

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Agroindustria

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Y

MASTER IN BUSINESS MANAGEMENT

OTORGADO POR TULANE UNIVERSITY

PRESENTADA POR

Ninoska Camacho Miranda

Nicélida Córdova Escudero

José Carlos Reyes Mendieta

Roberto Martín Díaz Mayorga

Asesor: Ricardo Pino Jordán

Santiago de Surco, febrero de 2016

Agradecimientos

A nuestros compañeros, que aportaron con sus conocimientos y experiencia en crear un ambiente adecuado para un mayor aprovechamiento de este Global MBA.

Al Director General de CENTRUM Dr. Fernando D'Alessio por su compromiso constante y dedicación al inculcarnos conocimientos valiosos generando valor social y compromiso con nuestra patria.

Al Dr. Ricardo Pino Jordán por su dedicación y constante apoyo que nos permitió alcanzar los objetivos trazados.



Dedicatorias

A nuestras familias por su apoyo incondicional y constante, así como a los trabajadores del campo que día a día contribuyen con el desarrollo del país y la preservación del medioambiente.

Ninoska Camacho Miranda.

Nicélida Córdova Escudero.

José Carlos Reyes Mendieta.

Roberto Martín Díaz Mayorga.



Resumen Ejecutivo

La Agroindustria peruana es un buen ejemplo de eficiencia, gestión empresarial, y aprovechamiento de la diversidad natural; y se ha convertido en un potente impulsor del desarrollo del país. Los productos agroindustriales están enfocados en mercados competitivos e interesantes como EE.UU, la Unión Europea, y Asia. El Perú está avanzando en un proceso hacia la modernidad y es considerado como uno de los países más ricos en recursos naturales, puesto que posee ventajas comparativas y competitivas por su variedad de climas y biodiversidad, las cuales pueden ser aprovechadas eficientemente, generando no solo rentabilidad económica, sino mejorando la calidad de vida de los pobladores y conservando los recursos naturales para generaciones futuras.

El Plan Estratégico propuesto se compone de 15 estrategias que permitirán obtener una ventaja competitiva en el ámbito mundial a través del alcance de la visión del sector fijada para 2025, basada en seis objetivos de largo plazo que promueven: (a) la diversificación y mayor valor agregado del producto; (b) elevar los estándares de calidad; (c) posicionamiento de los productos en nichos de mayor poder adquisitivo; (d) infraestructura adecuada; (e) servicios aduaneros eficientes; (f) proyectos de irrigación; (g) tratados de libre comercio (TLC) para el desarrollo de nuevos mercados; (h) alianzas con instituciones para el desarrollo de la innovación, tecnología, y capacitación; y (i) fomentar la participación de organizaciones e instituciones financieras con el objetivo de potenciar el desarrollo agroindustrial.

En el Balanced Scorecard se muestran los 24 objetivos de corto plazo con sus respectivos indicadores evaluándolos por medición y comparación para tomar las acciones correctivas con el fin de lograr los objetivos de largo plazo trazados.

La misión busca el desarrollo del sector a través de la industrialización para obtener un sistema integrado de transformación que reúna a la producción, el procesamiento, la

comercialización, la gestión financiera, e incluya a todos los actores de la cadena productiva, para lograr la conservación y sostenibilidad desde un punto de responsabilidad social y con beneficios para sus clientes por la calidad de los productos ofrecidos.



Abstract

Peruvian Agroindustry is a good example of efficiency, business management and exploitation of our natural diversity and has become a powerful engine of this development. Agroindustrial products are focused on competitive and promising markets such as the US, EU, and Asia. Peru is on the path of modernity and is considered one of the richest countries in natural resources, since it has comparative and competitive advantages for its variety of climates and biodiversity, which can be exploited efficiently, generating not only profitability economic, but improving the quality of life for residents and preserving natural resources for future generations.

The proposed Strategic Plan include 15 strategies to gain a competitive advantage through the achievement of the vision of the sector set for the year 2025, based on six long term objectives that promote: (a) diversification and higher value-added product; (b) raising quality standards; (c) positioning niche products with higher purchasing power; (d) adequate infrastructure; (e) efficient customs services; (f) irrigation projects; (g) free trade agreements for the development of new markets; (h) alliances with institutions for the development of innovation, technology, and training; and (i) encouraging the participation of organizations and financial institutions in order to enhance the agro industrial development.

In the Balanced Scorecard is 24 short-term objectives with their respective indicators for measuring and comparing evaluating them to take corrective action in order to achieve long-term goals outlined.

The mission seeks to develop the sector through industrialization to obtain an integrated system of transformation that brings together the production, processing, marketing, financial management and include all members in the production chain to achieve the conservation and sustainability from a social responsibility and benefits for its customers for the quality of the products.

Tabla de Contenidos

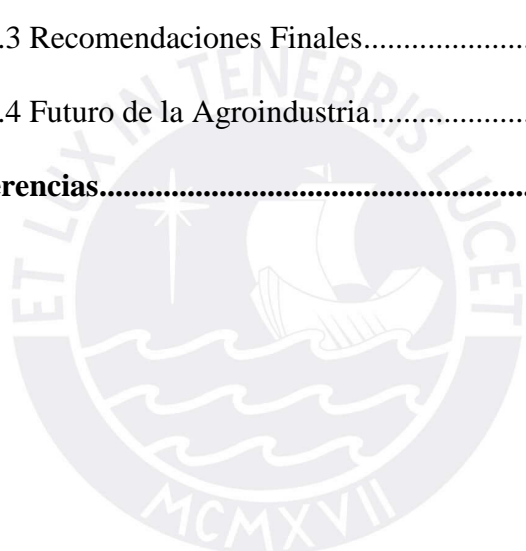
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General de la Agroindustria.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	9
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Visión.....	9
2.3 Misión.....	9
2.4 Valores.....	10
2.5 Código de Ética	10
2.6 Conclusiones.....	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	12
3.1.1 Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	13
3.1.2 Potencial nacional	14
3.1.3 Principios cardinales	23
3.1.4 Influencia del análisis en la Agroindustria	28
3.2 Análisis Competitivo del País.....	29
3.2.1 Condiciones de los factores.....	30
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	31
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	31
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	36

3.2.5 Influencia del análisis en el sector agroindustrial	37
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	39
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales.....	39
3.3.2 Fuerzas económicas.....	41
3.3.3 Fuerzas sociales.....	43
3.3.4 Fuerzas tecnológicas	48
3.3.5 Fuerzas ecológicas.....	49
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	50
3.5 La Agroindustria y sus Competidores	51
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	52
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	53
3.5.3 Amenazas de los sustitutos.....	53
3.5.4 Amenazas de los entrantes	54
3.5.5 Rivalidad de los competidores	54
3.6 La Agroindustria y sus referentes	55
3.7 Matriz del Perfil Competitivo y Matriz del Perfil Referencia	57
3.7.1 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	57
3.7.2 Matriz del Perfil de Referencia (MPR)	58
3.8 Conclusiones.....	59
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	62
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	62
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	62
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	63
4.1.3 Operaciones y logística e infraestructura (O).....	66
4.1.4 Análisis financiero (F).....	74

4.1.5 Recursos humanos (H)	77
4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I)	82
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	83
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	85
4.3 Conclusiones.....	86
Capítulo V: Intereses de la Agroindustria y Objetivos a Largo Plazo.....	87
5.1 Intereses de la Agroindustria	87
5.2 Potencial de la Agroindustria	90
5.3 Principios Cardinales de Agroindustria.....	92
5.3.1 Influencia de terceras partes	93
5.3.2 Lazos pasados y presentes	94
5.3.3 Contrabalance de intereses	95
5.3.4 Conservación de los enemigos	95
5.4 Matriz de Intereses de la Agroindustria.....	96
5.5 Objetivos a Largo Plazo	96
5.6 Conclusiones.....	97
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	99
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	99
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	101
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	103
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	104
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	105
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	106
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	108
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	110

6.9 Matriz de Ética (ME).....	110
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	113
6.11 Matriz de Estrategia versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	115
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	115
6.13 Conclusiones.....	118
Capítulo VII: Implementación Estratégica	119
7.1 Objetivos a Corto Plazo.....	119
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo.....	122
7.2.1 Recursos financieros	122
7.2.2 Recursos físicos.....	123
7.2.3 Recursos humanos.....	123
7.2.4 Recursos tecnológicos.....	124
7.3 Políticas de cada Estrategia	124
7.4 Estructura Orgánica de la Agroindustria	124
7.5 Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social.....	126
7.6 Gestión del Cambio	128
7.7 Conclusiones.....	128
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	130
8.1 Perspectivas de Control	130
8.1.1 Perspectiva interna	130
8.1.2 Perspectiva del proceso interno.....	130
8.1.3 Perspectivas del cliente	131
8.1.4 Perspectiva financiera	131
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	131
8.3 Conclusiones.....	133

Capítulo IX: Competitividad de la Agroindustrial.....	134
9.1 Análisis Competitivo del Sector Agroindustrial.....	134
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Agroindustrial.....	134
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Agroindustrial.....	136
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de la Agroindustria.....	136
9.5 Conclusiones.....	137
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	139
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	139
10.2 Conclusiones Finales.....	139
10.3 Recomendaciones Finales.....	141
10.4 Futuro de la Agroindustria.....	142
Referencias.....	145



Lista de Tablas

Tabla 1.	Agro exportaciones No Tradicionales.....	3
Tabla 2.	Principales Productos No Tradicionales Exportados en 2014	5
Tabla 3.	Matriz de Interés Nacional	13
Tabla 4.	Principales Países de Residencia de Peruanos Emigrantes	16
Tabla 5.	Emigración Internacional de Peruanos, según Continente de Residencia, 2013.....	16
Tabla 6.	Población, Superficie Total y Agropecuaria, según Departamento, 2015	17
Tabla 7.	Exportaciones Tradicionales y No Tradicionales (Variaciones Porcentuales)	20
Tabla 8.	Principales Destinos de Exportaciones No Tradicionales (Millones de US\$).....	21
Tabla 9.	División Político Administrativa, según Fecha Censal del Período 1940- 2007 y Actualizada al 11 de Julio 2015	23
Tabla 10.	Acuerdos Comerciales Vigentes	26
Tabla 11.	Índice Global de Competitividad 2014-2015.....	29
Tabla 12.	Factores de Estrategia, Estructura, y Rivalidad de las Empresas según el Índice de Competitividad Global	32
Tabla 13.	Posicionamiento Peruano en el Ámbito Mundial y Regional en la Producción y Rendimiento de algunos Productos.....	34
Tabla 14.	Estilos de Vida según Arellano	45
Tabla 15.	Perú: Evolución de la Incidencia de la Pobreza Total, según Región Natural y Dominio, 2009-2014 (Porcentaje Respecto del Total de Población	46
Tabla 16.	Perú: Evolución de la Pobreza Extrema, según Región Natural y Dominio, 2009-2014 (Porcentaje Respecto del Total de Población	47
Tabla 17.	Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM): ODM7: Garantizar la Sostenibilidad del Medioambiente.....	50
Tabla 18.	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Agroindustria	51

Tabla 19.	Ranking Países con Mejor Clima de Negocios	52
Tabla 20.	Comercio por Principales Países y Regiones ¹ (Millones de US\$).....	55
Tabla 21.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de la Agroindustria	60
Tabla 22.	Matriz del Perfil Referencial (MPR) de la Agroindustria.....	61
Tabla 23.	Instituciones que Ejercen Función de Administración y Gerencia dentro del Sector Agroindustria	63
Tabla 24.	Análisis de Competitividad de la Infraestructura en el Perú.....	72
Tabla 25.	Indicador de Desempeño Logístico.....	73
Tabla 26.	Saldo de Colocaciones Micro Finanzas y en el Sector Agropecuario a Siciembre de 2014 (en Millones S/.).....	76
Tabla 27.	Desarrollo de Mercado Financiero.....	77
Tabla 28.	Producción Agropecuaria ^a (Variaciones Porcentuales Reales).....	78
Tabla 29.	Servicio de Bolsa de Trabajo según Grupo Ocupacional 2014	79
Tabla 30.	Distribución de la PEA según Grupo Ocupacional y Sexo Durante los Años 2001 al 2014 (%).....	80
Tabla 31.	Actividad Económica: Exportación del Sector Agropecuario (Millones de US\$)	82
Tabla 32.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sector Agroindustria	85
Tabla 33.	Productos de Agro exportación.....	89
Tabla 34.	Matriz de Intereses de la Agroindustria	96
Tabla 35.	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	100
Tabla 36.	Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA de la Agroindustria.....	102
Tabla 37.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	109
Tabla 38.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	111
Tabla 39.	Matriz de Rumelt (MR).....	112

Tabla 40. Matriz de Ética (ME)	113
Tabla 41. Estrategias Retenidas y de Contingencia	114
Tabla 42. Matriz de Estrategia versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	116
Tabla 43. Matriz de Posibilidades de los Competidores	117
Tabla 44. Políticas de cada Estrategia	125
Tabla 45. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	132
Tabla 46. Plan Estratégico Integral (PEI)	143



Lista de Figuras

Figura 0.	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xii
Figura 1.	Pirámide de la población peruana, 1950, 2015, y 2025.	15
Figura 2.	Perú país marítimo, andino, amazónico, bioceánico, y con presencia en la Antártida.	19
Figura 3.	Estado de acuerdos comerciales.	27
Figura 4.	Acceso a mercados.	28
Figura 5.	Las factores más problemáticos para hacer negocios.	30
Figura 6.	Perú en los 12 pilares del Índice de Competitividad Global 2014-2015.	31
Figura 7.	Evolución del sector agro y agroindustria.	34
Figura 8.	Evolución de exportaciones agroindustriales (2001-2011).	35
Figura 9.	Evolución total de las agro exportaciones peruanas al mundo.	36
Figura 10.	Crecimiento del PBI del Perú en la última década.	40
Figura 11.	PBI por sectores.	40
Figura 12.	Flujos de inversión extranjera directa.	42
Figura 13.	PEA ocupada 2009-2013.	43
Figura 14.	Perú: Evolución de la tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, según sexo 2001- 2012.	44
Figura 15.	Costo mensual de mano de obra de la PEA por sector.	45
Figura 16.	Índice de preparación tecnológica.	49
Figura 17.	Evolución total de las agro exportaciones peruanas al mundo.	64
Figura 18.	Agro exportaciones tradicionales: Principales mercados y productos.	64
Figura 19.	Agro exportaciones no tradicionales: Principales mercados y líneas de productos.	65
Figura 20.	Cadena productiva de agroindustria.	69

Figura 21. Exportaciones agroindustriales (en Millones de US\$).....	70
Figura 22. Principales mercado de destino de las agro exportaciones 2014.	71
Figura 23. Principales productos exportados 2014.....	71
Figura 24. Indicador de desempeño logístico.....	73
Figura 25. Evolución del sector agropecuario: Participación de colocaciones de AGROBANCO (en millones S/.).....	75
Figura 26. Tasa de interés promedio.	76
Figura 27. Evolución del ranking de competitividad global (2008-2014).	81
Figura 28. Matriz PEYEA.....	103
Figura 29. Matriz del Boston Consulting Group (MCG).	104
Figura 30. Matriz Interna-Externa del Sector Agroindustria.....	105
Figura 31. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	106
Figura 32. Estructura orgánica de la Agroindustria.....	127
Figura 33. Clúster agroindustrial.....	136

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.

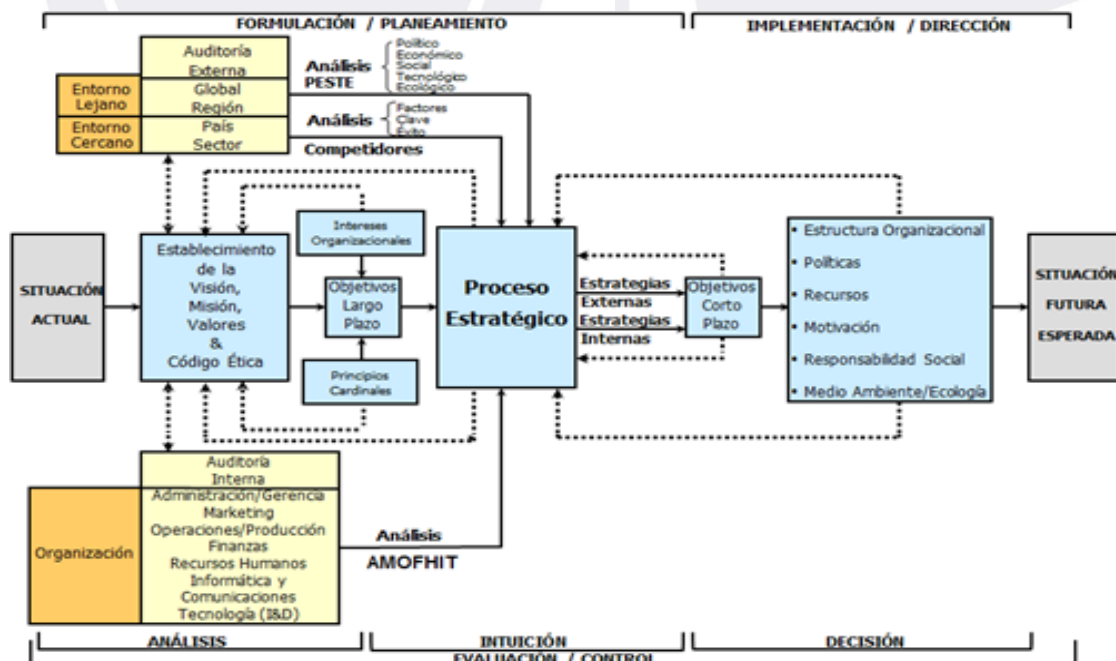


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.)” por F. A. D’Alessio, 2014. 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. 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 de la Agroindustria

1.1 Situación General

En el presente trabajo se define a la agroindustria como el resultado de procesos de selección, clasificación conforme a tamaños, control de calidad, embalaje, empaque y almacenamiento de la producción agrícola, sin necesidad de transformarlo; así mismo a la serie de actividades de manufactura mediante las cuales se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola. Resulta cada vez más difícil establecer una demarcación precisa de lo que debe considerarse actividad agroindustrial: los efectos de los procesos de innovación y las nuevas tecnologías obligan a ampliar la gama de los insumos agroindustriales que pueden considerarse, incluyendo, por ejemplo, productos biotecnológicos y sintéticos. Esto significa que la agroindustria sigue elaborando artículos agrícolas sencillos, a la vez que transforma también insumos industriales especializados que frecuentemente son el resultado de notables inversiones en investigación, tecnología (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2014). Cabe precisar que se desarrolla el presente trabajo desde el punto de vista de la agricultura con potencial industrial a la que llamaremos agroindustria.

Perú es un país privilegiado por su ubicación geográfica y por su importante variedad de microclimas que permite el desarrollo de actividades agrícolas de forma intensiva durante todo el año e inclusive hasta dos cosechas por año (“La India Mira,” 2014). El sector agricultura representa el 5.2% del PBI. Existen dos tipos de agricultura en el país: (a) la agricultura tradicional orientada al mercado interno, la cual se encuentra escasamente tecnificada, presenta niveles de producción bajos y ocupa mano de obra barata; y (b) la agricultura moderna orientada al mercado externo, con mayores niveles de tecnificación e inversión, ubicada principalmente en la costa del país, que se encuentra a cargo de medianas y grandes empresas (Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX], 2010).

El Perú cuenta con 7.6 millones de hectáreas con potencial agrícola de las cuales son utilizadas 3.6 millones Has. (Prospectiva 2020, 2015). La agroindustria de exportación ocupa 120,000 Ha, esto representa el 5% del área agrícola total, esta se ubica principalmente en la Costa que es un amplio desierto interrumpido por el cruce de los ríos que desembocan en la cuenca del Pacífico, los cuales no son de régimen regular y por ende hacen necesario que se invierta en la implementación de mejores técnicas de riego (ICEX, 2010).

Se tienen aproximadamente siete cultivos agroindustriales con altos rendimientos y el 85.7% de las exportaciones agrarias son las consideradas no tradicionales. En cartera existen 10 proyectos de irrigación como la tercera fase de Chavimochic y la segunda fase de Majes-Siguas, los cuales permitirán duplicar las hectáreas agrícolas destinadas a la siembra de productos agroindustriales (Prospectiva 2020, 2015). Los gastos de capital en el área agropecuaria ascenderán a S/ 2,460 millones en 2015, destinándose los recursos prioritariamente al riego con el objeto de dotar de agua suficiente para una adecuada producción agrícola (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2014).

En general durante el periodo 2014 las exportaciones agroindustriales alcanzaron el valor FOB de US\$5,051 millones (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], 2014).

El Valor FOB de US\$848 millones representa al 3% de participación del total de las exportaciones tradicionales peruanas. Para 2014 su valor creció en 8% con respecto a 2013. Seis mercados de las agro exportaciones tradicionales representaron el 75% (i.e., EE.UU., Alemania, Bélgica, Corea del Sur, Suecia, y Colombia), siendo el café y azúcar los principales productos con el 93% de participación y un crecimiento en 2014 y 2013 de 5% y 24% respectivamente (PROMPERÚ, 2014).

El Valor FOB de US\$4,203 millones representa al 36% de participación del total de las exportaciones no tradicionales peruanas. El valor exportado se incrementó en 24% con

relación a 2013. Ocho mercados (i.e., EE.UU., Países Bajos, España, UK, Alemania, Chile, y Hong Kong) representaron el 69% del agro exportaciones no tradicionales, destacando la participación de tres líneas: (a) frutas y hortalizas frescas (45%), (b) productos preparados y conservados (18%), y (c) cacao y derivados (5%) (PROMPERÚ, 2014; ver Tabla 1).

Tabla 1

Agro exportaciones No Tradicionales

Ítem	Variación 2013/2014 (%)	Valor FOB (US\$ miles)	Productos
Productos frescos	22	1,894	Uva, espárragos, palta, mango, y banano.
Productos procesados y conservados	10	714	Espárragos, leche, alcachofa, pimientos, tara, y maca.
Productos congelados	8	162	Mango, espárrago, fresa, alcachofa, y palta.
Producto del género <i>Capsicum</i>	5	243	Pimiento morrón, páprika seca, piquillo, y páprika molida.
Cacao y sus derivados	64	224	Cacao en granos, manteca de cacao, y cacao en polvo.
Productos funcionales y del bio-comercio	68	349	Quinua, tara, maca, castañas, y maíz gigante.
Productos orgánicos	53	339	Banano, quinua, cacao, y café.

Nota. Tomado de “Desarrollo agroexportador del Perú (Informe Anual),” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo-Agroexportador-2014.pdf>

La balanza comercial del sector agroindustrial del país se favoreció debido al aumento de las exportaciones de productos no tradicionales tales como los espárragos, uvas, mangos, paltas, cacao, quinua, entre otros; y en menor medida de las exportaciones tradicionales tales como el azúcar, generando una balanza superavitaria en los seis últimos años (PROMPERÚ, 2014).

El Perú busca estabilizar su economía y según estimaciones presentadas por la Cámara de Comercio de Lima (CCL), el crecimiento económico es positivo y forma parte de los mercados emergentes líderes, con políticas macroeconómicas prudentes, tal es el caso que el Fondo Monetario Internacional (FMI) considera al Perú como “una estrella en ascenso”, es así que el creciente tamaño de mercado, consumo interno, y la reciente apertura al comercio a

través de múltiples tratados de libre comercio (TLC) incrementaron sus exportaciones de productos no tradicionales. Asimismo, señaló que durante 2014, los mercados productivos no tradicionales con mayores exportaciones fueron agropecuario (21.2%) y artesanías (61.9%) (CCL, 2015).

En esta línea, el Gobierno peruano dictó un número de medidas para incrementar la competitividad local y atraer la inversión extranjera, lo que ha permitido mejorar los procesos productivos de las empresas e incrementar el poder adquisitivo de las familias generando una demanda interna más estable. Sin embargo, es necesario que se tomen acciones para mejorar la infraestructura, educación, cobertura a los servicios básicos, y mejorar la distribución de la renta (ICEX, 2010).

El Estado peruano promueve la inversión en agricultura y agroindustria a través de las siguientes medidas:

- Ley de promoción de la inversión en la Amazonía (Ley 27037, 1998);
- Ley de promoción para el desarrollo de actividades productivas en zonas alto andinas (Ley 29482, 2009); y
- Proyecto Sierra Exportadora, siendo algunos de sus programas más importantes: Agro rural, Agroideas, y Plan Subsectorial de Irrigaciones (“Invocan a Formar,” 2014).

Por otro lado, el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) ha identificado algunos aspectos que no favorecen a la competitividad de las empresas y por ende a las compañías interesadas en ingresar a la agroindustria, estos se pueden resumir en (ICEX, 2010):

- Falta de cultura de innovación y un sistema de ciencia y tecnología integrado;
- Déficit en infraestructura;
- Rigidez del mercado laboral;
- Sistema judicial lento y costoso;
- Falta de regulación en el uso de agua;

- Legislación antigua y falta de delimitación de funciones de cada estamento relacionado con el Sector: Administraciones técnicas de los distritos de riego, Dirección General de Aguas, Direcciones Generales Agrarias, y Gobiernos regionales;
- Avance lento del registro de tierras; y
- Revisión de partidas arancelarias para importación de algunos productos.

Los principales productos no tradicionales exportados en 2014 fueron los siguientes según se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Principales Productos No Tradicionales Exportados en 2014

Productos	Valor (millones US\$)	Crecimiento (%)	Decrecimiento (%)
Quinua	196	147.10	
Mangos	138	3.60	
Espárragos	533	7.00	
Banano orgánico	119	33.99	
Uvas	641	44.39	
Arándanos	30	71.24	
Espárragos refrigerados	38		24.05
Palta	384		6.96
Cacao	152	82.53	
Alcachofa	92	3.81	
Mandarina	60	38.78	
Páprika y Capsicums	41		8.88

Nota. Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015-2016,” por el Ministerio de Relaciones Exteriores Perú (RREE), 2015, p. 33. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf

De enero a diciembre de 2013, el número total de empresas exportadoras de productos tradicionales fue de 244, de las cuales ocho exportaron un valor por encima de los US\$25 millones, siete empresas exportaron un valor mayor a US\$10 millones y menor a US\$25 millones. Por su parte, el número de empresas exportadoras no tradicionales en 2013 fue 1,698, de las cuales 22 exportaron un valor superior a los US\$25 millones, asimismo, 42 exportaron un valor mayor a US\$10 millones y menor a US\$25 millones (PROMPERÚ, 2013).

Según el Centro de Comercio Exterior (CCEX), a pesar que la estadística muestra que diversas empresas desisten de sus iniciativas de comercio exterior por distintas variables como: financiamiento, capacidad de gestión, precio, calidad, tiempo de entrega, entre otros, es destacable que el pequeño grupo de emprendimientos, suficientemente fuertes para mantenerse en el mercado internacional, esté involucrado en sectores con alto valor agregado y sepan aprovechar las oportunidades en los mercados internacionales (“El 92% de nuevas empresas,” 2014).

El futuro para los productos agroindustriales muestra una diversificación poniendo énfasis en las frutas dada su alta competitividad en la costa peruana. Para los actuales productos, las empresas buscarán aplicar las economías de escala y de concretarse los proyectos de irrigación, el área destinada a estos productos podría duplicarse (ICEX, 2010).

Se espera convocar mayor inversión extranjera en este rubro basado en el rendimiento macroeconómico sostenido y creciente en los últimos 20 años con una tasa de crecimiento promedio de 6%. El entorno es atractivo para invertir, y se basa en: (a) el principio del trato igualitario a nacionales y extranjeros y (b) el macro comercial abierto que ha llevado a completar 19 TLC con las principales economías del mundo (“La India Mira,” 2014).

A través de programas como Sierra Exportadora se busca impulsar en el ámbito nacional los productos con valor agregado que ha desarrollado el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP). Asimismo, los proyectos de los Centros de Innovación Tecnológica (CITE) podrán ser aplicados por los programas nacionales de Sierra Exportadora (“Sierra Exportadora y el ITP,” 2014), recibiendo de estos centros asistencia técnica y financiera (Humala, 2015). Sierra Exportadora ha estado con una visión prospectiva por lo que se han lanzado diversos programas nacionales como el Perú Berries, quesos madurados, y las paltas, con la finalidad de innovar y masificarla. (“Sierra Exportadora y el ITP,” 2014).

En la última década, la agricultura moderna ha mostrado importante dinamismo con un crecimiento tres veces superior a la agricultura tradicional, impulsando adicionalmente la articulación de la pequeña y mediana agricultura con el sistema productivo nacional y generando conocidos conglomerados económicos en provincias como Ica, La Libertad, y Piura. En estas zonas el 75% de establecimientos comerciales han iniciado operaciones durante el boom agroexportador. Igualmente, se estima que la producción agraria del país ha creado 1.4 millones de puestos de trabajo en estos últimos 10 años, lo que implica 2.3 millones de nuevos empleos en la economía peruana, si se incluyen los empleos indirectos generados. Los trabajadores agrícolas, por su lado, mejoraron sus ingresos y nivel de vida, de tal forma que la tasa de pobreza, se estima, se ha reducido en 15 puntos porcentuales, incluyendo también la pobreza extrema. Sin embargo, subsiste un elevado nivel (90%) de informalidad que prevalece principalmente en la agricultura tradicional y que afecta notoriamente la capacidad de un desarrollo sano de este sector productivo y que resulta necesario encarar (“CADE Ejecutivos,” 2013).

1.2 Conclusiones

Los múltiples TLC firmados por el Perú y sus 28 acuerdos de promoción y protección recíproca de inversiones (APPRI) le ofrecen al país oportunidades para incrementar la inversión, diversificar los destinos de las exportaciones, y dar a conocer las propiedades nutricionales de los alimentos aprovechando la tendencia creciente de consumir alimentos saludables en el ámbito mundial, a esto se suma el impulso del Gobierno para promocionar y comercializar productos agrícolas en el extranjero y la inversión en proyectos de irrigación los cuales deberían duplicar las hectáreas destinadas a los productos agroindustriales.

En el contexto de la globalización, la situación de los mercados internacionales podría afectar el crecimiento de la exportación de productos agroindustriales. Por otro lado, las condiciones climáticas (i.e., fenómeno El Niño), la falta de una industria de fertilizantes, el

déficit de infraestructura, y la escasa oferta de productos con valor agregado representan los principales escollos para desarrollar el potencial agroindustrial del país.

El Perú cuenta con cultivos autóctonos de alto valor nutritivo que representan una importante oportunidad para darles valor agregado y exportarlos a mercados internacionales, sin embargo dado los sustitutos, se debe invertir en investigación y desarrollo para incrementar las propiedades alimenticias de los productos, mejorar los terrenos de cultivo etc., de modo que estos productos mantengan su vigencia en los mercados internacionales.



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

Los enunciados de la visión, misión, valores y código de ética, norman el accionar del proceso estratégico del sector agroindustrial.

2.1 Antecedentes

Perú es un territorio mega diverso que tiene variedad de ecosistemas como flora y fauna y solo en 2014 la superficie cosechada de los cultivos transitorios llegaron a más de 2,054 miles de hectáreas, mientras que los cultivos permanentes fueron cerca de 996 miles de hectáreas. Es un país privilegiado geoestratégicamente porque se conecta con diversos mercados del mundo, tanto es así que las agro exportaciones totales en 2014 fueron de US\$5,051 millones valor FOB. La participación de las exportaciones agroindustriales tradicionales durante 2014 fueron por un valor FOB de US\$848 millones y las no tradicionales por un valor FOB de US\$4,203 millones (PROMPERÚ, 2014).

2.2 Visión

Al 2025, ser reconocidos en el mercado internacional por la alta calidad, innovación, variedad y precio del producto, generando beneficios sociales y ambientales, proyectando triplicar el valor FOB de las exportaciones agroindustriales a US\$15,000 millones con relación a los US\$5,051 millones del 2014.

2.3 Misión

Ofrecer al mercado global variedad de productos con valor agregado, diferenciados e innovadores provenientes del agro cumpliendo altos estándares de calidad, fomentando una industria socialmente responsable y de trato justo para todos sus colaboradores generando sostenibilidad, competitividad sin dañar el medio ambiente. Propiciar el uso de nuevas tecnologías para el mejoramiento de los cultivos y productos finales así como para el desarrollo tecnológico e industrial al país incrementando la calidad de nuestros productos de manera que sean reconocidos en el mundo por su valor nutritivo, inocuidad y buen sabor.

2.4 Valores

En el marco expuesto, se propone el siguiente conjunto de valores como directrices para la agroindustria peruana:

- Compromiso moral y ético: Asimilación de principios de la industria y el mercado (i.e., lealtad, veracidad, integridad, y decencia).
- Enfocados en el cliente: Ofrecerle de manera oportuna los mejores productos de la biodiversidad peruana, en las mejores condiciones de salubridad y biodisponibilidad.
- Preocupación por el medioambiente: Trabajo coordinado con los agricultores en los campos de cultivo para lograr los estándares que demanda el mercado mundial y en cada uno de los procesos pos cosecha hasta que el producto llegue al consumidor final.
- Innovación: Realizar las inversiones necesarias para el mejoramiento de los procesos que permitan un producto final de alto valor para el consumidor final.

2.5 Código de Ética

Los principios éticos del sector agroindustrial en el Perú deben estar contenidos dentro del marco general de los principios declarados por la Sociedad Nacional Industrias (SNI):

- Respetar la legislación nacional y los acuerdos internacionales que el Perú haya firmado, anteponiendo la legislación peruana ante cualquier otro interés personal, empresarial, o social. Reconocer al Poder Judicial o al sistema de arbitraje como instancias válidas frente a cualquier conflicto o divergencia;
- Respetar la libertad de pensamiento, culto, y costumbres de las personas y grupos en general;
- Usar los recursos eficientemente para lograr el desarrollo sostenible de la industria;
- Propiciar la formalidad, la generación de empleo, y ser solidarios con la comunidad; fomentando el mejoramiento de los sistemas de educación y salud de la población;
- Velar por la seguridad de los consumidores, trabajadores, y proveedores; y

- Generar un clima de competencia leal entre las empresas de la industria.

2.6 Conclusiones

La biodiversidad del Perú permite el privilegio de poder cultivar en óptimas condiciones productos prácticamente únicos, que no se producen en otras regiones. Permite tener más cosechas al año. Sin embargo, no se han realizado mayores esfuerzos para capitalizar estos beneficios de la naturaleza en favor de los participantes de la cadena productiva.

Se están trasladando parte de los beneficios del boom de la gastronomía a los miembros de la cadena productiva de sus insumos. Sin embargo, las posibilidades de industrialización de los productos agrícolas permitirán afianzar: la participación de los insumos en gastronomía, una mayor participación en la industria farmacéutica y en otras industrias, ampliando la base de beneficiarios y mejorando las condiciones que se tienen para los integrantes del sector agrícola y agroindustrial.

Se deben enfocar los esfuerzos en llegar al consumidor final con el mejor producto posible, en las mejores condiciones de biodisponibilidad de este, y con un producto que probablemente este consumidor final no pueda obtener, al ser un producto único.

La agroindustria peruana debe estar comprometida con el otro extremo de la cadena productiva (i.e., agricultores y campesinos), que prácticamente nunca han sido recompensados adecuadamente por la labor milenaria de conservar la mencionada biodiversidad.

Capítulo III: Evaluación Externa

La ubicación geoestratégica, la extensión territorial, la actividad productiva, la exportación y el crecimiento económico del Perú son herramientas fundamentales para fortalecer y consolidar el sector agroindustrial. En los últimos años Perú se muestra como una de las economías abiertas en la región como consecuencia de las políticas de apertura comercial, principalmente a través de los tratados de libre comercio. El sector agroindustrial a nivel global está cobrando gran relevancia porque genera desarrollo económico, reducción de pobreza y nuevas oportunidades de empleabilidad, además de mejorar la calidad de los productos agrícolas y la industrialización de la misma. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO, existen países en desarrollo (especialmente en África) que aún no conocen las posibilidades que ofrece la agroindustria como motor de desarrollo económico; por tal razón junto a la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) organizaron el 1er. Foro mundial sobre agroindustrias (GAIF, por sus siglas en inglés) en Nueva Delhi, la India, del 8 al 11 de abril de 2008, con la finalidad de promover la incorporación de estrategias de desarrollo agroindustrial en los programas nacionales y planes de acción estratégicos para ayudar a los agricultores pobres y de pequeña escala; asimismo la FAO a través de diversos programas trabaja en forma conjunta con los Estados miembros de la ONU emitiendo políticas y creando entornos favorables para el desarrollo de agro negocios, agroindustrias y cadenas de valor basadas en la agricultura (Diouf, Yumkella, & Nwanze, 2013).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según Hartmann, (como se citó en D'Alessio, 2014) señala que de acuerdo a lo presentado en su obra *The Relations of Nations*, pueden considerarse tres aspectos

relacionados con el proceso estratégico por lo que se debe evaluar con mucho cuidado en la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones, los siguiente aspectos: (a) Los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

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 (ver Tabla 3). El Perú es una economía pequeña pero en los últimos años sus programas de política económica se han mantenido estables en comparación con las macroeconomías; por tanto existe un panorama adecuado para acceder a los mercados globales respetando los intereses comunes y acuerdos comerciales, tal como se aprecia en la Sección 3.1.3 de los principios cardinales referido al contra balance de interés.

Tabla 3

Matriz de Interés Nacional

Interés nacional	Intensidad de interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Infraestructura y vías de comunicación a nivel nacional.		(+) EE.UU. (+) China (+) Brasil		
2. País miembro de la OCDE			(+) EE.UU. (+) China (+) Brasil	
3. Protección del medio ambiente y biodiversidad			(+) EE.UU. (+) China (+) Brasil	
4. Hub regional logístico de Sudamérica			(-) Colombia (+) China (-) Chile	

Nota. (+) Intereses comunes; (-) Intereses opuestos.

3.1.2 Potencial nacional

El Perú tiene mucho potencial agrícola, es una de las actividades con mayor crecimiento agroindustrial, así como una de las actividades económicas de mayor relevancia para el país, pues en los últimos 10 años registró un crecimiento de 4%, la cifra más alta en comparación con el resto de países latinoamericanos, y se estima siga registrando un fuerte crecimiento dada las tendencias favorables tanto a nivel nacional como internacional. El Perú cuenta con 7.6 millones de hectáreas con importante potencial agrícola directo, pero se utilizan menos de 3.6 millones, por tal razón se proyecta que para el 2021 las nuevas aéreas de cultivo alcancen aproximadamente a unas 300,000 nuevas hectáreas (Prospectiva 2020, 2015).

De acuerdo lo señalado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015a), al 30 de junio del 2015 en el Perú contaba 31 millones 151 mil 643 habitantes. Hacia el 2021, año del bicentenario de nuestra independencia nacional superaremos los 33 millones y para el año 2050 se estima que llegará a 40 millones de habitantes. Aunque el ritmo de crecimiento se ha desacelerado, la población ha seguido en aumento y seguirá creciendo por muchos años más. Entre el 2015 y 2021, cada año se sumarán 333 mil nuevas personas. Cabe indicar que de los 31 millones 151 mil 643 personas, 15 millones 605 mil 814 son hombres y 15 millones 545 mil 829 son mujeres, estimando que durante el año nacerán 578 mil 130 personas y fallecerán 175 mil 589, lo cual equivale a una tasa de crecimiento natural o vegetativo de 13 personas por mil habitantes. Finalmente, el saldo neto migratorio internacional (esto es, inmigrantes menos emigrantes) arroja una pérdida total de 64 mil 546 personas, motivo por el cual el crecimiento total en el año 2015 asciende a 337 mil 995 personas, correspondiendo a una tasa de crecimiento total de 11 personas por cada 1,000 habitantes.

El INEI (2015a) realiza una comparación generacional de la población en edades adultas y una homogenización en los tramos de edades jóvenes, el mismo que afecta el comportamiento social y económico de la población; estos elementos determinan el escenario demográfico cambiante y dinámico. Por ello hace una comparación de la población en 1950 y la del 2015 con una prospectiva al 2025 (ver Figura 1).

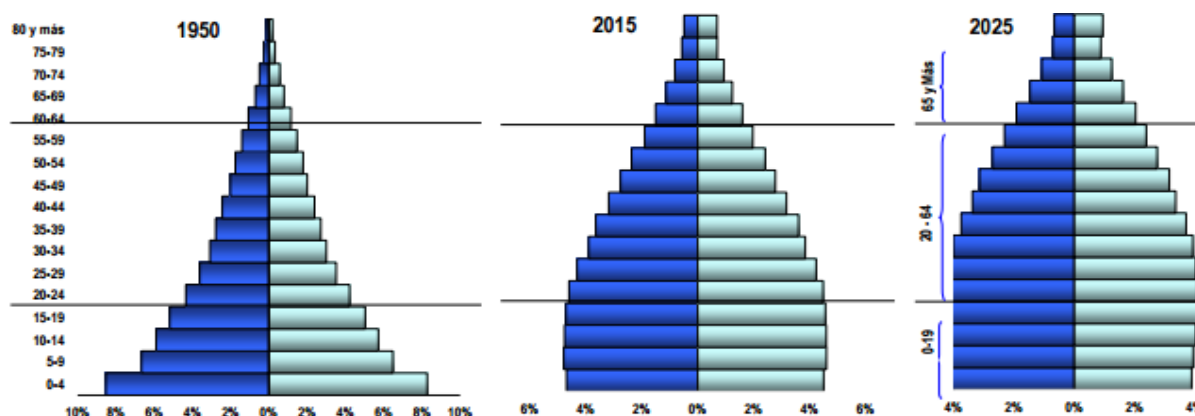


Figura 1. Pirámide de la población peruana, 1950, 2015, y 2025. Tomado de “Estado de la Población Peruana 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a, p. 6. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1251/Libro.pdf

Se aprecia que la población de los años 50 era piramidal con más presencia de niños y jóvenes (de cada 100 peruanos, 42 eran menores de 15 años y solo 6 tenían 60 y más años); en cambio el escenario actual (2015) se ve diferente porque ocurre descenso de la mortalidad de los menores de 15 años y la población joven se mantiene activa y los adultos mayores son solo el 13% de la población; pero siguiendo la tendencia en el año 2025 la población promedio se encontrará en una etapa de transformación y más adulta entre 20 y 64 años. Según estadísticas del INEI (2015a), el 2013 la emigración de peruanos en el mundo fue elevada principalmente en Estados Unidos tal como se muestra en la Tabla 4, cabe indicar que el 40.3% de emigrantes se encuentran en el continente sudamericano tal como se muestra en la Tabla 5.

