
OCP 2.5	Al 2019 realizar como mínimo 5 reuniones de benchmarking y transferencia de conocimientos de producción de tomate con socios comerciales del extranjero	Reuniones Realizadas al Año	Und
OCP 3.1	Al 2017 capacitar a 2000 personas enfocado al cultivo y cosecha del tomate cada 3 años.	Número de personas empleadas promedio anual	Und
OCP 3.2	Al 2019 lograr generación de 46,000 empleos directos en el cultivo del Tomate del Perú.	Número de personas empleadas promedio anual	Und
OCP 3.3	Al 2022 lograr generación de 47,800 empleos directos en el cultivo del Tomate del Perú.	Número de personas empleadas promedio anual	Und
OCP 3.4	Al 2025 lograr generación de 49,600 empleos directos en el cultivo del Tomate del Perú.	Número de personas empleadas promedio anual	Und
OCP 4.1	Participar todos los años en mínimo 2 ferias internacionales para estar en la vanguardia con las últimas tendencias tecnológicas y productivas de semillas de tomate	Número de Ferias visitadas al año	Und

Capítulo IX: Competitividad del Tomate de Perú

9.1 Análisis Competitivo del Tomate de Perú

Según Porter (2009) afirmó que el análisis competitivo de un sector, está supeditado a la forma como las empresas aprovechan y hacen uso de determinados mecanismos, que permiten potenciar y mejorar de manera continua su ventaja competitiva, sea está dentro de un contexto nacional donde la empresa se desenvuelve así como también es válida para entornos globales donde la empresa tiene participación en el mercado internacional, dichos atributos se encuentran determinadas por la interacción de determinadas fuerzas que moldean la competencia de sector materia de análisis, el cual está representada en forma conjunta por las cinco fuerzas conformados por: (a) poder de negociación de los proveedores; (b) amenaza de los entrantes; (c) poder de negociación de los compradores; (d) amenaza de los sustitutos; y (d) rivalidad entre competidores existentes.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, aplicado al Tomate en el Perú, desde dos perspectivas primero para la situación actual del año 2016, así como de la situación proyectada para el año 2026 se resume en la Figura 80, cuyo detalle se cita previo ello.

Poder de Negociación de los Proveedores. El análisis desde el punto de vista de la cadena productiva del tomate en el país, complementado con su comercialización y distribución, tanto en el mercado local así como la exportación, para el escenario actual del año 2016 se encuentra en franco proceso de desarrollo, donde existen una serie de grandes oportunidades para implementar mejoras en las diversas etapas del proceso productivo, cuyo soporte que brindan por parte de los diversos proveedores tanto de insumos y servicios poseen bajo poder de negociación, al ser el tomate un fruto con poca demanda en el mercado interno estimulado por su bajo consumo, hace que exista poca capacidad de negociación por

parte de los proveedores quienes se enfocan en otros productos de mayor demanda; al 2026 se propone revertir dicha situación proponiendo estimular un mayor consumo del tomate en el país, haciendo que mejore el grado de demanda y por ende un incremento en el poder de negociación de los proveedores.

Amenaza de los Entrantes. Al año 2016 se posee que gran parte de productores de tomate del país se concentran principalmente en las regiones de Ica, Arequipa y Lima, quienes cubren la demanda del mercado interno del tomate, la cual constituye barreras de entrada relativamente no altas ni bajas sino dentro del promedio, para la situación futura del año 2026 se propone mejorar la producción del estímulo del consumo, incrementar la demanda del tomate y por ende hacer más atractivo su cultivo e reduciendo las barreras de entrada que hacen que se incrementen las amenazas de nuevos competidores.

Poder de Negociación de los Compradores. Al año 2016, al constituir poca oferta de tomate en las zonas descritas anteriormente los compradores poseen alto poder de negociación dado a que los productores entregan sus cosechas al primer o segundo postor debido a la rápida perecibilidad del producto, es por ello en temporadas el precio tiene tendencia al alza, para la situación futura del año 2026, se propone ampliar nuevas zonas agrícolas para el cultivo del tomate junto con estimular el consumo per cápita del tomate en el mercado interno, así como promover la generación de valor agregado al tomate, con ello el poder de negociación de los compradores aumentará sustancialmente.

Amenazas de los Sustitutos. Para el año 2016 como situación actual, el tomate como fruto no posee sustituto directo salvo para algunos casos puntuales como los productos procesados a base de tomate tales como salsas o jugos de tomate, ello hace que la amenaza de los sustitutos sea baja; para la situación futura del año 2026 con el estímulo del incremento

del consumo del tomate per cápita, se espera que esta amenaza se incremente ligeramente originado por el volumen de consumo de los sustitutos alternos descritos anteriormente.

Rivalidad entre competidores existentes. En el año 2016 como situación actual el tomate como fruto posee una rivalidad entre competidores existentes relativamente bajos, dado a que la demanda interna es satisfecha con la oferta de la producción nacional, para la situación futura del año 2026 con el estímulo del consumo del tomate per cápita y la ampliación de la frontera agrícola dicha rivalidad se verá incrementada ligeramente.

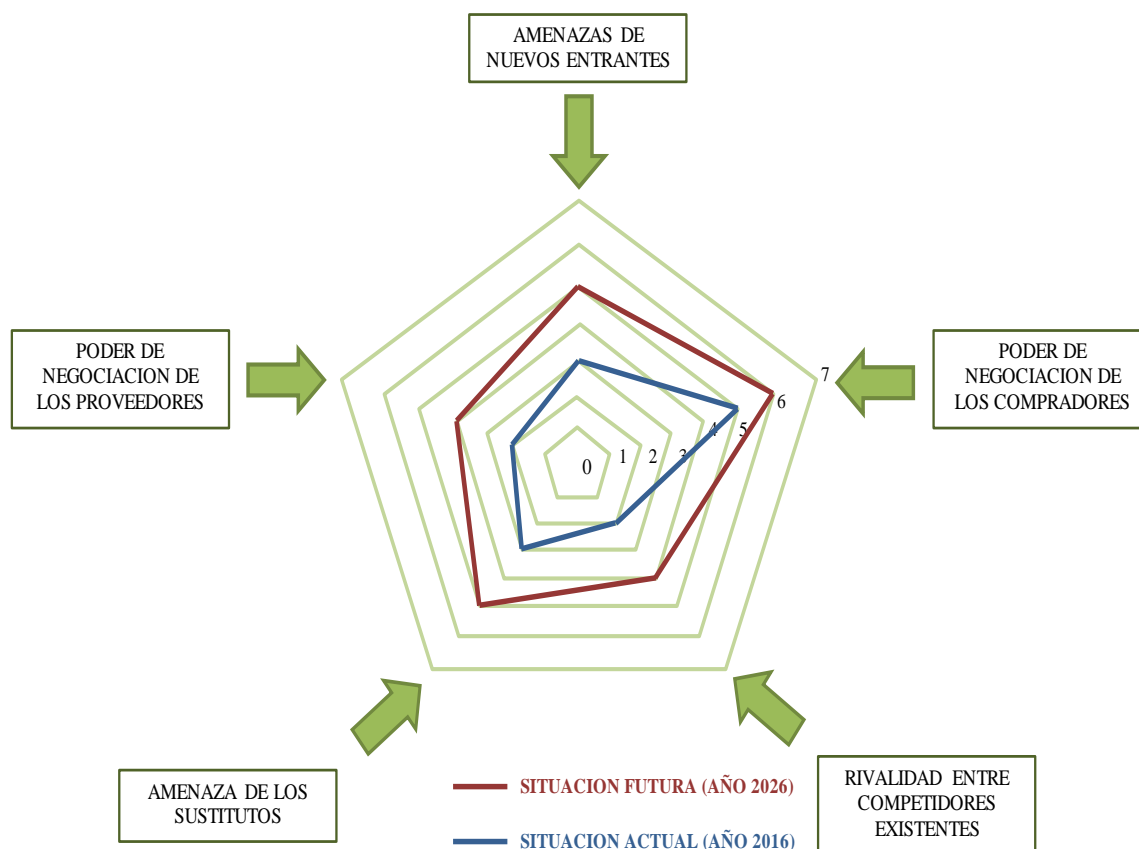


Figura 80. Posición Competitiva del Tomate del Perú.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Tomate de Perú

Según Porter (2009), la ventaja competitiva de una organización puede venir por costos o por diferenciación, los cuales dan origen a dos estrategias genéricas amplias: (a)

liderazgo en costos, basado en una concentración en los costos y (b) diferenciación, basado en una ventaja competitiva en calidad.

En el caso del tomate peruano, este cuenta con ventajas comparativas con respecto a otros países, entendiendo como ventaja comparativa a aquella que no genera más valor del que por sí mismo posee (D'Alessio, 2012). Estas ventajas principalmente se refieren al clima, propicio para el cultivo del tomate a lo largo de toda la costa peruana, la cercanía con puertos para facilitar la exportación y la mano de obra de bajo costo con respecto a otras naciones.

Sin embargo, no se ha encontrado ventajas competitivas del tomate peruano al analizar su situación actual, por lo que es necesario iniciar el desarrollo de este producto en tres pilares, si es que se desea construir ventajas competitivas a futuro.

En primer lugar, en cuanto al tomate fresco, se debe plantear una estrategia de costos, mejorando los procesos productivos, incrementando el rendimiento por hectárea, capacitando al personal y mejorando las herramientas tecnológicas para la producción, de manera de poder competir con los demás países de la región, (principalmente Argentina) para lograr ser el primer suministro de tomate a nivel sudamericano, empezando con Ecuador y Venezuela , pero buscando como principal cliente a Brasil en el mediano plazo, por ser el país con la mitad de la población de toda la región sudamericana (más de 200 millones de personas).

En segundo lugar, en cuanto a la industria de semillas de tomate, es necesario convertirse en el principal suministro de semillas de tomate para América y Europa. Actualmente, unas cuantas empresas locales de capital extranjero son las principales exportadoras de semilla en toda la región. Con mayor apoyo estatal, el país podría volverse uno de los principales exportadores de semillas de tomate en el mundo.

Finalmente, en tercer lugar, la agroindustria de tomate (kétchup, salsa de tomate, tomates preservados etc.) es casi inexistente actualmente. Es necesario fomentar la inversión privada para crear una agroindustria del tomate, buscando la ventaja competitiva en costos, ya que estos productos son genéricos (a pesar de tener más valor que el tomate fresco) y países como Chile y Ecuador ya los comercializan con éxito en la actualidad.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector del Tomate del Perú

En la costa del Perú se ha logrado desarrollar una cadena productiva del tomate ya que a través de organizaciones productoras de tomate principalmente encabezada por la empresa Icatom S.A quienes entre sus productos más comercializados tienen:

- Pasta de tomate, cuya producción está alrededor de 13 mil toneladas en presentaciones de Hot Break y Cold Break, es así que representa el principal producto de la empresa.
- Tomate fresco, en los cuales la empresa cuenta con los productos registrados con marca propia como: ICATOM, ROMA, ROMANITA ICATOM Y CHERRY ICATOM, dichos productos cuentan con un posicionamiento en las principales cadenas de supermercados del país.

Luego de identificar a uno de los principales productores de tomate en el país es importante resaltar lo correspondiente a la cadena productiva agroindustrial nacional, al respecto el MINCETUR (2004) precisó que el tronco de la cadena productiva agroindustrial nacional está conformada por agentes como productores agroindustriales, intermediarios, comerciantes mayoristas, comerciantes minoristas, exportadores, compradores internacionales, consumidores locales y consumidores externos, ante lo cual este tronco está integrado por eslabonamientos hacia atrás, hacia adelante y hacia los costados, está vinculado a un conjunto de instituciones de apoyo, tal como se muestra en la Figura 81.

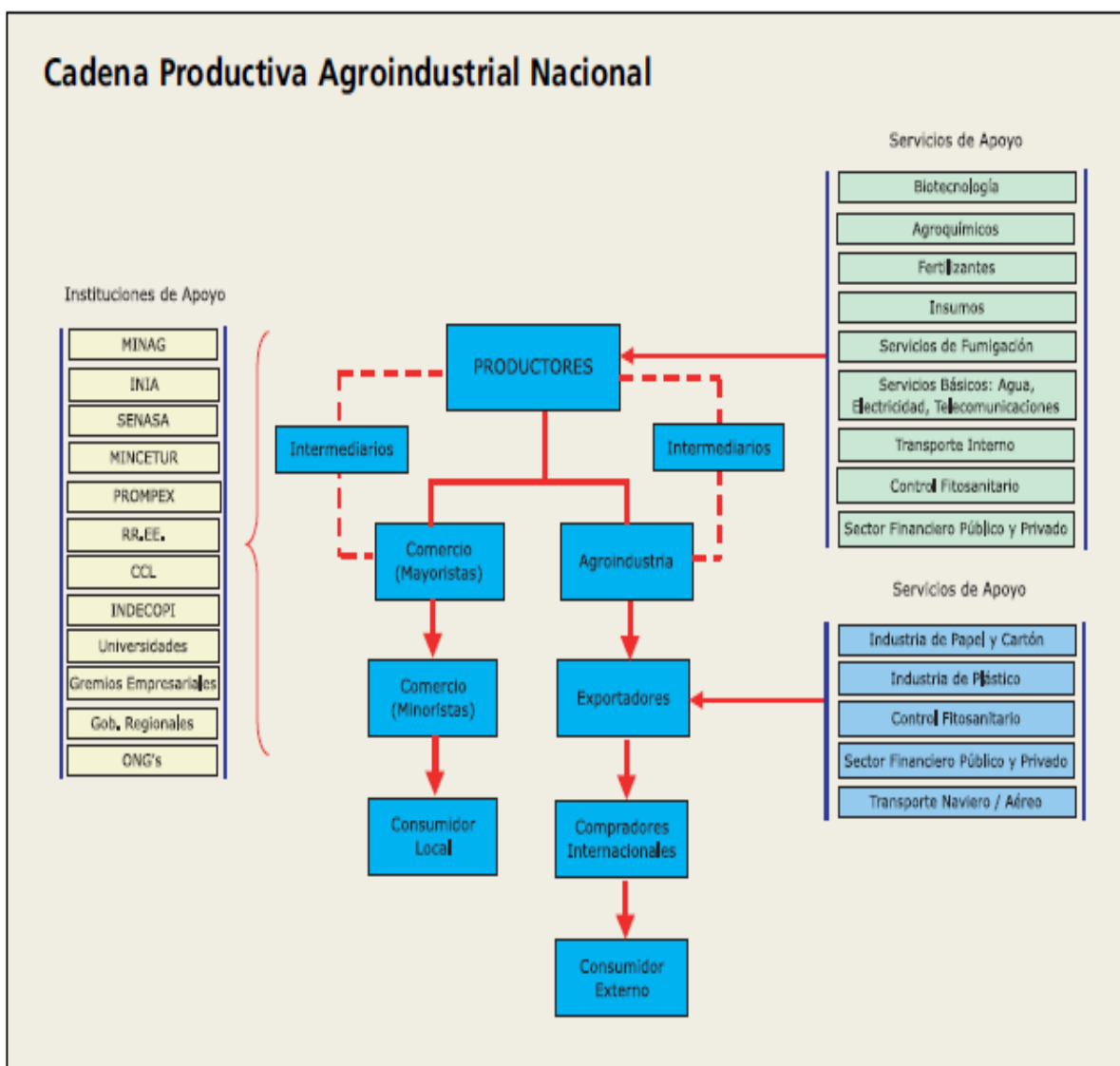


Figura 81. Esquema de la Cadena Productiva Agroindustrial Nacional. Tomado de “Plan Operativo Exportador del Sector Agropecuario-Agroindustrial”. Recuperado de: http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Agropecuario_Agroindustrial.pdf

Así como se mencionó anteriormente, es importante esquematizar como se encuentra el Clúster agroindustrial en el país en las cuales se cuenta con distintas ventajas basadas principalmente en las condiciones naturales que cuenta el país como la gran diversidad de ecosistemas, climas, especies animales y vegetales, entre otros que favorecen al desarrollo de la agroindustria.

