

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



Planeamiento Estratégico del Mango

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

PRESENTADA POR

Victor Hugo Alegre Dextre

Dashiell Dettmar Arias Mamani

Jesús Augusto Bustillos Roque

Luis Alberto Canaza Mollehuanca

Asesor: Profesor Rubén Guevara

Surco, noviembre de 2013

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Rubén Guevara, nuestro asesor, por su constante y cuidadosa asesoría que nos ha servido para culminar con éxito nuestro plan estratégico.

Agradecemos al profesor Fernando D'Alessio Ipinza, por habernos dado las pautas y bases para realizar un procesos de planeamiento estratégico acorde a las exigencias de una Escuela de Negocios de primer nivel.

También a todos nuestros maestros de CENTRUM, quienes nos nutrieron de sus sabias enseñanzas y experiencia invaluable.



Dedicatorias

A mis padres Hugo y Carmen, por que guían mi camino con principios y valores, son un ejemplo de vida, a mi esposa Ketty por su amor y apoyo incondicional, a mis hermanos Ricardo y Maricarmen por su gran apoyo en cada desafío que emprendo.

Victor Hugo Alegre Dextre

A mis padres José Luis y Vicenta, por ser ejemplo de amor, entrega y perseverancia.

Dashiell Dettmar Arias Mamani

A mi esposa Elena por su amor, fortaleza y perseverancia durante todo este tiempo, a mis hijas Cristina y Adriana quienes son mi motivación permanente. A mis padres Máximo y Yolanda por todo lo que soy.

Jesús Augusto Bustillos Roque

A mis padres Eleodoro y Victoria por hacer de mí una mejor persona a través de sus consejos, enseñanzas y amor, a mi hija Fátima y mi esposa Patricia por su comprensión, confianza y apoyo.

Luis Alberto Canaza Mollehuanca

Resumen Ejecutivo

El mango se ha convertido en el fruto tropical más valorado por sus beneficios nutricionales y características organolépticas. Por ello, se ha creado una oportunidad de negocio, debido al incremento de la demanda a nivel mundial por el consumo de frutas y vegetales. Dentro de este contexto, las exportaciones de mango peruano se vienen incrementando en los últimos años, lo cual beneficia a productores y exportadores peruanos, así como también a los países competidores. El Perú presenta ventajas comparativas tales como suelos fértiles, variedad de climas y ubicación geográfica; asimismo, el mango peruano tiene ventajas competitivas, como la excelente calidad del producto y sus propiedades organolépticas.

En el análisis externo, se puede mencionar que el Perú presenta estabilidad política y lidera el crecimiento económico en la región, lo cual favorece a la cadena de valor del Mango peruano. Sin embargo, a partir del análisis interno, se ha planteado una serie de objetivos: (a) mejorar la asociatividad entre productores y exportadores, (b) incrementar el acceso al financiamiento, (c) ampliar la oferta exportable, (d) promover la implementación de certificaciones internacionales de calidad, (e) implementar programas de capacitación, y (f) incrementar el consumo interno. Por otro lado, los principales mercados del Mango peruano son EE.UU y Europa, cuyos principales abastecedores son México y Brasil respectivamente. En ese sentido, se requiere penetrar en los mercados, diversificar productos y desarrollar mercados en Asia, aprovechando la preferencia del Mango por los consumidores.

En la presente tesis, se desarrolla el planeamiento estratégico del Mango en el Perú. Por ello, se ha hecho el análisis externo, interno, y competitivo del Mango para proponer estrategias, objetivos y políticas que conducirán hacia la visión deseada y convertir al Perú en el tercer exportador de mango a nivel mundial en el 2023, ya que actualmente en el 2013 es el sexto exportador mundial.

Abstract

The Mango has become the most valued tropical fruit for its nutritional benefits and organoleptic characteristics, creating business opportunities due to the global demand increase for the consumption of fruits and vegetables. Within this context, Peruvian Mango exports have been increasing in the last years benefiting Peruvian producers and exporters as well as the competing countries. Peru represents comparative advantages such as fertile land, varied climate and geographic location; likewise, the Peruvian Mango has competitive advantages such excellent product quality and organoleptic properties.

In the external analysis it can be mentioned that Peru represents political stability and that it leads the economic growth in the region, which favors the Peruvian Mango value chain. However, from the internal analysis it is required to improve the partnership between producers and exporters, increase the access to financing, expand export supply, promote the implementation of international quality certifications, implement training programs and to increase domestic consumption. On the other hand, the main markets of the Peruvian Mango are the U.S.A. and Europe, being the main suppliers of these Mexico and Brazil, respectively. In that sense, it is required market penetration, products diversify and market development in Asia, taking advantage of the consumers' preference for Mango.

The present thesis describes the Strategic Planning of Mango in Peru, developing the external, internal and competitive analyses of mango in order to propose strategies, objectives and policies that will lead to the desired vision and turn Peru into the third mango exporter worldwide in the year 2023, being in 2013 the sixth global exporter.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xvii
Capítulo I: Situación General del Mango	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Visión.....	11
2.3 Misión.....	11
2.4 Valores.....	11
2.5 Código de Ética.....	12
2.6 Conclusiones.....	13
Capítulo III: Evaluación Externa.....	15
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	15
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	15
3.1.2 Potencial nacional	16
3.1.3 Principios cardinales	23
3.1.4 Influencia del análisis en el Mango	26
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	27
3.2.1 Condiciones de los factores	28
3.2.2 Condiciones de la demanda	30
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	32
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	36

3.2.5	Influencia del análisis en el Mango	38
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	41
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	41
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	47
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	56
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	65
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	75
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	79
3.5	El Mango y sus Competidores	80
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	81
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	86
3.5.3	Amenaza de los sustitutos	91
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	92
3.5.5	Rivalidad de los competidores	97
3.6	El Mango y sus Referentes	106
3.7	Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)	108
3.8	Conclusiones.....	110
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		111
4.1	Análisis Interno (AMOFHIT).....	111
4.1.1	Administración y Gerencia (A).....	111
4.1.2	Marketing y ventas (M)	116
4.1.3	Operaciones, logística, Infraestructura (O).....	126
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F)	143
4.1.5	Recursos humanos (H).....	148
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	158

4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	159
4.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	166
4.3	Conclusiones	167
Capítulo V: Intereses del Mango y Objetivos de Largo Plazo		169
5.1	Intereses del Mango	169
5.2	Potencial del Mango	169
5.3	Principios Cardinales del Mango	172
5.4	Matriz de Intereses de la Industria (MIO)	176
5.5	Objetivos de Largo Plazo	177
5.6	Conclusiones	178
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		179
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	179
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	179
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	185
6.4	Matriz Interna Externa (MIE)	187
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE)	188
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	189
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	191
6.8	Matriz de Rumelt (MR)	193
6.9	Matriz de Ética (ME)	193
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia	195
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	196
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores	198
6.13	Conclusiones	198
Capítulo VII: Implementación Estratégica		200

7.1	Objetivos de Corto Plazo	200
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	220
7.3	Políticas de cada Estrategia.	220
7.4	Estructura del Mango.....	225
7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	228
7.6	Recursos Humanos y Motivación	229
7.7	Gestión del Cambio	230
7.8	Conclusiones.....	231
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		232
8.1	Perspectivas de Control	232
8.1.1	Aprendizaje interno.....	232
8.1.2	Procesos	233
8.1.3	Clientes	233
8.1.4	Financiera.....	234
8.2	Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	234
8.3	Conclusiones.....	234
Capítulo IX: Competitividad del Mango		240
9.1	Análisis Competitivo del Mango	240
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas del Mango	247
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Mango	249
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	249
9.5	Conclusiones.....	251
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....		252
10.1	Plan Estratégico Integral.....	252
10.2	Conclusiones Finales	252

10.3 Recomendaciones Finales.....257

10.4 Futuro del Mango260

Referencias.....265



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Lista de los Exportadores para el Producto 080450 (Guayabas, Mangos y Mangostanes, Frescos o Secos) Indicadores Comerciales</i>	2
Tabla 2	<i>Lista de los Importadores para el Producto 080450 (Guayabas, Mangos y Mangostanes, Frescos o Secos), en Toneladas</i>	4
Tabla 3	<i>Lista de los Exportadores para el Producto 080450 (Guayabas, Mangos y Mangostanes, Frescos o Secos), en Toneladas</i>	4
Tabla 4	<i>Principales Variedades de Mango Cultivadas en el Perú</i>	5
Tabla 5	<i>Superficie, en Hectáreas, Destinada a la Cosecha de Mango por Regiones, Ordenada de Mayor a Menor desde el 2000 al 2011</i>	8
Tabla 6	<i>Crecimiento de las Exportaciones del Perú a los Principales Mercados del Mundo desde el 2008 al 2012</i>	9
Tabla 7	<i>Crecimiento de las Exportaciones para los Principales Mercados del Mango del Perú desde el 2008 al 2012</i>	10
Tabla 8	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	16
Tabla 9	<i>Listas de los Principales Países como Destinos de las Exportaciones y de los Principales Países con Inversiones Directas e Importaciones en el Año 2012</i>	24
Tabla 10	<i>Índices de Competitividad del Perú para las Condiciones de la Demanda</i>	31
Tabla 11	<i>Análisis de las Condiciones de la Demanda en el Perú</i>	32
Tabla 12	<i>Índices de Competitividad del Perú-Doing Business 2013</i>	33
Tabla 13	<i>Índices de Competitividad de los Principales Países Exportadores de Mango-Doing Business 2013</i>	36
Tabla 14	<i>Índice de Competitividad Global (Sectores Relacionados y de Apoyo)</i>	37
Tabla 15	<i>Normas Legales de Incentivos a la Industria Agraria</i>	45
Tabla 16	<i>Acuerdos Comerciales del Perú</i>	47

Tabla 17 <i>Porcentaje de Crecimiento de la Demanda Interna, Exportaciones, Importaciones y Producto Bruto Interno (PBI) del Perú</i>	48
Tabla 18 <i>Producto Bruto Interno (PBI) por Sectores (Variación Porcentual Real)</i>	50
Tabla 19 <i>Registro Histórico de Producción y Exportación de la Industria Agropecuaria</i>	51
Tabla 20 <i>Superficie Agropecuaria en Hectáreas por Región Natural 2012</i>	53
Tabla 21 <i>Productores que Solicitaron y no Obtuvieron Crédito, por Región Natural</i>	54
Tabla 22 <i>Población Económicamente Activa (PEA) Desocupada por Regiones del Perú para el 2004 y el 2011</i>	59
Tabla 23 <i>Población, Tasa de Crecimiento Poblacional, Desempleo y PBI Per Cápita al Precio Actual de los Principales Exportadores de Mango en el Mundo, Importadores de Mango en el Mundo y Clientes Externos de Mango Peruano, entre el 2002 y el 2011</i>	60
Tabla 24 <i>Conflictos Sociales Activos y Latentes en el Perú por Departamentos, Ordenados de Mayor a Menor, en Número de Conflictos Activos, a Junio del 2013</i>	62
Tabla 25 <i>Conflictos Sociales en el Perú por Industria a Junio del 2013</i>	62
Tabla 26 <i>Consumo, Precio Local de Mango y Exportación por Año</i>	64
Tabla 27 <i>Ranking de Competitividad-Innovación</i>	67
Tabla 28 <i>Organismos que por Ley Conforman el SINACYT</i>	70
Tabla 29 <i>Inversión en Tecnologías de la Información (TI) como Porcentaje del PBI (2006)</i> 75	
Tabla 30 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos del Mango (MEFE)</i>	80
Tabla 31 <i>Sistemas o Fuentes de Agua para los Valles y Zonas de Piura</i>	82
Tabla 32 <i>Principales Proveedores de Bienes o Servicios</i>	85
Tabla 33 <i>Lista de los Importadores para el Producto 080450 (Guayabas, Mangos y Mangostanes, Frescos o Secos) Valor Importado en Miles de Dólares por Año</i>	86

Tabla 34 <i>Lista de los Mercados Importadores para un Producto Exportado por el Perú:</i> <i>080450 (Guayabas, Mangos y Mangostanes, Frescos o Secos) Valor Importado en</i> <i>Miles de Dólares por Año)</i>	87
Tabla 35 <i>Importación del Mango Fresco a los Países Bajos (Holanda) 2012</i>	93
Tabla 36 <i>Niveles de Importación del Mango a los Países Bajos (2008-2012).....</i>	94
Tabla 37 <i>Niveles de Importación del Mango a Estados Unidos en los Periodos (2008-2012)</i> <i>.....</i>	95
Tabla 38 <i>Países Exportadores del Mango como Amenaza de los Entrantes para el Perú</i>	97
Tabla 39 <i>Universo del Eslabón de Productores Integrantes de CONASPROMANGO.....</i>	99
Tabla 40 <i>Cajas de Mango Exportadas a Estados Unidos (Cajas de 4.0 kg) Temporada 2011</i> <i>.....</i>	100
Tabla 41 <i>Características de los Productores Pequeños, Medianos y Autónomos</i>	107
Tabla 42 <i>Producción Mundial de Palta por Países (en Miles de Toneladas Métricas).....</i>	108
Tabla 43 <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	109
Tabla 44 <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	109
Tabla 45 <i>Características Organolépticas de las Principales Variedades de Mango de</i> <i>Exportación.....</i>	117
Tabla 46 <i>Partida Arancelaria del Mango Exportado por el Perú.....</i>	117
Tabla 47 <i>Lista de las Principales Empresas Peruanas Exportadoras de Mango- Producto</i> <i>0804502000 (Mangos y Mangostanes, Frescos o Secos), 2012</i>	122
Tabla 48 <i>Lista de las Principales Empresas Peruanas Exportadoras de Mango- Producto</i> <i>0811909100 (Mango Mangifera Indica L), 2012</i>	123
Tabla 49 <i>Lista de las Principales Empresas Peruanas Exportadoras de Mango- Productos</i> <i>2008993000 (Mangos Preparados o Conservas) y 2009801400 (Jugo de Mango),</i> <i>2012</i>	123

Tabla 50 <i>Precio Promedio del Mango en el Mercado Mayorista de Frutas N° 2 de Lima (en Soles por Kilogramo)</i>	124
Tabla 51 <i>Volumen del Mango en el Mercado Mayorista de Frutas N° 2 de Lima (en Toneladas)</i>	124
Tabla 52 <i>Rendimiento Anual por Hectárea de Mango en el Perú y en las Principales Regiones Productoras</i>	128
Tabla 53 <i>Superficie Cosechada en Hectáreas de Mango en el Perú y en las Principales Regiones Productoras desde el 2000-2011 y Porcentaje de Crecimiento de la Superficie Cosechada en los Periodos 2000-2011 y 2008-2011</i>	131
Tabla 54 <i>Estructura de Costos para el Mantenimiento de una Hectárea de Mango en Piura</i>	132
Tabla 55 <i>Número de Exportadores y Bróker del Mango Peruano para las Campañas del 2005 al 2012</i>	138
Tabla 56 <i>Empresas Exportadoras de Mango del Perú más Estables en el Periodo 2008-2012</i>	139
Tabla 57 <i>Empresas que Cuentan con Planta de Tratamiento Hidrotérmico para los Estados Unidos</i>	140
Tabla 58 <i>Tasa de Interés para los Créditos a las Microempresas de 180 a 360 días</i>	146
Tabla 59 <i>Costos de Exportación de Mango Fresco (US\$), Campaña 2011-2012</i>	147
Tabla 60 <i>Diferencias entre el Régimen Laboral Agrario y el Régimen Laboral Común</i>	149
Tabla 61 <i>Características de Algunas Empresas de la Cadena Industrial del Mango</i>	153
Tabla 62 <i>Factor Total de Productividad de la Agricultura</i>	159
Tabla 63 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Mango</i>	167
Tabla 64 <i>Matriz de Intereses del Mango</i>	177
Tabla 65 <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Mango</i>	180

Tabla 66 <i>Tabla de Posturas de la Matriz PEYEA</i>	181
Tabla 67 <i>Posición Estratégica Interna</i>	182
Tabla 68 <i>Posición Estratégica Externa</i>	183
Tabla 69 <i>Vector Direccional</i>	184
Tabla 70 <i>Matriz de Decisión</i>	190
Tabla 71 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) del Mango</i>	192
Tabla 72 <i>Matriz de Rumelt del Mango</i>	194
Tabla 73 <i>Criterios Utilizados para Calificar la Matriz de Ética del Mango</i>	195
Tabla 74 <i>Matriz de Ética (ME) del Mango</i>	195
Tabla 75 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	197
Tabla 76 <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i>	199
Tabla 77 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo 1 y 2</i>	221
Tabla 78 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo 3, 4 y 5</i>	222
Tabla 79 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo 6 y 7</i>	223
Tabla 80 <i>Políticas del Mango</i>	224
Tabla 81 <i>Perspectiva Financiera del Tablero de Control Balanceado</i>	235
Tabla 82 <i>Perspectiva de los Clientes del Tablero de Control Balanceado</i>	236
Tabla 83 <i>Perspectiva de Procesos Internos A del Tablero de Control Balanceado</i>	237
Tabla 84 <i>Perspectiva de Procesos Internos B del Tablero de Control Balanceado</i>	238
Tabla 85 <i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Interno del Tablero de Control Balanceado</i>	239
Tabla 86 <i>Análisis Competitivo del Mango Peruano</i>	241
Tabla 87 <i>Análisis de la Atractividad del Mango Peruano</i>	248
Tabla 88 <i>Plan Estratégico Integral</i>	256

Tabla 89 <i>Situación Actual y Proyectada del Mango</i>	261
Tabla 90 <i>Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo del Mango</i>	262
Tabla 91 <i>Futuro de Beneficios Proporcionados por el Mango al Entorno</i>	263
Tabla 92 <i>Futuros Beneficios Alcanzados por el Mango en el Intorno</i>	264



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico	xvii
<i>Figura 1.</i> Época de la cosecha del Mango en algunos países productores.....	3
<i>Figura 2.</i> Cadena productiva del Mango para el mercado local.....	6
<i>Figura 3.</i> Cadena productiva del Mango para la exportación.	7
<i>Figura 4.</i> Superficie destinada a la cosechada del Mango.....	8
<i>Figura 5.</i> Producto bruto interno (PBI) 2002-2012 (en miles de millones de dólares).....	18
<i>Figura 6.</i> Diamante de Porter.....	27
<i>Figura 7.</i> Ranking del Perú y sus competidores en la exportación del Mango.	29
<i>Figura 8.</i> Condiciones de los factores en el Perú.....	30
<i>Figura 9.</i> Condiciones de la demanda en el Perú.....	31
<i>Figura 10.</i> Condiciones de los factores del Mango.....	39
<i>Figura 11.</i> Estrategia del Mango y la rivalidad.....	40
<i>Figura 12.</i> Sectores relacionados y las industrias de apoyo.....	41
<i>Figura 13.</i> Principales problemas para hacer negocios en el Perú.....	42
<i>Figura 14.</i> Variación porcentual del PBI global y la industria agropecuaria.....	51
<i>Figura 15.</i> Razones principales por las cuales no se desarrollan las tierras de cultivo.....	52
<i>Figura 16.</i> Crecimiento en miles de hectáreas de tierras agrícolas en el Perú desde 1961.....	52
<i>Figura 17.</i> Razones por las cuales no se solicitó crédito.....	53
<i>Figura 18.</i> Evolución de las colocaciones de la industria agropecuaria y participación de las colocaciones de Agrobanco.....	55
<i>Figura 19.</i> Indicadores de riesgo país.....	56
<i>Figura 20.</i> Población censada según departamento (en miles).....	57
<i>Figura 21.</i> Ranking poblacional en América del Sur y Latinoamérica 2007 (por países).....	58

<i>Figura 22.</i> Evolución comparada del gasto de I+D (como porcentaje del PBI).....	67
<i>Figura 23.</i> Evolución de las publicaciones en SCI con relación al PBI.	71
<i>Figura 24.</i> Número de patentes otorgadas por la Oficina de Patentes.....	73
<i>Figura 25.</i> Distribución de investigadores EJC por sector (2008 o último año disponible). ..	73
<i>Figura 26.</i> Las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector.	81
<i>Figura 27.</i> Perspectivas para un aumento del mercado en cuanto al producto 080450 (guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos), importado por Países Bajos (Holanda) en 2012.....	88
<i>Figura 28.</i> Mercados proveedores para un producto 080450 (guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos), importado por Países Bajos (Holanda) en 2012..	88
<i>Figura 29.</i> Exportación del Mango fresco peruano a Estados Unidos, por semana (toneladas métricas).....	89
<i>Figura 30.</i> Perspectivas para un aumento del mercado para el producto 080450 (guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos), importado por Estados Unidos, en 2012.	90
<i>Figura 31.</i> Exportaciones de Mango fresco (Perú, 2012).....	92
<i>Figura 32.</i> Importación del Mango a varios estados (2012).....	94
<i>Figura 33.</i> Época de cosecha del Mango en algunos países productores.	96
<i>Figura 34.</i> Eslabones que conforman el Sistema Producto Mango.....	98
<i>Figura 35.</i> Rendimiento de la producción de guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos.	105
<i>Figura 36.</i> Valor unitario exportado en dólares americanos/ tonelada de guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos.	106

<i>Figura 37.</i> Volumen de exportaciones peruanas de los productos 0804502000 (mangos y mangostanes, frescos o secos), y 0811909100 (mango- <i>Mangifera indica L</i>), 2012.....	118
<i>Figura 38.</i> Volumen de exportaciones peruanas de los productos 2008993000 (mangos preparados o conservas), 2012, y 2009801400 (jugo de mango), 2012.....	118
<i>Figura 39.</i> Precios promedios para los principales países importadores de guayabas, mangos y mangostanes entre 2008 y 2012.	119
<i>Figura 40.</i> Estados Unidos: Volúmenes y precios, campañas 2010-2012.	120
<i>Figura 41.</i> Estados Unidos: Volúmenes y precios, campañas 2011-2012.	121
<i>Figura 42.</i> Estados Unidos: Precio proyectado y precio real en las campañas 2011-2012. ...	121
<i>Figura 43.</i> Producción y rendimiento nacional del Mango.	127
<i>Figura 44.</i> Producción de Mango nacional, de Piura y de Lambayeque.	129
<i>Figura 45.</i> Calendario de cosecha de Mango por países, y por regiones del Perú.	130
<i>Figura 46.</i> Precio en chacra del Mango en el Perú y en las principales regiones productoras de Mango.....	133
<i>Figura 47.</i> Precio en chacra y producción del Mango en el Perú y en las principales regiones productoras de Mango.....	134
<i>Figura 48.</i> Cadena productiva del Mango en el Perú.	135
<i>Figura 49.</i> Cadena de comercialización del Mango en el Perú.	136
<i>Figura 50.</i> Principales organizaciones del Mango.	137
<i>Figura 51.</i> Composición de las colocaciones en la industria agraria según el tipo de institución financiera.....	145
<i>Figura 52.</i> Superficie agrícola no trabajada.	145
<i>Figura 53.</i> Evolución del número de trabajadores 2000-2012.	150
<i>Figura 54.</i> Evolución de trabajadores por sexo 2000-2012.....	151

<i>Figura 55.</i> Número de trabajadores de principales empresas, 2011.....	151
<i>Figura 56.</i> Mercado de trabajo en la cadena de producción del Mango para exportación....	154
<i>Figura 57.</i> Matriz PEYEA del Mango.....	184
<i>Figura 58.</i> Matriz BCG para el Mango peruano por variedades de cosecha y por tipo de productos de mango.	186
<i>Figura 60.</i> Matriz MIE para el Mango peruano.	188
<i>Figura 61.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	189
<i>Figura 62.</i> Estructura organizacional del Mango.	226



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

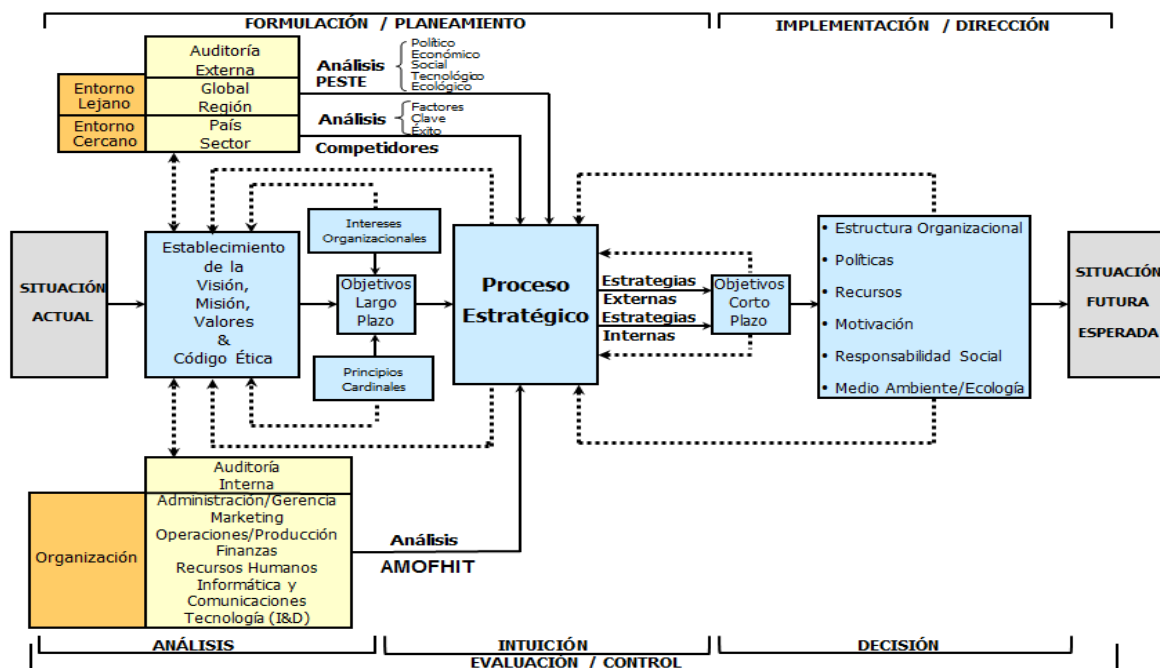


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de

estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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 crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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

Capítulo I: Situación General del Mango

1.1 Situación General

En una investigación sobre frutas y hortalizas, López (2003) develó una tendencia mundial hacia un mayor consumo de estas, motivada por una creciente preocupación por una dieta más equilibrada, con menor proporción de carbohidratos, grasas, aceites, y con una mayor composición de las fibras, las vitaminas y los minerales. Por otro lado, según Galán (2009), el Mango es uno de los frutos tropicales de mayor consumo en el mundo después del plátano y la piña. Su nombre científico es *Mangifera indica L* y es originario de la India y Myanmar, donde aún existen poblaciones silvestres. Asimismo, históricamente, en India, el Mango es un símbolo cultural y religioso. Finalmente, en lo que se refiere a su nivel nutritivo, la Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango (APEM, 2013) indicó que esta fruta contiene las vitaminas A y C.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2009) informó que el Mango se cultiva en numerosos países del mundo, tanto en los trópicos como en los subtrópicos. Además, los meses de octubre y noviembre son los de mayor desabastecimiento a nivel mundial. Aquella temporada coincide con el fin de la producción de los países tropicales del hemisferio norte y con el comienzo de la producción del hemisferio sur. En esta zona, Brasil, Ecuador y Perú son los mayores productores de Mango fresco, lo que les permite abastecer al mercado mundial desde octubre hasta marzo. Por último, tal como se observa en la Tabla 1, los principales productores mundiales de Mango son India, Tailandia y México, y los mayores exportadores, México, India, Brasil, Tailandia y Perú.