Los indicadores demográficos del 2015 y el 2025 en promedio están en un escenario auspicioso para la agroindustria del país porque contamos con una población joven y adulta

(20 a 64 años) que estimulará la riqueza y mejorara la economía del país, transformando los productos procedentes de la agricultura en actividades industriales que fomenten las inversiones en armonía con las políticas y planes nacionales (INEI, 2015a).

Tabla 4

Principales Países de Residencia de Peruanos Emigrantes

País de residencia	%
EE.UU.	26.7
Argentina	17.2
Chile	13.6
España	12.2
Italia	7.7
Brasil	2.9
Venezuela	2.5
Japón	2.1
Otros	15.1

Nota. Tomado de “Estado de la Población Peruana 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a, p. 14. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Tabla 5

Emigración Internacional de Peruanos, según Continente de Residencia, 2013

Continente	% emigrantes
Sudamérica	40.3
Norteamérica y Centroamérica	30.2
Europa	25.6
África, Oceanía, y Asia	3.4
Otros	0.5

Nota. Tomado de “Estado de la Población Peruana 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a, p. 14. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

El Perú se encuentra ubicado en la región central y occidental de América del Sur. Limita al norte con Ecuador (1,529 km.) y Colombia (1,506 km.), al este con Brasil (2,822 km.), al sureste con Bolivia (1,047 km.) al sur con Chile (169 km.) La frontera con estos cinco países tiene una extensión de 7,073 kilómetros y franquea zonas del país que en su mayoría se ubican en lugares agrestes y de difícil acceso, que constituyen un desafío para el desarrollo e integración. En el oeste se encuentra el Océano Pacífico, el litoral tiene 3,080 kilómetros de extensión y el dominio marítimo se extiende a 200 millas (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2002).

La superficie del Perú incluidas sus islas es la siguiente (MINDEF, 2002):

- Espacio continental - Área Terrestre: 1'285,216 km²;
- Espacio marítimo - Mar de Grau, 200 millas de dominio marítimo, a partir del litoral; y
- Presencia en la Antártida - Perú tiene instalada la Base Científica Machu Picchu, ubicada en la Isla Rey Jorge.

Tabla 6

Población, Superficie Total y Agropecuaria, según Departamento, 2015

Departamento	Población 2015	Superficie total (km ²)		Superficie agropecuaria (km ²)		Superf. Agrop./ Superf.
		Total	(%)	Total	(%)	Territorio (%)
Total	31'151,643	1'285,215	100	387,424	100.0	30.1
Puno	1415,608	71,999	5.6	44,644	11.5	62.0
Loreto	1039,372	368,799	28.7	32,502	8.4	8.8
Cusco	1316,729	71,986	5.6	26,665	6.9	37.0
Junín	1350,783	44,328	3.4	24,237	6.3	54.7
Ucayali	495,511	102,399	8.0	23,219	6.0	22.7
Ayacucho	688,657	43,814	3.4	22,469	5.8	51.3
Lima	9834,631	34,828	2.7	20,024	5.2	57.5
Arequipa	1287,205	63,345	4.9	19,652	5.1	31.0
Piura	1844,129	35,657	2.8	18,958	4.9	53.2
Amazonas	422,629	39,249	3.1	17,662	4.6	4.6
Apurímac	458,830	20,895	1.6	15,737	4.1	75.3
Huancavelica	494,963	22,131	1.7	14,852	3.8	67.1
Huánuco	860,548	37,021	2.9	14,79	3.8	40.0
Cajamarca	1529,755	33,304	2.6	14,092	3.6	42.3
San Martín	840,790	51,305	4.0	13,230	3.4	25.8
Anchas	1148,634	35,889	2.8	13,019	3.4	36.3
La Libertad	1859,640	25,499	2.0	10,572	2.7	41.5
Pasco	304,158	25,025	1.9	10,027	40.1	40.1
Lambayeque	1260,650	14,479	1.1	6,910	1.8	47.7
Madre de Dios	137,316	85,300	6.6	6,613	1.7	7.8
Tacna	341,838	16,075	1.3	6,258	1.6	38.9
Ica	787,170	21,327	1.7	5,995	1.5	28.1
Moquegua	180,477	15,733	1.2	5,045	1.3	32.1
Tumbes	237,685	4,669	0.4	228	0.1	4.9
Provincia Constitucional del Callao	1'013,935	145	0.0	8.01	0.0	5.5

Nota. Tomado de "Estado de la Población Peruana 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a, p. 3. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

INEI (2015a) señaló que los cinco departamentos con más extensión territorial son Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco, abarcan la mayor parte del territorio nacional, 55% de la superficie total del país y gran parte está dedicado a la actividad agropecuaria, Tal como se aprecia en la Tabla 6.

Cabe indicar que el territorio Peruano con actividad agropecuaria tiene una superficie mayor a la de muchos países tales como: Japón (375,915 km²), Alemania (357,022 km²), Italia (301,340 km²), Reino Unido (243,610 km²), Corea del Sur (99,720 km²) y Suiza (41,217 km²). Somos el decimonoveno país más extenso del mundo con: 1'285,216 km² (INEI, 2015a).

La amplia superficie agropecuaria, la biodiversidad sustentada en el clima y en la abundancia de agua, trae ventajas al sector agroindustrial; asimismo la ubicación central y occidental del Perú en América del Sur es un nudo natural que facilita el tráfico comercial de exportaciones agro tradicionales y agro no tradicionales a todas partes del mundo a través de accesos terrestres, aéreo y marítimo mediante cuatro cuencas geoestratégicas: la Cuenca del Pacífico que comprende cincuenta y dos ríos paralelos entre sí que desembocan en el mar del Pacífico que facilita una posición de predominio en sus enormes mercados potenciales; la Cuenca del Amazonas está conformada por las regiones donde transcurren los ríos que conforman el Amazonas y accede a la cuenca hidrográfica del Orinoco, proyectándose esta a la cuenca del Atlántico, estos ríos son navegables todo el año por embarcaciones de mediano tonelaje, y permite la salida hacia el Océano Atlántico, materializando la proyección geopolítica biomecánica del Perú, vinculando a Colombia, Brasil con acceso a Europa, África y el norte del continente americano; La Cuenca del río Madre de Dios, en el sureste del Perú, que es afluente del río Madeira y que, por transporte multimodal, permite el acceso a las rutas del Paraná-Paraguay y su salida al Atlántico por la

vía del Río de la Plata en Argentina; y, la Cuenca del Titicaca compartida con Bolivia a través de los ríos provenientes del lago como el Desaguadero son fuentes importantes para la economía de la región (MINDEF, 2002).



Figura 2. Perú país marítimo, andino, amazónico, bioceánico, y con presencia en la Antártida.

Tomado de “Libro Blanco de la Defensa Nacional,” por el Ministerio de Defensa (MINDEF), 2002, p. 49. Recuperado de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf

El crecimiento de la economía Peruana durante el año 2014 fue de 2.4%, luego de la expansión de 5.8% en el 2013. Este lento ritmo de crecimiento se reflejó en gran medida en factores externos que causaron alto grado de incertidumbre y desaceleración en las economías emergentes más importantes, provocando así la caída de las exportaciones (-1,0 por ciento). Cabe indicar que la balanza comercial en el 2014 alcanzó un déficit de US\$ 1,276 millones como resultado de un menor dinamismo de las importaciones y el deterioro de los términos de intercambio y una disminución de las exportaciones tradicionales. Las exportaciones totales el 2014 fueron de US\$ 39,533 millones, monto inferior a la del 2013 en 7.8% (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015a).

Las exportaciones de productos tradicionales durante el año 2014 sumaron US\$ 27,686 millones, monto menor en 12.3% al registrado el 2013, reflejando principalmente los menores precios de los metales básicos y de la harina de pescado. Las exportaciones de productos no tradicionales durante el año 2014 alcanzaron los US\$ 11,677 millones, superiores en 5.5 % a las de 2013; registrando un aumento de 6.2% debido al buen desempeño de los productos agropecuarios, pesqueros y químicos, teniendo como principales destinos Norteamérica, Unión Europea, países andinos y Asia (BCRP, 2015a), tal como se detallan en las Tablas 7 y 8.

Tabla 7

Exportaciones Tradicionales y No Tradicionales (Variaciones Porcentuales)

	Volumen			Precio		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Exportaciones tradicionales	4.1	-5.0	-3.2	-4.0	-7.4	-9.4
Harina de pescado	-1.5	-36	0.6	1.0	21.5	1.5
Café	-14.8	10.1	-16.8	-24.8	-24.4	26.8
Cobre	11.2	-0.8	0.0	-10.0	-7.8	-9.7
Oro	-1.3	-6.0	-12.1	6.4	-15.5	-10.3
Zinc	1.0	6.9	4.4	-12.1	-2.2	1.9
Petróleo crudo	-4.6	-6.3	5.8	5.7	-0.8	-12.8
Derivados	13.5	14.3	3.5	0.3	-4.7	-5.8
Exportaciones no tradicionales	5.6	-0.8	6.2	4.2	-0.4	-0.7
Agropecuarios	2.5	6.5	22.3	6.1	4.9	0.5
Pesqueros	-5.1	-1.8	10.5	2.1	3.2	1.5
Textiles	7.1	-9.8	-12.4	2.2	-1.8	6.6
Químicos	-7.6	-3.3	2.3	7.1	-4.6	-1.9
Siderometalúrgicos y joyería	26.8	5.0	-12.1	-9.1	-3.4	-0.8
Total	4.5	-4.1	-1.0	-2.2	-5.7	-6.9

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2014,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014.pdf>

Variaciones porcentuales. El volumen porcentual de las exportaciones tradicionales descendió en 2.3% respecto al 2013 como consecuencia principalmente de la poca cantidad de embarque de oro, asociada a las menores ventas de empresas comercializadoras, y la

menor producción de café debido a la plaga de la roya amarilla; con relación al volumen porcentual de las exportaciones no tradicionales, durante el 2014 aumentó en 6.2% debido al buen desempeño que se observó en los segmentos de agro exportación y pesquero, mientras que el precio promedio del total del rubro disminuyó ligeramente en 0.7% (BCRP, 2015a).

Tabla 8

Principales Destinos de Exportaciones No Tradicionales (Millones de US\$)

País	2012	2013	2014	Var. % 2014-2013
EE.UU.	2,608	2,699	2,859	5.9
Colombia	766	725	800	10.5
Ecuador	738	739	746	1.1
Chile	707	756	671	-11.1
Países Bajos	453	555	657	18.5
Bolivia	530	539	570	5.9
Brasil	409	411	489	19.0
Venezuela	1,177	766	486	-36.5
España	432	414	473	14.2
China	331	366	472	28.8
Reino Unido	178	233	255	9.4
Alemania	169	188	243	29.4
México	244	259	229	-11.6
Francia	184	187	201	7.4
Italia	220	176	199	13.1
Resto	2,051	2,058	2,325	12.9
Total	11,197	11,069	11,677	5.5
Asia	969	1,065	1,281	20.2
Norteamérica	2,960	3,090	3,265	5.7
Unión Europea	1,894	2,006	2,341	16.7
Países Andinos ^a	3,919	3,523	3,275	-7.1
Mercosur ^b	584	558	624	11.8

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2014,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014.pdf>

^aBolivia, Chile, Colombia, Ecuador, y Venezuela. ^bArgentina, Brasil, Paraguay, y Uruguay.

Asimismo, el número de destinos de las exportaciones no tradicionales pasó de 173 países, en 2004 a 184 en 2014 y el número de empresas exportadoras se incrementó en 2,799 entre 2004 y 2014. El número de productos no tradicionales exportados fue 4,476, en comparación a los 3838 en 2004, es decir, 638 nuevos productos. Cabe indicar que el 2014 la economía mundial creció 3.3% tasa ligeramente menor a la registrada el 2013, esto fue el reflejo por un lado de la desaceleración de la mayoría de países emergentes y, por otro, la recuperación de las economías desarrolladas. El desempeño económico de estas últimas se explica por la recuperación del consumo y el empleo, principalmente en Estados Unidos. Las economías emergentes se vieron afectadas por el menor crecimiento de China, el retiro del programa de compra de activos de la Reserva Federal de los Estados Unidos, la caída del precio del petróleo y eventos geopolíticos. Estos factores generaron volatilidad en los mercados financieros internacionales, una caída en los precios de los commodities y presiones depreciatorias en la mayoría de monedas de las economías emergentes (BCRP, 2015).

División político administrativa. El Artículo 43 de la Constitución Política del Perú, establece que el Estado es único e indivisible, democrático, social, independiente y soberano. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes, comprende el suelo, el subsuelo, el dominio marítimo, y el espacio aéreo que los cubre. El Gobierno Peruano está conformado por el Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial y los Organismos Constitucionales Autónomos y sus elementos son el gobierno, población, territorio y orden jurídico. Asimismo, el artículo 189 del a *Carta Magna* establece que el territorio de la República está integrado por regiones, departamentos, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno a nivel nacional, regional y local, en los términos que establece la Constitución y la ley. La actual

división política administrativa del país, comprende 24 departamentos (regiones) y una provincia Constitucional, 196 provincias (incluye la Provincia Constitucional del Callao) y un mil 854 distritos, cabe indicar que luego del censo del año 2007, a la fecha se ha creado una provincia en el Departamento de Loreto (Putumayo) y 20 distritos más (INEI, 2015a).

Sobre el particular, se aprecia en la Tabla 9 que la división política administrativa del país fue variando progresivamente.

Tabla 9

División Político Administrativa, según Fecha Censal del Período 1940-2007 y Actualizada al 11 de Julio 2015

Fechas censales	Nº de departamentos	Nº de provincias ^a	Nº de distritos
Censos			
9 de junio de 1940	22	122	1 064
2 de julio de 1961	23	144	1 491
4 de junio de 1972	23	150	1 676
12 de julio de 1981	24	153	1 680
11 de julio de 1993	24	188	1 793
3 de agosto de 2005	24	195	1 811
21 de octubre de 2007	24	195	1 834
11 de julio de 2015 (Actualizado)	24	196	1 854

Nota. Tomado de “Estado de la Población Peruana 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

^aIncluye la Provincia Constitucional del Callao

3.1.3 Principios cardinales

Según Hartmann (como se citó en D’Alessio, 2014) para que una nación logre alcanzar sus objetivos debe observar el sistema del estado y la política exterior a través de cuatro principios cardinales: (a) Influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. La economía Peruana es una de las más abiertas en la región a consecuencia de las políticas de apertura comercial, principalmente a través de Tratados de Libre Comercio (TLC) y Acuerdos Bilaterales de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones. China y EE.UU. son nuestros principales socios comerciales (37% del total de comercio realizado en 2014.) y continúan incrementando su demanda. EE.UU. redujo sus exportaciones tradicionales, especialmente de oro, pero las exportaciones no tradicionales aumentaron (24.5% del total, dos tercios de los cuales se vinculan a las actividades agropecuaria y textil) (BCRP, 2015).

En el caso de China, este país continuó comprando principalmente minerales como cobre, hierro y zinc, y productos pesqueros como la harina de pescado; en tanto que el Perú siguió adquiriendo principalmente teléfonos móviles, aparatos de telecomunicación, televisores y partes de aparatos de recepción y transmisión. A nivel de Regional, los países andinos fueron los únicos destinos que registraron disminuciones en nuestros envíos no tradicionales, principalmente por el efecto de menores exportaciones textiles al mercado venezolano. Por otro lado, la Unión Europea registró una aceleración respecto a 2013 e incrementó sus compras de productos no tradicionales en 16.7%; mientras que los mercados asiáticos y norteamericanos continuaron incrementando sus respectivas demandas (BCRP, 2015a).

Lazos pasados y presentes. Uno de los socios comerciales más antiguos del Perú es Estados Unidos de Norte América que inicia su relación bilateral a comienzos del siglo XIX y luego de la independencia nombra a su primer cónsul y agente comercial. En estos últimos 20 años Perú conto con preferencias arancelarias (1991 - 2010), y el 2009 firman el TLC. En términos económicos China ha mostrado el crecimiento más elevado a nivel mundial y el 2010 suscriben con el Perú el TLC y ello significo para nuestro país la apertura a un mercado

de 1,350 millones de habitantes, de los cuales 350 millones son consumidores de gran potencial de compra, en el año 2011 se ha convertido en el principal destino de las exportaciones peruanas, superando a EE.UU. (Ministerio de Relaciones Exteriores Perú [RREE], 2014).

También mantenemos un TLC con Chile desde el uno de marzo de 2009 que amplía el acuerdo de cooperación económica suscrito en 1988; además somos parte del Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) y del Foro del Arco del Pacífico Latinoamericano, instancias significativas para el fomento de la relación económico-comercial entre éstos y la región del Asia Pacific, el acuerdo de Cooperación Económica – MERCOSUR, suscrito el 30 de noviembre del 2015 por los países miembro (i.e., Perú, Argentina, Brasil, Paraguay, y Uruguay), tiene por objeto establecer el marco jurídico que facilite el intercambio comercial entre los países a través de la eliminación de las restricciones arancelarias y no arancelarias que afectan el intercambio de bienes y servicios y es así que el uno de enero de 2012, los productos exportados ingresan a cada país con una tasa de 0% de arancel tributario (RREE, 2014).

Contra balance de intereses. Desde la década de los noventa luego de la guerra fría, el mundo occidental está inmerso en un proceso de profundos cambios, que afectan el orden económico, social, cultural y político, denominado inicialmente globalización y/o mundialización, que trajo consigo el fenómeno tecnológico que generó cambios en los procesos económico-financieros, productivos, entre otros. Ahora el proceso ha generado una lógica de interdependencia asimétrica y multidimensional a la cual ninguna sociedad grande o pequeña puede permanecer ajena, pues las influencias son de carácter sistémico transnacional. Finalmente, en la Tabla 10 se aprecian todos los acuerdos comerciales vigentes (RREE, 2015):

Tabla 10

Acuerdos Comerciales Vigentes

Tipo de acuerdo	Detalle
Acuerdos Multilaterales	<ul style="list-style-type: none"> • Organización Mundial de Comercio (OMC).
Acuerdos Regionales	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Andina de Naciones (CAN): Bolivia, Colombia, Ecuador, y Perú.
Acuerdos Bilaterales:	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA): Suiza, Islandia, Liechtenstein, y Noruega; • Mercado común del Sur (MERCOSUR): Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, y Venezuela; • Chile; • China; • Corea del Sur; • Costa Rica; • Cuba; • México • EEUU • TPP- Acuerdo de Asociación Transpacífico de cooperación económica
Por entrar en vigencia	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza del Pacífico: (Colombia, Chile, México, y Perú). • Honduras; • Guatemala
Negociaciones en curso	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de DOHA para el Desarrollo (PDD): Organización Mundial del Comercio; • El Salvador; • Turquía; • Trade in Services Agreement [Acuerdo de Comercio de Servicios] (TISA, por sus siglas en inglés): Promueve la liberalización del comercio de servicios que actualmente representan aproximadamente el 70% del comercio mundial de servicios, intervienen 24 miembros de la Organización Mundial de Comercio.

Nota. Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015-2016,” por el Ministerio de Relaciones Exteriores Perú (RREE), 2015. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf

Por tal razón, el Perú viene promoviendo sus recursos naturales y fortaleciendo los mercados internacionales a través de acuerdos de cooperación económica y tratados de libre

comercio (MINDEF, 2002). A diciembre del 2014 Perú había cubierto aproximadamente el 95% de sus exportaciones y se viene fortaleciendo como un país atractivo para las inversiones;

Cabe indicar que Perú es miembro activo del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) junto con otras 20 economías de esa región. Asimismo es miembro de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y Estado Asociado del Mercosur.

A continuación en la Figura 3 se presenta un resumen gráfico de los acuerdos comerciales del Perú (RREE, 2015).



Figura 3. Estado de acuerdos comerciales.

Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015-2016,” por el Ministerio de Relaciones Exteriores Perú (RREE), 2015, p. 68. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf

Los acuerdos comerciales suscritos por el Perú nos muestran un panorama diferente del comercio global por que los intereses de negociación con los más grandes mercados nos da acceso a más de 4 mil millones de personas con un PBI conjunto de más de US\$56 billones, constituyendo aproximadamente el 96% de las exportaciones peruanas (Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [PROINVERSIÓN], 2015a).

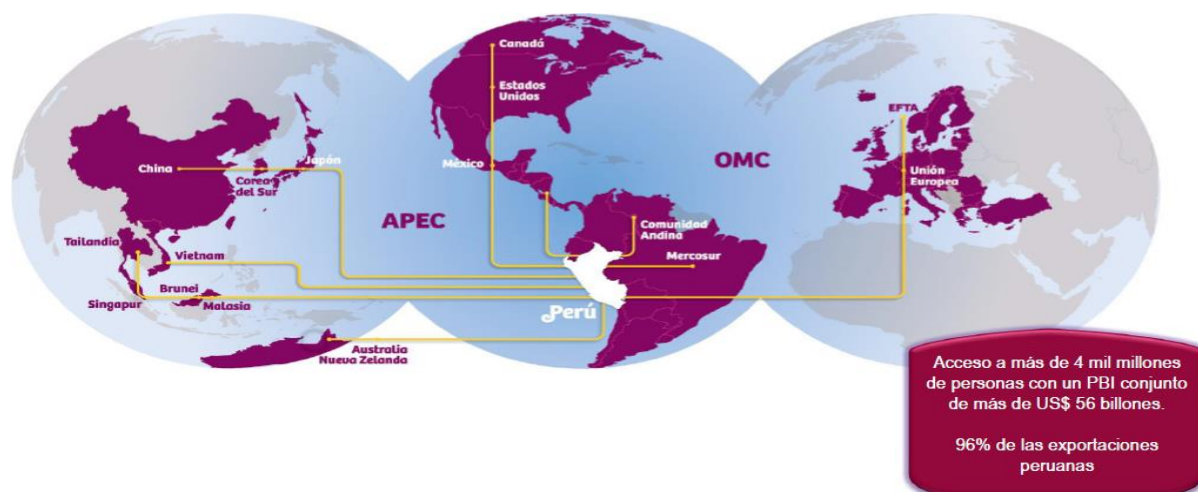


Figura 4. Acceso a mercados.

Tomado de “¿Por Qué Invertir en el Perú?,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú (PROINVERSIÓN), 2015a, p. 28. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_marzo2015.pdf

Conservación de los enemigos. Es recomendable identificar quienes son nuestros enemigos comerciales o que países lo son, por ello el manejo de las relaciones internacionales son fundamentales para todo Estado, por tal razón el Perú, a través de la Sexta Política de Estado del Acuerdo Nacional orienta nuestra acción exterior hacia la creación de asociaciones preferenciales con los países vecinos, incrementando las medidas de fomento y confianza mutua conociendo sus fortalezas y debilidades. Desde la perspectiva de desarrollo y seguridad, los países limítrofes buscan una participación equitativa en los beneficios de la globalización, y muchas veces los productos y mercados de destino pueden ser los mismos, afectando así a nuestra economía.

3.1.4 Influencia del análisis en la Agroindustria

Como se puede apreciar en cuanto a los intereses nacionales pareciera que el sector agroindustria estaría alineado en un 100%. No solo a la importancia de la conservación de la biodiversidad, sino también porque se amplía las etapas del proceso productivo desde la extracción, se transforma y se le agrega valor para luego ser exportado u ofrecido al consumidor final. Por otro lado las potencialidades como país favorecen este sector debido a que cultivamos menos del 50% de los 7.6 millones de hectáreas que se cuenta a nivel

nacional. En ese mismo sentido rescatar mucho de los productos de nuestra amplia biodiversidad será importante no solo para competir con aquellos que ya son conocidos y tienen un mercado importante en el mundo, sino en aquellos productos que aún no son reconocidos en los mercados mundiales, y de paso muy poco conocidos en los propios mercados locales. Por el lado económico los tratados de libre comercio y otros acuerdos también estarían favoreciendo la posibilidad de abrir mayores mercados para los productos de la agroindustria.

3.2 Análisis Competitivo del País

Analizaremos el *Global Competitiveness Report 2014-2015* [Reporte de Competitividad Global 2014-2015] (Foro Económico Mundial [FEM], 2014), con la colaboración en el caso peruano del Centro de Desarrollo Industrial (CDI). También el *World Competitive Yearbook 2014* [Anuario Mundial de Competitividad 2014] (Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial [IMD], 2014).

En el Reporte de Competitividad Global 2014-2015 el Perú ocupa la posición 65 de un total de 144 países con un puntaje de 4.2 como se puede apreciar en el siguiente cuadro (Tabla 11), llama la atención la caída de cuatro posiciones en el mencionado índice, manteniendo el puntaje de los 4 últimos periodos. Esto se estaría dando como resultado de que algunos países que en el pasado estaban muy cercanos en posición y puntaje a Perú estarían mejorando en su puntaje (FEM, 2014).

Tabla 11

Índice Global de Competitividad 2014-2015

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Posición	67	61	61	65
Puntaje	4.2	4.3	4.3	4.2

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014, p. 306. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

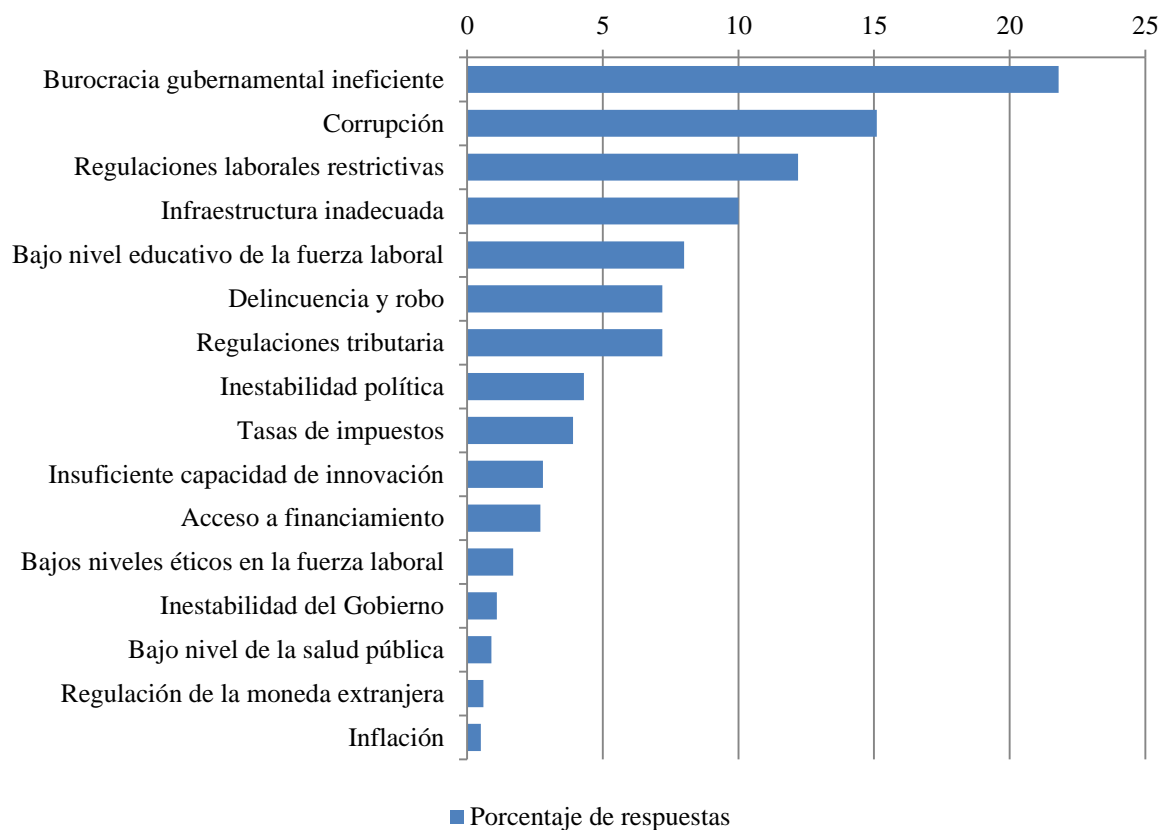


Figura 5. Las factores más problemáticos para hacer negocios.

Tomado de "The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015]," por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014, p. 306. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

La mayor problemática para hacer negocios en Perú serían la Ineficiencia de la Burocracia, Corrupción, y Políticas laborales (FEM, 2014). Para el *Anuario Mundial de Competitividad 2014* (IMD, 2014), el Perú también estaría decreciendo entre los años 2013 y 2014 de la posición 43 a la 50, descendiendo en lapso de un año siete posiciones.

3.2.1 Condiciones de los factores

Según el *Reporte de Competitividad Global 2014-2015* (FEM, 2014), los factores que presentan las mayores debilidades son Institucionalidad, Infraestructura, Disponibilidad Tecnológica e Innovación. Rubros no solo con un bajo puntaje sino por debajo del promedio de países de Latino América y el Caribe. Es por eso que cual emprendimiento sea en el sector Agroindustrial u otro, tendrá como principal reto mejorar estos factores. Todo ello sin

dejar de observar y monitorizar los otros factores que no son óptimos y en el mejor de los casos también se podrían mejorar.

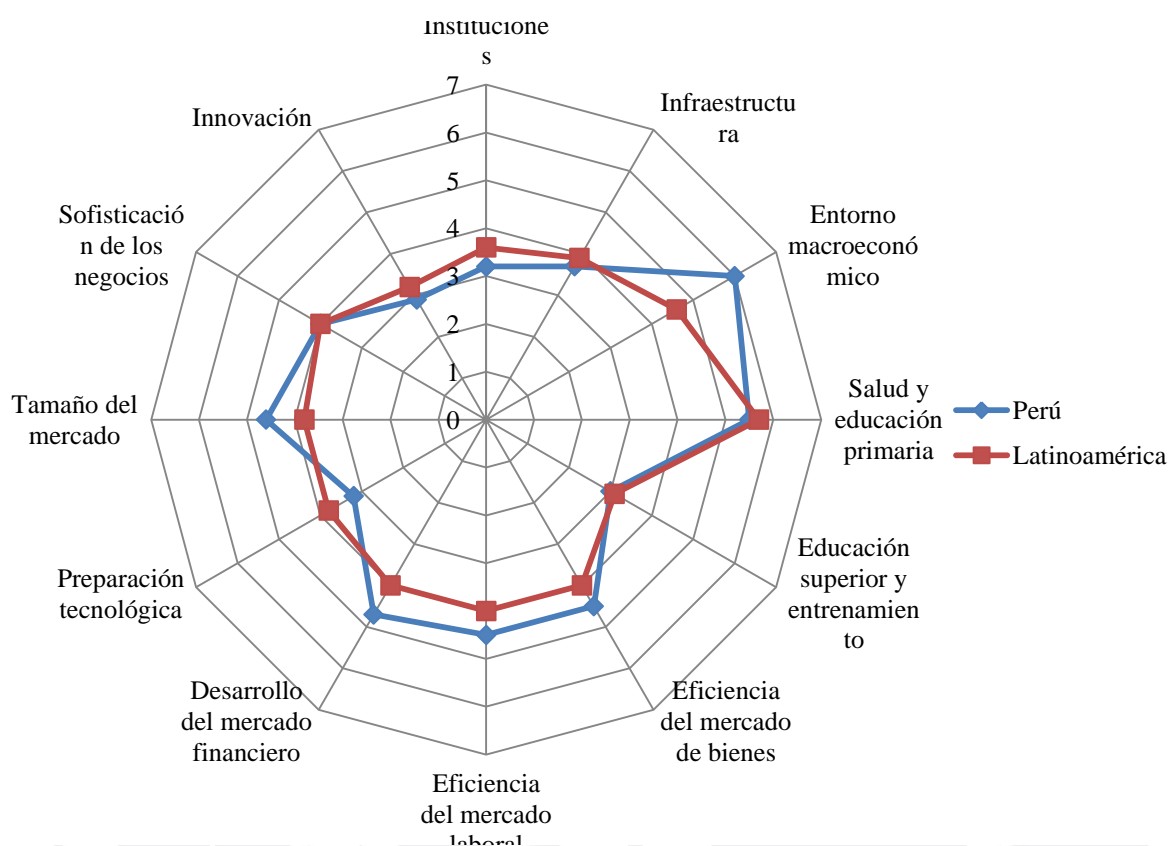


Figura 6. Perú en los 12 pilares del Índice de Competitividad Global 2014-2015. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014, p. 306. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

3.2.2 Condiciones de la demanda

El consumidor peruano está modernizándose a un ritmo aún muy lento, pero al parecer este cambio se viene dando cada día más rápido y sin retorno a los escenarios anteriores. Es por ello que cualquier innovación en el sector agroindustrial podría ser adoptado por ese consumidor moderno, con la salvedad que es aun parte de un mercado pequeño pero que a futuro solo va crecer y de manera más acelerada.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas se pueden analizar las siguientes variables: (a) Número de días para iniciar un negocio, (b) Intensidad de

competencia local, (c) Desarrollo de los clúster, (d) Presencia de cadena de valor, y (e) Capacidad para innovar.

Tabla 12

Factores de Estrategia, Estructura, y Rivalidad de las Empresas según el Índice de Competitividad Global

Variable	Indicador	Ranking (de 144)
N° de día para iniciar un negocio	25	101
Intensidad de competencia local	5.1	70
Desarrollo de los clúster	3.3	108
Presencia de cadena de valor	3.6	86
Capacidad para innovar	3.4	100

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014, p. 306. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Como se puede apreciar en la Tabla 12, de acuerdo con el *Reporte de Competitividad Global 2014-2015* (FEM, 2014), el tiempo necesario para iniciar un negocio en el Perú para el año 2014 es de 25 días. Este resultado ha tenido un ascenso de dos días en comparación al 2011. Sin embargo Perú redujo considerablemente esta cifra de 72 a 25 días durante los años 2007 al 2014, eso quiere decir que hay una mejora importante y que el país continuo trabajando mucho en los procedimientos y normas para iniciar un negocio.

En lo que respecta a Capacidad para innovar Perú se ubica en el puesto 100 de un total de 142 países, si bien es cierto el Perú ha mejorado 13 puntos con respecto al año 2011, el país requiere una toma de acción inmediata en este punto, mejorando las condiciones del capital humano, a fin de fortalecer el capital intelectual del Perú, con el fin de consolidar una nación innovadora que sea capaz de competir con este mundo globalizado (FEM, 2014).

Según Porter (2014), para que una nación prospere internacionalmente en determinada industria depende del efecto combinado de elementos interrelacionados del entorno de la empresa y que determinan la productividad potencial, como el contexto para la

estrategia y la rivalidad, condiciones de los factores, condiciones de la demanda interna sectores afines.

Se necesita de estos cuatro factores para estimular el desempeño competitivo, con la participación activa del gobierno quien puede ejercer una influencia positiva o negativa en los cuatro componentes. También es importante fomentar políticas de inversión, generar creación de un entorno productivo con mano de obra calificada, centrarse en la disminución y progresiva desaparición de la corrupción puesto que esto beneficia tremendamente la imagen del país e incentiva mayor inversión extranjera, invertir en nuevas tecnologías y constante innovación, mejorando así la calidad y reduciendo costos para ser competidores de clase mundial.

La principal estrategia en nuestro país fue incentivar la inversión privada impulsando la libre competencia en la mayoría de los sectores, así como la apertura de nuevos mercados internacionales, desarrollando nuevas industrias y fomentando las exportaciones a través de acuerdos y tratados de libre comercio con diversos países, aplicando ventajas competitivas en costos y con un enfoque de calidad, logrando mayores índices en la generación de empleo.

En la agroindustria se destaca la descentralización, puesto que es generadora de un alto porcentaje de empleo en cada una de las diferentes regiones y ciudades de nuestro país, así como la eficiencia en el aprovechamiento de nuestra diversidad natural de productos y climas variados ya que somos privilegiados en ese aspecto puesto que tenemos 84 de las 104 zonas de vida reconocidas en el mundo con casi ocho millones de hectáreas fértiles (“Agroindustria para el Desarrollo,” s.f.).

Como se puede apreciar en la Tabla 13, Perú tiene una ventaja a nivel mundial en lo que respecta a producción y rendimiento, a nivel regional destaca en Alcachofa, Espárragos, y Quinoa, superando a otros países vecinos.

Tabla 13

Posicionamiento Peruano en el Ámbito Mundial y Regional en la Producción y Rendimiento de algunos Productos

Producto	Producción		Rendimiento (Tm/ha)	
	Nivel mundial	Nivel regional	Nivel mundial	Nivel regional
Alcachofas	4	1	4	1
Espárragos	2	1	3	1
Paltas	6	4	11	2
Quinua	1	1	1	1
Uvas	31	5	6	1
Plátanos	7	2	10	9

Nota. Tomado de “Agroindustria para el Desarrollo,” s.f. *Semanario COMEXPERU*. Recuperado de <https://semanariocomexperu.wordpress.com/agroindustria-para-el-desarrollo/>

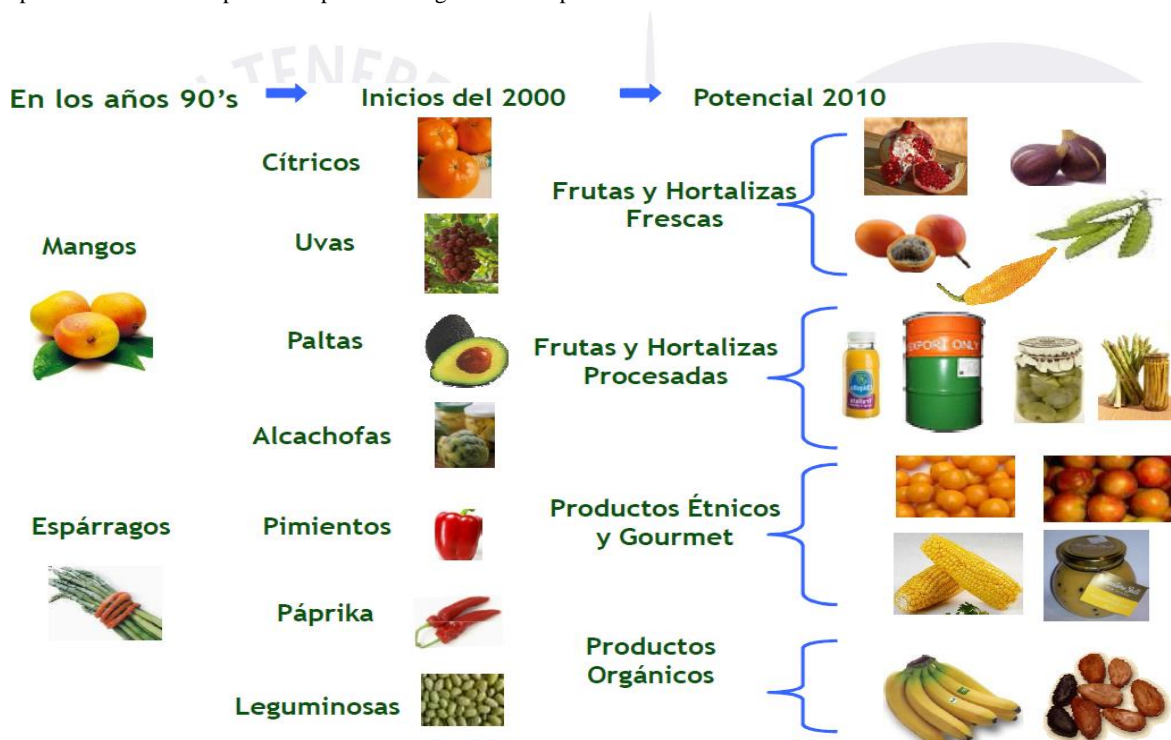


Figura 7. Evolución del sector agro y agroindustria.

Tomado de “El Sector Agro y Agroindustria: Oportunidades Comerciales y Tendencias de Mercado en el Sector Agro,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2011, p. 27. Recuperado de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=5A706E37-B1EB-4A45-B33D-94518296DAA5.PDF>

La evolución de las exportaciones agroindustriales en el país se ha ido incrementando notablemente desde el año 2,001 al 2,011, aunque en el año 2,009 tuvo una caída aproximada

del 4% a consecuencia de la crisis económica internacional, vemos que se recupera en el siguiente año con una tasa promedio de crecimiento del 21% (ver Figura 8).