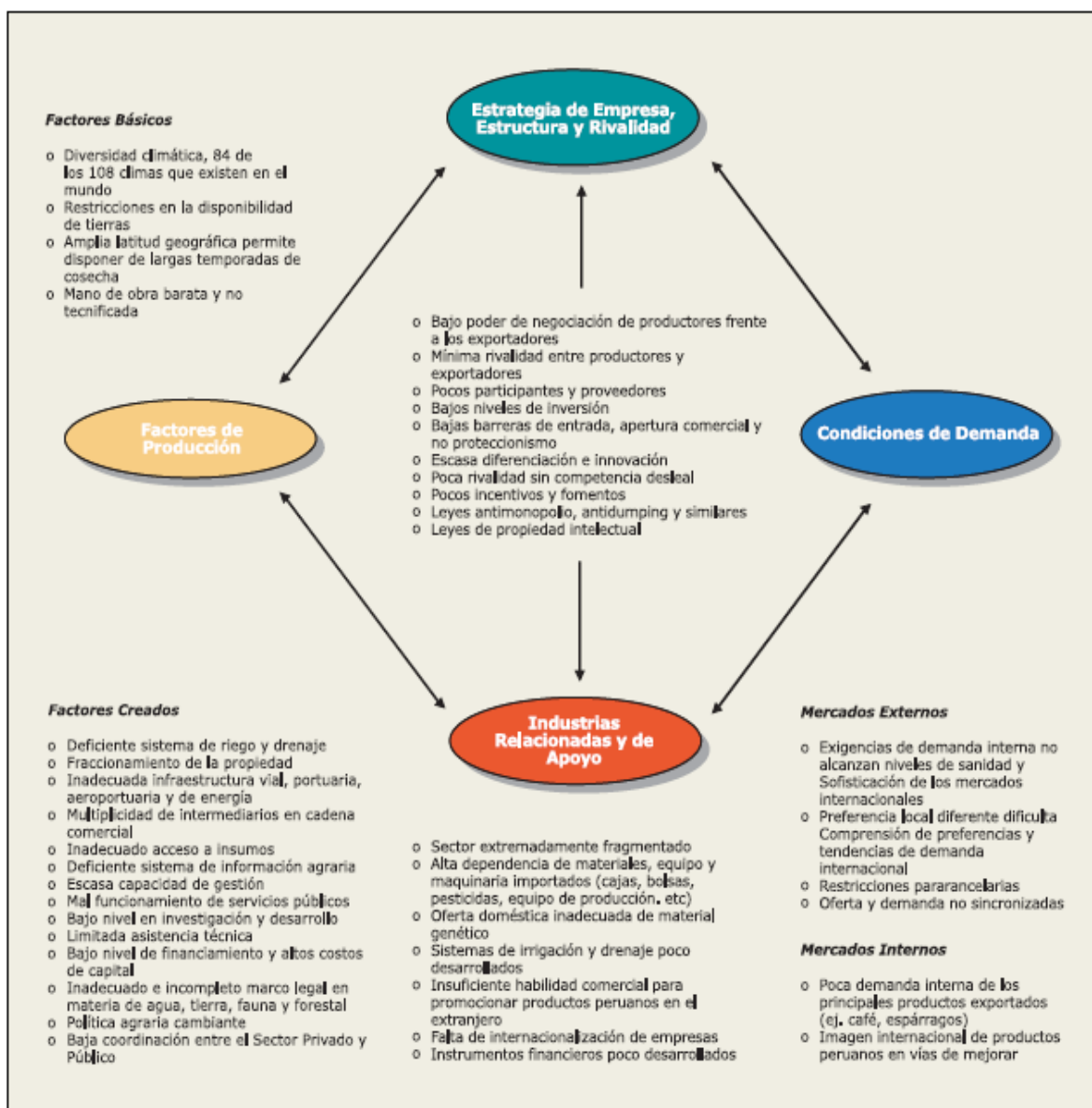


Figura 82. Estado del Clúster Agroindustrial Nacional. Tomado de “Plan Operativo Exportador del Sector Agropecuario-Agroindustrial”. Recuperado de: http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Agropecuario_Agroindustrial.pdf

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El éxito del Clúster de tomate representado por la región de la costa se debe principalmente a dos factores: (a) Incremento de la producción por hectárea y (b) aumento de la superficie de cultivo. Así mismo se han identificado los siguientes aspectos estratégicos:

- Aseguran la producción estable de alto rendimiento, incrementando la superficie para el cultivo del tomate a campo abierto.
- Para su cultivo de tomate a campo abierto, emplean el riego por goteo que es muy positivo para sus cultivos. La principal fuente de agua es la subterránea, pero también está disponible la fluvial.
- Utilizan semillas de tomate de tipo híbrido que son más resistentes a las enfermedades.
- Realizan la implementación del M.I.P (Manejo Integrado de Plagas) debido a que trae reducción en el empleo de agroquímicos.
- Reducen el uso de insecticidas y fungicidas por el cambio de semilla de tomate convencional a la semilla del tipo híbrido.
- Realizan una significativa reducción del consumo de agua, reemplazando el riego por gravedad en surcos por el riego a goteo del tipo ahorrador de agua.
- Utilizan el guano de vacuno o de aves mezclado con los fertilizantes químicos, que es más viable y positivo para la mejora de los rendimientos de cultivo sobre todo en las condiciones de la costa peruana.
- Fomentan negocios derivados del tomate como: pasta de tomate y tecnología del uso de plántulas de tomate (trasplante) en vez de semillas (siembra directa).
- Fomentan negocio del tomate fresco utilizando invernaderos.
- Realizan cultivo de verduras para la rotación del cultivo del tomate a campo abierto.
- Fomentan capacitación en cultivo exitoso de tomate.
- Cultivan variedad de tipos de Tomate fresco para el consumo interno.
- Ventaja del clima de la costa peruana que favorece el cultivo del tomate.
- Manejan un canal de distribución hacia los puntos de venta para el consumo interno

9.5 Conclusiones

Como conclusiones más relevantes acerca de la competitividad definida mediante el planeamiento estratégico del tomate en el Perú, podemos hacer mención de lo siguiente:

- Cada una de las cinco fuerzas de Porter ejercen influencias a la competitividad de la cadena productiva del tomate en el país, tanto para el abastecimiento de materia prima e insumos así como para la comercialización y la distribución del tomate en el mercado interno y externo.
- La posición competitiva definida para cada una de las fuerzas, se sustentan tanto en la visión y misión definida así como en los objetivos tanto de corto como de largo plazo. Actualmente, al no existir una asociación de productores de tomate, el poder de negociación lo tienen los mercados mayoristas y supermercados ya que pueden obtener el mismo producto de cada productor.
- Los factores que conducen al éxito del cultivo de tomate se debe: (a) El riego por goteo que resulta más eficiente y permite un ahorro de agua; (b) La prevención de plagas apelando a la reducción del uso de insecticidas y fungicidas y empleando el Manejo Integrado de Plagas; y (c) La utilización de mezcla de abono orgánico (estiércol de vacuno y de aves de corral o marinas) que renueva la fertilidad natural del suelo y contribuye a la reducción del uso de abono sintético.
- La exportación del tomate fresco y sus derivados es el factor clave que llevará a la industria a crecer de lo que es ahora a tener una posición de dominio en el marco internacional sudamericano.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral, definido para el Tomate del Perú acorde al análisis propuesto se muestra en la Tabla 41. Se observa la coherencia entre la misión y la visión, así como permite visualizar si las políticas, códigos de ética, estrategias y objetivos tanto de corto como de largo plazo están alineados entre sí para el logro de la visión.

10.2 Conclusiones Finales

La realización del Plan Estratégico permitió identificar las potenciales zonas productoras de tomate en el país representados en orden de importancia por las regiones de Ica, Arequipa y Lima; siendo la zona costera que posee potencialidad para ampliar las zonas agrícolas del tomate, debido a que goza de un buen clima, suelo fértil, radiación solar, y temperaturas adecuadas para su cultivo.

Sin embargo la poca organización entre los productores de tomate en el país, así como su débil integración entre los participantes de su cadena productiva y su falta de planificación que permita afrontar las diversas plagas tales como las de la mosca de la fruta, hacen que le resten competitividad dentro de su sector. Así mismo, se ha encontrado un desconocimiento por parte de los productores acerca de las buenas prácticas de cultivo de tomate que permitan elevar la productividad de sus tierras y ofrecer sus productos a nuevos mercados. Esto último es fundamental para lograr la visión planteada al inicio de este proceso estratégico.

En referencia a la agroindustria del tomate (derivados del tomate), se ha encontrado que esta es prácticamente inexistente en el país. Existen muy pocas empresas de capitales privados (casi todos extranjeros) que producen productos derivados de tomate como semillas y pasta de tomate. Estas pocas empresas otorgan al país casi todos los ingresos de divisas por exportación de productos relacionados con el tomate (más del 90%), por lo que se concluye

que si un número tan pequeño de empresas han logrado posicionar al Tomate del Perú en el tercer puesto de exportadores de tomates y derivados de Sudamérica, una inversión mayor en agroindustria del tomate catapultará al país a lograr la visión que se desea conseguir.

Otro factor limitante que restringe en cierto modo la exportación del tomate como fruto representa la rápida perecibilidad del tomate, para ello es indispensable desarrollar cadenas de suministros en los centros de distribución que posean buena capacidad de cadena de frío que permita prolongar el periodo de perecibilidad del tomate, así mismo implementar mejoras en los controles fitosanitarios del tomate que faciliten su exportación al mercado internacional potenciales tales como Europa y Estados Unidos.

10.3 Recomendaciones Finales

Como parte de las recomendaciones finales del planeamiento estratégico del tomate en el Perú, podemos hacer mención lo indicado a continuación:

- Implementar el presente plan estratégico del Tomate del Perú de manera que sea una herramienta que establezca el horizonte a seguir para lograr el crecimiento del sector.
- Implementar certificaciones internacionales paulatinamente, como sistemas de gestión de la calidad, sistemas de gestión de controles fitosanitarios y preservación del medio ambiente de manera sostenible enfocado a que el producto sea atractivo internacionalmente debido al cumplimiento de dichas certificaciones válidas a nivel mundial.
- Se debe de participar constantemente en eventos de promoción del tomate del Perú, tanto en el mercado interno del país así como promover su exportación especialmente en Europa y Estados Unidos puesto que ambos constituyen mercados atractivos por satisfacer.

Tabla 41

Plan Estratégico Integral del Tomate del Perú

VISION						
" Al 2026 el Perú se posicionará como el segundo exportador a nivel de Sudamérica en ventas de tomates y derivados, basado en técnicas que permita un alto rendimiento por hectárea y contribuya con el desarrollo sostenible de la cadena productiva"						
ESTRATEGIAS	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO				POLÍTICAS	VALORES
	OLP 1: Al 2026 el Tomate del Perú se proyecta a duplicar sus ingresos, producto de las exportaciones y sus derivados, proyectados a 80'000,000 US\$ anuales. Al 2016 sus ingresos	OLP 2: Al 2026 el Tomate del Perú incrementará su rendimiento a 45.7 Tn/Ha, en el 2016 es 36.2 Tn/Ha	OLP 3: Al 2026 el Tomate del Perú, generará 50,000 empleos directos en la producción del tomate, en el 2016 genera aproximadamente 44,216 empleos directos.	OLP 4: Al 2026, el margen bruto será de 69.62% de los ingresos por ventas, a la fecha dicho indicador es del 56.32%		
E4. Promover el desarrollo de Clústeres en la Costa Norte, Centro y Sur	X		X	X	P1. Promover la integración de los miembros del sector del tomate. P3. Promover la tecnología e innovación en toda la cadena de suministro de la producción del tomate y sus derivados. P4. Incentivar la capacitación constante de todos los productores de tomate. P5. Fomentar la calidad del tomate del Perú. P6. Promover el uso interno y externo del tomate.	
E5. Desarrollar tecnologías para incremento de la productividad por hectárea	X	X		X	P1. Promover la integración de los miembros del sector del tomate. P2. Fomentar las buenas prácticas responsables con el medio ambiente y de responsabilidad social. P3. Promover la tecnología e innovación en toda la cadena de suministro de la producción del tomate y sus derivados. P4. Incentivar la capacitación constante de todos los productores de tomate. P5. Fomentar la calidad del tomate del Perú. P6. Promover el uso interno y externo del tomate.	
E9. Aprovechar los acuerdos comerciales para incentivar inversión en I + D	X	X		X	P1. Promover la integración de los miembros del sector del tomate. P3. Promover la tecnología e innovación en toda la cadena de suministro de la producción del tomate y sus derivados. P5. Fomentar la calidad del tomate del Perú. P6. Promover el uso interno y externo del tomate.	
E10. Invertir en las zonas críticas de la costa del Perú que requieran infraestructura de retención y riego de agua	X	X		X	P1. Promover la integración de los miembros del sector del tomate. P2. Fomentar las buenas prácticas responsables con el medio ambiente y de responsabilidad social. P3. Promover la tecnología e innovación en toda la cadena de suministro de la producción del tomate y sus derivados. P5. Fomentar la calidad del tomate del Perú.	
E12. Invertir en Innovación y tecnología para elevar el rendimiento del cultivo	X	X		X	P1. Promover la integración de los miembros del sector del tomate. P2. Fomentar las buenas prácticas responsables con el medio ambiente y de responsabilidad social. P3. Promover la tecnología e innovación en toda la cadena de suministro de la producción del tomate y sus derivados. P4. Incentivar la capacitación constante de todos los productores de tomate. P6. Promover el uso interno y externo del tomate.	
E13. Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Ecuador	X		X	X	P1. Promover la integración de los miembros del sector del tomate. P2. Fomentar las buenas prácticas responsables con el medio ambiente y de responsabilidad social. P3. Promover la tecnología e innovación en toda la cadena de suministro de la producción del tomate y sus derivados. P4. Incentivar la capacitación constante de todos los productores de tomate. P5. Fomentar la calidad del tomate del Perú. P6. Promover el uso interno y externo del tomate.	1. Integridad. 2. Responsabilidad ad. 3. Respeto
E14. Invertir en tecnología para mitigación de plagas	X	X		X	P2. Fomentar las buenas prácticas responsables con el medio ambiente y de responsabilidad social. P3. Promover la tecnología e innovación en toda la cadena de suministro de la producción del tomate y sus derivados. P4. Incentivar la capacitación constante de todos los productores de tomate. P5. Fomentar la calidad del tomate del Perú. P6. Promover el uso interno y externo del tomate.	Mutuo. 4. Trabajo en equipo. 5. Confianza. 6. Desarrollo sostenible. 7. Innovación. 8. Eficiencia. 9. Eficacia
E16. Incrementar la participación de exportación de tomate fresco en el mercado Chileno	X		X	X	P1. Promover la integración de los miembros del sector del tomate. P3. Promover la tecnología e innovación en toda la cadena de suministro de la producción del tomate y sus derivados. P5. Fomentar la calidad del tomate del Perú. P6. Promover el uso interno y externo del tomate.	
E17. Desarrollar nuevo mercado de tomate fresco en Venezuela	X		X	X	P1. Promover la integración de los miembros del sector del tomate. P3. Promover la tecnología e innovación en toda la cadena de suministro de la producción del tomate y sus derivados. P5. Fomentar la calidad del tomate del Perú. P6. Promover el uso interno y externo del tomate.	
E18. Desarrollar industria de semilla local	X		X	X	P3. Promover la tecnología e innovación en toda la cadena de suministro de la producción del tomate y sus derivados. P5. Fomentar la calidad del tomate del Perú. P6. Promover el uso interno y externo del tomate.	
E20. Implementar planes de capacitación en zonas rurales dedicadas a la agricultura	X	X	X	X	P1. Promover la integración de los miembros del sector del tomate. P4. Incentivar la capacitación constante de todos los productores de tomate. P5. Fomentar la calidad del tomate del Perú.	
E21. Incrementar los recursos económicos para I + D del sector agrícola	X	X		X	P1. Promover la integración de los miembros del sector del tomate. P3. Promover la tecnología e innovación en toda la cadena de suministro de la producción del tomate y sus derivados. P4. Incentivar la capacitación constante de todos los productores de tomate. P5. Fomentar la calidad del tomate del Perú. P6. Promover el uso interno y externo del tomate.	
E24. Desarrollar alianzas con proveedores de insumos	X	X		X	P1. Promover la integración de los miembros del sector del tomate. P6. Promover el uso interno y externo del tomate.	
TABLERO DE CONTROL	OCP 1.1 Al 2019 lograr obtener una facturación producto de las exportaciones del tomate del Perú en todas sus variedades US\$ 52'000,000.	OCP 2.1 AL 2017 participar todos los años en mínimo 2 ferias internacionales para estar en la vanguardia con las últimas tendencias tecnológicas y productivas de tomate	OCP 3.1 A partir del 2017 capacitar a 2000 personas enfocados al cultivo y cosecha del tomate cada 3 años.	OCP 4.1 Participar todos los años en mínimo 2 ferias internacionales para estar en la vanguardia con las últimas tendencias tecnológicas y productivas de semillas de tomate	TABLERO DE CONTROL	CÓDIGO DE ÉTICA
PERSPECTIVAS	OCP 1.2 Al 2019 realizar como mínimo 3 investigaciones por año destinadas al control de plagas con el fin de elevar las exportaciones de tomate fresco	OCP 2.2 Al 2018 incrementar el presupuesto de Innovación y Desarrollo a 15% anual.	OCP 3.2 Al 2019 lograr generación de 46,000 empleos directos en el cultivo del Tomate del Perú.	OCP 4.2 Para el 2018 alcanzar el margen bruto generado por venta de tomates del Perú del 60%.	PERSPECTIVAS	1. Generar productos y derivados que cumplan con estándares de calidad, normas fitosanitarias y controles de inocuidad. 2. Aplicar controles en los procesos de la cadena productiva coherentes con normas y estándares medio ambientales y responsabilidad social. 3. Generar un clima de cooperación entre los diversos actores de la cadena productiva del tomate. 4. Fomentar el crecimiento sostenible en la cadena productiva del tomate basado en la triple rentabilidad. (financiera, social, ambiental).
FINANCIERA	OCP 1.3 AL 2022 lograr obtener una facturación producto de las exportaciones de tomate del Perú en todas sus variedades de US\$ 64'000,000	OCP 2.3 Al 2019 incrementar el rendimiento por hectárea del tomate del Perú a 39 Tn/Ha.	OCP 3.3 Al 2022 lograr generación de 47,800 empleos directos en el cultivo del Tomate del Perú.	OCP 4.3 Para el 2021 alcanzar el margen bruto generado por venta de tomates del Perú del 64%.	FINANCIERA	
CLIENTES	OCP 1.4 Al 2025 lograr obtener una facturación producto de las exportaciones del tomate del Perú en todas sus variedades US\$ 76'000,000	OCP 2.4 Al 2019 realizar 3 talleres anuales como mínimo de capacitación en mejoramiento de cultivos de tomate fresco para un mejor rendimiento de la tierra	OCP 3.4 Al 2025 lograr generación de 49,600 empleos directos en el cultivo del Tomate del Perú.	OCP 4.4 Para el 2024 alcanzar el margen bruto generado por venta de tomates del Perú del 69%.	CLIENTES	
PROCESOS		OCP 2.5 Al 2019 realizar como mínimo 5 reuniones de benchmarking y transferencia de conocimientos de producción de tomate con socios comerciales del extranjero			PROCESOS	
APRENDIZAJE		OCP 2.6 Al 2022 incrementar el rendimiento por hectárea del tomate del Perú a 42 Tn/Ha.			APRENDIZAJE	
		OCP 2.7 Al 2025 incrementar el rendimiento por hectárea del tomate del Perú a 45 Tn/Ha.				

MISION: Producimos y comercializamos tomate en sus diversas variedades y sus derivados, cumpliendo con normas fitosanitarias para satisfacer al mercado local e internacional asegurando la productividad sostenible e integrando a los socios de la cadena productiva siendo responsables socialmente.