Por otro lado, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2012) estimó que la cosecha de Mango rondará 28.8 millones de toneladas en el ejercicio 2014, lo cual representará el 35% de la producción mundial de frutas tropicales. Esta cosecha se distribuiría de la siguiente manera: (a) Asia y el Pacífico,

conformados por India, China, Pakistán, Filipinas y Tailandia (69%); (b) los países de América Latina y el Caribe, conformados por Brasil y México (14%), y (c) el continente africano (9%). En cuanto a la producción de Mango por parte de los países desarrollados (Estados Unidos, Israel y Sudáfrica), esta se calculó en 158,000 toneladas.

Tabla 1

Lista de los Exportadores para el Producto 080450 (Guayabas, Mangos y Mangostanes, Frescos o Secos) Indicadores Comerciales

Posición	Exportadores	Valor exportado en 2012 (miles de dólares)	Cantidad exportada en 2012 en toneladas	Valor unitario (US\$/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor 2008-2012 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad 2008-2012 (%)
	Mundo	1'570,038	1'586,691	990	11	6
1	México	255,107	297,295	858	23	8
2	India	166,858	214,640	777	-5	-7
3	Países Bajos (Holanda)	165,393	90,382	1,830	13	7
4	Brasil	137,925	127,132	1,085	7	0
5	Tailandia	128,139	196,441	652	32	27
6	Perú	118,403	97,865	1,210	19	10
7	Filipinas	70,897	27,826	2,548	39	9
8	Hong Kong	45,104	77,931	579	-7	7
9	Pakistán	44,302	101,174	438	14	13
10	España	41,842	24,650	1,697	32	38
11	Bélgica	37,921	16,624	2,281	5	5
12	Ecuador	35,771	60,529	591	19	12
13	Estados Unidos	29,753	21,478	1,385	17	16

Nota. Tomado de "Países Exportadores e Importadores para el producto 080450", por Trade Map, 2013c. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS_Map.aspx

El Mango, tal como se aprecia en la Figura 1, se ha adaptado a varios climas y regiones del mundo; además, se produce durante todo el año y presenta diferentes épocas de cosecha.

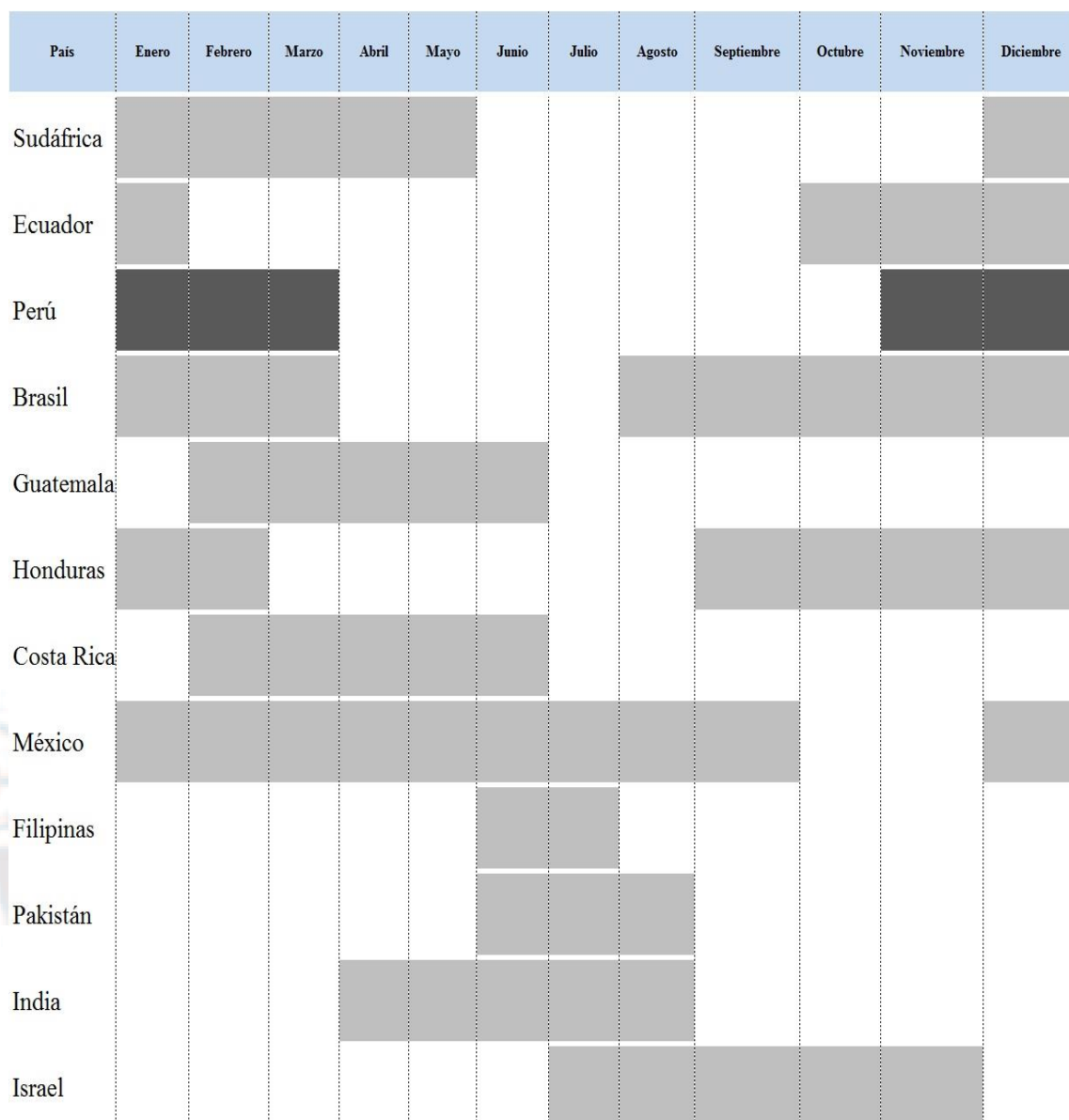


Figura 1. Época de la cosecha del Mango en algunos países productores.
Tomado de “Análisis Técnico y Administrativo del Proceso de Producción de Mango en Tepalcatepec, Michoacán. Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma Chapingo, Estado de México, México,” por A. Pérez, 2008. Recuperado de <http://www.campoguerrero.gob.mx/publicar/noticias/produccion-de-mango-mundial-y-nacionalmexico/>

Asimismo, en la Tabla 2, se muestra los principales importadores de Mangos frescos o secos en el mundo. Por otro lado, en la Tabla 3 se expone los principales exportadores de Mango a nivel mundial en toneladas. En este contexto, el Perú se encuentra ubicado en la sexta posición.

Tabla 2

Lista de los Importadores para el Producto 080450 (Guayabas, Mangos y Mangostanes, Frescos o Secos), en Toneladas

Posición	Región	Cantidad importada en 2008	Cantidad importada en 2009	Cantidad importada en 2010	Cantidad importada en 2011	Cantidad importada en 2012
	Mundo	1'134,540	1'203,915	1'332,555	1'452,112	1'564,831
1.	Estados Unidos	323,596	295,653	332,108	379,798	377,412
2.	China	61,969	124,997	115,136	111,878	129,180
3.	Países Bajos (Holanda)	109,555	65,491	120,310	137,703	128,542
4.	Hong Kong (China)	62,417	126,350	124,205	89,810	101,077
5.	Emiratos Árabes Unidos	56,150	69,389	75,376	78,234	95,874
6.	Vietnam	5,125	10,919	10,677	7,932	87,233
7.	Arabia Saudita	35,643	38,583	58,250	63,497	67,418
8.	Malasia	29,767	40,676	42,015	50,960	60,532
9.	Canadá	42,459	41,544	46,649	56,375	54,291
10.	Reino Unido	55,730	48,111	47,580	50,154	49,445

Nota. Tomado de "Países Exportadores e Importadores para el producto 080450", por Trade Map, 2013c. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS_Map.aspx

Tabla 3

Lista de los Exportadores para el Producto 080450 (Guayabas, Mangos y Mangostanes, Frescos o Secos), en Toneladas

Posición	Región	Cantidad exportada en 2008	Cantidad exportada en 2009	Cantidad exportada en 2010	Cantidad exportada en 2011	Cantidad exportada en 2012
	Mundo	1'301,833	1'450,452	1'431,044	1'610,848	1'586,691
1.	México	226,083	232,643	275,366	287,771	297,295
2.	India	281,669	267,617	182,974	229,192	214,640
3.	Tailandia	61,608	144,079	144,566	152,285	196,441
4.	Brasil	133,944	110,355	124,380	126,568	127,132
5.	Pakistán	62,751	81,450	82,914	105,130	101,174
6.	Perú	82,696	69,191	97,000	123,863	97,865
7.	Países Bajos (Holanda)	75,641	80,548	85,926	109,197	90,382
8.	Hong Kong (China)	42,853	104,441	99,386	63,471	77,931
9.	Ecuador	34,548	48,994	39,978	49,066	60,529
10.	Filipinas	22,011	21,637	24,322	32,149	27,826

Nota. Tomado de "Países Exportadores e Importadores para el producto 080450", por Trade Map, 2013c. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS_Map.aspx

Variedades del Mango que se producen en el Perú. En el Perú, se cultivan dos tipos de Mangos: (a) las plantas francas y (b) las injertadas. Entre las primeras, se cuentan las siguientes especies: (a) “criollo de Chulucanas”, (b) “chato de Ica” y (c) “rosado de Ica”. Los frutos de estas plantas, debido a su color amarillo, fibrosidad y agradable sabor, son empleados para el consumo local y para la elaboración de pulpas, jugos simples y concentrados, los cuales son exportados al mercado europeo, principalmente. En cuanto al segundo tipo de Mango, se encuentran las variedades rojas, provenientes del Estado de Florida e introducidas al Perú en la década de 1950. Estas son las siguientes: (a) Haden, (b) Kent, (c) Tommy Atkins y (d) Edward, que son destinadas especialmente a la exportación (Valeriani, 2003). En la Tabla 4, se aprecia las principales variedades que se producen y sus características.

Tabla 4

Principales Variedades de Mango Cultivadas en el Perú

Variedad	Coloración	Tamaño	Características del árbol	Comentarios	Epoca de cosecha	Exportación
Tommy Atkins	Rojo oscuro	Mediano	Copa densa y resistente a la antracnosis	Pulpa, fibra y semilla pequeña	Principio de diciembre a principio de marzo	Sí
Kent	Amarillo con verde, con coloración rojiza	Grande	Porte medio y copa compacta	Excelente calidad para el consumo	Principio de diciembre a principio de marzo	Sí
Edwards	Amarillo con coloración rojiza	Grande	Porte alto, susceptible a la antracnosis	Sin fibra y de sabor agradable	Fin de setiembre a fin de enero	No
Haden	Amarillo con rojo	Grande	Copa abierta y porte alto. Susceptible a la antracnosis	Sin fibra y de pulpa suave	Principio de diciembre a principio de marzo	Sí

Nota. Tomado de “Plan Estratégico para la Industria del Mango en el Perú,” por M. Cornejo, C. M. Murillo y M. Roca, 2012, p. 2. Tesis inédita de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú.

Cadena productiva del Mango. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2003), en la comercialización del mercado local participan múltiples intermediarios, antes de llegar al mercado mayorista. Es decir, separa a ambos ámbitos una

gran distancia. Como se observa en la Figura 2, la intermediación se acorta en el caso de las grandes cadenas de supermercados.

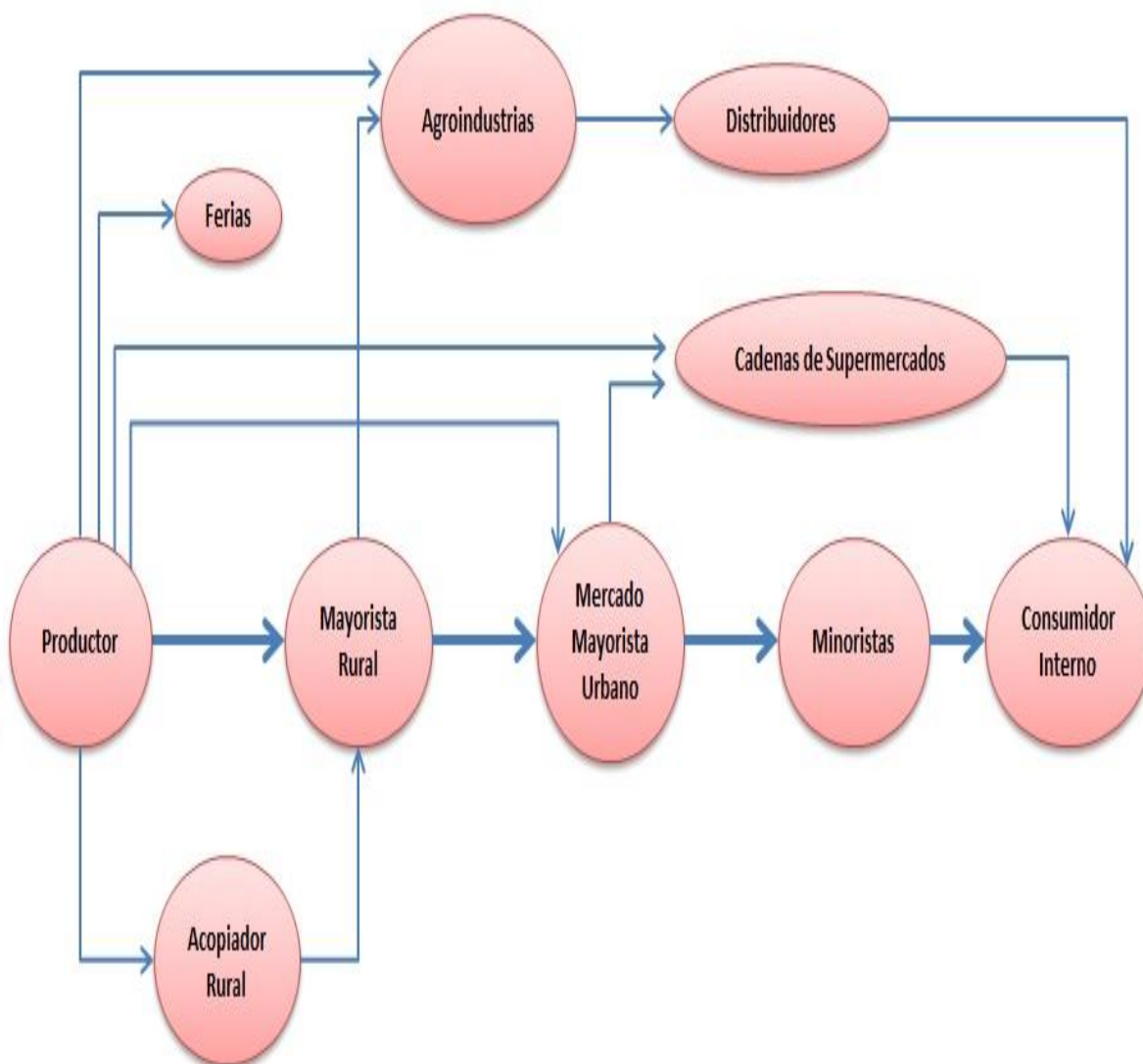


Figura 2. Cadena productiva del Mango para el mercado local. Tomado del “Perfil de Mercado y Competitividad Exportadora de Mango,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2003. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Mango.pdf>

En la comercialización del Mango para el mercado exterior, los exportadores adquieren el producto a través de acopiadores o directamente de los agricultores. Aquellos, luego, lo colocan en el exterior a través del importador. Este, finalmente, recibe la fruta a consignación, y paga al exportador 30 o 60 días después de realizada la venta (MINCETUR, 2003). Lo mencionado anteriormente, se presenta a continuación, en la Figura 3.

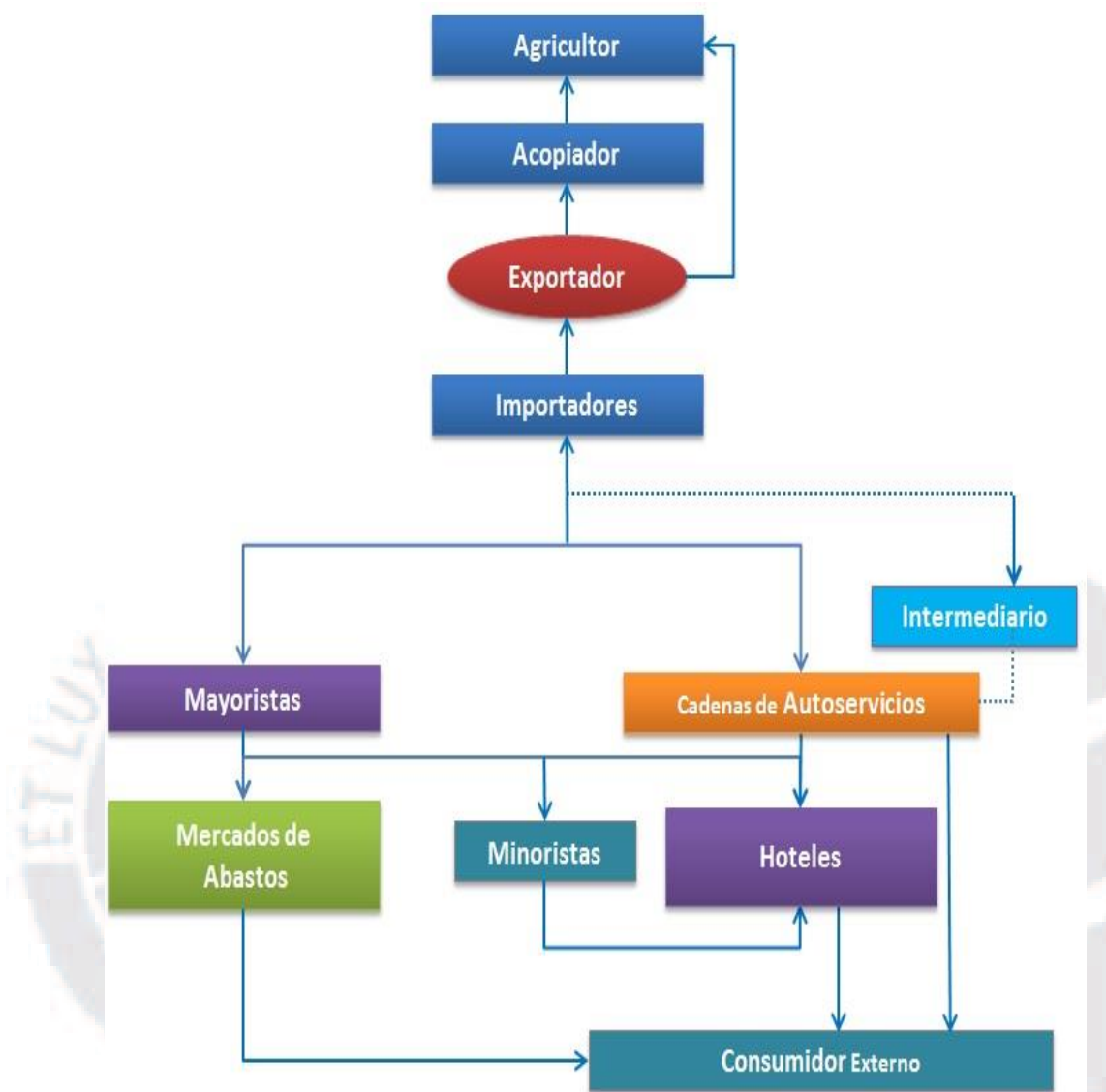


Figura 3. Cadena productiva del Mango para la exportación.

Tomado del “Perfil de Mercado y Competitividad Exportadora del Mango,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2003. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Mango.pdf>

Superficie destinada a la cosecha de Mangos. La superficie nacional cosechada de Mangos se ha mantenido alrededor de las 25,000 hectáreas (ha) en el periodo 2008-2011. Tal como se expone en la Tabla 5, son las regiones de la costa norte del Perú las que cuentan con más hectáreas cosechadas. Por otro lado, la región norte representa el mayor porcentaje de tierras cosechadas de Mango. De este modo, Piura obtuvo 64%, Lambayeque, 16%, y Ancash, 4%, del total de hectáreas cosechadas a nivel nacional (ver

Figura 4).

Tabla 5

Superficie, en Hectáreas, Destinada a la Cosecha de Mango por Regiones,

Ordenada de Mayor a Menor desde el 2000 al 2011

Año	Total Perú	Piura	Lambayeque	Ancash	Lima	Ica	La Libertad	Otros
Hectáreas								
2000	11,518	6,660	924	390	521	620	243	623
2001	11,809	6,580	1,134	459	875	692	268	623
2002	12,409	7,359	1,290	452	576	655	346	623
2003	11,768	6,487	1,297	453	889	616	361	568
2004	15,897	9,027	2,330	445	926	659	409	1,185
2005	16,126	9,080	2,447	460	908	662	409	1,185
2006	22,647	15,495	2,503	460	945	658	410	1,147
2007	22,936	15,594	2,502	500	954	653	410	1,149
2008	24,366	15,598	3,991	500	956	635	332	1,157
2009	24,702	15,776	3,973	502	949	686	332	1,167
2010	25,230	15,919	3,941	822	950	687	337	1,167
2011	24,373	15,707	3,973	862	921	685	366	270

Nota. Tomado de “Series Históricas de Producción Agrícola del Ministerio de Agricultura de la República del Perú,” por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2013c. Recuperado de <http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=sisca>

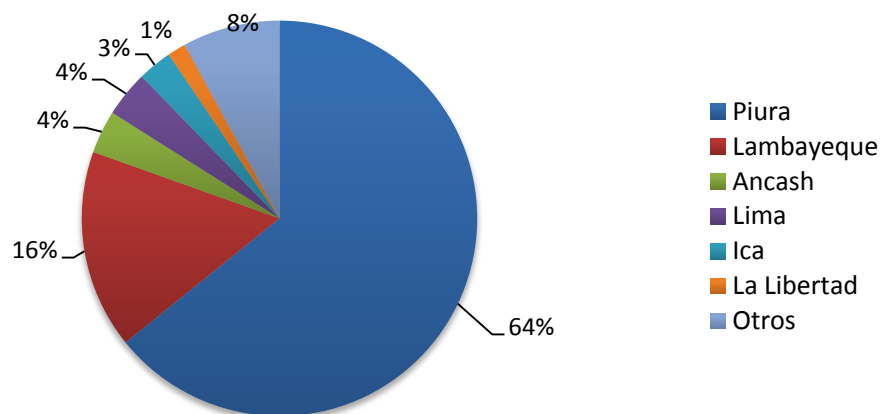


Figura 4. Superficie destinada a la cosechada del Mango.

Tomado de las “Series Históricas de Producción Agrícola del Ministerio de Agricultura de la República del Perú,” por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2013c. Recuperado de <http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=sisca>

La estacionalidad de la producción del Mango en el Perú se presenta de noviembre a marzo. Además, la mayor parte de la producción, en el Perú, se concentra en la costa norte. Ello ocurre principalmente en los departamentos de Piura (Sullana, Tambo Grande y Morropón), Lambayeque (Olmos y Motupe) y Ancash (Casma), tal como expusieron Cornejo, Murillo y Roca (2012). Finalmente, la producción del valle de San Lorenzo se

orienta principalmente a la exportación. Destacan las variedades Kent, Haden y Tommy Atkins (MINCETUR, 2003).

Exportación del Mango. Actualmente, el Perú exporta las siguientes partidas arancelarias: (a) 0804502000 (Mangos y Mangostares, frescos y secos); (b) 0811909100 (Mango); (c) 2008993000 (Mangos preparados o conservados) y (d) 2009801400 (jugo de Mango). Asimismo, los principales exportadores para cada una de las partidas son los siguientes: (a) Sunshine Export, con 19.68%; (b) Camposol, con 29.17%, (c) Agromar Industrial, con 39.39%, y (d) Corporación José R. Lindley, con 89.9% del total de las exportaciones del 2012 por partida, respectivamente.

Por otro lado, el Perú exporta a varios destinos del mundo. Los principales mercados son los Países Bajos, Estados Unidos y el Reino Unido, como se puede ver en la Tabla 6. También se observa que las exportaciones del Perú al mundo han crecido en una tasa promedio anual del 17%. Al respecto, el Mango fresco es el producto que se exporta en mayor cuantía. Finalmente, los Países Bajos y Estados Unidos representan 41.5% y 29.7%, respectivamente del total de las exportaciones del Perú (ver Tabla 7).

Tabla 6

Crecimiento de las Exportaciones del Perú a los Principales Mercados del Mundo desde el 2008 al 2012

Importadores	Valor Exportado en 2008	Valor Exportado en 2009	Valor Exportado en 2010	Valor Exportado en 2011	Valor Exportado en 2012
	Miles de dólares				
Mundo	64,129	70,772	89,421	115,335	118,176
Países Bajos (Holanda)	25,124	37,921	39,379	46,085	49,066
EE.UU	25,690	20,149	28,436	37,408	35,156
Reino Unido	5,061	4,090	5,438	8,085	10,196
España	2,677	2,811	4,380	6,243	6,224
Francia	1,524	3,105	3,645	4,909	5,305
Canadá	2,651	1,288	3,321	3,998	4,639
Alemania	122	190	1,012	1,863	2,396
Chile	229	285	1,062	1,510	1,671

Nota. Tomado de "Estadísticas de Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas," por Trade Map, 2013a. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

Tabla 7

Crecimiento de las Exportaciones para los Principales Mercados del Mango del Perú desde el 2008 al 2012

Importadores	Valor exportado en 2012 (miles de US\$)	Participación de las exportaciones para Perú (%)	Cantidad exportada en 2012	Unidad de medida	Valor unitario (US\$/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores exportados 2007-2012 (% p. a.)	Tasa de crecimiento de los valores exportados 2010-2012 (% p. a.)	Posición relativa del país socio en las importaciones mundiales
Mundo	118,403	100	97,865	Toneladas	1.210	19	3	
Países Bajos (Holanda)	49,130	41.5	42,138	Toneladas	1.166	17	7	3
EE.UU.	35,156	29.7	30,000	Toneladas	1.172	13	-6	1
Reino Unido	10,196	8.6	8,266	Toneladas	1.233	23	26	5
España	6,280	5.3	4,773	Toneladas	1.316	28	1	14
Francia	5,376	4.5	2,672	Toneladas	2.012	35	10	8
Canadá	4,639	3.9	4,335	Toneladas	1.070	25	16	6
Alemania	2,406	2.0	1,163	Toneladas	2.069	128	29	4
Chile	1,671	1.4	2,494	Toneladas	670	76	11	39
Japón	1,113	0.9	367	Toneladas	3.033		-60	11

Nota. Tomado de " Estadísticas de Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas," por Trade Map, 2013a. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

1.2 Conclusiones

El Mango es una fruta tropical, con un alto valor nutricional y una gran demanda a nivel mundial. El Perú, debido a su ubicación geográfica y a sus condiciones climáticas, favorece a la producción del Mango. El Mango peruano tiene como principales mercados los Países Bajos y Estados Unidos, y ocupa el primer y el tercer lugar en exportación a esos países, respectivamente. Asimismo, los principales importadores de Mango en el mundo son Estados Unidos, los Países Bajos, China, Alemania y Reino Unido.

Por otro lado, la ubicación geografía del Perú permite disponer de una ventaja comparativa con respecto a los países exportadores de Mango del hemisferio norte. Finalmente, el reducido crecimiento de la superficie cosechada en las principales regiones productoras del Mango del Perú durante el periodo 2007-2012 alcanzó solo el 1%. Ello podría representar una debilidad frente a sus competidores.