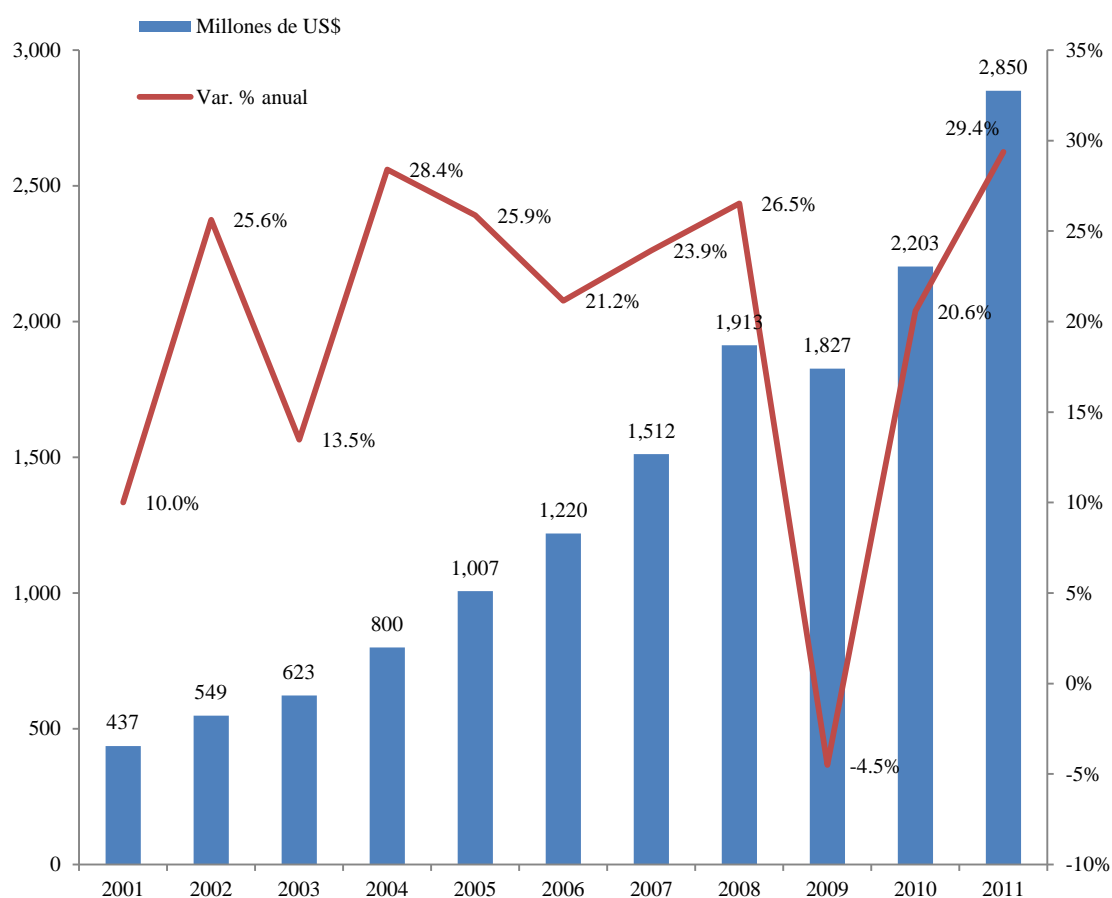


Figura 8. Evolución de exportaciones agroindustriales (2001-2011).

Tomado de “Agroindustria para el Desarrollo,” s.f. *Semanario COMEXPERU*. Recuperado de <https://semanariocomexperu.wordpress.com/agroindustria-para-el-desarrollo/>

Esta industria ha dado un salto muy importante desde inicios de los años 2005 a adelante, pasando de US\$1.3 mil millones a más de US\$5 mil millones en el año 2,014, representando un crecimiento de 275% y una tasa promedio de 16%. La exportación agroindustrial está creciendo progresivamente, sin embargo para continuar con su desarrollo, requiere mayores incrementos de producción y que ellas sean muy competitivas con capacidad para acceder a los mercados nacionales e internacionales, partiendo de un aprovechamiento más eficiente de las ventajas comparativas, creando y generación valor agregado e innovación y tecnológica (ver Figura 9).

Las agroexportaciones pasaron de **US\$ 1,3 mil millones** en el 2005, a más de **US\$ 5 mil millones** en el 2014, lo que representó un crecimiento de **275%** a una tasa promedio anual de **16%**



Figura 9. Evolución total de las agro exportaciones peruanas al mundo. Tomado de “Desenvolvimiento Agroexportador del Perú (Informe Anual),” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014, p. 8. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento-Agroexportador-2014.pdf>

Cabe resaltar que la agroindustria peruana es una fuente de empleo y riqueza, puesto que da valor agregado al producto primario y acomoda la oferta a los patrones urbanos de la demanda, reduce la perecibilidad de los productos, las pérdidas pos cosecha y la estacionalidad de la oferta agropecuaria. La agroindustria genera empleo en zonas rurales y es un medio de transmisión de información sobre mercados, precios, tecnología y financiamiento.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Respecto a las industrias relacionadas que ejercen como apoyo para el sector, se tienen muchos aspectos vinculados a la obtención de ventajas especializadas. Estas ventajas están orientadas a implementar programas de desarrollo y de apoyo a los clúster que tengan como finalidad fortalecer la interacción y articulación empresarial. Los programas de apoyo buscan crear y/o consolidar relaciones comerciales de beneficio mutuo entre la empresa y sus proveedores. El logro de estos objetivos apoyará el mejoramiento de la calidad, la productividad, los procesos de innovación y perfeccionamiento; además de disminuir los costes de transporte y de inventario de sus proveedores (Porter, 2014).

Perú está influenciado por eventos como la crisis europea, que está afectando algunos productos de la agro exportación; sin embargo el Gobierno está contrarrestando los efectos tomando medidas contra cíclicas para aumentar el consumo y aumentar la estabilidad de la economía. Las exportaciones a la Unión Europea en el primer semestre del año 2015 ascendieron a US\$ 2,517 millones, con una disminución del -11.8% con respecto al año anterior, esto debido a la menor demanda tradicional. Sin embargo las agro exportaciones no tradicionales se incrementaron contrarrestando de esta manera la caída antes mencionada (“Agro exportaciones Atenuó,” 2015).

Actualmente la Agroindustria es uno de los sectores más atractivos para realizar inversiones a toda escala, por ello la importancia de la participación del Gobierno peruano, implementando una política nacional de apoyo a las cadenas agro productivas, políticas públicas que influyan en la promoción y apoyo de las cadenas agro productivas, ejecución de proyectos de mejora de la competitividad, establecer alianzas productivas mejorando la capacidad de enfrentar problemas y elevar niveles de productividad, rentabilidad, y competitividad. Impulsar y desarrollar organismos empresariales de productores y/o cadenas agro productivas y acuerdos de competitividad. El gerente de Área de Estrategia de Inversión y Estudios Económicos del BCP, Carlos Prieto, señaló que en la medida que se recuperen los sectores primarios (i.e., pesca, minería, y agro), despegue la inversión pública, así como la ejecución de grandes proyectos de infraestructura, el PBI podría exhibir tasas de crecimiento cercanas al 5% en el cuarto trimestre del 2015 al compararnos frente a una expansión de apenas 1% en el cuarto trimestre del 2014 (“BCP: Economía Peruana,” 2015).

3.2.5 Influencia del análisis en el sector agroindustrial

El desarrollo económico del Perú se ha dinamizado con el crecimiento sostenido del PBI, control de la Inflación, crecimiento de las exportaciones e indicadores macroeconómicos que posicionan a Perú como uno de los principales países de la Región y del mundo como un país atractivo para la inversión. El análisis competitivo del Sector Agroindustrial viene

mostrando factores que pueden convertirse ventajas competitivas con relación a otros sectores de la economía. El incremento de las agro exportaciones ha permitido desplazar a importantes competidores en nuestros principales mercados. La diversificación de productos, zonas de producción, países de destino y posicionamiento del producto han sido pieza clave para la estrategia de crecimiento del sector. Con respecto al crecimiento y diversificación de productos, hay un amplio potencial a través de la utilización de tierras eriazas de la costa, esto definitivamente tiene que ir acompañado por una estrategia de inversión y tecnificación para asegurar una mayor producción en el futuro.

Los acuerdos y tratados de libre comercio con diversos países, están generando una mayor oferta exportable, incrementando considerablemente los volúmenes de producción, es bueno recalcar que los principales mercados del mundo, como los de Europa y Asia, importan productos frescos, orgánicos, entre otros y es ahí donde nos tenemos que enfocar. Asimismo la tendencia muestra que nuestras exportaciones agroindustriales continuarán orientadas hacia nichos de mayor valor agregado. Para sostener el crecimiento agro exportador, se debe considerar la ampliación de la frontera productiva, a través del aumento de la productividad de las zonas en uso, así como la incorporación de nuevas tierras con fines agrícolas, teniendo en cuenta nuevos proyectos de Irrigación. Mejorar la deficiente infraestructura, que incrementa los costos logísticos y evita una mayor diversificación geográfica de la producción. Fortalecer la legislación laboral, aún incierta, pero con riesgo de incrementar los costos productivos.

La agroindustria es de suma importancia para el desarrollo local, sin embargo, se tiene que abordar el recurso hídrico, de no existir un plan integrado para el suministro de este recurso, en el futuro podrían crearse problemas en cuanto al aprovisionamiento para zonas urbanas y agrícolas. Otro punto a resaltar es la competitividad del sector. El Congreso de la República viene empujando un par de iniciativas legislativas que pondrían en riesgo la competitividad de la agroindustria. El primero es un proyecto de ley que propone un cambio

en la Ley de Promoción del Sector Agrario, cuyo objetivo es incrementar el periodo vacacional y elevar la indemnización por despido, lo cual generaría una mayor informalidad al elevar el costo del empleo formal. El segundo es el proyecto de ley, que busca crear límites a la extensión de la propiedad de la tierra agrícola. Se debe continuar en agenda la apertura comercial de nuestro país, pues de esa manera podremos hallar nuevos mercados para nuestros productos (“Agroindustria para el Desarrollo,” s.f.).

3.3 Análisis del Entorno PESTE

La evaluación externa permitirá identificar las oportunidades, amenazas y conocer la situación actual de los competidores en la agroindustria.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales

A partir de los años noventa Perú inicia un proceso de estabilización política y social que coincide con el final de la violencia terrorista. El estado introdujo medidas drásticas de estabilización, reformas estructurales como la promoción de las inversiones, la apertura comercial y la estabilidad macroeconómica que le permitieron al país reinsertarse en la comunidad financiera internacional, un alto porcentaje de los servicios públicos fueron privatizados y se garantizó las reglas de juego para los inversionistas en el mercado peruano. Esta nueva estabilidad le ha permitido tener un crecimiento económico sostenido al Perú (El Banco Mundial [BM], 2011).

La principal falencia que se presenta en la administración pública es la falta de visión estratégica común, no existe una correlación entre los planes de gobierno, las promesas electorales, las metas de los planes de desarrollo del país, la rendición de cuentas del gobierno y los planes estratégicos de cada sector. Es evidente que la gestión pública tiene deficiencias y eso se refleja en que la corrupción es la mayor preocupación de los ciudadanos delante de otros problemas como la pobreza la educación, el desempleo o la inflación. No existen actualmente canales institucionales efectivos de imputación de responsabilidad al gobernante, motivo por el cual la población expresa sus demandas por resultados mediante

levantamientos y marchas sociales, por otro lado a pesar del crecimiento del empleo, el porcentaje de informalidad aún no ha cambiado (BM, 2011).

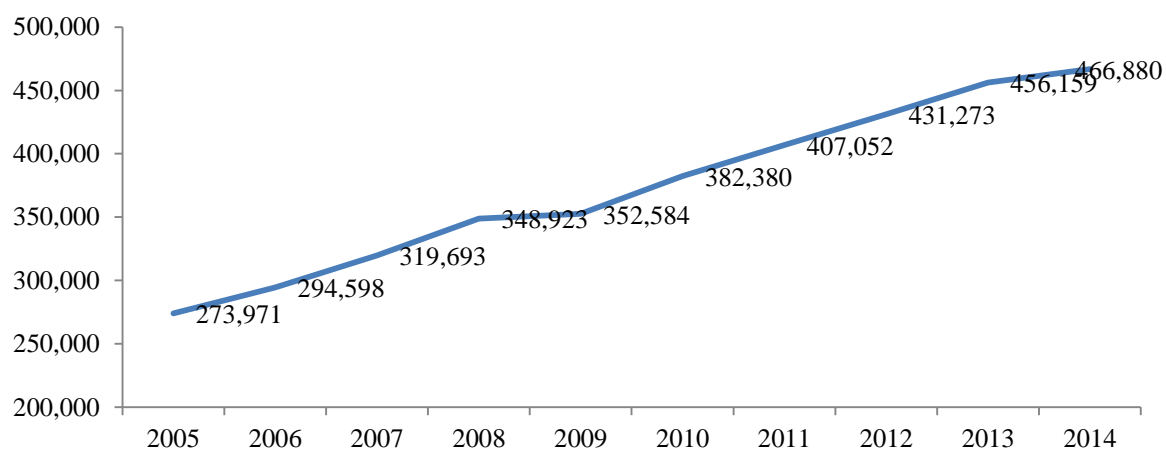


Figura 10. Crecimiento del PBI del Perú en la última década.

Tomado de “Perú en el Umbral de Una Nueva Era: Lecciones y Desafíos para Consolidar el Crecimiento Económico y un Desarrollo Más Incluyente (Notas de Política, Vol. I),” por el Banco Mundial (BM), 2011, p. 15. Recuperado de http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2011/05/11/000020953_20110511144752/Rendered/PDF/617830WP0Peru00rsion0final00PUBLIC0.pdf

El sector agrícola y agroindustrial del Perú se encuentra dentro de los 10 sectores productivos del mundo por tanto tiene una ventaja competitiva, motivo por el cual cuenta con un plan sectorial desde el año 2004, creciendo en promedio 84% en el periodo 2003-2013 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2014).

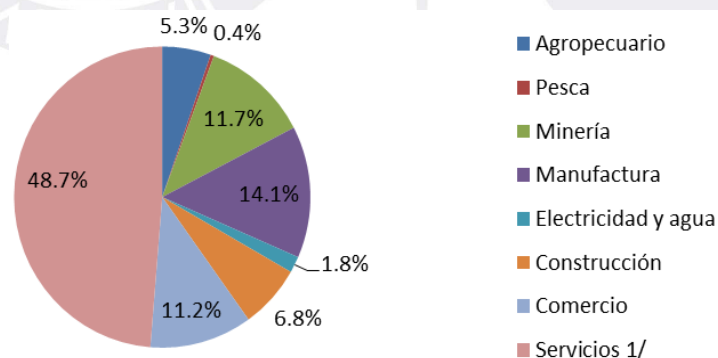


Figura 11. PBI por sectores.

Tomado de “Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2025: Hacia la Internacionalización de la Empresa Peruana,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2014. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf

^{1/}Incluye derechos de importación e impuestos a los productos

El sector agropecuario contribuye con el 5% al PBI nacional. A través del MINCETUR (2014) se brinda soporte y asistencia técnica a diversas asociaciones vinculadas a cadenas productivas exportadoras. El rubro agroindustrial destaca dentro de las exportaciones no tradicionales alcanzando una participación del 8% del total exportado en el 2013. En los últimos 10 años se ha visto una orientación a diversificar los mercados para los productos de exportación, EE.UU. sigue siendo el principal socio comercial para productos agropecuarios (31%), sin embargo se ha incrementado la exportación a países de la región como Chile, Ecuador, o Venezuela.

3.3.2 Fuerzas económicas

El Perú tiene como política establecer acuerdos comerciales con los países a quienes más vende a través de tratados de libre comercio (TLC), actualmente cuenta con 19 tratados en vigencia y otros en negociación que pronto entraran y se sumarán a los ya en ejercicio. Esto le permite al empresario agroindustrial ampliar su mercado potencial, reducir las barreras de ingreso a otros países así como poder importar a menor costo insumos o maquinaria que contribuya al incremento de su competitividad (MINCETUR, 2015a), prueba de ello es el ingreso del Perú al Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) y la negociación de TLC's con Turquía, El Salvador, el programa DOHA para el desarrollo y el acuerdo de comercio de servicios TISA.

El comercio representa el 41% del PBI nacional y se espera que crezca a partir de los acuerdos comerciales firmados. Esto se refleja en una fuerte disminución de los aranceles y una marcada apertura comercial. El arancel promedio para el 2013 era de 3.4%, sin embargo para productos agrícolas se sitúa en 4.%, siendo uno de los más bajos de la región. Desde el año 2009 el gobierno anunció su intención de mejorar la competitividad relativa del Perú, actualmente se encuentra en el puesto 35 en el ranking Doing Business (BM, 2011).

La inversión extranjera alcanzó su máximo pico en el año 2012, tal como se puede apreciar en la Figura 12 donde Perú fue el país con mayor incremento (49%) representado está cerca del 6% del PBI, estas inversiones generaron rentas del 25%, principalmente en el sector minero.

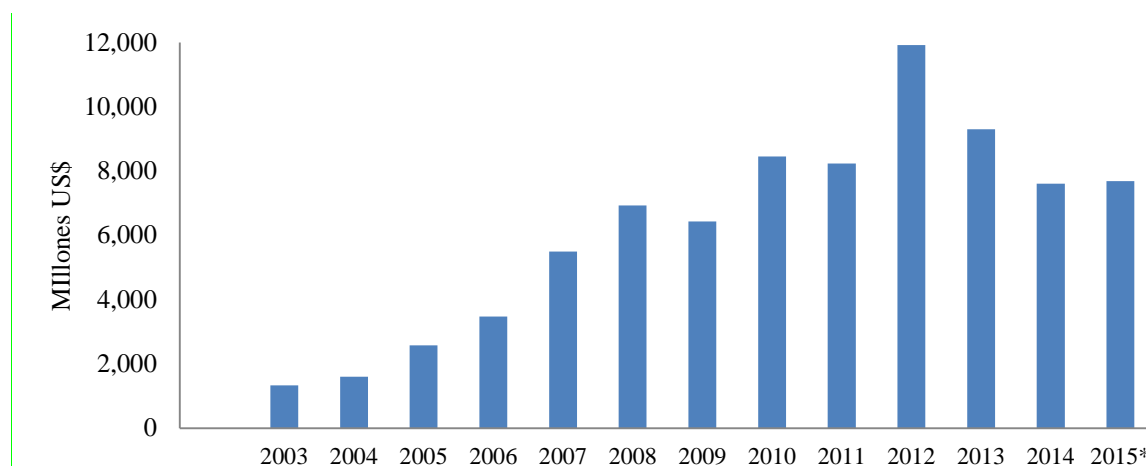


Figura 12. Flujos de inversión extranjera directa.

Tomado de “Estadísticas de Inversión Extranjera,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú (PROINVERSIÓN), 2015b. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>

La coyuntura mundial está favoreciendo una apreciación del dólar la cual se mantiene al alza desde inicios del 2013 donde incrementó 9.7%, en el 2014 la divisa norteamericana subió 6.4% y el 2015 cerró con un alza de 14.6%. Los principales factores que han contribuido a esta escalada del dólar son: El aumento de la tasa de interés de la reserva federal, la incertidumbre sobre la desaceleración de la economía China y la caída de los precios de los commodities. El tipo de cambio repercute en la economía peruana haciendo muchas veces que nuestros productos puedan ofrecerse más baratos, sin alterar el costo de producción cuando nos referimos a exportaciones.

En la economía total, el sector informal aporta el 18% al PBI. Las actividades con mayor participación del sector informal son la Agropecuaria (84%), Restaurantes y Alojamiento (47%); por el contrario, la menor participación del sector informal se da en la Minería (2%) y otros servicios (7%). Finalmente, el aporte del sector “formal” supera el 90% en las tres actividades con mayor valor bruto de la producción VBP (INEI, 2014a).

En el país, la población ocupada se ha venido incrementando paulatinamente. Entre el 2004 y 2012 ha crecido a una tasa promedio anual de 2.2% (310 mil personas cada año). En el 2012, la población ocupada aumentó en 1.5% con respecto al año anterior. En el último quinquenio se ha incrementado el nivel de empleo (INEI, 2013).

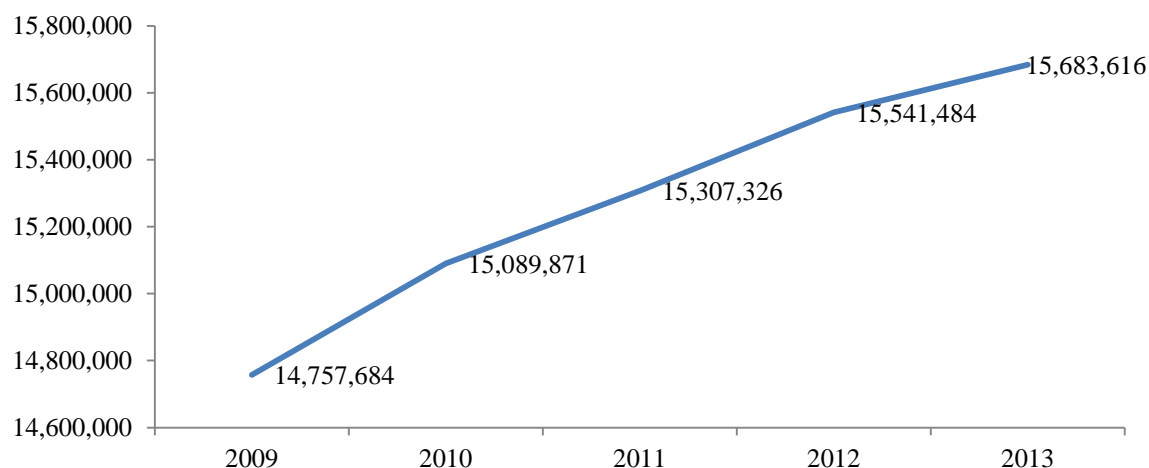


Figura 13. PEA ocupada 2009-2013.

Tomado de “Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento, 2004-2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1105/

El Perú (2.30 puntos) es uno de los países latinoamericanos junto a México y Colombia que presenta el menor riesgo país que es el índice denominado Emerging Markets Bond Index Plus (EMBI+) que mide el grado de “peligro” que entraña un país para las inversiones extranjeras (“Riesgo País,” 2015).

3.3.3 Fuerzas sociales

Según la estadística del INEI 2015, el Perú cuenta con 31'151,643 habitantes, con una superficie de 1'285,215 km² y superficie agropecuaria de 387,424 km², la población se distribuye entre las tres regiones naturales concentrándose el 53% de la población en la costa, 28% en la sierra y 19% en la selva. Durante 2014 la población creció a un ritmo de 1.1%. La pirámide de población 2014 y 2021 muestra un lento envejecimiento de la población peruana, durante el 2013 la edad mediana de la población se sitúa en 26.9 años, otro fenómeno interesante es que a partir del año 2002 el peruano que vivía en el extranjero está retornando

al país. En la estructura de la familia predomina la familia de tipo nuclear y para el año 2013 el 60% de los hogares tenía este tipo (INEI, 2014b).

Según los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares de 2012, el 6.2% de la población de 15 y más años de edad no sabían leer ni escribir, comparado respecto al año anterior se ha reducido en 0.9 puntos porcentuales. De acuerdo con el área de residencia, el analfabetismo afecta en mayor proporción a la población del área rural. Así, mientras que en el área urbana incidió en el 3.3% de la población, en el área rural lo hizo en el 15.9%, es decir, cerca de cinco veces más. Entre los años 2001 y 2012 se ha logrado bajar el porcentaje de personas analfabetas, disminuyendo en casi 7% los niveles de alfabetismo y en 2% en los hombres (INEI, 2014c).

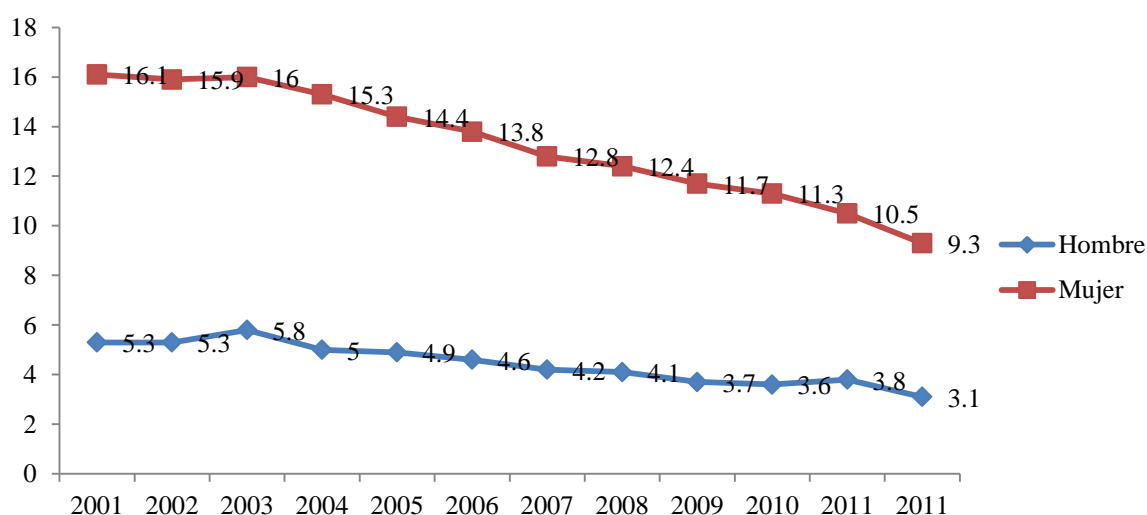


Figura 14. Perú: Evolución de la tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, según sexo 2001- 2012.

Tomado de “Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2001-2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014c, p. 134. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1150/cap06.pdf

De acuerdo a las estadísticas de la organización internacional de trabajo del año 2013 se tiene que 30% de la población peruana tiene educación superior, la fuerza laboral representa el 68.6% del total de habitantes y los principales rubros de empleo son los servicios (57.4%), la agricultura (24.6%) y la industria (18%), la tasa de desempleo es del 6%

sin embargo se incrementa para los jóvenes donde llega hasta 14%. El promedio de horas trabajadas a la semana es de 44.6 horas, el ingreso promedio es de S/1,176.00, mientras que el salario mínimo está en S/750.00 (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2015).

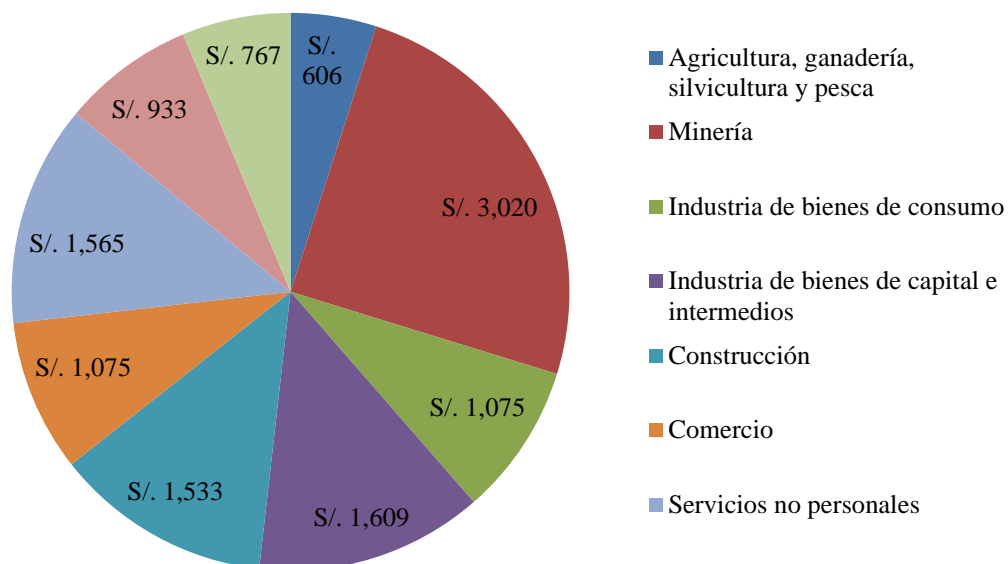


Figura 15. Costo mensual de mano de obra de la PEA por sector. Adaptado de “Country Profiles [Perfiles de País],” por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2015. Recuperado de <http://www.ilo.org/ilostat/faces/oracle/webcenter/portalapp/pagehierarchy/Page114.jsp>

Arellano (2010) dividió a la sociedad peruana no rural del país en seis estilos de vida, cada uno con diferentes características y rompiendo el esquema de nivel socioeconómico (ver Tabla 14).

Tabla 14

Estilos de Vida según Arellano

Estilo de vida	Porcentaje
Los sofisticados	8
Los progresistas	21
Las modernas	25
Los adaptados	20
Los conservadores	19
Los resignados	7

Nota. Adaptado de “Al Medio Hay Sitio: El Crecimiento Social según los Estilos de Vida,” por R. Arellano, 2010. Lima, Perú: Planeta.

La población mayormente afectada por su situación de pobreza se caracteriza porque su lengua materna es Nativa de la Amazonía (64.7%), Quechua o Aimara (34.1%); tienen nivel de instrucción primaria (35.5%); son trabajadores familiares no remunerados (39.3%) o trabajadores independientes (23%) y se dedican a actividades primarias o extractivas – agricultura, pesca, y minería (42%) (INEI, 2015b). Los resultados del Censo de Población y Vivienda 2007 revelaron que la distribución de la población por área de residencia había variado, correspondiendo el 72% al área urbana y el 28% al área rural (INEI, 2015c).

En las Tablas 15 y 16 se aprecia que el crecimiento económico de las últimas dos décadas también se ve manifestado en la reducción de la pobreza la cual ha disminuido en 11% en los últimos cinco años para pobreza total y 5% para pobreza extrema (INEI, 2015c).

Tabla 15

Perú: Evolución de la Incidencia de la Pobreza Total, según Región Natural y Dominio, 2009-2014 (Porcentaje Respecto del Total de Población)

Ámbitos geográficos Dominios	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Diferencia (en puntos porcentuales)	
							2014/2013	2014/2009
Nacional	33.5	30.8	27.8	25.8	23.9	22.7	-1.2	-10.8
Urbana	21.3	20	18	16.6	16.1	15.3	-0.8	-6
Rural	66.7	61	56.1	53	48	46	-2	-20.7
Región Natural								
Costa	20.7	19.8	17.8	16.5	15.7	14.3	-1.4	-6.4
Sierra	48.9	45.2	41.5	38.5	34.7	33.8	-0.9	-15.1
Selva	47.1	39.8	35.2	32.5	31.2	30.4	-0.8	-16.7
Dominio								
Costa urbana	23.7	23	18.2	17.5	18.4	16.3	-2.1	-7.4
Costa rural	46.5	38.3	37.1	31.6	29	29.2	0.2	-17.3
Sierra urbana	23.2	21	18.7	17	16.2	17.5	1.3	-5.7
Sierra rural	71	66.7	62.3	58.8	52.9	50.4	-2.5	-20.6
Selva urbana	32.7	27.2	26	22.4	22.9	22.6	-0.3	-10.1
Selva rural	64.4	55.5	47	46.1	42.6	41.5	-1.1	-22.9
Lima Metropolitana ^a	16.1	15.8	15.6	14.5	12.8	11.8	-1	-4.3

Nota. Tomado de “Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2014 (Informe Técnico),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c, p. 35. Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf

^aIncluye la Provincia Constitucional del Callao.

Tabla 16

Perú: Evolución de la Pobreza Extrema, según Región Natural y Dominio, 2009-2014

(Porcentaje Respecto del Total de Población)

Ámbitos geográficos Dominios	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Diferencia (en puntos porcentuales)	
							2014/2013	2014/2009
Nacional	9.5	7.6	6.3	6	4.7	4.3	-0.4	-5.2
Urbana	2	1.9	1.4	1.4	1	1	0	-1
Rural	29.8	20.5	20.5	19.7	16	14.6	-1.4	-15.2
Región Natural								
Costa	1.5	1.5	1.2	1.1	0.8	0.9	0.1	-0.6
Sierra	20.1	15.8	13.8	13.3	10.5	9.2	-1.3	-10.9
Selva	15.8	12.5	9	8.2	6.9	6.1	-0.8	-9.7
Dominio								
Costa urbana	1.6	1.7	1.2	1.1	1.1	1	-0.1	-0.6
Costa rural	7.8	6.7	8.3	4.9	5.9	9	3.1	1.2
Sierra urbana	3.8	2.5	2	1.9	1.7	1.6	-0.1	-2.2
Sierra rural	34	27.6	24.6	24	19	17	-2	-17
Selva urbana	5.2	5.3	4.5	3.8	3.1	3	-0.1	-2.2
Selva rural	28.6	21.4	14.7	14.2	12.1	10.5	-1.6	-18.1
Lima Metropolitana ^a	0.7	0.8	0.5	0.7	0.2	0.2	0	-0.5

Nota. Tomado de “Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2014 (Informe Técnico),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c, p. 39. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf

^aIncluye la Provincia Constitucional del Callao.

El Perú es un país de ingreso medio, con una cobertura casi universal de la educación primaria y con una cobertura de la educación secundaria y terciaria cerca o por encima del promedio regional de América Latina y el Caribe. No obstante, la calidad de la educación medida por instrumentos como el PISA es mucho menor que otros países comparables en la región y el resto del mundo. Se percibe que el sistema educativo, tanto la educación básica

como la educación post secundaria, está fragmentado y ofrece distintos caminos de acceso y calidad para desarrollar las habilidades genéricas en la población joven. El Perú viene creciendo desde los años noventa, pero este crecimiento no se ha traducido en mayores niveles de equidad, los logros en algunos servicios sociales –entre otros, la calidad de la educación y en salud pública– están en muchos casos por debajo de países con ingresos menores (BM, 2011).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas

A través del Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2015), el Perú fomenta e impulsa el desarrollo de la ciencia y tecnología, buscando integrar a las diferentes instituciones y personas en proyectos que busquen cumplir los objetivos y políticas del país dentro de nuestro marco legal a través del estudio y la investigación.

Dentro del *Plan Nacional de Ciencia y Tecnología* el sector agropecuario y agroindustrial es considerado un sector prioritario, los recursos se destinarán para realizar investigación y desarrollo en fibras naturales, frutas, hortalizas, productos y metabolitos de plantas y microorganismos para usos alimenticios, medicinales e industriales, mejoramiento genético, producción orgánica, sanidad vegetal y animal, recuperación de suelos (CONCYTEC, 2013).

El Informe Global de Tecnología de la Información 2015, reporte que evalúa el impacto de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en el proceso de desarrollo y competitividad de 148 economías del mundo, señaló que el Perú se encuentra en el puesto 90 del Índice de Preparación Tecnológica donde se resaltaron limitaciones que todavía presenta el país; las más evidentes fueron el área educativa y legal (“Perú se Encuentra,” 2015).

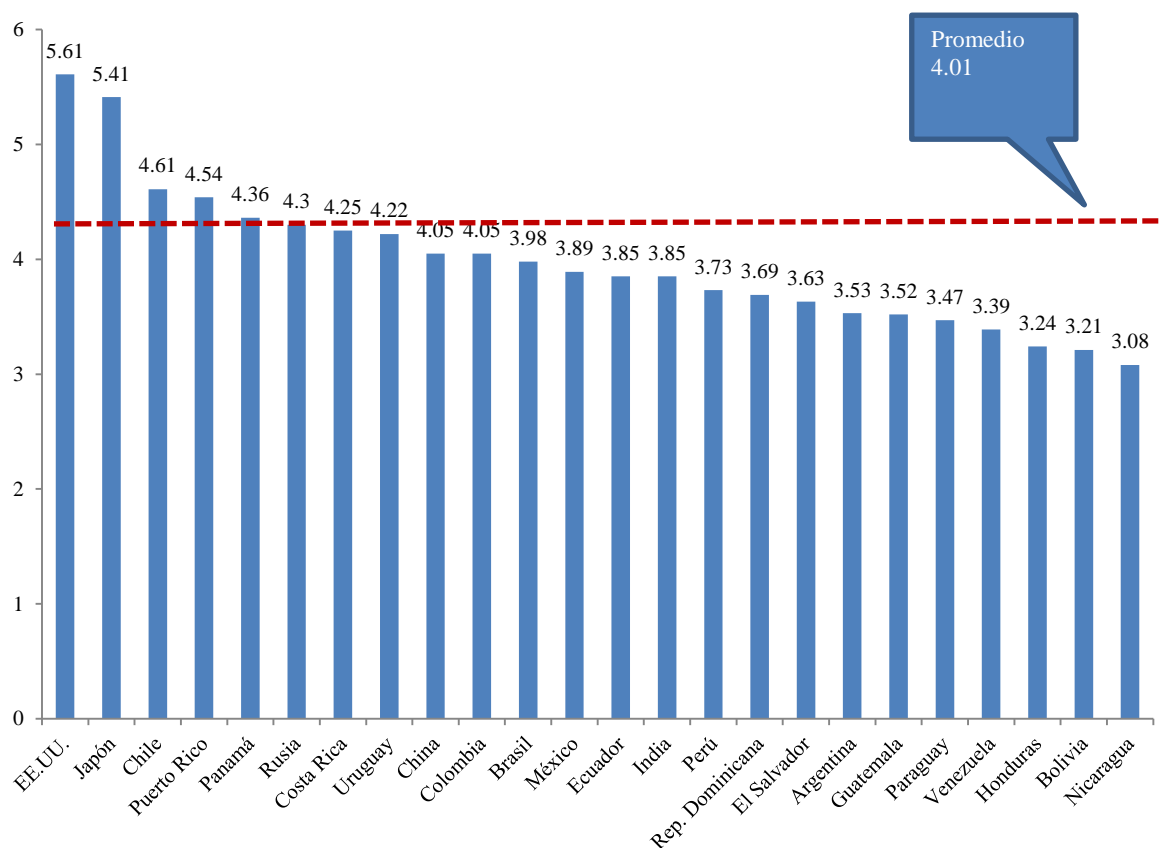


Figura 16. Índice de preparación tecnológica.

Tomado de “Perú se Encuentra en el Puesto 90 del Índice de Preparación Tecnológica,” 2015. *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-se-encuentra-puesto-90-indice-preparacion-tecnologica-2216769>

La actual inversión en I+D en el Perú es muy escasa, alcanzando sólo el 0.1% del PBI; menos de la tercera parte de lo que fue en 1975. Con esto, el Perú ocupa uno de los últimos lugares en inversión en I+D en América Latina (CONCYTEC, 2006).

3.3.5 Fuerzas ecológicas

La gran diversidad de recursos naturales es una de las mayores ventajas comparativas frente a otras economías. Sin embargo, prevalece el empleo de tecnologías inapropiadas para su producción y transformación, dando lugar a extinción de especies, agotamiento de recursos minerales, disminución de la disponibilidad de agua, reducción de áreas forestales y deterioro de suelos. Por estas mismas prácticas, las comunidades se ven amenazadas frecuentemente por deslizamientos de tierras, sequías, inundaciones y otros factores de riesgo. Estos problemas podrían agravarse con la exacerbación del cambio climático global.

El Perú tiene como uno de sus Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), garantizar la sostenibilidad del medio ambiente para ello junto a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2015) ha definido indicadores que le permiten ir midiendo el cumplimiento, tal como se aprecia en la Tabla 17.

Tabla 17

Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM): ODM7: Garantizar la Sostenibilidad del Medioambiente

Objetivo o indicador	1990	2000	2014
Proporción de la superficie cubierta por bosques (%)	54.6	53.5	52.3(2010)
Emissiones de dióxido de carbono per cápita (t)	1	1.2	1.8(2011)
Consumo de sustancias que agotan la capa de ozono (t de ODP)	892.9	385.6	22
Proporción de áreas terrestres y marinas protegidas (%)	3	4.6	19.4
Proporción de la población urbana que vive en tugurios (%)	66.4	46.2	34.2

Nota. Tomado de “Objetivos de Desarrollo del Milenio: Perfiles de Países,” por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015. Recuperado de http://interwp.cepal.org/perfil_ODM/perfil_Pais.asp?Pais=PER&Id_idioma=1

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores (MEFE) evalúa los factores determinantes de éxito, identificando y seleccionando solo los aspectos más relevantes que generan oportunidades y amenazas a la agroindustria, permitiendo conocer así el impacto del entorno que podría beneficiar el buen avance de la organización y neutralizar o evitar las amenazas. Esta matriz permite resumir, analizar y evaluar los factores políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, demográficos, ambientales, ecológicos, jurídicos, gubernamentales y competitivos.

En la Tabla 18 se resumen los factores críticos que se han identificado para el éxito del sector agroindustrial.

Tabla 18

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Agroindustria

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1. Reactivación de las economías de potenciales clientes	0.12	4	0.48
O2. Tratados de Libre Comercio (TLC)	0.10	4	0.40
O3. Inversión privada	0.08	3	0.24
O4. Acceso a nuevos mercados	0.10	4	0.40
O5. Comercialización de productos nativos y orgánicos	0.05	2	0.10
O6. Diversidad de climas	0.08	3	0.24
O7. Bajo número de empresas agroindustriales	0.08	3	0.24
Subtotal	0.61		2.10
Amenazas			
A1. Riesgos y/o posibles desastres naturales	0.07	2	0.14
A2. Desaceleración de los mercados emergentes	0.06	2	0.12
A3. Inestabilidad política	0.06	1	0.06
A4. Tipo de cambio (US\$ a S/)	0.07	2	0.14
A5. Falta de agua en las principales zonas agroindustriales	0.07	1	0.07
A6. Uso de tierra cultivable para siembra de coca	0.06	2	0.12
Subtotal	0.39		0.65
Total	1.00		2.75

Nota. 4= La repuesta es superior; 3=La respuesta está encima por el promedio; 2=La respuesta está en el promedio; 1= la respuesta es pobre.

3.5 La Agroindustria y sus Competidores

El Sector Agroindustrial en el Perú es una de las actividades económicas de mayor relevancia debido a la tendencia mundial de consumo de alimentos naturales y orgánicos dentro del creciente mercado de salud y bienestar, por lo que durante los últimos años el incremento de las agro exportaciones es favorable para nuestra economía. Debido a la riqueza de recursos naturales del Perú y su grado de inversión, el clima comercial promedio está mejorando en la región, tal es así que Business Monitor International ha realizado un ranking de países con mejor clima de negocios, tal como se aprecia en la presente figura (Prospectiva 2020, 2015).

Tabla 19

Ranking Países con Mejor Clima de Negocios

País	Calificación clima de negocios	Según el Banco Regional	Según el Banco Mundial
Chile	64	1	28
Uruguay	59.8	2	43
México	53.8	3	61
Brasil	53.7	4	63
Perú	53.5	5	65
Colombia	52.6	6	68
Costa Rica	52.1	7	69

Nota. Tomado de “Perspectivas 2015 y Balance 2014: Económico-Sectorial (Informes No LXXXIII),” por Prospectiva 2020, 2015, p. 11. Recuperado de http://www.prospectiva2020.com/sites/default/files/report/files/83_i2020_perspectivas2015_balance2014_lima_0.pdf
Promedio regional: 47.1/ Promedio Global:47.2. Promedio respecto a mercados emergentes:42.2.