Recursos: Materiales, Mano de Obra, Maquinarias, Métodos, Medio Ambiente, Moneda, Mentalidad

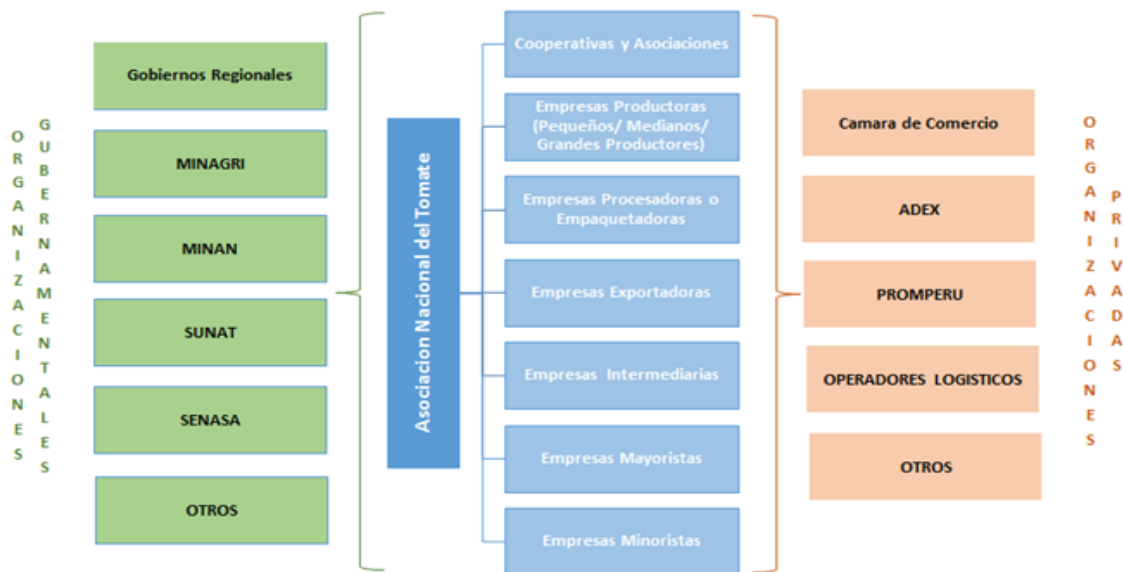


Figura 83. Estructura Organizacional Propuesta para el Tomate del Perú

- Implementar planes de capacitación a todo el personal involucrado en la producción de manera que se tenga trabajadores con el conocimiento de nuevas técnicas con lo cual aumentaría la productividad sostenidamente.
- Implementar de la tecnología necesaria para poder acompañar al conocimiento adquirido por el personal de manera que se tenga resultados tangibles en el tiempo.
- Implementar planes de capacitación referidos a que el personal conozca las mejores prácticas para combatir las plagas como la mosca de la fruta.
- Respetar la normatividad laboral vigente respecto a todo el personal involucrado en la producción del tomate, de manera que el personal se encuentre motivado lo cual corresponderá una mayor productividad en campo.

- Llevar el control exhaustivo del cumplimiento de los Objetivos a Corto Plazo con ayuda del Tablero de Control Balanceado de tal manera que se puedan detectar desviaciones a tiempo y con ello tomar medidas correctivas inmediatas alineadas al logro de los OCP.
- Promover el trabajo en conjunto de los productores de tomate en las diversas zonas productoras del Perú con el fin de alinear los objetivos y conseguir un producto de calidad internacional.
- Incentivar la innovación en todas las áreas que participan en la producción del tomate en las diversas zonas productoras del Perú, lo cual generará un producto competitivo de nivel internacional buscando calidad, eficiencia con respeto al medio ambiente así como a cada uno de los trabajadores involucrados en el negocio.

10.4 Futuro del Tomate del Perú

El futuro del Tomate para el año 2026 debe ser el resultado de la implementación de las estrategias analizadas en este documento para el logro de los objetivos que permitan llegar a la visión. La costa del Perú cuenta con ventajas comparativas que le permiten conseguir estar por encima de otras regiones en cuanto a la producción de tomate, como por ejemplo el clima y la altura. En contra posición a ello, algunos productores aún no cuentan con la capacitación necesaria para poder alcanzar un grado de tecnificación importante que les permita tener niveles de producción importantes.

Cabe resaltar que haciendo una proyección demográfica al 2026, el país contará con aproximadamente 3 millones más de habitantes, los cuales tendrán la necesidad natural de alimentarse, lo cual afecta directamente a la producción de los productos agropecuarios pertenecientes a la dieta común del poblador del Perú, entre ellos el Tomate, según ello se debe de realizar los análisis correspondientes a la producción de los cultivos genéticamente

modificados, los cuales bajo un estricto control biológico dichos productos podrían presentar un mayor nivel nutricional que los productos sin modificaciones genéticas así como contar con una mayor resistencia a plagas y un mayor rendimiento por hectárea, es importante que se incentive a la innovación agroindustrial y se considere lo indicado anteriormente como parte de dicha innovación, una vez comprobado que no existe riesgo alguno para la salud de los consumidores de dichos productos, lo cual en el mediano plazo se requerirá de una mayor producción de los productos básicos de los cultivos tradicionales en el país. A su vez es importante que el Estado incentive la innovación agropecuaria, así como un pronunciamiento claro al respecto, de manera que se beneficie tanto los pequeños productores, medianos y grandes productores, y principalmente toda la población del Perú.



Referencias

- Agrobanco. (Febrero, 2015). *“Una mirada al crédito agrícola, 26 de febrero 2015. Consultado: 05 de agosto 2015”*. Recuperado de:
<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/02/26/una-mirada-credito-agricola/>
- Agrodata (2011). *“Exportaciones de Pasta de Tomate FOB US\$ MILES”*. Recuperado de:
<http://www.agrodataperu.com/2011/01/exportacion-tomate-pasta-fresco-salsa.html>
- Agrodata (2007). *“Superficie y Producción de Tomate 1980-2006”*. Recuperado de:
<http://www.larevistaagraria.org/sites/default/files/revista/r-agra85/LRA85-02.pdf>
- Agrodata (2015). *“Exportación de tomate fresco”*. Recuperado de:
<http://www.agrodataperu.com/2015/10/tomate-fresco-peru-exportacion-septiembre-2015.html>
- Avance (2016). *“Escasez afecta directamente a productores de tomate”*. Recuperado de:
<http://diarioavance.com/enfoques-de-tu-comunidad/consumo/escasez-afecta-directamente-a-productores/>
- British Broadcasting Corporation BBC (2016). *“Terremoto de magnitud 7,8 en la zona costera de Ecuador deja más de 600 muertos”*. Recuperado de:
http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160416_ecuador_terremoto_magnitud_colombia_peru_bm
- Banco Central de Reserva del Perú BCRP (2015). *“Producto Bruto Interno Sectorial 2015 - Notas de Estudio del BCRP N° 13 -19 de Febrero del 2016”*, Recuperado de:
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2016/nota-de-estudios-13-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú BCRP (2015). “*Cuadros anuales históricos*”. Banco

Central de Reserva del Perú. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Banco Central de Reserva del Perú BCRP (2015). “*Proyecciones Económicas 2016*”. Banco

Central de Reserva del Perú. Recuperado de:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/P00268PRM/html>

Banco Central de Reserva del Perú BCRP (2015). “*Exportaciones por Grupo de Producto*

desde 1950 (Millones de US\$)”. Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Banco Central de Reserva del Perú BCRP (2015). “*Importaciones Según Uso o Destino*

Económico desde 1950 (Millones de US\$)”. Banco Central de Reserva del Perú.

Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Casas, A. (Junio, 2016) “*Entrevista sostenida a Decano de la Facultad de Agronomía de la*

Universidad Nacional Agraria La Molina”. UNALM – Fundo Don Germán – Valle

de San Vicente de Cañete.

Carrillo. (Junio, 2016). “*Entrevista sostenida a productor de tomates en Mala*”. Familia

Carrillo.

Casseres, E. (1980). “*Producción de Hortalizas*”. Instituto Interamericano de Ciencias

Agrícolas. San José, Costa Rica.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN (2015) “*Prioridades de Plan*

Estratégico de Desarrollo Nacional”. Tomado de “El Sistema Nacional de

Planeamiento Estratégico Centro Nacional de Planeamiento Estratégico Agosto

2015”. Recuperado de: <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/sistema-nacional-planeamiento-estrategico>

Compendio Estadístico del Perú. (2015). *Comparativo de Precio de Chacra vs. Mercado Mayorista de Tomate Fresco 2014*. Capítulo 12, Agrario. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap12/ind12.htm

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica Concytec. (2014). “*Plan Nacional de CTI 2006 – 2021*” Recuperado de: <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/estrategias/41-plan-nacional-de-cti-2006-2021>

Conexión Esan (Julio, 2012). “*PromPerú lanza la Marca Perú a la conquista del mundo*”. Recuperado de: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/07/05/promperu-marca-peru-marketing/>.

D’Alessio, F. A. (2012). “*El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*”, 2a ed. México – Lima 2012 – 2014, México: Pearson. Impreso en Perú.

Defensoría del Pueblo. (2016). “*Reporte Mensual de Conflictos Sociales N. 147, Mayo 2016*”. Recuperado de: <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2016/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N--147---Mayo-2016.pdf>

Diario Gestión (2015). “*Evolución Mensual de la Producción Nacional: 2011-2015*”. Recuperado de: <http://gestion.pe/multimedia/imagen/2142831/111562>.

Diario Gestión (2015, Julio). “*Contribución a la variación de la Producción Nacional, según actividad económica a julio 2015*”. Recuperado de:

<http://gestion.pe/multimedia/imagen/2142831/111561>

Diario Gestión. (2014, 28 de enero). “*Perú invierte solo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5%*.” Recuperado de:

<http://gestion.pe/economia/gobierno-peruano-invierte-solo-015-su-pbi-ciencia-tecnologia-innovacion-mientras-que-chile-invierte-05-2087516>

Diario Gestión. (2009, 1 de diciembre). “*La gastronomía peruana llegará a los comedores de 80 países*”. Recuperado de: <http://gestion.pe/noticia/376033/gastronomia-peruana-llegara-comedores-80-paises>

Diario El Peruano (2015, 3 de abril), “*Normas Legales El Peruano – Decreto Supremo 005-2015 Ley General de Aguas*”. Recuperado de:

<http://www.elperuano.com.pe/normaselperuano/2015/04/03/1220206-1.html>

El Comercio (2014, 27 de enero). “*La sentencia de La Haya a favor del Perú en seis puntos*”. Diario El Comercio Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Dirección Nacional de Coordinación y Planeamiento Estratégico Especialista en Gestión y Política Pública. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/sentencia-haya-favor-peru-chile-seis-puntos-mar-noticia-1705521>

El Comercio (2015, 28 de mayo). “*Ranking de competitividad Mundial: Perú cayó cuatro puestos*”. Centrum Católica: Diario el Comercio 28 de Mayo del 2015”. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/visor/1814361/1123496-peru-cayo-cuatro-puestos-ranking-competitividad-mundial-noticia>

Food and Agriculture Organization of the United Nations FAO (Mayo, 2016). “*FAOSTAT Dominios de FAOSTAT. Cultivos Tomate. Mundo Periodo (2000 – 2014)*”. FAO.

Recuperado de: <http://faostat3.fao.org/browse/Q/QC/S>

Food and Agriculture Organization of the United Nations FAO (Mayo, 2016). “*FAOSTAT Dominios de FAOSTAT. Suministro Alimentario Cultivos Equivalente Primario*

Tomate. Mundo Periodo (2000 – 2014)”. FAO. Recuperado de:

<http://faostat3.fao.org/browse/FB/CC/S>

Food and Agriculture Organization of the United Nations FAO (Febrero, 2016). “*FAOSTAT – Tomate – Periodo (2001 – 2012)*”. FAO. Recuperado de:

<http://faostat.fao.org/site/567/DesktopDefault.aspx?PageID=567#ancor>

Hartmann, F. (1983). “Apuntes sobre el Interés Nacional y Elementos del Poder Nacional”.

UNLP – Argentina. Recuperado

de: http://perio.unlp.edu.ar/relaciones_internacionales/realismohartmann.pdf

Hernansaez, P. & Pastor, J. (1957). “*El Tomate, su cultivo y sus enfermedades*”. Anales de la Universidad de Murcia (Ciencias) Vol. XV. Núm. 3-4. ISSN electrónico: 2171-7664

Recuperado de: <http://revistas.um.es/analesumciencias/article/view/101151/96391>

Huerta, E. (2015). “*Economía Peruana 2015 ¿De la desaceleración a la recesión?*”

Recuperado de: <http://econoblognet.blogspot.pe/2015/04/economia-peruana-2015-de-la.html>

International Institute for Management Development IMD (2015). “*Marcador de competitividad de los 30 primeros países*”. Recuperado de:

<http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>

International Institute for Management Development IMD (2015). “*Marcador de competitividad de los países entre los puestos 31° al 61°*”. Recuperado de:
<http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (Febrero, 2016). “*Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios, 2000 – 2050*”. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (Febrero, 2016). “*Población económicamente activa, según ámbito geográfico, 2004 – 2014*”. Recuperado de:
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. “*Población, superficie total y agropecuaria según departamento 2015*”. Población y Territorio por INEI, 2015. Recuperado de:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. “*Pirámide poblacional peruana, 1950, 2015 y 2025*”. Población y Territorio” por INEI, 2015. Recuperado de:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. “*Índices de Pobreza*”. INEI- Encuesta Nacional de Hogares Sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2012.

Jurado Nacional de Elecciones JNE (1993). “*Constitución Política del Per 1993*”. Jurado Nacional de Elecciones República del Perú. Recuperado

de: <http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Constitucion%20y%20Leyes1/CONSTITUCION%20POLITICA%20DEL%20PERU.PDF>

La Revista Agraria (2007). “*Agrodata Estadística Agraria*” Revista Cepes. Recuperado de: <http://www.cepes.org.pe/revista/r-agra85/LRA85-02.pdf>

León, L. (2013). “Acuerdos Comerciales del Perú” Congreso de la República 2013.

Recuperado de: <http://lucianaleonenaccion.com/libro.pdf>

Marquina, P. (2013) “*Responsabilidad Social: Tarea Pendiente*”. 1era Edición. D.R. © por Pearson Educación del Perú S.A. Av. Javier Prado Este 4491. Santiago de Surco, Lima – Perú. ISBN: 978-612-4149-07-8. Impreso en Perú.

Maximixe (Febrero, 2013). “*Tomate*”. Riesgos de Mercado – Febrero, 2013. Maximixe Constult S.A. Para uso de la Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú. HB 615.C3 R51-P FEB 2013.

Ministerio de Agricultura y Riego del Perú MINAGRI (Febrero, 2016). “*Estadísticas Agrarias Mensuales*”. Ministerio de Agricultura y Riego. Gobierno del Perú.

Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/estadistica-agraria-mensual?limitstart=0>

Ministerio de Agricultura de República Dominicana. (2016). “*El Tomate Industrial*”. © 2016 Todos los derechos reservados. Ministerio de Agricultura de la República Dominicana

Recuperado de: <http://www.agricultura.gob.do/perfiles/los-vegetales/el-tomate-industrial/>

Ministerio del Ambiente del Perú MINAM. (2016). “*Funciones*”. Recuperado de:

<http://www.minam.gob.pe/?el-ministerio=mision-y-vision>

Ministerio del Ambiente del Perú MINAM. (2016). “*Informe: Reporte Mensual de Conflictos Sociales N°. 147, Mayo 2016*”. Recuperado

de: <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/reporte-mensual-conflictos-sociales-ndeg-147-mayo-2016>

Ministerio del Ambiente del Perú MINAM. (2016). “*Informe: Reporte Mensual de Conflictos Sociales N°. 147, Mayo 2016*”. Recuperado

de: <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/reporte-mensual-conflictos-sociales-ndeg-147-mayo-2016>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú MINCETUR. (2004). “*Plan Operativo Exportador del Sector Agropecuario-Agroindustrial*”. Recuperado de:

http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Agropecuario_Agroindustrial.pdf

Ministerio de Defensa del Perú MINDEF. (2015). “*Organigrama MINDEF*”. Ministerio de Defensa. Dirección de Racionalización. Recuperado de:

https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/organigrama_2011.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones MTC (2015). “*Intervenciones en la Red Vial Nacional*”. Recuperado

de: [http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/RVN_PERU_RTT_201510A%20\(20151127\).pdf](http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/RVN_PERU_RTT_201510A%20(20151127).pdf)

Perú21. (2015, 17 de junio). “*Dólar: Tipo de Cambio cerraría el 2015 en S/.3.30, advierten economistas*”. Recuperado de: <http://peru21.pe/economia/tipo-cambio-cerraria-2015-s330-advierten-economistas-2223177>

s330-advierten-economistas-2223177

- Porter, M. (2009). “*Ser Competitivo*”. © 2009 Ediciones Deusto. Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L. Av. Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona. ISBN: 978-84-234-2695-9 Impreso en España.
- Palomino, W. (Marzo, 2016) “*Entrevista sostenida al Profesor de la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional Agraria La Molina*”. UNALM – Huerto UNALM– La Molina Lima.
- Peruanos por el Kambio (2016) “*Plan de Gobierno del Partido Peruanos por el Kambio 2016 - 2021*”. Recuperado de: <http://ppk.pe/documentos/plandegobierno.pdf>
- Poveda, V. (2012) “*Tomate (Solanum lycopersicum L)*”. Jardín Botánico De Castilla La Mancha. Albacete. Universidad De Castilla La Mancha. Diputación de Albacete. Ayuntamiento de Albacete. Recuperado de: <http://www.jardinbotanico-clm.com/wp-content/uploads/2012/04/TOMATE.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2013). “*Constitución Política del Perú 1993*”. República del Perú. Recuperado de: <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>
- Revista Top Sabor. “*El Tomate*”. Revista Top Sabor publicación en ISSU. Recuperado de: https://issuu.com/elege/docs/infografia_tomate
- Sunat, (2016). “*Declaraciones de Exportación Definitiva*”. Recuperado de: <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informgest/ExpoDef.htm>
- Sociedad Nacional de industrias (2015). “*Perú mantiene posición 90 en ranking global de tecnología*”. Recuperado de: <http://www.sni.org.pe/?p=3100>

Trans Pacif Partnership TPP Abierto, (2015). *¿Qué es el TPP?* Recuperado de:

<http://tppabierto.net/que-es-tpp>

Trademap. (2016). *“Búsqueda de productos por palabra clave”*. Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc. Recuperado de:

http://www.trademap.org/AdvancedProductSearch_10D.aspx

Trademap. (2016). *“Exportaciones del Perú de Productos relacionados a Partidas Arancelarias del Tomate”* Recuperado de:

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||1209915000|||8|1|1|2|2|1|2|1|1

Universidad Agraria La Molina (2000). *“Tomate”*. Universidad Nacional Agraria La Molina. Programa de Hortalizas. Av. La Molina s/n La Molina. Recuperado de:

[http://www.lamolina.edu.pe/hortalizas/Publicaciones/Datos%20b%C3%A1sicos/9-p96%20a%20p110%20\(de%20tomate%20a%20zapallo\).pdf](http://www.lamolina.edu.pe/hortalizas/Publicaciones/Datos%20b%C3%A1sicos/9-p96%20a%20p110%20(de%20tomate%20a%20zapallo).pdf)

United Nations Comtrade Database (2016). *“Exportaciones Mundiales de Productos relacionados a Partidas Arancelarias del Tomate”*. Recuperado de:

<http://comtrade.un.org/data/>

World Economic Forum. *“Los diez factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú”*. Reporte Global de Competitividad 2015 – 2016” por el World Economic Forum (WEF). Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

Apéndice: Entrevistas

Entrevista a Ing. Willy Palomino, Profesor del Área de Investigación de la Universidad Nacional Agraria La Molina - 19.03.16

Ing. Palomino: I

Tesistas: T

T: ¿este qué tipo es?