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

2.1 Antecedentes

El proceso estratégico incluye un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión deseada (D'Alessio, 2013). En la actualidad, el Perú requiere de políticas de largo plazo. En ese sentido, se considera que el Planeamiento Estratégico del Mango, que se propone será de gran importancia para el sector agrícola.

2.2 Visión

Para el 2023, el Perú será el tercer exportador mundial de Mango. Será reconocido mundialmente por su calidad, y tendrá como pilares la eficiencia, la rentabilidad, el uso de las tecnologías y altos estándares internacionales fitosanitarios. Asimismo, conservará el medio ambiente, generando prosperidad y desarrollo de la comunidad vinculada. En la actualidad estamos ubicados en el sexto lugar.

2.3 Misión

Producir y comercializar Mangos y productos derivados de calidad, en forma sostenida, mediante el cumplimiento de las regulaciones fitosanitarias para los consumidores del Mango en los mercados del Perú y del mundo. Integrando, respetando y brindando oportunidades de desarrollo a la comunidad vinculada, con integridad, responsabilidad y utilizando infraestructura de manera eficiente con tecnología de punta.

2.4 Valores

Los valores organizacionales, según Jones (2008), se definen como “criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables” (p. 178). Por ello, dada la capacidad de aquellas directrices para representar las creencias, actitudes y personalidad de las organizaciones, a continuación, se detalla los valores del Mango.

- **Calidad:** Se adoptó como principio la máxima calidad y seguridad de los productos, que se verifica en el transcurso de toda la cadena del Mango, desde su siembra hasta la comercialización.
- **Innovación:** La investigación y el desarrollo son elementos claves para la competitividad del Mango. Para ello, se debe buscar alianzas con grupos de interés de la industria, tanto en las tecnologías emergentes como en las establecidas.
- **Integridad:** El actuar de las personas que componen la industria debe ser guiado por los altos valores morales que brindan transparencia y confiabilidad al personal, proveedores y clientes. Solo de este modo, anteponiendo el respeto por los otros, se puede juntar esfuerzos para lograr los objetivos.
- **Responsabilidad:** Se deben cumplir consecuentemente los deberes. Para ello, se debe seguir las normativas, políticas y disposiciones de la industria.
- **Sostenibilidad:** Toda la cadena de valor muestra su compromiso con la comunidad, el medio ambiente y la responsabilidad social interna y externa, con el objetivo de lograr el crecimiento de la industria, lo cual influirá decididamente en el país. Asimismo, se requiere promover la integración y la asociación de los proveedores, productores, comercializadores y demás agentes de la cadena de valor. El objetivo de ello consiste en generar desarrollo y rentabilidad.

2.5 Código de Ética

D'Alessio (2013) propuso ideas precisas acerca de las funciones del código de ética. Por un lado, mencionó que estas directrices sostienen los valores de la organización, establecen el consenso mínimo sobre lo ético y enfatizan los principios de la entidad. Para ello, se determina las conductas deseadas y las que no lo son, y, además, se hacen explícitos los deberes y los derechos.

Por otro lado, D'Alessio (2013) indicó que el código de ética constituye una herramienta empresarial imprescindible para la creación de una cultura organizacional sólida, lo cual es un requisito indispensable para alcanzar una ejecución estratégica exitosa. Sin embargo, la simple exhibición de un código de ética no es suficiente. Se requiere de mecanismos que garanticen las siguientes condiciones: (a) comunicación hacia todos los miembros de la organización, (b) verificación del cumplimiento del código, y (c) constante revisión y actualización.

De acuerdo con lo mencionado, resulta importante definir un código de ética que guíe al Mango. Este instrumento abarca ocho elementos. Estos se exponen a continuación.

1. Conservar el medio ambiente, mediante el uso de la tecnología, ayudando al uso eficiente de los recursos.
2. Impulsar la prosperidad en la comunidad vinculada, generando desarrollo económico y competitividad en la industria.
3. Cumplir con las regulaciones fitosanitarias locales e internacionales.
4. Suministrar productos de calidad.
5. Generar empleos dignos que permitan mejorar la calidad de vida, y alcanzar el desarrollo y bienestar de los trabajadores.
6. Promover el respeto, la integración, relaciones transparentes, y honestas con todos los grupos de interés que generen confianza.
7. Competir con transparencia y lealtad dentro de la industria.
8. Rechazar todo acto de corrupción .

2.6 Conclusiones

El Mango requiere un planeamiento estratégico que logre la sostenibilidad a largo plazo. Este debe sostenerse en cuatro pilares: (a) visión, (b) misión, (c) valores y (d) código

de ética. Estos aspectos permitirán alinear y guiar a todos los miembros de la cadena de valor del Mango.

La visión debe ser realista, desafiante, motivadora; que genere sentido de urgencia e involucre a todos los grupos de interés. La misión, por otra parte, es el impulsor de la organización hacia la consecución de la visión. Asimismo, los valores enunciados son las directrices y han sido elaborados considerando tres aspectos: (a) la rentabilidad, (b) la ética y (c) la sostenibilidad. El código de ética así elaborado tiene como objetivo fundamental crear cultura y principios que guíen el comportamiento de todos los miembros del Mango.

Finalmente, el planeamiento estratégico del Mango tiene como fin establecer las estrategias que ayuden a generar ventajas competitivas. Estas, finalmente, serán las que impulsen al sector agroindustrial. Para ello, se debe aprovechar al máximo las condiciones de los factores.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Frederick Hartmann afirmó en su teoría tridimensional de las relaciones entre las naciones, que se debe evaluar tres grandes dimensiones con mucho cuidado. Estas son las siguientes: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional, y (c) principios cardinales (D'Alessio, 2008). A continuación, se expone cada una de estas dimensiones en forma detallada.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

D'Alessio (2013) precisó lo siguiente: “los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados. Estos pueden ser comunes u opuestos” (p. 89). Asimismo, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) propuso un plan de largo plazo que contiene las políticas nacionales de desarrollo que deberá seguir el Perú hasta el año 2021. En dicho texto, se sitúan los problemas y oportunidades de la realidad nacional, sobre la base de las políticas del Estado peruano. Además, CEPLAN formuló las respectivas propuestas de lineamiento estratégico: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura y (f) recursos naturales y ambiente.

En la Tabla 8, conforme con las políticas del Estado y los intereses nacionales del Perú, se establece la Matriz de Intereses Nacionales (MIN). Para estructurarla, se consideró cinco pilares fundamentales para el desarrollo y el crecimiento económico sostenido del Perú. Adicionalmente, se incluyó, en la elaboración de la matriz, los cuatro niveles que Nuechterlein, en 1973, precisó: (a) supervivencia, (b) vitales, (c) mayores y (d) periféricos (D'Alessio, 2013).

Tabla 8

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Soberanía nacional		Chile (**) Ecuador (**)	Brasil (*)	Bolivia (*)
2. Crecimiento económico y comercio exterior		EE.UU. (*), China (*)	Unión Europea (UE) (*)	Brasil (*), Colombia (*), Chile (*)
3. Reducción de la pobreza		Colombia (*), Ecuador (*), Brasil, Chile (*)		
4. Desarrollo nacional		Chile (**) Ecuador (**)		
5. Estabilidad política y económica		EE. UU. (*)	Brasil (*), Colombia (*), Chile (*)	

Nota. (*) Intereses comunes, (**) Intereses opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

D’Alessio (2013), en función de los intereses nacionales, definió el potencial o poder nacional de la siguiente manera: “El potencial o poder nacional indica qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzarlos, es decir, es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales” (p. 90). Para determinarlos, se propone siete elementos que es necesario desarrollar. Estos se explican detalladamente a continuación.

Demográfico. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2009), el Perú tenía una población de 28’481,901 habitantes en el 2007, y la estimación, para el 2013, ascendía a 30’475,144 personas. Por otro lado, la proyección de la población en edad de trabajar, al 2013, es de 22’303,379 habitantes y la población económicamente activa (PEA) total asciende a 16’502,210, lo que representa el 54.1% del total de la población. En este informe, se estimó que, para el 2023, la población del Perú será de 33’788,589 habitantes. Ello significa un crecimiento promedio anual de 1.04% con respecto al 2013.

Geográfico. De acuerdo con el INEI (1996), el Perú es un país ubicado en la parte central y occidental de Sudamérica. Cuenta con una superficie continental de 1'285,215.6 km², con soberanía y jurisdicción sobre una franja de 200 millas del océano Pacífico, donde el litoral marino alcanza una longitud de 3,079.5 km de largo. Limita, por el norte, con Ecuador y Colombia; por el este, con Brasil y Bolivia; por el sur, con Chile, y, por el oeste, con el océano Pacífico. Geográficamente, el país está ubicado en una zona tropical; sin embargo, cuenta con climas variados subtropicales y tropicales, debido a la presencia de la cordillera de los Andes y a las corrientes marinas de Humboldt y del Niño.

De este modo, el territorio posee casi todas las variantes climatológicas que se presentan en el mundo. El clima de la costa es templado y húmedo debido a la fría corriente marina peruana, con temperaturas medias entre 14°C y 27°C. Por otro lado, en la sierra, el clima varía desde el templado hasta el frío glacial con temperaturas de 9°C a 18°C. Finalmente, en las planicies selváticas transandinas, el clima es cálido y húmedo, con temperaturas promedio de 25°C a 28°C.

Económico. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2012) informó que el crecimiento del PBI, en el 2012, fue de 6.3% con respecto al 2011. Este incremento fue generado por tres motivos: (a) el dinamismo de la demanda interna, que creció 7.4%; (b) el incremento de la inversión privada, que se incrementó en 13.6%, y (c) el aumento de la inversión pública, que aumentó en 20.8%. Estos comportamientos fueron parcialmente compensados por las menores exportaciones netas, producto de la incertidumbre mundial. Además, la tasa de inflación anual se redujo de 4.74%, en el 2011, a 2.65%, en 2012. De esta manera, durante el periodo 2003-2012, el Perú experimentó la menor tasa promedio anual de inflación con respecto al conjunto de los países de América Latina.

En la actualidad, el Perú goza de estabilidad macroeconómica. Asimismo, durante la última década, el país ha crecido aceleradamente. A continuación, en la Figura 5, se muestra

el comportamiento del PBI entre el año 2002 y el 2012, según las cifras que reveló Proinversión (2013b).

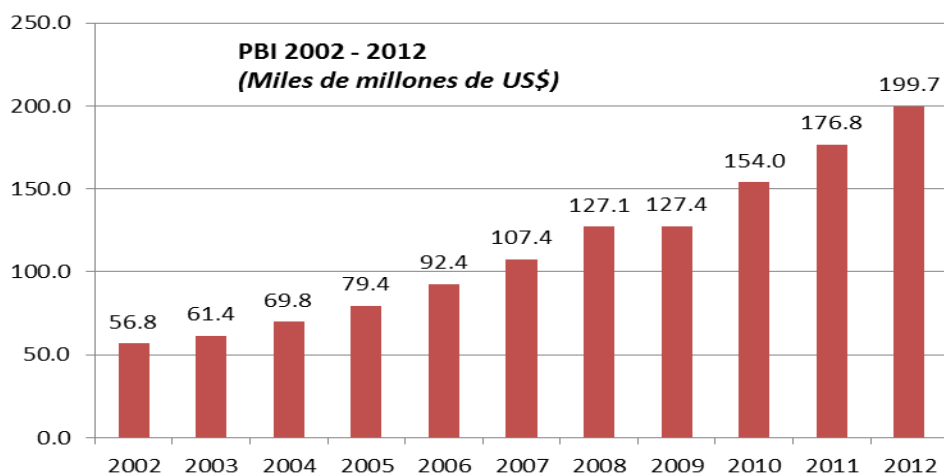


Figura 5. Producto bruto interno (PBI) 2002-2012 (en miles de millones de dólares). Adaptado de “¿Por qué invertir en el Perú?,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú (Proinversión), 2013b. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/2013/PP_T_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_mayo.pdf

Tecnológico-científico. CEPLAN (2011) indicó que la escasa productividad laboral promedio, 10 veces inferior al valor mostrado por las economías desarrolladas, según lo precisó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), obedece al escaso desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación productiva. El indicador más representativo de este atraso, en el país, es el reducido número de patentes otorgadas a sus residentes. Este asciende a 15 frente a más de 100 registradas en países como Argentina y México. Adicionalmente, en el 2004, en lo referente a los gastos de investigación y desarrollo, Chile fue cinco veces superior al Perú; México, 20 veces más, y Brasil superó al país 50 veces. Todo esto indica claramente el retraso del Perú con respecto a sus vecinos de la región.

De acuerdo a la Constitución Política del Perú (1993), el Estado debe promover el desarrollo científico y tecnológico del país, y debe asumir un rol promotor, con el objetivo de que las organizaciones privadas inviertan en ciencia y tecnología. A pesar de ello, esto no se realiza de modo eficiente y las empresas no tienen incentivos para invertir en ciencia y tecnología debido a la incertidumbre de los resultados, y a pesar de que esta actividad

beneficia a la comunidad en su conjunto. Ante ello, es necesario fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica con fondos públicos, para asegurar las acciones y proyectos de esta industria (CEPLAN, 2011).

Existe una serie de instituciones que tienen la responsabilidad de promover y desarrollar investigaciones y que padecen limitaciones en cuanto a sus recursos, laboratorios y personal. Estas son las siguientes: (a) la Comisión Nacional de Investigación y Desarrollo Aeroespacial (CONIDA), (b) el Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS), (c) el Instituto Antártico Peruano (INANPE), (d) el Instituto Geográfico Nacional (IGN), (e) el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP), (g) el Instituto del Mar del Perú (IMARPE), (h) el Instituto Geofísico del Perú (IGP), (i) el Instituto Geológico Minero y Metalúrgico (INGEMMET), (j) el Instituto Peruano de Energía Nuclear (IPEN), (k) el Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria (INIA), (l) el Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones (INICTEL), (m) el Instituto Tecnológico Pesquero del Perú (ITP), (n) el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (SENAMHI), entre otros.

Todos estos organismos están adscritos a diferentes sectores de la administración pública y se mantienen relativamente aislados entre sí, situación que dificulta generar proyectos multisectoriales que adquieran efectividad en el desarrollo del país. Por otro lado, en el Ministerio de la Producción, se incluyen los Centros de Innovación Tecnológica (CITE), que apoyan a grupos de pequeñas empresas. También algunas universidades realizan esfuerzos para crear proyectos de empresas y polos tecnológicos, los cuales también carecen de apoyo estatal.

Finalmente, el Perú cuenta con la Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Ley 28303, 2004) y con un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, aprobado en el año 2006, el cual

se mantiene desarticulado entre los institutos de investigación. Un ejemplo de ello fué INCAGRO, que está destinado a la investigación de la agricultura con fondos provenientes del canon minero y gasífero. De acuerdo con lo mencionado, se evidencia la necesidad de optimizar y mejorar la institucionalidad del sector ciencia y tecnología, en particular el nivel de autoridad del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), y generar competitividad en el país (CEPLAN, 2011).

Histórico-psicológico-sociológico. El Perú es un país con una amplia historia. En su territorio, se desarrollaron las culturas precolombinas y el Imperio de los incas, que dejaron como legado obras que, en la actualidad, generan asombro al mundo. Luego, esta gran civilización fue conquistada por España, y se convirtió en el centro político y geográfico de la colonia española en Sudamérica. Ello dio lugar a un país multicultural. Durante su vida republicana independiente, enfrentó guerras con los vecinos países de Ecuador y Chile. Ello dio lugar a conflictos que, a la fecha (específicamente en lo que concierne a la relación con el país de sur), están siendo resueltos. Hacerlo permitirá un clima de paz y de oportunidades de desarrollo para las naciones mencionadas.

Así también, en la actualidad, la pobreza es motivada por varios factores. Entre ellos, se puede mencionar los siguientes: (a) las desigualdades estructurales; (b) la falta de conexión entre el sistema educativo y la demanda del aparato productivo; (c) la baja productividad en el trabajo; (d) los desiguales y todavía bajos niveles remunerativos del sector formal; (e) la desocupación y el subempleo, y (f) el centralismo económico, mediante el cual las inversiones con mayor contenido de empleo están concentradas en las poblaciones de Lima, el Callao y el litoral (CEPLAN, 2011).

Es importante mencionar que la sociedad peruana sigue siendo piramidal en cuanto a su estructura socioeconómica. Cuenta con una cúspide muy angosta y una base más amplia, compuesta por los estratos bajos. Asimismo, los estratos altos están básicamente relacionados

con los mercados internacionales y sus ingresos provienen de la inversión extranjera. La fortaleza mayor del estrato alto consiste en la modernización productiva y su articulación con la economía internacional, mientras que sus principales debilidades son las siguientes: (a) falta de propagación en las regiones, y (b) carencia de liderazgo para lograr la universalización de la economía de mercado y, de esta forma, alcanzar la extinción de las formas atrasadas que constituyen nichos de pobreza y extrema pobreza, a pesar de la disminución de ambas en los últimos años.

Asimismo, debido a lo pequeño del mercado interno, la inversión privada no opta por la industrialización. Esta situación no permite lograr una integración más densa entre la economía internacional y un mayor efecto en la creación de empleos formales. Por otro lado, se observa un importante proceso de expansión de los sectores medios. Han pasado de representar un quinto a un tercio de la fuerza laboral total. Este dato corresponde a una fortaleza y se sustenta de acuerdo con los siguientes factores: (a) el crecimiento de los servicios, (b) la multiplicación de las universidades y (c) la formación profesional independiente.

Finalmente, en el periodo 1981-2007, los estratos bajos mantuvieron un peso mayoritario, a pesar de que su participación bajó del 77.8%, en 1981, al 67.7%, en el 2007. Se observa que este proceso todavía es lento hacia la movilidad social ascendente. La fortaleza de este estrato es fundamentalmente el autoempleo, que es la estrategia de supervivencia que adoptan estos sectores frente a la exclusión del trabajo asalariado. Por otro lado, su mayor debilidad es la falta de articulación con los mercados de bienes y servicios nacionales e internacionales y con el mercado de financiamiento (CEPLAN, 2011).

Organizacional-administrativo. Según la Constitución Política del Perú (1993), la República es democrática, social, independiente y soberana. Conformada, además, un Gobierno unitario representativo y descentralizado, que se organiza por medio de la separación de tres

poderes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y (c) Poder Judicial. La desventaja que enfrenta el Perú radica en su administración, la cual es sumamente burocrática y con presencia de corrupción en sus diferentes niveles. Esto genera desconfianza e incrementa el riesgo de los inversionistas y la pérdida de la competitividad como país.

En la estructura del Estado peruano, la carrera pública es fundamental, así como la necesidad de fortalecer la capacidad y la calidad de los servicios públicos. En la actualidad, la planilla del sector público equivale al 5% del PBI. Aquella, en el último decenio, se ha duplicado. Asimismo, el número de empleados públicos abarca el 8% de la PEA y hace 10 años alcanzó el 15%. Los retos del Estado consisten en desarrollar las siguientes tres cualidades: (a) agilidad, (b) transparencia y (c) eficacia en la administración pública. Estas características deben primar en todos sus niveles, al servicio de los derechos de las personas y mediante la revaloración de la carrera pública. Asimismo, la eficiencia administrativa debe expresarse, en favor de una democracia de altos valores éticos, de tres modos: (a) efectividad gubernamental, (b) calidad regulatoria y (c) promoción de la participación ciudadana.

Otro tema importante es el sistema estatal descentralizado. Este tiene que cumplir con los siguientes requerimientos: (a) ser respetuoso de los derechos de las personas; (b) cumplir con la reestructuración y (c) demostrar su eficiencia. El objetivo común es enfrentar con mayor anticipación y efectividad los fenómenos subversivos y el desarrollo de las regiones (CEPLAN, 2011).

Militar. De acuerdo con la Constitución Política del Perú (1993), las Fuerzas Armadas del Perú están constituidas por tres instituciones: (a) el Ejército, (b) la Marina de Guerra, y (c) la Fuerza Aérea. Estas entidades tienen como finalidad garantizar la independencia, la soberanía y la integridad de la República. Con referencia a los gastos en defensa, según Central Intelligence Agency (CIA, 2013), estos, durante el 2012, representaron solamente el 1% de su PBI, mientras que Chile alcanzó 2.1%, y Ecuador, 2.3%.

El Ministerio de Defensa (MINDEF, 2011) señaló que la política general del sector defensa está orientada a recuperar y mantener las siguientes condiciones: (a) capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, (b) capacitación permanente de su personal, (c) acercamiento hacia la población mediante su participación en apoyo al desarrollo del país, (d) participación en la paz y seguridad hemisférica, (e) promoción de la participación de los organismos del Estado en la defensa nacional, y (f) la transparencia y racionalidad en el gasto y el fortalecimiento institucional de las Fuerzas Armadas. Por otro lado, en cuanto al aspecto militar, el Estado peruano propone los siguientes objetivos: (a) implementar políticas de desarrollo de las zonas de frontera, (b) cumplir las acciones político-diplomáticas bilaterales y multilaterales, (c) concretar las estrategias de defensa nacional, y (d) desarrollar programas de conciencia cívica sobre temas de seguridad y defensa del país.

3.1.3 Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes; (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos. Estos aspectos hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno (D'Alessio, 2013). A continuación, se explica detalladamente cada uno de ellos.

Influencia de terceras partes. La influencia económica de otros países está limitada a los siguientes factores: (a) impacto en la balanza comercial, (b) mecanismos financieros, (c) tipo de cambio y (d) mercado de valores del Perú (Alarco, 2010). Estados Unidos es el país que más influencia ejerce, no solo en el Perú, sino a nivel mundial. El efecto del tipo de cambio ha generado la apreciación del nuevo sol con respecto al dólar, lo cual hace que el Perú sea menos competitivo. Para el 2012, las exportaciones y la inversión directa de Estados Unidos fueron de 13.3% y 13.5% del total, respectivamente.

Por otro lado, el primer destino de las exportaciones peruanas fue China, con un 17% en valor del total. Asimismo, el país que más invierte en el Perú es España, con un 21.25% del total. Según Rozenberg (2009) indicó que “la dependencia del Perú en las compras de petróleo y derivados, y alimentos básicos, como el trigo, el maíz y el aceite soya justifican la presencia de nuestros socios comerciales latinoamericanos como principales mercados de los cuales importamos” (p. 180). En la Tabla 9, se precisa los destinos de las exportaciones y de las inversiones directas.

Tabla 9

Listas de los Principales Países como Destinos de las Exportaciones y de los Principales Países con Inversiones Directas e Importaciones en el Año 2012

País	Valor de exportación total	País	Valor de inversión total	País	Valor de Importación total
			%		
China	17	España	21	EE.UU.	19
EE.UU.	13	EE.UU.	13	China	18
Suiza	11	Sudáfrica	8	Brasil	6
Canadá	7	Chile	7	Ecuador	5
Japón	6	Brasil	6	Argentina	5
Chile	4	Reino Unido	6	México	4
Alemania	4	Canadá	6	Corea	4
España	4	Suiza	4	Colombia	4
Corea	3	México	4	Japón	4
Brasil	3	China	4	Alemania	3
Venezuela	3	Italia	3	Chile	3
Italia	2	Colombia	3	Nigeria	2
Colombia	2	Países Bajos	2	España	2
Ecuador	2	Japón	2	India	2
Bélgica	2	Noruega	2	Italia	2
Otros	15	Otros	10	Otros	18

Nota. Las exportaciones e importaciones se adaptaron de “Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por Trade Map, 2013a. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx; y las inversiones directas se adaptaron de “Estadísticas de Inversión Extranjera Directa,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú (Proinversión), 2013a. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?JER=1537>

Lazos pasados y presentes. El Perú ha mantenido, en el pasado, diversos conflictos con sus países vecinos, debido a problemas limítrofes. Sin embargo, actualmente estos límites están definidos por tratados de paz, límites de navegación y tratados comerciales que han sido suscritos por el Perú y sus países fronterizos. Estas relaciones se explican a continuación.

Las características geoestratégicas de la vecindad y la gravitación global del Brasil hacen excepcionales las condiciones para una integración binacional con dicho país. En este

ámbito, destaca la puesta en marcha de un programa de apoyo al intercambio comercial entre ambos países en el área de influencia del eje vial Amazonas Norte y la Interoceánica Sur. Con Ecuador, las relaciones han alcanzado un excelente nivel. Ello se refleja en varios ámbitos de la relación bilateral. Entre ellos, se puede mencionar los siguientes: (a) la integración y el desarrollo fronterizo, (b) la cooperación, y (c) la promoción de las inversiones. Con Bolivia, el Perú mantiene relaciones estables y con proyección a mejorar en la integración fronteriza. Con Chile, se mantiene integración y cooperación en los ámbitos político, comercial, de inversiones, entre otros.

Sin embargo, con respecto al país sureño, aún existe un desacuerdo con respecto al límite marítimo de las 200 millas, el cual está en proceso de definición en la Corte Internacional de La Haya. Con miras a ser superado, los presidentes de ambas naciones han acordado respetar el fallo. Finalmente, con respecto a Colombia, existe diálogo en los sectores Defensa e Interior, y también en lo que concierne a la cooperación judicial, mediante reuniones periódicas de ministros de Estado y mecanismos de consulta y coordinación política.

Por otro lado, el Perú ha fortalecido sus vínculos con Estados Unidos, China y la Unión Europea, tanto en el entendimiento político como en el desarrollo económico-comercial. Estas naciones o comunidades se han convertido en los principales socios comerciales e inversionistas de capital con que cuenta el país. Además, el Perú es miembro del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) y participa activamente en este espacio orientado a la promoción y facilitación del comercio y las inversiones de los países que lo integran, y que se caracteriza por ser el de mayor dinamismo económico mundial (CEPLAN, 2011).

Contrabalance de los intereses. En el marco de la globalización económica, el Perú ha firmado Tratados de Libre Comercio (TLC) y ha suscrito acuerdos con los siguientes

bloques comerciales y países: (a) Comunidad Andina, (b) Acuerdo de Complementación Económica con México, (c) MERCOSUR, (d) TLC Perú-Estados Unidos, (d) ampliación del ACE N° 38 con Chile, (e) TLC Perú-China, y con otros países más (CEPLAN, 2011). Estos tratados establecen beneficios comerciales y económicos, y contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas. Sin embargo, se presentan efectos negativos sobre ciertos productos, los cuales deberían atenuarse de mejor manera y adoptarse las medidas adecuadas para impulsar su competitividad, o, en todo caso, sería preciso incentivar su reconversión hacia actividades con un mayor potencial de crecimiento (MINCETUR, 2013a).

Conservación de los enemigos. El Perú, actualmente, mantiene buenas relaciones comerciales y de inversión con sus rivales históricos: Chile y Ecuador. Se debe seguir acrecentando estas relaciones con la finalidad de ser más interdependientes, ya que, al tener mayor cantidad de intereses comunes, es más difícil que se desarrollen problemas que se traduzcan en conflictos. En el ámbito agrícola, los principales competidores en Latinoamérica son Chile, México, Brasil y Ecuador. Se debe buscar alianzas estratégicas con estos países, para que se produzca la transferencia tecnológica y la coordinación de la oferta de los productos agrícolas, con la finalidad de homogeneizar la oferta.