La Agroindustria en el Perú se muestra como uno de los sectores más rentables con apertura comercial de economía abierta en la región; sin embargo Porter (como se citó en D'Alessio, 2014) estableció que existen cinco fuerzas que determinan la estructura y atractividad de una industria.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

La agroindustria en el Perú se enmarca dentro de la actividad agraria, por tanto está controla desde la producción en el campo hasta el procesamiento y/o transformación del producto para llegar al destino final constituyendo así la cadena productiva. Cabe indicar que actualmente el Perú cuenta con 7.6 millones de hectáreas con potencial agrícola directo, pero se utilizan menos de 3.6 millones de hectáreas, los mismos que durante todo el proceso productivo (producción, transformación y comercialización) requieren agentes económicos que sean los proveedores de: tierras de cultivo, adquisición de la materia prima, de capital y trabajo de los agricultores, de empresas industriales, certificadoras industriales, mercados

comerciales, proveedoras de tecnología, etc.; que permita dar calidad a los productos agrícolas y/o agroindustriales hasta llegar al consumidor final que es el consumidor, donde concluye la cadena logística. Por tanto la negociación de los proveedores esta diversificada y es poco probable que exista concentración de poder.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

La estabilización y crecimiento de la balanza comercial en el Perú genera un clima favorable para las exportaciones, por lo que los compradores buscan nichos de mercado que se adecuen a sus necesidades y si le son favorables están dispuestos a pagar más por ellos, aunque estos cuentan con alta influencia negociadora sobre los participantes en el sector agroindustrial.

- Preferencia de los productos orgánicos que aseguren nutrición y salud;
- Productos diversificados;
- Alimentos elaborados que ahorren tiempo y trabajo;
- Estabilidad de los regímenes arancelarios;
- Estabilidad de los regímenes de promoción de exportación;
- Libre transferencia de capitales;
- Acceder a la mayoría de los sectores económicos;
- Acceder al derecho de usar el tipo de cambio más favorable que está disponible en el mercado; y
- Libre competencia.

3.5.3 Amenazas de los sustitutos

La economía mundial ha permitido la apertura de nuevos acuerdos comerciales por tanto los estándares de calidad de los productos Agroindustriales son apreciados por los compradores; sin embargo en el mercado internacional hay una diversidad de productos

orgánicos que podrían ser considerados como sustitutos, un ejemplo puede ser la quinua, cuyo sustituto sería la kiwicha, arroz orgánico, soya y otros, de esta manera se convierte una amenaza para la expansión comercial de la quinua puesto que su precio es elevado en el mercado y los sustitutos son a menor precio.

La producción agrícola puede ser sustituida por otros tales como: encontrar valores nutricionales más adecuados a sus necesidades, desabastecimiento del producto o precios muy elevados en el mercado. A pesar de los escenarios descritos, el mercado mundial ofrece cambios importantes, donde la demanda de productos de calidad proteínica será cada vez mayor por el cambio de hábitos de consumo de la población.

3.5.4 Amenazas de los entrantes

El Sector Agroindustrial Peruano a través de la exportación de productos no tradicionales viene registrando un aumento de volumen a nivel global, sin embargo están ingresando al mercado local nuevos actores importando productos tradicionales y no tradicionales con valor agregado. Con la llegada de nuevos competidores, el sector agro industrial tiene el reto de mejorar sus productos y tecnificarse. Cabe indicar que Estados Unidos y China continúan siendo nuestros principales socios comerciales, aunque EEUU redujo sus exportaciones al Perú a fines del 2014 y viene incrementando progresivamente sus importaciones; por otro lado, China continúa importando principalmente teléfonos móviles, aparatos de telecomunicación, televisores y parte del aparato de recepción y transmisión. (BCRP, 2015a).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

No existe gran rivalidad entre los competidores porque el mercado de consumo es amplio y puede ser sustituido por otros, cabe indicar que China y Estados Unidos son los que lideran las exportaciones e importaciones tal como se muestra en la Tabla 20.

Tabla 20

Comercio por Principales Países y Regiones¹ (Millones de US\$)

	Exportaciones ²			Importaciones ³			X + M		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
China	7,844	7,354	7,025	7,394	8,096	8,551	15,237	15,450	15,575
EE.UU.	6,321	7,765	6,141	7,586	8,434	8,411	13,907	16,199	14,552
Brasil	1,406	1,757	1,593	2,476	2,242	1,924	3,882	3,999	3,517
Canadá	3,448	2,742	2,551	578	601	793	4,026	3,342	3,345
Suiza	5,074	3,025	2,642	151	156	196	5,225	3,180	2,838
Chile	2,030	1,685	1,537	1,267	1,310	1,273	3,297	2,995	2,810
Alemania	1,866	1,169	1,234	1,308	1,336	1,423	3,174	2,506	2,657
México	417	511	736	1,736	1,978	1,917	2,152	2,489	2,653
Japón	2,571	2,226	1,583	1,392	1,351	1,038	3,964	3,577	2,621
Ecuador	929	967	861	2,005	1,918	1,751	2,934	2,885	2,602
Corea del Sur	1,546	1,561	1,214	1,535	1,475	1,286	3,081	3,036	2,501
Colombia	921	855	1,228	1,508	1,416	1,202	2,429	2,271	2,430
Bolivia	1,604	887	1,727	677	609	631	2,281	1,496	2,359
España	1,860	1,593	1,363	753	832	719	2,613	2,425	2,082
Resto	9,573	8,764	8,097	10,769	10,494	9,703	20,342	19,258	17,800
Total	47,410	42,861	39,532	41,135	42,248	40,818	88,544	85,108	80,342
Asia	13,386	12,701	11,306	13,104	13,948	14,118	26,490	26,649	25,425
Norteamérica	10,186	11,017	9,428	9,900	11,013	11,121	20,086	22,030	20,549
Unión Europea	8,120	7,024	6,380	4,770	4,991	4,741	12,890	12,014	11,121
Países Andinos ⁴	6,697	5,192	5,849	5,657	5,338	4,872	12,354	10,530	10,722
Mercosur ⁵	1,645	1,967	1,823	4,655	4,140	3,393	6,300	6,107	5,215
Resto	7,376	4,960	4,745	3,050	2,818	2,564	10,426	7,778	7,309
Total	47,410	42,861	39,532	41,135	42,248	40,818	88,544	85,108	80,342

Nota. X=Exportaciones. M=Importaciones. Tomado de "Memoria Anual 2014," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014.pdf>

¹Las importaciones fueron agrupadas por país de origen.

²Las exportaciones excluyen otros bienes vendidos y reparación de buques y aeronaves extranjeras.

³Las importaciones excluyen material de defensa, otros bienes comprados y la reparación de buques y aeronaves nacionales en el exterior.

⁴Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, y Venezuela.

⁵Brasil, Argentina, Uruguay, y Paraguay.

3.6 La Agroindustria y sus referentes

Como hemos podido apreciar en la sección de Análisis Competitivo del País, son muchas las ventajas de nuestra biodiversidad que permitirían un mayor desarrollo de la actividad agro industrial de la que se tiene actualmente. En particular teniendo casos de países muy similares al nuestro que por diversos motivos han logrado un desarrollo importante de alguno de sus productos, hasta convertirlos en participantes importantes del

mercado mundial. Entre ellos vale la pena mencionar el café colombiano, el vino chileno, y la industria de Ron en Guatemala.

Gracias al trabajo de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FEDECAFE, 2015), que en labor conjunta con el Gobierno colombiano han logrado un lugar importante para el café colombiano dentro de las preferencias de los consumidores de este producto a nivel mundial. A pesar de las dificultades propias de nuestro país vecino, por los largos periodos de violencia que ha tenido, así como de una imagen de país muy relacionada con el narcotráfico; ha podido llevar adelante una política de promoción de su producto de bandera con singular éxito. Esto sin lugar a dudas por el trabajo en conjunto del gobierno y de la Federación en mención.

Para los chilenos ha sido muy difícil competir en el mercado mundial de vinos, no solo en los de gama baja y media, donde se ha encontrado con competidores muy fuertes como Australia y EE.UU.; donde los precios bajos y volúmenes muy altos son prácticamente un punto de partida. Sino sobre todo en la competencia por la gama alta, donde la competencia ha sido y será mucho más severa aun. Debido a que se tiene que competir con España, Francia, e Italia, países con una larga tradición cultural y gastronómica que han sabido asociar muy bien al vino. El vino chileno estaría compitiendo de muy buena forma en esta gama alta, a pesar de no tener la cultura gastronómica, ni el pasado rico cultural de los europeos. Quizá su gran ventaja podría ser que es el único país en el mundo que cuenta con la variedad de uva Carmenere, a la que le estarían sacando ventaja frente a otros competidores. Para ello ha sido muy importante la protección que ha brindado el gobierno, para no permitir la salida de los plantones de Uva Carmenere del territorio chileno (Deshpandé, Herrero, & Reficco, 2010).

En el año 2010 la Asociación Nacional de Fabricantes de Alcoholes y Licores de Guatemala ANFAL logró obtener la denominación de origen “Ron de Guatemala”, que ha sido uno de los hitos para la consolidación de la industria del ron en Guatemala. Desde la

década de los 40s, gracias a exigencias que el gobierno guatemalteco le fue pidiendo a los productores de ron y al propio esfuerzo de los empresarios es que hoy se ha logrado un producto de muy alta calidad, con muy buena percepción de los consumidores, y con un precio por encima de otros licores (Ron de Guatemala, 2015).

3.7 Matriz del Perfil Competitivo y Matriz del Perfil Referencia

3.7.1 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Para el sector agroindustrial peruano se tomó como principales competidores a los miembros de la Alianza del Pacífico los cuales a pesar de formar un bloque económico importante competirán por ingresar sus productos agroindustriales en los diversos mercados a los que buscan acceso y en paralelo buscaran estandarizar sus procesos, de acuerdo a este benchmarking podremos obtener algunos beneficios del gobierno de nuestro socios y por otro lado también elaborar una estrategia para Perú.

En el análisis del estado de la agroindustria de los países miembros de la Alianza del Pacífico observamos que tanto México y Chile presentan una mejor condición que Perú y Colombia debido al desarrollo tecnológico por parte de México y de rendimientos obtenidos en Chile, tanto es así que la actividad agropecuaria – agroindustrial representa el 12% del PBI en México (PricewaterhouseCoopers [PwC], 2015), 14% en Chile (Foreign Investment Committee, 2010), 6.8% en Colombia y 5.2% en Perú.

Las ventajas que presenta México están ligadas a un buen rendimiento de sus productos, mejor tecnología, buena infraestructura y con políticas adecuadas para cumplir los estándares internacionales.

Chile por su parte tiene a favor que ha logrado conseguir estabilidad como país es atractivo para las inversiones extranjeras y ha alcanzado niveles de calidad en sus productos.

Colombia y Perú han iniciado un proceso de empezar a dar valor a sus productos agroindustriales no tradicionales pero tienen el reto de mejorar la infraestructura para permitir estándares de calidad más elevados en sus productos.

3.7.2 Matriz del Perfil de Referencia (MPR)

Como referencia para la agroindustria se está tomando a los países industrializados como EE.UU. Holanda y Francia.

En la Matriz del Perfil Competitivo y la Matriz del Perfil Referencial que se aprecian en las Tablas 21 y 22, se observan las ponderaciones de valor de acuerdo a los Factores clave de éxito determinando los niveles de fortaleza y debilidades de los referidos países con relación al Perú y su situación agroindustrial.

De acuerdo al análisis de los referentes en la agroindustria al Perú como se mencionó en el análisis MPC le falta mucho en infraestructura, desarrollo de mercados y estándares de calidad, inversión en tecnología, investigación y desarrollo, etc. Sin embargo existe un crecimiento económico sostenido en los últimos porque se está generando una sinergia de colaboración entre los sectores público y privado porque contamos con un potencial enorme de tierras de cultivo con variedad de productos resistentes a cambios climáticos, diversidad marítima, entre otros que puedan ser afectados por el Fenómeno de El Niño u otro fenómeno meteorológico, así mismo contamos con agricultores con conocimiento ancestral de los cultivos nativos y orgánicos.

En las economías desarrolladas la inversión en agroindustria supera en 500% a las economías en desarrollo como el Perú así como la composición de las dietas las cuales promueven el consumo de alimentos variados mientras que en países en desarrollo el 50% lo componen los cereales. Por otro lado el comercio de productos agroindustriales entre países desarrollados supera ampliamente el volumen que los países en vías de desarrollo proveen a los países industrializados (Da Silva, Baker, Shepherd, & Jenane, 2009). Cabe indicar que la estabilidad económica permanente en EE.UU. Holanda y Francia es un factor fundamental para mantenerse en top ten de la agroindustria mundial.

3.8 Conclusiones

El Perú ha tenido en los últimos 20 años un crecimiento económico sostenido gracias a reformas estructurales que se hicieron a principios de los 90's, un manejo macroeconómico responsable y la apuesta por una economía de mercado abierta a la inversión y con respeto a las reglas de juego.

Los productos agropecuarios y agroindustriales han tenido un crecimiento muy importante a partir del 2005 y se espera que la tendencia continúe y mejore el país viene desarrollando diferentes planes estratégicos para cada actividad productiva, sin embargo falta que exista una entidad que pueda asociarlos y hacer seguimiento para que los objetivos y planes se ejecuten en el tiempo establecido.



Tabla 21

Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de la Agroindustria

Factores clave de éxito	Peso	Agroindustria en el Perú		Agroindustria en Chile		Agroindustria en Colombia		Agroindustria en México		Agricultura tradicional	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Calidad del producto.	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20
2. Rendimiento de cultivos.	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	1	0.10
3. Uso de tecnología para mejoramiento de productos y derivados.	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08
4. Infraestructura del País para las exportaciones.	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10
5. Cumplimiento de exigencias fitosanitarias.	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10
6. Variedad de productos, climas, y suelos.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
7. Política del Estado para promover exportaciones.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08
8. Investigación y desarrollo.	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10
9. Costo de mano de obra.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
10. Área cultivable.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
11. Promoción de productos.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.24	1	0.08
Total	1.00		1.96		2.64		1.88		2.72		1.72

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

Tabla 22

Matriz del Perfil Referencial (MPR) de la Agroindustria

Factores clave de éxito	Peso	Agroindustria en el Perú		Agroindustria en EE.UU.		Agroindustria en Holanda		Agroindustria en Francia	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Calidad del producto.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2 Rendimiento de cultivos.	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3 Uso de tecnología para mejoramiento de productos y derivados.	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
4 Infraestructura del País para las exportaciones.	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
5 Cumplimiento de exigencias fitosanitarias.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6 Variedad de productos, climas, y suelos.	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24
7 Política del Estado para promover exportaciones.	0.08	2	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
8 Investigación y desarrollo.	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
9 Costo de mano de obra.	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
10 Área cultivable.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
11 Promoción de productos.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Total	1.00		1.96		3.80		3.68		3.58

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT nos permitirá evaluar y comprender la influencia del ciclo operativo del sector agroindustrial. En este desarrollo profundizaremos en las áreas funcionales clásicas, como son la administración y gerencia (A), el proceso de marketing y ventas & investigación de mercados (M), operaciones & logística e infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos & cultura (H), sistemas de información & comunicaciones (I), y por último, el análisis de la tecnología & investigación y desarrollo(T). Este análisis no es una mera revisión de capacidades y carencias, sino debe ser tomado como la evaluación de características distintivas del sector de la agroindustria peruana frente a la competencia; que a su vez le permita tomar ventaja para un mayor desarrollo del sector (D'Alessio, 2014).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El permanente objetivo de la Administración es incrementar la competitividad del sector, mientras que la Gerencia se encargará de definir los aspectos más estratégicos de la actividad (D'Alessio, 2014). Para el caso del sector de la agroindustria peruana hemos identificado algunas instituciones que en mayor o menor medida estarían cumpliendo esta función de Administración y Gerencia dentro del Sector.

La agroindustria en el Perú es un sector en constante crecimiento y el país tiene esperanzas que se desarrolle aún más en el mediano y largo plazo. Las ventajas de la biodisponibilidad de su naturaleza, hace que tengamos muchas potencialidades aun por desarrollarse. Es por eso que no son pocas las instituciones públicas y privadas que regulan, promueven, investigan, etc. Sobre este sector. En la Tabla 23 se muestra una serie de instituciones que tienen mayor influencia en el sector.

Tabla 23

*Instituciones que Ejercen Función de Administración y Gerencia dentro del Sector**Agroindustria*

Institución	Sigla	Página web
Ministerio de Economía y Finanzas	MEF	www.mef.gob.pe
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	MINCETUR	www.mincetur.gob.pe
Ministerio de Energía y Minas	MINEM	www.minem.gob.pe
Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria	SUNAT	www.sunat.gob.pe
Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo	PROMPERÚ	www.promperu.gob.pe
Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú	PROINVERSIÓN	www.proinversion.gob.pe
Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Protección de la Propiedad Intelectual	INDECOPI	www.indecopi.gob.pe
Organismo de Supervisión de las Compras del Estado	OSCE	www.osce.gob.pe
Superintendencia de Banca, Seguros y AFP	SBS	www.sbs.gob.pe
Banco Central de Reserva del Perú	BCRP	www.bcrp.gob.pe
Cámara de Comercio de Lima	CCL	www.cameralima.org.pe
Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas	CONFIEP	www.confiep.org.pe
Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales	PROCAPITALES	www.procapitales.org
Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería	OSINERGMIN	www.osinerg.gob.pe
Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público	OSITRAN	www.ositran.gob.pe
Programa Subsectorial de Irrigaciones	PSI	www.psi.gob.pe

Nota. Tomado de “El Sector de la Agroindustria en Perú (Informes Sectoriales: Oportunidades de Inversión y Cooperación Empresarial),” por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2010. Recuperado de http://www.agridesk.pe/contenidos/ficheros/Agro%20Peru_Espana2.pdf

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Las agro exportaciones pasaron de 1.3 mil millones en el 2005 a 5 mil millones en el 2014; un crecimiento de 275% y de 16% anual en promedio. Las agro exportaciones significan el 3% del total de exportaciones tradicionales y el 25% del total de exportaciones no tradicionales. El año 2014 con respecto al año anterior las agro exportaciones no tradicionales se incrementaron en 24% y las tradicionales solo en 8% en valores FOB. Como se muestra en la Figura 18 las agro exportaciones no tradicionales son las que están teniendo

un mayor crecimiento en el tiempo y son las que tienen un mejor precio FOB (PROMPERÚ, 2014).

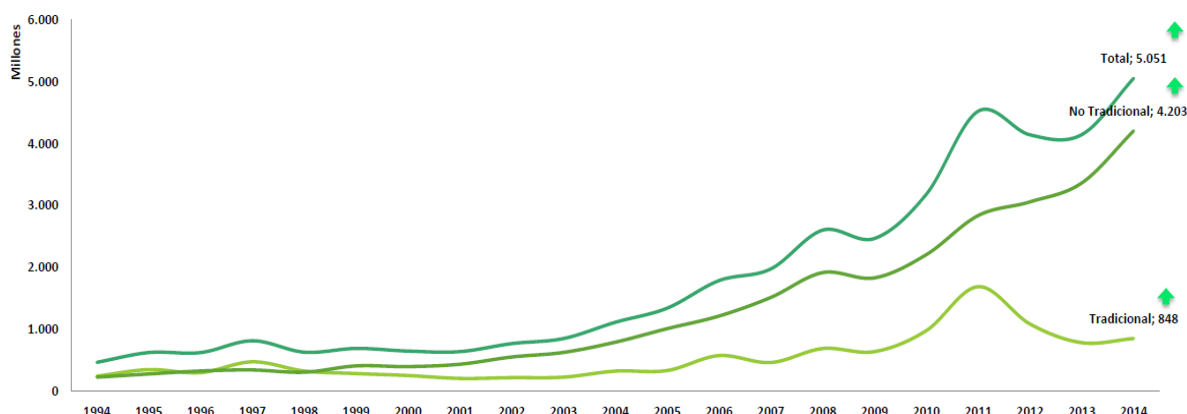


Figura 17. Evolución total de las agro exportaciones peruanas al mundo.

Tomado de “Desarrollo Agroexportador del Perú (Informe Anual),” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014, p. 8.

Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo-Agroexportador-2014.pdf>

Las agro exportaciones tradicionales el año 2014 fueron de US\$848 millones FOB y los mercados más importantes fueron Europa (53%) y Norteamérica (29%). Seis mercados representaron en 75% de las agro exportaciones tradicionales; y dos productos representaron el 93% de las agro exportaciones tradicionales: café (86%) y azúcar (7%) (Ver Figura 18)(PROMPERÚ, 2014).

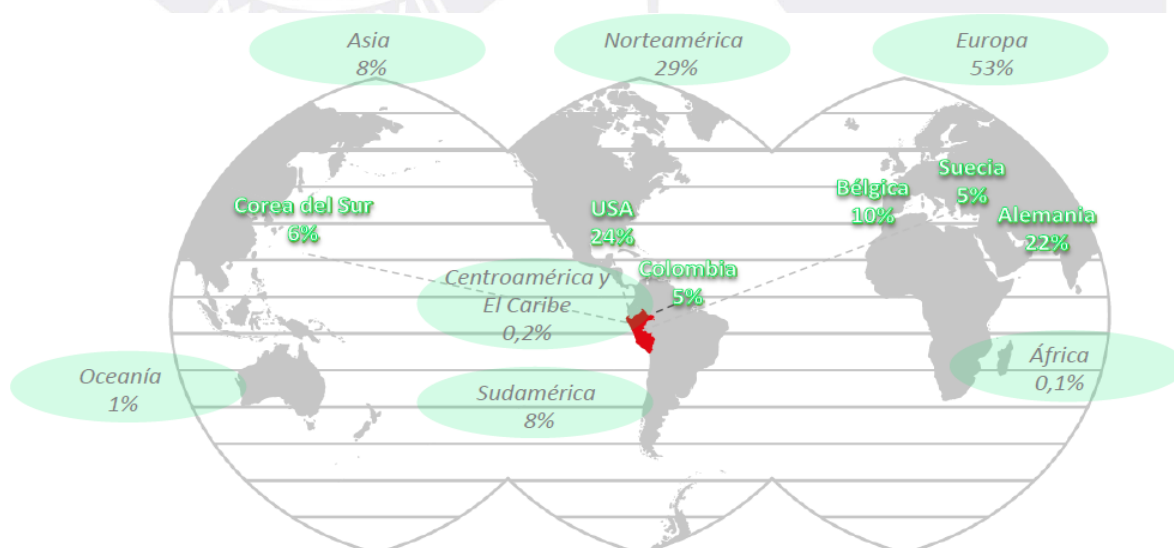


Figura 18. Agro exportaciones tradicionales: Principales mercados y productos.

Tomado de “Desarrollo Agroexportador del Perú (Informe Anual),” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014, p. 9.

Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo-Agroexportador-2014.pdf>

Las agro exportaciones no tradicionales el año 2014 fueron de US\$4,203 millones FOB y los mercados más importantes fueron Europa (34%) y Norteamérica (34%). Ocho mercados representaron el 69% de las agro exportaciones tradicionales; y tres líneas de productos representaron el 69% de las agro exportaciones tradicionales: frutas y hortalizas frescas (45%), procesados y conservados (18%), y cacao y derivados (5%) (Ver Figura 20)(PROMPERÚ, 2014).

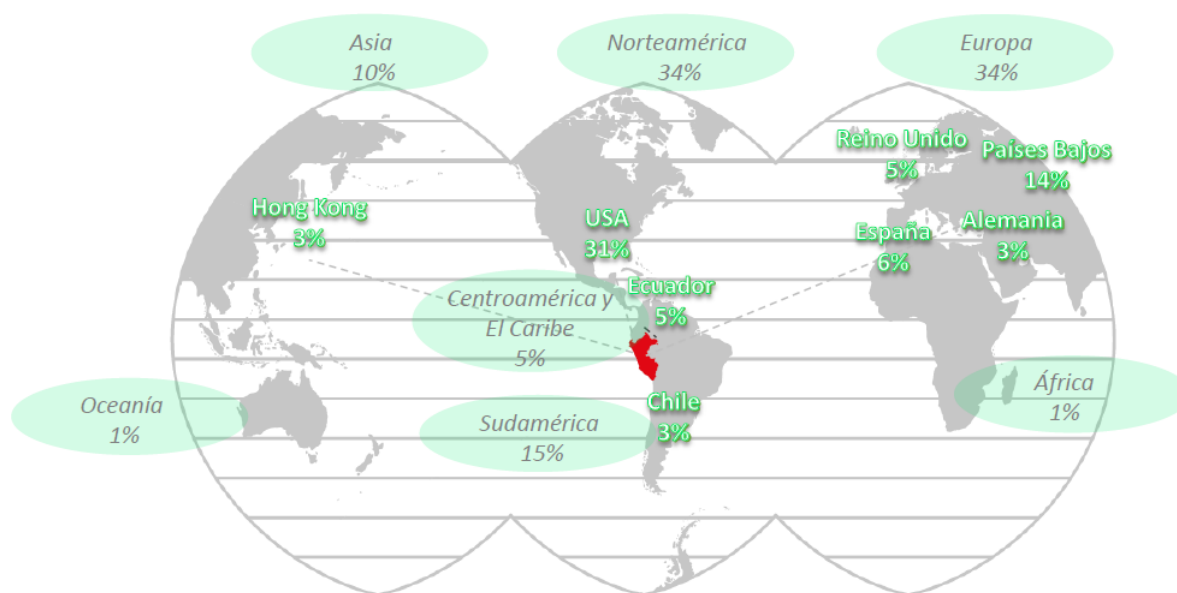


Figura 19. Agro exportaciones no tradicionales: Principales mercados y líneas de productos. Tomado de “Desarrollo Agroexportador del Perú (Informe Anual),” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014, p. 10.

Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo-Agroexportador-2014.pdf>

Dentro de los productos no tradicionales el de mayor exportación fue el café en el 2014 fue de US\$734 millones FOB y el azúcar con US\$69 millones FOB. Pero los de mayor crecimiento son las agro exportaciones no tradicionales tal como se aprecia en la figura 18, y son estas las que están impulsando este crecimiento (PROMPERÚ, 2014).

El 2014 las exportaciones de frutas y hortalizas frescas fueron de US\$1,894 millones con un crecimiento del 24% con respecto al año anterior. Se destacan productos como uvas, espárragos, paltas, mangos, y plátanos. Las principales empresas exportadoras que impulsan este rubro son: Complejo Industrial Beta S.A. que ha exportado US\$66 millones FOB en espárragos, Camposol S.A. que ha exportado US\$66 millones FOB en paltas y El Pedregal S.A. que ha exportado US\$64 millones FOB de uvas (PROMPERÚ, 2014).

Los productos procesados y conservados que fueron exportados el 2014 suman a US\$714 millones con un crecimiento del 10% con respecto al año anterior. Se destacan productos como Conserva de Espárragos, Leche evaporada, y alcachofas en conservas. Las principales empresas exportadoras en este rubro son: Sociedad Agrícola Virú con US\$36 millones FOB en espárragos y US\$29 millones FOB en alcachofas; Camposol S.A. con US\$33 millones FOB en espárragos en conservas. También hay exportaciones de Productos procesados y conservados congelados y capsicum, pero aun con volúmenes mucho menores a los anteriormente descritos (PROMPERÚ, 2014).

4.1.3 Operaciones y logística e infraestructura (O)

La agroindustria es un sistema que integra las actividades de producción de materias primas con las de transformación y las de comercialización en función del mercado. Las etapas de producción, distribución, financiamiento, investigación, y desarrollo están organizadas a escala internacional, permitiendo usar niveles eficientes de producción, generación de empleo en zonas rurales, integrando y ordenando la producción en el ámbito rural con el fin de darle valor agregado al producto, siendo un medio de transformación de información sobre mercados, precios, tecnología y financiamiento. Una mayor flexibilidad comparativa con otras industrias en cuanto a escalas. Una mayor flexibilidad de integración entre procesos intensivos en capital e intensivos en mano de obra. La capacidad de introducir la lógica industrial en actividades primarias, y la capacidad como vehículo de transmisión de

la información técnico-económica. Desarrollo equilibrado, justo y sustentable, de un sector prioritario para nuestro país como es el caso del sector agroindustrial (Zapata, 2001).

Además, la agroindustria es un medio importante para impulsar la articulación de la pequeña y mediana agricultura con el sistema productivo nacional. La necesidad de esta articulación deviene de la globalización, de las nuevas reglas de funcionamiento de la economía de mercado y de la creciente demanda por mayores niveles de competitividad. Una mayor flexibilidad de integración entre procesos intensivos en capital e intensivos en mano de obra. La Agroindustria se clasifica en tres grupos (Zapata, 2001):

1. En el nivel de transformación 0, los productos son conservados sin sufrir cambios en la estructura. Ejemplos: almacenamiento de granos, frutas y hortalizas frescas, café, pasteurización de leche entera, y beneficio y almacenamiento de carnes;
2. En el nivel de transformación 1, los productos son transformados en un grado primario. Ejemplos: harinas de cereales, espárragos congelados, jugos y pulpas de frutas, azúcar, harina de marigol, aceite esencial de limón; y
3. En el nivel de transformación 2, la modificación de los productos va acompañada de combinaciones de productos transformados y semi-procesados. Ejemplos: conservas de varios tipos, alimentos dietéticos, embutidos, platos preparados.

Los principales recursos naturales en cuanto a flora (i.e., potencial de plantas domésticas y nativas) en el Perú son (Zapata, 2001): (a) frutas y hortalizas, (b) cereales y granos, (c) raíces y tubérculos, y (d) forestales (i.e., potencial forestal, región amazónica, sierra, costa).

En el sector agrario peruano la cadena productiva de exportación agrupa a diferentes agentes económicos relacionados, tales como: productores agropecuarios, productores agroindustriales, intermediarios, comerciantes mayoristas, comerciantes minoristas, exportadores, compradores internacionales, consumidores locales y consumidores externos. El Gobierno también forma parte de la cadena productiva como promotor, articulador y

facilitador. En la Figura 20 se puede apreciar la interrelación entre los actores de dicha cadena. Cuando los agentes de la cadena agro exportadora están articulados en tecnología, eficiencia, financiamiento o capital bajo condiciones de cooperación y equidad, se puede lograr una cadena productiva competitiva. Para ello, es importante conocer las funciones de los agentes que la integran (MINCETUR, 2004).



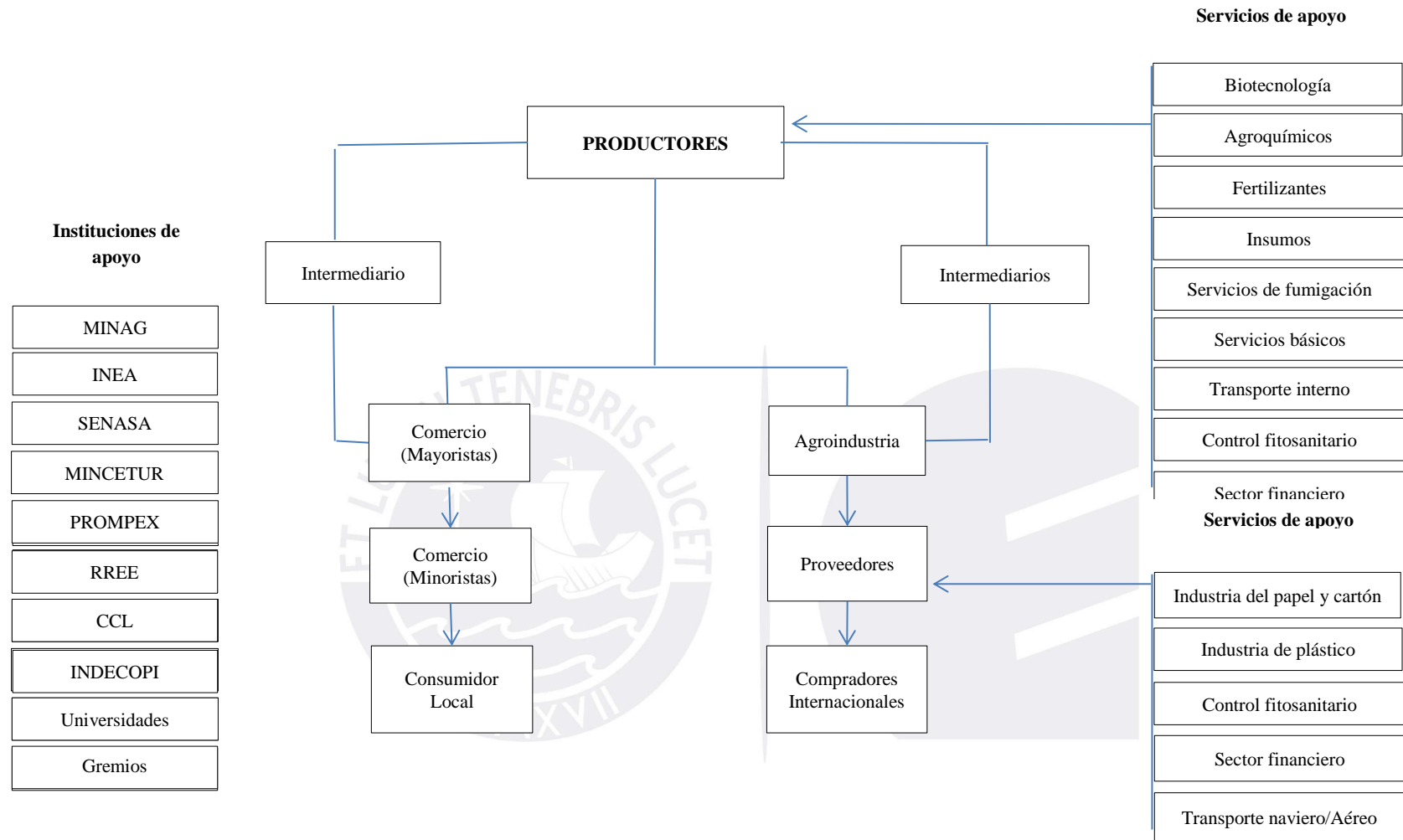


Figura 20. Cadena productiva de agroindustria.

Adaptado de “Perú: Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013 (PENX): Plan Operativo Exportador del Sector Agropecuario-Agroindustrial,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2004. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/bid/pdfs/mincetur-agro.pdf>

La gran mayoría de las exportaciones del sector agroindustrial son producidas por grandes y medianas empresas (ingreso superior a los 2 millones de dólares al año), con alta productividad e inversión en bienes de capital y tecnología. Como se puede apreciar en la Figura 21, el crecimiento reciente de las exportaciones agroindustriales del sector agrícola ha sido el principal motor del sector en los últimos años. Se proyecta que las 100,000 hectáreas dedicadas actualmente a la agro-exportación se dupliquen como consecuencia de la irrigación y la expansión agrícola existente (PROINVERSIÓN, 2015a).

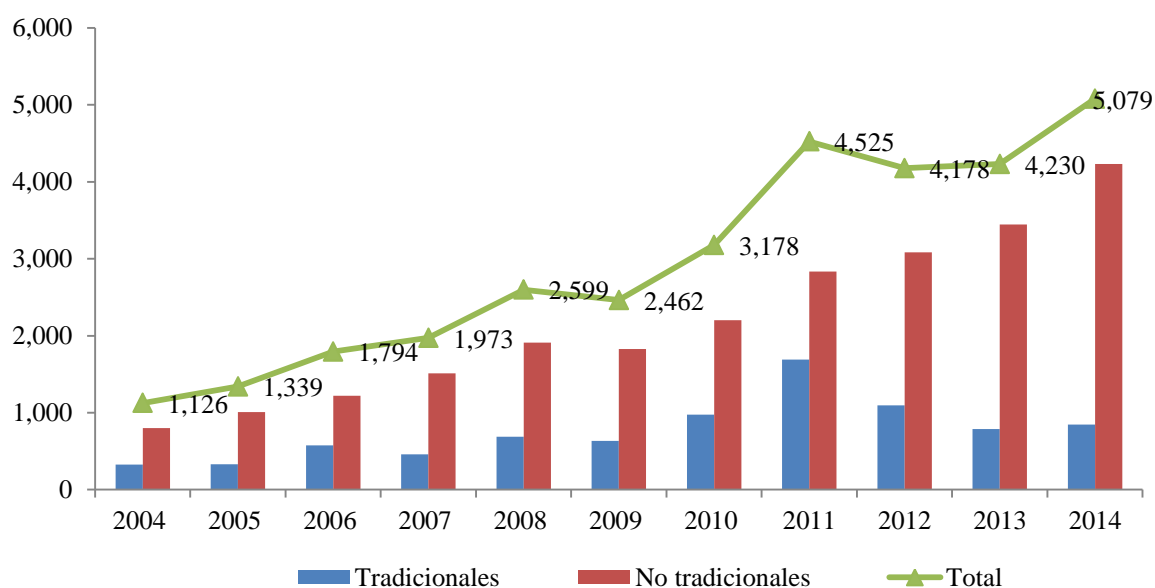


Figura 21. Exportaciones agroindustriales (en Millones de US\$). Tomado de “¿Por Qué Invertir en el Perú?”, por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú (PROINVERSIÓN), 2015a, p. 31. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_marzo2015.pdf

Se ha exportado más de 4,500 millones en productos frescos y procesados a más de 145 países, considerando los principales mercados de destino a EEUU, países bajos, Alemania, España, Reino Unido, Canadá, Colombia, China, Ecuador y otros (PROINVERSIÓN, 2015a).

Perú está teniendo éxito en posicionar varios productos agroindustriales en mercados internacionales, sobre todo productos frescos (ej., espárragos, uvas, aguacates, etc.).

También ha logrado ser un actor mundial importante en algunos productos procesados

(espárrago en conserva, páprika en polvo, alcachofa en conserva). Asimismo los Productos Orgánicos y Naturales con un alto potencial de exportación, est  n teniendo un alto posicionamiento y est  n siendo consumidos con más frecuencia (PROINVERSIÓN, 2015a).

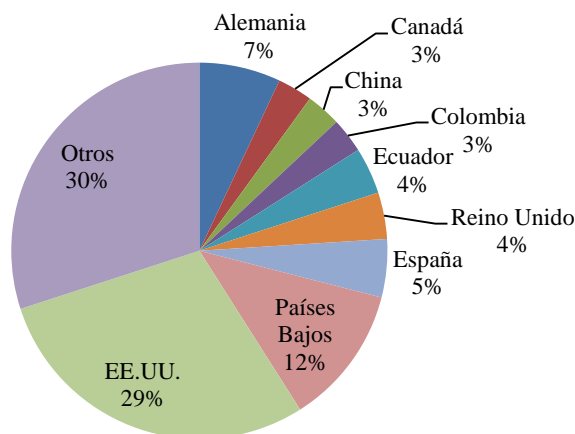


Figura 22. Principales mercados de destino de las agro exportaciones 2014.

Tomado de “  Por Qué Invertir en el Perú?,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú (PROINVERSIÓN), 2015a, p. 31. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_marzo2015.pdf

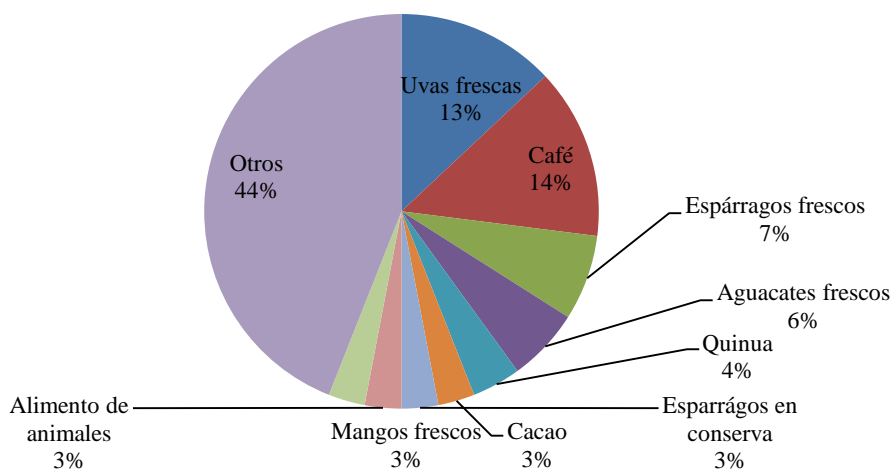


Figura 23. Principales productos exportados 2014.

Tomado de “  Por Qué Invertir en el Perú?,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú (PROINVERSIÓN), 2015a, p. 31. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_marzo2015.pdf

La infraestructura, la logística, y el transporte son factores determinantes del desarrollo económico del país, puesto que permite el traslado de personas, materias primas, productos

intermedios y productos finales a nivel nacional e internacional. Facilita el transporte de carga, y genera ahorros en tiempo y costos que impactan directamente en la competitividad del país. El Perú cuenta con un sistema de transporte y de logística que no satisface las necesidades del sector productivo, por la escasa oferta de servicios de valor agregado y esquemas de operación que derivan en un elevado costo de los servicios. La deficiente infraestructura incrementa los costos logísticos y evita una mayor diversificación geográfica de la producción, la legislación laboral aún incierta, pero con riesgo de incrementar los costos productivos. Ambos aspectos son determinantes para el desempeño del sector en los próximos años. Como se muestra en la Tabla 24, el país ocupa el puesto 88 de 144 países, con un puntaje de 3.5 en lo que se a la Infraestructura en general. La baja calificación de Perú en los índices evidencia la poca eficiencia de los servicios. Esto se traduce en altos costos para transportar carga en el Perú (FEM, 2014).