I: Es determinado tipo mesa.

T: ¿Cuáles son las variedades más comerciales?

I: Hay tipo redondas, como para ensaladas pero gourmet, y las venden en Wong, en Tottus, y de colores, esta es roja, pero hay de color naranja, amarillo.

T: ¿Qué tiempo demora en cosechar, después que lo siembran?

I: Mayormente después del trasplante son 30 días, normalmente a los 75 o 80 días estamos realizando la cosecha.

T: ¿Es todo el año?

I: No, lo que pasa que la cosecha puede durar dos meses, es decir, puede durar de 30 días a 60 días. Por ejemplo los chiquitos que están al fondo se les llama Cherry.

T: ¿Y para qué se utilizan?

I: Algunos lo utilizan como fruta y otros lo comen en ensalada, pero como son de diversos colores: rojo, amarillo, naranja.

T: ¿Esa tonalidad está dada por la semilla?

I: Así es, es por la variedad, también hay diferentes formas por ejemplo este tiene forma de pera, hay por ejemplo en forma de fresa, etc. La mayoría de gente no utiliza este producto, sino personas exclusivas que usualmente viven en zonas como Miraflores, San Borja, La Molina.

T: Es para otro nivel socio económico.

I: Exacto.

T: ¿Y cómo es el proceso para que dichos clientes realicen la compra de estos productos?

I: Los clientes que son mayormente restaurantes como el del Sr. Gastón Acurio, etc. visitan nuestra página web de la Universidad y del Programa hacen sus pedidos, por ejemplo indican que quieren 50 Kg de tomate de mesa y vienen directamente aquí.

T: Entonces, usualmente dichos restaurantes promueven el uso de insumos orgánicos, etc.

I: Así es.

T: ¿Este producto es orgánico? ¿Sin pesticidas, etc.?

I: Si es orgánico, pero tiene repelentes, etc. Lo que pasa que es hay insecticidas biológicos o sea en base a extractos de bacterias, ají, ajo, y una mezcla, de manera que son naturales los insecticidas.

T: Entonces, ¿estos son de ese tipo?

I: Así es. Lo que pasa que esto es todo un proceso, recién hace un año nos han otorgado la certificación como orgánico.

T: ¿Quién brinda la certificación?

I: Existen varias empresas como Control, Biolatina, entre otras.

T: ¿Son peruanas?

I: Si, para alcanzar dicha certificación tienes que pasar por un periodo de evaluación de dos años y medio a tres años y tiene una vigencia de un año, en el cual se revalida la certificación, por ejemplo hace dos meses pasamos la inspección y a veces vienen sin avisar, lo cual significa que a veces nos multan o nos suspenden principalmente. Como ven es un campo de investigación nosotros convocamos a alumnos, entonces ellos vienen con botellas de agua, bolsas, etc. y lo tiran al suelo, y por eso tenemos problemas con las visitas inopinadas de la certificadoras. Entonces no es como un fundo que produce para un supermercado y todo está en regla. En cambio aquí no, se olvidan de mantener limpia la zona.

T: Y respecto a este Programa ¿quién lo fomenta?

I: El Programa, en el cual vienen alumnos a desarrollar tesis, etc.

T: Respecto al tomate de mesa, ¿cuánto es el costo por kilo?

I: Para los restaurantes es ocho soles.

T: ¿Y el rendimiento?

I: Así como está ahora entre 70 toneladas por hectárea.

T: ¿Cuánto es el tiempo desde que se siembra hasta que se coseche en esta variedad?

I: Tenemos 30 días en almácigos es decir sembrar la semilla en una almaciguera o un vivero de almácigo y allí está 30 días más o menos, cuando la planta tiene entre 20 y 30 cm de altura, luego 60 días más en plantación, lo cual suma en total aproximadamente 90 días.

T: ¿Y por qué no se siembra directamente en el campo?

I: Dado que la semilla de este fruto es cara, debido a que son importadas mayormente de Estados Unidos por ejemplo de la empresa Jhonny Seeds cuya página web es la siguiente: <http://www.johnnyseeds.com/c-52-tomatoes.aspx>, añadiendo que toda esa línea que producen son orgánicos. Entonces cuando viene la certificadora verifican que coincida que la variedad de plantación identificada con códigos con los sobres que has importado de la variedad, porque si no los tienes te retiran la certificación y te multan, hasta la fecha no hemos tenido multas pero sí observaciones, por ser Universidad, pero cuando yo trabajé para los chilenos en siembra de melones, nos suspendieron por tres meses y nos multaron con casi S/ 400 mil, es fuerte porque eran casi como 15 hectáreas.

T: Ahora un agricultor común, no podría realizar esta actividad orgánica por los costos que representa, entre otros.

I: Claro, un agricultor que no sea de Proyectos es bien difícil, por ejemplo yo el año 2006 regrese de Estados Unidos y la empresa de chilenos no me quiso contratar, pero me dijeron siembra para nosotros y te compramos productos orgánicos, sembré bastantes productos, pero al final te pagan como cualquier productor a pesar que eres orgánico, sembré tomate, choclo bebe, zanahoria bebe, vainita bebe, yo traje las semillas. Entonces cuando primero hicimos un contrato, lo que pasa que en el Perú tiene el intermediario, entonces yo para vender a la empresa chilena ellos me dicen yo te pago para el caso del tomate Cherry (el más caro) S/ 5.00 el Kg, entonces yo enviaba el producto en cajas de tecnopor para que no se maltrate, y cuando vas a cobrar tienes un merma como de 5 Kg por caja, si manda 10 Kg, tenías la mitad, pero ellos te decían te pago el precio en chacra, entonces tú lo pesas y de allí para adelante es problema del que te está comprando, pero todo es a la “viveza” aquí, que pasa yo he trabajado años para ellos, entonces para un Kg de tomate Cherry compran a S/ 6.00 y ellos lo empacan en bandejas de tecnopor de 250 gr y cada una de esas bandejas te cuesta en el supermercado S/ 7.00 como en Wong, entonces si tu multiplicas a S/ 5.00 a todo costo por

cuatro cuartos son S/ 20.00 y al agricultor tú le pagas S/ 5.00 y encima le sacas la merma, es complicado. Yo sembré casi un año luego vertí fertilizante a todo el campo y se molestaron, pero en realidad no resulta, ese es el problema. En cambio aquí en la Universidad nosotros tenemos la feria los viernes y la página web está abierta al público en general entonces ya viene la gente, entonces se vendía a S/ 10.00 el Kg, pero algunos compraban, luego se bajó a S/ 8.00 el Kg y de allí recién empezaron a comprar, pero el tomate Cherry se vende a S/ 10.00 el Kg pero igual es caro, si uno tiene capacidad para comprar lo puede hacer, pero la persona de clase media para abajo difícilmente pueda comprarlo.

T: ¿Pero los agricultores no optan por sembrar tomate Cherry porque la semilla es cara?

I: Hay varios que están sembrando tomate Cherry, porque la gente lo está comprando, además cualquiera puede sembrarlo si es que tienes quien te lo compre. Por ejemplo, el año pasado sembramos 16 variedades de tomate Cherry entre pera amarilla, roja, dorada, la redonda, la naranja, etc. Y al final hay personas que les gusta esos colores mixtos pero por ejemplo los intermediarios que nos compran a nosotros ellos quieren un rojo porque dura más y como ellos entran al mercado en ventas por consignación, les conviene que dure más tiempo. Entonces por ejemplo tuvimos una tesis por variedades para la caracterización de cada variedad pero también tuvimos variedades que no servían como por ejemplo tuvimos que más del 50% se reventaba en tu mano entonces nadie lo consume.

T: ¿Cuáles son las variedades que más consume el mercado?

I: El Italiano, que rinde entre 100 a 110 toneladas por hectárea, Israel ha mejorado bastante el rendimiento de esta variedad, es decir las semillas.

T: ¿Entonces son transgénicos?

I: No, por ejemplo este que ves aquí son los que mayormente encuentras en los mercados, tipo alargado el tipo Italiano. En principio Estados Unidos lo sacaron como Dominator, Rio Grande, etc. pero cuando Israel empezó a realizar mejoramientos como injertos y todas esas cosas ahora hay Katya, Matusalen, ellos han puesto su nombre. Lo que sucede es que el tiempo que comienzas a cosechar antes duraba un mes ahora es un mes y medio a dos meses, es por eso que llegan a 90 o 100 toneladas por hectárea, antes con el Rio Grande, Dominator se llegaba entre 40 y 50 toneladas por hectárea. Ahora si tú vas a Ica, se está produciendo entre 100 a 110 toneladas por hectárea, 100 es lo mínimo que producen ellos, como no es orgánico, ellos concentran la producción y cosechan con máquina para hacer pasta de tomate.

T: ¿Y para el tomate fresco?

I: Ellos lo tienen en invernadero, muy aparte, la empresa Icatom tiene su fundo que tiene entre cinco a seis hectáreas totalmente enmallando, ellos tienen tomate de este tipo Indeterminado, entonces la planta del tomate crece entre dos metros y medios a tres metros, y producen 200 toneladas por hectárea, invierten bastante pero su precio base es S/2.00 Kg, no pueden vender menos de eso.

T: En este tipo de tomate alargado, ¿cuántas cosechas se dan?

I: En este tomate Cherry, todos los que están con espalderas son Cherry, la cosecha te puede durar de dos meses y medio a tres meses, es una sola cosecha. Por ejemplo la constitución del campo orgánico es la siguiente: compus, material orgánico a base de vacuno, equino eso está debajo, y nosotros encima le aplicamos Biolens para que la planta absorba todo, entonces si nosotros sacamos la planta, el suelo se queda sin reservas, entonces no hay de donde sacar, que pasa, cuando ya empiezan a salir las flores luego caen las flores entonces todos los racimos que están con cada tomate vas a empezar a tener uno caído, dos caídos, entonces se empiezan a cortar ya porque el suelo no tiene la suficiente capacidad de nutrientes que

puedan absorber, ese es el asunto. La mayoría de semillas para el Cherry son de Estados Unidos.

T: ¿Cuánto es el costo de dichas semillas?

I: El costo de un sobre de 15 a 20 semillas aproximadamente son \$5.00, una planta de Cherry produce 6 Kg, del Italiano entre 5 a 6 Kg por planta, cuando es orgánico puede llegar hasta 15 Kg por planta, dependiendo. El rango está entre 6 a 15 kg por planta. El convencional te puede dar entre 15 a 20 Kg por planta.

T: ¿Entonces básicamente son el Cherry, Italiano y el de mesa?

I: El que mayormente se utiliza para consumo es el italiano. Lo que más usamos es el estiércol de pollo y vacuno aparte del compus. Lo que el agricultor hace usualmente como en Ica, Barranca, Cañete, etc. utilizan una hectárea y requieren 40 Tn de pollo, mayormente utilizan pollo. A un costo de 20 Tn son S/ 1,500.00.

T: ¿Cómo lo adquieren?

I: Los agricultores van a las granjas como San Fernando, etc. compran por galpones, incorporan su gente y lo recolectan, si tú vas a Ica, Barranca, etc. Todos utilizan estiércol de pollo por dos motivos: al pollo le ponen vitaminas, hormonas, para que crezca rápido para que entre 42 a 50 días vendan el pollo, entonces el excremento de los pollos viene con esos antibióticos entonces cuando lo pones al suelo, se libera y la planta lo absorbe y crece rápido que a comparación del estiércol de vaca que es más tiempo, tiene más sales porque le dan sal para que le de sed, consuma agua y por lo tanto produzca leche en adición a que el antibiótico que le ponen es cada tres meses, en cambio al pollo es diferente, igual para la gallina, para que ponga huevos le dan hormonas. Ahora si es que el producto quisiera ser orgánico se recomendaría de la vaca. Nosotros también usamos de pollo pero lo compostamos, para que

libere las sales, entonces cuando viene la certificación y tome una lámina de tierra, la llevan al laboratorio, si encuentra residuos te suspende, entonces tenemos que evitar que eso pase, para ello tenemos ingenieros, laboratorios, termómetros, para que puedan medir todo.

T: Viendo el entorno y lo explicado sobre el tomate orgánico, ¿es rentable dicho negocio actualmente en el Perú?

I: El mercado recién se está desarrollando, principalmente porque no todos pueden pagar el costo, por ejemplo hoy en Cañete hay una feria orgánica de siete de la mañana a dos de la tarde y se ubica al costado del Banco de la Nación todos los sábados, sólo se presentan los agricultores que tienen certificación, no hay muchos productos, hay huevos, lechugas, orgánicas y la gente pasa y se asusta con el precio. Por ejemplo en el mercado común encuentras la lechuga a S/1.00 y vas a la feria encuentras una lechuga más chica y quizá con un defecto a S/3.00.

T: Respecto al costo del tomate orgánico respecto al convencional, ¿cuánto es?

I: El tomate convencional por más caro que esté lo encuentras entre S/ 2.00 a S/ 2.50, y el orgánico a S/ 8.00. En los supermercados como Wong, Metro, etc. tienen línea orgánica. Entonces para vender aquí en el Programa hay una persona que se encarga de ver el mercado, por ejemplo ve los precios de Wong y le baja S/2.00, yo me encargo de la producción.

T: ¿Cuánto es el precio mínimo que se puede vender el tomate orgánico al público?

I: Debería costar el doble que el convencional, o sea S/4.00, con dicho monto se cubren todos los costos operativos, etc. Los costos implican mayormente la mano de obra que se tiene que desmalezar manualmente cada 15 días o una vez al mes, en cambio el tradicional se aplica un herbicida y te olvidas de la maleza. Arriba de S/4.00 es el margen. Por ejemplo los de Cañete producen entre 100 a 110 toneladas por hectárea no orgánico y su costo de producción en

convencional está en S/30 mil por hectárea. Entonces si producen 100 Tn a S/ 2.00 son S/200 mil y por eso la empresa Icatom ha crecido bastante, aparte tienen su procesadora de pastas y es una Empresa Chilena que exporta a Venezuela. Que pasa, Perú produce buenos tomates buenas pastas, cosa que Venezuela no produce, Chile no puede producir lo que produce el Perú, entonces se exporta la pasta y Chile por ejemplo, le agrega unos más ingredientes, lo envasan, y regresa como salsa de tomate, ketchup, etc. Por ejemplo respecto a los duraznos, Perú tiene mejores duraznos pero Chile tiene una mejor presentación de las latas de duraznos, Perú no. No solo pasa con el tomate, durazno, etc. Pasa con todos los productos peruanos.

T: ¿Y qué se puede decir respecto a las semillas?

I: Falta infraestructura para implementar el tema de producción de semillas, como los americanos. Lo que falta es personal capacitado, laboratorios, etc. Ya que todo el tiempo importamos semillas. En Estados Unidos tienen invernaderos climatizados, además cuenta con un termómetro que marca la climatización de los invernaderos. El problema del peruano es que es orgulloso indicando a veces: “nadie va a venir a enseñarme”.

T: ¿Cómo es el proceso productivo del tomate?

I: Para una hectárea se necesita para sacar 100 Tn, se necesita 6,000 plantas que equivalen a 3,000 semillas, en la preparación de suelo que se hace con equipo, arar, surcar, etc. La separación de surcos debe ser 1.2 a 1.5 m, el surco tiene 30 cm de profundidad y sobre ese surco se colocará las 40 Tn de material orgánico de pollo por hectárea, luego hay que tapar el surco dejando una altura de suelo de 10 cm, luego allí se hace un hueco se coloca la planta luego que estuvo en el vivero (20 a 30cm de la altura). El orgánico o no orgánico se hace manual. Es importante el plantado porque si no se puede morir la planta. Luego se riega con unas mangueras con huecos que están a 40 cm entre hueco y hueco, para plantas jóvenes se

necesita poca agua hasta ver los botones o tomates pequeños, una vez que va creciendo se aumenta el tiempo de riego, que pasa si el tomate está como una canica y no le das agua por más de una semana, se comienza a negrear. Usualmente el riego es dos veces por semana y cada cuatro horas por cada riego interdiario. Antes se ponía una hora por dos veces por semana, pero se mantiene por cuatro horas. Para el tomate orgánico no se requiere agua tratada, para el convencional se inyectan nutrientes. Semanalmente se le colocan sales naturales de algas marinas a las plantas, extractos de vegetales en el “cuello de planta” en la zona de la raíz y el tallo. En total son 90 días, desde los 30 en el vivero más 60 en campo. La cosecha se hace una vez por semana.

T: El tema de la mosca de la fruta es el limitante para exportar, el tomate orgánico o el convencional, ¿qué tan proclives sean a ser afectados por dicha plaga?