3.1.4 Influencia del análisis en el Mango

El análisis tridimensional de las naciones para el Mango genera los siguientes beneficios: (a) clarificar el panorama en el cual se desarrolla el plan estratégico; (b) analizar el entorno, y (c) descubrir las oportunidades y amenazas que surgen con respecto a los vecinos y/o socios comerciales. Asimismo, CEPLAN (2011) afirmó que “el objetivo es lograr el aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad, a fin de garantizar su conservación para las generaciones futuras” (p. 247). Además, agregó lo siguiente: “El objetivo es lograr una economía dinámica y diversificada, integrada competitivamente a la economía mundial y con un mercado interno desarrollado, en un marco

de reglas estables que promuevan la inversión privada con alta generación de empleo y elevada productividad del trabajo” (p. 168). Estas afirmaciones brindan claras señales de que el Estado peruano se está enfocando en el impulso y desarrollo de los negocios basados en el sector agrícola y, entre ellos, la exportación del Mango.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Por medio del Diamante de Competitividad de las Naciones, planteado por Porter (1990), se puede definir con claridad las cuatro fortalezas del poder nacional, que pueden generar o crear ventajas para competir. Estas son las siguientes: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo. Por lo que en la Figura 6 se muestra el resumen de la competitividad del Perú.

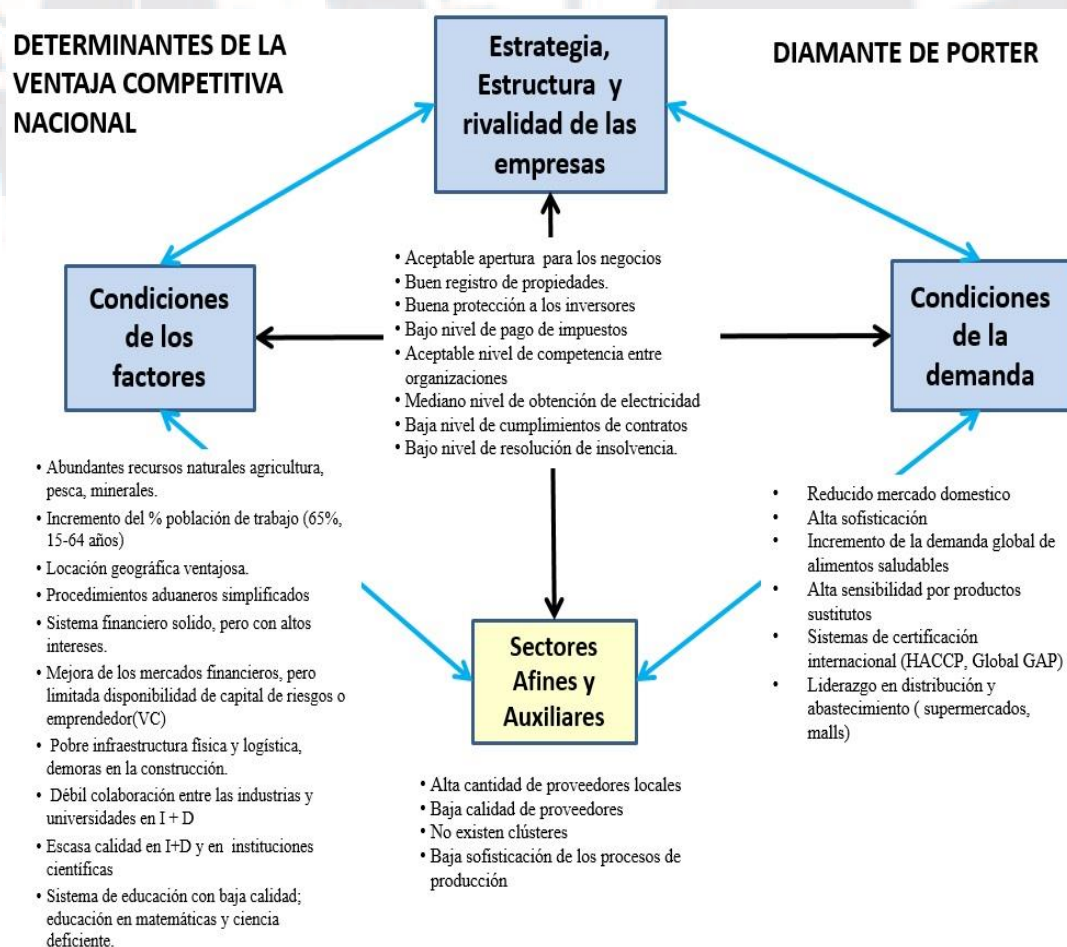


Figura 6. Diamante de Porter.

Adaptado de “Ser Competitivo,” por M. Porter, 2009. Barcelona, España: Deusto.

El análisis competitivo del país es la continuación del análisis externo y parte de un entorno más cercano. Es necesario enfocarse en la influencia que ejerce en la industria que se está estudiando y para la cual se está desarrollando el análisis estratégico. Igualmente, debería encontrarse las oportunidades y amenazas de este entorno que influyen en el Mango (D'Alessio, 2013).

3.2.1 Condiciones de los factores

Porter (1990) indicó que las condiciones de los factores se refieren a la situación actual del país, región o Estado, en cuanto a los factores de producción como recursos, infraestructura y demás bienes y servicios necesarios para competir en un determinado sector. En términos de competitividad de las condiciones de los factores, la posición relativa del Perú en el Índice de Competitividad Global se ha estancado desde el 2001, y, en la actualidad, el país se coloca detrás de las regiones de mejor desempeño.

El pobre desempeño del Perú se debe a los siguientes factores: (a) calidad deficiente de la educación, (b) inadecuada infraestructura física y logística, y (c) débil capacidad de innovación. Durante la última década, la matrícula escolar ha empeorado y la calidad de la educación en el Perú se ubica como una de las peores de América Latina (Azimi, Ferrero, Loucky, Olivares & Rojas, 2012). En la Figura 7, se puede observar que, en cuanto a la infraestructura y la innovación, el Perú está por debajo de México, Brasil, India y Tailandia. En lo que concierne a la salud, la educación primaria y educación técnica superior, el Perú se ubica después de México, Brasil y Tailandia. Finalmente, con respecto a la preparación tecnológica, es superado por Brasil y México.

En el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial (LPI), el Perú se ubica detrás del líder regional, Brasil, en la mayoría de los índices. En cuanto al transporte aéreo y terrestre, el primero ocupa el puesto 78, mientras que el segundo, el 121. Esto refleja la incapacidad de prestar eficientemente servicios de transporte de mercancías a los mercados

internacionales (World Bank, 2012). Además, la Asociación de Fondos Privados de Pensiones del Perú estima una brecha de infraestructura del país, al cierre del 2012, equivalente a US\$ 35,000 millones. Esta institución estima también que, en el país, se necesita 70 meses para que un proyecto de infraestructura pase de la propuesta a la ejecución (Emerging Markets, 2012). Finalmente, con un sistema de educación deficiente y un gasto público mínimo en I+D (0.15% del PIB, es decir, 1/3 de lo que invierte México), y pocos ejemplos de colaboración universidad-empresa, el Perú ocupa los últimos lugares en cuanto a fuerza de trabajo y a métricas de capacidad de innovación.

País	Pilares				
	Infraestructura	Salud y Educación Primaria	Educación Técnica y superior, entrenamiento	Preparación Tecnológica	Innovación
	Ranking				
Brasil	70	88	66	48	49
India	84	101	86	96	41
México	68	68	77	72	56
Perú	89	91	80	83	117
Tailandia	46	78	60	84	68

Figura 7. Ranking del Perú y sus competidores en la exportación del Mango. Se ha considerado los pilares de competitividad que establecen relación con las condiciones de los factores. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2012-2013,” por World Economic Forum (WEF), 2012. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

Como se muestra en la Figura 8, estas debilidades conspiran contra el Perú. Ante ello, el país debe esforzarse más para mejorar y profundizar los clústeres existentes. Una evolución positiva, en el Perú, se focaliza en su “ventana demográfica”, compuesta por el 65% de la población que se encuentra en edad de trabajar. El aumento de la población en edad laboral debe impulsar la productividad nacional y disminuir la carga de dependientes en el Estado. El Perú también se beneficia de una posición geográfica ventajosa, que incluye abundantes dotaciones de recursos naturales, como la agricultura, la acuicultura y los depósitos minerales. Cabe añadir que, en el 2009, la agricultura, la pesca y la minería representaron el 78% del total exportaciones (Ernst & Young Perú, 2013).

Condiciones de los factores del Perú

- ⊕ Abundantes recursos: naturales, agricultura, pesca y culturales.
- ⊕ Mejoras en la estructura administrativa.
- ⊕ Incremento del % de población en edad de trabajo (65.2% 15-64 años)
- ⊕ Locación geográfica ventajosa.
- ⊕ Procedimiento aduaneros simplificados.
- ⊕ Sistema bancario solido, pero con altos intereses.
- ⊕ Mejora de los mercados financieros, pero limitada disponibilidad de capital de riesgo o emprendedor (VC).
- ⊖ Pobre infraestructura física y logística, demoras en la construcción.
- ⊖ Fuerza de trabajo deficiente que no satisface la demanda.
- ⊖ Débil colaboración entre las industrias y universidades en I%D.
- ⊖ Escasa calidad en I&D y en instituciones científicas.
- ⊖ Sistema de educación con baja calidad; educación en matemáticas y ciencia deficiente.

Figura 8. Condiciones de los factores en el Perú.

Adaptado de "Asparagus in Peru," por K. Azimi et al., 2012. Recuperado de http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/2012%20MOC%20Papers/Asparagus%20Cluster-%20Final%20Report.pdf

3.2.2 Condiciones de la demanda

Porter (1990) afirmó que las condiciones de la demanda abarcan la naturaleza de la demanda interna o los servicios del sector. En una investigación sobre las naciones, este autor determinó que es posible lograr una ventaja competitiva de las naciones en los sectores donde la demanda interior muestra las nuevas necesidades de los compradores. Asimismo, Azimi et al. (2012) indicaron que, en el Perú, se presenta una mejora del consumidor local, pero las condiciones de la demanda se encuentran restringidas por los ingresos domésticos. Entre 1991 y 2008, los ingresos domésticos crecieron en un índice compuesto anual del 0.004%, con una eficacia inalterada de casi dos décadas. El productor y exportador peruano disfrutaron del acceso a numerosos mercados internacionales y regionales en el mundo, con una gran

concentración en la agricultura. Este sector, además, depende de varios mercados clave, como los de Europa y Estados Unidos.

En la Tabla 10, se muestra que el indicador de sofisticación de los compradores peruanos obtiene una mejor posición en el 2012, en comparación con el 2011. Al respecto, Arellano (2012) mencionó que los peruanos se han tornado más exigentes y experimentados en su compra, y que varían progresivamente sus usos y costumbres de consumo. Por otro lado, se observa que el tamaño del mercado no ha variado en el 2012, con respecto al 2011, lo cual señala una oportunidad de incremento de la demanda. En la Figura 9, se muestran las condiciones de la demanda para el Perú, y en la Tabla 11 se las analiza detalladamente.

Tabla 10

Índices de Competitividad del Perú para las Condiciones de la Demanda

Indicador	Ranking 2011-2012	Ranking 2012-2013
Sofisticación de los compradores	61	54
Grado de orientación de los clientes	37	45
Tamaño del mercado doméstico	43	43

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2012-2013,” por World Economic Forum (WEF), 2012. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

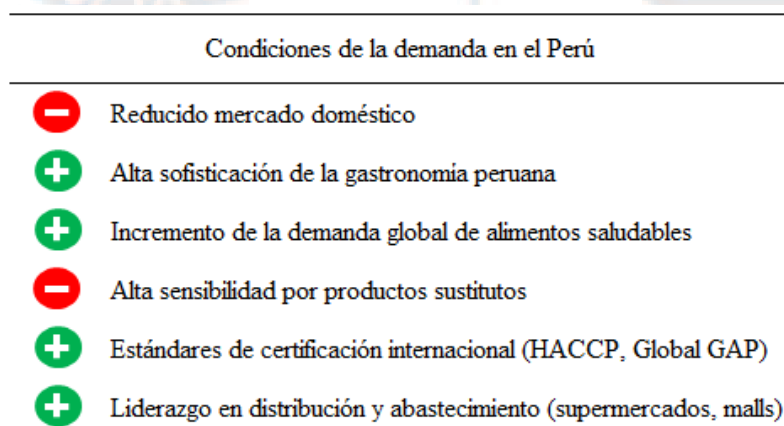


Figura 9. Condiciones de la demanda en el Perú.

Tomado de “Asparagus in Peru,” por K. Azimi et al., 2012. Recuperado de http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/2012%20MOC%20Papers/Asparagus%20Cluster-%20Final%20Report.pdf

Tabla 11

Análisis de las Condiciones de la Demanda en el Perú

Condición	Análisis
Pequeño mercado interno	Las exportaciones representan un porcentaje considerable de las ventas totales. La recesión en los mercados primarios de exportación, en particular de la unión europea y los EE.UU., podrían tener un efecto negativo en el rendimiento de los clústeres. Ello provocaría la reducción de la demanda, las pérdidas en créditos por falta de pago de los clientes o de otros factores. El resultado sería un impacto negativo en las ventas, la rentabilidad y los resultados de operación.
Alta sensibilidad para la sustitución de productos	El mercado del Mango tiene un precio muy competitivo y sensible a la sustitución del producto. Los consumidores han demostrado que cambian sus frutas y vegetales preferidos, sobre la base de cambios importantes en los precios. Por ejemplo, los consumidores pueden sustituir al Mango por los melocotones.
Alta sofisticación de la gastronomía peruana	Perú cuenta con una gastronomía muy sofisticada, aunque no es grande en cantidad. Los consumidores exigen altos estándares de calidad para los ingredientes de los alimentos, especialmente después del crecimiento de los restaurantes <i>gourmet</i> en las grandes áreas metropolitanas, por ejemplo, Lima.
Normas de certificación	Los productos han integrado verticalmente los sistemas de producción. Estos son capaces de lograr un alto grado de trazabilidad de los productos, esencial para la obtención de certificaciones clave de seguridad alimentaria. Algunas de las normas internacionales de certificación obtenidas en el Perú son HACCP, <i>Global Gap</i> , TNC, GMP, GAP, Kosher, BASC, IPM, BRC, VR5 y el Pacto Mundial.

Nota. Adaptado de “Asparagus in Peru,” por K. Azimi et al., 2012. Recuperado de http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/2012%20MOC%20Papers/Asparagus%20Cluster-%20Final%20Report.pdf

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

D'Alessio (2013) señaló la importancia de “las condiciones del país (que rigen la creación, organización y gestión) y la competencia (legislaciones, si se fomenta la inversión y la mejora continua, si la competencia es fuerte, etc.)” (p. 105). De esta forma, se refiere directamente a las capacidades internas de la empresa, para crear y defender su ventaja competitiva y para rivalizar local e internacionalmente. Porter (2009) afirmó que las empresas siempre suelen trasladarse cerca de los lugares donde las prácticas de las administraciones gubernamentales favorecen a la empresa, es decir, donde el entorno favorable del país local se convierte en plataforma de despegue para las empresas que van a competir en un plano internacional.

Porter (2009) destacó lo siguiente: “Las condiciones, en la nación, rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna” (p. 231). Al respecto, resaltó la importante presencia de los clústeres locales. Afirmó que estos proveen los siguientes beneficios: (a) aportan un amplio conocimiento del sector, (b) ayudan a las empresas a operar en terrenos internacionales pocos conocidos y (c) favorecen la internacionalización de las empresas.

De acuerdo con un reporte producido por Doing Business (2013), el Perú ocupa la posición 43 de 185 en lo que concierne a las facilidades para hacer negocio, y esto se debe básicamente a dos grandes reformas. La primera consiste en el refuerzo en cuanto a la protección de los inversionistas, en particular de los minoritarios. A este criterio le debe el país su mejor posición (13, a nivel mundial), debido a su transparencia y responsabilidad. La otra reforma destacada por el Banco Mundial consiste en la eliminación de los requerimientos para la obtención de ciertas aprobaciones de las construcciones. En este rubro, Perú ocupa el puesto 86 (ver Tabla 12).

Tabla 12

Índices de Competitividad del Perú-Doing Business 2013

Clasificación de la categoría	DB 2013 Clasificación	DB 2012 Clasificación	Cambio
Apertura de un negocio	60	53	-7
Manejo de los permisos de construcción	86	104	+18
Obtención de electricidad	77	78	+1
Registro de propiedades	19	21	+2
Obtención del crédito	23	23	No cambió
Protección de los inversores	13	17	+4
Pago de impuestos	85	87	+2
Comercio transfronterizo	60	58	-2
Cumplimiento de contratos	115	115	No cambió
Resolución de la insolvencia	106	106	No cambió

Nota. Tomado de “Economy Profile: Perú,” por Doing Business, 2013. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>

Las categorías que considera Doing Business (2013) para su clasificación son las siguientes:

- **Apertura de un negocio:** Este ámbito se refiere a los obstáculos burocráticos y legales que debe superar un emprendedor para constituir e inscribir una nueva empresa. Examina los procedimientos, tiempo y costo implicados en el lanzamiento de una sociedad comercial o industrial de hasta 50 empleados, con un capital inicial de 10 veces el ingreso nacional bruto (INB) de la economía en cuestión.
- **Manejo de permisos de construcción:** Este ámbito se refiere a los obstáculos burocráticos y legales que debe superar un emprendedor para constituir e inscribir una nueva empresa.
- **Obtención de electricidad:** Este tópico registra todos los procedimientos, tiempos y costos requeridos para que una empresa pueda obtener una conexión permanente de suministro de electricidad para un almacén recientemente construido.
- **Registro de propiedades.** Este ámbito se ocupa de lo procedimental, el tiempo y el costo necesario para el registro de las propiedades, de acuerdo con un caso estandarizado en el que un empresario desea adquirir un terreno y un edificio que ya están registrados y libres de deudas o pleitos.
- **Obtención de crédito:** Este criterio tiene dos focos de atención. Por un lado, los registros de información crediticia, y, por otro lado, la eficacia de las leyes sobre garantía y sobre la quiebra para facilitar los préstamos.
- **Protección de los inversores:** Este aspecto mide la fuerza de la protección de los accionistas minoritarios contra el uso fraudulento de los activos de la compañía, por parte de los directores, para beneficio propio.

- Pago de los impuestos: Este ámbito se ocupa de los impuestos y contribuciones obligatorias que una mediana empresa debe abonar o retener en un ejercicio determinado, y mide también la carga administrativa que supone el pago de estos.
- Comercio transfronterizo: Este aspecto recopila los procedimientos que se requieren para exportar e importar un cargamento estándar de mercaderías.
- Cumplimiento de los contratos: Este tópico se ocupa de la eficacia en el cumplimiento de los contratos, al observar cómo evoluciona una disputa judicial por la venta de mercaderías y analizar el tiempo, costo y número de procedimientos necesarios desde que el abogado interpone una demanda hasta que se produce el pago.
- Resolución de la insolvencia: Este ámbito identifica los puntos débiles de las legislaciones sobre la quiebra y sus principales cuellos de botella procedimentales y administrativos.

En el mismo reporte, Doing Business (2013) también mencionó que las economías con los climas de negocio más favorables son Singapur (por séptimo año consecutivo), Hong Kong, China, Nueva Zelanda y Estados Unidos. En Latinoamérica, hay mucha variabilidad en cuanto a las mejoras reglamentarias. Colombia se posicionó en el lugar 45 del *ranking*. También ocupó el puesto 8, entre las 50 economías que más han reducido la brecha regulatoria de negocios con respecto a las economías más exitosas, con una mejora del 15.3%. Asimismo, le siguen Perú (puesto 32) y México (puesto 39), con mejoras del 10.1% y el 9.4%. Por otro lado, Venezuela continua deteriorando su clima empresarial, dado que sus medidas incrementan la complejidad y el costo de sus procesos regulatorios, lo que mina los derechos de propiedad y la protección a los inversionistas. A continuación, en la Tabla 13, se aprecian los índices de competitividad de los principales países exportadores de Mango.

Tabla 13

Índices de Competitividad de los Principales Países Exportadores de Mango-Doing Business 2013

Clasificación de la categoría	Hong Kong	Tailandia	Perú	España	México	Pakistán	Brasil	India	Filipinas	Ecuador
Facilidad de hacer negocios (clasificación)	2	18	43	44	48	107	130	132	138	139
Apertura de un negocio	6	85	60	136	36	98	121	173	161	169
Manejo de permisos de construcción	1	16	86	38	36	105	131	182	100	104
Obtención de electricidad	4	10	77	70	130	171	60	105	57	146
Registro de propiedades	60	26	19	57	141	126	109	94	122	101
Obtención de crédito	4	70	23	53	40	70	104	23	129	83
Protección de los inversores	3	13	13	100	49	32	82	49	128	139
Pago de impuestos	4	96	85	34	107	162	156	152	143	84
Comercio transfronterizo	2	20	60	39	61	85	123	127	53	128
Cumplimiento de contratos	10	23	115	64	76	155	116	184	111	99
Resolución de la insolvencia	17	58	106	20	26	78	143	116	165	137

Nota. Tomado de "Economy Profile: Perú," por Doing Business, 2013. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Este aspecto señala la presencia o ausencia de proveedores y/o afines en el país (si son competitivos internacionalmente, si están capacitados, si tienen presencia local, si brindan los requerimientos necesarios, entre otros aspectos). Se colige de ello, que es importante la presencia de industrias competitivas en una nación y, principalmente, de las que se encuentran relacionadas en torno a aspectos comunes. La localización, dentro de una nación, de las industrias proveedoras y competitivas internacionalmente irradia ventajas para muchos.

Clarificar este asunto proporciona eficiencia, prontitud, rapidez y, en ocasiones, acceso preferencial a los costos de entrada (D’Alessio, 2013).

Al respecto, el World Economic Forum (WEF, 2013), en su exposición sobre los índices de competitividad global 2012-2013, mostró indicadores de competitividad que sustentan la definición anterior. En la Tabla 14, se expone algunos indicadores de competitividad referentes al Perú. También se incluyen referencias de sus competidores directos de Mango.

Tabla 14

Índice de Competitividad Global (Sectores Relacionados y de Apoyo)

Indicador	Ranking				
	Perú	Brasil	México	India	Tailandia
Cantidad de proveedores locales	47	13	42	10	25
Calidad de proveedores locales	61	36	37	69	39
Desarrollo de clústeres	75	28	35	29	34
Sofisticación de los procesos de producción	78	30	40	46	55
Control de la distribución internacional	68	35	67	51	56

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2012-2013,” por World Economic Forum (WEF), 2012. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

Por otro lado, existen instituciones que están trabajando en la mejora de la competitividad del país. Tal es el caso de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), que representa a 25 gremios empresariales, tiene como objetivo el desarrollo nacional, y aporta al Estado peruano formulaciones de propuestas y proyectos sobre temas de interés nacional de corto, mediano y largo alcance. Asimismo, la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) es una institución que tiene como misión promover la competitividad, la generación de valor y el desarrollo sostenible del país. Otra de estas

entidades es la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), que representa al sector agroexportador ante el Gobierno peruano y entidades extranjeras. Su objetivo es lograr la apertura de mercados y ejercer la promoción del sector agroexportador a nivel nacional e internacional. Finalmente, la Convención Nacional del Agro Peruano (CONVEAGRO) es también un foro que se desarrolla a nivel nacional. Uno de sus principios es la generación de la competitividad y la rentabilidad agraria.

En el Índice de Competitividad Regional del Perú 2011, se determinó que la región Lima ocupó el primer puesto en cuanto a la competitividad, y que las regiones de Lambayeque y Piura, donde se encuentra aproximadamente el 80% de las tierras de cultivo de Mango, obtuvieron los puestos octavo y noveno, respectivamente. Además, se indicó también que la región Lima alcanzó el primer lugar en términos de competitividad de empresas, y que las regiones de Lambayeque y Piura ocuparon el séptimo y octavo lugar. A partir de estos datos, se concluye que existe un reto muy exigente que queda pendiente para el Estado y las regiones mencionadas en términos de mejora de la competitividad dentro del país y frente a los países con quienes entabla una competencia directa en el Mango (CENTRUM Católica, 2011).

3.2.5 Influencia del análisis en el Mango

A partir del análisis realizado anteriormente, se infiere que las ventajas de la producción del Mango peruano son las siguientes: (a) el clima seco de la costa norte peruana, (b) suelos apropiados, (c) ventana comercial (*off-season*), (d) cercanía del principal mercado importador del Mango (Estados Unidos), y (e) cercanía del puerto de embarque de Paita, entre otros aspectos. Finalmente, la principal desventaja es la falta de investigación y tecnología a nivel de toda la industria, excepto algunas empresas que realizan iniciativas puntuales (Valeriani, 2003). A continuación, en la Figura 10, se precisa las condiciones del sector.

Condiciones de los factores en la industria del mango

-
- + Condiciones climáticas favorables en la costa norte, seco y no húmedo.
 - + Suelos apropiados y riego regulado en la costa norte.
 - + Ubicación estratégica: cercanía al mercado de EE.UU. que es el país número uno en importación de mango.
 - + Cercanía a puerto de embarque (Paita)
 - + Baja incidencia de plagas y pestes (Control de la Mosca de la fruta)
 - + Ventana comercial (off-season), debido a su ubicación en el hemisferio sur, en contraposición a los tres primeros exportadores (México, India y Tailandia)
 - ± Disponibilidad de mano de obra calificada, pero con costos elevados.
 - ± Sistema bancario sólido, pero con altos intereses con acceso limitado al crédito formal.
 - ± Limitada disponibilidad de capital de emprendedor y baja capitalización de productores.
 - - Producción de mango solo de nov. a mar., pudiendo ser todo el año.
 - - Infraestructura de riego y drenaje deteriorada, e infraestructura logística limitada.
 - - Deficiente infraestructura portuaria y vial.
 - - Altos costos de transporte marítimo y operaciones portuarias.
 - - Colapso de cultivos por eventual presencia de la corriente del Niño.
 - - Limitada investigación, desarrollo y asistencia técnica (I&D)
 - - Barreras sanitarias para ingresar a algunos mercados internacionales.
 - - Riesgo ambiental ante eventual instalación en Tambo Grande de una explotación aurífera.
-

Figura 10. Condiciones de los factores del Mango.

Adaptado de “Plan Estratégico de la Cadena Productiva del Mango en Piura,” por R. M. Valeriani, 2003. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/herramientas/boletines>

Cabe acotar que, a finales del 2013, llegará la primera grúa pórtico para el puerto de Paita, la cual eliminará la posibilidad de que se tenga que recurrir a barcos con su propia grúa, lo cual significaba un sobre costo de entre US\$ 600 y US\$ 800 por contenedor, comparado con el puerto de Bolívar en Ecuador. Sin embargo, la poca importancia actual del puerto de Paita, dado el bajo nivel de infraestructura, hace que, ante cualquier demora en el puerto del Callao, como la generada por la huelga de los trabajadores portuarios en noviembre del 2007, las navieras decidan no detenerse en Paita, para no perder el turno en el

canal de Panamá, y dejan a los exportadores con la carga lista (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2008; Terminales Portuarios Euroandinos [TPE], 2012).

Por otro lado, las condiciones de la demanda son establecidas por el reducido mercado interno y por la dependencia de las exportaciones a los mercados de Estados Unidos y Europa. La alta sensibilidad en la sustitución de productos se relaciona con el comportamiento del consumidor. Este cada vez es más exigente y demandante de variedad y calidad (MINCETUR, 2003).

La estructura y estrategia del país se han desarrollado principalmente en los aspectos de apertura a la inversión extranjera y protección a las inversiones que han favorecido la generación de negocios. La alta informalidad en el país y la poca información comercial no favorece al sector. También, como se muestra en la Figura 11, entre las debilidades que limitan al Perú resaltan dos aspectos: (a) los obstáculos a la información empresarial y (b) la débil competencia local.