Tabla 24

Análisis de Competitividad de la Infraestructura en el Perú

	Indicador	Rango (1-7)	Valor De 144
1	Infraestructura	3.5	88
2	Calidad de infraestructura	3.5	105
3	Calidad de infraestructura de vías	3.2	102
4	Calidad de infraestructura de vías ferroviarias	1.9	90
5	Calidad de infraestructura de vías portuaria	3.7	87
6	Calidad de infraestructura de transporte aéreo	4	89
7	Calidad de suministro eléctrico	4.9	71

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014, p. 307. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Como se puede apreciar en el cuadro, el Índice de Desempeño Logístico es bajo con respecto a los países vecinos que son Colombia, Chile, México, y Brasil. Este indicador

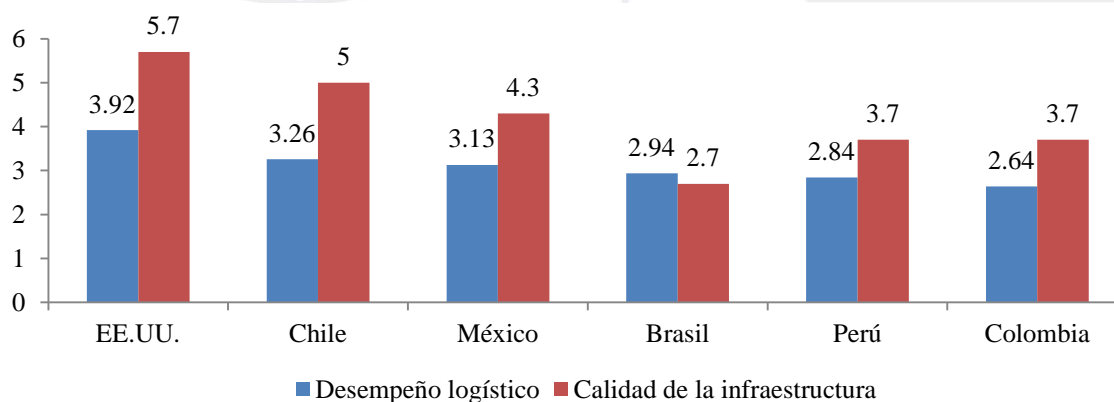
refleja las percepciones de la logística de un país basadas en la eficiencia del proceso del despacho de aduana, la calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte, la facilidad de acordar embarques a precios competitivos, la calidad de los servicios logísticos, la capacidad de seguir y rastrear los envíos, y la frecuencia con la cual los embarques llegan al consignatario en el tiempo programado. Los servicios logísticos con la oferta de infraestructura son un factor relevante para la competitividad del país, puesto que asegura la entrega de mercancía a los clientes desde la materia prima hasta el producto final con un alto estándar de calidad (BM, 2015).

Tabla 25

Indicador de Desempeño Logístico

País (Rango 1-7)	Desempeño logístico	Calidad de la infraestructura
EE.UU.	3.92	5.7
Chile	3.26	5
México	3.13	4.3
Brasil	2.94	2.7
Perú	2.84	3.7
Colombia	2.64	3.7

Nota. Tomado de “Datos: Indicadores: Índice de Desempeño Logístico: Total (De 1= Bajo a 5= Alto),” por el Banco Mundial [BM], 2015. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ>

*Figura 24.* Indicador de desempeño logístico.

Tomado de “Datos: Indicadores: Índice de Desempeño Logístico: Total (De 1= Bajo a 5= Alto),” por el Banco Mundial [BM], 2015. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ>

Según las noticias, se han generado más sobrecostos, como los tributarios, los laborales, los logísticos y los creados por nuevas regulaciones e instituciones ineficientes, que son una traba para el correcto desarrollo empresarial. Estos factores no nos permiten conquistar más mercados y estamos en desventaja frente a nuestros socios de la Alianza del Pacífico, como el alto costo laboral no salarial, la deficiente infraestructura portuaria, la baja calidad del sistema educativo y la baja calidad para innovar. La caída de los precios internacionales, en especial el cobre, así como los problemas de oferta (ej., clima, disponibilidad de recursos en la pesca y problemas en la producción minera, entre otros), explican su creciente deterioro. Por tanto, no podemos seguir atribuyéndole la caída de las exportaciones a un factor que ya sabemos que existe (“ADEX: Más de 300 Empresas,” 2015).

La empresa logística Ransa planea la construcción de un centro logístico vehicular en Lurín, que se especializara en la recepción y acondicionamiento de vehículos ligeros y comerciales importados, con un área de 500,000 metros cuadrados, que demandará US\$60 millones. Se proyecta la puesta en operación en el mes de abril de 2016. Asimismo, se creará un centro de distribución de consumo masivo en Lurín con un área de 300 m², especializándose en la recepción de materias primas, producto para industria y retail (Huanachín, 2015).

4.1.4 Análisis financiero (F)

El sector agrícola ha logrado un importante performance en Finanzas, incluso el subsector de las micro-finanzas no bancarias ha desarrollado tecnologías adecuadas para acercarse al sector rural, aun cuando el fraccionamiento de la propiedad, la informalidad y los bajos rendimientos generan trabas para la bancarización del sector. En el Perú existen organizaciones tales como El Banco Agropecuario (AGROBANCO) quienes tienen como rol fundamental resolver el reto que plantea la lucha contra la pobreza convirtiéndose en una

palanca para promover la inclusión de productores agropecuarios al sistema financiero. La falta de conocimiento y capacitación de los productores del sector agrario en temas financieros dificulta el acceso a financiamientos. Las colocaciones del sistema financiero en el sector agropecuario han continuado el crecimiento de los últimos años. A diciembre 2014, los créditos agropecuarios ascendieron a S/.7,855 millones, debido principalmente al aumento de las agro exportaciones y al desarrollo de la agroindustria (Apoyo & Asociados Internacionales [AAI], 2015).

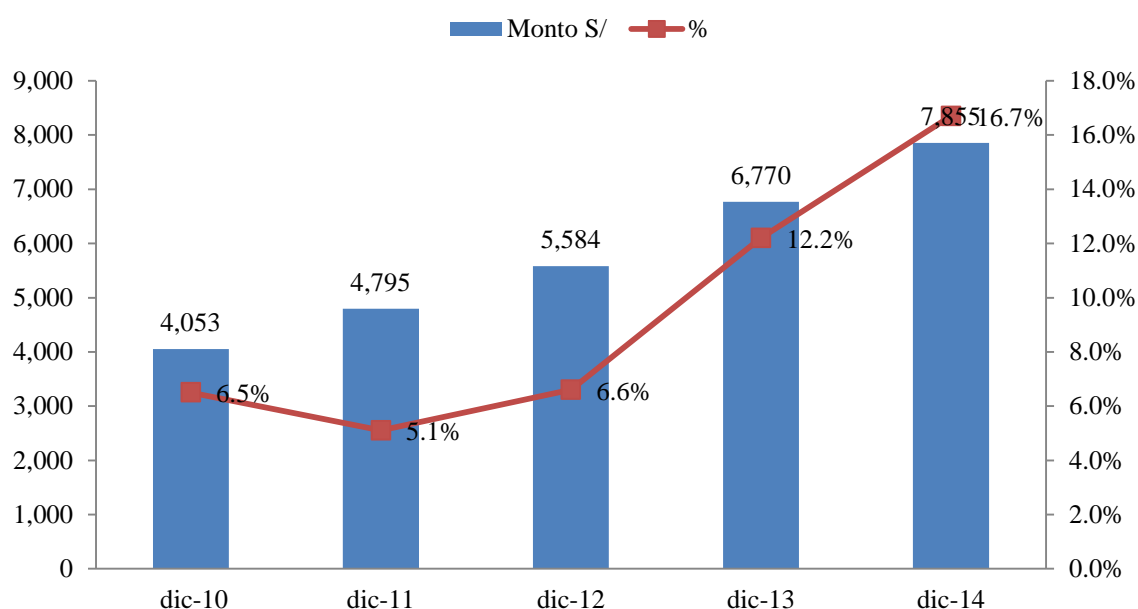


Figura 25. Evolución del sector agropecuario: Participación de colocaciones de AGROBANCO (en millones S/.)

Tomado de “Banco Agropecuario: AGROBANCO (Informe Anual),” por Apoyo & Asociados Internacionales (AAI), 2015, p. 5. Recuperado de http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdf_cpc/agrobanco_ca_dic2014.pdf

En lo referente a la participación de las colocaciones de AGROBANCO en el total de créditos dirigidos al sector agropecuario, éste fue de 16.7% (Tabla 26). El financiamiento que otorga la banca múltiple y las financieras al sector son créditos destinados a las grandes empresas agroexportadoras y agroindustriales; mientras que los créditos que otorgan las instituciones de micro finanzas se orientan a apoyar a los micro, pequeños y medianos productores agropecuarios (AAI, 2015).

Tabla 26

Saldo de Colocaciones Micro Finanzas y en el Sector Agropecuario a Siciembre de 2014 (en Millones S/.)

Institución	Total de colocaciones directas S.F.	Colocaciones del Sector Agropecuario	Participación del Sector Agropecuario(%)	Participación y sistema
Bancos	193,128	4,894	2.5	62.3
Financieras	11,311	549	4.9	7.0
CMAC	13,438	812	6.0	10.3
CRAC	1,593	227	14.2	2.9
EDPYME	1,318	63	4.8	0.8
AGROBANCO ^a	1,311	1,311	100.0	16.7
Total	222,099	7,856	3.50	100.0

Nota. Tomado de “Banco Agropecuario: AGROBANCO (Informe Anual),” por Apoyo & Asociados Internacionales (AAI), 2015, p. 5. Recuperado de http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdf_cpc/agrobanco_ca_dic2014.pdf

^aColocaciones de primer piso.

Se debe resaltar que las Tasas de Interés activa que ofrece la institución a los proveedores son relativamente menores frente a las que ofrecen otras instituciones financieras del sector agropecuario (AAI, 2015).

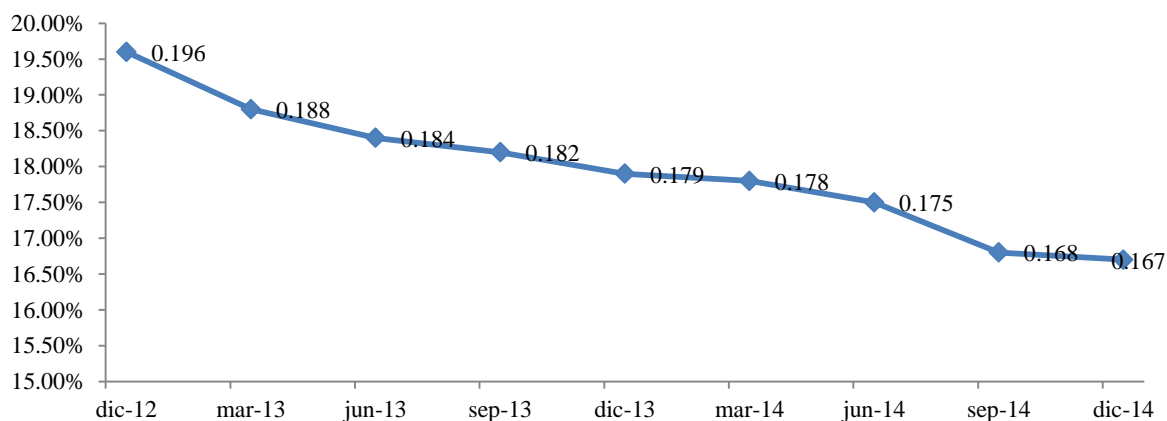


Figura 26. Tasa de interés promedio.

Tomado de “Banco Agropecuario: AGROBANCO (Informe Anual),” por Apoyo & Asociados Internacionales (AAI), 2015, p. 5. Recuperado de http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdf_cpc/agrobanco_ca_dic2014.pdf

El Perú se encuentra con índices bajos en lo que respecta al Desarrollo del Mercado Financiero, Ante este escenario es evidente la apremiante necesidad de inversión en el agro. Debemos enfocarnos en resolver los verdaderos problemas y sobrecostos que se enfrentan y buscar la manera de hacer más eficiente la actividad agrícola. Para desarrollar la agroindustria

en el Perú requerimos inversiones de mediano y largo plazo que atiendan las oportunidades de negocio de nuevos proyectos y también la solución con normas legales, un adecuado marco para aguas y tierras, formalidad en los derechos de propiedad y un enfoque hacia actividades de valor agregado (FEM, 2014).

Tabla 27

Desarrollo de Mercado Financiero

Índice	Rango (1-7)	Valor de 144
Disponibilidad de servicios financieros	4.7	55
accesibilidad de servicios financieros	4.1	70
Financiamiento a través de valores local	3.5	62
Facilidad de acceso a los préstamos	3.2	42
Disponibilidad de capital de riesgos	2.9	54
Solidez de los bancos	5.8	29
Regulación de la bolsa de valores	4.8	36
Índice de derechos legales (0-10 el mejor)	7	43

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014, p. 307. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según el Censo 2012, del total de la superficie del territorio nacional es de un millón 285,60 km², de los cuales el 30.1% (387 mil 425 km²) está dedicado a la actividad agropecuaria, siendo los departamentos de Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno, y Cusco los que abarcan la mayor parte del territorio nacional y gran parte de ella dedicada a la agricultura (55%). Por tanto la zona agrícola es extensa y se requiere personal (INEI, 2015^a).

Según se aprecia en la Tabla 28, el crecimiento del sector agropecuario durante el período 2014 fue menor que en el año anterior y esta se divide en producción agrícola y producción pecuaria. Las restricciones hídricas experimentadas en la zona norte del país, durante el primer trimestre, afectaron sobre todo la producción de arroz y maíz amarillo duro. Al igual que en 2013, la roya amarilla afectó la producción de café para el mercado externo. Asimismo, las condiciones cálidas impactaron negativamente la floración de ciertos frutales

como el mango, cuya producción cayó 17.8%, luego de crecer 147.7% en 2013 (BCRP, 2015^a).

Tabla 28

Producción Agropecuaria^a (Variaciones Porcentuales Reales)

Ítem	2012	2013	2014	Promedio 2015-2014
Producción agropecuaria	8.7	1	0.2	3.6
Orientada al mercado interno	11.6	1.7	-0.3	3.3
Papa	9.9	2.1	2.7	4.5
arroz cáscara	16.0	0.1	-5.6	4.5
Plátano	5.8	1.5	1.4	2.6
Yuca	0.3	6.5	-0.3	2.0
Maíz amiláceo	9.9	9.5	-1.1	3.4
Frijol grano seco	5.3	0.5	-3.3	4.4
Ajo	-7.1	-0.9	0.0	5.2
Cebolla	6.7	-3.6	1.1	3.9
Limón	4.5	2.1	16.4	2.8
Mandarina	19.0	11.6	8.1	6.8
Naranja	2.4	2.9	2.7	3.2
Tomate	23.3	10.6	4.8	3.8
Resto	12.7	1.3	-0.1	5.7
Orientada al mercado externo y agroindustria	2.4	-0.6	1.3	4.3
Café	-5.2	-18.6	-18.2	-1.0
Caña de azúcar	4.9	6.0	3.6	5.1
Maíz amarillo duro	10.5	-2.0	-10.3	2.2
Espárrago	-4.2	1.9	-2.2	6.9
Uva	21.9	21.4	17.5	12.7
Aceituna	26.6	-37.6	163.0	13.6
Mango	-47.4	147.7	-17.8	3.1
Cacao	10.6	15.0	8.8	11.7
Palta	25.7	7.6	16.2	12.0
Palma aceitera	44.0	9.3	8.2	11.4
Resto	1.5	9.9	10.8	6.1
Producción pecuaria	5.6	2.5	3.3	5.5
Ave	8.0	2.7	4.9	8.1
Vacuno	4.7	1.9	1.4	2.8
Leche	2.7	0.8	1.9	3.8
Resto	4.0	3.1	2.6	4.3
Sector agropecuario ^b	5.9	1.6	1.4	4.2

Nota. Tomado de "Memoria Anual 2014," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015^a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014.pdf>

^aPreliminar.

^bIncluye el sector silvícola.

El crecimiento del sector agrícola (0.2%) provino de la mayor producción orientada al mercado externo (1.3%) destacando la producción de la aceituna; y, la actividad pecuaria (3.3%), fue la que más aportó al crecimiento del sector agropecuario, especialmente por el incremento en la producción avícola (BCRP, 2015^a).

En el 2014, la superficie cosechada de los cultivos transitorios llegaron a más de 2,054 miles de Has, mientras que los cultivos permanentes fueron cerca de 996 miles de Has. Por tanto la calificación de mano de obra en la agricultura es necesaria a nivel nacional, pero según estudios efectuados por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), durante el año 2014 la demanda laboral en las zonas agrícolas son mayores a la oferta, por tanto se plantea desafíos, retos y oportunidades (MTPE, 2015).

Tabla 29

Servicio de Bolsa de Trabajo según Grupo Ocupacional 2014

Grupo ocupacional	Oferta	Demanda	Colocados
Profesionales, técnicos, y ocupaciones afines	20,196	6,718	2,959
Gerentes, administradores, y funcionarios	1,271	588	212
Empleados de oficina	19,625	8,006	3,843
Vendedores	18,831	9,290	4,532
Mineros y canteros	237	311	232
Artesanos y operarios	8,497	5,630	2,482
Obreros, jornaleros y oficios no especializados	13,472	7,555	4,533
Conductores	2,722	1,020	250
Trabajadores de los servicios	21,450	16,308	8,024
Trabajadores del Hogar	1,979	726	358
Total	112,188	61,245	30,323

Nota. Tomado de “Anuario Estadístico Sectorial del MTPE 2014,” por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), 2015, p. 397. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/anuario/ANUARIO_ESTADISTICO_2014.pdf

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2014) segmentó a la población por grupo ocupacional para poder determinar la población ocupada dependiente e independiente; principalmente en el sector agroindustrial los trabajadores son independientes y sus servicios son requeridos de manera indirecta y por períodos, influenciados por la oferta y demanda, tal como se aprecia en la Tabla 30, que explica la situación de la población ocupada desde el 2001 hasta diciembre de 2014.

Tabla 30

Distribución de la PEA según Grupo Ocupacional y Sexo Durante los Años 2001 al 2014 (%)

Sexo / Grupo ocupacional	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Perú total														
Profesional, técnico, gerente, administrador y funcionario	12.4	12.9	12.2	11.4	11.4	11.1	12.4	12.1	12.6	12.4	12.7	13.4	13.3	13.1
Empleado de oficina	4.4	4.8	4.7	4.8	5.0	5.3	5.4	6.4	6.3	6.2	6.9	7.3	7.5	7.4
Vendedor	17.6	16.9	17.5	16.7	16.7	16.7	16.8	16.9	16.1	16.4	16.0	16.5	16.5	16.2
Agricultor, ganadero y pescador	32.8	33.2	34.3	33.0	32.5	31.6	27.9	27.2	26.6	25.5	25.5	24.4	24.3	24.4
Mínero y cantero 1/	0.2	0.5	0.5	0.5	0.6	0.5	0.6	0.7	0.7	0.6	0.7	0.6	0.6	0.6
Artesano y operario	11.7	11.2	9.8	10.2	10.1	10.5	11.2	11.4	11.0	11.4	11.4	11.4	11.4	10.7
Obrero, jornalero	2.8	2.8	2.9	3.4	3.4	3.5	3.8	3.9	4.0	4.4	4.0	4.3	4.1	4.4
Conductor	4.3	4.3	4.3	4.4	4.5	4.8	5.0	5.7	5.6	5.8	6.1	5.8	6.0	6.4
Trabajador de los servicios	10.2	9.8	10.3	11.9	12.0	12.1	13.2	12.3	13.9	14.3	14.0	13.6	13.7	14.3
Trabajador del hogar	3.5	3.5	3.6	3.7	3.7	3.9	3.6	3.3	3.2	3.2	2.7	2.6	2.6	2.3
Total relativo	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
PEA ocupada (Miles de personas)	11,862.2	12,033.9	12,837.3	13,059.8	13,120.4	13,683.0	14,197.2	14,459.2	14,757.7	15,089.9	15,307.3	15,541.5	15,683.6	15,796.9
Hombre														
Agricultor, ganadero y pescador	35.9	36.0	37.4	35.4	35.0	34.0	30.6	29.9	28.9	27.6	28.0	26.9	26.6	26.9
Obrero, jornalero	4.7	4.7	4.9	5.8	5.9	6.0	6.3	6.6	6.8	7.4	6.9	7.4	7.1	7.6
Total relativo	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
PEA ocupada (Miles de personas)	6,866.5	6,958.0	7,270.7	7,418.1	7,483.2	7,775.8	7,989.9	8,149.9	8,269.6	8,425.8	8,553.8	8,719.6	8,795.1	8,881.0
Mujer														
Agricultor, ganadero y pescador	28.7	29.3	30.2	29.9	29.2	28.4	24.3	23.8	23.8	22.8	22.3	21.1	21.3	21.3
Obrero, jornalero 3/	0.2	0.3	0.3	0.3	0.2	0.3	0.4	0.5	0.3	0.5	0.4	0.5	0.4	0.4
Total relativo	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
PEA ocupada (Miles de personas)	4,995.7	5,075.9	5,566.6	5,641.7	5,637.2	5,907.2	6,207.2	6,309.3	6,488.1	6,664.1	6,753.5	6,821.9	6,888.5	6,915.9

Nota. Tomado de “Estadísticas: Perú: Distribución de la PEA Ocupada, según Sexo y Grupo Ocupacional, 2001-2014,” por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), 2014.

Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/oferta_laboral/sexo/2014/peru_total_sexo_003_2001-2014.pdf

Nota. La suma de las partes puede no coincidir con el total debido al redondeo de las cifras.

^aCifras referenciales para los años 2001, 2002, 2003, 2004, y 2005.

^bCifras referenciales para todos los años.

^cCifras referenciales a excepción de los años 2008, 2010, 2012, y 2014.

El gobierno Peruano viene impulsando un mayor nivel de bienestar y un acceso equitativo a las oportunidades del empleo en todos los grupos ocupacionales, aumentando para ello la calificación de la mano de obra, productividad, salarios y consumo, repercutiendo así en la mejora de la economía de nuestro país, siendo uno de los factores la mayor participación de la mujer en el mercado laboral. Cabe indicar que la productividad laboral y la competitividad son equivalentes, porque ambas buscan mejorar su económica, realizando comparaciones con otros países, regiones y/o empresas; tal como se aprecia en el *Reporte Global de la Competitividad (GRC) 2013-2014* del FEM que, el Perú de acuerdo al último ranking de competitividad global se ubica en el puesto 61 de un total de 148 países del ranking de competitividad global habiendo ganado 17 posiciones en estos últimos cinco años, pero aun así nos encontramos debajo de Chile, México y Panamá (BCRP, 2015^a).

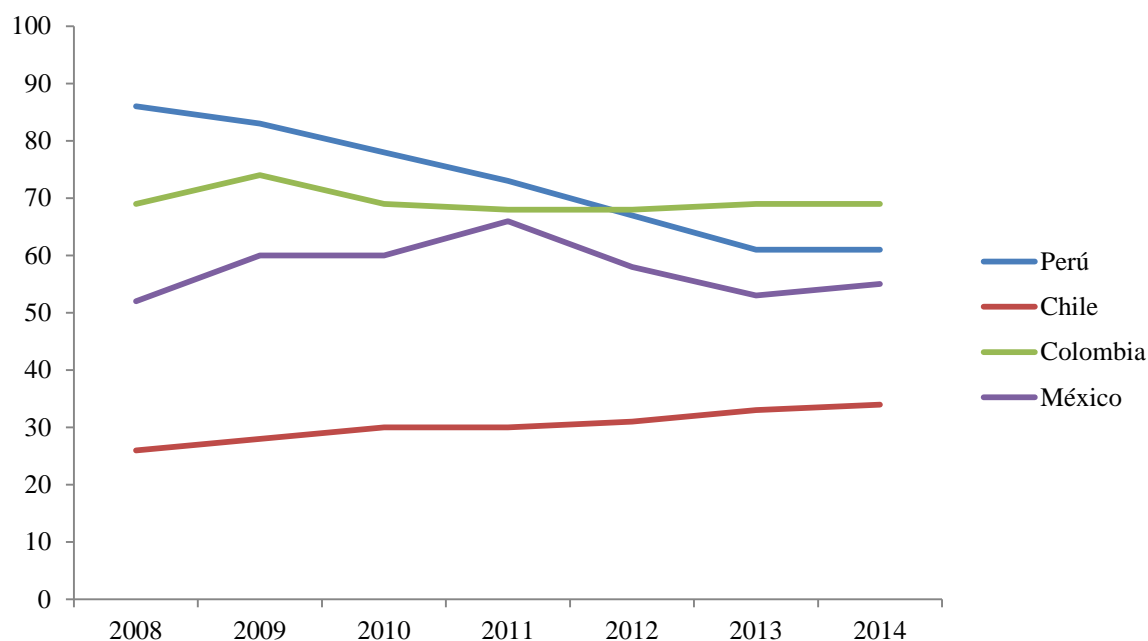


Figura 27. Evolución del ranking de competitividad global (2008-2014). Tomado de “Memoria Anual 2014,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015^a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014.pdf>

En conclusión, el crecimiento económico sostenido del Perú ha permitido que exista más mano de obra en el área agrícola y se incremente la exportación del sector agropecuario,

cuya actividad económica viene ascendiendo año a año, tal como se aprecia en la siguiente figura (BCRP, 2015).

Tabla 31

Actividad Económica: Exportación del Sector Agropecuario (Millones de US\$)

Producto	2012	2013	2014
Cereales, leguminosas y semillas oleaginosas, excepto arroz. Del cual:	161	212	337
Quinoa	32	79	196
Tara en polvo	32	32	33
Arvejas frescas	18	20	21
Semillas de melón	0	4	20
Hortalizas, tubérculos, y raíces. Del cual:	445	526	498
Espárragos frescos	343	414	385
cebollas frescas	54	63	66
Las demás semillas (incluye semillas de tomate)	37	38	35
Frutas. Del cual:	844	1,032	1,428
Uvas	366	443	643
Paltas	136	184	304
Mangos	117	133	138
Bananos orgánicos	82	89	119
Mandarinas frescas	52	43	60
Café	1023	699	734
Espicias y plantas aromáticas y medicinales. Del cual:	103	104	116
Páprika entera	46	50	46
Jengibre	4	8	27
Conservas de frutas, legumbres y hortalizas	13	15	15
Azúcar de caña	43	56	69
Resto	95	97	72
Total	2,726	2,740	3,268

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2014,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015^a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014.pdf>

4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I)

El Perú ha experimentado en las últimas dos décadas un periodo de crecimiento y estabilidad económica continuos y sostenidos que nos coloca como uno de los referentes mundiales, sin embargo comparativamente con sus pares en la región, el Perú exhibe hoy un nivel de productividad aún bajo y heterogéneo. Enfrentamos, en consecuencia, el reto de elevar y sostener la actividad productiva y la creación de mayor valor agregado, para lo cual,

la incorporación efectiva de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) son aspectos esenciales a ser considerados dentro de un enfoque de cambio estructural de los procesos productivos y de desarrollo de la sociedad; por tanto el intercambio de información y comunicación es un aspecto muy importante para el desarrollo del sector agroindustrial toda vez que se requiere mantener una comunicación directa y confiable entre los productores, proveedores y exportadores; así como las entidades públicas que participan directamente, tales como SUNAT – administración tributaria y aduanera. Actualmente la agroindustria es uno de los sectores más atractivos para realizar inversiones a toda escala que trasciende fronteras, por lo que busca apoyar, crear y/o consolidar relaciones comerciales en beneficio de toda la cadena productiva a tiempo real, disminuyendo así los costes de transporte y comunicaciones afines, así como la realización de trámites administrativos. En conclusión el sistema de información y comunicaciones en el sector agroindustrial tiene como objeto ampliar la cobertura de servicios, reducir la brecha digital, mejorar la eficiencia del Estado y mejorar la satisfacción de los ciudadanos con sus servicios (Consejo Nacional de la Competitividad [CNC], 2014).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El gobierno peruano ha creado el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA, 2015a), responsable de diseñar y ejecutar la estrategia nacional de innovación agraria, tiene como misión propiciar la innovación tecnológica agraria nacional para incrementar la productividad y mejorar los niveles de competitividad, la puesta en valor de los recursos genéticos, así como la sostenibilidad de la producción agraria del Perú. El INIA debe promover y ejecutar actividades para facilitar el desarrollo y fortalecimiento de la innovación tecnológica agraria nacional, tiene a su cargo la investigación, la transferencia de tecnología, la asistencia técnica, la conservación de recursos genéticos en el ámbito de su competencia y la producción de semillas, reproductor y plantones de alto valor genético.

El INIA (2015b) dentro de sus programas cuenta con el Programa Nacional de Innovación Agraria en Cultivo Agroindustriales a través del cual realiza proyectos que buscan atender la problemática tecnológica en los cultivos de café, cacao, algodón, caña de azúcar, stevia, palma aceitera, sacha inchi, e higuerilla, todos ellos de gran importancia e impacto en las economías regionales de la costa y selva del país. Se ha desarrollado el *Plan Estratégico de Investigación e Innovación Tecnológica para el Mejoramiento de la Productividad y Competitividad de los Cultivos Agroindustriales en el Perú*, con la finalidad de generar nuevas oportunidades y fortalecer las ventajas comparativas que para la competitividad poseen los cultivos agroindustriales.

El INIA (2015c) ha generado, en forma permanente, tecnologías agrarias de gran importancia para la agricultura nacional, registrando un total de 55 tecnologías liberadas en el periodo 2007-2011.

Otro organismo del Estado creado para la investigación es el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2014), cuya misión es formular políticas, promover y gestionar acciones para generar y transferir conocimiento científico y tecnologías a favor del desarrollo social y económico del país, cuenta con el Directorio Nacional de Investigadores el cual es una plataforma curricular que permite generar indicadores de producción científica. En las ciencias agrícolas actualmente se tienen registrados 1235 investigadores. Uno de los seis programas que CONCYTEC ha incluido en el *Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006 – 2021* es el Programa Nacional de CTI en Biotecnología en el cual uno de sus objetivos es mejorar la calidad genética de cultivos y crías destinadas a la agro-exportación y a la seguridad alimentaria de la población mediante biotecnología.

Actualmente existen 20 universidades con la carrera de Ingeniería Agroindustrial y 11 instituciones entre universidades e institutos tecnológicos que ofrecen la carrera profesional de Industrias Alimentarias (Quetegustariaestudiar, 2015a, 2015b).

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Esta herramienta (ver Tabla 32) presenta las principales fortalezas y debilidades del sector estudiado permitiendo evaluar la relación entre los diferentes factores internos desarrollados en el análisis AMOFHIT (D'Alessio, 2014).

Tabla 32

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sector Agroindustria

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
F1.	Variedad de productos, climas y tipos de suelos favorables para el cultivo.	0.10	3	0.30
F2.	Producción durante todo el año, productos no estacionales.	0.08	4	0.24
F3.	Bajo costo de mano de obra.	0.08	4	0.24
F4.	Proyectos de irrigación crecimiento del área cultivable.	0.07	3	0.21
F5.	Ubicación geográfica del Perú.	0.06	4	0.24
F6.	Promoción por parte del Estado de las ventajas de la variedad de productos y condiciones del sector agroindustrial.	0.05	3	0.15
F7.	Economía abierta a la inversión a través de tratados bilaterales.	0.06	4	0.24
Subtotal		0.50		1.62
Debilidades				
D1.	Agroindustria con bajo nivel de uso de tecnología e incipientes iniciativas en investigación y desarrollo.	0.07	2	0.14
D2.	Mercados internacionales poco diversificados.	0.07	2	0.14
D3.	Bajo rendimiento de los cultivos.	0.07	1	0.07
D4.	Bajo control de calidad por parte de entes reguladores en la cadena productiva,	0.07	1	0.07
D5.	Información escasa y de baja calidad.	0.05	2	0.10
D6.	Baja infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria.	0.10	1	0.10
D7.	Alta informalidad y elevado nivel de corrupción	0.07	1	0.07
Subtotal		0.50		0.69
Total		1.00		2.31

Nota. 4=Fortaleza mayor 3= Fortaleza menor 2=Debilidad menor 1=Debilidad mayor.

El resultado de la matriz establece que a la agroindustria le falta mejorar su estructura, sin lugar a dudas se tiene que fortalecer la infraestructura nacional para poder aprovechar los recursos que producen las distintas regiones, proveer al agricultor y exportador de tecnología que permitan mejorar el rendimiento de los sembríos, cumplir con los requerimientos

fitosanitarios de los países de destino y aprovechar de este modo de manera más intensiva las ventajas que otorga el clima y la geografía del Perú. La apertura de la economía y el fomento de la inversión hace atractivo al país para invertir en agroindustria sin embargo se debe potenciar la investigación y desarrollo de nuestros cultivos que son en gran parte recursos sobre los cuales hay muy pocos estudios e información. Es importante que a través de sus organismos de fomento el Estado pueda brindar y controlar los productos agroindustriales con el fin de no dañar la marca país ya que tenemos pocos productos bandera y hay oportunidad para poder incrementar nuestra oferta exportadora.

4.3 Conclusiones

La agroindustria en el Perú tiene un potencial enorme de crecimiento tal como se ha venido observando en el crecimiento sostenido en la última década, sin embargo existen grandes brechas en infraestructura y desarrollo tecnológico que impiden un mayor crecimiento del sector.

Existe baja calificación en el agricultor peruano además de una atomización de las parcelas las cuales generan intermediarios entre el productor y consumidor final.

No se ha desarrollado una tecnología propia para la agroindustria debiendo importar maquinaria de países desarrollados y cada vez más de nuestros vecinos latinoamericanos como Colombia, Argentina, y Brasil.

Los productos agroindustriales de bandera tienen alta calidad y son reconocidos a nivel internacional sin embargo los mercados de destino no están diversificados.

Capítulo V: Intereses de la Agroindustria y Objetivos a Largo Plazo

5.1 Intereses de la Agroindustria

Durante diversos años, la intervención del Estado como promotor del desarrollo productivo y empresarial, no ha sido articulada con las entidades sectoriales, es por ello que a través del Consejo Nacional de Competitividad (CNC), que lidera el MEF, se busca incursionar en el mercado global, con las pequeñas y medianas empresas (PYME) en los sectores de servicios, pesca, manufactura, y agro exportación. Un ejemplo de ello es el posicionamiento de Perú en el extranjero, en donde se observa una importante cantidad de franquicias, y operaciones de empresas como Alicorp, Grupo Romero, Intradevco, Ajegroup, y Grupo Brescia. Con la agroindustria y la intervención privada como impulsor primordial, se busca que a 2021 el Perú se posicione como uno de los países con mayor crecimiento en el mundo (CNC, 2014).

La agroindustria es una fuente importante de desarrollo económico del país, es por ello que con la llegada del fenómeno “El Niño” se está generando una sinergia de colaboración entre los sectores privado y público para que los estragos no sean de mayor magnitud. Se observa que en el sector agrícola, en lo transcurrido de 2015, se tiene un avance del 74% en el calendario de cosechas y las siembras han culminado, por lo que se prevé un leve impacto en este año, el cual se haría visible en una menor producción de frutales zonificados en el norte. Durante 2016, en la medida que se sostengan las anomalías cálidas, se afectarían las zonas agroexportadoras de la costa norte y si su cobertura avanzara hacia el sur, se perjudicarían otros productos como la aceituna y la alcachofa; y en el caso de sequía, en la sierra se afectarían la papa, maíz, habas, alverjas, productos andinos, y pastos (BCRP, 2015b).

El alza de los precios sería temporal porque a diferencia del último “Niño” extremo, a 2015 se cuenta con mayor tecnología y mayor información por parte del Comité Multisectorial Encargado del Estudio Nacional del Fenómeno “El Niño” (ENFEN). Para el

presente año se ha presupuestado cerca de 0.4% del PBI por concepto de prevención, porcentaje similar al ejecutado por gastos de emergencia y obras de rehabilitación en 1998 (aproximadamente 0.5% del PBI). Adicionalmente se ha flexibilizado la aplicación de las normas orientadas a dinamizar las acciones destinadas a reducir riesgos y prepararse ante “El Niño” (D.U. N° 004-2015, medidas extraordinarias para hacer frente al Fenómeno El Niño) (BCRP, 2015b).

Los productores han ejecutado medidas de prevención mayoritariamente en cultivos de agro exportación, han tomado seguros contra riesgo climático, usando para ello una mayor variedad de semillas resistentes a cambios climáticos así como mejorando el aprovechamiento del agua. Asimismo, existe mayor disposición para aprovechar los efectos favorables de “El Niño”, tales como la humedad del suelo, regeneración de bosques, mayor reserva hídrica, ampliación de la diversidad marina con especies de aguas cálidas como conchas de abanico, langostino, tolo, merlín, perico, y sardina, también se puede aprovechar los mejores precios de exportación por menor oferta de otros países competidores, y la ampliación de ventanas de exportación que dejan otros países productores debido a que “El Niño” es un evento global (BCRP, 2015b).

Para los agroexportadores esta situación les genera nuevas oportunidades y retos puesto que en los últimos 17 años el valor de las exportaciones ha mostrado un crecimiento económico y este año no sería la excepción (707.7%); por cuanto, según el MINAGRI, se prevé que el valor de las agro exportaciones pasaría de US\$5,051 a US\$7,000 millones entre 2014 y 2016, aún en un escenario con presencia del fenómeno “El Niño” moderado/fuerte. Esta evolución favorable de las exportaciones podría mantenerse e incluso potenciarse aún más, a través de la constante búsqueda de productos rentables con alta demanda externa y mediante la generación de un mayor valor agregado, a partir de la constante incorporación de tecnología, ejecución de obras de infraestructura hidráulica, sumada a las ventajas naturales

del país como la diversidad climática, una mano de obra identificada con la agricultura, un buen trabajo del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y la expansión de mercados de destino a través de los TLC y la promoción de la oferta exportable. Estos elementos han favorecido a que el Perú a 2015 sea un líder mundial en diversos productos, tal como se muestra en la Tabla 33 (BCRP, 2015b).

Tabla 33

Productos de Agro exportación

Productos	Posición del mercado mundial 2014 Referencia comercio internacional de empresas	Posición en rendimientos agrícola (Tm/ha) en el mundo y en su ventana de exportación ^a
Quinua	1	1
Espárrago	1	1
Café Orgánico	1	
Espárrago en conserva	2	
Palta	2	1
Uva	5	1
Banano orgánico	5	
Mango	6	5
Mandarina	7	4
Café convencional	7	9 (variedad café arábigo)
Alcachofa	8	5
Aceituna	9	7
Cebolla	10	5
Arándanos	10	11
Cacao	11	7

Nota. Tomado de “Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2015-2017 (Reporte de Inflación),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015b, p. 69. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>

^aVentana de exportación en espárragos: Chile, México, y EE.UU.; en palta: Chile, EE.UU., y México; en Uva: Chile, Sudáfrica, y EE.UU.; en mango: Israel, Brasil, Sudáfrica, y EE.UU.; en Arándanos: Holanda, México, Chile, EE.UU., Bulgaria, Alemania, Nueva Zelanda, Marruecos, Polonia, y Canadá; y en Cebolla: EE.UU., España, Holanda, y Chile.

Las ventajas mencionadas se expresan en el logro de altos rendimientos, y la ganancia de áreas en el desierto y en la selva. El área cosechada de los 10 principales productos de agro exportación se amplió en más del doble entre 1998 y 2013, pasando de 353 a 825 mil

hectáreas, y se han adaptado eficientemente especies no nativas; permitiendo así, mostrar al país como una importante despensa en el ámbito mundial, ocupando los primeros lugares como proveedor de alimentos de manera rentable, con rendimientos agrícolas frecuentemente superiores al promedio mundial. Otros determinantes que refuerzan el potencial agrícola son: (a) la continua diversificación de la canasta exportadora manifiesta en la ampliación del cultivo de arándanos en La Libertad, las cuales pasarán de 200 a 3 mil hectáreas entre 2014 y 2018; (b) la incorporación de 38 mil hectáreas nuevas en la irrigación Olmos con plantaciones comercializables en alrededor de tres años; (c) la renovación de alrededor de 40 mil hectáreas de cafetales en la selva en los próximos años; y (d) el reconocimiento del cacao peruano fino y de *aroma* (BCRP, 2015b).

5.2 Potencial de la Agroindustria

D'Alessio (2014) indicó que para determinar el potencial es necesario analizar los siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional y administrativo y (g) militar.

Con relación al dominio demográfico, se analiza el potencial de desarrollo agrícola con relación al incremento de la población y a sus necesidades alimenticias; es decir, el mercado local también tiene un alto potencial de desarrollo para la agroindustria. Más aún, el mercado de exportación para este Sector sigue siendo uno con infinitas posibilidades de desarrollo.

Cabe indicar que según los censos del Instituto Nacional de Estadística, en la década de los años 40 la población rural era mayor que la población urbana (64.6% y 35.4% respectivamente) pero a lo largo de los años la demografía poblacional fue variando y según el censo de año 2007 la población rural ya había descendido considerablemente con relación a la urbana (24.1% y 75.9% respectivamente), por lo que la producción agropecuaria y

agroindustriales cada vez está más diversificado que satisface los estándares y necesidades del consumidor nacional e internacional.

Con relación al dominio geográfico, analizamos la posición geoestratégica privilegiada del Perú, porque ese encuentra ubicado en la región central y occidental de América del Sur y en el lecho de su naturaleza existe una riqueza incommensurable, cuenta con pisos ecológicos, diversidad de climas, variedad de relieves, flora entre otros que contribuyen al desarrollo social y económico.

Dicha ubicación hace posible que se tengan diversos productos nativos, dándonos ventajas competitivas para potenciar nuestro desarrollo económico y potenciarnos al mundo a través de exportaciones. Cabe indicar que actualmente la producción agrícola viene cambiando por cuanto se está mejorando las técnicas agrícolas pero es necesario que exista Institutos especializados con investigadores calificados que estudien las propiedades de muchos productos nativos para desarrollar aspectos medicinales, industria cosmética, farmacéutica y biocombustible para ser procesados con estándares de calidad.

Dominio económico, para continuar con el desarrollo económico del país, es indispensable pasar de una economía exportadora de materias primas, hacia una exportación de productos agrícolas con mayor valor agregado. Los países con un rápido desarrollo económico están haciendo todos sus esfuerzos para darle valor agregado a sus productos tradicionales, y de esta manera poder mejorar la rentabilidad de sus inversiones y trabajo. Un claro ejemplo es China, que hace esfuerzos para pasar de ser un productor de partes tecnológicas, hacia uno con investigación y desarrollo, que sea necesario y apreciado por sus clientes.

Dominio Tecnológico-científico, debido a que en el Perú, la inversión en investigación y desarrollo ha sido escasa en el tiempo, es este quizá el dominio que más se deba desarrollar y a su vez el de mayor potencial para hacer un crecimiento drástico en el sector. Esfuerzos

como los que realizan el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), el Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FINCYT), y el Ministerio de la Producción (PRODUCE), deberían llevarla investigación, en particular en el sector agroindustria, hacia ese punto de inflexión que se necesita tener a un futuro cercano, orientados hacia mayor inversión en investigación.