I: El tomate no es afectado mucho por dicha plaga, más afecta a las plantas frutales, respecto a las hortalizas más ataca al pimiento, cada hortaliza tiene su plaga específica, por ejemplo al tomate lo ataca: Prodiplosis (malogra el foliar, esteriliza las flores y se viene abajo), Acaros, Arañitas y la plaga mortal para el tomate es la Tuta Absoluta que es una polilla que perfora el fruto y ya no sirve. Para evitar la plaga en el tomate orgánico utilizan una bacteria que se llama *Bacillus thuringiensis* que se aplica con aceite agrícola encapsulamos y aplicamos entre las ocho a las nueve de la mañana y en la tarde aplican una azufradora (se ven manchas medias amarillas blancas en las plantas), el cual el azufre está permitido dentro de lo orgánico, y si la polilla aún no ha puesto sus huevos el azufre como es caliente al momento que la polilla los pone entonces dichos huevos caen y abortan, tampoco se le da tiempo que pongan más huevos a la polilla porque hay azufre en la planta. Esos productos son Insecticidas. Se aplican con atomizadores a los tomates, se necesita que el producto vaya por el envés de la hoja ya que allí colocan los huevos las polillas.

T: Respecto al tema de los transgénicos, ¿cómo está actualmente el tomate en el Perú?

I: Puede ser que si esté en el tema, no te puedo decir que no.

T: Pero si compramos semillas a Estados Unidos y ellos las modifican, ¿no serían los productos, productos transgénicos?

I: Podría ser, pero no te podría decir con exactitud que sí es.

T: Pero en teoría aquí estaría prohibido.

I: Claro, porque es orgánico, y la certificación nos habría observado hace rato.

T: De acuerdo, y ahora sobre el tomate que no es orgánico ¿se utiliza las semillas transgénicas?

I: Bueno no te sabría decir porque estoy metido en el tema orgánico.

T: Por ejemplo ¿la empresa Icatom?

I: Los de Icatom no es orgánico, ellos utilizan semillas transgénicas, porque ellos necesitan pasta, y mientras el cultivo tenga menos problemas de plagas para ellos es mejor.

T: ¿Pero no estarían transgrediendo la ley?

I: Por ejemplo aquí en Perú hay varias empresas, por ejemplo yo he trabajado para una empresa chilena por cinco años, ellos ahora ya no siembran pero aún tienen la certificación, entonces la pregunta del millón es ¿cómo siguen vendiendo si no tienen un campo? Porque para la certificación te preguntan ¿dónde está tu campo? Entonces la certificadora verifica tu campo, entonces ¿qué es lo que está pasando allí? Ellos tienen el logotipo desde el 2002, con la misma ubicación del fundo y el fundo ya no existe, entonces ¿a dónde te puedes quejar? Entonces ellos acopian, venden frutas tropicales, etc. luego van a una quebrada en

Pachacamac donde hay pequeñas parcelas tipo bio huertos, ahora me pregunto ¿cómo habrán pasado la certificación? No lo sé, pero lo que les falta lo completan comprando a los mayoristas y conozco varios Ingenieros que hacen eso, dejan la carrera de agrónomos y se dedican a acopiar, entonces tienen la certificación sin tener la tierra, entonces como harán para mantener la certificación entonces cómo harán para mantenerla, “no te digo nada que no es mi tierra” pero llévate una muestra, tómale foto a este tomate, etc. Entonces la certificadora dice: me consta que tiene su campo, etc. y allí quedó, entonces no hay una seriedad en la certificación. Pero la certificadora que viene aquí no nos avisa y ya nos ha observado varias veces, se entiende que es más seria que las otras certificadoras. Entonces como permiten las otras empresas certificadoras que se venda tomate que no es del fundo de origen.

T: ¿Cuál es la participación del Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI?

I: Realmente no sé cuál es la participación, hay varias cosas en el estado que no están funcionando. Por ejemplo, el melón ahora está barato, porque crees que no hay una planificación del MINAGRI. Por ejemplo, quienes son los encargados de planificar, la Universidad Agraria o el Estado envía a sus ingenieros y preguntan: ¿Tu cuánto de camote vas a sacar este año? Debido a que está programado para Cañete 1 mil hectáreas. Para poner un precio de S/ 0.50 el Kg. Entonces ahora le han delegado a las comisiones de regantes, que hace el técnico y le pregunta al agricultor, que vas a sembrar: camote, después frejol, después algodón a ya, cubrió todo el año. Entonces no hay una seriedad en verificar lo que les han dicho, o siembren algo distinto a lo que ofrecieron. Entonces todo el tiempo el agricultor estará abajo porque no hay una planificación. Por ejemplo en Estados Unidos ellos no pueden sembrar dos surcos más de tomate, u otro caso, respecto a la vainita que se vendía bastante, no le podía decir al inspector que voy a sembrar media ha más porque perjudicaba al productor vecino, cada uno tiene una dotación de cantidad que debe de sembrar y la sanción

es que te “voltea el campo” y te multa. En el Perú nadie supervisa, nadie controla. Y es un problema de toda la vida. Por ejemplo un productor de tomate en Cañete a la mano derecha antes de Mala, está sembrando 100 hectáreas de tomate, él vive de puro tomate, por cada golpe siembra 10 hectáreas, llega un momento que el tomate está a S/0.80 en chacra, el que hace, lo jala todo a su planta con todo el tomate porque no le compensa la siembra de las 100 hectáreas, lo saca y vuelve a sembrar tomate y espera hasta que este a S/ 2.00 , recupera lo que perdió anteriormente, no fumiga, no riega, etc. Por eso no hay una regulación, hay control. Por ejemplo Icatom tiene como giro hacer pasta, tiene siete variedades y los mezclan, y ya tiene un volumen determinado. Se concentran en ello.

T: ¿Cuentas con algún contacto en Icatom?

I: El Ing. Andrés Casas tiene contactos de productores tiene bastante conocimiento y bien abierto a recibir personas. El tomate muy poco se exporta, más en pastas, porque el tomate fresco es perecible. El Ing. Que les comenté, que se ubica su fundo antes de Leon Dormido a la derecha, es bien abierto a recibir personas se apellida Carrillo, ellos venden a los mayoristas y allí van a ver camiones de camiones que cargan tomate, allí pueden preguntar rendimiento, precio de mercado, cuantos camiones entran, etc. El siembra todo el año tomate, rota con un poco de Paprica, etc. En invierno baja un poco la producción. Este año me dijo que sembraría tomate todo el año.

T: Respecto a los productos del tomate, ¿ha habido alguna iniciativa como mermelada de tomate, etc.?

I: En Agro-Industria de la Universidad pueden dar información al respecto, pero sugiero mermelada, tomate seco o deshidratado el cual se exporta y lo utilizan como aderezo, lo exportan a China. En México le llaman Jitomate al Tomate de Árbol que se le llama en Perú, es como una fruta, es algo dulce que aquí crece en ceja de selva.

T: Respecto a los que participan en el tomate ¿qué recomendaría ser productor, intermediario, etc.?

I: Recomendaría se Intermediario, porque nunca pierden, el intermediario te dice a cuanto está el kilo, le responden S/ 2.00, responde a ya, sabes que te pago S/ 1.5, luego vas al mayorista y te paga S/ 2.00 o más. Lo que pasa que el tomate viene en jabas, que tienen clavos y malla en la parte superior, todo eso está en el costo del tomate. Por ejemplo en el melón, se trató de ser el agricultor el intermediario directamente, pero el mayorista envía al llenador el cual selecciona doble, etc. En cambio el intermediario paga la caja en primera línea, te deposita en tu cuenta, y evita que uno vaya al mercado a cobrar, etc. El intermediario te dice “conmigo ganabas más”.

T: En el tema del café se organizaban asociaciones ¿cómo es el caso del tomate?

I: Es bien complicado, por ejemplo mis padres tenían algodón, y tenía socios, uno de los socios empezó a vender a otros y no le pagaban a mi papá, a las finales mi papá se quedó endeudado y ya no quiso saber más de asociaciones.

T: ¿Cómo es el negocio para que un agricultor trabaje directamente con un supermercado?

I: Es bien complicado, tienes que pagar derecho de piso, a un ingeniero, para que llegues a conversar con el gerente tienes que pasar por varios ingenieros, y cada ingeniero tiene un montón de agricultores, y los ingenieros les dicen: “a ver, como es”. Ahora si tú vas al mercado de Santa Anita ves jabas de Wong, jabas de Metro, etc. allí van los supermercados con sus camiones. Además un agricultor no le puede vender directamente a un supermercado por no tiene estabilidad de producción. La cadena de producción sería: agricultor, intermediario, mayorista y supermercado. El tomate tiene bastante demanda en el mercado local, específicamente el Italiano porque se utiliza para las ensaladas, etc.

T: Con la producción local de tomate ¿con qué país se podría comparar el Perú?

I: Con México, Israel. Pero en el Perú el sur es más que el norte, por ejemplo Ica, Mala, Cañete, Barranca, Huaral, Chancay. En especial Huaral y Chancay abastecen a Lima.



Entrevista a Ing. Andrés Casas, Decano de la Facultad de Agronomía y Profesor Principal de la Universidad Nacional Agraria La Molina - 04.06.16

Ing. Andrés Casas: I / Tesistas: T

T: ¿Se puede considerar que la producción del tomate es igual que el consumo?

I: Obviamente, porque se sabe el tomate industrial está separado y son casi entre los rangos de 800 a 1000 hectarea y no eso no entra al mercado. Todo eso lo procesa Icatom , todo eso lo vende a las pesqueras locales y lo que le sobra lo exporta como pasta.

T: Entonces, ¿Si se puede considerar que la producción es igual al consumo?

I: Si porque casi no se exporta nada de tomate fresco.

T: Y nosotros importamos tomate fresco para que satisfacer la necesidad que falte para el consumo?

I: No, porque la producción basta y sobra.

T: Estamos hablando del tomate fresco, y es el italiano?

I: Bueno lo llaman italiano, saladed, tipo roma, tiene varios nombres. Es el que se ve en el mercado. Si uno analiza el consumo internacional es el tomate redondo. Pero acá la gente prefiere el tipo roma, el saladed, varias nombres le han puesto.

T: Entonces son serian estas 3 especies que son el saladed, redondo y cherry

I: El consumo masivo es el saladed, el alargado o el cuadrado.

T: El caso de la semilla?

I: Todo eso se importa.

T: Hemos visto que también se exporta bastante.

I: Eso es otra semilla, lo que pasa es que acá se produce semilla pero son semillas de tomate para Europa, que no son tomates que se siembran acá.

T: Ah, son semillas para afuera.

I: Son de variedades que se siembra en Europa, EEUU y Asia. Pero no son variedades que sembramos nosotros, más bien, las variedades que sembramos nosotros ellos la producen en otro parte, no la producen acá.

T: ¿Esas semillas que exportamos de donde la sacan?

I: Hay como 3 empresas que la producen pero la mayoría está en Ica, hay una en cañete otra en Piura. Pero la mayoría está en Ica.

T: ¿Cómo es el proceso de la semilla?

I: Son Transnacionales, todo el negocio está en transnacionales, que han abierto su oficina, han comprado tierra o alquilan y producen su semilla.

T: ¿Una de ellas es Monsanto?

I: Claro Monsanto es la más grande en Ica. En cañete es una empresa PIGA S.A. que le hace servicio a Monsanto mediante un subcontrato. La otra es Nunhemeses que es de Bayer.

T: ¿Eso tiene que ver con los transgénicos?

I: Transgénico es otra tecnología, que lo tiene los europeos o gringos, acá no tenemos esa tecnología.

T: Respecto a la semilla para sembrar tomate en el Perú?

I: Esas semillas lo importamos.

T: ¿Lo importamos de EEUU?

I: Si de EEUU, Israel. Ahora la que más se siembran son de Israel.

T: ¿El 100% de las semillas se importan?

I: Si todas se importan, nosotros no producimos semillas.

T: ¿Son semillas transgénicos?

I: Los transgénicos son para problemas específicos, nosotros no tenemos problemas. Nadie le daría caso, por ejemplo, algunas bacterias que perjudiquen el tomate. Nosotros no tenemos los problemas que tienen ellos para usar transgénicos.

T: ¿Las semillas que importamos?

I: Todos los tomates que se venden en el supermercado son de origen Israel, la patente es de Israel y eso no quiere decir que la producen en ese país porque les sale muy caro. La producen en China, Tailandia o Malasia que es más barato producirlos ahí. Luego la llevan a Israel, la limpian, la clasifican y nos la venden.

T: ¿Esas semillas la venden en sacos?

I: Esas semillas la venden por millar, un millar, dos millas, etc. Una hectárea más o menos son 10 millares o 12 millares. Ya no se venden por kilos porque como son híbridos y son caros y lo venden prácticamente por millar.

T: ¿El costo aproximado de un millar de semillas?

I: Ese costo está cerca de 100 Dólares el millar. Por hectárea sale aproximadamente 1000 Dólares.

T: ¿La semilla que exportamos lo sacamos de Perú?

I: Eso lo producen en casa malla, es toda una tecnología.

T: ¿No cualquiera puede vender esas semillas?

I: Ese negocio está controlado por las transnacionales, tienes que vender a las transnacionales y las transnacionales te dan los pares. Si estás interesado en el negocio, las transnacionales te contratan y te dan toda la tecnología, tú te encargas de seguir todo los protocolos. Tu negocio sería manejar costos y sacar un montón de semillas. Ellos Subcontratan a PIGA porque su demanda es alta que ellos mismo no se pueden abastecer a pesar que tienen como 200 hectáreas en Ica.

T: ¿El tipo de tomate más producido en el Perú?

I: Es el saladed que tiene varios nombres roma, cuadrado o italiano.

T: ¿existe una asociación de productores de tomate?

I: No existe una asociación de tomateros, son productores pequeños que cada uno siembra y esta la demanda del mercado. A veces siembran más de lo necesario y se les queda y pierden plata.

T: ¿Cuántos productores de Tomate existen?

I: Aproximadamente 2000

T: ¿El productor más grande cuantas hectáreas siembra aproximadamente?

I: El productor más grande no pasa de 50 hectáreas. El resto siembra 3 o 2 o 1 hectárea. Esta recontra atomizado. Este mes de Junio no es época de tomate en costa central, los tomateros se van más al sur o norte buscando calor, costa central deja de producir.

T: ¿Deja producir por el clima?

I: Si por el clima pero la zona donde está concentrado la producción es Chancay y Huaral, porque según la estadística el 60% de los productores de tomate están en ese valle. Del todo el tomate que se produce en el Perú está en Chancay y Huaral. En ese valle debe haber 30 mil hectáreas, fácilmente sembrarán unas 5000 hectáreas y si lo dividimos en promedio 3 ahí nomás existen 1500 agricultores.

T: Con respecto en tema de inversión por parte de los productores, ellos básicamente siembran, cosechan y lo venden al mercado?

I: Efectivamente, ellos lo venden al mejor postor. Lamentablemente los precios están de acuerdo a la oferta y demanda.

T: ¿Ellos invierten en desarrollar tecnología, cultivo?

I: Ellos adaptan tecnología, si alguien implanta algo nuevo, ellos van y miran lo nuevo.

T: Vemos que la universidad Agraria brinda el soporte técnico a los agricultores.

I: Claro, acá siembran tomate para una investigación pero ya lo han cosechado todo.

T: ¿Cuál cree Ud. son los principales limitantes para la producción del tomate?

I: Como producción, el tomate en el Perú no tiene limitante porque en Perú se produce tomate todo el año, por ejemplo si uno va al mercado o encuestan a Wong siempre hay tomate, claro tiene su época de escasez como este mes que viene el invierno.

T: ¿Por las zonas de producción?

I: Claro, tiene sus zonas, pero el invierno es el invierno y afecta al tomate ya que no le gusta el frío y donde le siembran en norte o sur entonces la producción baja y se demora, no hay el volumen que quisieran y el precio sube, sin embargo hay tomate todo el año los 365 días del año se encuentra en el mercado y es producción local. Entonces como limitante de

producción no hay, la limitante está en el mercado, porque si los productores quisieran sembrar más tomate pero no hay donde colocarlo.

T: ¿Pero si habláramos como mercado Interno?

I: El mercado interno está saturado.

T: ¿Si se ve como opción la exportación?

I: Ah claro, si hubiera alguna ventana para exportar sería una opción.

T: ¿Cuál cree Ud. que sería la forma de manejar la limitante que mencionó de la mosca de la fruta?

I: Ah claro, la limitante para poder exportar es la mosca de la fruta. Es una plaga cuarentenaria.

T: ¿No es la Tuta?

I: Ah no, eso lo tienen todas las frutas. El problema es la mosca de la fruta, la cual no lo tiene Chile y no lo tiene EEUU.

T: Estábamos viendo las estadísticas y observamos que Chile si exporta cualquier cantidad.

I: Por supuesto, Chile no tiene esa plaga de la mosca

T: Entonces si podemos considerar como una limitante para exportar.

I: Ah claro es la principal limitante. Por ejemplo si EEUU nos dicen mándenme una cantidad de tomate pero sin mosca pero no podríamos.

T: ¿Qué se podría hacer para evitar esa plaga?

I: SENASA lo está revisando y está trabajando con todo un programa de años que están viendo la forma de desaparecer la mosca de la fruta pero es bien complicado. Hasta la fecha no lo pueden controlar.

T: ¿Eso se da en el trayecto, es decir, el problema de exportar es que en el camino la mosca se mete en el tomate?

I: La mosca se mete en el cultivo y dejan sus huevos, luego llegaría al otro país y aparecen los gusanos.

T: Entonces, eso no es un problema para el mercado local?

I: No porque en mercado local llega el tomate y se comen con los huevos y no se dan cuenta.

T: ¿No hay una manera de combatir esta plaga?

I: Si existe formas para combatir esta plaga, por ejemplo los pimientos ya EEUU autorizo después de cinco años de estudio pero bajo ciertas pautas como produciendo pimientos en las casas mallas. Son Infraestructuras carísimas, solamente para hacerlas se puede gastar entre 10 000 a 15 000 dólares, además se necesita la supervisión de EEUU y SENASA, porque esas casas mallas de acuerdo a la tecnología son hechas para que no entre la mosca. Entonces, luego tiene que ser supervisada para que no se encuentre la mosca antes de enviarla. Ese sería la vía porque si ya lo hicieron con el pimiento y ají.

T: ¿Lo están haciendo acá en Perú?

I: Claro ya lo autorizaron.

T: ¿Pero esta tecnología no lo puede hacer cualquier agricultor?

I: Es toda una inversión, si para una hectárea entre fierro, mallas y sistema te costará fácil entre 20 000 a 30 000 dólares con una inversión para 5 años. Se tendría que tener un precio súper alto para cubrir todo.

T: Estas empresas por ejemplo Icatom no utilizan esta tecnología?