Contexto de la estrategia del sector y la rivalidad	
+	Apertura a la inversión directa extranjera, comercio, políticas de flujo de capital
+	Amplio acceso a los mercados extranjeros a través de Tratados de Libre Comercio (ejemplo con EE.UU y China)
+	Mejoras en la protección de los inversores
+	Esfuerzos para fortalecer la política de competencia.
-	Rigidez del mercado laboral.
-	Obstáculos a la información empresarial.
-	Débil competencia local.
-	Alto nivel de informalidad en la economía (alrededor del 70%)

Figura 11. Estrategia del Mango y la rivalidad.

Adaptado de “Asparagus in Peru,” por K. Azimi et al., 2012. Recuperado de http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/2012%20MOC%20Papers/Asparagus%20Cluster-%20Final%20Report.pdf

Como se evidenció en la Tabla 14, el nivel del índice de competitividad del Perú es menor que el de sus vecinos. Este efecto influye negativamente en el sector agrícola y, como

consecuencia, en el Mango. A pesar de la elevada informalidad que impera en el país, las empresas locales están mejorando sus productos y servicios. Sin embargo, el desarrollo de los clústeres sigue siendo superficial y las iniciativas nacionales aún no tienen el empuje necesario para desarrollarlas. Por ello, las industrias de apoyo también son limitadas y una de las causas es la falta de colaboración entre el sector público y el privado. Finalmente, los empresarios agrícolas peruanos enfrentan dificultades de informalidad empresarial y restricciones de financiación que obstaculizan la puesta en marcha de sus negocios. En la Figura 12, se expone las ventajas y desventajas de los sectores relacionados y de apoyo, en cuanto al Mango.

Sectores Relacionados y de Apoyo	
+	Proveedores de buena calidad y las industrias de apoyo.
-	Clústeres débiles.
-	Débil tradición de colaboración entre el gobierno y el sector privado.
-	Limitadas iniciativas en políticas de clústeres.

Figura 12. Sectores relacionados y las industrias de apoyo.

Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2012-2013,” por World Economic Forum, 2012.

Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf; y de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2011,” por CENTRUM Católica, 2011. Lima, Perú: Autor.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Estas son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos, constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función del grado de influencia que ejercen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores y sus compradores (D'Alessio, 2013).

En la Constitución Política del Perú (1993), se indica que el “Estado apoya preferentemente el desarrollo agrario. Garantiza el derecho de propiedad sobre la tierra, en forma privada o comunal o en cualquiera otra forma asociativa” (Capítulo VI). Con esta

nueva carta magna, el Gobierno peruano estableció políticas y un marco jurídico con respecto a la posesión de tierras destinadas a la agricultura. El Congreso Constituyente Democrático promulgó la Ley de la Inversión Privada en el Desarrollo de las Actividades Económicas en las Tierras del Territorio Nacional y de las Comunidades Campesinas y Nativas (Ley 26505, 1995), la cual promueve y garantiza a toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera, el libre acceso a la propiedad de las tierras, para uso agrícola.

En los últimos 30 años, el Perú ha sido gobernado por diferentes fuerzas políticas. Estas mantuvieron en común la preferencia por la economía de libre mercado. Además generaron problemas de corrupción, desigualdad y narcotráfico. Ello produjo la baja confianza de la población en las instituciones gubernamentales como el Congreso de la República. Tal como se aprecia en la Figura 13, estos factores son determinantes para que un inversor decida iniciar negocios en el Perú.

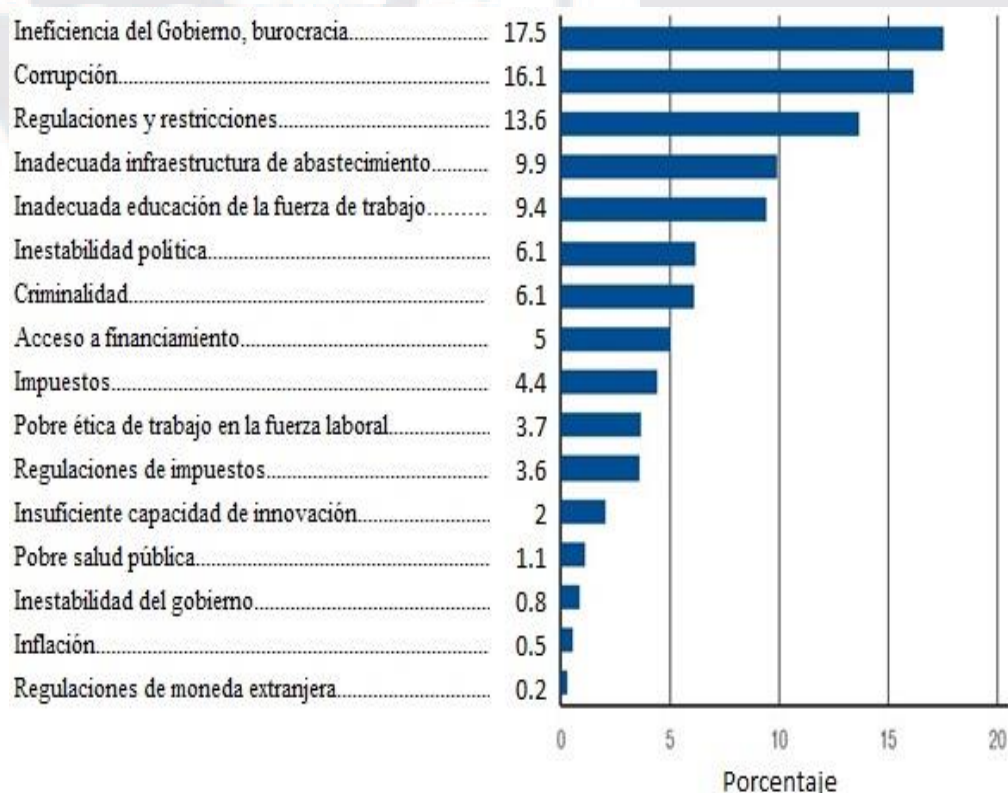


Figura 13. Principales problemas para hacer negocios en el Perú.

Adaptado de "The Global Competitiveness Report 2012-2013," por World Economic Forum (WEF), 2012. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf.

En el Plan Estratégico Sectorial Multianual MINAG 2012-2016, se estableció que los lineamientos generales de la política agraria del Perú deben orientar la intervención del sector agrario a fin de contribuir a su desarrollo. Para ello, debe considerarse los siguientes aspectos: (a) tipo de agricultura existente en el país, (b) grado de desarrollo y (c) problemática principal (Ministerio de Agricultura [MINAG], 2012). De acuerdo con esto, se exponen, a continuación, dichas directrices.

1. Impulsar el desarrollo de la asociatividad y de la actividad empresarial en el agro, bajo un enfoque de cadenas productivas y de clúster.
2. Consolidar la institucionalidad agraria tanto pública como privada, a fin de articular la intervención de la política sectorial en los tres niveles de Gobierno.
3. Fomentar la innovación agraria y el desarrollo tecnológico en el agro.
4. Promover la capitalización agraria y la modernización productiva en el sector.
5. Consolidar la mejora de las condiciones de sanidad agraria, así como la calidad y la inocuidad de los alimentos.
6. Promover el desarrollo productivo en las pequeñas unidades de producción agraria, usando criterios de focalización y gradualidad.
7. Contribuir a la seguridad alimentaria nacional, la cual debe sostenerse en la oferta nacional competitiva de alimentos.
8. Mejorar la eficiencia de la gestión del agua y su uso sostenible, bajo un enfoque de cuencas.
9. Promover el manejo eficiente de los recursos (suelo, forestal y fauna silvestre), a fin de conservar su biodiversidad y afianzar el respeto por las comunidades campesinas y nativas, bajo un enfoque de desarrollo sostenible.

En la Ley que Aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario (Ley 27360, 2000), se declara de interés prioritario la inversión y el desarrollo en el sector agrario. Este

comprende a productores y agroindustriales. El objetivo consiste en incentivar las inversiones en el sector agrario, mediante las siguientes medidas: (a) beneficios tributarios, (b) regímenes laborales especiales y (c) seguridad social.

En la Tabla 15, se expone el marco normativo vigente para la promoción del desarrollo agrario. Es importante mencionar la ley que amplía la vigencia de la Ley 27360 y aprueba las normas de promoción de la industria agraria (Ley 28810, 2006). Esta normativa extiende hasta el 31 de diciembre del 2021 los beneficios de la ley que aprueba las normas de promoción del sector agrario (Ley 27360, 2000).

Según Bernal (2009), en los últimos años, la actividad agrícola en el Perú ha experimentado un sobresaliente crecimiento, ha generado puestos de trabajo y ha promovido el dinamismo de la economía nacional. Dicha actividad goza de ciertos beneficios tributarios que han incentivado la inversión en dicho sector. Por ejemplo, ha permitido recaudar una tasa del 15% por concepto de impuesto a la renta sobre sus rentas de tercera categoría.

Por otro lado, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA, 1992) es un organismo público descentralizado del Ministerio de Agricultura. Surgió con la finalidad de realizar el control e inspección fitosanitarios y zoonosanitarios del flujo nacional e internacional de plantas y productos vegetales, animales y productos de origen animal, capaces de introducir o diseminar plagas y enfermedades.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) es el organismo del Estado peruano que define, ejecuta, coordina y supervisa la política de comercio exterior y de turismo. Además, asume la responsabilidad en materia de la promoción de las exportaciones y de las negociaciones comerciales internacionales, en coordinación con los ministerios de Relaciones Exteriores y de Economía y Finanzas. Se cuenta también con la colaboración de los demás sectores del Gobierno en el ámbito de sus respectivas competencias (MINCETUR, 2013b).

Tabla 15

Normas Legales de Incentivos a la Industria Agraria

Norma legal	Incentivo al sector agrario	Beneficiario
	15% de tasa anual de impuesto a la renta.	
	20% de depreciación acelerada por inversiones en obras de infraestructura hidráulica y de riego.	Productores primarios
Ley 27360 (Ley que Aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario)	Aporte de 4% sobre la remuneración para el seguro de salud. Recuperación del IGV e IPM pagados por las operaciones de importación, adquisición local de bienes de capital, insumos, prestación de servicios y contratos de construcción, siempre que se utilicen directamente en la etapa preproductiva.	Productores agroindustriales
	Exoneración del impuesto a la renta empresarial.	
Ley 29482 (Ley de Promoción para el Desarrollo de Actividades Productivas en Zonas Altoandinas)	Exoneración de las tasas arancelarias por importación de bienes de capital. Exoneración del IGV a la importación de bienes de capital. Actividades: agroindustria, plantaciones forestales, fibra de camélidos, artesanías y textiles.	Personas naturales, MYPE, cooperativas, empresas comunales y multicomunales que operan a partir de los 2,500 msnm
Decreto Legislativo N° 973. Decreto Legislativo que Establece el Régimen de Recuperación Anticipada del Impuesto General a las Ventas	Devolución anticipada del IGV por compras en proyecto en etapa preproductiva Suscripción de contrato de inversión con el sector y PROINVERSIÓN, y contar con la resolución suprema de calificación.	Personas naturales o jurídicas que generen renta de tercera categoría, con proyecto que requiera una etapa preproductiva, y que se destinen a operaciones gravadas con IGV
Decreto Legislativo N° 937. Texto del Nuevo Régimen Único Simplificado (RUS)	Exoneración del pago mensual del impuesto a la renta, IGV e impuesto de promoción municipal si los ingresos brutos y de sus adquisiciones anuales no excede cada uno de S/. 60,000.	Productores agrícolas que vendan sus productos en estado natural

Nota. Adaptado de "Plan Estratégico Sectorial Multianual MINAG 2012-2016," por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2012. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2012/mayo/pesem2012-2016-1.pdf>

MINCETUR es el responsable de las negociaciones comerciales internacionales en el marco de la política macroeconómica del Gobierno peruano y de las normas de la

Organización Mundial de Comercio (OMC), de la cual el Perú es socio constitutivo. En la Constitución Política del Perú (1993) se señala que el presidente de la República se encarga de regular las tarifas arancelarias. Al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) le corresponde planear, dirigir y controlar los asuntos relativos a la política arancelaria, en coordinación con MINCETUR y con el ministro del sector interesado, cuando corresponda (Ley 183, 1981).

Por otro lado, la Asociación de Exportadores (ADEX) es una institución empresarial peruana fundada en 1973 para representar y prestar servicios a sus asociados. Estos están compuestos por los siguientes elementos activos: (a) exportadores, (b) importadores y (c) prestadores de servicios al comercio. El gremio está constituido por empresas grandes, medianas y pequeñas que tienen como denominador común la visión de alcanzar objetivos empresariales ambiciosos (ADEX, 2013). El Perú avanza en el desarrollo de su mercado interno, así como en la consolidación del posicionamiento alcanzado con sus exportaciones en los diferentes países (socios comerciales) a los cuales destina su producción. Para ello, se han definido políticas públicas claras de apoyo al desarrollo de los negocios, tales como la promoción de la inversión privada (clima favorable a la inversión) y el impulso a la integración comercial.

La entrada en vigencia de los acuerdos comerciales que ha suscrito el país constituye una gran oportunidad para el mayor desarrollo de la agroexportación. Esto se debe a que permitirá un acceso competitivo para las frutas, hortalizas, entre otros productos agrarios, a los nuevos mercados que se abren. En la Tabla 16, se detallan los acuerdos comerciales del Perú vigentes y también los que se encuentran en proceso de negociación actualmente (MINAG, 2012).

Tabla 16

Acuerdos Comerciales del Perú

Ambito	Grupo/Bloque económico/País	Tipo de Acuerdo	Situación
Multilateral	OMC	Grupo de Trabajo	Negociación Ronda Doha
	TRANSPACÍFICO	TLC	En proceso de negociación
Regional	APEC	Grupo de Trabajo	Participación permanente (desde 1998)
	CAN	Grupo de Trabajo	Participación permanente (desde 1969)
	Chile	TLC/Acuerdo de complementación económica (ACE) N° 38	Vigente (desde 1998)
Bilateral	MERCOSUR	ACE N° 58	Vigente (desde enero 2006)
	México	ACE N° 8	Vigente (hasta dic. 2010/Ampliación en proceso)
	Estados Unidos	TLC	Vigente (desde feb. 2009)
	Singapur	TLC	Vigente (desde ago. 2009)
	Canadá	TLC	Vigente (desde ago. 2009)
	China	TLC	Vigente (desde mar. 2010)
	Corea del Sur	TLC	Vigente (desde ago. 2011)
	Venezuela	Acuerdo de complementación productiva y comercial	Proceso de negociación
	El Salvador, Guatemala y Honduras	TLC	Proceso de negociación

Nota. Tomado de “Plan Estratégico Sectorial Multianual MINAG 2012-2016,” por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2012. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2012/mayo/pesem2012-2016-1.pdf>

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

D'Alessio (2013) definió las fuerzas económicas y financieras del siguiente modo:

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas con el comercio internacional (exportación/importación). En los últimos años, esas fuerzas han sido factores de mayor relevancia para la gestión de la organización, debido a las fluctuaciones que sus variables han experimentado a nivel mundial. (p. 109)

En la actualidad, el Perú es uno de los países con un crecimiento importante en el mundo. El MEF (2013) anunció que la economía peruana crecerá, en el 2013, entre 6.0% y 6.3%, debido al dinamismo de la demanda interna que compensará la debilidad del sector externo que están soportando Europa, China y Estados Unidos. La demanda interna, en dicho

año, crecerá más del 7% y continuará expandiéndose por encima del PBI, gracias al alto crecimiento del consumo, tanto privado como público, pero especialmente a un fuerte crecimiento de la inversión privada y pública. La proyección para el periodo 2014-2016 es un crecimiento anual del PBI con un rango de 6.0%-6.5%.

El consumo privado en el Perú se expandiría, impulsado por tres factores: (a) la confianza de los consumidores, (b) los sólidos indicadores laborales y (c) la expansión del crédito. Los ingresos de los trabajadores seguirán mostrando una tendencia positiva, mientras que el subempleo se reducirá. En la misma línea, el consumo privado será reforzado por la expansión de los créditos de consumo, los cuales crecen a un ritmo de dos dígitos.

Asimismo, el crecimiento económico se beneficiará por el incremento demográfico, puesto que un número elevado de personas se insertará en el mercado laboral hacia el 2020. El Perú, entre el 2010 y el 2020, alcanzará una tasa de crecimiento anual de las personas en edad de trabajar de 1.5%. Ello lo ubicará por encima de sus pares de la región (MEF, 2013). En la Tabla 17, se aprecia el crecimiento histórico y la proyección hasta el 2016 del consumo privado, el consumo público, la inversión privada y pública con respecto al PBI.

Tabla 17

Porcentaje de Crecimiento de la Demanda Interna, Exportaciones, Importaciones y Producto Bruto Interno (PBI) del Perú

	Prom. 2002-2012	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Prom. 2014-2016
1. Demanda Interna	7.0	7.1	7.4	7.4	6.4	6.4	6.4	6.4
a. Consumo privado	5.5	6.4	5.8	5.6	5.5	5.5	5.5	5.5
b. Consumo público	6.6	4.8	10.6	10.5	4.0	4.0	4.2	4.0
c. Inversión privada	11.6	11.7	13.6	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
d. Inversión pública	13.1	-17.8	20.9	20.1	13.5	13.5	10.5	12.5
2. Exportaciones	6.5	8.8	4.8	2.0	9.0	9.5	9.4	9.3
3. Importaciones	9.7	9.8	10.4	8.1	8.6	8.7	8.7	8.7
4. PBI	6.4	6.9	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3
Memo: Gasto público	8.4	-4.2	14.1	14.0	7.6	7.8	6.8	7.4

Nota. Tomado de “Informe Marco Macroeconómico Multianual 2014-2016,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2013. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2014_2016.pdf

El país, para alcanzar los primeros lugares de la región, requiere mantener un crecimiento por encima del 6% durante al menos los próximos 15 años, y sostener dicho ritmo de crecimiento por un período largo. En medio de un contexto de menores cotizaciones internacionales de metales, ello requerirá importantes esfuerzos, que impliquen dos medidas: (a) mantener elevadas las expectativas y materializar importantes anuncios de inversión privada, y (b) aumentar la productividad y competitividad del país (MEF, 2013).

Al finalizar el 2013, se prevé que los sectores primarios crezcan 4.4%, debido a la menor producción minera y pesquera. El crecimiento de la industria agropecuaria de 5.0% estaría sustentado en el dinamismo del sector agrícola y pecuario. Por el lado agrícola, se espera una mayor producción de arroz cáscara, papa, mango, espárrago, maíz amarillo duro, y una caída importante de la producción del café, debido a la plaga de roya amarilla.

Para el 2014-2016, tal como se aprecia en la Tabla 18, se estima que el sector primario crecerá alrededor de 6.0%, debido al incremento promedio de 10% de la industria minera. En el mismo periodo, los sectores no primarios crecerían 6.5%, debido al mayor dinamismo de los sectores construcción, servicios y comercio. La industria de la construcción se expandiría 11.0%, impulsada por la inversión pública y privada. En inversión pública, destacarán la construcción de carreteras, hospitales e infraestructura vial. En cuanto a la inversión privada, se espera la construcción de 13 centros comerciales y clínicas (MEF, 2013).

Asimismo, los rubros vinculados con el mercado externo, como agroindustriales y textil-confecciones, serán afectados por la débil demanda mundial. Los servicios financieros y seguros serán impulsados por el dinamismo del consumo privado y la entrada de nuevos bancos y empresas aseguradoras. Los acuerdos de libre comercio firmados brindarán oportunidades de crecimiento en mercados todavía incipientes para los productos nacionales agroindustriales, químicos y metalmecánicos. En ese contexto, destaca el mercado asiático (MEF, 2013).

El MINAG, por otro lado, financiará proyectos de riego por S/.60 millones. Esta institución presentó el primer paquete de proyectos de infraestructura hídrica, por S/.60 millones, en el marco del programa Mi Riego. Estos trabajos serán ejecutados en aquellos pueblos y comunidades de las regiones de Ancash, Amazonas, Ayacucho, Cajamarca y La Libertad, ubicados por encima de los 1,500 msnm.

Tabla 18

Producto Bruto Interno (PBI) por Sectores (Variación Porcentual Real)

	PBI por sectores (Variación porcentual real)							
	Promedio 2002-2012	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio 2014-2016
Agropecuario	4.3	3.8	5.1	5.0	4.1	4.2	4,2	4.2
Pesca	3.5	29.7	-11.0	-1,7	5.0	3.5	4.0	4.2
Minería e hidrocarburo	4.1	-0.2	22	4.7	9.0	11.7	9,1	9.9
Minería metálica	3.1	-3.6	2.1	3.5	9.2	12.7	9.5	10.4
Hidrocarburos	10.5	18.1	2.3	10.6	8.3	7.7	7.8	7.9
Manufactura	5.9	5.6	1.3	3.4	5.2	5.4	5.4	5.4
Procesadora de recursos primarios	2.9	12.3	-6.5	2.5	3.5	3.5	3.5	3.5
Industria no primaria	6.6	4.4	2.8	3.5	5.5	5.8	5.8	5.7
Electricidad y agua	5.8	7.4	5.2	6.5	6.4	6.4	6.4	6.4
Construcción	10.5	3.4	15.2	11,0	9.2	9.0	9.0	9.1
Comercio	7.0	8.8	6.7	6.3	6.0	6.0	6.0	6.0
Servicios	6.6	8.6	7.4	6.7	6.3	6.2	6.2	6.2
Producto bruto interno	6.4	6.9	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3

Nota. Tomado de "Informe Marco Macroeconómico Multianual 2014-2016," por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2013. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2014_2016.pdf

Según la clasificadora de riesgos Apoyo & Asociados (2013), en un estudio realizado a Agrobanco, durante el año 2012, el sector agrícola creció en 5.2%, debido a la mayor producción de los cultivos de caña de azúcar, papa y arroz, los cuales contribuyeron en el crecimiento mencionado del sector agrícola. Al interior de este sector, la mayor producción está destinada a cultivos de exportación, dado el aprovechamiento de los acuerdos y TLC existentes. Asimismo, tal como se evidencia en la Tabla 19, la creciente disponibilidad de la oferta exportable, debido a las mayores tierras incorporadas al proceso productivo y a la maduración de diversos cultivos efectuados en años anteriores, muestra un incremento en cuanto a la producción y exportación en el sector agropecuario.

Tabla 19

Registro Histórico de Producción y Exportación de la Industria Agropecuaria

Exportaciones Industria Agropecuaria	2008	2009	2010	2011	2012
S. Agropecuario	6,270	6,439	7,348	7,626	8,715
Exportaciones (FOB)	2,281	2,144	2,814	4,062	4,122
Exportación tradicional	667	622	942	1,631	1,075
Exportación no tradicional	1,614	1,522	1,872	2,431	3,047

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

Por otro lado, en la Figura 14, se observa el comportamiento del PBI agropecuario con respecto al PBI global. Además, se aprecia el dinamismo del sector agrario. Aquel está determinado por la marcada variación porcentual que se produce en el lapso 2006-2012 (INEI, 2013).

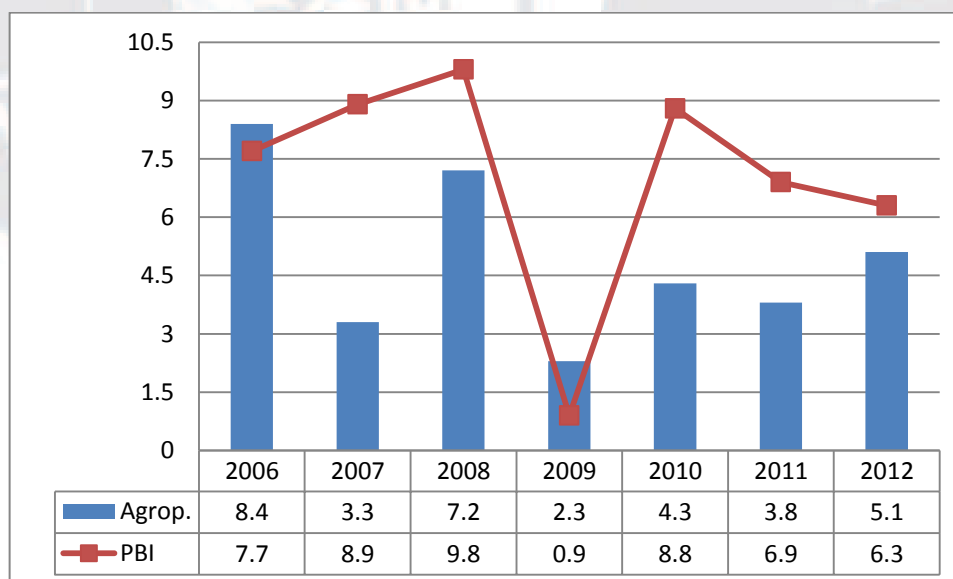


Figura 14. Variación porcentual del PBI global y la industria agropecuaria.

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

Con respecto al sector agrícola, el segundo factor importante, que impide el desarrollo de las tierras de cultivo es la falta de crédito. Tal como se evidencia en la Figura 15, esta situación alcanza hasta el 24.1%. Esta deficiencia constituye un limitante financiero para el desarrollo del cultivo. Es por ello que se debe tener en consideración. Asimismo, en la Figura

16, se observa el crecimiento de las tierras agrícolas en el Perú desde 1961 en miles de hectáreas. Este incremento abarca el 30.1% del total del territorio.



Figura 15. Razones principales por las cuales no se desarrollan las tierras de cultivo. Adaptado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de <http://www.proyectos.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/web/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

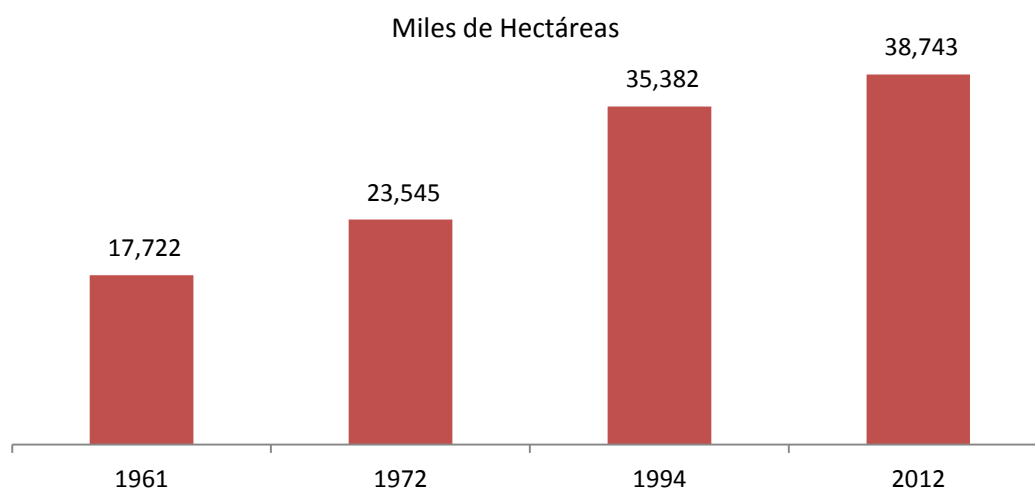


Figura 16. Crecimiento en miles de hectáreas de tierras agrícolas en el Perú desde 1961. Adaptado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de <http://www.proyectos.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/web/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

De los resultados del Censo Nacional Agropecuario 2012, en la Tabla 20, se muestran las superficies agropecuarias de acuerdo con la región natural a la que pertenecen. En la región costa, la superficie agraria abarca el 11.5% del total. Ello la coloca en el último lugar de las tres regiones.