Dominio histórico-psicológico-sociológico, el pasado y presente de Perú facilita y obliga a tener uno de los mejores desarrollos en el sector agroindustria. El país ha sido uno de los mayores aportantes de productos agrícolas a la alimentación mundial; sin embargo ha sido escaso lo que los peruanos hayan podido obtener de este aporte. También, quedan aún diversos productos de la selva peruana que están por desarrollarse y conocerse. Es un deber difundir adecuadamente los beneficios de los productos nativos en el Perú, además de los productos que se tengan ventajas comparativas sobre otras realidades. (ej., la mayor cantidad de cosechas al año).

Dominio organizacional-administrativo, si bien existen esfuerzos del gobierno central y de algunas empresas privadas por desarrollar la agroindustria, es aún insuficiente la estructura necesaria para tener un importante desarrollo en ella. Esto quizá también pueda tomarse como una ventaja, puesto que toda acción relacionada con la agroindustria que se realice, será para sumar y podrá estar diseñada de la mejor forma posible.

Dominio Militar, Este dominio carecería de importancia, cada vez más, en un mundo globalizado hacia el que al parecer se encamina.

5.3 Principios Cardinales de Agroindustria

El análisis de los principios cardinales permite identificar adecuadamente las oportunidades y amenazas del sector agroindustrial, acompañado de los objetivos a largo plazo, planteando estrategias alineadas a la visión y misión. Los mismos que se detallan a continuación.

5.3.1 Influencia de terceras partes

El sector agroindustrial está regido por normas técnicas, regulaciones, y certificaciones locales e internacionales, las cuales están alineadas con acuerdos, estándares, y normas internacionales. Por ello, con la finalidad de llegar a mercados más exigentes, las empresas deben acceder a certificaciones que avalen sus procesos, con productos que cumplan con altos estándares de calidad. Estas normas promueven el desarrollo sostenible de las actividades agrarias del país mejorando la competitividad del sector agrario, mediante tecnologías y procesos de producción limpia, medidas de prevención, control, mitigación, recuperación, rehabilitación o compensación de ambientes degradados, así como de las relacionadas a la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la diversidad biológica, incluyendo la agro biodiversidad, en el ámbito de su competencia (Decreto Supremo N°019-2012-AG, 2012).

La norma internacional SA 8000 que ya algunas empresas del rubro agrícola la tienen, promueve las mejores condiciones laborales. Esta certificación fue creada por la Social Accountability International (SAI), en EE.UU., es considerada en el mundo como el principal estándar en responsabilidad social auditable, y asegura la producción ética de bienes y servicios, cumpliendo códigos de conducta basados en normas internacionales de derechos humanos, leyes laborales nacionales, y en las convenciones de la OIT. El cumplimiento de los requisitos puede contribuir a mejorar la productividad, la eficiencia, la calidad, y ayudar a reclutar y conservar a los trabajadores con un buen ambiente laboral (Agencia Peruana de Noticias, 2015).

Otra influencia positiva de terceras partes representa el incremento en la participación de las exportaciones a EE.UU., la Unión Europea, Latinoamérica, entre otros. Los sectores frutícola, hortícola y de productos orgánicos han adquirido un liderazgo mundial en los últimos años diferenciándose en el mercado, con certificados de inocuidad y responsabilidad

social que le otorgan confianza y protegen la imagen nacional. El proceso de integración más grande y ambicioso en el que participa el Perú es el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), el cual brinda acceso a cinco nuevos mercados y profundiza las preferencias arancelarias con Japón y Canadá. Su contenido, su trascendencia, y las oportunidades que este genera, deben ser analizados con detenimiento por las empresas, las autoridades políticas, y especialmente, los candidatos a la presidencia de la República. Debido a la expansión de los TLC, los aranceles están bajando significativamente y esto definitivamente es una ventaja competitiva para el Perú, puesto que facilita el acceso a más mercados con precios competitivos (“TPP: Oportunidad,” 2015).

5.3.2 Lazos pasados y presentes

La agroindustria en el Perú tenido un aumento importante en las actividades de agro procesamiento, distribución, y abastecimiento de insumos agrícolas, teniendo cambios en el sector productivo en cuanto a composición del producto, estructuras sectoriales, y de mercado. La industria ha pasado por una serie de etapas y ha ido evolucionando paralelamente como consecuencia de los diferentes avances tecnológicos suscitados en el ámbito mundial. Este cambio técnico se ha orientado a adoptar la tecnología a las características de la materia prima nacional, preparándose en procedimientos, métodos de estudio, desarrollo e innovación, control de materiales y producción, tecnología, entre otros, con el fin de lograr rendimiento, producción, y altos estándares de calidad requeridos para satisfacer las expectativas de los clientes internos y el mercado internacional. La actividad agroindustrial necesita de un tratamiento especial puesto que al otorgar un valor agregado a los productos agrícolas, beneficia a miles de personas dedicadas a esa actividad económica en todo el país, por ello la importancia de extender los beneficios tributarios de la actividad minera al agro, que sería una importante solución si esa iniciativa prospera (Diouf et al., 2013).

5.3.3 Contrabalance de intereses

El gobierno, por intermedio de entidades del Estado, trabajando en la obtención de acuerdos y alianzas con otros países, para obtener apoyo tanto económico como desarrollo tecnológico. El programa Educación para el Empleo (EPE) con representantes de institutos canadienses, iniciaron trabajos de campo en las regiones de Lambayeque, La Libertad, San Martín, y Moquegua, con el fin de fortalecer los programas formativos técnicos y tecnológicos del Sector Agroindustrial de dichas regiones. Asimismo, el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Illimo, de Lambayeque y el Centro de Formación Profesional de Trujillo, de La Libertad, están recibiendo el apoyo de los expertos del Durham College y del Centennial College (Toronto). El Instituto de Educación Superior Tecnológico Luis E. Valcárcel de Ilo, Moquegua, recibe el respaldo de expertos de las instituciones canadienses Niágara College y Conestoga College. Los institutos tecnológicos Nova Scotia Community College y Niágara College de Canadá brindarán soporte al Centro de Formación Agropecuaria de Moquegua. Estas alianzas tienen por objetivo lograr una eficiente producción agrícola, la conservación de los productos, el proceso de selección, el control de calidad, la transformación, embalaje y su exportación, impulsando el desarrollo socioeconómico de 12,000 jóvenes de las zonas mencionadas y permitirá capacitar técnica y tecnológicamente a aproximadamente 160 líderes claves en la formación técnica del sector agroindustrial, contando con un presupuesto de S/.15 millones financiado por el Gobierno de Canadá. Esta toma de acción beneficia sustancialmente al sector agropecuario y brinda un mayor crecimiento en la demanda local e internacional (“MTPE: Expertos Canadienses,” 2015).

5.3.4 Conservación de los enemigos

En el sector agroindustrial se puede considerar como competidores de Perú (i.e., enemigos), a los países que exportan los mismos productos, como es el caso de Brasil,

México, Chile, entre otros; siendo la competencia buena para pensar en nuevas estrategias de comercialización. Por ello, se tiene que obtener ventaja de los productos peruanos, transformándolos y brindando a los clientes locales e internacionales mayor valor agregado, enfatizando el esfuerzo en la diferenciación e innovación, para poder competir en el mundo globalizado.

5.4 Matriz de Intereses de la Agroindustria

Esta matriz contiene las medidas a tomar o desarrollar para tener éxito en: (a) la ampliación de su oferta de productos exportables, (b) el incremento en el área de terrenos de cultivo, (c) la construcción de infraestructura adecuada, y (d) la promoción de los productos en el exterior (ver Tabla 34).

Los intereses de la organización de acuerdo con su nivel de intensidad se han clasificado en Vital, Importante y Periférico, asimismo los intereses de acuerdo con su interacción o relación se clasifican en Comunes y Opuestos. (D'Alessio, 2014):

Tabla 34

Matriz de Intereses de la Agroindustria

Interés organizacional	Vital	Importante	Periférico
1. Ampliación de oferta de productos exportables.	EE.UU.* UE*	China* Chile** México**	
2. Incremento del área de terrenos de cultivo.		EE.UU.* UE*	Chile** México**
3. Construcción de infraestructura para la agroindustria.	EE.UU.* UE*	Chile* México*	
4. Promoción de productos en el exterior.	EE.UU.* UE*	China*	

Nota. *Intereses comunes; **Intereses opuestos.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

OLP1 Al 2025, el valor de las exportaciones peruanas de productos orgánicos será de US\$ 500 millones. En 2015, fue de US\$195 millones (MINAGRI, 2015).

OLP2 Al 2025, incrementar a 70% la superficie agrícola bajo riego destinada a productos agroindustriales. En 2014, fue de 37%. (MINAGRI, 2015).

OLP3 Al 2025, posicionar 10 productos con potencial industrial entre los cinco primeros del mundo por el valor en USD de sus exportaciones.

OLP4 Al 2025, aumentar la oferta exportadora de productos agroindustriales no tradicionales a los continentes asiático y africano en 20% y 10% respectivamente. En 2014, Asia representa solo el 10% y África el 1% (MINCETUR, 2015b).

OLP5 Al 2025, contar con una certificación de los Estándares BASC y Global Gap en las empresas agroindustriales al 75%.

OLP6 Al 2025, contar con la adopción del estándar del ISO 26000 por parte del 80% de las empresas agroindustriales. A la fecha no se ha registrado la adopción de ese estándar por alguna empresa del sector.

5.6 Conclusiones

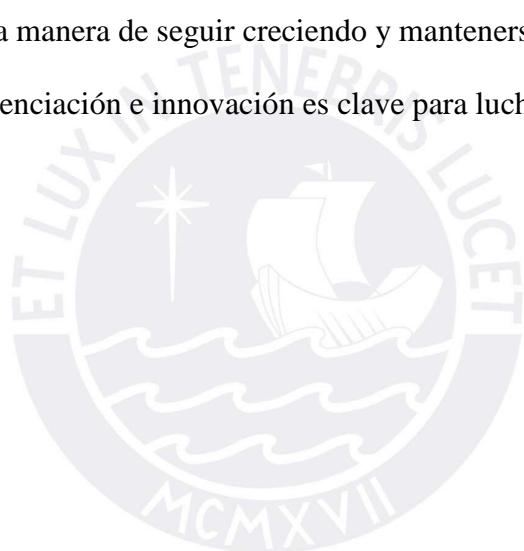
El panorama para la agroindustria se presenta altamente promisorio, no solo por el crecimiento que se ha tenido en la última década sino también por el desarrollo de planes estratégicos elaborados por el gobierno que buscan incrementar la productividad, el acceso a nuevos mercados, y la mejora en la calidad de los productos sustentados en investigación y desarrollo. Es importante que estos planes puedan ser ejecutados a tiempo y no detener el crecimiento del sector.

El desarrollo y bienestar de la población requieren que el crecimiento económico en los próximos años sea alto, constante, y sostenido; por ello se está dando impulso a diversos sectores, entre ellos a la agro exportación y frente a la adversidad de los eventos océano-atmosféricos denominado “El Niño”, el interés de la agroindustria es aprovechar dicho evento, y utilizar la humedad de la tierra para generar más producción y cosecha mejorando los precios de exportación por menor oferta de otros países competidores, ampliando así las

ventanas de exportación que dejan otros países productores debido a que “El Niño” es un evento global.

Es importante que el gobierno continúe apoyando al sector agroindustrial, con TLC, normas, regulaciones, y certificaciones que los mercados local e internacional exigen, puesto que esto impulsa el desarrollo del Sector, brindando mayor competencia, mejorando la eficiencia y eficacia, dándole mayor valor agregado al producto, y elevando el estándar de calidad en todo sentido.

Para el desarrollo de la agroindustria, es prioritario que el Perú continúe evolucionando y siga invirtiendo en tecnología, desarrollo, y continúe en la búsqueda de alianzas estratégicas con países que inviertan en innovación e investigación. Esta será la única manera de seguir creciendo y mantenerse en el mercado internacional; más aún, la diferenciación e innovación es clave para luchar con la competencia.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2014), la matriz FODA es quizá una de las más importantes. Requiere un concienzudo razonamiento para generar estrategias combinatorias en los cuatro cuadrantes de la matriz con miras a que este se convierta en el eje central de desarrollo de la agroindustria. Para elaborar el FODA se utilizó como insumos la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y la matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

La MFODA considera 4 componentes que describen los factores de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la agroindustria: (a) las Fortalezas, representa al componente del análisis interno de la agroindustria e identifica 7 factores diferenciadores respecto a la competencia; (b) las Debilidades, describen los factores desfavorables de la agroindustria con relación a sus competidores, para ello se han identificado 7 debilidades; (c) las Oportunidades, representa al componente de análisis externo de la agroindustria que describe los posibles mercados de negocio disponibles, para lo cual se han identificado siete factores; y (d) Amenazas, describen los factores que pueden poner en peligro a la agroindustria, habiéndose identificado para este efecto 6 factores.

Según D'Alessio (2014), una vez identificado los factores, se desarrolla un juicioso análisis del entorno y de la competencia, para generar estrategias combinadas en las cuatro cuadrantes, las mismas que surgen de explotar, confrontar, buscar, y evitar cuando se combinan los factores críticos de éxito.

En el análisis de emparejamiento del cuadrante fortaleza y oportunidad (FO) se identificó siete estrategias; en el cuadrante de emparejamiento debilidades y oportunidades (DO) se identificó seis estrategias; y en el cuadrante de emparejamiento fortaleza y amenaza (FA) se identificó tres estrategias; y en el cuadrante de emparejamiento debilidades y amenazas (DA) se identificó dos estrategias. Por tanto, las estrategias permiten visualizar panorámicamente la situación real de la agroindustria y sus componentes (ver Tabla 35).

Tabla 35

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas - F		Debilidades - D	
Análisis interno	F1	Variedad de productos, climas y tipos de suelos favorables para el cultivo	D1	Agroindustria con bajo nivel de uso de tecnología e incipientes iniciativas en investigación y desarrollo.	
	F2	Producción durante todo el año, productos no estacionales	D2	Mercados internacionales poco diversificados.	
	F3	Bajo costo de mano de obra	D3	Bajo rendimiento de los cultivos.	
	F4	Proyectos de irrigación crecimiento del área cultivable	D4	Falta de monitoreo por parte de entes reguladores en la cadena productiva y carencia de programas de apoyo a la agricultura.	
	F5	Ubicación geográfica del Perú	D5	Información escasa y de baja calidad.	
	F6	Promoción por parte del Estado y la banca para la inversión en el sector.	D6	Baja infraestructura vial y aeroportuaria.	
	F7	Economía abierta a la inversión a través de tratados bilaterales	D7	Alta informalidad y levado nivel de corrupción	
Análisis externo					
Oportunidades - O		FO (explota)		DO (Busque)	
O1	Reactivación de las economías de potenciales clientes	FO1	Incrementar la oferta de productos agroindustriales de exportación con los niveles alcanzados por el espárrago (F1, F2, F3, O1, O2, O4, O6).	DO1	Formar clústeres agroindustriales interconectados a través de infraestructura terrestre, marítima, fluvial y aérea (D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3, O4, O7).
O2	Tratados de Libre Comercio (TLC)	FO2	Establecer alianzas con agroindustriales transnacionales con el fin de tecnificar y sistematizar los procesos productivos para reducir costos y tiempo. (F3, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O7).	DO2	Implementar asociaciones de apoyo para viabilizar administrativamente los procesos en el sector agroindustrial (D5, D7, O3, O4, O6, O7).
O3	Inversión Privada	FO3	Reducir Tasa arancelarias en la agricultura y agroindustria para ser competitivos. (F6, F7, O1, O2, O3).	DO3	Sembrar productos orgánicos que cumplan con todas las certificaciones y estándares que se demandan (D1, D2, D3, D4, O1, O3, O4, O5)
O4	Acceso a nuevos mercados	FO4	Penetrar en mercados con productos nativos agroindustriales que aún no se exportan (F6, O1, O2, O4, O5).	DO4	Desarrollar usos medicinales a partir de las propiedades nutricionales y farmacéuticas de los productos nativos (D1, D2, D5, O2, O4, O5, O6)
O5	Comercialización de productos nativos y orgánicos	FO5	Desarrollar alianzas con la industria cosmética, farmacéutica y de biocombustibles para que se procesen nuevos productos que requiera el mercado. (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3, O7)	DO5	Migrar del monocultivo al multicultivo en la selva para proteger la biodiversidad (D1, D3, O5, O6)
O6	Diversidad de Climas	FO6	Crear nuevas empresas agroindustriales a partir de asociaciones de productores generando formalización y crecimiento económico. (F2, F3, F4, F7, O5, O6, O7).	DO6	Exportar a África, Rusia y los países de la Ex-Unión Soviética (F6, F7, O1, O2, O4, O5).
O7	Bajo número de empresas agroindustriales	FO7	Desarrollar programas para el consumo de productos nativos y orgánicos fortaleciendo la expansión de cultivos ecológicos. (F1, F6, O4, O5, O7).		
Amenazas - A		FA (Confronte)		DA (Evite)	
A1	Riesgos y/o posibles desastres naturales	FA1	Ampliar la frontera cultivable de los productos agroindustriales (F1, F2, F4, A1, A5, A6).	DA1	Reconvertir las tierras de cultivos ilegales y tradicionales hacia sembríos agroindustriales y orgánicos (D3, D4, D7, A6).
A2	Desaceleración de los mercados emergentes	FA2	Realizar alianzas estratégicas entre agroexportadores, empresas constructoras y de tecnología para proyectos de irrigación, caracterización de suelos y variables climáticas que favorezcan el cultivo de los productos estrella (F1, F4, F5, A1, A5).	DA2	Desarrollar un plan de cultivos agrícolas alternativos para mitigar los efectos por cambio climático y/o desastres naturales (D1, D3, D4, D7, A1, A5, A6).
A3	Inestabilidad política	FA3	Integrar las asociaciones agroindustriales de productos comunes entre los miembros de la Alianza del Pacífico para estandarizar los productos (F5, F6, F7, A2, A4).		
A4	Tipo de cambio (US\$ a S/)				
A5	Falta de agua en las principales zonas agroindustriales				
A6	Uso de tierra cultivable para siembra de coca				

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

Según D'Alessio (2014), La Matriz PEYEA es la posición estratégica y evaluación de la acción que es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. Además establece que la Matriz PEYEA fue adaptada de Dickel (como se citó en D'Alessio, 2014) mediante el cual se desarrolla cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, competitiva, los cuales tienen dos ejes que combinan los factores relativos a la posición estratégica de la industria (fortaleza de la industria- FI y estabilidad del entorno-FE) y los otros dos ejes relativos a la posición estratégica de la organización (fortaleza financiera –FF y ventaja competitiva-VC). Cuyo resultado indica la postura estratégica más apropiada para el sector.

Para elaborar esta matriz, el primer paso fue analizar de acuerdo a la siguiente metodología (ver Tabla 36):

$$\text{Vector Y} = \text{FF} (4.11) + \text{EE} (-2.50) = 1.61$$

$$\text{Vector X} = \text{FI} (3.33) + \text{VC} (-2.22) = 2.11$$

Se aprecia en la Figura 28 que el análisis de la matriz MPEYEA tiene una postura agresiva con poca turbulencia en el entorno, diversificación concéntrica e integración vertical; tomando total ventaja de las oportunidades y gozando de una ventaja competitiva, lo cual se protege con la fortaleza financiera sin embargo existe un factor crítico en la entrada de nuevos competidores.

Cabe indicar que para explotar la posición privilegiada y potenciar las capacidades básicas de la agroindustria se plantea las siguientes estrategias:

1. Construcción de seis centros de acopio de productos agroindustriales interconectados a través de infraestructura terrestre aérea;
2. Incrementar el presupuesto en investigación y desarrollo para desarrollo de nuevos productos y mejorar la calidad de las cátedras nacionales en ingeniería agroindustrial e ingeniería de industrias alimentarias entre otros;

3. Replicar la experiencia de Juan Valdez en Colombia con los agroindustriales peruanos;
4. Brindar facilidades para que aseguradoras de calidad de productos agroindustriales establezcan sus oficinas regionales para Sudamérica;
5. Establecer alianzas estratégicas con empresas de tecnología para el uso de dispositivos que midan las condiciones de las tierras de cultivo;
6. Incrementar el presupuesto de las oficinas comerciales (PROMPERÚ) de promoción y difusión de los productos agroindustriales en los principales mercados EE.UU., Canadá, UE, y China; y
7. Flexibilización arancelaria para los productos tecnológicos que se empleen en la agricultura y agroindustria.

Tabla 36

Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA de la Agroindustria

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1	Potencial de crecimiento	6	1 Participación en el mercado
2	Potencial de Utilización	4	2 Calidad del producto
3	Estabilidad financiera	5	3 Ciclo de vida del producto
4	Conocimiento tecnológico	2	4 Ciclo de reemplazo del producto
5	Utilización de recursos	2	5 Lealtad del consumidor
6	Intensidad de capital	2	6 Utilización de la calidad de los competidores
7	Facilidad de entrada al mercado	4	7 Conocimiento Tecnológico
8	Productividad / utilización de la capacidad	3	8 Integración vertical
9	Poder de negociación de los productores	2	9 Velocidad de introducción de nuevos productos
	Promedio FI	3.33	
			Promedio VC - 6 = -2.22
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
	Cambios tecnológicos	5	1 Retorno de la inversión
	Tasa de inflación	3	2 Apalancamiento
	Variabilidad de la demanda	5	3 Liquidez
	Rango de precio de productos competitivos	4	4 Capital requerido vs. Capital disponible
	Barreras de entrada al mercado	2	5 Flujo de caja
	Rivalidad / presión competitiva	6	6 Facilidad de salida de mercado
	Elasticidad de precios de la demanda	1	7 Riesgo involucrado en el negocio
	Presión de los productos sustitutos	2	8 Rotación de inventarios
		3.5	9 Economías de escala y de experiencia
	Promedio EE - 6 =	-2.50	Promedio FF
			4.11

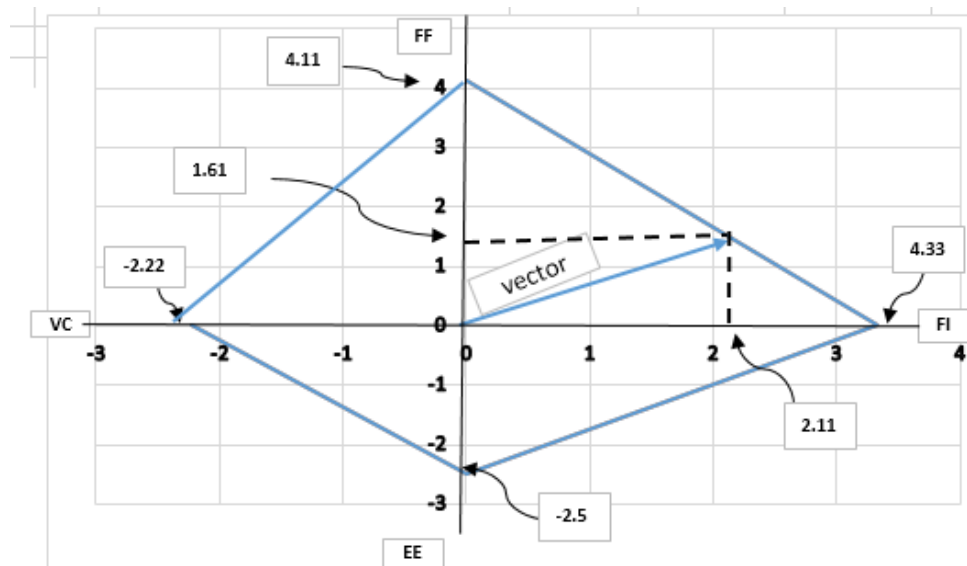


Figura 28. Matriz PEYEA.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston, realiza los esfuerzos en formular estrategias de las empresas multidivisionales; las unidades de negocio estratégicas que constituyen el portafolio del negocio y las divisiones de las organizaciones que puedan competir en industrias diferentes con sus estrategias particulares (D'Alessio, 2014).

Cada cuadrante de la MBCG grafica la posición de participación en el mercado de la agroindustria, lo que permite generar estrategias para el movimiento secuencial de éxito, tales como (ver Figura 29):

- Estrategia para el cuadrante de signo de interrogación:
 1. Desarrollar a partir de los productos nativos, productos con valor agregado solicitados en el mercado internacional.
 2. Ampliar la frontera cultivable para los productos cítricos.
- Estrategia para el cuadrante de los productos estrella:
 1. Consolidar la oferta agroindustrial de la Alianza del Pacífico.
 2. Crear alianzas estratégicas con empresas de tecnología para que desarrollen programas de caracterización de suelos y se aproveche la variedad climática que

favorezcan el cultivo de los productos estrella tales como quinua, espárragos, banano orgánico, uvas, cacao orgánico, café orgánico, palta, mango, arándanos, pimienta, alcachofa, entre otros.

- Estrategia para el cuadrante de las vacas lecheras:
 1. Iniciar un nuevo proceso de reconversión de tierras para que los productos tradicionales empiecen a migrar a una producción orgánica.

Por tanto se pueden aprovechar estas condiciones particulares para participar del mercado de la agroindustria con la competencia.

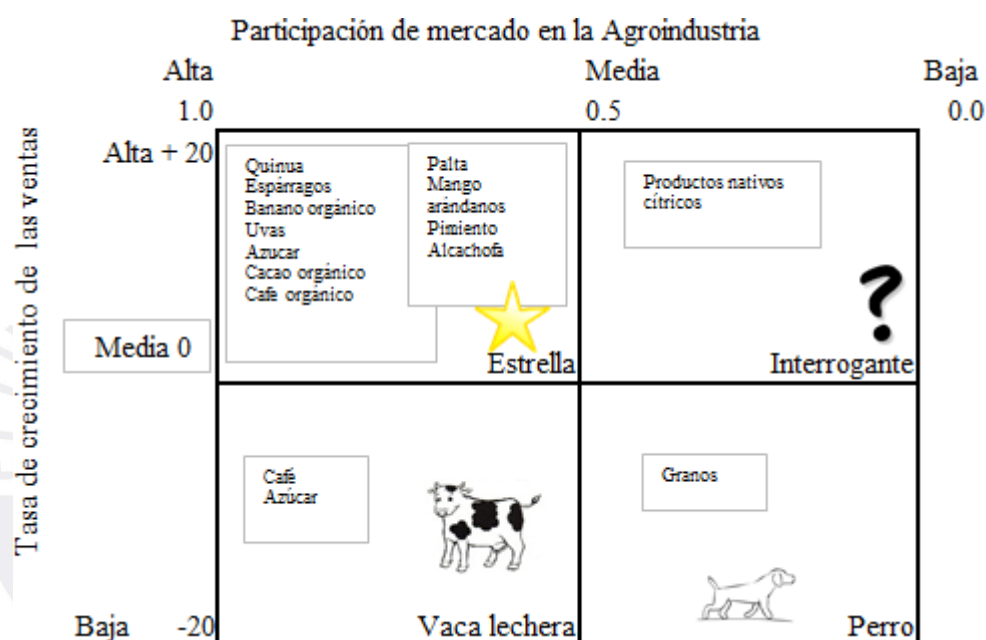


Figura 29. Matriz del Boston Consulting Group (MCG).

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE es una metodología diseñada para tomar decisiones estratégicas particulares, mostrando gráficamente las diferencias que existen entre las decisiones de la organización y las dimensiones que generan un diagnóstico y direccionamiento.

La ponderación obtenida como resultado de la MIE es el siguiente (ver Figura 30):

- El valor ponderado de la MEFI es igual a 2.31 (Eje X); y
- El valor total ponderado de la MEFE es 2.75 (Eje Y)

Por tanto la interacción se encuentra en el cuadrante cinco, la que indica “retener y mantener” por lo que sugiere mantener estrategias tales como las siguientes:

1. Desarrollar a partir de los productos nativos, productos con valor agregado solicitados en el mercado internacional;
2. Ampliar la frontera cultivable para los productos críticos;
3. Consolidar la oferta agroindustrial de la Alianza del Pacífico; y
4. Crear alianzas estratégicas con empresas de tecnología para que desarrollen programas de caracterización de suelos y variables climáticas que favorezcan el cultivo de los productos estrella tales como quinua, espárragos, banano orgánico, uvas, cacao orgánico, café orgánico, palta, mango, arándanos, pimiento, alcachofa, entre otros

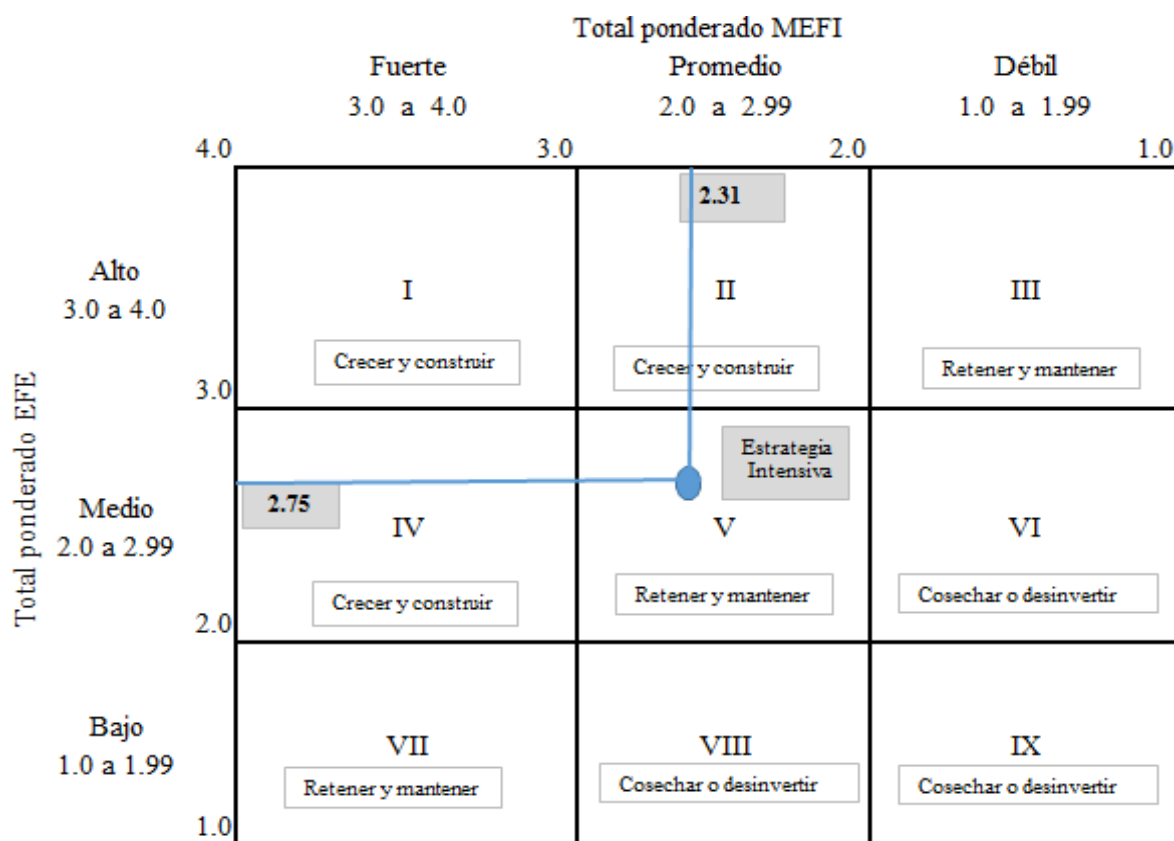


Figura 30. Matriz Interna-Externa del Sector Agroindustria.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La MGE es una representación de la agroindustria mediante el cual evalúa y afina la elección acertada de su estrategia. Evalúa si el tipo de crecimiento de la agroindustria es

rápido o lento y si la posición competitiva de la agroindustria es fuerte o débil; al evaluar estas dos variables se aprecia que la agroindustria se ubica en el cuadrante II denominado “Posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido” (ver Figura 31).

A pesar que la agroindustria estas en crecimiento, la posición competitiva es débil frente a Estados Unidos y la Unión Europea por un tema de calidad y escala de productos. Sin embargo en Perú se está optando por productos agroindustriales de calidad mediante un rápido crecimiento del mercado; sin embargo la falta de competencias distintivas o ventajas competitivas es recomendable utilizar estrategias intensivas como primera opción.

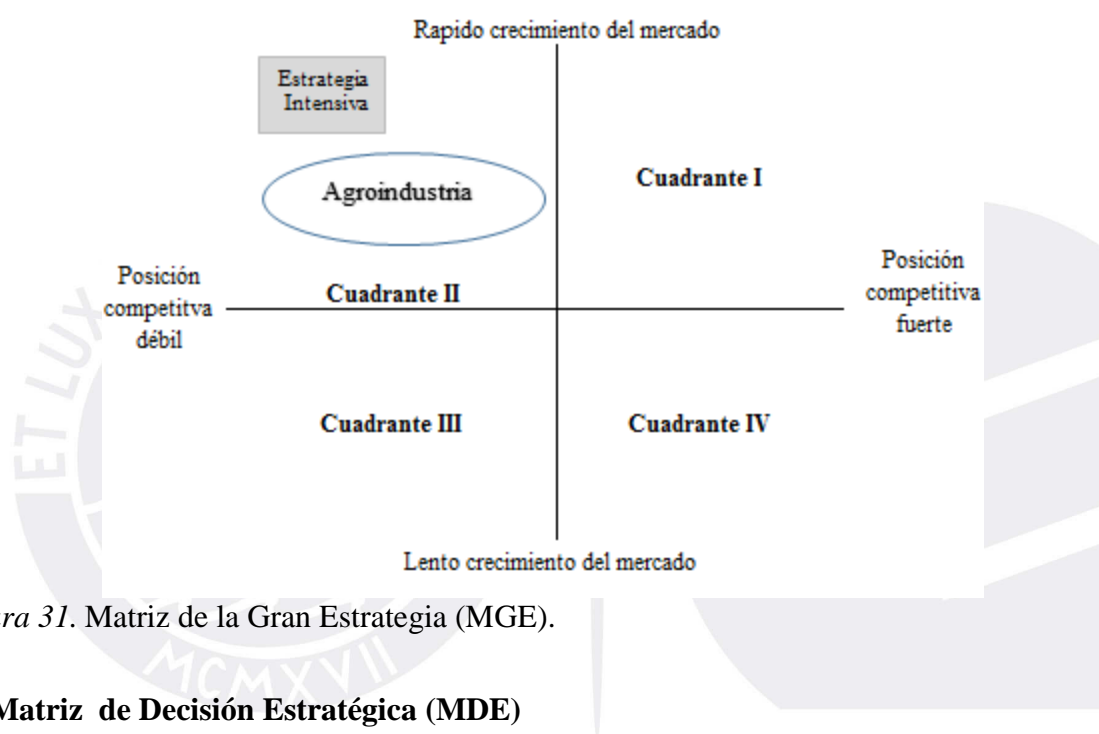


Figura 31. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE agrupa las estrategias generadas en las matrices anteriores (FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE) y del conjunto de estas se identifican el número de veces que cada una de ellas apareció, generando la lista con estrategias retenidas (las que aparecen con una frecuencia mínima de cuatro veces) y estrategias de contingencia (las restantes).

En la Tabla 37 se aprecia las 18 estrategias generadas en la etapa de emparejamiento de las cinco matrices y las estrategias externas alternativas (Estrategia de integración, estrategias intensivas, estrategias de diversificación y estrategias defensivas). A continuación

se detallan únicamente 15 estrategias retenidas con coincidencias que se repiten cuatro o cinco veces:

Estrategia 1: Incrementar la oferta de productos agroindustriales de exportación con los niveles alcanzados por el espárrago.

Estrategia 2: Establecer alianzas con agroindustriales transnacionales con el fin de tecnificar y sistematizar los procesos productivos para reducir costos y tiempo

Estrategia 3: Reducir Tasa arancelarias en la agricultura y agroindustria para ser competitivos.

Estrategia 4: Desarrollar alianzas con la industria cosmética, farmacéutica y de biocombustibles para que se procesen nuevos productos que requiera el mercado.

Estrategia 5: Crear nuevas empresas agroindustriales a partir de asociaciones de productores generando formalización y crecimiento económico.

Estrategia 6: Desarrollar programas para el consumo de productos nativos y orgánicos fortaleciendo la expansión de cultivos ecológicos.

Estrategia 7: Formar clústeres agroindustriales interconectados a través de infraestructura terrestre, marítima, fluvial y aérea.

Estrategia 8: Implementar asociaciones de apoyo para viabilizar administrativamente los procesos en el sector agroindustrial.

Estrategia 9: Sembrar productos orgánicos que cumplan con todas las certificaciones y estándares que se demandan.

Estrategia 10: Desarrollar usos medicinales a partir de las propiedades nutricionales y farmacéuticas de los productos nativos.

Estrategia 11: Exportar a África, Rusia y los países de la Ex-Unión Soviética.

Estrategia 12: Ampliar la frontera cultivable de los productos agroindustriales.

Estrategia 13: Realizar alianzas estratégicas entre agroexportadores, empresas constructoras y de tecnología para proyectos de irrigación, caracterización de suelos y variables climáticas que favorezcan el cultivo de los productos estrella.

Estrategia 14: Reconvertir las tierras de cultivos ilegales y tradicionales hacia sembríos agroindustriales y orgánicos.

Estrategia 15: Desarrollar un plan de cultivos agrícolas alternativos para mitigar los efectos por cambio climático y/o desastres naturales.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio (2014) la matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) es una herramienta útil para evaluar las estrategias seleccionadas en la Matriz de Decisión.

La presente MCPE elige objetivamente entre las posibles estrategias alternativas factibles que fueron desarrollados en base a la identificación de los factores críticos de éxito externos e internos, tal como se muestra en la Tabla 38.

En este análisis se ha considerado como valoración, establecer la retención de estrategias que considera como valor inferior cinco, el cual debe resultar de la evaluación de la interactividad de cada estrategia con relación a las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, de la evaluación el resultado con mayor valoración fue de 6.14 en la que se establece que es necesario realizar alianzas estratégicas entre agroexportadores y empresas constructoras para que con recursos propios se construyan proyectos de irrigación así como crear alianzas estratégicas con empresas de tecnología para que desarrollen programas de caracterización de suelos y variables climáticas que favorezcan el cultivo de los productos estrella.

Tabla 37

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias Externas alternativas													Matrices						
Estrategias de integración			Estrategias intensivas		Estrategias de diversificación			Estrategias defensivas											
Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica	Diversificación conglomerada	Diversificación horizontal	Aventura conjunta	Atrinchamiento/reducción	Desposeimiento/Desinversión	Liquidación							
Nº	Estrategias específicas												FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	
1					X								Incrementar la oferta de productos agroindustriales de exportación con los niveles alcanzados por el espárrago.	X		X	X	X	4
2	X												Establecer alianzas con agroindustriales transnacionales con el fin de tecnificar y sistematizar los procesos productivos para reducir costos y tiempo.	X	X	X	X	X	5
3	X												Reducir Tasa arancelarias en la agricultura y agroindustria para ser competitivos.	X	X	X	X	X	5
4			X										Penetrar en mercados con productos nativos agroindustriales que aún no se exportan.	X		X	X		3
5						X							Desarrollar alianzas con la industria cosmética, farmacéutica y de biocombustibles para que se procesen nuevos productos que requiera el mercado.	X		X	X	X	4
6	X												Crear nuevas empresas agroindustriales a partir de asociaciones de productores generando formalización y crecimiento económico.	X	X	X	X	X	5
7				X									Desarrollar programas para el consumo de productos nativos y orgánicos fortaleciendo la expansión de cultivos ecológicos.	X	X	X	X	X	5
8	X												Formar clústeres agroindustriales interconectados a través de infraestructura terrestre, marítima, fluvial y aérea.	X	X	X	X	X	5
9	X												Implementar asociaciones de apoyo para viabilizar administrativamente los procesos en el sector agroindustrial.	X	X	X	X	X	5
10					X								Sembrar productos orgánicos que cumplan con todas las certificaciones y estándares que se demandan.	X		X	X	X	4
11					X								Desarrollar usos medicinales a partir de las propiedades nutricionales y farmacéuticas de los productos nativos.	X	X	X	X	X	5
12					X								Migrar del monocultivo al multicultivo en la selva para proteger la biodiversidad.		X				1
13				X									Exportar a África, Rusia y los países de la Ex-Unión Soviética.	X	X	X	X	X	5
14			X										Ampliar la frontera cultivable de los productos agroindustriales.	X		X	X	X	4
15	X												Realizar alianzas estratégicas entre agroexportadores, empresas constructoras y de tecnología para proyectos de irrigación, caracterización de suelos y variables climáticas que favorezcan el cultivo de los productos estrella.	X	X	X	X	X	5
16									X				Integrar las asociaciones agroindustriales de productos comunes entre los miembros de la Alianza del Pacífico para estandarizar los productos.	X			X	X	3
17					X								Reconvertir las tierras de cultivos ilegales y tradicionales hacia sembríos agroindustriales y orgánicos.	X		X	X	X	4
18						X							Desarrollar un plan de cultivos agrícolas alternativos para mitigar los efectos por cambio climático y/o desastres naturales.	X		X	X	X	4

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2014), la Matriz Rumelt se usa como primer filtro en la evaluación de las estrategias retenidas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico y para determinar si se cumplen deben estar alineadas con cada uno de los cuatro filtros que a continuación se detalla:

1. Consistencia;
2. Consonancia;
3. Ventaja; y
4. Factibilidad.

Luego de haber realizado los filtros, se aprecia en las 15 estrategias retenidas que cumplen con los cuatro criterios definidos en la Matriz Rumelt, estableciendo su consistencia, su adaptación al entorno interno y externo, no generando sobrecostos adicionales a los ya existentes, manteniendo la ventaja competitiva del Sector, por tanto todas las estrategias retenidas si cumplen con los estándares definidos (ver Tabla 39).