I: Icatom lo intentó porque era chileno, obviamente lo evaluaron y querían exportar el tomate redondo a Chile pero no le dio permiso Chile. Hicieron todo e invirtieron pero Chile no le permitió.

T: ¿No le permitieron quizás por un tema de competencia?

I: No porque tenían un hueco en su producción, apuntaban para esta época y Chile hace más frío, y su tomate viene de valle de azapa que está cerca de Tacna y obviamente tienen déficit. Evaluaron que era una oportunidad de negocio, hicieron y van a cumplir con todo el requisito pero chilenos no le dieron el permiso.

T: Entonces si lo pudieron hacer e implementar esta tecnología.

I: Si lo pudieron hacer, pero al final el país receptor Chile fue quien no les autorizó. Uno no puede ir contra sus leyes.

T: Y en cuanto a tema de plagas y pesticidas que puede decir

I: la tecnología ha avanzado tremendamente. El tomate es uno de los cultivos más plagosos que hay. Entonces uno de las grandes preocupaciones de los supermercados que no saben cómo hacer, es que sus tomates llegan muchos residuos, porque no hay control. Pero se está avanzando poco a poco pero no como quisieran ellos.

T: ¿Cuáles de las técnicas se están utilizando ahora?

I: Por ejemplo, hay nuevas moléculas donde las empresas Buyer, Singenta y mismo Monsanto están creando moléculas más específicas que se degradan más rápido.

T: ¿Son Moléculas para pesticidas?

I: Exacto, para controlar hongos e insectos. Entonces estas moléculas ya están ingresando y lo que falta es capacitación porque hay que enseñar a los agricultores cómo usarlos porque no son iguales que otros insecticidas comunes y corriente que ellos usan.

T: ¿Esos insecticidas tienen que estar aprobado por el MINAGRI?

I: Esos vienen recontra aprobado porque ya paso todas las certificaciones en Europa, EEUU y vienen acá y los de SENASA los aprueban.

T: ¿Cómo principales Plagas?

I: Hay un montón de plagas, enfermedades, virus, bacterias y ácaros que en la web se puede encontrar.

T: Para el tema del sembrío ¿A parte de la semilla hay otro insumo que se importa?

I: El abono se importa, el insecticida se importa, lo único que ponemos nosotros es la tierra y la mano de obra.

T: Pero no es el abono que sale del excremento del pollo?

I: Eso es el guano, eso es local, eso es para mejorar la tierra. Pero igual es necesario echarle cloruro, nitrato que se importa. Todos esos minerales se importan.

T: ¿De dónde se importan?

I: Casi todo viene de Noruega (Empresa Yara), Chile (Empresa SQM).

T: ¿Por hectárea cuanto se utiliza de esos insumos para el tomate?

I: Depende de los fertilizantes, si es azufre estás hablando de 400 kg, si estás hablando si fosfato sería 200 kg, si es Sulfato de potasio sería 400 kg.

T: ¿Todos esos insumos se van mezclando?

I: Se hecha gradualmente y tienes que analizar el terreno previamente para calcular cuánto vas a utilizar.

T: ¿Siempre van estos 3 componentes?

I: Siempre vas a escuchar de los agricultores decir NPK que es nitrógeno, fosforo y potasio.

T: ¿El guano es aparte?

I: Efectivamente, el guano del pollo es por ley y se debe echar una vez al año.

T: ¿Ese NPK va en la capa final?

I: No, el NPK se va echando conforme la planta va creciendo. Siembras el tomate y a los 15 días le hechas un poco, a los 30 días otro poco y a los 45 otro poco. Lo fraccionan.

T: ¿Cómo se hecha? ¿Es un polvo?

I: Lo echan con lampa y es un granulo, son granulados que vienen mezclados. La tecnología ha avanzado tanto que incluso uno puede decir que mezcla desea y lo hacen. Porque la mayoría lo mezcla uno mismo, compra su urea, su fosfato y ellos mismo lo mezclan. Lo otro viene mezclado.

T: ¿Qué limitante existen que impiden expandir las zonas agrícolas?

I: Limitante no hay, este valle tiene 30 000 hectáreas y lo que predomina es el maíz.

T: ¿Entonces va de acuerdo al valor económico que se pueda obtener?

I: Si se encuentra otro cultivo que sea más rentable lo van hacer.

T: ¿Por qué el Estado no fomenta el cultivo del tomate?

I: SI ya para que lo van a fomentar si no tienen donde colocar más tomate. Es decir, nos abastecemos y sobra tomate. Por ejemplo, la tecnología ha avanzado tanto en producción de la papa que ha mejorado tanto que ya no sabemos dónde colocar la papa y están incentivando que consumen más papa. Se ha mejorado todo en el cultivo pero no se ha mejorado el mercado. De lo que producían antes 5 toneladas o 6 toneladas ahora están en 10 toneladas.

T: Entonces por ahí viene el tema, ¿El estado porque no incentiva y busca los medios necesarios para exportar ese producto que nos sobra acá?

I: Claro, es buscar valores agregados, entonces eso es lo que falta. Ahora hay que ver qué tipo de papa porque si vamos a producir la común y corriente no podemos competir, los holandeses nos ganan.

T: De acuerdo a la información estadística que hemos estado revisando, ¿tenemos tomate que una pequeña porción que se exportan esporádicamente a Ecuador y ellos no devuelven en conservas de pescado? ¿Quizás nosotros deberíamos desarrollar un tema de industrialización quizás para ketchup?

I: Eso está atorado porque Icatom acapara. Produce 1000 hectáreas de tomate para pasta y con eso se lo venden a los demás. Todo el ketchup lo vende Icatom, ellos venden pasta y los demás lo adaptan para sus propias marcas como Alicorp. Icatom lo venden en barril.

T: ¿Tiene algún dato de consumo per capital del tomate del Perú?

I: Hace 3 años se han hecho un censo, ahí se tiene el área y producción, luego se busca la población y lo pueden dividir. Asumiendo que el consumo es igual que la producción. La industria está separada, lo que maneja Icatom cuanto exporta es su tomate aparte.

T: ¿Entonces se puede asumir que todo lo que se produce es para el consumo?

I: Si todo lo que producimos entra al mercado local, e incluso un porcentaje lo botamos porque cuando se satura el mercado se queda en el campo y el agricultor lo convierte en abono y pierde su inversión. Mercado no tenemos, el mercado local está saturado por eso la gente está buscando que siembro para afuera.

T: ¿Sobre el Tomate seco?

I: Nos sacan ventaja Chile, ellos producen un montón de tomate seco, porque tendríamos que subir a la sierra pero sacarlo de acá y llevarlo hacia sierra los costos elevaría, porque la luminosidad en centro no ayuda y en la sierra la luminosidad es potente.

T: Sobre la variedad del tomate, influye el tema de estacionalidad?

I: Claro es estacional, costa central ya se retira de la producción, ahorita se están yendo para Piura y Trujillo se están sembrando tomate. También en el sur por Pisco e Ica, esas son la zona invernal de nuestra producción de tomate en cambio en primavera se regresa en Cañete, Chancay y Huaral porque se empieza a calentar. Esa es una ventaja que tenemos y ninguno otro lo puede hacer.

T: ¿Se han encontrado pequeños márgenes de producción en la selva?

I: Eso es poquísimo, porque ahora han mejorado las vías y se lo llevan desde Cañete. Antes era complicado porque era difícil llegar pero ahora ya no han mejorado tanto las vías.

T: ¿Los márgenes que deja el tomate con respecto a otros vegetales?

I: Depende del mercado, te puedes volver como millonario así como también puedes perder la chacra. Depende de la oferta y la demanda, por ejemplo no hay tomate y se va el precio hacia arriba donde puede llegar hasta 3 soles o 4 soles el Kilo y cualquier tomatero pequeño te saca hasta 30 toneladas y se está hablando de 120 mil soles pero hay momentos donde nadie te lo compra porque está saturado el mercado y pierdes todo. Ahí los agricultores tienen que reincorporar los tomates como abono.

T: ¿Entonces es un riesgo?

I: Si el mercado local es peligroso porque puede ser beneficioso como puede no serlo.

T: ¿Entonces, la opción sería exportar tomate?

I: Claro, por eso mucho apuntaron en la palta por eso todo se exporta. Lo que no califica al exterior se queda para el consumo interno.

T: ¿Cómo productos sustitutos del tomate?

I: No hay, salvo que sea tomate en conservas o pasta.

T: Hemos visto que también se exporta Tomate en conservas y pescado con salsa en tomate, ¿Ud. sabe esos productos?

I: Si, se exporta el tomate en conservas y pescado congelado en salsa de tomate.

T: También hemos encontrado, que el primer producto que se exporta es la semilla y después vienen esas conservas.

I: Pero como valor económico, claro. Si se dan cuenta las semillas cuestan muy caro.

T: Entendemos en cara porque de todas esas semilla va salir un montón de tomate.

I: Claro y además por la tecnología que usan es caro.

T: ¿Cómo hacen para hacer para producir semillas?

I: Primero tienes que invertir en casa malla que son aproximadamente 30 000 dólares por hectárea. Luego la transnacional te dan los padres que son híbridos, vienen dos padres que ellos te lo dan y uno tiene que poner la mano de obra para las polinizaciones porque eso se cruzan y eso hay que hacerlo manual. Es carísimo porque requieren alta tecnología y todos los chequeos que tienen que hacer.

T: SI uno quisiera exportar esas semillas, ¿a qué países se podría exportar?

I: a Chile, ellos son los primeros en semillas, después ellos se han venido para acá. Por ejemplo PIGA S.A es chilena, ellos vinieron y vieron la oportunidad, cuando ellos no lo pueden hacer en Chile porque el clima no les ayuda, entonces acá si lo pueden hacer por las condiciones de nuestro clima.

T: ¿Qué parte del Perú están?

I: PIGA S.A tienen en Ica, Cañete y Piura. Monsanto solo está en Ica. Ambas son transnacionales, Monsanto es Americana y PIGA es chilena.

T: ¿Se podría hacer otra empresa tipo Monsanto?

I: Si hay oportunidades, por ejemplo los brasileños han venido al Perú a ofrecer el negocio para hacer acá las semillas. Si hay interés, los brasileños también tienen sus propias semillas pero tienen problemas para producir sus semillas y prefieren que alguien más se las produzca. Se puede formar una empresa como PIGA y se le hace las semillas al mejor postor, por ejemplo Monsanto puede venir, te toca la puerta y te puede solicitar producir sus semillas.

T: ¿Para eso, el costo de inversión cómo sería?

I: Sería alto, porque tienen que implementar la casa malla, el sistema de Riego, su personal, etc.

T: ¿Aproximadamente cuanto sería como inversión?

I: Lo más caro sería la casa malla como 30 000 dólares por hectárea, el sistema de riego no cuesta más de 3 000 dólares por hectárea, el resto es capital de trabajo como mano de obra, pesticidas porque los padres te lo dan las empresas que pueden ser 200 plantas o 300 plantas junto con el protocolo, todo lo que tienes que echar, cuidar para que no se enfermen. Solo nosotros tendríamos que poner la mano de obra que es la parte cara.

T: ¿Ingeniero y el costo de producción del tomate?

I: Oscila entre 12 000 soles a 15 000 soles por hectárea, solo considerando capital de trabajo.

T: ¿Eso que incluye?

I: Incluye fertilizantes, semillas y mano de obra, agua.

T: ¿Energía?

I: Eso es gravedad, por el goteo agrégale para energía 1 000 soles más y el sistema de goteo se deprecia, si bien es cierto es caro luego se deprecia en 3 años. Te cuesta 3 000 dólares o 4000 dólares por hectárea.

T: ¿Por hectárea cuantas personas trabajan?

I: La cosecha es la parte que se necesita más gente, para el resto para regar se necesita 1 persona, para fumigar sería 2 personas, para el resto alquilas un tractor.

T: ¿Cuánto está el alquiler del tractor?

I: Cobran 50 soles la hora o 60 hora dependiendo de la labor que se quiera hacer.

T: ¿Para cosecha cuantas personas se necesitarían?

I: Una gente te cosecha 300 Kilos y si quieres sacar 30 toneladas sería aproximadamente 100 personas, que es gradual, se le paga un jornal y todos sus beneficios. Son 60 soles el día el jornal.

T: ¿Por el tema de la rentabilidad cuanto esta?

I: Depende del precio, normalmente está cerca del 30 % de rentabilidad. Pero los tomateros que sobreviven son los que tienen tomate todo el año, porque los agricultores siembran tomate pero no saben cómo va estar el mercado y eso es uno de los problemas de ahora, que no hay información. No sabe cuánto se está sembrando de tomate para no ensartarte.

T: ¿Entonces, debería tener un sistema integrado con el MINAGRI?

I: Claro, no se tiene un sistema en donde el agricultor pueda ingresar y verificar cuanto se está sembrando y no hacerlo de forma incierta.

T: ¿Tampoco hay algún control?

I: No hay, lamentablemente está en la ley pero no lo hacen, porque por ejemplo la ley de la junta de usuarios, todos los años cada agricultor tiene que presentar su plan de siembra ante el Ministerio. Entonces si uno lo presenta, el mismo Ministerio diría ya no siembres mucha papa sino siembran alverjita poco están sembrando poco. El mismo Ministerio incluso podría informar. Tampoco tienen gente para controlar y designarlo para certificar e ir con cada agricultor. Porque tienen que recorrer todo el valle para chequear.

T: Por ejemplo, ¿Si están sembrando 20 hectáreas y el Ministerio le dijo 10 hectáreas, entonces podría aplicarle una multa?

I: Exacto, no existe eso.

T: ¿Entonces, sería una gran oportunidad?

I: Claro, para ordenar, para evitar la sobreproducción, la escasez porque se pierde el producto porque a veces se atora el mercado y simplemente ni llega y se queda en el campo y tiene el agricultor tiene que incorporarlo.

T: Si se supera el problema de la mosca de la fruta, otra limitante que hemos identificado es la cadena de Frio para exportar. ¿Ud., que cree sobre ese punto?

I: Eso no es un problema, ahora exportamos tanto, está súper desarrollado e incluso la cadena de distribución está avanzado que ya no es una limitante, existen muchas agencias de aduanas abocados a la agroexportación, más bien se pelean e indicando que algunos cobran menos. Ahora que ha crecido la exportación se tiene bastante logística desarrollada.

T: Nos queda la duda, Si Chile que es un país potencial exportadora a nivel de Sudamérica que envía el tomate a diferentes lugares, ¿No han tenido el problema de la mosca de la fruta?

I: Ellos no tienen ese problema por el clima, solo la única zona vulnerable es la del norte que está al lado de nuestra frontera, eso se podría chequear en Tacna, que no permite pasar productos agrícolas.

T: ¿En toda nuestra cosa se tiene ese problema no?

I: Si toda la costa y es propia por la condición climático.

T ¿Otros países que tienen esta amarga experiencia que hayan superado de la mosca de la fruta con otros productos?

I: Ah claro, por ejemplo el ají estaba prohibido pero EEUU ya lo autorizó bajo ciertas normas. La principal es la casa malla, porque prácticamente si uno tienen un buen manejo y control con esto no entra ningún bicho, pero es todo una tecnología.

T: ¿la mosca de la fruta es un insecto?

I: Es una mosca pequeña que con esas mallas ya no entra, como un tul para los sancudos, pero tienes que tener una tecnología porque apenas uno abre la puerta se meten todos. Es todo un sistema porque apenas uno abre la puerta se activa el ventilador con tal fuerza que es difícil entrar, y luego se entra a otra puerta y otra puerta para que no entre ningún bicho. : Lo que si entra son los hongos pero igual se fumiga. La idea de la tecnología de la casa malla es que no ingrese ningún insecto.

T: ¿Se tiene tomate orgánico? ¿Está desarrollado ese mercado?

I: Si existe pero es poquísimos, será 0.01 %, lo que pasa es que hay mucha plaga es bien difícil sacarlo. Se puede hacer pero se tiene que pagar 10 veces el precio porque la producción es mínima, sin fumigación como haces, de 10 tomates botas 9 y te quedan 1 y ese tienes que venderlo a un precio alto. En el extranjero es más valorado, pero acá buscan lo más barato así digan que no tiene nada, dependerá del poder adquisitivo del consumidor que actualmente es limitado. Prefieren pagar un tomate de 1 sol que uno que cuesta 5 soles.

T: Entonces, ¿ahí el negocio sería exportar, ya que lo valoran más en el extranjero?

I: claro eso sí.

T: Entonces, ¿Por qué no se exporta?

I: Muchas plagas y volvemos al mismo problema, se tendría que invertir en casa malla entonces ahí se sube los costos.

T: ¿Las empresas transnacionales no han visto la oportunidad de producir tomate orgánico para exportar?

I: Han visto que es muy complicado producirlo acá por las plagas que tenemos, entonces le sale más barato producirlo en Chile y luego el invierno viene y mata todo.

T: ¿Pero al tomate no le gusta el verano?

I: exacto pero para ellos es más fácil producirlo porque no tienen esas plagas.

T: ¿Se ha visto algún estudio relacionado, acá en el país se tienen varios pisos ecológicos, quizás tener un piso ecológico que imite las condiciones climáticas que tiene Chile y sea apta para producir tomates?

I: Tenemos el piso ecológico pero no sirve, se le cae el tomate, porque en la costa pero es bien complicado.

T: ¿De repente la zona intermedia, Chosica o Matucana?

I: Es muy pequeña, es una área muy limitada y además hace frío y el tomate no es de frío. Es difícil llevarlo a cierta altura y si la noche se enfría demasiado que ya no crece mucho. Se demora una eternidad.

T: ¿Y en la Selva?

I: Lo que pasa es que ahora es más fácil llevar de la costa a la selva que producirlo en la selva por los problemas que tiene, por ejemplo, como llueve se malogra el tomate. Ahora es mucho más fácil comprarlo a los selváticos por las vías de acceso, ahora se llega en 6 o 8 horas a Chanchamayo en camión. Entonces se puede llevar un camión lleno de tomate a Chanchamayo y de ahí nomás esta Oxapampa, ahora es más fácil por las vías que han mejorado tremendamente. La selva realmente compra nomás.

T: ¿Pero ellos producen?

I: Producen otros productos

T: ¿Ellos podrían producir todo el año por el tema del clima?