Tabla 20

Superficie Agropecuaria en Hectáreas por Región Natural 2012

Región natural	Superficie (hectáreas)	Estructura porcentual
Total	38'42,464.68	100
Costa	4'441,153.92	11.5
Sierra	22'269,270.66	57.5
Selva	12'032,040.10	31.1

Nota. Adaptado de "IV Censo Nacional Agropecuario 2012," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

La Figura 17 evidencia cuáles son las razones por las que el sector agropecuario no solicita crédito. El 28.5% indicó que esto se debe a los altos intereses. Las cifras precisan que las instituciones que atienden los créditos del mercado se distribuyen en dos grupos: (a) Instituciones financieras locales (65.7%), y (b) AGROBANCO, Banca múltiple y otros, banca múltiple y otros (34.3%).

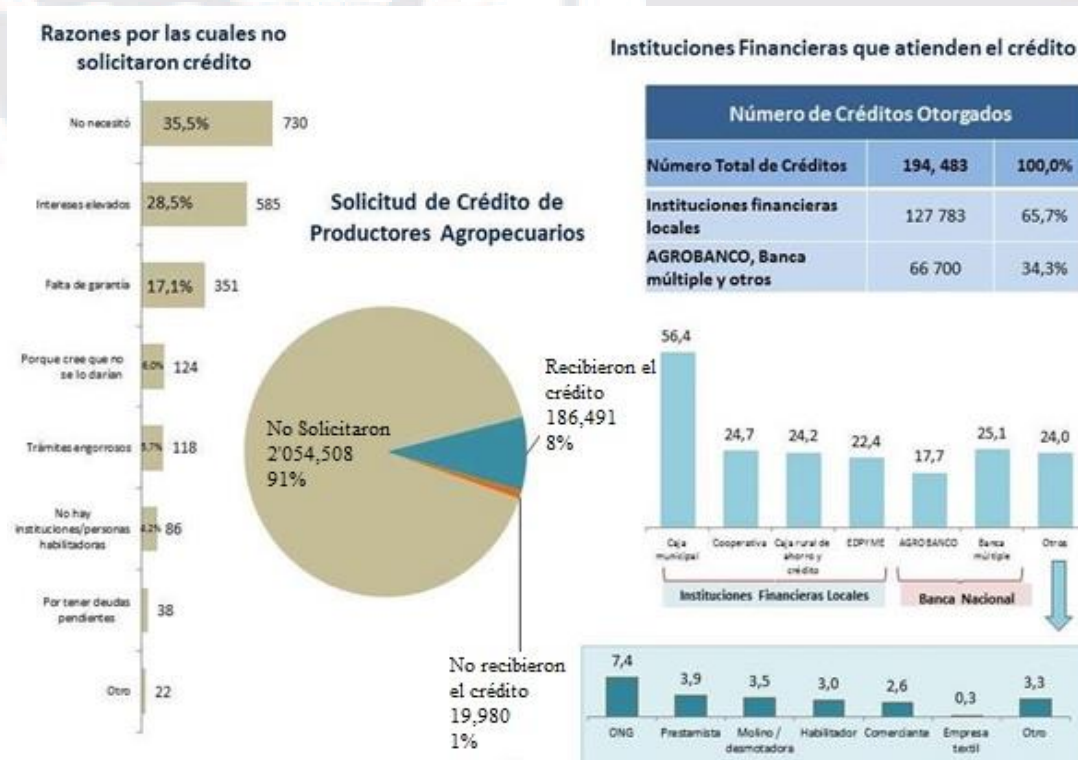


Figura 17. Razones por las cuales no se solicitó crédito.

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

En la Tabla 21, se aprecia, de acuerdo con las regiones, el porcentaje de productores agropecuarios que no obtuvieron un crédito. Según el censo del 2012 (INEI, 2013), fueron 19,980 productores agropecuarios los que no accedieron a los créditos para poder cultivar sus productos. Las razones son las siguientes: (a) falta de garantías (43.7%), (b) carencia del título de propiedad de la tierra (14.8%), (c) incumplimiento de pago de créditos anteriores (5.6%), y (d) otros motivos (35.9%). En este conjunto, destaca como factor importante la falta de garantías.

Ante esto, el MINAG (2012) reconoció la fragmentación en cuanto a la tenencia de tierras, lo cual dificulta a los agricultores la obtención de los créditos que requieren. En contraparte, se otorgan más beneficios tributarios a los pequeños agricultores. El Gobierno acordó no aplicar la retención de 1.5% del impuesto a la renta a los pequeños productores agropecuarios por operaciones que emitan liquidaciones de compra. La medida se extenderá hasta el 31 de diciembre de 2013, según el acuerdo del MINAG, la SUNAT, el MEF y la PCM (Maximixe, 2013).

Tabla 21

Productores que Solicitaron y no Obtuvieron Crédito, por Región Natural

	Total	Costa	Sierra	Selva
Total	19,980	3,393	9,672	6,915
Por falta de garantía	8,724	1,371	4,178	3,175
Incumplimiento por pago de créditos anteriores	1,124	303	466	355
Por no tener título de propiedad de la tierra	2,956	508	1,258	1,190
Otro	7,176	1,211	3,770	2,195

Nota. Adaptado de "IV Censo Nacional Agropecuario 2012," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Finalmente, en la Figura 18, se cuantifica la participación de Agrobanco (6.6%) con respecto a los créditos agropecuarios de otras instituciones financieras. Esta superioridad se debe básicamente a que los créditos que otorga esta entidad se enfocan en los pequeños agricultores. Estos se caracterizan por cultivar parcelas de tres hectáreas como promedio.

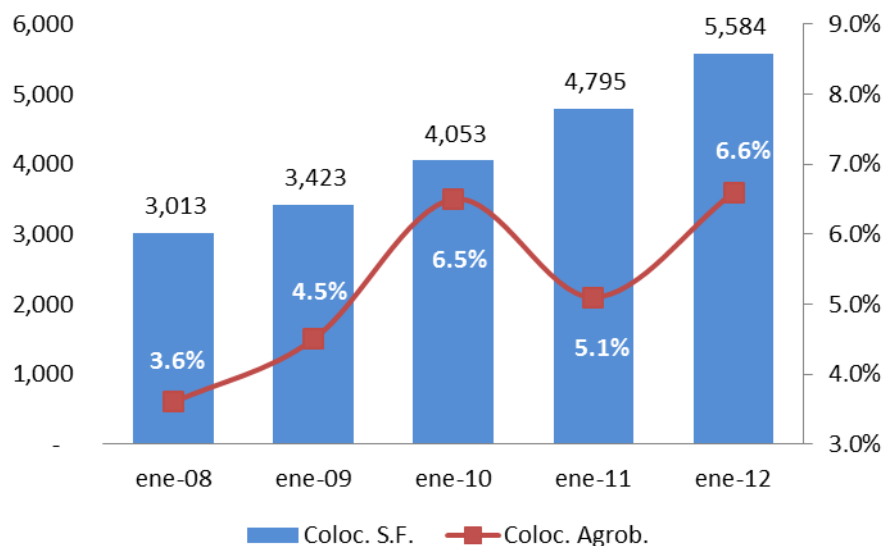


Figura 18. Evolución de las colocaciones de la industria agropecuaria y participación de las colocaciones de Agrobanco.
Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

En el 2013, se espera que las exportaciones solo decaigan 2.0%. Hacia el 2016, las exportaciones crecerán 28% en relación con el 2012, apoyadas en las mayores ventas de productos mineros como el cobre, que aumentará en 69%, principalmente al mayor volumen exportado (100%), y que compensará la caída de su precio de 17%. Al finalizar el 2013, tal como se apreció en la Tabla 17, se estima que la demanda interna crecerá 7.4% y alcanzarán un valor en torno a los US\$ 44,000 millones, principalmente debido al aumento del volumen importado de 8.1% (MEF, 2013).

Según el Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2013-2015, la inflación de los últimos 12 meses continuó ubicándose dentro del rango meta, y ascendió a 2.46%. Este porcentaje ha reflejado las mejores condiciones de oferta y la reducción de las cotizaciones de insumos importados. En el escenario central de proyección, se espera que la inflación se mantenga dentro del rango meta en todo el horizonte de proyección 2013-2015, cuyo promedio es 2%. Este escenario considera que no habría mayores presiones inflacionarias asociadas al incremento de los precios de los *commodities* ni

de la demanda agregada, y que las acciones de la política monetaria mantendrán ancladas las expectativas de la inflación. Sobre la política monetaria, el BCRP ha decidido mantener la tasa de interés de referencia en 4.25%. Esto responde a un entorno interno de crecimiento económico cercano al potencial, con las expectativas inflacionarias ancladas en el rango meta y un escenario internacional en el que se mantiene la incertidumbre acerca de la situación económica de Estados Unidos, Europa y China (BCRP, 2013a).

En la Figura 19, por otro lado, se expone el riesgo país en la última semana de junio de 2013. En este lapso de tiempo, el Perú obtiene 172 puntos básicos, cantidad mensurada por el *spread* del EMBIG Perú. Este indicador está por debajo del promedio de Latinoamérica, lo cual es positivo para la atracción de inversiones (BCRP, 2013b).

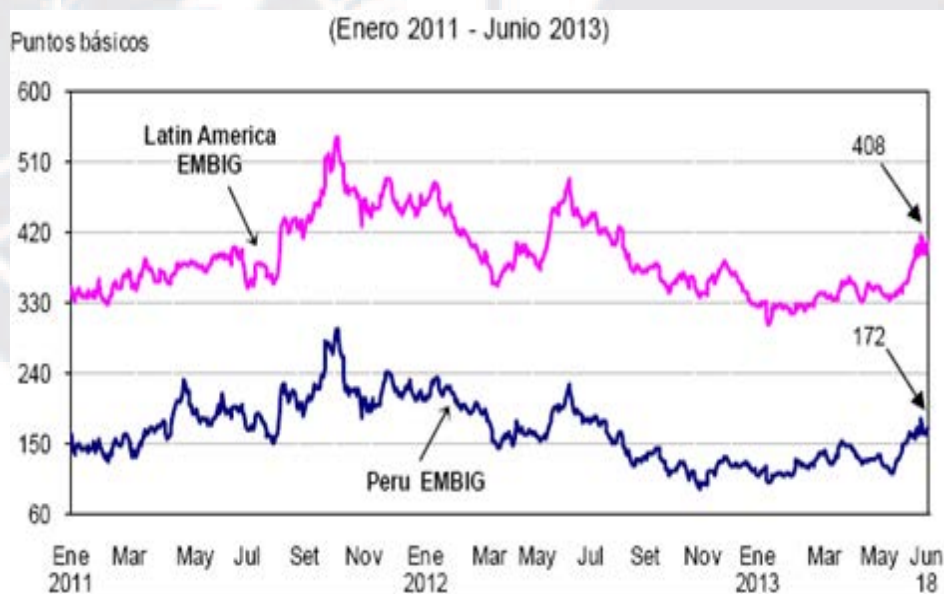


Figura 19. Indicadores de riesgo país.

Tomado de “Resumen Informativo N° 25,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2013/resumen-informativo-25-2013.pdf>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Es necesario conceptualizar este criterio. Al respecto, D’Alessio (2013) indicó lo siguiente: “Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean

paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes” (p. 109). A partir de esta definición, se examinará este aspecto de forma detallada.

Según las estadísticas del último censo del INEI (2007), la población del Perú es predominantemente urbana. El 54% de la población reside en la costa, y el resto, en la sierra y la selva. Asimismo, la población por departamentos se muestra en la Figura 20. En ella, se aprecia que los de la costa norte y central del Perú se encuentran entre los más poblados.

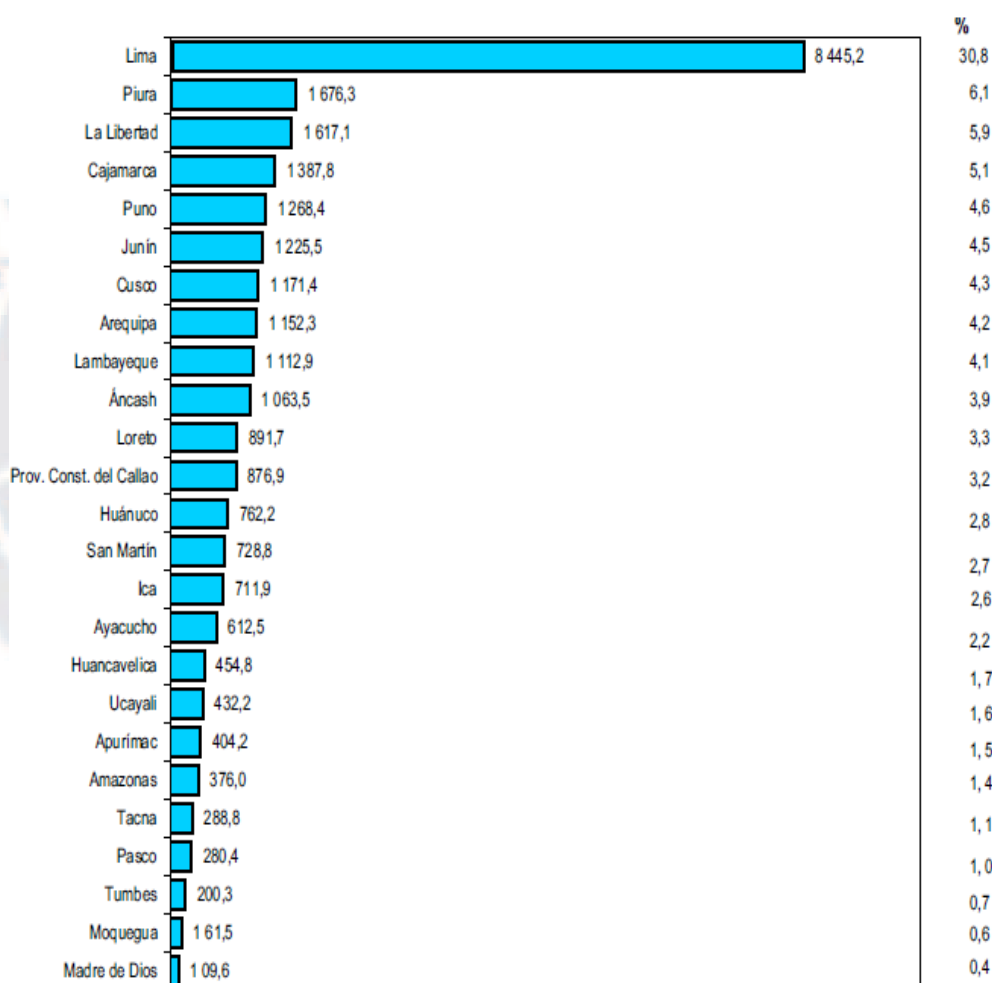


Figura 20. Población censada según departamento (en miles). Tomado de “Perfil Sociodemográfico del Perú,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Anexos/Libro.pdf>

El Perú, con respecto a Latinoamérica, ocupa el quinto lugar, en cuanto a la cantidad de habitantes, después de Brasil, México, Colombia y Argentina. Entre estos países, Brasil y México son los competidores del Perú en lo que concierne a la exportación de Mango. En la Figura 21, se observa el *ranking* detallado.

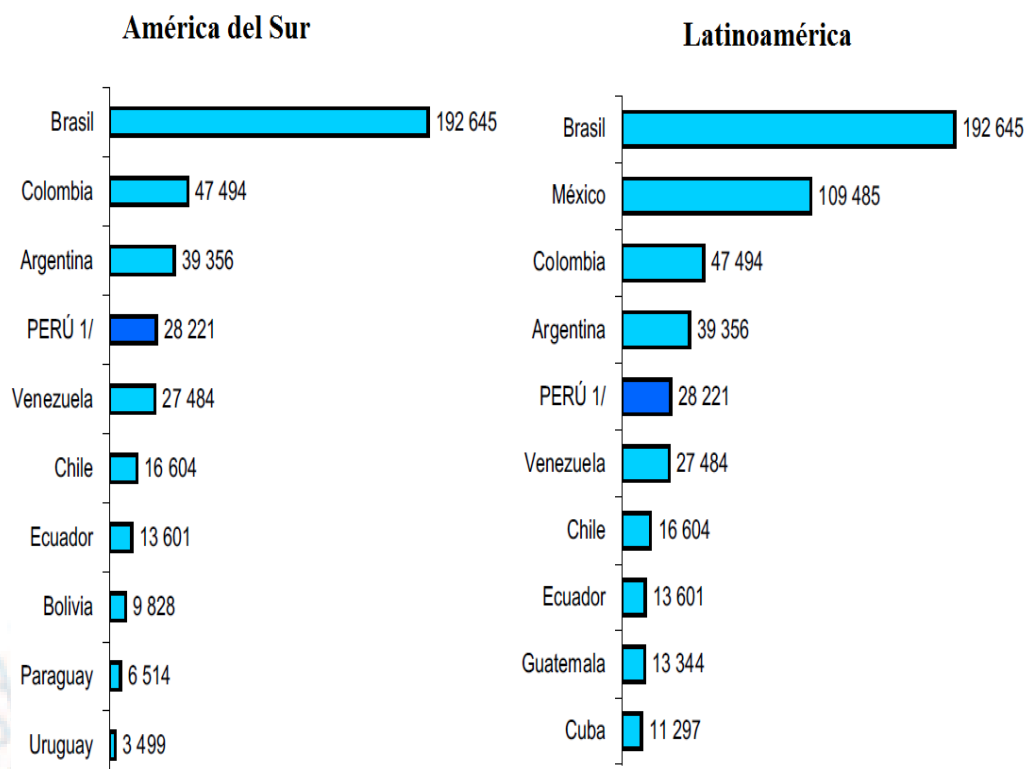


Figura 21. Ranking poblacional en América del Sur y Latinoamérica 2007 (por países). Tomado de “Perfil Sociodemográfico del Perú,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Anexos/Libro.pdf>

En el periodo 2004-2011, la población desempleada del Perú disminuyó a una tasa promedio anual de 1.8%. En el 2004 y el 2011, los extremos de dicho lapso de tiempo, las tasas de desempleo representaron 7.3% y 5.1%, respectivamente. Esta reducción se produjo principalmente en la PEA masculina, que descendió en 2.9% anual, mientras que la femenina decreció en promedio 0.9% anual (INEI, 2012). En el mismo periodo, en todas las regiones, se incrementó de manera importante la PEA ocupada con empleo adecuado.

En el 2004, en ninguna región que producía Mango, la PEA con empleo adecuado sobrepasaba el 40%. En cambio, en el 2011, se produjeron las siguientes situaciones: (a) en Lima e Ica, un 50% o más de la PEA tenían empleo adecuado; (b) en Lambayeque, Piura y La Libertad, los que tenían empleo adecuado fluctuaban entre el 40.3% y el 48.9% de la PEA, y (c) en Ancash, se registraron las más bajas proporciones de PEA con empleo adecuado (37.6%). En la Tabla 22, se aprecia que las regiones productoras de Mango redujeron su PEA desocupada entre un 25% y 40%. En este contexto, Ica lideró la reducción con un valor final,

en el 2011, del 4%. En contraposición, La Libertad solo alcanzó el 3.5% de la PEA desocupada para el mismo año (INEI, 2012).

Tabla 22

Población Económicamente Activa (PEA) Desocupada por Regiones del Perú para el 2004 y el 2011

Región	Subempleada por horas (visible)	PEA desocupada	Subempleada por horas (visible)	PEA desocupada
	2004 %		2011 %	
Ancash	8.0	4.4	8.1	3.3
Ica	7.8	6.5	7.5	4.0
La Libertad	8.7	4.6	9.5	3.5
Lambayeque	18.1	5.0	10.4	3.7
Lima y Callao	5.5	8.2	4.4	5.6
Piura	7.5	5.2	7.1	3.7

Nota. Tomado de “Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento 2004-2011,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012b. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1049/Libro.pdf>

Tal como se plantea en la Tabla 23, si se comparan las tasas de crecimiento poblacional de los períodos 2002-2011 y 2007-2011, en los países a los cuales se exporta el Mango peruano, se observa una reducción a la mitad, lo cual se debe al cambio de estilo de vida. En los últimos cinco años, la tasa de crecimiento poblacional del mercado externo del Mango peruano bordea el 3%, sin considerar a Canadá ni a Chile, que han experimentado un crecimiento de 5% y 4%, respectivamente.

Al analizar los principales importadores de Mango en el mundo, a excepción de China, estos registraron un crecimiento poblacional promedio anual del 17%. China tuvo un crecimiento del 2%; sin embargo, su población es más grande que la de todo el mercado del Mango importado. Entre los principales países exportadores, el Perú es el país con menor tasa de crecimiento poblacional anual entre 2007 y 2011, conjuntamente con Brasil y Tailandia, con un valor de 4%. En cambio, México, India, Ecuador, Colombia y Pakistán alcanzaron un valor del 6% de tasa de crecimiento para el mismo periodo (World Bank, 2013).

Tabla 23

Población, Tasa de Crecimiento Poblacional, Desempleo y PBI Per Cápita al Precio Actual de los Principales Exportadores de Mango en el Mundo, Importadores de Mango en el Mundo y Clientes Externos de Mango Peruano, entre el 2002 y el 2011

País	N° de habitantes			Desempleo, total (% de la población activa total)			PBI per cápita a precio actual (US\$)		
	2011	% Tasa de crecimiento anual 2002-2011	% Tasa de crecimiento anual 2007-2011	2011	% Tasa de crecimiento anual 2002-2011	% Tasa de crecimiento anual 2007-2011	2011	% Tasa de crecimiento anual 2002-2011	% Tasa de crecimiento anual 2007-2011
UE	503'518,230	4	1	10	7	34	34,923	81	2
Brasil	196'655,014	10	4	8	-9	2	12,594	198	17
Canadá	34'483,975	10	5	7	-4	23	50,344	115	16
Chile	17'269,525	9	4	7	-20	0	14,394	220	39
China	1'344'130,000	5	2	4	2	2	5,445	380	105
Colombia	46'927,125	14	6	12	-21	-3	7,104	159	32
Ecuador	14'666,055	15	6	4	-54	-31	4,496	132	37
Francia	65'433,714	6	2	9	7	16	42,379	80	5
Alemania	81'797,673	-1	-1	6	-31	-31	44,021	81	9
Hong Kong	7'071,600	5	2	3	-53	-15	35,156	43	15
India	1'241'491,960	14	6	4	-19	-20	1,509	210	91
Malasia	28'859,154	18	7	3	-3	6	9,977	111	21
México	114'793,341	12	5	5	83	56	10,047	59	6
Países Bajos	16'693,074	3	2	4	69	38	50,085	85	5
Pakistán	176'745,364	18	7	5	-36	-2	1,189	104	12
Perú	29'399,817	11	4	8	-20	8	6,018	182	58
Arabia Saudita	28'082,541	31	10	5	4	-4	20,540	60	-7
España	46'174,601	12	3	22	89	160	31,985	93	0
Tailandia	69'518,555	8	3	1	-61	-42	4,972	153	36
Emiratos Árabes Unidos	7'890,924	142	46	4	74	29	45,653	47	14
Reino Unido	62'744,081	6	3	8	53	47	38,974	44	-16
Estados Unidos	311'591,917	8	3	9	53	93	48,112	31	4
Vietnam	87'840,000	10	4	2	-5	-17	1,407	219	31

Nota. Tomado de "Indicadores de la base de datos del Banco Mundial 2002-2011," por World Bank, 2012. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.DST.05TH.20/countries>

La tasa de desempleo entre los principales exportadores de Mango del mundo ha disminuido sustancialmente. India, Ecuador y Tailandia han reducido su tasa de desempleo

desde el 2007 al 2011 entre un 20% y 40%. Colombia y Pakistán redujeron el desempleo en 3% para el mismo periodo. El Perú y Brasil incrementaron en 8% y 3% su tasa de desempleo, respectivamente. Finalmente, México elevó su tasa en 56%, durante el mismo lapso de tiempo.

Los países que componen el mercado externo del Mango peruano disponen de mayor PBI per cápita en comparación con el resto de los mayores importadores de Mango del mundo. El PBI per cápita de los países exportadores se divide en dos grupos de países: (a) Brasil, México y Perú con PBI per cápita igual a US\$ 12,594, US\$ 10,047 y US\$ 6,018 respectivamente; y (b) los demás exportadores, que fluctúan entre US\$ 1,189 y US\$ 7,104 de PBI per cápita.

Al mes de junio de 2013, la mayor cantidad de conflictos sociales se ubican en los departamentos de Ancash (30), seguido de Apurímac (24) y Puno (17). Continúan los departamentos de Lima (14), Piura (13), Cajamarca (13) y Loreto (13), con fracciones del total de conflictos, tal como se evidencia en la Tabla 24. En cuanto a la división por sectores económicos, minería e hidrocarburos congregan mayor cantidad de casos conflictivos. Por otro lado, tal como se expone en la Tabla 25, el sector de agroindustria solo ha concitado dos conflictos sociales.

En el departamento de Piura, en junio de 2013, se produjo un conflicto social en el sector minería. Este desacuerdo repercutió directamente en el sector agropecuario. Se trata de la actividad minera ilegal e informal que se desarrolla en los distritos de Las Lomas, Tambogrande, Suyo y Paimas. Este problema afecta directamente a las actividades agrícolas (Defensoría del Pueblo, 2013).

Tabla 24

Conflictos Sociales Activos y Latentes en el Perú por Departamentos, Ordenados de Mayor a Menor, en Número de Conflictos Activos, a Junio del 2013

Departamentos	Conflictos				Total	%
	Activos	%	Latentes	%		
Ancash	24	16	6	13	30	15
Apurímac	23	15	1	2	24	12
Piura	11	7	2	4	13	7
Cajamarca	10	6	3	7	13	7
Cusco	10	6	0	0	10	5
Loreto	10	6	3	7	13	7
Ayacucho	9	6	2	4	11	6
Puno	8	5	9	20	17	9
Arequipa	7	5	0	0	7	4
Junín	7	5	5	11	12	6
Lima Provincias	6	4	7	15	13	7
Tacna	6	4	1	2	7	4
Pasco	5	3	1	2	6	3
Ica	3	2	0	0	3	2
La Libertad	3	2	2	4	5	3
Tumbes	3	2	0	0	3	2
Amazonas	2	1	1	2	3	2
Moquegua	2	1	0	0	2	1
Huánuco	1	1	1	2	2	1
Lambayeque	1	1	0	0	1	1
Lima Metropolitana	1	1	0	0	1	1
Madre de Dios	1	1	0	0	1	1
San Martín	1	1	2	4	3	2
Huancavelica	0	0	0	0	0	0
Ucayali	0	0	0	0	0	0
Total	154		46		200	

Nota. Tomado de “Reporte Mensual de Conflictos Sociales N° 112,” por la Defensoría del Pueblo, 2013. Recuperado de http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/60reporte-m-de-conflictos-sociales-n-112-junio_2013.pdf

Tabla 25

Conflictos Sociales en el Perú por Industria a Junio del 2013

Actividad	N° de casos
Minería	105
Hidrocarburos	18
Energéticos	8
Forestales	4
Electricidad	1
Residuos y saneamiento	3
Agroindustrial	2
Otros	13
Total	154

Nota. Tomado de “Reporte Mensual de Conflictos Sociales N° 112,” por la Defensoría del Pueblo, 2013. Recuperado de http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/60reporte-m-de-conflictos-sociales-n-112-junio_2013.pdf

Según el INEI (2013) la superficie agrícola no trabajada abarca 774,882 hectáreas, debido principalmente a la falta de agua que afecta en un 49%. La segunda razón es la falta de crédito para explotar la superficie agrícola (24.1%). La escasez de mano de obra es un factor que afecta al 11.3%. Asimismo, la falta de agua es la razón de mayor importancia que impide el desarrollo de los cultivos y ocurre principalmente en la costa (55%), aunque también afecta a la sierra (32%) y a la selva (13%). Por otro lado, la falta de crédito se presenta especialmente en la selva, donde el 56% lo señala como factor limitante para el desarrollo de cultivos. La falta de mano de obra ocurre mayoritariamente en la selva (51%), seguida por la sierra (36%). Por sanidad y erosión, son afectados específicamente la costa, con 50%, y la sierra, con 34% (INEI, 2012).