6.9 Matriz de Ética (ME)

Según D'Alessio (2014), esta matriz analiza que no se haya vulnerado los derechos básicos ni los tópicos utilizados en la justicia y el utilitarismo de cada matriz retenida y si alguna de ellas vulnera los algún derecho se debe evitar su aplicación y por ende rechazar su aplicación.

Luego de revisar las estrategias utilizadas de la Matriz de Rumelt (MR) fue compatibilizando con la Matriz de Ética (ME), estableciendo que se cumplen adecuadamente con los criterios éticos de derechos, justicia y utilitarismo porque se está analizando cada derecho personal, laboral y social, así como determinar si el impacto en la distribución, administración y compensación y por último se analiza cómo fueron empleados esos medios estratégicos y cuáles serán los resultados finales (ver Tabla 40).

Tabla 38
Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Estrategias específicas retenidas																																
	Incrementar la oferta de productos agroindustriales de exportación con los niveles alcanzados por el espárrago.		Establecer alianzas con agroindustriales transnacionales con el fin de sofisticar y sistematizar los procesos productivos para reducir costos y tiempo.		Reducir Tasa arancelaria en la agricultura y agroindustria para ser competitivos.		Desarrollar alianzas con la industria cosmética, farmacéutica y de biocombustibles para que se procesen nuevos productos que requiera el mercado		Crear nuevas empresas agroindustriales a partir de asociaciones de productores generando formalización y crecimiento económico		Desarrollar programas para el consumo de productos nativos y orgánicos fortaleciendo la expansión de cultivos ecológicos		Formar clústeres agroindustriales interconectados a través de infraestructura terrestre, marítima, fluvial y aérea		Implementar asociaciones de apoyo para visibilizar administrativamente los procesos en el sector agroindustrial.		Sembrar productos orgánicos que cumplan con todas las certificaciones y estándares que se demandan		Desarrollar usos medicinales a partir de las propiedades nutricionales y farmacéuticas de los productos nativos.		Exportar a África, Rusia y los países de la Ex-Unión Soviética.		Ampliar la frontera cultivable de los productos agroindustriales.		Realizar alianzas estratégicas entre agroempresarios, empresas conectoras y de tecnología para proyectos de irrigación, caracterización de suelos y variables climáticas que favorezcan el cultivo de los productos estrella.		Reconvertir las tierras de cultivos ilegales y tradicionales hacia sentorios agroindustriales y agrícolas.		Desarrollar un plan de cultivos agrícolas alternativos para mitigar los efectos por cambio climático y/o desastres naturales.			
	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	PA	TPA	
Oportunidades																																
O1 Reactivación de las economías de potenciales clientes	0.12	4	0.48	2	0.24	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	
O2 Tratados de Libre Comercio (TLC)	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	
O3 Inversión Privada	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	
O4 Acceso a nuevos mercados	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	
O5 Comercialización de productos nativos y orgánicos	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	
O6 Diversidad de Climas	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
O7 Bajo número de empresas agroindustriales	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
Amenazas																																
A1 Riesgos y/o posibles desastres naturales	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	
A2 Desaceleración de los mercados emergentes	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	
A3 Inestabilidad política	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	
A4 Tipo de cambio (Dólar a S/)	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	
A5 Falta de agua en las principales zonas agroindustriales	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	
A6 Uso de tierra cultivable para siembra de coca	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	
Fortalezas																																
F1 Variedad de productos, clima y tipos de suelos favorables para el cultivo	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	
F2 Producción durante todo el año, productos no estacionales	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	
F3 Bajo costo de mano de obra	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
F4 Proyectos de irrigación crecimiento del área cultivable	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	
F5 Ubicación geográfica del Perú	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	
F6 Promoción por parte del Estado de las ventajas de la variedad de productos y condiciones del sector agroindustrial	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.12	3	0.18	4	0.20	3	0.15	4	0.20	
F7 Economía abierta a la inversión a través de tratados bilaterales	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	
Debilidades																																
D1 Agroindustria con bajo nivel de uso de tecnología e inipientes iniciativas en investigación y desarrollo.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	
D2 Mercados internacionales poco diversificados.	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	
D3 Bajo rendimiento de los cultivos.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	
D4 Bajo control de calidad por parte de entes reguladores en la cadena productiva.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	
D5 Información escasa y de baja calidad.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	
D6 Baja infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	
D7 Alta informalidad y elevado nivel de corrupción	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	
Puntaje de atracción																																
			5.81		6.14		5.74		5.64		5.64		5.15		5.74		5.43		5.64		5.64		5.81		6.12		6.14		6.08		6.08	

Nota: 4: Muy atractivo; 3: Atractivo; 2: Algo atractivo; 1: Sin atractivo.



Tabla 39

Matriz de Rumelt (MR)

N°	Estrategias específicas retenidas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	factibilidad	Se acepta
1	Incrementar la oferta de productos agroindustriales de exportación con los niveles alcanzados por el espárrago.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Establecer alianzas con agroindustriales transnacionales con el fin de tecnificar y sistematizar los procesos productivos para reducir costos y tiempo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Reducir Tasa arancelarias en la agricultura y agroindustria para ser competitivos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Desarrollar alianzas con la industria cosmética, farmacéutica y de biocombustibles para que se procesen nuevos productos que requiera el mercado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Crear nuevas empresas agroindustriales a partir de asociaciones de productores generando formalización y crecimiento económico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Desarrollar programas para el consumo de productos nativos y orgánicos fortaleciendo la expansión de cultivos ecológicos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Formar clústeres agroindustriales interconectados a través de infraestructura terrestre, marítima, fluvial y aérea.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Implementar asociaciones de apoyo para viabilizar administrativamente los procesos en el sector agroindustrial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	Sembrar productos orgánicos que cumplan con todas las certificaciones y estándares que se demandan.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	Desarrollar usos medicinales a partir de las propiedades nutricionales y farmacéuticas de los productos nativos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11	Exportar a África, Rusia y los países de la Ex-Unión Soviética.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12	Ampliar la frontera cultivable de los productos agroindustriales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
13	Realizar alianzas estratégicas entre agroexportadores, empresas constructoras y de tecnología para proyectos de irrigación, caracterización de suelos y variables climáticas que favorezcan el cultivo de los productos estrella.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
14	Reconvertir las tierras de cultivos ilegales y tradicionales hacia sembríos agroindustriales y orgánicos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
15	Desarrollar un plan de cultivos agrícolas alternativos para mitigar los efectos ocasionados por cambio climático y/o desastres naturales.	Sí	Sí	si	Sí	Sí

Tabla 40

Matriz de Ética (ME)

	Estrategias														
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15
Derechos															
Impacto en el derecho a la vida	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	P	N	J	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	n	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho de hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia															
Impacto en la distribución	J	N	J	N	N	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Equidad en la administración	N	N	J	N	N	J	N	N	N	N	N	N	N	J	N
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J
Utilitarismo															
Fines y resultados estratégicos	E	E	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	E	E

Nota. Derecho: Viola (V), Neutral (N), Promueve (P); Justicia: Justo (J), Neutro (N), Injusto (I); y Utilitarismo: Excelente (E), Neutro (N), Perjudicial (P).

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Según D'Alessio (2014) el criterio de retención puede variar de acuerdo a las necesidades de la industria y de la estrategia debido a la importancia que este considere para lograr los objetivos a largo plazo.

Cabe indicar que en la Matriz de Decisión Estratégica se estableció la puntuación del uno a cinco a cada estrategia específica (FODA, PEYEA, BCG, IE, GE) y tomando en cuenta la propuesta dispuesta en la doctrina para retener una estrategia se puede priorizar a partir de tres repeticiones y en el presente caso se tomó en cuenta las estrategias que se repitían a partir de cuatro veces para considerar como estrategias retenidas y las que se repiten tres, dos o una vez se separa como estrategia de contingencia y como se aprecia en la Tabla 41, de acuerdo a la puntuación obtenida se retienen 15 estrategias y se conservan tres estrategias a las que se le denominan de contingencia.

Tabla 41

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	Estrategias de contingencia
1 Incrementar la oferta de productos agroindustriales de exportación con los niveles alcanzados por el espárrago.	1 Penetrar en mercados con productos nativos agroindustriales que aún no se exportan.
2 Establecer alianzas con agroindustriales transnacionales con el fin de tecnificar y sistematizar los procesos productivos para reducir costos y tiempo.	2 Migrar del monocultivo al multicultivo en la selva para proteger la biodiversidad.
3 Reducir Tasa arancelarias en la agricultura y agroindustria para ser competitivos.	3 Integrar las asociaciones agroindustriales de productos comunes entre los miembros de la Alianza del Pacífico para estandarizar los productos.
4 Desarrollar alianzas con la industria cosmética, farmacéutica y de biocombustibles para que se procesen nuevos productos que requiera el mercado.	
5 Crear nuevas empresas agroindustriales a partir de asociaciones de productores generando formalización y crecimiento económico.	
6 Desarrollar programas para el consumo de productos nativos y orgánicos fortaleciendo la expansión de cultivos ecológicos.	
7 Formar clústeres agroindustriales interconectados a través de infraestructura terrestre, marítima, fluvial y aérea.	
8 Implementar asociaciones de apoyo para viabilizar administrativamente los procesos en el sector agroindustrial.	
9 Sembrar productos orgánicos que cumplan con todas las certificaciones y estándares que se demandan.	
10 Desarrollar usos medicinales a partir de las propiedades nutricionales y farmacéuticas de los productos nativos.	
11 Exportar a África, Rusia y los países de la Ex-Unión Soviética.	
12 Ampliar la frontera cultivable de los productos agroindustriales.	
13 Realizar alianzas estratégicas entre agroexportadores, empresas constructoras y de tecnología para proyectos de irrigación, caracterización de suelos y variables climáticas que favorezcan el cultivo de los productos estrella.	
14 Reconvertir las tierras de cultivos ilegales y tradicionales hacia sembríos agroindustriales y orgánicos.	
15 Desarrollar un plan de cultivos agrícolas alternativos para mitigar los efectos por cambio climático y/o desastres naturales.	

6.11 Matriz de Estrategia versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Según D'Alessio (2014), la MEOLP verifica que objetivos de largo plazo se alcanzan con las estrategias finalmente retenidas, a fin de asegurar que ningún OLP esté fuera del alcance de la estrategia. El resultado se aprecia en la Tabla 42.

Para desarrollar la MEOLP a continuación se detallan los objetivos de largo plazo:

OLP1 Al 2025, el valor de las exportaciones peruanas de productos orgánicos será de US\$ 500 millones. En 2015, fue de US\$195 millones.

OLP2 Al 2025, incrementar a 70% la superficie agrícola bajo riego destinada a productos agroindustriales. En 2014, fue de 37%.

OLP3 Al 2025, posicionar 10 productos con potencial industrial entre los cinco primeros del mundo por el valor en USD de sus exportaciones.

OLP4 Al 2025, aumentar la oferta exportadora de productos agroindustriales no tradicionales a los continentes asiático y africano en 20% y 10% respectivamente. En 2014, Asia representa solo el 10% y África el 1%.

OLP5 Al 2025, contar con una certificación de los Estándares BASC y Global Gap en las empresas agroindustriales al 75%.

OLP6 Al 2025, contar con la adopción del estándar del ISO 26000 por parte del 80% de las empresas agroindustriales. A la fecha no se ha registrado la adopción de ese estándar por alguna empresa del sector.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Según D'Alessio (2014), esta matriz evalúa posibles reacciones por parte de los competidores de la agroindustria en el Perú. Por tanto la matriz permite confrontar las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores, sustitutos o entrantes, con la finalidad de mejorar nuestras estrategias y conocer sus posibles reacciones (ver Tabla 43).

Tabla 42

Matriz de Estrategia versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

N°	Estrategias específicas retenidas	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1	Incrementar la oferta de productos agroindustriales de exportación con los niveles alcanzados por el espárrago.	X		X	X	X	
2	Establecer alianzas con agroindustriales transnacionales con el fin de tecnificar y sistematizar los procesos productivos para reducir costos y tiempo.	X		X	X	X	
3	Reducir Tasa arancelarias en la agricultura y agroindustria para ser competitivos.	X		X	X	X	
4	Desarrollar alianzas con la industria cosmética, farmacéutica y de biocombustibles para que se procesen nuevos productos que requiera el mercado.	X		X	X	X	
5	Crear nuevas empresas agroindustriales a partir de asociaciones de productores generando formalización y crecimiento económico.				X	X	X
6	Desarrollar programas para el consumo de productos nativos y orgánicos fortaleciendo la expansión de cultivos ecológicos.	X	X	X		X	X
7	Formar clústeres agroindustriales interconectados a través de infraestructura terrestre, marítima, fluvial y aérea.	X			X	X	X
8	Implementar asociaciones de apoyo para viabilizar administrativamente los procesos en el sector agroindustrial.	X	X	X		X	X
9	Sembrar productos orgánicos que cumplan con todas las certificaciones y estándares que se demandan.	X		X	X	X	
10	Desarrollar usos medicinales a partir de las propiedades nutricionales y farmacéuticas de los productos nativos.			X	X	X	
11	Exportar a África, Rusia y los países de la Ex-Unión Soviética.	X		X	X	X	
12	Ampliar la frontera cultivable de los productos agroindustriales.	X	X		X		X
13	Realizar alianzas estratégicas entre agroexportadores, empresas constructoras y de tecnología para proyectos de irrigación, caracterización de suelos y variables climáticas que favorezcan el cultivo de los productos estrella.	X	X	X		X	
14	Reconvertir las tierras de cultivos ilegales y tradicionales hacia sembríos agroindustriales y orgánicos.		X			X	X
15	Desarrollar un plan de cultivos agrícolas alternativos para mitigar los efectos por cambio climático y/o desastres naturales.		X			X	X
Total		11	6	10	10	14	7

Tabla 43

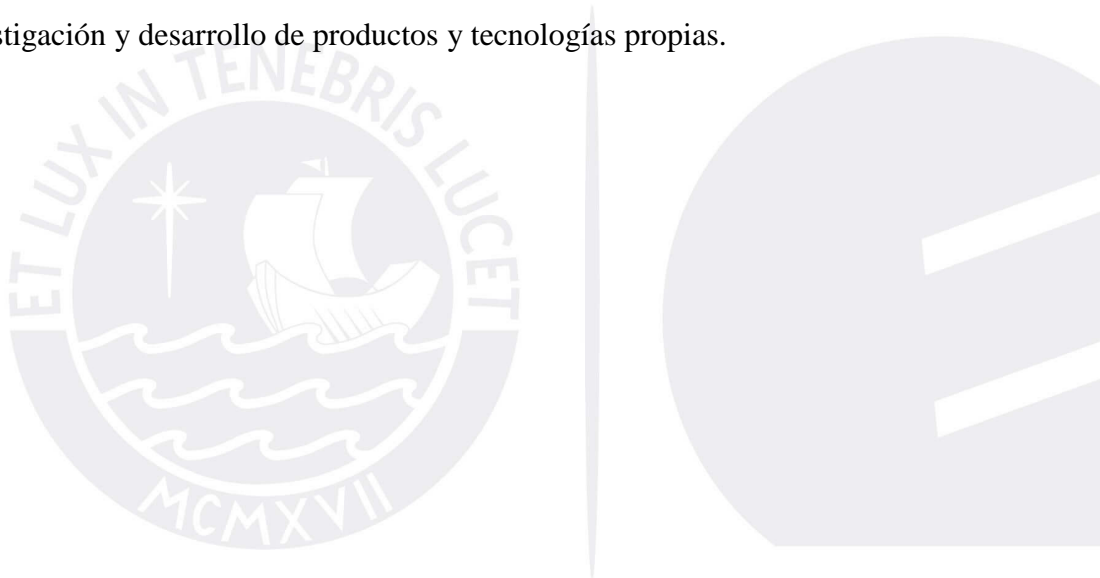
Matriz de Posibilidades de los Competidores

N°	Estrategias específicas retenidas	Posibilidades competitivas	
		Colombia	Chile
1	Incrementar la oferta de productos agroindustriales de exportación con los niveles alcanzados por el espárrago.	Pueden utilizar la misma estrategia	Pueden utilizar la misma estrategia
2	Establecer alianzas con agroindustriales transnacionales con el fin de tecnificar y sistematizar los procesos productivos para reducir costos y tiempo.	Pueden utilizar la misma estrategia	Pueden utilizar la misma estrategia
3	Reducir Tasa arancelarias en la agricultura y agroindustria para ser competitivos.	Pueden utilizar la misma estrategia	Pueden utilizar la misma estrategia
4	Desarrollar alianzas con la industria cosmética, farmacéutica y de biocombustibles para que se procesen nuevos productos que requiera el mercado.	Pueden utilizar la misma estrategia	Pueden utilizar la misma estrategia
5	Crear nuevas empresas agroindustriales a partir de asociaciones de productores generando formalización y crecimiento económico.	Puede replicar con otros productos la experiencia de Juan Valdez	Chile cuenta con incentivos tributarios para el sector agroexportador
6	Desarrollar programas para el consumo de productos nativos y orgánicos fortaleciendo la expansión de cultivos ecológicos.	Indiferente	Indiferente
7	Formar clústeres agroindustriales interconectados a través de infraestructura terrestre, marítima, fluvial y aérea.	El proceso de pacificación del país todavía no concluye	La infraestructura chilena es adecuada sin embargo no cuenta con una geografía diversa que le permita tener variedad de zonas con diferentes productos
8	Implementar asociaciones de apoyo para viabilizar administrativamente los procesos en el sector agroindustrial.	Pueden utilizar la misma estrategia	Pueden utilizar la misma estrategia
9	Sembrar productos orgánicos que cumplan con todas las certificaciones y estándares que se demandan.	Indiferente	Indiferente
10	Desarrollar usos medicinales a partir de las propiedades nutricionales y farmacéuticas de los productos nativos.	Indiferente	Indiferente
11	Exportar a África, Rusia y los países de la Ex-Unión Soviética.	Pueden utilizar la misma estrategia	Pueden utilizar la misma estrategia
12	Ampliar la frontera cultivable de los productos agroindustriales.	No cuenta con la variedad de climas con los que cuenta Perú	No cuenta con territorio para incrementar sus áreas de cultivo
13	Realizar alianzas estratégicas entre agroexportadores, empresas constructoras y de tecnología para proyectos de irrigación, caracterización de suelos y variables climáticas que favorezcan el cultivo de los productos estrella.	No cuenta con la variedad de climas con los que cuenta Perú	No cuenta con territorio para incrementar sus áreas de cultivo
14	Reconvertir las tierras de cultivos ilegales y tradicionales hacia sembríos agroindustriales y orgánicos.	Tiene la misma problemática que Perú se podría trabajar un plan Binacional para combatir los cultivos ilegales	Indiferente
15	Desarrollar un plan de cultivos agrícolas alternativos para mitigar los efectos por cambio climático y/o desastres naturales.	Pueden utilizar la misma estrategia	Pueden utilizar la misma estrategia

6.13 Conclusiones

Del análisis se desprende que para alcanzar los OLP, de la agroindustria en el Perú se requiere utilizar estrategias para mejorar la infraestructura puesta al servicio de las exportaciones y las otras actividades económicas conexas. Se debe mejorar las condiciones de trabajo e intelectuales del capital humano en todos los niveles mejorando las condiciones de vida de los pequeños agricultores y capacitando con expertos a los profesionales que trabajan en la agroindustria.

El estado tiene como tareas promocionar la variedad de sus productos y sus condiciones geográficas y climáticas, impulsar medidas para mejorar la calidad de sus productos e invertir de manera importante en proyectos de infraestructura así como en investigación y desarrollo de productos y tecnologías propias.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos a Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo cumplen un rol importante en el proceso de implementación, el cual asegura el cumplimiento de la misión y visión del sector, estos objetivos deben ser claros, verificables, realizables, y estar alineados a la estrategia que permiten el logro de los objetivos a largo plazo.

Los objetivos a corto plazo cumplen un rol importante en el proceso de implementación, el cual asegura el cumplimiento de la misión y visión del sector, estos objetivos deben ser claros, verificables, realizables, y estar alineados a la estrategia que permiten el logro de los objetivos a largo plazo.

OLP1 Al 2025, el valor de las exportaciones peruanas de productos orgánicos será de US\$ 500 millones. En 2015, fue de US\$195 millones.

OCPI.1. Al 2018 concluir con el Plan de Marketing para los productos agroindustriales, para incrementar la venta de los productos en 25%.

OCPI.2. Al 2019 incrementar el porcentaje de gasto de capital del sector agropecuario destinado a Ciencia y Tecnología en 8%, en el 2015 fue del 6%.

OCPI.3. Incrementar en un 30% las misiones comerciales y participaciones a ferias Internacionales respecto del 2015 para el año 2020, contando con una mayor participación de PROMPERÚ y la Cámara de Comercio de Lima entre otros.

OCPI.4. Al 2021 las agro exportaciones de productos orgánicos estarán por encima de los US\$300 millones.

OCPI.5. Al 2023 duplicar el número de miembros de la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), incluyendo gremios de productores orgánicos. En la actualidad se encuentran inscritos siete miembros y ninguno pertenece a productos orgánicos.

OCPI.6. Al 2025 generar seis clústeres de desarrollo agroindustrial a nivel nacional con infraestructura para el acopio de productos interconectados con las carreteras Panamericana, Marginal de la Sierra y Marginal de la Selva.

OLP2 Al 2025, incrementar a 70% la superficie agrícola bajo riego destinada a productos agroindustriales. En 2014, fue de 37%.

OCP2.1. Concluir en el 2018 de acuerdo al cronograma establecido los proyectos de irrigación Olmos, Chavimochic, Majes – Sihuas, y Alto Piura para incrementar el área de cultivo bajo riego de 37% a 50%.

OCP2.2. Para el 2021 construir el 75% de los proyectos de irrigación a través de asociaciones público-privadas, utilizando la banca de fomento y con mecanismos del tipo obras por impuestos.

OCP2.3. Implementar sistemas de riego tecnificado al 100% en las zonas de cultivos agroindustriales que carecen de esta tecnología, cubriendo al 50% de los cultivos en el año 2020 y finalizando al 100% hasta el año 2025.

OLP3. Al 2025, posicionar 10 productos con potencial industrial entre los cinco primeros del mundo por el valor en USD de sus exportaciones.

OCP3.1. Para el año 2019, lograr que la Asociación de Productores Agrarios del Perú cuente con 15 Ph.D. en Ciencias Agrícolas.

OCP3.2. Al 2020 contar con cinco profesionales especializados en Logística Agroindustrial en Holanda, cinco profesionales en Riego Tecnificado en Israel y cinco profesionales en Infraestructura Agroindustrial en Estados Unidos.

OCP3.3. Al 2021 haber realizado estudio en 10 semillas oriundas del Perú.

OCP 3.4. Al 2023 promocionar en el mercado internacional 25 productos cultivados en el Perú.

OCP3.5. Al 2025 otorgar incentivos para captar el interés de por lo menos 10 profesionales renombrados en diferentes campos de la agroindustria que nos ayuden a incrementar los niveles de calidad y productividad de nuestros cultivos agroindustriales.

OLP4 Al 2025, aumentar la oferta exportadora de productos agroindustriales no tradicionales a los continentes asiático y africano en 20% y 10% respectivamente. En 2014, Asia representa solo el 10% y África el 1%.

OCP4.1. Al 2018 incrementar en 30% las exportaciones de productos agroindustriales realizando dos ferias al año para promocionar nuestros productos.

OCP4.2. Al 2020 promocionar los beneficios de productos con un mercado ganado como la quinua y la maca para el ingreso de cinco nuevos productos oriundos en el mercado Asiático.

OCP4.3. Implementar para el 2021 una oficina OCEX del MINCETUR en uno de los países pertenecientes a la Ex-Unión Soviética y dos oficinas en continente Africano.

OCP4.4. Al 2025 realizar la investigación de 10 productos oriundos de ambos continentes para validar la posibilidad de realizar la siembra y producción en nuestro país.

OLP5 Al 2025, contar con una certificación de los Estándares BASC y Global Gap en las empresas agroindustriales al 75%.

OCP5.1. Al 2020 contar con capacitaciones de sistemas de gestión en control y seguridad, así como la optimización de control y trazabilidad de la cadena logística en las empresas agroindustriales en un 50%.

OCP5.2. Al 2023 mejorar en un 40% los perfiles y actividades de riesgo para elevar la seguridad de los procesos.

OCP5.3. Al 2025 estar incluidos en la base de datos de la Organización Mundial BASC (WBO) y Global Gap para ingresar a nuevos mercados.

OLP6 Al 2025, contar con la adopción del estándar del ISO 26000 por parte del 80% de las empresas agroindustriales. A la fecha no se ha registrado la adopción de ese estándar por alguna empresa del sector.

OCP6.1. Para el 2018 las asociaciones deben documentar y aprovechar los conocimientos tradicionales de los recursos agrícolas, teniendo en cuenta la protección de derechos de propiedad intelectual de los poseedores de este conocimiento, generando competitividad y desarrollo humano.

OCP6.2. Para el 2020 incrementar el número de empresas formales dedicadas a la agroindustria en 50% utilizando las oficinas de asesoramiento agroindustrial. En la actualidad el 90% de empresas en el sector son informales.

OCP6.3. Al 2022 implementar 10 proyectos anuales relacionados con el desarrollo del capital humano.

OCP6.4. Al 2025 captar el 5% de los recursos económicos destinados a la protección del planeta de los principales países industriales para programas de forestación y venta de bonos de carbono.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Según D'Alessio (2014), la apropiada asignación de los recursos permitirá la ejecución de las estrategias seleccionadas. Un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos financieros, físicos, humanos, y tecnológicos, que fortalezcan las diferentes competencias que llevaran a la organización hacia el logro de la visión anhelada. A continuación se explican cada uno de estos recursos para el Sector Agroindustrial.

7.2.1 Recursos financieros

Los recursos económicos son parte esencial para lograr los objetivos de corto y largo plazo, estos contribuyen fuertemente al éxito de la estrategia. Existen diversas fuentes de financiamiento para el sector agroindustrial, las cuales se pueden obtener de las siguientes instituciones financieras:

- **AGROBANCO:** Es la principal entidad financiera que atiende al sector agrícola y agroindustrial principalmente a la micro y pequeña empresa y/o personas naturales.
- **Bancos Comerciales;** Existe una cartera de créditos principalmente para Agro exportadoras de mediano tamaño, los bancos que trabajan con estas empresas son el Banco Financiero, Banco Interbank, Banco Continental, y el Banco GNB.

- Intermediarios Financieros Especializados (IFIES – Cajas Municipales, Cajas Rurales, EDPYMES y Financieras): Estas se enfocan principalmente en los pequeños y micro productores.
- Fondos de Inversión y Financiamiento: Principalmente cuando se desarrollan proyectos de mediano plazo.
- COFIDE: Es un Banco que apoya al sector agrícola y agroindustrial, canalizando los recursos vía financiamientos a riesgo compartido con COFIDE.

Estos recursos financieros se enfocan en el Financiamiento de mediano plazo para los activos fijos, instalación de cultivos, capital de trabajo, etc. y Financiamiento a corto plazo para capital de trabajo, línea de pre y post embarque, etc.

7.2.2 Recursos físicos

Los bienes de capital corresponden a la infraestructura a implementar en la ejecución de la estrategia, es necesario incrementar la producción, productividad, eficiencia, entre otros, estos deben realizarse sobre la base de planes de optimización, cálculos de retorno de inversión y rentabilidad esperada. Es necesario identificar tierras aptas para la actividad a desarrollar, considerando condiciones de suelo apropiadas para el sembrío y/o la actividad agroindustrial.

7.2.3 Recursos humanos

Una adecuada capacitación al recurso humano involucrado traerá como consecuencia el éxito de la implementación de la estrategia. El recurso humano es el principal recurso y uno de los más importante en toda organización, por ello se debe capacitar, entrenar y motivar constantemente al personal para lograr resultados eficientes en cada uno de los procesos internos y externos del sector. Asimismo es prioritario desarrollar planes de desarrollo personal y motivacional, haciéndoles partícipes en los objetivos y metas de la organización, de esta manera se lograra su bienestar laboral y se alcanzara un alto nivel en el sector.

7.2.4 Recursos tecnológicos

La implementación de estos recursos representa la base de éxito de este sector, puesto que genera altas eficiencias en términos de productividad y de información. Es necesario fortalecer la plataforma tecnológica de última generación para elevar los estándares de calidad y de competitividad con el fin de lograr mejores resultados. La introducción de la informática y la biotecnología en el sector agroindustrial está cambiando positivamente la configuración del mundo actual.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Para D'Alessio (2014) las políticas son los límites del accionar gerencial y tienen que estar alineadas con los valores de la organización, debiendo existir una correspondencia bilateral entre ellas (ver Tabla 44).

7.4 Estructura Orgánica de la Agroindustria

Según D'Alessio (2014), la estructura organizacional, debe ayudar a implementar las estrategias utilizando las políticas formuladas.

El sector agroindustrial representa un conjunto de organizaciones que se interrelaciona con diferentes actores ya sea del sector público o privados que le brindan servicios para poder desarrollar sus actividades. En este contexto existe la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú conformada por los principales Gremios Agro-Exportadores del País la cual será tomada como base para establecer la estructura de este sector. La estructura planteada supone una integración entre la organización privada y los representantes del MINAGRI, MINCETUR, MTC, Educación y el MINEDU cada uno con su Organismo autónomos siempre y cuando se involucren con el sector agroindustrial, cada sector debe tener presencia en los comités con al menos un representante para viabilizar las acciones que debe ejecutar el gobierno con el objetivo de cumplir los objetivos trazados (ver Figura 32).

Tabla 44

Políticas de cada Estrategia

Políticas de cada Estrategia		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15
1	Promover programas de educación y capacitación en tecnología usada en el sector, brindar apoyo institucional y técnico en el uso de maquinarias modernas con la finalidad de optimizar su uso e introducir nuevas tecnologías.		X	X	X		X	X	X		X	X	X		X	X
2	Contar con planes anuales de responsabilidad social y ambiental, estimulando las prácticas de conservación de los recursos naturales que alienten la protección apropiada de los sistemas ecológicos.						X			X			X	X		X
3	Fomentar la formación y el mejoramiento de las cooperativas de productores agrícolas, las cooperativas de crédito y otras asociaciones del rubro, con el fin de planificar y ejecutar proyectos rentables.	X	X		X	X	X	X	X	X					X	
4	Fomentar mecanismos de prevención de riesgos por desastres naturales, plagas y adaptación al cambio climático.	X									X			X	X	X
5	Propiciar proyectos de riego destinados a utilizar productiva y eficientemente grandes superficies de suelos áridos/semiáridos o de suelos afectados por sequía.										X			X	X	
6	Incentivar la lucha contra el narcotráfico y la sustitución de cultivos de la coca y amapola.									X				X		X
7	Planificar y promover la promoción del uso racional de la tierra y el agua, transfiriendo tecnologías e innovación.		X								X		X	X	X	X
8	Consolidar asociaciones de productores que participen en toda la cadena de suministro desde la siembra del producto hasta su transformación y exportación.	X	X	X	X	X			X			X				
9	Asegurar una oferta exportable competitiva y sostenible, promoviendo la mejora de la infraestructura, los servicios tecnológicos, procesos, y calidad de los productos.	X	X				X	X	X	X		X	X		X	X
10	Fomentar programas y mecanismos de apoyo financiero al sector agroindustrial a nivel nacional e internacional.				X	X	X		X	X						X
11	Fomentar la implementación de sistemas de certificaciones internaciones en los sectores agroindustriales.	X								X	X	X	X			
12	Promover y supervisar el uso de insumos de calidad en las actividades relativas a la producción, certificación y comercialización de productos.	X	X		X			X		X	X	X	X			
13	Propiciar programas para la preservación de la biodiversidad genética y calidad ambiental.				X		X			X	X		X	X	X	X
14	Conservar y generar mecanismos para incrementar la afluencia de las fuentes de agua y la infraestructura de riego; programar adecuada y coordinadamente la siembra para ampliar la frontera agrícola.										X		X		X	
15	Elevar la competitividad y rentabilidad de los productos agrarios de importancia económica, generando mayor valor agregado en ellas.	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	
16	Proponer incentivos a la inversión privada en Innovación y Tecnología de la Información.		X	X		X		X	X	X	X	X			X	
17	Coordinar con los organismos estatales responsables de los sectores agrarios con el fin de promover la asociatividad de las empresas en cadenas productivas y la formación de clúster para facilitar la industrialización, innovación e impulsar su competitividad.	X	X	X		X		X	X			X				

7.5 Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social

El concepto de responsabilidad social implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable, En términos estratégicos es la labor en favor del equilibrio económico, social y ambiental (D'Alessio, 2014).

El potencial agrícola y la agroindustria peruana al ser una actividad que concentra gran cantidad de mano de obra juega un rol importante en la mejora de la calidad de vida del recurso humano que participa en su proceso productivo, es así que dado el alto nivel de informalidad en el sector agrícola se plantea como objetivo a largo plazo duplicar el ingreso de los agricultores, al mismo tiempo que se busca asociarlos y capacitarlos para que se constituyan en empresas que puedan participar de toda la cadena de valor que la agroindustria aporta teniendo un impacto social muy importante entre sus miembros especialmente los pequeños agricultores.

Un crecimiento socialmente responsable de la agroindustria puede significar el éxito de los productos peruanos los cuales podrían promocionarse a nivel global porque contamos con gran diversidad de productos a nivel nacional por la extensa cantidad de hectáreas destinadas para la agricultura y los climas propicios; cabe indicar que a la fecha contamos con siete productos posicionados y tres de ellos están en el top ten global, por tanto contamos con las herramienta suficientes para ser más competitivos y así mejorar la economía del país, la calidad de vida de sus miembros y propiciar un clima propicio para vivir por la emanación de CO₂ sin contaminación, el incremento de la producción de alimentos y abonos orgánicos así como el uso de tecnología que permita optimizar el uso de los recursos naturales como por ejemplo en eficiencia del uso de agua. Incluir estos aspectos traen consigo menores costos, valor agregado y por ende un precio justo de los productos.

Figura 32. Estructura orgánica de la Agroindustria

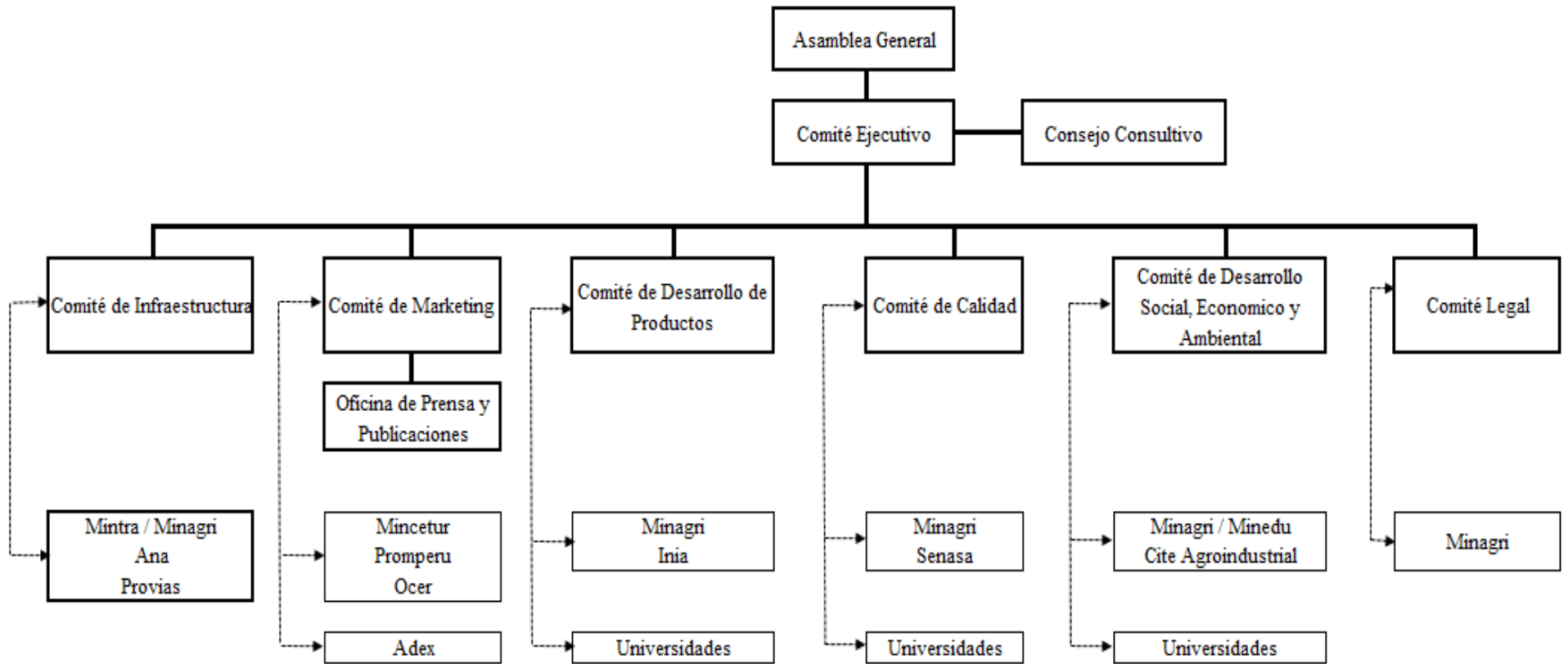


Figura 32. Estructura Orgánica de la Agroindustria

7.6 Gestión del Cambio

La implementación de las estrategias significa no solo un esfuerzo particular desde el sector agroindustrial sino un esfuerzo conjunto con el Estado para poder cumplir con los objetivos de largo plazo planteados.

El país tiene que buscar diversificar sus actividades económicas y dentro de lo posible dejar de depender de la minería para su desarrollo, la agroindustria representa probablemente el segundo pilar productivo del país y tiene la ventaja de que genera empleo, desarrolla la manufactura y es sostenible en el tiempo.

Se busca que los agentes económicos inviertan en infraestructura, en la calidad de los productos, la capacitación de los colaboradores en todos los niveles y en campañas de difusión para conseguir el crecimiento de nuestras agro exportaciones sin embargo es necesaria una estructura que incluya al Estado y a los particulares en un solo ente.

Posicionar a la agroindustria como la actividad socialmente responsable por naturaleza podrá traer grandes beneficios a sus integrantes y por ende al país por eso es muy importante que las principales agremiaciones y empresas del sector así como el Estado estén dispuestos orientar esta actividad económica en ese camino.

7.7 Conclusiones

Se definen objetivos de corto plazo a la suma de propuestas planteadas para dar cumplimiento a los objetivos trazados a largo plazo y para ello se establecen las políticas a seguir para que usando las estrategias se lleguen al objetivo final y así alcanzar la visión planteada.

Se esboza que la agroindustria en esencia constituye una actividad socialmente responsable y que el enfoque en la mejora de la calidad de vida de sus colaboradores, el uso eficiente de recursos naturales, su contribución intrínseca a la mejora del medio ambiente

constituye la ventaja competitiva más grande para promocionarse a nivel global como un mercado atractivo.

Se tiene que realizar un trabajo conjunto entre el sector privado y el estado para que se haga un trabajo en conjunto organizándose en comités donde los miembros sean los representantes de los gremios agroindustriales y también funcionarios de los ministerios gubernamentales para que puedan canalizar y priorizar los recursos del estado con el objetivo de alcanzar los objetivos de largo plazo.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se desarrolla la evaluación del proceso estratégico, para obtener una retroalimentación y aplicar medidas correctivas en caso que fuera necesario.

8.1 Perspectivas de Control

Estas perspectivas evalúan el aprendizaje interno, procesos internos, clientes y aspectos financieros. La etapa de seguimiento y control se realizará bajo el esquema del Tablero de Control Integrado o *Balanced Scorecard*. Esta herramienta permite cerrar el espacio que existe, entre lo que la organización debería hacer y lo que hace.

8.1.1 Perspectiva interna

Con esta perspectiva se busca lograr el desarrollo y crecimiento del recurso humano que forma parte de la organización, ya que es clave para su desarrollo con una visión de largo plazo, asimismo la base de la estrategia se fundamenta en las habilidades y motivación de los miembros de la asociación. En este sentido se ha planteado convenios con universidades e instituciones, realizar alianzas estratégicas con diversos países para la capacitación de profesionales en el campo técnico, comercial, ética, y liderazgo, así como sensibilización de estándares y procedimientos internacionales para la calidad total. Es vital brindar facilidades a los integrantes para fomentar el crecimiento del sector, puesto que de ello depende el éxito o la derrota de la misma.

8.1.2 Perspectiva del proceso interno

Esta perspectiva analiza a la organización y sus procesos, nos permite hacer seguimiento y potenciar las mejoras de los procesos teniendo en cuenta la calidad, costos, tiempo, desarrollo del producto, aplicación de tecnología, certificaciones y posicionamiento del producto. Entre los indicadores contemplados están: Procedimiento de reconversión eficiente de tierras de cultivo orgánico, incentivos para captar profesionales para incrementar la calidad y productividad de los cultivos, proyectos de mejora de calidad de semillas de

productos nativos, incremento de porcentaje de gasto destinado a Ciencia, Tecnología e Innovación. Las mejoras en esta perspectiva, ayudará a obtener eficiencias operacionales, brindando rentabilidad, satisfacción al cliente e incrementando sustancialmente la calidad del producto.

8.1.3 Perspectivas del cliente

Los indicadores del cliente nos ayudará a proyectar, medir y controlar los cambios en la demanda que afecta al sector, incremento del mercado internacional, conocer sus preferencias, incrementar la participación así como nuevos mercados y la satisfacción de los usuarios y sus necesidades, enfocándose en conseguir una fidelización a futuro para la sostenibilidad de la Industria.

8.1.4 Perspectiva financiera

El enfoque financiero en este sector, analiza la rentabilidad y la capacidad de generar productos con valor agregado para obtener un mayor valor económico. Para asegurar inversión nacional e internacional es necesario que el Estado genera confianza en los inversionistas a través de una buena estabilidad económica, donde existan proyectos concretos en infraestructura vial e irrigación, se sigan generando convenios internacionales donde se obtengan altas tasas de retorno y no existan barreras de entrada con el fin de beneficiar a ambas partes.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Es una herramienta de control estratégico, en el cual se muestra de manera esquemática los objetivos de corto plazo, con sus respectivos indicadores, evaluándolas por medición y comparación. Estas perspectivas deben ser evaluadas, controladas, y retroalimentadas en forma constante con la finalidad de tomar las acciones correctivas para lograr los objetivos trazados. Se detalla en la Tabla 45.