I: El problema es la lluvia, si bien es cierto, ellos pueden sembrar pero si les cae la lluvia les perjudica y malogra todo.

T: ¿Ellos tienen el problema de la mosca?

I: Si también, y más porque es trópico por el calor. Acá incluso están controlando de controlar pero en la selva es peor por el calor y humedad. Ellos tienen el problema de las bacterias que arrasa con todo los cultivos.

T: ¿Habría alguna plantación de tomates por Cañete?

I: Ya no hay porque en Cañete estamos fuera de época, la época es en enero, febrero y se acabó en marzo. En la Mala se puede encontrar plantación de tomates, pasando Mala y antes de entrar a Chilca y se observa a la derecha todo es tomate y ahí está un tomatero grande que son los Carrillo, que siembran tomate todo el año, luego se van a pisco. Yendo a Lima a la derecha, hay un puente que deriva a Azpitia, antes de ese puente ahí se puede encontrar a los Carillo. Es una familia. En la época primavera verano siembran en esas tierras y luego alquilan las tierras en Pisco.

T: ¿Cuánto es el costo del alquiler?

I: Depende, en Cañete es carísimo como 5000 soles la hectárea durante la campaña que son 6 meses.

T: ¿Qué incluye ese alquiler?

I: Solo el terreno. El agricultor tiene que poner el agua y prepararlo. Al dueño solo le das el dinero y regresa en 6 meses y si te pasas te cobran adicional. Cañete es caro, pero en Pisco que es arena pero tienes que hacer pozos y lo alquilan 1000 soles la hectárea, tienes que

hacer un pozo para el agua y poner goteo. Si vas a Barranca Pativilca se encuentra a 2000 o 3000 soles la hectárea, si más te alejas de Lima es más barato.

T: ¿Y por ahí se tiene un sistema de riego?

I: No. Es por gravedad, pero Pativilca si tiene agua. Por ejemplo, Mala no tiene agua pero es más barato pero no encuentras agua y en verano se tiene agua del rio pero en esta época no hay agua porque se seca el rio, entonces hay que comprar agua del pozo y el agua es caro.

T: ¿La mayoría de la producción que va a Lima en qué mercado se concentra los tomates?

I: En santa Anita, todo va ahí.

T: Hemos encontrado una estadística de la página del MINAGRI que deriva a otra página EMSA

I: Si, que es Empresa de mercado mayorista, ahí esta los registros de todos los días.

T: ¿Esa información la podríamos tomar como válida?

I: Claro si es válida pero solo es lima, como te digo, mucha de la producción se va a Villa Salvador o al cono norte o se va a Carayllo o se queda ahí nomás en la entrada a Lima. Solo refleja Lima Centro pero Cono Norte y Cono Sur no refleja y no están registrados.

T: ¿Se puede sacar quizás un ratio per capital si consideramos solo ese mercado y las partes próximas de ese mercado?

I: Claro, lima metropolitana. Pero el Cono Norte y Cono Sur se abastecen directos.

T: ¿La mosca de la fruta son esas moscas pequeñas que están dando vuelta ahorita?

I: No, es otro, la mosca de la fruta tiene unos ojos rojos. Por ejemplo, deja un plátano maduro y esas moquitas que están dando vuelta es la mosca de la fruta, que están dejando

huevos. También en las Chirimoyas con larva es de la mosca de la fruta que son gusanitos de la mosca.

T: ¿Entonces en realidad, todo el Perú como eso?

I: Claro porque no la vez, porque es chiquita. Realmente nosotros estamos acostumbrados. Pero si lo envías al extranjero se asustan al ver esos gusanos de la mosca de la fruta.

T: ¿Ingeniero, tendrá algún contacto de la familia Carrillo? ¿Son abiertos a recibir personas?

I: No tengo el contacto, pero varias veces he ido a visitarlos para unas consultas. Son una familia y muy trabajadores ya que ellos mismos llevan sus tomates a la parada, ellos mismo distribuyen. Los hijos son más los que se quedan en el campo.

T: ¿Entonces lo más rentable como negocio sería las semillas?

I: Claro, semillas en general como de tomate, pimientos, melones o sandías.

T: ¿Entendemos que el mercado de exportación de tomate fresco no está desarrollado?

I: No está desarrollado, tendríamos que ver que nos falta.

T: ¿Pero viéndolo como país que nos falta para el desarrollo del tomate, que nos sugiere?

I: Si no se incrementa el consumo local es difícil que se incremente el área, porque producción nos basta y sobra. Por el lado de exportación, es difícil competir para afuera es difícil, porque EEUU tiene a los mexicanos, toda la frontera de México esta full de invernaderos de tomate. Todo EEUU se abastece de México, entonces como vas a competir con ellos, en el flete nomás es caro.

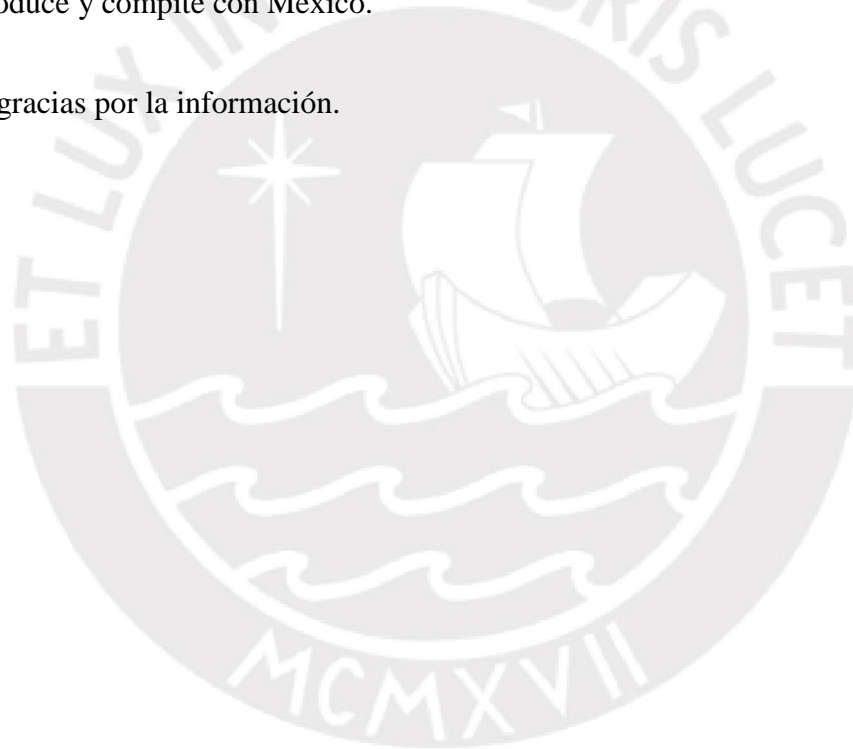
T: ¿Otros países?

I: Chile

T: ¿Los países consumidores de tomate serían?

I: Siempre es el hemisferio norte que esta EEUU, Europa y China ósea Asia. Pero olvídate llevar hasta allá el tomate sale carísimo. Ahora España, se ha especializado que abastece a toda Europa y Holanda. Ahora el norte de África que está evolucionando, que abastecen todo Europa que son full invernaderos. Son capitales europeos y como está más barato la mano de obra en África está dejando Europa y están produciendo en norte África y abastecen a sus mercados europeos. Eso es lo difícil, estamos lejos y tenemos buscar productos muy específicos que no hay otros que produzcan y nos cubran todos los costos. Florida produce, California produce y compite con México.

T: Ingeniero gracias por la información.



Entrevista a Productor Principal de Tomates del Valle de Mala el Sr. Carrillo - 04.06.16

Productor Familia Carrillo: P

Tesistas: T

P: Los frutos son comestibles se lavan se pueden comer pero comercialmente ya no sirven.

T: ¿Los de última categoría a veces quedan para el mismo abono de la chacra? ¿O no?

P: No lo limpian todo, lo limpian y de allí lo botan a un hueco y allí se putrefacta lo entierran y allí queda.

T: Hasta el fondo es tomate maestro.

P: Hasta el cerro donde usted lo ve es tomate.

T: ¿Los Carrillo no?

P: Esas plantas ya toditas están ya matadas, ya esas plantas están en muere.

T: ¿Esas ya están en muere ya?

T: ¿Y de una hectárea cuantas jabas más o menos salen? ¿Aprox?

P: Depende, si es una buena campaña; de un sobre está botando antes botaba 4000 ha bajado más bien ahora bota 2000 o 1800.

T: ¿Pero bota menos?

P: Porqué por el tiempo mismo pues ya no crece mucho, queda chiquito, tomate grande.

T: ¿Por la temporada? ¿En temporada buena han llegado a 4000?

P: Noo no llega 2500 - 3000 ha bajado.

T: Ha bajado

P: Más antes si llegaba, ahora no llega.

T: Y ¿Cuántas hectáreas habrán acá?

P: Creo que cada fila son 10 a 12 hectáreas. Son comenzando de allá. Son como 10 personas, son como 10 hermanos.

T: Y dónde es. ¿Dónde?

P: Mayormente están en Pisco.

T: Ok.

P: En Pisco. Después el resto de proveedores compra de allí y compra y entrega a los mercados a los diversos mercados.

T: Claro ya... ¿Hay algunos proveedores que toman desde chacra?

P: No hay

T: Nada

P: No

T: Todo ustedes lo llevan hasta el mercado

P: Claro. Todo lo llevan y ellos lo compran allí. Es que el mercado solamente quiere primera, segunda y tercera. Ya cuando ya está así chico ya no lo quieren.

T: Claro.

P: Entonces yo no lo voy a vender a usted solo la carne y el hueso me lo voy a comer.

T: Claro

P: Mejor me voy para allá y allá compran pues.

T: Claro

P: De acuerdo al precio del mercado pues.

T: Claro

T: Y ¿A cuánto sale la caja dijo?

P: Depende pe depende del precio, de la temporada,

T: Depende

P: Ahorita debe estar sobre 45 soles una primera, 45 así

T: ¿La caja, la jaba?

P: Un cajón, o sea un cajón de fruto

T: Allí ¿cuántos kilos viene más o menos en un cajón?

P: 22 kilos como mínimo 20

T: Más o menos 2 soles el kilo

T: ¿Todo el sistema de riego es por?

P: Goteo.

T: Goteo. ¿Tienen pozos?

P: Si. Allí donde ve que está todo cercado

T: Ya

P: Todo eso son pozos.

T: A ya.... De allí distribuyen todo para cada uno

P: Cada uno tiene dos o tres pozos

P: Allá hay un pozo, más arriba hay otro de esa persona

T: Ya

P: De acá hasta allá y hasta el otro lado

T: Ya

P: Allá arriba también hay pozos, más arriba están haciendo otro.... por eso están cercado esos pozos

T: Puros pozos porque acá no hay otra forma

T: Claro, todo

T: No hay agua por acá

T: Allí viene creo el quién me atendió

P: Carrillo....

T: ¿Él es Carrillo?

T: Es o dos

T: Él es uno de los Carrillo.

P: Él es dueño de esa parte

T: ¿Cuántos son señor? Bastantes

P: Son como 5 hermanos

T: ¿Y todos son tomateros?

P: Toditos son tomateros.

T: Tienen única zona de producción solamente acá o también fuera de acá.

P: Ellos

T: Aja

P: No acá no más único uno o dos de sus hermanos tienen arriba en Calángo, en mismo Calángo

T: Ahh Calángo ya

P: Para allá

T: Allí viene el quién me atendió

T: Muchas gracias

T: Amigo.

T: Hola buenas usted es uno de los de la familia Carrillo

P: Sobrino soy

T: cómo te comentaba estamos con mis amigos compañeros de estudio, estamos haciendo un estudio de investigación para el estudio del tomate, un tema de tesis de la universidad, y queríamos de repente tener una apreciaciones tuyas como productor que conoces el cultivo y por un lado hacer unas tomas fotográficas si nos permites

P: Yo que puedo decir. Risas. Digamos semilla de Galilea creo y también de Matusalem.

T: Esos son la semilla

T: Ambas de Israel no... Matusalem son porque esas duran bastante Y si es que el tomate es menos....

P: Si más duración y más salida digamos.

T: Ya

P: eso paso el año pasado y este año digamos este la semilla parece que ha pasado algo y no está dando la producción adecuada que digamos

T: Cómo se debe

P: Digamos si... por dos hectáreas metíamos 4 sobres de 5000 son 20000 que diga que entran

T: Ya

P: Debía haber botado digamos todos los días un régimen de cosecha, pero este año ha botado solamente 4 días no más a la semana

T: Esas siguen siendo las de Israel

P: Si

T: y todas esas semillas que utilizan acá ¿Ustedes las importan? O hay algunas semillas nacionales

P: No hay nacionales

T: todo es importado

T: A ¿Qué empresa le compran?

P: Semiagro

T: ¿Semiagro?

P: Anteriormente para comprar más a Agrogénesis también

T: Ya y ¿Cuánto está la semilla ahora?

P: Es depende. El Mat.... El Matusalem es el más carito esta algo de 1400 así el sobre de 5000

T: Eso ¿es para una hectárea?

P: No menos es

T: ¿Media hectárea más o menos?

P: Más o menos media hectárea,

T: O sea 2 sobres entran en una hectárea aproximadamente.

P: Aproximado si

T: 4500 soles

T: Ya

P: Eso es la semilla no más en cambio acá nosotros cotizamos el guano de gallina

T: Claro para mejorar la tierra

P: Y fermentamos un poquito

T: Y el este..... Fósforo potasio y el.....

T: Fósforo potasio y n.....PKN....PKN.... el que le ponen al terreno

T: Que le colocan al terreno para que mejore

T: Fósforo, potasio y Nitrato, el PKN utilizan ustedes eso lo que son fertilizantes

P: Si

T: Qué es fosforo potasio y nitrato

P: existe granulado y también por sistema

T: Ya por sistema ¿en el riesgo por goteo?

P: Por goteo exacto

T: ¿Todo el sistema de riego es por pozos no?

P: Si por pozos también viene del rio y de allí manda pues toditita el agua

T: Se filtra de abajo

P: Si te fijas allí esta cobado y esos son tuberías que pasan por debajo van para cada pozo

T: Ya distribuyen

P: Aja allá hay una matriz, llena la matriz y de la matriz comienza distribuir para toditos.

T: Hay una matriz

T: Y ¿cuánto está el rendimiento de ustedes?

T: Por hectárea más o menos

P: Por hectárea ¿Cuánto debe botar?

T: ¿Cuántas toneladas?

P: También ha bajado de repente es 70000 kilos así no mas

T: 70000 Kilos

P: Hasta 50000 kilos el más mínimo que puede botar

T: ¿50000 Kilos por hectárea?

T: 50000 kilos es 50 Toneladas

P: 50 Toneladas

T: ¿Y eso todo lo venden al mercado nacional?

P: Todo al mercado nacional todito bien va para mercado Santa Anita o sino para otros mercado que habían en 28 de Julio

T: Para el mercado de 28 de Julio.

T: ¿Ustedes ya tienen los clientes ya determinados? O venden acá a los intermediarios y ellos les venden los....

P: O sea los que sembraban más antiguamente acá digamos usaban el de agro génesis, el dominator se llamaba la semilla,

T: Ya

P: Y esa semilla digamos salía buen calibre, dureza, y por eso nuestro tomate fue reconocido allá en el mercado

T: Ya

P: Si tú vas y preguntas y dicen al mercado va un tomate maleño y allá te señalan de frente aquí.

T: ¿Carrillo?

P: ¿Ese tomate maleño te dicen?

T: Es en de la caja

P: Es en caja

P: Aquí es conocido como el tomate maleño,

T: Buen dato, buen dato

T; Y para tener los ver si se puede saber no los costos

T: Los costos por hectárea

T: Los costos por hectárea

P: Es 15000 mil

T: ¿15000 soles por hectárea? ¿Eso es todo?

T: ¿Incluye todo?

P: 15000 esta hasta donde cosechas

T: Desde que siembras hasta que cosechas.

P: Desde que siembras hasta que empieza la cosecha. Porque cuando cuándo cosechas aumenta 15 más.

P: En ese mes no más digamos son desde que tu siembras hasta que cosechas son 4 meses, por esos 4 meses gastas 15000 una hectáreas pues, y ese hay un mes de cosechas que otro pago

T: En ese mes botas otros 15000 más.

P: Otros 15000 botas

T: Es decir 30000 más o menos

P: Por hectárea

T: ¿Por hectárea?

P: Pero digamos como cosecha ya pues esto se está pagando con la misma cosecha. Digamos el costo pasa por el cajón y el flete pues

T: Claro

T: A ya

P: También caja cajón que usted ves esta está S/.2.40. El cajón vacío no más,

T: ¿El cajón vacío?

P: Tiene que comprar papel, el pasaje aumenta porque tienes que comprar llenador, el llenador te cobra S/. 1 por cajón

T: Ya

P: Casi S/.1.20 sale con su viatico que cobra eso ya levanta

T: Mano de obra y los otros insumos que utiliza, mano de obra

P: Acá pagan 40 no más por jornada de 8 horas

T: ¿Y han tenido en algún momento cuando ha salido buena calidad de tomate y buena cantidad de repente que han llegado a exportar a algún... a países como Chile o Ecuador o algo?

P: No

T: ¿Todo para mercado interno no más?

T: Todo es consumo

P: Digamos que nosotros llevamos allí y de allí como hay compradores que le dicen lleva pa la tienda le dicen de allí agarran y te llevan desde la tercera hasta la primera.

T: Ya

P: De allí agarran lo vuelven a recoger y de eso reparten para Wong y Metro y así

P: Ya es su negocio de ellos es pues, ya es otro negocio, ellos piden el verde lo botan para Piura así

P: Ello

T: Claro por el tema de la distancia también para que madure todo ese detalle.... y como tema de percibibilidad o tiempo de vencimiento que se malogre ya el producto c ¿cuántos días más o menos dura?

P: Una semana casi dura, pero en esta fecha dura poco menos 3 días o 4 días por el tema que hace frio ahorita casi

T: ¿El sol lo malogra?