La ampliación de la frontera agrícola se está desarrollando en varios proyectos. A continuación, se detalla alguno de ellos: (a) Proyecto Majes-Siguas II, en Arequipa, con una ampliación de 38,500 hectáreas, realizado mediante subasta de tierras; (b) Chavimochic III, en la Libertad, con una ampliación de 50,000 hectáreas y el mejoramiento de 50,000 hectáreas, que se darán en concesión; (c) Alto Piura, en Piura, con una ampliación de 19,000 hectáreas y el mejoramiento de 31,000 hectáreas, que ya están en licitación, y (d) Olmos, en Lambayeque, con una ampliación de 38,000 hectáreas, mediante subasta de tierras.

Adicionalmente, se debe proseguir con la implementación de nuevas obras de irrigación anunciadas, tales como: (a) Chinecas, con 33,053 hectáreas nuevas y el mejoramiento de 10,570 hectáreas, y (b) Puyango, en Tumbes, con 18,580 hectáreas (Proinversión, 2011; AGAP, 2012).

La demanda local de Mango, entre el 2002 y el 2011, no ha crecido, debido a que los precios del Mango son mayores. Esto ocurre porque la mayor parte de la producción se destina al mercado externo, que cuenta con precios más atractivos (ver Tabla 26), aunado a la

falta de promoción e innovación en cuanto a los nuevos productos derivados del Mango (MINAG, 2013a).

Tabla 26

Consumo, Precio Local de Mango y Exportación por Año

Ítem	Años									
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Toneladas										
Consumo de Mango										
Mercado Mayorista N° 2	39,082	48,605	49,789	43,245	47,859	39,549	51,119	49,489	51,545	44,504
Miles de toneladas										
Exportación de Mangos y Mangostanes, frescos o secos	35	40	60	58	83	82	83	69	97	124
Soles por kilogramo										
Precio Mango criollo	0.78	0.84	0.84	0.90	0.91	0.96	0.89	1.07	1.51	2.45
Precio Mango Edward planta	1.30	1.14	0.96	1.04	0.97	0.94	0.99	1.09	1.69	--
Precio Mango kafro	1.12	0.90	0.91	0.86	0.94	1.30	0.91	1.79	1.87	--

Nota. Tomado de “Dinámica Agropecuaria 2002-2011,” por el Ministerio de Agricultura, 2013a. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/dinamica/dinamicaagropecuaria2002-2011.pdf>

El Mango fue la quinta fruta de mayor volumen que ingreso al Mercado Mayorista N° 02 (596,102 t) en el año 2011. Las variedades de ingreso fueron tres: (a) Edward, (b) criollo y (c) kafro. El mayor volumen de ingreso se da entre los meses de diciembre y febrero. El Mango que se comercializa en el Mercado Mayorista N° 02 proviene principalmente de Piura, seguido de Lambayeque, Ica y Lima, respectivamente. Asimismo, también se ha apreciado un incremento en los precios del Mango criollo desde el 2002 al 2011, de S/.0.78 a S/.2.45 por kilogramo (MINAG, 2013; Valeriani, 2003).

Los hábitos de consumo de alimentos de los mercados de Europa y Estados Unidos establecen principalmente los siguientes requerimientos: (a) seguridad alimentaria, (b) ausencia de residuos químicos, (c) alimentos funcionales, (d) recetas con menos de cinco ingredientes, (e) menos de cinco minutos de preparación, (f) trazabilidad y (g)

responsabilidad social y ambiental de parte de las empresas. El Mango no es una fruta conocida por la mayoría de la población europea. Históricamente, en este contexto, el tipo de Mango consumido ha sido el Tommy Atkins, así como frutos no maduros que han provocado la sensibilidad a degustar dicha fruta. Sin embargo, también provocó que el consumo del Mango, en Europa, no fuese una experiencia gustativa.

Si se aplica el mismo criterio que para los bananos o la palta, se puede afirmar que lo ideal es que, al llegar el producto, se madure en una cámara, con la finalidad de que, al arribar al supermercado, el consumidor lo compre “listo para comer”. De este modo, el fruto se encarece, pero se consume con mayor frecuencia. Finalmente, la tendencia apunta a que el Mango sea orgánico o presentado como producto étnico o *gourmet*, además de procesado (Saverys, 2012; PROMPERÚ, 2011).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

D'Alessio (2013) indicó que “están caracterizados por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución” (p. 110). Las ganancias de largo plazo en cuanto a eficiencia y productividad solo se logran a través de la innovación y de mejoras continuas en las capacidades científico-tecnológicas de la economía. Sin embargo, al revisar los principales indicadores de ciencia, tecnología e innovación (CTI) del país, se observan resultados bastante preocupantes, tales como los siguientes: (a) el bajo número de patentes solicitadas y otorgadas, (b) la escasez de publicaciones científicas, (c) el reducido porcentaje de exportaciones de alta tecnología y (d) el reducido número de investigadores a tiempo completo, entre otros.

Según la Agencia Peruana de Noticias Andina (Andina, 2012) mencionó que el Perú invierte en investigación y desarrollo (I+D) aproximadamente US\$ 380 millones, cifra que, en términos relativos, representa el 0.15% del producto bruto interno (PBI). Esta entidad

indicó, además, que algunos países latinoamericanos como Brasil, que destina 1.09% de su PBI para estos fines, Costa Rica (0.4%), Chile (0.39%) o México (0.37%) se encuentran muy por encima de lo invertido por el Perú. Además, el monto que destina el país en I+D se encuentra todavía muy por debajo los niveles de otros países emergentes como China (1.7%) o economías desarrolladas pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2.33%). Cabe mencionar que, a partir del ejercicio 2013, las empresas pueden deducir los gastos relacionados con la investigación científica. El Decreto Legislativo que Modifica la Ley del Impuesto a la Renta (Decreto Legislativo N° 1124, 2012) incorpora como gasto deducible aquel que es destinado a la investigación científica, tecnológica e innovación, y que no exceda el 10% de los ingresos netos con un límite máximo de 300 unidades impositivas tributarias (UIT). Asimismo, Andina (2012) indicó que la Cámara de Comercio de Lima sostuvo que la enorme distancia del Perú frente a las economías del primer mundo se explica porque aún no se consolidan en el país las condiciones e incentivos para impulsar la inversión en I+D. Algunas de estas prerrogativas son las siguientes: (a) mecanismos de financiamiento para este tipo de proyectos, (b) adecuada dotación de infraestructura y recursos humanos calificados, (c) fortaleza institucional en la normatividad de protección de la propiedad intelectual, (d) existencia de clústeres, entre otros. Si se realiza una comparación con otros países de la región, será evidente que han aumentado sus gastos, como en el caso de Brasil y Chile (ver Figura 22).

Según el MEF (2012), el Perú se encuentra bastante rezagado en cuanto al pilar de innovación y en los subíndices relacionados con este. En el referido *ranking*, el Perú se ubica, a nivel general, en el puesto 67 entre 142 países, pero en el puesto 89 en el pilar de innovación y de factores de sofisticación. Tal como se aprecia en la Tabla 27, esta ubicación empeora en el subíndice de innovación, en el cual se ubica en el puesto 113.

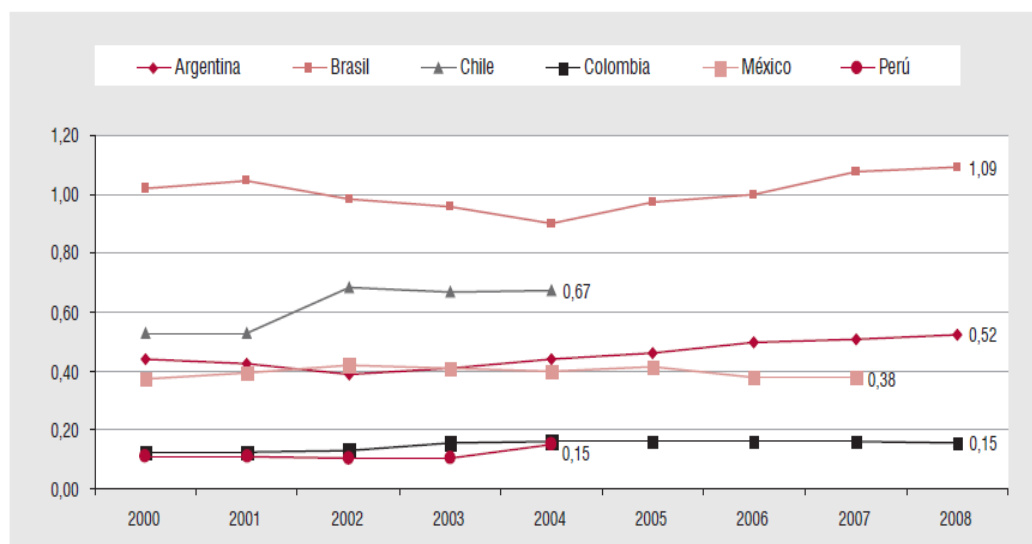


Figura 22. Evolución comparada del gasto de I+D (como porcentaje del PBI). Tomado de “Examen de las políticas de ciencia, tecnología e innovación,” por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), 2011. Recuperado de http://unctad.org/es/docs/dtlstict20102_sp.pdf

Tabla 27

Ranking de Competitividad-Innovación

Innovación	India	Brasil	Chile	Tailandia	Colombia	México	Ecuador	Perú
General	38	44	46	54	57	63	110	113
Entorno favorable								
Calidad de la educación matemática y de la ciencia	32	127	87	60	83	126	107	135
Calidad del sistema educativo	38	115	124	77	72	107	105	128
Gasto del Gobierno en tecnología	78	52	47	72	45	75	83	98
Protección de la propiedad intelectual	68	84	63	92	86	85	106	122
Disponibilidad del capital de riesgo	27	52	34	50	49	78	96	38
Inversión								
Gasto de las compañías en I+D	33	30	60	68	76	79	95	118
Calidad de los científicos en las instituciones de investigación	34	42	51	59	69	54	119	109
Colaboración entre universidad e industria en I+D	50	38	44	39	43	45	94	103
Disponibilidad de científicos e ingenieros	21	91	29	49	77	86	109	102
Desempeño								
Capacidad de innovación	35	31	66	56	59	76	87	99
Patentes utilizadas por millón de habitantes	59	60	53	63	76	58	90	83

Nota. Adaptado de “Agenda de Competitividad 2012-2013,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2012. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/competitiv/documentos/Agenda_Competitividad_2012_2013.pdf

Los indicadores de ciencia, tecnología e investigación (CTI) no solo muestran una baja disposición del Estado y de los agentes privados por invertir en este sector, sino también la falta de un sistema de seguimiento de los indicadores que permita contar con información actualizada. Afortunadamente, esta situación está cambiando, y desde hace cuatro años, se ha implementado el Programa de Ciencia y Tecnología (FINCYT), que ha permitido financiar la innovación tecnológica en las empresas y aumentar la investigación científica en las universidades y en los institutos públicos de investigación. Este programa, en su primera fase, se financió a partir de un crédito de US\$ 25 millones otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y de US\$ 11 millones por parte del Tesoro Público. En la segunda fase, se espera obtener recursos hasta por US\$ 100 millones. Asimismo, se ha implementado un segundo Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM) por S/. 200 millones, a cargo del Ministerio de la Producción.

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2011), en su examen de las políticas de ciencia, tecnología e innovación, indicó que la responsabilidad del Estado con respecto a la promoción del desarrollo científico y tecnológico se encuentra establecida en el Artículo 14 de la Constitución Política del Perú (1993) y detallada en la Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Ley 28303, 2004). Esta tiene por objeto normar el desarrollo, la promoción, la consolidación, la difusión y la transferencia de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica en el país.

Para ello, determina los siguientes aspectos y funciones:

1. El papel del Estado en las actividades de CTI en función de los objetivos nacionales.
2. La definición del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT), así como sus componentes fundamentales.

3. El papel, ubicación y funciones del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), para cumplir con su objetivo de órgano rector del SINACYT.
4. La creación del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica (FONDECYT), unidad de ejecución presupuestal del CONCYTEC.
5. El establecimiento del Consejo Consultivo Nacional de Investigación y Desarrollo para la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONID), como órgano de consulta del SINACYT.
6. El establecimiento de la Red Nacional de Información Científica e Interconexión Telemática, que se encarga del manejo y difusión de la información científica y tecnológica.
7. La formulación del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, a cargo del CONCYTEC, como el instrumento de propuesta y ejecución de las políticas de CTI de corto, mediano y largo plazo.
8. Los criterios relativos al financiamiento e incentivos para la CTI, los cuales deberían incrementarse gradual y progresivamente y que incluyen el fomento a la creación de parques tecnológicos.

A continuación, en la Tabla 28, se aprecia las características y funciones fundamentales de los principales agentes explícitamente mencionados en la Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Ley 28303, 2004). La información consta de criterios que exponen los siguientes elementos: (a) la función, (b) la sigla, (c) la función de cada organismo, (d) el nombre oficial de las entidades, y (e) las instituciones de las cuales dependen.

Tabla 28

Organismos que por Ley Conforman el SINACYT

Estatus	Siglas	Función	Organismo	Entidad de dependencia
Organismo técnico especializado	CONCYTEC	Órgano rector del SINACYT	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica	Ministerio de Educación
	FONDECYT	Fondo nacional de desarrollo para CTI.	Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica	CONCYTEC
	CONID	Consejo consultivo nacional de investigación y desarrollo para CTI.	Consejo Consultivo Nacional de Investigación y Desarrollo para la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica	CONCYTEC
Organismo técnico especializado	INDECOPI	Gestión de la propiedad intelectual; defensa de la competencia, normalización, acreditación y metrología.	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual	Presidencia del Consejo de Ministros
Organismo ejecutor	CONIDA	Instituto de investigación y ente rector de las actividades aeroespaciales en el Perú.	Comisión Nacional de Investigación y Desarrollo Aeroespacial	Ministerio de Defensa
Organismo ejecutor	IGN	Instituto de investigación y asesoría técnica; organismo normativo de las actividades geográficas y cartográficas.	Instituto Geográfico Nacional	Ministerio de Defensa
Organismo técnico especializado	IIAP	Instituto de investigación, consultoría y apoyo técnico y científico.	Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana	Ministerio del Ambiente
Organismo técnico especializado	IMARPE	Instituto de investigación y asesoría.	Instituto del Mar del Perú	Ministerio de la Producción
Organismo ejecutor	IGP	Instituto de investigación y capacitación; provisión de servicios científicos y tecnológicos.	Instituto Geofísico del Perú	Ministerio del Ambiente
Organismo técnico especializado	INGEMMET	Instituto de investigación y autoridad en sus materias de competencia.	Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico	Ministerio de Energía y Minas
Organismo técnico especializado	INEI	Órgano rector del Sistema Estadístico del Perú.	Instituto Nacional de Estadística e Informática	Presidencia del Consejo de Ministros
Organismo ejecutor	INIA	Instituto de investigación aplicada y difusión tecnológica.	Instituto Nacional de Innovación Agraria	Ministerio de Agricultura
Organismo ejecutor	INS	Instituto de investigación y difusión científica y tecnológica; proponente de políticas y normas en materia de salud.	Instituto Nacional de Salud	Ministerio de Salud
Organismo ejecutor	IPEN	Instituto de investigación y promoción; autoridad nacional normativa en materia nuclear.	Instituto Peruano de Energía Nuclear	Ministerio de Energía y Minas
Organismo técnico especializado	ITP	Instituto de investigación aplicada y asesoría técnica.	Instituto Tecnológico Pesquero	Ministerio de la Producción
Organismo ejecutor	SENAMHI	Instituto de investigación, asesoría y divulgación técnico-científica.	Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología	Ministerio del Ambiente
Organismo técnico especializado	SENASA	Autoridad nacional y oficial del Perú en materia de sanidad agraria,	Servicio Nacional de Sanidad Agraria	Ministerio de Agricultura

Nota. Tomado de “Examen de las políticas de ciencia, tecnología e innovación,” por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), 2011. Recuperado de http://unctad.org/es/docs/dtlstict20102_sp.pdf

La UNCTAD (2011) mencionó que los indicadores más extendidos para medir resultados en el área de ciencia y tecnología son las publicaciones científicas (indicadores bibliométricos) y las patentes (como modelos de utilidad y marcas). Los indicadores bibliométricos se refieren exclusivamente a artículos publicados en revistas indexadas y no valoran la importancia relativa de las distintas publicaciones. Sin embargo, estos indicadores pueden ser de gran utilidad para identificar las principales áreas de conocimiento científico de una comunidad, así como su grado de colaboración con otros países.

En cuanto al volumen de publicaciones peruanas, el estudio muestra que el total de estas, durante el periodo 2003-2009, correspondió a 3,663 artículos, de los cuales un 36% tenían al primer autor radicado en el Perú. Se observa, en lo general, una producción irregular, aunque con una tendencia creciente, reflejo de la producción externa. Los principales socios de investigación del Perú se encuentran en EE.UU. (34%), Brasil (7%), España (6%), Inglaterra (6%) y Argentina (5%). En cuanto a la productividad científica peruana (medida en relación al PIB per cápita), esta se encuentra entre las más bajas de Latinoamérica y es considerablemente inferior a la de sus principales socios de investigación (ver Figura 23).

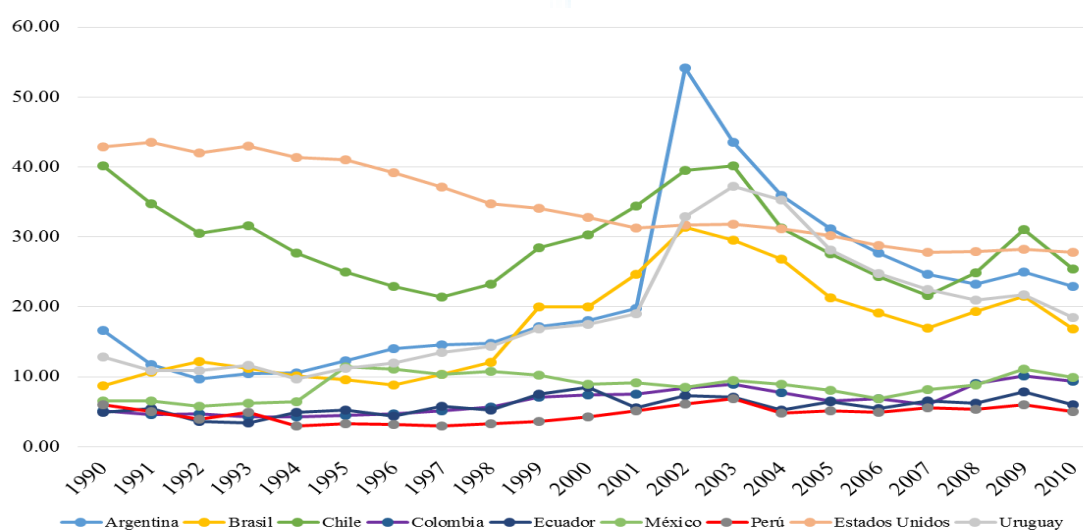


Figura 23. Evolución de las publicaciones en SCI con relación al PBI.

Tomado de "Indicadores de ciencia y tecnología en Iberoamérica," por la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT), 2013. Recuperado de http://www.rieyt.org/index.php?option=com_content&view=article&id=149&Itemid=3

Asimismo, la UNCTAD (2011) indicó que las patentes, por su lado, solo reflejan parte de la actividad de ciencia y tecnología de un país o institución. Hay mucha producción científica e innovaciones que no se convierten necesariamente en patentes. En cuanto a las solicitudes de patentes de invención, muestran una tendencia positiva, con tasas de crecimiento en ascenso, entre el 2004 y el 2008. Ello podría indicar un mayor interés de las empresas e instituciones hacia el patentamiento. Para el 2009, la tendencia cambia de signo y se registra una fuerte caída. Sin embargo, el otorgamiento de las patentes de invención muestra una tendencia negativa y contraria al crecimiento de las solicitudes, lo que genera un aumento sostenido de solicitudes no otorgadas. Este hecho evidencia fallas en la capacidad de patentamiento de los agentes económicos. Para el período 2000-2009, de manera agregada, el índice de eficiencia sobre las patentes indica que solo el 40 % de las solicitudes ingresadas fueron otorgadas. Del análisis de patentes se infiere la existencia de dos situaciones: (a) una muy baja capacidad de patentamiento, lo que refleja en gran medida tanto la estructura productiva primaria como los magros esfuerzos en materia de innovación que realiza el Perú, y (b) un incipiente desarrollo del mercado de patentes. Esta situación resulta aún más evidente cuando se compara con el desempeño de algunos de los países de la región (ver Figura 24).

El MEF (2012) indicó que el país padece de un serio déficit de investigadores. Solo cuenta con 0.24 investigadores equivalentes a tiempo completo (IETC) por cada 1,000 participantes en la PEA. Argentina y Chile bordean los dos IETC, tal como se muestra en la Figura 25. Este bajo número de investigadores junto con los reducidos niveles de inversión en I+D producen los bajos indicadores de resultados en CTI, tales como los siguientes: (a) pocas publicaciones, (b) pocas patentes, (c) pocos productos innovadores introducidos en el mercado, (d) bajo porcentaje de exportaciones con alto contenido tecnológico, entre otros.

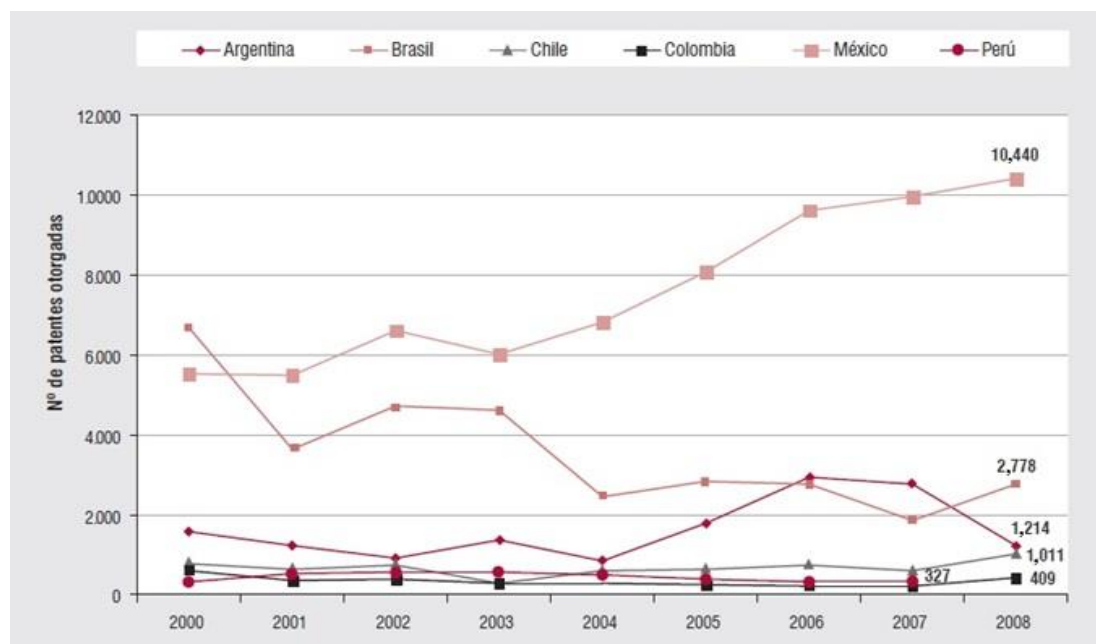


Figura 24. Número de patentes otorgadas por la Oficina de Patentes.

Tomado de “Examen de las Políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación,” por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), 2011. Recuperado de http://unctad.org/es/docs/dtlstict20102_sp.pdf

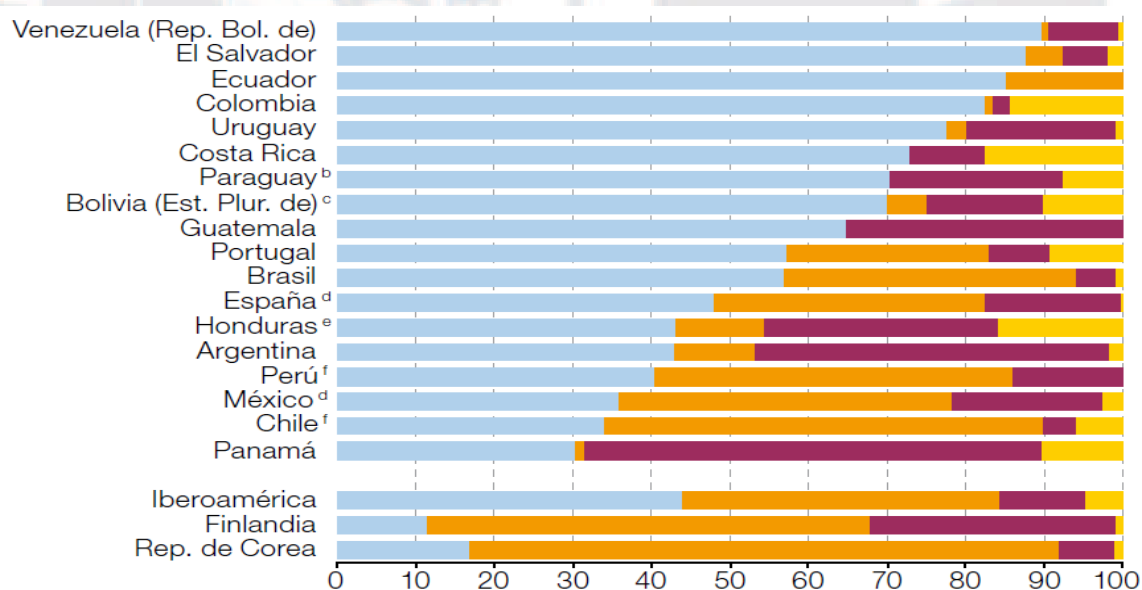


Figura 25. Distribución de investigadores EJC por sector (2008 o último año disponible).

Tomado de “Espacios Iberoamericanos: Vínculos entre Universidades y Empresas para el Desarrollo Tecnológico,” por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2010. Recuperado de <http://www.eclac.org/ddpe/publicaciones/xml/4/41884/LCG2478.pdf>

Asimismo, el CEPLAN (2011) precisó que uno de los motivos del bajo número de investigadores en el Perú es el reducido nombramiento de personal en los institutos públicos de investigación. A esto, debe adicionarse los inadecuados criterios de evaluación aplicados

en dichas entidades, así como en las universidades y otras instituciones académicas, en las que es habitual otorgar puntajes mucho mayores a las actividades administrativas o de otro tipo, y demasiado bajos a la producción científica. Ello contribuye a la emigración de numerosos científicos e ingenieros, quienes encuentran mayores facilidades en otros países y tienden a no retornar al Perú. Muchos de ellos, posteriormente, cumplen roles destacados en los campos de la ciencia y la tecnología en los países que los acogen, lo cual constituye una importante fuga de talentos en los cuales el país ha invertido recursos.