Tabla 45

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Perspectiva	Objetivo a corto plazo	Indicador	Unidad de medida	Responsable
Financiera	OCP 1.2 Al 2019 incrementar el porcentaje de gasto de capital del sector agropecuario destinado a Ciencia y Tecnología en 8%, en el 2015 fue del 6%.	Porcentaje del presupuesto del sector agrícola destinado a ciencia y tecnología.	%	Comité de Desarrollo Social, Económico, y Ambiental
Financiera	OCP 1.4 Al 2021 las agro exportaciones de productos orgánicos estarán por encima de los US\$300 millones.	Millones US\$ exportados por año.	Millones US\$	Comité de Marketing
Financiero	OCP 4.1 Al 2018 incrementar en 30% las exportaciones de productos agroindustriales realizando dos ferias al año para promocionar nuestros productos	Nº ferias realizadas.	Unidad	Comité de Marketing
Cliente	OCP 1.3 Incrementar en un 30% las misiones comerciales y participaciones a ferias Internaciones respecto del 2015 para el año 2020, contando con una mayor participación de PROMPERÚ y la Cámara de Comercio de Lima entre otros.	Nº asistencias a ferias internacionales.	Unidad	Comité de Marketing
Cliente	OCP3.4 Al 2023 promocionar en el mercado internacional 25 productos cultivados en el Perú	Productos cultivados en el Perú.	Unidad	Comité de Desarrollo de Productos
Cliente	OCP 4.2 Al 2020 promocionar los beneficios de productos con un mercado ganado como la quinua y la maca para el ingreso de cinco nuevos productos oriundos en el mercado Asiático.	Nº de productos promocionados.	Unidad	Comité de Marketing
Cliente	OCP 4.3 Implementar para el 2021 una oficina OCEX del MINCETUR en uno de los países pertenecientes a la Ex-Unión Soviética y dos oficinas en continente Africano.	Cantidad de oficinas de OCEX implementadas en Asia y África.	Unidad	Comité de Marketing
Cliente	OCP 5.3 Al 2025 estar incluidos en la base de datos de la Organización Mundial BASC (WBO) y Global Gap para ingresar a nuevos mercados.	Nº de empresas incluidas en la base de datos de la BASC y Global Gap.	Unidad	Comité de Desarrollo Social, Económico y Ambiental
Procesos	OCP 1.1 Al 2018 concluir con el Plan de Marketing para los productos agroindustriales, para incrementar la venta de los productos en 25%.	Nº de Planes de Marketing.	Unidad	Comité de Marketing
Proceso	OCP 2.3 Implementar sistemas de riego tecnificado al 100% en las zonas de cultivos agroindustriales que carecen de esta tecnología, cubriendo al 50% de los cultivos en el año 2020 y finalizando al 100% hasta el año 2025.	% de terrenos agroindustriales con riego tecnificado.	%	Comité de Infraestructura
Proceso	OCP 3.1 Para el año 2019, lograr que la Asociación de Productores Agrarios del Perú cuente con 15 Ph.D. en Ciencias Agrícolas.	Nº de PhD trabajando en la asociación de Productores Agrarios del Perú.	Unidad	Comité de Calidad
Proceso	OCP 1.5 Al 2023 duplicar el número de miembros de la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), incluyendo gremios de productores orgánicos. En la actualidad se encuentran inscritos siete miembros y ninguno pertenece a productos orgánicos.	Nº agremiados.	Unidad	Comité de Marketing
Proceso	OCP 1.6 Al 2025 generar seis clústeres de desarrollo agroindustrial a nivel nacional con infraestructura para el acopio de productos interconectados con las carreteras Panamericana, Marginal de la Sierra y Marginal de la Selva.	Clúster estratégicamente ubicados.	Unidad	Comité de infraestructura
Proceso	OCP 2.1 Concluir en el 2018 de acuerdo al cronograma establecido los proyectos de irrigación Olmos, Chavimochic, Majes – Sihuas, y Alto Piura para incrementar el área de cultivo bajo riego de 37% a 50%..	Nº proyectos de irrigación terminados.	Unidad	Comité de Infraestructura
Proceso	OCP 2.2 Para el 2021 construir el 75% de los proyectos de irrigación a través de asociaciones público-privadas, utilizando la banca de fomento y con mecanismos del tipo obras por impuestos.	% de proyectos de irrigación en construcción mediante asociaciones público privadas.	%	Comité de Infraestructura
Proceso	OCP 3.3 Al 2021 haber realizado estudio en 10 semillas oriundas del Perú.	Nº proyectos de CONCYTEC destinados a mejora de semillas.	Unidad	Comité de Desarrollo de Productos
Proceso	OCP 3.5 Al 2025 otorgar incentivos para captar el interés de por lo menos 10 profesionales renombrados en diferentes campos de la agroindustria que ayuden a incrementar los niveles de calidad y productividad de nuestros cultivos agroindustriales	Nº profesionales agroindustriales extranjeros trabajando en el Perú.	Unidad	Comité de Calidad
Proceso	OCP 4.4 Al 2025 realizar la investigación de 10 productos oriundos de ambos continentes para validar la posibilidad de realizar la siembra y producción en nuestro país.	N productos asiáticos y africanos estudiados.	Unidad	Comité de Desarrollo de Productos
Proceso	OCP 5.1 Al 2020 contar con capacitaciones de sistemas de gestión en control y seguridad, así como la optimización de control y trazabilidad de la cadena logística en las empresas agroindustriales en un 50%	Nº de empresas con persona, capacitación en sistemas, gestión en control y seguridad.	Unidad	Comité de Desarrollo social, económico y ambiental
Proceso	OCP 5.2 Al 2023 mejorar en un 40% los perfiles y actividades de riesgo para elevar la seguridad de los procesos.	Nº perfiles y actividades de riesgo identificados.	Unidad	Comité de Desarrollo de Productos
Proceso	OCP 6.2 Para el 2020 incrementar el número de empresas formales dedicadas a la agroindustria en 50% utilizando las oficinas de asesoramiento agroindustrial. En la actualidad el 90% de empresas en el sector son informales.	% de empresas formales dedicadas a la agroindustria	%	Comité de Desarrollo de Productos
Proceso	OCP 6.4 Al 2025 captar el 5% de los recursos económicos destinados a la protección del planeta de los principales países industriales para programas de forestación y venta de bonos de carbono	% de recursos económicos para protección del planeta	%	Comité de Desarrollo social y ambiental
Interno	OCP 3.2 Al 2020 contar con cinco profesionales especializados en Logística Agroindustrial en Holanda, cinco profesionales en Riego Tecnificado en Israel y cinco profesionales en Infraestructura Agroindustrial en Estados Unidos.	Nº profesionales capacitados en el exterior.	Unidad	Comité de Calidad
Interno	OCP 6.1 Para el 2018 las asociaciones deben documentar y aprovechar los conocimientos tradicionales de los recursos agrícolas, teniendo en cuenta la protección de derechos de propiedad intelectual de los poseedores de este conocimiento, generando competitividad y desarrollo humano.	Nº de documentos publicados con conocimientos tradicionales.	Unidad	Comité de Desarrollo Social y de Productos
Interno	OCP 6.3 Al 2022 implementar 10 proyectos anuales relacionados con el desarrollo del capital humano.	Nº de proyectos de desarrollo humano	Unidad	Comité de Desarrollo Social y Económico

8.3 Conclusiones

Para lograr un resultado exitoso en el sector, el factor humano es pieza fundamental. El buen desempeño y sostenibilidad de las organizaciones está basada en la calidad de vida personal y profesional del factor humano, el crecimiento de los empleados, acompañados de la capacitación, iniciativas de mejora, motivación y reconocimiento, brindan beneficios positivos a cualquier sector.

Estos beneficios se ven reflejados en eficiencia, productividad, rentabilidad, innovación, desarrollo e ingresos a nuevos mercados, satisfacción de clientes internos y externos, productos diferenciados y con altos estándares de calidad y economía más estable que genera mayor inversión extranjera.

El control de las estrategias propuestas permite obtener una visión más amplia y completa del sector, ayudando a controlar la gestión en la ejecución de los objetivos a corto plazo, por ello es necesario que se considere el uso permanente y constante de esta herramienta, puesto que en el monitoreo se pueden detectar las alertas de forma oportuna para tomar las acciones correctivas de manera inmediata.

Capítulo IX: Competitividad de la Agroindustrial

Porter (2014) señaló que “. . . las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar, invertir y mejorar” (p. 219).

9.1 Análisis Competitivo del Sector Agroindustrial

En el *Reporte de Competitividad Global 2014-2015* (FEM, 2014) el Perú ocupa la posición 65 de un total de 144 países con un puntaje de 4.24 a nivel mundial. Asimismo ocupa la posición siete de los 10 países más competitivos en América Latina. En este sentido, tomando en cuenta los objetivos a largo plazo planteados estamos considerando que en el año 2025 ocuparemos la posición 45 en el índice de Competitividad mundial y posición dos en el índice de los 10 países de América Latina.

Para este análisis es importante centrarse en las estrategias definidas, los cuales están orientados al crecimiento sostenido e inclusivo, una estructura productiva más eficiente y diversificada a través del desarrollo de la innovación y creatividad, una infraestructura avanzada con Transporte, Tecnología de la información y comunicaciones y Energía y mecanismos de inversión, una economía más competitiva enfocada en el capital humano reformando la educación y la salud.

Para incrementar la productividad de los factores agrícolas es necesario propiciar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, la cual va de la mano con los estándares de vida de la población, puesto que mejora la eficiencia y agrega valor a los bienes y servicios, con el fin de competir en igual condiciones con cualquier empresa a nivel mundial en precio, calidad y servicio.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Agroindustrial

La competitividad agroindustrial en el Perú se destaca por el aprovechamiento de la diversidad natural de ecosistemas, climas, disponibilidad de recursos hídricos, la disponibilidad de la mano de obra, costo de energía iguales o menores a nuestros

competidores, tecnología en cosecha y post cosecha adaptada a nuestras necesidades, hay que considerar que la biodiversidad es una ventaja comparativa que tenemos que convertirla en ventaja competitiva.

La ubicación estratégica del Perú en el hemisferio sur permite colocar productos en contra estación a los mercados europeos y norteamericanos.

El Perú cuenta con 7.6 millones de hectáreas con potencial agrícola, de las cuales todavía quedan por desarrollar cuatro millones de hectáreas.

Existe una creciente demanda de productos orgánicos, esto ha generado un aumento en el número de hectáreas (342 mil) dedicadas a estos cultivos.

En el marco comercial Perú cuenta con 19 TLC con las principales economías más grandes del mundo.

El sector agro exportador es uno de los sectores con mayor potencial de desarrollo y crecimiento en el Perú, las ventajas competitivas agroecológicas posibilitan la producción de una amplia gama de cultivos, los rendimientos por hectárea son superiores que nuestros competidores.

Las exportaciones han tenido un crecimiento importante durante los últimos años, siendo la participación de productos no tradicionales de alta rentabilidad cada vez mayor en relación a los cultivos tradicionales de exportación.

Cabe resaltar que actualmente contamos con deficientes canales de comercialización, escasa capacidad de gestión, poca tecnificación y capacitación, limitaciones en infraestructura logística, bajo nivel educativo, entre otros. Por ello el reto es grande y se tiene que tomar las medidas correspondientes, modernizando la agricultura para atender el mercado mundial con productos de alta rentabilidad y calidad, contando con el soporte constante de las instituciones privadas y estatales.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Agroindustrial

Según Porter (2014), se define clúster como concentraciones de empresas e instituciones interconectadas que se ubican en un espacio geográfico particular, unidas por rasgos comunes entre sí. Se refieren a grupos de negocios que compran y venden entre ellos.

De acuerdo a ello, se ha definido desarrollar cinco clústeres de productos agrícolas, categorizándolo principalmente por región geográfica: Costa Sur (Matarani), Costa Norte (Paita), Costa Centro (Pisco), Sierra Sur (Cuzco), y Selva (Pucallpa).

Estas clústeres han sido separadas por regiones considerando la oferta regional de productos (empresas similares dedicadas a la misma actividad con estructuras semejantes y empresas relacionadas con bienes y servicios similares, proveedores comunes, entre otros). En la Figura 33 se presenta un ejemplo de Clúster Regional.



Figura 33. Clúster agroindustrial.

Adaptado de “Impacto de una Estrategia Regional Basada en Clústeres de Largo Plazo en Catalunya,” por A. Pezzi, 2009. Recuperado de <http://www.prosap.gob.ar/webDocs/Comp/Presentaci%C3%B3n%20Lic.%20Alberto%20Pezzi.pdf>

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de la Agroindustria

Tomando en cuenta la creación de clústeres en el punto anterior, se consideran los siguientes aspectos estratégicos en la formación de clúster:

- Incremento de productividad, al haber grupos de negocios relacionados y considerando mayor demanda, se genera competencia y se incentiva la eficiencia y productividad.
- Acceso a más volúmenes de negocio. Pertenecer al clúster y ubicarse en un mismo lugar geográfico genera ventajas por la mayor afluencia de agentes relaciones con el sector.
- Genera incremento de rentabilidad por la asociatividad, mayor y mejor acceso al transporte, capacitación, créditos, insumos.
- Mejorar el acceso al capital financiero, contando con oficinas para la captación y asesoría financiera de acuerdo a las necesidades de los pequeños y medianos productores, en cada una de las regiones.
- Mayor acceso a diferentes mercados nacionales e internacionales, teniendo una amplia oferta de productos como consecuencia de la concentración.
- Desarrollo profesional y personal (Factor humano), capacitando al personal con conocimientos técnicos de cultivo y con normas internacionales, desarrollando alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación, con el fin de obtener productos de alta calidad y mejorar la calidad de vida del agricultor.

9.5 Conclusiones

Si bien es cierto, el Perú es un país potencialmente privilegiado por su gran variedad de microclimas, por su ubicación geográfica el cual le permite el desarrollo de actividades agrícolas de forma intensiva todo el año y en muchos casos dos veces al año, cuenta con un ambiente atractivo para invertir, puesto que cuenta con 19 TLC con las principales economías del mundo, tiene más ventajas comparativas, las cuales se tienen que convertir en ventajas competitivas.

Por ello es necesario que el Estado y el sector privado ejecuten las estrategias y objetivos de largo plazo planteados, los cuales son alcanzables al 2025.

La concentración geográfica de los 6 clústeres categorizados en regiones incentivará la rivalidad entre los mismos y esto traerá consecuencias positivas puesto que generará mayor competitividad en el mercado local e internacional.

Es evidente que la formación de los clústeres, genera muchos beneficios para las empresas, puesto que estimula la capacidad de innovación, genera mayor productividad y rentabilidad, así como la constitución de nuevas compañías que se dediquen a este negocio.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo presentaremos el Plan Estratégico Integral del Sector Agroindustria. De la misma manera nuestras conclusiones y recomendaciones finales, y por último nuestra visión de futuro de la Agroindustria en el Perú.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral es vital para el control del proceso estratégico y las revisiones necesarias de este. Tener una visión integral del plan es fundamental (D'Alessio, 2014). Esto nos permitirá alcanzar la visión que tiene el presente plan estratégico para el Sector Agroindustria hacia el año 2025 (ver Tabla 46).

10.2 Conclusiones Finales

1. Para desarrollar el presente Plan estratégico se ha fijado la visión del sector agroindustrial al 2025, estableciendo como misión la industrialización para obtener un sistema integrado de transformación que reúna a la producción, el procesamiento, la comercialización, la gestión financiera, para lograr la conservación y sostenibilidad desde un punto de responsabilidad social y alta calidad de los productos. Para ello nos hemos concentrado concentrándonos en cuatro valores y seis códigos de ética que deben estar alineadas con las de 15 estrategias retenidas que permitirán una ventaja competitiva a nivel global, basada en seis objetivos de largo plazo, dando como resultado 24 objetivos a corto plazo, los cuales son medidos y controlados en el tablero de control.
2. La agroindustria peruana tiene un gran potencial debido a la variedad de productos como consecuencia del clima y geografía del país, sin embargo nuestra canasta de productos agroindustriales se reduce a un limitado número de productos, teniendo solo siete cultivos con alto rendimiento.

3. La agroindustria es una actividad cuya esencia la hace socialmente responsable ya que es fuente generadora de empleo, brinda bienestar a la población mediante sus productos y es sostenible en el tiempo.
4. Es posible triplicar el valor actual de las exportaciones de productos agroindustriales si se invierte en la industrialización del agro, el desarrollo de tecnologías, participación de profesionales bien capacitados para el mejoramiento de cultivos, el desarrollo de nuevos productos y el incremento en los niveles de control de calidad de los productos agrícolas.
5. La biodiversidad y geografía peruana se debe aprovechar para establecer una marca para los productos agroindustriales peruanos como de alta calidad, nutritivo, natural, exótico y que al consumirlos se contribuye con el medio ambiente y el desarrollo de los productores
6. Se tiene un excelente nicho en los productos orgánicos los cuales deberían ser aprovechados ya que contamos con una distribución de las tierras de cultivo en pequeñas parcelas.
7. El estado debe contribuir a la formalización de las empresas dedicadas a la agroindustria y agricultura a través de las asociaciones de pequeños productores.
8. El entorno macroeconómico del país y la promoción por parte del estado permite la instalación de nuevas empresas de tal modo que puedan transferir tecnología a los agricultores de la cadena primaria
9. Se tiene que buscar la asociación de las empresas agroindustriales y el ministerio de agricultura de modo que el estado pueda conocer la problemática del agro peruano y priorizar los proyectos de infraestructura y riego que otorguen un mayor impacto en nuestra balanza comercial.
10. Del análisis realizado de los factores, externos e internos y las diversas matrices desarrolladas, encontramos que la agroindustria necesita en su mayoría estrategias

intensivas, como desarrollar mercados, penetrar en los mercados existentes y desarrollar nuevos productos para ampliar la oferta exportable.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Este plan estratégico está dirigido a los empresarios agroindustriales y a las asociaciones de productores agrícolas con el objetivo de proporcionar estrategias, objetivos de corto y largo plazo y un tablero de control mediante el cual se incremente la calidad y número de productos agroindustriales para poder competir en el mercado global.
2. Implementar el plan estratégico para contribuir con el desarrollo del sector agroindustrial privado el cual debe preparar planes estratégicos para sus productos y buscar el involucramiento del Estado de modo que se incremente la competitividad del sector agroindustrial a través de proyectos de infraestructura, organismos públicos y privados de control de calidad, formación de profesionales competentes y beneficios tributarios, entre otros.
3. Se debe implementar los clústeres agroindustriales descentralizados propuestos, que incluyan una oficina de simplificación de trámites para que se estimula la capacidad de innovación, se genere productividad y rentabilidad, y se fomente la formación y formalización de nuevas compañías en el rubro.
4. Las empresas del sector deben enfocarse en incrementar la oferta de productos migrando de los frescos hacia productos procesados los cuales deben contar con las principales certificaciones internacionales y poder competir con productos de alta gama de los países industrializados.
5. Se debe realizar un esfuerzo para formalizar a las asociaciones de productores y brindarles asesoría empresarial y técnica de modo que se incremente el número de

empresas que integren la producción, acopio, transformación y exportación de productos agroindustriales.

6. Se debe capitalizar las ventajas que presenta el país referente a su biodiversidad para captar inversiones en sembríos que favorezcan la conservación del medio ambiente y a una agricultura responsable que incremente la calidad de vida de los actores en toda la cadena de producción.
7. Se debe invertir en investigación y desarrollo y realizar alianzas con empresas que cuenten con el conocimiento necesario para impulsar el sector agroindustrial en el Perú.

10.4 Futuro de la Agroindustria

Por lo que hemos podido apreciar el futuro de la agroindustria está en nuestras manos, de las decisiones que tomemos en estos tiempos, dependerá el éxito que se tenga a mediano y largo plazo.

Contamos con varias ventajas competitivas que hacen que a futuro no solo tengamos un producto agroindustrial de bandera, sino podrían ser varios. Todo dependerá del trabajo que se haga desde el gobierno y desde cada uno de los subsectores de los mencionados productos. Este plan estratégico pretende crear las condiciones necesarias para permitir el desarrollo de más de un producto agroindustrial, ya que el país cuenta con las condiciones necesarias.

Las acciones recomendadas en este plan estratégico deben ser consideradas en la mayor brevedad de tiempo, debido a que la dinámica en la agroindustria en particular podría variar en las próximas décadas.

Debemos aprovechar ciertas sinergias que se podrían dar con otras industrias. En la actualidad la comida peruana está teniendo un gran auge y comienza a ser conocida a nivel mundial, la agroindustria puede aprovechar esta coyuntura para acompañar el desarrollo de esta otra industria.

Las empresas y gobiernos se ven involucrados en la responsabilidad social hacia el medio ambiente, ya sea por voluntad propia o por ciertas normas a las que tienen que alinearse. La agroindustria debería promover estos valores como propios, con lo cual las posibilidades de darse a conocer y desarrollarse se incrementarían a futuro.



Tabla 46

Plan Estratégico Integral (PEI)

Visión							Principios Ciudadanos		Valores	
Al 2025, ser reconocidos en el mercado internacional por la alta calidad, innovación, variedad y precio del producto, generando beneficios sociales y ambientales, proyectando triplicar el valor FOB de las exportaciones agroindustriales a US\$15,000 millones con relación a los US\$5,051 millones del 2014.							1. Influencia de terceros partes		Compromiso moral y ético	
Intereses Organizacionales							2. Lazos pasados y presentes		1. Asimilación de principios de la industria y el mercado (i.e., salud, variedad, integridad, y	
1 Ampliación de oferta de productos exportables							3. Contabilidad de los intereses		2. Enfocados en el Cliente	
2 Incremento del área de términos de cultivo							4. Conservación de los ecosistemas		Ofrecer de manera oportuna los mejores productos de la biodiversidad peruana, en las mejores condiciones de salubridad y bioseguridad.	
3 Construcción de infraestructura para la agroindustria										
Promoción de productos en el exterior										
4										
Al 2025, el valor de las exportaciones peruanas de productos orgánicos será de US\$500 millones. En 2015, fue de US\$195 millones							Al 2025, aumentar la oferta exportadora de productos agroindustriales no tradicionales a los continentes asiático y africano en 20% y 10% respectivamente. En 2014, 75% Asia representó solo el 10% y África el 1%			
Al 2025, incrementar a 70% la superficie agrícola bajo riego destinada a productos agroindustriales. En 2014, fue de 37%							Al 2025, contar con una certificación de los Estándares BASC y Global Gap en las empresas agroindustriales al valor en USD de sus exportaciones			
Al 2025, posicionar 10 productos con potencial industrial entre los cinco primeros del mundo por el valor en USD de sus exportaciones										
Estrategias							Políticas			
1 Incrementar la oferta de productos agroindustriales de exportación con los niveles alcanzados por el espárrago.							P3, P4, P8, P9, P11, P12, P15, P17		3	
2 Establecer alianzas con agroindustriales transnacionales con el fin de tecnificar y sistematizar los procesos productivos para reducir costos y tiempo.							P1, P3, P7, P8, P9, P15, P16, P17		Preocupación por el medioambiente	
3 Reducir Tasa arancelaria en la agricultura y agroindustria para ser competitivos.							P1, P8, P10, P15, P16, P17		Trabajo coordinado con los agricultores en los campos de cultivo para lograr los estándares que demanda el mercado mundial y en cada uno de los procesos pos cosecha hasta que el productor llegue al consumidor final	
4 Desarrollar alianzas con la industria cosmética, farmacéutica y de biocomestibles para que se procesen nuevos productos que requiera el mercado.							P1, P3, P8, P10, P12, P13, P15			
5 Crear nuevas empresas agroindustriales a partir de asociaciones de productores generando formalización y crecimiento económico.							P1, P3, P8, P10, P16, P17			
6 Desarrollar programas para el consumo de productos nativos y orgánicos fortaleciendo la expansión de cultivos ecológicos.							P1, P2, P3, P9, P13, P15			
7 Formar clústeres agroindustriales interconectados a través de infraestructura terrestre, marítima, fluvial y aérea.							P1, P3, P8, P12, P15, P16, P17			
8 Implementar asociaciones de apoyo para viabilizar administrativamente los procesos en el sector agroindustrial.							P1, P3, P8, P9, P10, P15, P16, P17			
9 Sembrar productos orgánicos que cumplan con todas las certificaciones y estándares que se demandan.							P2, P3, P6, P9, P10, P13, P15, P16			
10 Desarrollar usos medicinales a partir de las propiedades nutricionales y farmacológicas de los productos nativos.							P1, P4, P5, P7, P11, P12, P13, P14, P16			
11 Exportar a África, Rusia y los países de la Ex-Unión Soviética.							P1, P8, P9, P11, P12, P16, P17			
12 Ampliar la frontera cultivable de los productos agroindustriales.							P1, P2, P7, P9, P11, P12, P13, P14, P15			
13 Realizar alianzas estratégicas entre agroexportadores, empresas constructoras y de tecnología para proyectos de irrigación, caracterización de suelos y variables climáticas que favorezcan el cultivo de los productos estrella.							P2, P4, P5, P6, P7, P13, P15			
14 Recuperar las tierras de cultivos agrícolas y tradicionales hacia sembríos agroindustriales y orgánicos.							P1, P3, P4, P5, P7, P9, P13, P14, P15, P16			
15 Desarrollar un plan de cultivos agrícolas alternativos para mitigar los efectos por cambio climático y/o desastres naturales.							P1, P2, P4, P6, P7, P9, P10, P13			
Tabla de Control							Tabla de Control		Tabla de Control	
1 Perspectiva financiera							1. Perspectiva financiera		1. Respetar la legislación nacional y los acuerdos internacionales, que el Perú haya firmado, anteposando la legislación peruana ante cualquier otro interés personal, empresarial, o social. Reconocer al Poder Judicial o al sistema de arbitraje como instancias válidas frente a cualquier conflicto o divergencia	
2 Perspectiva del cliente							2. Perspectiva del cliente		2. Respetar la libertad de pensamiento, culto, y costumbres de las personas y grupos en general	
3 Perspectiva interna							3. Perspectiva interna		3. Usar los recursos eficientemente para lograr el desarrollo sostenible de la industria	
4 Perspectiva de la organización							4. Perspectiva de la organización		4. Precipitar la formalidad, la generación de empleo, y ser solidarios con la comunidad; fomentando el mejoramiento de los sistemas de educación y salud de la población	
OCP1.1							OCP1.1		5. Velar por la seguridad de los consumidores, trabajadores, y proveedores	
Al 2018 concluir con el Plan de Madurez para los productos agroindustriales, para incrementar la venta de los productos en 20%							Concluir en el 2018 de acuerdo al cronograma establecido los proyectos de irrigación Olmos, Chiriquichí, Maje - Sillaco, y Aho Para para incrementar el área de cultivo bajo riego de 37% a 50%		6. Generar un clima de competencia leal entre las empresas de la industria	
OCP1.2							OCP1.2			
Al 2019 incrementar el porcentaje de gasto de capital del sector agropecuario destinado a Ciencia y Tecnología en 8%, en el 2015 fue del 6%							Para el 2021 contar el 75% de los proyectos de irrigación a través de asociaciones público-privadas, utilizando la banca de fomento y con mecanismos del tipo obrepa por impuestos			
OCP1.3							OCP1.3			
Incrementar en un 30% las misiones comerciales y participaciones a ferias Internacionales respecto del 2015 para el de cultivos agroindustriales que año 2020, contando con una mayor participación de PROMPERU y la Cámara de Comercio de Lima entre otros							Implementar sistemas de riego tecnificado al 100% en las zonas de cultivos agroindustriales que carecen de esta tecnología, cubriendo al 50% de los cultivos en el año 2020 y finalizando al 100% hasta el año 2025			
OCP1.4							OCP1.4			
Al 2021 las agro exportaciones de productos orgánicos estarán por encima de los US\$300 millones							Al 2025 promocionar en el mercado internacional 15 productos cultivados en el Perú			
OCP1.5							OCP1.5			
Al 2023 duplicar el número de miembros de la Asociación de Generos Productores Agrarios del Perú (AGAP), incluyendo premios a productores orgánicos. En la actualidad se encuentran inscritos siete miembros y ninguno pertenece a productos orgánicos							Al 2025 otorgar incentivos para captar el interés de por lo menos 10 profesionales renombrados en diferentes campos de la agroindustria que nos ayuden a incrementar los niveles de calidad y productividad de nuestros cultivos agroindustriales			
OCP1.6							OCP1.6			
Al 2025 generar seis clústeres de desarrollo agroindustrial a nivel nacional con infraestructura para el acopio de productos interconectados con las carreteras Panamericana, Marginal de la Sierra y Marginal de la Selva							Al 2025 realizar la investigación de 10 productos orindos de ambos continentes para validar la posibilidad de realizar la siembra y producción en nuestro país			

Misión: Ofrecer al mercado global variedad de productos con valor agregado, diferenciados e innovadores provenientes del agro cumpliendo altos estándares de calidad, fomentando una industria socialmente responsable y de alto valor para todos sus colaboradores generando sostenibilidad, competitividad sin dañar el medio ambiente. Proyectar el uso de nuevas tecnologías para el mejoramiento de los cultivos y productos (finales así como para el desarrollo tecnológico e industrial al país incrementando la calidad de nuestros productos de manera que sean reconocidos en el mundo por su valor nutritivo, inestabilidad y buen sabor.

RECURSOS
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
PLANES OPERACIONALES

Referencias

- ADEX: Más de 300 empresas peruanas han dejado de exportar. (2015, 4 de junio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/adex-mas-300-empresas-peruanas-han-dejado-exportar-noticia-1816327>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [PROINVERSIÓN]. (2015a). *¿Por qué invertir en el Perú?* Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_marzo2015.pdf
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [PROINVERSIÓN]. (2015b). *Estadísticas de inversión extranjera*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>
- Agencia Peruana de Noticias. (2015, 7 de setiembre). Conozca la certificación que promueve mejores condiciones laborales en el Perú. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/conozca-la-certificacion-que-promueve-mejores-condiciones-laborales-en-el>
- Agroexportaciones atenuó caída de envíos no tradicionales a la UE. (2015, 11 de agosto). *Agraria.pe*. Recuperado de <http://www.agraria.pe/noticias/agroexportaciones-atenuo-caida-de-envios-8907>
- Agroindustria para el desarrollo. (s.f.). *Semanario COMEXPERU*. Recuperado de <https://semanariocomexperu.wordpress.com/agroindustria-para-el-desarrollo/>
- Apoyo & Asociados Internacionales [AAI]. (2015). *Banco Agropecuario: AGROBANCO* (Informe anual). Recuperado de http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdf_cpc/agrobanco_ca_dic2014.pdf

- Arellano, R. (2010). *Al medio hay sitio: El crecimiento social según los estilos de vida*.
Lima, Perú: Planeta.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Memoria anual 2014*. Recuperado de
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015b, setiembre). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017* (Reporte de inflación). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>
- BCP: Economía peruana se aceleraría gradualmente en los próximos trimestres. (2015, 25 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcp-economia-peruana-se-aceleraria-gradualmente-proximos-trimestres-2127261>
- CADE Ejecutivos 2013: Apostando por una agricultura peruana moderna. (2013, 27 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/cade-ejecutivos-2013-apostando-agricultura-peruana-moderna-2082152>
- Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2015). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2015/2016*. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru/
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2011). *El sector agro y agroindustria: Oportunidades comerciales y tendencias de mercado en el sector agro*. Recuperado de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=5A706E37-B1EB-4A45-B33D-94518296DAA5.PDF>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2013). *Desarrollo del comercio exterior agroexportador (Informe anual)*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo%20Sector%20Agroindustrial%202013.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2014).

Desarrollo agroexportador del Perú (Informe anual). Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo-Agroexportador-2014.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2015). *Objetivos de*

desarrollo del milenio: Perfiles de países. Recuperado de

http://interwp.cepal.org/perfil_ODM/perfil_Pais.asp?Pais=PER&Id_idioma=1

Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2006).

Plan nacional estratégico de ciencia, tecnología e innovación para la

competitividad y el desarrollo humano PNCTI 2006-2021. Recuperado de

http://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2012/portal/areas-institucion/pyp/plan_nac_ctei/plan_nac_ctei_2006_2021.pdf

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2013).

Presentación de cinco programas nacionales y un programa especial de ciencia, tecnología e innovación tecnológica (CTI). Recuperado de

http://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2013/agosto/programas_cti_a_probados.pdf

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2014).

Nuevos tiempos para la CTI: Memoria 2012-2013. Recuperado de

http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/memoria-institucional/item/download/55_6a5dc6862c69f7afb5f49b3fd4d4c7e6

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2015).

¿Quiénes somos? Recuperado de

<http://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos>

- Consejo Nacional de la Competitividad [CNC]. (2014). *Agenda de competitividad 2014-2018: Rumbo al Bicentenario*. Recuperado de http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/6/Agenda%20de%20Competitividad%202014-2018_RumboBicentenario.pdf
- Da Silva, C. A., Baker, D., Shepherd, A. W., & Jenane, C. (Eds.). (2009). *Agro-industries for development [Agroindustrias para el desarrollo]*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/017/i3125e/i3125e00.pdf>
- D'Alessio, F. A. (2014). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.
- Decreto Supremo N°019-2012-AG. Aprueban Reglamento de Gestión Ambiental del Sector Agrario. Ministerio de Agricultura y Riego. (2012).
- Deshpandé, R., Herrero, G., & Reficco, E. (2010). Caso: Concha y Toro. *Harvard Business School*. Recuperado de http://www.gwu.edu/~clai/training_programs/UChile_MBA_Programs/uchilemba2010/Robles_Readings/Global_Concha_y_Toro_case.pdf
- Diouf, J., Yumkella, K. K., & Nwanze, K. (2013). Prólogo. En C. A. Da Silva, D. Baker, A. W. Shepherd, C. Jenane, & S. Miranda (Eds.), *Agroindustrias para el desarrollo* (pp. vi-vii). Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i3125s.pdf>
- El 92% de nuevas empresas exportadoras envían productos con valor agregado. (2014, 9 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/92-nuevas-empresas-exportadoras-envian-productos-valor-agregado-segun-ccl-2099747>
- El Banco Mundial [BM]. (2011). *Perú en el umbral de una nueva era: Lecciones y desafíos para consolidar el crecimiento económico y un desarrollo más incluyente* (Notas de política, Vol. I). Recuperado de http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2011/05/11/00020953_20110511144752/Rendered/PDF/617830WP0Peru00rsion0final00PUBLIC0.pdf

- El Banco Mundial [BM]. (2015). *Datos: Indicadores: Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia [FEDECAFE]. (2015). *Portal de FEDECAFE*. Recuperado de <http://www.federaciondecafeteros.org/>
- Foreign Investment Committee. (2010). Chile: *Opportunities in agribusiness* [Chile: Oportunidades en agronegocios]. Recuperado de <http://www.amchamchile.cl/sites/default/files/agribusiness.pdf>
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2014). *The global competitiveness report 2014-2015* [Reporte global de competitividad 2014-2015]. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf
- Huanachín, W. (2015, 15 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/ransa-invertira-us-60-mlls-centro-logistico-vehicular-2134770>
- Humala, O. (2014). Discurso del presidente Ollanta Humala en el Congreso. *El Heraldo*. Recuperado de <http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Prensa/heraldo.nsf/CNtitulares2Ini/15babf1cc4520bdf05257d2300648b20/?OpenDocument>
- Humala, O. (2015). Discurso del presidente Ollanta Humala. *El Heraldo*. Recuperado de <http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Prensa/heraldo.nsf/03NoticiasVer?OpenForm&Db=&View=9d2200fa9e33352e05257e900065a261&Col=1>
- Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2010). *El sector de la agroindustria en Perú (Informes sectoriales: Oportunidades de inversión y cooperación empresarial)*. Recuperado de http://www.agridesk.pe/contenidos/ficheros/Agro%20Peru_Espana2.pdf

Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial [IMD]. (2014, 22 de mayo). *IMD releases its 2014 World Competitiveness Yearbook Ranking* [IMD publica su Anuario Mundial del Ranking de Competitividad 2014]. Recuperado de <http://www.imd.org/news/2014-World-Competitiveness.cfm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingreso por departamento, 2004-2012*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1105/

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Producción y empleo informal en el Perú: Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2012*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1154/

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Estado de la población peruana 2014*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1157/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014c). *Perú: Indicadores de educación por departamentos, 2001-2012*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1150/cap06.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Estado de la población peruana 2015*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1251/Libro.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b, abril). *Más de un cuarto de millón de personas dejaron de ser pobres en el año 2014* (Nota de prensa No 57). Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/np_057-2015-inei.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2014* (Informe técnico). Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf
- Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2015a). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/nosotros/quienes-somos>
- Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2015b). *PNIA en cultivos agroindustriales*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/programas/agroindustrial>
- Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2015c). *Introducción a la tecnología*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/tecnologias/introduccion-tecnologia>
- Invocan a formar equipo interinstitucional privado para fiscalizar a autoridades. (2014, 30 de setiembre). *LaRepublica.pe*. Recuperado de <http://archivo.larepublica.pe/30-09-2014/invocan-a-formar-equipo-interinstitucional-privado-para-fiscalizar-a-autoridades>
- La India mira el potencial agroindustrial peruano. (2014, 17 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/india-mira-potencial-agroindustrial-peruano-noticia-1764716?ref=flujo_tags_415861&ft=nota_1&e=imagen
- Ley 27037. Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía. Congreso de la República del Perú. (1998).

Ley 29482. Ley de promoción para el desarrollo de actividades productivas en zonas altoandinas. Congreso de la República del Perú. (2009).

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014). *Glosario de términos para el proceso de planeamiento estratégico en el sector agricultura y riego (Documento de trabajo)*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/glosario250814.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015). *Plan estratégico sectorial multianual 2015-2021*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2015/setiembre/rm461-2015-minagri.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2004). *Perú: Plan estratégico nacional exportador 2003-2013 (PENX): Plan operativo exportador del sector agropecuario-agroindustrial*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/bid/pdfs/mincetur-agro.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014). *Plan estratégico nacional exportador PENX 2025: Hacia la internacionalización de la empresa peruana*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015a). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015b). *Agro y agroindustria* [Estadísticas del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior]. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=396.39500#anclafecha

- Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2002). *Libro blanco de la defensa nacional*. Recuperado de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014). *Ley de presupuesto 2015: Guía de orientación al ciudadano*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/GUIA_ORIENTACION_LEY_DE_PPTO_2015.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores Perú [RREE]. (2014). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2014-2015*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores Perú [RREE]. (2015). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2015-2016*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2014). *Estadísticas: Perú: Distribución de la PEA ocupada, según sexo y grupo ocupacional, 2001-2014*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/oferta_laboral/sexo/2014/peru_totalsexo_003_2001-2014.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2015). *Anuario estadístico sectorial del MTPE 2014*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/anuario/ANUARIO_ESTADISTICO_2014.pdf
- MTPE: Expertos canadienses fortalecen formación técnica de la agroindustria peruana. (2015, 27 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mtpe-expertos-canadienses-fortalecen-formacion-tecnica-agroindustria-peruana-2121703#comentarios>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2015). *Country profiles* [Perfiles de país].

Recuperado de

<http://www.ilo.org/ilostat/faces/oracle/webcenter/portalapp/pagehierarchy/Page114.jspx>

Perú se encuentra en el puesto 90 del Índice de Preparación Tecnológica. (2015, 16 de abril).

Perú21. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-se-encuentra-puesto-90-indice-preparacion-tecnologica-2216769>

Pezzi, A. (2009). *Impacto de una estrategia regional basada en clusters de largo plazo en*

Catalunya. Recuperado de

<http://www.prosap.gob.ar/webDocs/Comp/Presentaci%C3%B3n%20Lic.%20Alberto%20Pezzi.pdf>

Porter, M. E. (2014). *Ser competitivo* (7a ed.). Barcelona, España: Deusto.

PricewaterhouseCoopers [PwC]. (2015). *Agroindustria*. Recuperado de

<http://www.pwc.com/mx/es/industrias/agroindustria.jhtml>

Prospectiva 2020. (2015, enero). *Perspectivas 2015 y balance 2014: Económico-Sectorial*

(Informes No LXXXIII). Recuperado de

http://www.prospectiva2020.com/sites/default/files/report/files/83_i2020_perspectivas2015_balance2014_lima_0.pdf

Quetegustariaestudiar. (2015a). *Carreras: Industrias alimentarias*. Recuperado de

<http://www.quetegustariaestudiar.pe/carreras/industrias-alimentarias>

Quetegustariaestudiar. (2015b). *Carreras: Ingeniería agroindustrial*. Recuperado de

<http://www.quetegustariaestudiar.pe/carreras/ingeniería-agroindustrial>

Riesgo país de Perú baja ocho puntos básicos a 2.30 puntos porcentuales. (2015, 27 de

agosto). *Gestión*. Recuperado de [http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-](http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-baja-och-puntos-basicos-230-puntos-porcentuales-2141176)

[baja-och-puntos-basicos-230-puntos-porcentuales-2141176](http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-baja-och-puntos-basicos-230-puntos-porcentuales-2141176)

Ron de Guatemala. (2015). *Nuestra historia*. Recuperado de

<http://m.rondeguatemala.com/historia/>

Sierra Exportadora y el ITP firmaron convenio para mejorar cadenas de producción. (2014,

15 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sierra-exportadora-y-itp-firmaron-convenio-mejorar-cadenas-productivas-que-impulsan-2105818>

TPP: Oportunidad para el desarrollo de la economía peruana. (2015, 6 de octubre). *PQS*

Perú. Recuperado de <http://pqs.pe/economia/tpp-oportunidad-desarrollo-economia-peruana>

Zapata, S. (2001). *Posibilidades y potencialidad de la agroindustria en el Perú en base a la*

biodiversidad y los bionegocios (Documento de trabajo). Recuperado de

<http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/3220/1/BVCI0001736.pdf>