P: Claro acá ya sale medio dañadito y eso hasta que llegue allá ya se daña más

T: Claro

P: Tiempo de verano dura casi una semana y hasta más dura un color limoncito que se paña pues

T: Ahh ya ustedes ya ven la coloración y en función de ello ya van recogiendo

P: En verano te piden limoncito porque rápido madura también

T: Claro

P: Y la gente quiere para llevar a la selva o para el norte así

T: Y de acá te compran para llevar a la selva

P: No, allá mismo del mismo mercado te compran

T: Ya allá comercializan

P: Claro tu negocio es hasta el mercado, allá le vendemos y allí hay otros que compran te venden hacen otros negocios

T: ¿Y allá en Lima básicamente lo que reparten es mercado Santa Anita que otros mercados principales al norte al sur?

P: No repartimos sino que tú vas

T: Y vendes

P: Claro tú mismo buscas un vendedor o tú mismo vendes y vendes allí te llegan a comprar, mismo camión vendes así no más

T: O sea tú llegas con tus cajas

P: Aja con mis cajones así llevo, la venta de esto es 24 por 20

T: ¿Cómo es 24 x 20?

P: Vendes 20 y ellos se llevan 24 por el relleno

T: en ese momento yendo al mercado ellos te compran al por mayor

P: Al por mayor

T: Y ¿cuánto vendes tu caja? O el 24 por 20

P: 24 por 20, este año ha estado algo estable casi el precio algo de S/. 30 no ha bajado

T: ¿Por caja?

P: La caja

T: La jaba

P: Depende pe como ahorita ya está medio restrojo como le dicen más se ha achicado más ahora ya sale a 15 S/.

T: ¿Dependiendo de la calidad? Si es primera, segunda

P: Mientras más primera llevas, digamos una primera llegó hasta S/. 80 la cajita así

T: Cuando está en tiempo de bueno el fruto

P: Claro digamos que el buen fruto sale casi de Diciembre hasta Mayo

P: Allí sale este te sale más calibre, cambio esta fecha hace mucho frio y no se riega, entonces el tomate no llega a crecer mucho pues.

T: Y estos meses ¿ustedes siguen sembrando tomate? O ¿ya no?

P: O sea depende, esto me servido mucho en comenzar el año pasado, el año pasado ya estaban muriendo aquí algunos mucho porque te agarran las lombrices y gastas más al final no se sabe si el fertilizante es más fuerte para poder controlarlos ... como les digo pues...

T: Y ¿Cómo les ha afectado la mosca de la fruta acá en el tomate?

P: ¿Mosca?

T: ¿La mosca de la fruta?

P: Una plaga

T: Una forma de plaga

T: Una plaga que para ustedes que les malogra el tomate

P: Una plaga científica mayormente le llama caracha, mosca blanca, así su nombre común que utilizan.

T: Ya

P: Esa si ha habido, hubo un tiempo en enero de este año en enero y febrero hubo caracha y se propago casi total casi que un lote si botaba mucha caracha algo de 100 carachas casi por de 600 que ya no era mucho ahorita ya no hay nada casi ahorita está botando 10 carachitas a 7 carachitas que es lo común, mayormente es por el tema del desierto también pues.

T: Dime tus costos al vender los recuperas es rentable o ¿cuánto es la ganancia más o menos? un aproximado

P: Me da un toque

P: Si es rentable

T: De lo que inviertes cosechas recuperas más o menos cuánto un 20% o 30%.

P: A veces se duplica hasta más

T: Hasta más del 50%

P: Eso todavía digamos un lote hasta de 4 sobres gastas 40 digamos

T: 40000

P: Digamos 40 así hasta la cosecha no más

T: En semilla

P: En semilla, toda mano de obra toda completa, llega ganar hasta más de 200,000 S/. Si te va bien el precio

T: ¿Si te va mal? ¿Cuánto podría llegar a ganar?

P: No pan con pan

P: Sale más calibre entonces cuando baja el tomate es más chiquito cuesta cualquier cosa, pero de grande esta algo de 35 soles, la idea es a veces sacar más grande, llenamos y abunda más cajón, grande también ganas en precio pues, la primera cuesta más siempre.

T: A la primera le llamas....

P: Más grande que sale,

T: ¿A la primera cosecha?

P: No a la más grande que sacas, son algo de 15 años casi por cosecha, cada sembrada.

T: ¿Por cada hectárea?

P: No digamos aquí acá, allí hay algo de 15 paños

P: Esos 15 días digamos al primer día comienza a salir tu plantita.

T: Vuelves a sacar casi y de allí otra vez vuelve a crecer.

P: Lo sacamos y de allí lo volvemos a plantar de nuevo plantita pues.

T: Lo saca pues.

P: Hasta 1 mes no más te dura, porque si le seguimos sacando se comienza a hacer así, esto es el rebrote que le dicen.

P: Lo único con la diferencia lo único que no gastas es en la semilla no más porque al final tiene que invertir en el abono, la gente y los fertilizantes.

T: ¿Pero la calidad es la misma?

P: Es la misma pues sale hartito por chiquititos.

T: ¿A cuánto vendes ese rebrote?

P: Ese S/. 5 menos, la gente de Lima se da cuenta cuando llevas un tomate que es rebrote y un tomate que no lo es, ya saben ya tú no puedes engañarle a nadie allá.

T: Supongamos que esto se haya cosechado hace cuánto tiempo y ha salido el rebrote en cuanto tiempo de haber hecho la primera cosecha.

P: ¿Rebrote?

T: ¿Cuánto tiempo sale en rebrote?

P: Sale más rápido algo de mes y medio no más.

T: Mes y medio no más de allí de nuevo cosechas ya ¿cuántos rebrotes pueden aguantar una planta?

P: 1 no más.

T: ¿1 no más?

P: Si

T: Siembras cosechas, rebrota y de nuevo cosechas y de allí muere todo

P: Si.

T: De nuevo limpias todo para que puedas sembrar nuevamente.

P: Digamos ya acabo también la temporada, como has visto acá ya nadie siembra nada acá por temas de frio.

T: ¿Qué haces con este campo?

P: Hasta Junio no más esta todo, lo jalas, bien abren el cerco entra un tractor y le meten la paja al centro como para que se pudra y después metemos guano de gallina.

T: para mejorar el terreno.

P: 1ª siguiente temporada.

T: Ya no vuelves a sembrar otro producto acá.

P: No ya no pues porque el tema de frio.

T: Algún otro producto que no sea tomate.

P: Tomate no siembro porque pimiento también sembramos pero le agarra mucho el frio.

T: En invierno este campo para vacío hasta la siguiente temporada.

P: Descansa algo

P: Se me salió el este de arriba.....arriba.

P: Descansa solo dos meses.

T: Descansaría.

T: Descansaría solo una temporada.

P: Primeros días de setiembre están sembrando de nuevo las plantitas.

T: De allí cuanto demora en cosechar.

P: Septiembre, octubre, noviembre ya vez los primeros días de diciembre estamos cosechando allí ya no para.

T: Están comenzando ya la cosecha de.

T: Estimás tres meses casi.

T: Ahora una consulta por hectárea cuantas personas pones para cosechar... para sembrar.

P: ¿Para sembrar?

T: Si.

P: Poquito es algo de 6 o 7 personas.

T: ¿Y para cosechar?

P: Para cosechar una hectárea, depende hasta 10 puede ser.

T: Y eso le pagas S/. 50 creo que esta día.

P: S/. 40.

T: En todas las temporadas siempre es el precio o más.

P: Lo único que se trae a veces temporada que falta personal y traemos desde más lejos pues de cañete así.

T: claro pues.

P: Cobran igual sino que el pasaje aumenta pues.

T: Pasaje.

T: Pasaje alimentación.

T: Tú le das el tema de su jornal, y aparte le das aparte su pasaje o S/. 40 soles incluye todo.

P: Los S/. 40 incluye su pasaje y su comida también.

T: Tú le das el almuerzo.

P: No el almuerzo también lo traen ellos.

T: ellos traen.

P: Nosotros le damos el agua y así nada más.

T: ya traen ya su comida y la jornada de qué hora a qué hora es.

P: 8 horas son desde las 8 am hasta las 5 pm, al medio día descansan.

T: Tienen alguna duda.

T: No queríamos saber pero va al mercado mayorista pe no de allí te venden.

T: Producción local.

T: Todo lo que tú produces es para consumo local, todo lo que comercializas.

P: Ósea de repente hay compradores que lo exportan pero ya eso es negocio de ellos.

T: Intermediarios.

P: Hay gente que te compra todo contaminado y ellos los sacan el rojo y lo venden acá el verde lo recogen y lo venden de repente ahorita lo mandan a Ecuador con eso de los que ha pasado.

T: En su mayoría es el italiano.

P: Si el italiano ahorita ya vamos a sembrar el galileo que es el mismo de galileo que es de la misma empresa.

T: ¿Qué otra variedades siembras?

T: ¿Cherry el chiquito?

P: El Cherry no porque el mercado no corre pues.

T: Solamente este un largo.

T: Es un pequeño no tiene mucha demanda que digamos.

T: Para gourmet para ensaladas no es un consumo.

T: ¿El redondo?

T: ¿El Cherry creo o saladet creo?

P: Antes era negociable era pero ahora la gente no quieren eso.

T: Es ese.

P: A la gente le gusta el larguito.

T: El larguito como cuadrado.

T: Para la consumo para la cocina para ensalada y todo.

T: Tiene más usos también pues.

P: Antes sembrábamos mis tíos que sembraban más grande que eso pero ya salió ya el dominator, no salió el híbrido, el híbrido salió ya me acordé el híbrido salió de agro génesis que es dominator.

T: El híbrido lo dicen híbrido solo por el nombre de la semilla o le dicen porque tiene alguna característica.

P: Ósea cuando salió el chess el híbrido salió medio larguito sembraban todo eso, después de eso salió ya el dominator, que salió más larguito y más duro

P: La diferencia es que el híbrido agarrabas y se descascaraba mucho las cascara del tomate, en cambio el dominator salió más duro cascara más fuerte y más duración pues y eso le gusto a la gente del mercado.

P: Ósea nosotros sembramos lo que la gente pide.

T: Lo que la gente pida lo que tenga demanda.

T: Lo que le guste a la gente.

P: Tú vas y siempre la gente va de frente y te reconocen por dominator dicen.

T: ¿Cuánto sacas cuando sacas cosechas, cuántas cajas?

T: 70 toneladas por hectárea más o menos.

T: 70 toneladas por hectárea.

T: Y cuántas hectáreas más o menos habrán acá.

P: A ver cuánto habrán acá más o menos 100.

T: ¿100 hectáreas?

P: Arriba son 50.

T: ¿150 hectáreas?

P: Lo que pasa que nosotros sacamos todo pero más de la mitad que da vueltas pues, si te fijas cosechamos en diciembre, de diciembre a enero ya murió uno ya, dos hectáreas en un mes digamos esos tres de nuevo le dan vueltas allí de nuevo sale la plantita al toque no más.

P: Ya puedes seguir cosechando.

P: La única siembra que hacemos acá es en febrero, más tarde ya no porque nos agarra el invierno.

T: Febrero, marzo, abril, mayo, mayo.

T: Por hectárea ¿cuánto consumen de agua? ¿Tienes ese dato?

P: Hay si me agarraste, mi primo sabe de eso mi primo ha estudiado y sabe de eso.

P: Regamos una hora digamos.

T: ¿Todos los días?

P: Ahorita ya se riega menos, en verano regamos algo de 3 horas por hectárea.

T: ¿Por día?

P: Cada gotero bota un litro por cada gotero mi primo ya..... del tema.

T: Los costos incluyen todo.

P: El agua casi no hay costo casi

T: ¿Allí está incluido todo? El agua, fertilizantes, todo

P: Los costos de personal, fertilizantes, insecticidas, guano de gallina, semilla

T: La semilla

T: Para mejorar la tierra utilizan el guano de gallina o mezclan también con el guano de vacuno, ovino

P: Gallina mayormente usamos, más barato digamos, ya hemos tratado, guano de gallina solo utilizamos como una cama

T: Ya

P: Porqué de esto había suelo salado, si le plantamos así en muy salado se va a morir todo pues, cambio con guano de gallina lo hacemos cerco le metemos tierra de dejamos así en el centro le hacemos un mes dejamos caer el agua va ir fermentando

T: Para que se vaya filtrando claro

P: Eso no más lo utilizábamos

T: Es lo que decía

T: El profesor Casas lo que estaba indicando

P: tiempos atrás se usaba el método del se perdía mucho en el agua se iba para abajo

T: Ya

P: Ahora ya salieron medios encapsulados osea lo toma lo que necesita la planta, me estaba diciendo que hay un líquido para encapsular el agua, osea tu riegas y eso lo agarra el agua y lo encapsula el agua se queda allí, la planta quiere tomar agua no más lo va absorber nada más y así piensa ahorra el agua me dice

T: Ah ya

P: Acá no sembramos mucho por lo que nos falta el agua también

T: Tiene limitaciones claro

T: Al final como que ustedes siempre tiene a quién venderle lo que producen

T: Tomate

P: La guerra es entre nosotros

T: Entre su familias

P: Claro depende pues si sacas buen producto tú sabes que allá agarra y la gente miran el tomate y se comienzan a pelear de frente te dicen yo te pago más, yo te pago más,

T: ¿Qué mercado Santa Anita?

P: Santa Anita casi no van mucho

T: ¿Cuál vas?

P: Santa Anita es puro puesto no más, solamente acá hay como 3 que tienen puestos

T: Ya

P: Y somos acá como 11 casi

T: ¿Cuánto te pueden pagar por kilo? Allá ahorita

T: La caja

P: Ahorita este por cajón hacemos pues

T: ¿30?

P: S/. 10 al barrer digamos pues S/ 10 a S/ 15 al barrer

T: Así sin mirar

P: Si mirar digamos grande chico

T: Carne con hueso

T: Todo

T: S/ 10 y a ti eso esa caja te ha costado más o menos S/. 5

P: No S/ 2.50

T: S/ 2.5

P: Son gastos sale algo de S/ 6 total sale pe con pañada sale S/ 6 con

T: S/ 4 o S/ 3 liquido digamos por cada caja

P: Si

T: Pero si lo vendes a S/. 30 ya pues te doblaste, te triplicaste, te cuadruplicaste

P: Esta vez llegó algo de 1 mes o 1 mes y medio estaba algo de S/. 80

T: ¿La caja?

T: 10 veces mas

T: Qué paso el tomate estaba escaso o que

P: El más chiquito estaba este....

P: Estaba escaso, cuando no hay tomate estaba escaso porque en el norte por la corriente del niño no sembraron mucho, había sembríos sino la lluvia cae, allá no llueve como acá pues, el más grande y el más chiquitito llegó hasta S/. 40

T: Y a tí te ha costado S/ 2.5 - S/ 3

T: No S/. 6

P: A mí me ha costado de gasto S/. 6 hay estaba ganando pues algo de S/. 34.

T: Esos S/. 6 es puesto acá o puesto allá.

P: Esos S/. 6 puesto allá.

T: Puesto allá.

P: Con todo y flete todo.

T: Con todo y flete.

P: El flete sale S/. 1 o S/. 1.20 por cajón

T: Por cajón

T: Y ¿cuándo vas allá el mercado ofertas tus productos habrán otros productores también?,
¿qué van así? O todos se quitan

P: Hay bastante

T: O todos se quitan de acá no más o habrán otros de otros

P: Si pero como Lima ha crecido bastante, antes había menos comercio ahora si hay más,
antes el cajón llegaba a S/. 3, aja el más barato llegaba a S/. 3, porque había mucho digamos,
se tenía a S/. 2 el cajón el llenador estaba a 50 centavos te ibas en contra ya pues

T: Estaba todo concentrado en un solo mercado, ahora tienes más mercados sino

Sobrino Carrillo: como el mercado está dividido se ha distribuido en dos partes, porque
donde vamos nosotros entra algo de 20 carros, yo llevo 1 hay 20 más agricultores todos los
días entra.

T: Y en 1 ¿cuántas cajas entran? Un camión

P: 600

T: 600 cajas

P: Si

T: Y cada caja ¿cuántos kilos tiene?

P: 20 kilos, casi 12 toneladas, esos carros son de 7 toneladas no más pues pero ya van en contra de su peso

P: Así hacen pues así hacen es que le aumentan una pata más no más y ya ganan más pues

T: Por ejemplo ese camión es tuyo o es de un... lo alquilas para llevar allá

T: ¿Ahora cuanto tu llevas tus productos allá ellos te pagan en efectivo o te depositan a alguna cuenta?

P: Te pagan en efectivo o si no te dicen más tarde vuélvete

T: ¿Pero igualito es efectivo a la mano ahora con el tema del riesgo de los asaltos han tenido problemas?

P: No

T: No es más seguro hacer una transacción bancaria, pero ustedes más que todo lo hacen en base a efectivo.

P: Efectivo y no se dan cuenta cuando tú vas normal

T: Y allí tiene el billete

P: Por ejemplo me fui a las Malvinas con S/. 20000 soles en mi mochila

P: Buscando celular robado por allí para comprar

T: Qué mercado es lo que..... o sea tú no vas

P: Era 28 que le llamaban,

T: No ya no están allí ya se han movido a santa Anita

P: No de puente santa Anita más abajo estaba ahora no sé cómo se llama esa calle

P: Un corralón no más o sea tú vas y la gente llegan con sus carros y ellos recién se llevan para los siguientes mercados, se llevan para Unicachi, Naranjal así

P: O sino se van para Santa Anita también

T: Claro

T: Todo consumo interno

T: Reconfirmado y recontra reconfirmado ya no hay nada de exportación entonces

P: Con el tiempo piensan exportar creo, vienen de la palta creo

T: ¿Para el tomate no has escuchado?

P: Es por el tema no hemos escuchado sino la propaganda que esta este año de la plaga esta que se propaga

T: La de la mosca

T: O la del tutto ¿Qué plaga?

P: La carachita

T: La caracha

T: Y no han pensado en industrializar, abrir una planta de repente para preparar conservas, ketchup

T: Pasta

T: Pasta envasarlos en barriles de repente de allí distribuirlos a las pesqueras así

P: No cada uno compite por su lado

T: Sería bueno si unen sinergias

P: Si pensaban en algún momento pero..

T: Todavía no llegan a un acuerdo

T: Pero hay la posibilidad de hacer eso

P: Hay posibilidad de hacer eso

T: Es mas no solamente tienen mercado local sino también puede salir un mercado para exportar ya como pasta ya

P: Pimiento también siembra, zapallo también siembran

T: Gracias por la información.