Según el Parlamento Andino (2012) indicó que la Asociación Americana de las Tecnologías de la Información (ITAA) mencionó que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) hacen referencia a la utilización de medios informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información o procesos de formación educativa. Estas se encargan del estudio, desarrollo, implementación, almacenamiento y distribución de la información mediante la utilización de hardware y software como medio de sistema informático. Asimismo, la UNCTAD (2011) indicó que el rol del sector de las TIC, en el progreso económico y productivo, va más allá de su contribución como sector de producción. Estas contribuyen a crear ganancias de productividad en otros sectores económicos. Además, las empresas que adoptan estas tecnologías se benefician con las siguientes oportunidades: (a) mejorar sus procesos productivos; (b) reducir costes; (c) desarrollar nuevos productos; (d) alcanzar nuevos mercados, y (e) incrementar su competitividad.

Cabe mencionar que las TIC han penetrado de modo creciente en todos los ámbitos de la sociedad. Entre 2001 y 2007, el gasto mundial en este rubro creció a una tasa del 7.5% anual. Así, en 2007, el mercado mundial alcanzó los US\$ 3,43 billones. Este comprende los siguientes elementos: (a) mercado de servicios de telecomunicaciones (57%), (b) *hardware* (14%), (c) *software* (9%) y (d) servicios informáticos (21%). El grueso del mercado de las TIC está en los países desarrollados, y en particular, en Estados Unidos (30% del mercado

mundial de las TIC en el 2007), la Unión Europea y Japón. Entre los países en desarrollo, los principales mercados son algunas naciones de América Latina (Brasil y México) y Asia (China, India, Corea, Taiwán, Hong Kong). En lo que concierne a la inversión en las TIC, tal como se aprecia en la Tabla 29, los países de América Latina destinan en promedio el 2.1% de su PBI a la inversión en estas tecnologías. Ello se encuentra también bastante por debajo del 4% que destinan a este rubro los países desarrollados.

Tabla 29

Inversión en Tecnologías de la Información (TI) como Porcentaje del PBI (2006)

País	PBI a precios corrientes (US\$ millones)	Inversión en TI (US\$ millones)	Inversión en TI (porcentaje del PBI)
Argentina	214,241	4,113	1.92
Brasil	1'067,472	33,305	3.12
Chile	145,843	2,523	1.73
Colombia	153,405	3,466	2.26
Costa Rica	22,229	355	1.60
México	839,182	9,650	1.15
Perú	92,416	1,635	1.77
Venezuela	181,862	1,964	1.08
América Latina	2'716,650	5,701	2.10

Nota. Tomado de “Examen de las Políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación,” por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), 2011. Recuperado de http://unctad.org/es/docs/dtlstict20102_sp.pdf

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Respecto a este punto, D'Alessio (2013) sostuvo lo siguiente:

[Las fuerzas ecológicas y ambientales] están impulsadas por instituciones que luchan por preservar el ecosistema del planeta, alertando sobre los efectos nocivos de la industrialización, contra la tala de bosques tropicales, la depredación de especies en peligro de extinción, la emisión de gases tóxicos y el almacenaje de desperdicios radioactivos. (p. 111)

Por ello, la creación del Ministerio del Ambiente (MINAM), en mayo de 2008, marcó un hito en la institucionalidad ambiental del país y planteó una respuesta a los desafíos

nacionales e internacionales, en pos del logro del desarrollo sostenible. En este contexto, el MINAM conduce la formulación de la política nacional del ambiente, la cual fue aprobada en mayo de 2009 y orienta la gestión ambiental bajo un marco de cumplimiento obligatorio por todas las entidades que conforman el Sistema Nacional de Gestión Ambiental (SNGA), en los tres niveles de Gobierno (nacional, regional y local).

Dentro de la formulación de la política nacional del ambiente, se encuentra el Plan Nacional de Acción Ambiental (PLANAA) Perú 2011-2021, el cual es un instrumento de planificación ambiental nacional de largo plazo y se establece a partir de un diagnóstico situacional ambiental y de la gestión de los recursos naturales, así como de las potencialidades del país para el aprovechamiento y uso sostenible de dichos recursos. Además, se basa en el marco legal e institucional del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, que se genera a partir de varios dispositivos (MINAM, 2011). Estos se exponen a continuación, detalladamente.

En el Capítulo II de la Constitución Política del Perú (1993), se señaló que los recursos naturales, renovables y no renovables, son patrimonio de la Nación. Asimismo, se precisó que el Estado determina la Política Nacional del Ambiente y promueve tres objetivos: (a) el uso sostenible de sus recursos naturales, (b) la conservación de la diversidad biológica y las áreas naturales protegidas, y (c) el desarrollo sostenible de la Amazonía.

Por otro lado, la Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental (Ley 28245, 2004), en su Artículo 9°, define como funciones de la Autoridad Nacional Ambiental las siguientes: (a) proponer, coordinar, dirigir y evaluar la política nacional ambiental, y (b) aprobar el Plan y la Agenda Nacional de Acción Ambiental. Del mismo modo, en su Artículo 4°, estableció que las funciones ambientales, a cargo de las entidades que conforman el Sistema Nacional de Gestión Ambiental, se ejercen en forma coordinada, descentralizada y

desconcentrada, con sujeción a la política nacional ambiental, al plan y a la agenda nacional de acción ambiental y a las normas transectoriales que se dicten para alcanzar sus objetivos.

Asimismo, mediante el Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente (Decreto Legislativo N° 1013, 2008), se creó el Ministerio del Ambiente. En dicho decreto, se mencionó que la función de la institución es la de “formular, aprobar, coordinar, supervisar, ejecutar y evaluar el Plan Nacional de Acción Ambiental y la Agenda Nacional de Acción Ambiental” (Artículo 7°). De forma similar, la Ley General del Ambiente (Ley 28611, 2005), en su Artículo 10°, establece que los procesos de planificación, decisión y ejecución de políticas públicas en todos los niveles de gobierno, incluyendo las sectoriales, incorporan obligatoriamente los lineamientos de la política nacional del ambiente.

Finalmente, en el Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM (2009,) se aprobó la política nacional del ambiente. Este documento incorpora, como parte de los estándares de cumplimiento, la obligación de establecer metas concretas e indicadores de desempeño, entre otras provisiones. Estas medidas deben permitir supervisar su efectiva aplicación en los tres niveles de Gobierno.

El Perú cuenta con una superficie de 1'285,215.60 km²; 200 millas de dominio marítimo (mar de Grau); una población, al año 2010, de 29'461,933 habitantes. Asimismo, Perú es una de las naciones reconocidos en el mundo por su gran biodiversidad, tanto en flora y fauna. Sin embargo, en la actualidad, presenta serias limitaciones para que estos recursos sean aprovechados en forma sostenible, sobre la base de un modelo de turismo agrario y vivencial, que signifique el uso apropiado del medio ambiente.

Las mayores pérdidas de recursos forestales se presentan en los bosques secos por la depredación. Tan solo en el departamento de Piura, se estiman en 14,000 hectáreas/año sobre la cual tiene una incidencia favorable la ocurrencia del fenómeno del Niño. El recurso suelo

es aprovechado según su capacidad de uso agrario y forestal. Su superficie se estima en 1'571,501 hectáreas, que debido a un deficiente manejo del agua de riego, se encuentra en grave peligro de degradación, en especies de grandes extensiones de áreas cultivadas, especialmente en los valles del Bajo Piura. Esta situación es agilizada con la salinización de los suelos y el deficiente drenaje, así como la elevación de la napa freática que tiene fuerte incidencia en la cantidad y calidad del agua de riego aplicada a los suelos durante la campaña agrícola. A la agudización de los problemas en el uso y aprovechamiento no sostenible de los recursos naturales, contribuye el deficiente manejo del agua y de los sistemas de riego y drenaje, así como la poca actividad de mantenimiento.

Por otro lado, en el ámbito de los organismos gubernamentales que apoyan al sector agroindustrial del Mango, se cuenta a PROMPEX, institución encargada de las exportaciones en el Perú. Esta entidad se propone dos objetivos: (a) facilitar que los agricultores puedan ofrecer sus productos al mercado internacional y (b) obtener mejores precios que los que estos perciben en su chacra.

En cuanto a las medidas fitosanitarias, se considera relevante al Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), institución empeñada en la erradicación de la mosca de la fruta, que, a su vez, concierta con sus pares de los distintos mercados de exportación del Mango, a fin de permitir el ingreso de este producto previo tratamiento. Esta institución ha obtenido grandes logros en la eliminación de la plaga de la mosca. En consecuencia, se ha reducido los niveles de infestación. Asimismo, en este rubro, se considera a la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA). Esta es la autoridad sanitaria dentro del rubro de alimentos. Por último, DIGESA promovió la aplicación de normas internacionales para la exportación alimenticia, y además, brindó los siguientes servicios: (a) información referente a las normas alimentarias aceptadas internacionalmente, como punto focal del códex alimentario; (b) emisión del certificado sanitario oficial de exportación; (c) habilitación sanitaria de las

plantas de procesamiento de alimentos, que propicien la implementación del HACCP; (d) calificación de la aptitud sanitaria de las zonas de cultivo; (e) información acerca de las medidas internacionales sanitarias y fitosanitarias adoptadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS); y (f) información sobre sustancias químicas y plaguicidas.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

D'Alessio (2008) definió la Matriz Evaluación de Factores Externos del siguiente modo:

La matriz de evaluación de factores externos permite a los estrategas, resumir y evaluar la información política, gubernamental y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece en el entorno. (p. 125)

En cuanto a la MEFE, que se expone en la Tabla 30 con los pesos y valores asignados, se obtuvo un valor ponderado de 2.11, por debajo de valor promedio ponderado de 2.50. Ello indica la existencia de las amenazas con respecto a las oportunidades. La vigencia de los Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos y la Unión Europea asegura las exportaciones del país a esos mercados. Sin embargo, el crecimiento en la participación del mercado del Mango de exportación de parte de Ecuador y Brasil, se convierte en una gran amenaza que debe incrementar la participación en los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea. La existencia de mercados potenciales en Asia, tales como China y Malasia, resulta una gran oportunidad para ingresar a nuevos mercados. Pese a ello, se debe incrementar las tierras de cultivo, puesto que existe una amenaza del uso de tierras en actividades diferentes a la producción de Mango.

Tabla 30

Matriz Evaluación de Factores Externos del Mango (MEFE)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Negociación, creación e incremento de los TLC, acuerdos internacionales, multilaterales y regionales	0.09	3	0.27
2. Procedimientos aduaneros simplificados	0.05	3	0.15
3. Estabilidad política y económica del Perú	0.09	4	0.36
4. Imagen favorable del Mango a nivel mundial	0.09	3	0.27
5. Dinamismo del sector agrícola	0.05	3	0.15
6. Mercados con potencial en Asia	0.07	1	0.07
7. Tendencia creciente del consumo de Mango en el mundo	0.08	2	0.16
8. Inversión privada	0.05	2	0.1
Subtotal	0.57		1.53
Amenazas			
1. Burocracia gubernamental ineficiente	0.05	1	0.05
2. Regulaciones laborales cambiantes	0.05	1	0.05
3. Infraestructura deficiente de puertos, carreteras y caminos, y altos costos de transporte	0.09	1	0.09
4. Países competidores y nuevos entrantes con mejor tecnología e investigación	0.05	3	0.15
5. Poca promoción e inversión en investigación y desarrollo, de las organizaciones privadas y del Gobierno en el sector agrícola	0.09	1	0.09
6. Cambios climáticos: fenómeno de El Niño	0.05	1	0.05
7. Uso de tierras en actividades diferentes a la producción de Mango (por ejemplo, para el cultivo de la uva)	0.05	2	0.1
Subtotal	0.43		0.58
Total	1		2.11

3.5 El Mango y sus Competidores

D'Alessio (2013) mencionó que la organización debe buscar una posición en la industria desde la cual pueda influir sobre las fuerzas a su favor o defenderse de ellas si le son adversas. Debe tenerse en cuenta que los competidores actuales, sustitutos, ingresantes proveedores y clientes, desarrollan acciones que los favorecen y buscan, de esta manera, obtener retornos más favorables para ellos. En la Figura 26, se muestran las fuerzas que moldean la competencia de un sector.



Figura 26. Las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector. Adaptado de “Ser Competitivo,” por M. Porter, 2009. Barcelona, España: Deusto.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Porter (2009) señaló que “los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costos a los participantes de la industria” (p. 43). Según el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA, 2011), en precisión, el departamento de Piura experimentó un *boom* agrario hasta la década de 1960, debido al crecimiento y desarrollo de las haciendas instaladas a lo largo de la región, como Santa Sofía y Mallares, en el valle del Chira; Santa Ana, en el valle del Medio Piura; San Miguel, San Jacinto y Cumbibirá, en el valle del Bajo Piura, entre otras haciendas tales como Ñómala, Huápalas, Pabur, Charanal, Yapatera, Buenos Aires, Malacasí, Serrán y Bigote asentadas en el valle Alto Piura.

Asimismo, Valeriani (2003) indicó que los productores de Mango de las principales zonas involucradas en el cultivo están agrupados en asociaciones. Entre estas, se ha identificado, al menos, cinco que representan la producción de Mango en Piura. Estas son las siguientes: (a) Asociación de Productores de Mango (PROMANGO), (b) Asociación de Productores de Mango de Piura (ADEPROMANGO), (c) Asociación de Productores de Mango del Valle del Alto Piura, (d) Asociación de Productores de Arroz Centro del Valle de San Lorenzo, y (e) Asociación de Productores Ecológicos del Alto Piura (APPEAP).

La disponibilidad de agua en la región, con respecto a su fuente de origen, proviene de los ríos Chira, Piura y Huancabamba. La primera constituye la cuenca fronteriza Catamayo-Chira, la misma que incluye el río Quiroz, el cual irriga el valle San Lorenzo. Todo ello hace un total de 3,177.15 millones de metros cúbicos. La segunda cuenca es el río Piura, que discurre al desierto de Sechura y tiene un total de 1,000.49 millones de metros cúbicos. La tercera cuenca es del río Huancabamba, y tiene un total de 1,204.04 millones de metros cúbicos.

Asimismo, cabe mencionar que, en el departamento de Piura, existen seis juntas de usuarios de agua de riego, que agrupan a un total de 48 comisiones de regantes y 7 sectores de riego, los cuales congregan a 81,882 usuarios. El MINAG en el año 1989 transfirió la cobranza de la tarifa de agua y la operación y mantenimiento de los sistemas de riego a las juntas de usuarios, que constituyen las organizaciones más importantes de la región y del país puesto que influye en las autoridades. Estas organizaciones han conformado la Junta Regional de Usuarios de Piura y Tumbes, como alianza para trabajar propuestas conjuntas. Actualmente, esta agrupación es presidida por la Junta de Usuarios del Medio y Bajo Piura. En la Tabla 31, se muestra la información acerca de las fuentes para los valles y las zonas de Piura.

Tabla 31

Sistemas o Fuentes de Agua para los Valles y Zonas de Piura

Fuente	Capacidad (MMC: millones de metros cúbicos)	Zonas abastecidas
Reservorio San Lorenzo	Capacidad inicial: 258 MMC de agua; capacidad actual: 210 MMC.	4,113
Reservorio Poechos	Capacidad inicial de trabajo: 789 MMC de agua (1976). Actualmente: 441.2 MM C (2009).	33,305
Agua subterránea	Existe en promedio 742.8 MMC de agua subterránea entre los ríos Chira y Piura, lo que significa una masa mensual de 61.9 MMC. La profundidad va de 40 m a 90 m, lo que depende de la ubicación del pozo con respecto al cauce del río.	2,523
Agua por escorrentía	Existe 3,434.84 MMC de agua superficial para regar los valles agrícolas.	5,701

Nota. Tomado de “Actualización del Mapa Regional del Sector Agrario,” por el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA), 2011. Recuperado de <http://www.cipca.org.pe/publicaciones/Estudios%20y%20Folletos/ESTUDIO%20MAPA%20REGIONAL%20AGRARIO.pdf>

En el Perú, existe una fuerte competencia y variedad de proveedores. Por ello, los productores nacionales mantienen una relación constante con los proveedores de insumos, a fin de que aquellos les ofrezcan los precios más bajos, la mejor calidad y la entrega en el menor tiempo posible. Adicionalmente, los servicios demandados a nivel de producción en cuanto al cultivo de Mango abarcan los siguientes aspectos: (a) preparación de terreno, (b) agua de riego, (c) financiamiento, (d) servicios energéticos, (e) almacenaje post cosecha, (f) embalaje, (g) capacitación, (h) asistencia técnica, e (i) servicios de transporte.

Con respecto a las empacadoras-exportadoras, Valeriani (2003) indicó que, en la campaña 2002-2003, se encontraban operativas las siguientes empacadoras: (a) Bounty Fesh SRL, (b) Sunshine Export, (c) Agrowest, (d) Norfruit-Agritesac, (e) Empafruit, (f) FLP del Perú, (g) Agromar Industrial, (h) Fresh Fruit, e (i) Agrícola Móchica. Generalmente, son compradores de fruta y exportadores; en otros casos, solo prestan el servicio de acondicionamiento. Cabe añadir que están adecuadamente equipadas para atender a los principales mercados de destino: (a) Estados Unidos y (b) Unión Europea.

Por otro lado, entre los agentes prestadores de servicio y de apoyo logístico se encuentran los proveedores. Estos pueden ser de muy variada índole y cumplir funciones distintas en toda la cadena de producción. Se clasifican del siguiente modo:

1. Proveedores que otorgan financiamiento, prestan servicio de financiamiento parcial a los agricultores y exportadores para llevar a cabo las operaciones de mantenimiento del cultivo, cosecha, empaclado y exportación (Banco de Crédito, Banco Continental, Banco de la Nación, Agrobanco, Caja Municipal de Piura, Chulucanas y Sullana).
2. Proveedores de equipo para el mantenimiento de cultivos (venden tijeras, mochilas fumigadoras, etc.).

3. Proveedores de agroquímicos para la fertilización y el control de plagas (dotan a los agricultores de fertilizantes y agroquímicos para realizar la instalación y el mantenimiento del cultivo).
4. Proveedores de jabas plásticas (venden jabas cosecheras de plásticos de 10 kg a 30 kg).
5. Proveedores de cajas (expenden cajas de cartón telescópicas de 4 kg +/- 500 g).
6. Transportistas camioneros, que trasladan la fruta fresca a la planta empacadora y los contenedores refrigerados al almacén de la naviera.
7. Agencias de aduanas, las cuales brindan el servicio de agenciamiento, que permite embarcar la carga y cumplir con los requisitos que establecen las autoridades aduaneras (Macromar, Miraflores, Molero e Hijos, Olimpex, Post Mar, RAMSA Comercial, Tecniaduanas, Transoceanica y Ultra Mar).
8. Terminales de almacenamiento y almacenes Autorizados, las cuales ofrecen el servicio de almacenamiento, mientras se espera el turno para el embarque. En los terminales de almacenamiento, el tiempo de permanencia de las mercancías es de un mes (RAMSA, MAERSK, Neptunia y ENAPU), y, en los almacenes autorizados, un año (Depósitos, RAMSA y Almadra).
9. Navieras, que prestan el servicio del transporte marítimo de los contenedores de fruta fresca del puerto de Paita a los puertos de destino (Maersk Line: México, EE.UU., Canadá, Holanda, China y Rusia; Compañía Sudamericana de Vapores: Europa, EE.UU. y Asia; Consorcio Eurosal: hasta Guayaquil y puertos de Europa; King Hung Shepping: Korea; Compañía Chilena de navegación Interoceánica: América y Europa).

En la Tabla 32, se expone los principales proveedores de los servicios que demandan las actividades agrícolas. Se incide específicamente en los que se encuentran ubicados en las principales ciudades de la región. Estas localidades son Piura, Sullana, Paita, Chulucanas, Ayabaca, Huancabamba, La Unión y Tambogrande.

Tabla 32

Principales Proveedores de Bienes o Servicios

Nombre o razón social	Bien o servicio	Ubicación (provincia)
MINAG	Normatividad, financiamiento, capacitación y asistencia técnica	Lima
INIA	Investigación, proveedor de semilla	Sullana
SENASA	Capacitación y asistencia técnica en sanidad agraria	Piura
Gerencias de Desarrollo Económico y Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente, DRA-Piura.	Normatividad regional, asistencia técnica y capacitación	Piura
Universidad Nacional de Piura	Investigación, capacitación, extensión, información	Piura
Organizaciones no gubernamentales: CIPCA, CEDEPAS Norte, Centro IDEAS, VISAD, SWISCONTAC, Asociación Chira y otras.	Asistencia técnica orgánica y convencional, capacitación, financiamiento, comercialización	Piura/ Sullana/ Morropón/ Paita/ Ayabaca
AGROBANCO, Cajas Municipales: Piura, Paita, Sullana, Trujillo, Lima Metropolitana, EDYFICAR.	Financiamiento	Piura/ Sullana/ Morropón/ Sechura
Juntas de usuarios y comisiones de regantes, Autoridades locales de agua-autoridad administrativa de aguas.	Distribución del agua de riego y cobranza de la tarifa, normatividad local y nacional de aguas	Piura/ Sullana/ Morropón
Transporte de navieras.	Transporte nacional e internacional	Paita/ Sullana
CEREX Piura, Cámara de Comercio de Piura y Tumbes.	Promoción de cultura exportadora	Piura
MINCETUR, PENX, E. U.	Capacitación en normas de calidad	Piura
FLO o Mercado Justo (Fair Trade).	Promoción y certificación del mercado solidario o justo	Piura
Empresas e instituciones de riego tecnificado: Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI, Senniger Irrigation	Asistencia técnica, equipamiento, capacitación, financiamiento	Piura
CARVIMSA	Materiales (cajas, fundas, cintas, desinfectantes) para empaque	Sullana
ANPE Perú y ANRE Piura.	Asesoría y capacitación en producción orgánica	Lima/ Piura
Empresas certificadoras: Control Unión, BCS/OKO, BioLatina.	Asistencia técnica, capacitación y certificación en <i>Global gap</i> , orgánico, entre otros	Lima/ Piura
Empresas comercializadoras: BIOCOSTA, Grupo Hualtaco S.A.C., COPDEBAN S.A.C., Pronatur EIRL y otras.	Asistencia técnica, compra-venta	Sullana/ Piura
Empresas comercializadoras de insumos agroquímicos y orgánicos: PROCAMPO SA, L&B, FEFECO, MISTI, Agropecuaria San Antonio, Química Suiza, Bayer, Hilmart.	Capacitación, asistencia técnica en insumos orgánicos y químicos. Productos veterinarios	Piura/ Sullana/ Morropón
Empresas de procesamiento de productos agrícolas: Agromar, Agrojugos, Frutos del PAÍS, Sunshine.	Asistencia técnica y oferta de servicios	Sullana
Semovientes: Agropecuaria Los Alpes, Ganadera Schaniel, Establo Luis Mundaca.	Asistencia técnica y comercial de semovientes	Trujillo
Agencia de Aduanas, SUNAT, Terminales Portuarios Euroandinos.	Logística para la exportación y tributación	Paita
Municipalidades distritales y provinciales.	Insumos químicos, capacitación, asistencia técnica	Sullana/ Paita/ Piura/ Sechura/ Morropón

Nota. Tomado de "Actualización del Mapa Regional del Sector Agrario," por el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA), 2011. Recuperado de <http://www.cipca.org.pe/publicaciones/Estudios%20y%20Folletos/ESTUDIO%20MAPA%20REGIONAL%20AGRARIO.pdf>

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Porter (1982) indicó que los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, a negociar una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. En la Tabla 33, se evidencia la concentración de compradores de Mango a nivel mundial. Durante el 2012, en este rubro, han participado Estados Unidos (22.5%), China (10.9%), Países Bajos (9.9%), Alemania (5.4%) y Reino Unido (5.1%), que han acumulado el 53.9% en valor de importación a nivel mundial. Estos mercados son importantes para el Perú.

Tabla 33

Lista de los Importadores para el Producto 080450 (Guayabas, Mangos y Mangostanes, Frescos o Secos) Valor Importado en Miles de Dólares por Año

Posición	Países importadores	Valor importado en miles de US\$ por año				
		2008	2009	2010	2011	2012
	Mundo	1'343,204	1'396,257	1'554,859	1'721,860	1'885,291
1	Estados Unidos	303,046	301,527	345,355	401,976	424,962
2	China	75,436	152,789	154,585	154,828	206,431
3	Países Bajos (Holanda)	159,773	135,417	159,270	171,635	186,077
4	Alemania	87,613	70,734	88,036	119,724	102,045
5	Reino Unido	100,596	77,308	74,663	89,705	96,772
6	Canadá	53,872	55,887	62,875	69,624	82,698
7	Hong Kong (China)	69,138	112,782	93,257	75,787	76,976
8	Francia	76,711	55,557	60,296	72,286	75,684
9	Emiratos Árabes Unidos	39,824	51,193	62,110	55,403	57,729
10	Vietnam	8,985	22,578	20,643	15,414	51,123

Nota. Cálculos del CCI adaptados de "Precios promedios para los principales países importadores de guayabas, mangos y mangostanes entre 2008 y 2012," por Trade Map, 2013b. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

Por otro lado, en la Tabla 34, se indica los países importadores de Mango peruano entre los años 2008 y 2012. En el conjunto, se destacan tres países: (a) Países Bajos (41.5%), (b) Estados Unidos (29.7%) y (c) Reino Unido (8.6%) que han concentrado, en el 2012, el 79.8 % de las exportaciones del Perú. Se hace evidente, entonces, que los compradores de Mango peruano concentran el mayor volumen de importación a nivel mundial.

Tabla 34

Lista de los Mercados Importadores para un Producto Exportado por el Perú: 080450

(Guayabas, Mangos y Mangostanes, Frescos o Secos) Valor Importado en Miles de Dólares por Año)

Posición	Países importadores	Valor importado en miles de US\$ por año				
		2008	2009	2010	2011	2012
	Mundo	64,129	70,930	89,419	115,333	118,403
1	Países Bajos (Holanda)	25,124	38,079	39,379	46,085	49,130
2	Estados Unidos	25,690	20,137	28,436	37,408	35,156
3	Reino Unido	5,061	4,094	5,438	8,085	10,196
4	España	2,677	2,814	4,380	6,243	6,280
5	Francia	1,524	3,105	3,645	4,909	5,376
6	Canadá	2,651	1,288	3,321	3,998	4,639
7	Alemania	122	193	1,012	1,863	2,406
8	Chile	229	286	1,062	1,510	1,671
9	Japón	0	0	201	2,771	1,113
10	Bélgica	313	369	873	600	927

Nota. Cálculos del CCI adaptados de "Estadísticas de Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas," por Trade Map, 2013c. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

Países Bajos (Holanda) es el primer importador de Mango peruano en los últimos cuatro años. En la Figura 27, se observa que los principales ofertantes son Brasil (40.5%) y Perú (23.4%) en orden de participación. Ambas naciones concentran el 63.9% de las importaciones de Países Bajos durante el 2012. El resto de la demanda holandesa es cubierta por 22 países. El crecimiento de las importaciones de Países Bajos desde el Perú es menor que el crecimiento de las exportaciones peruanas hacia el mundo. Esta es una oportunidad para que el Mango peruano incremente su participación de mercado en Holanda.

En la Figura 28, se compara la participación en las importaciones de Mango para Países Bajos y la participación de los países socios de Países Bajos en las exportaciones mundiales de Mango. Brasil (8.8%) y Perú (7.5%) presentan porcentajes similares en cuanto a la exportación mundial. El poder de negociación de Países Bajos como comprador de Mango es alto, debido a la cantidad de países productores y exportadores de Mango.

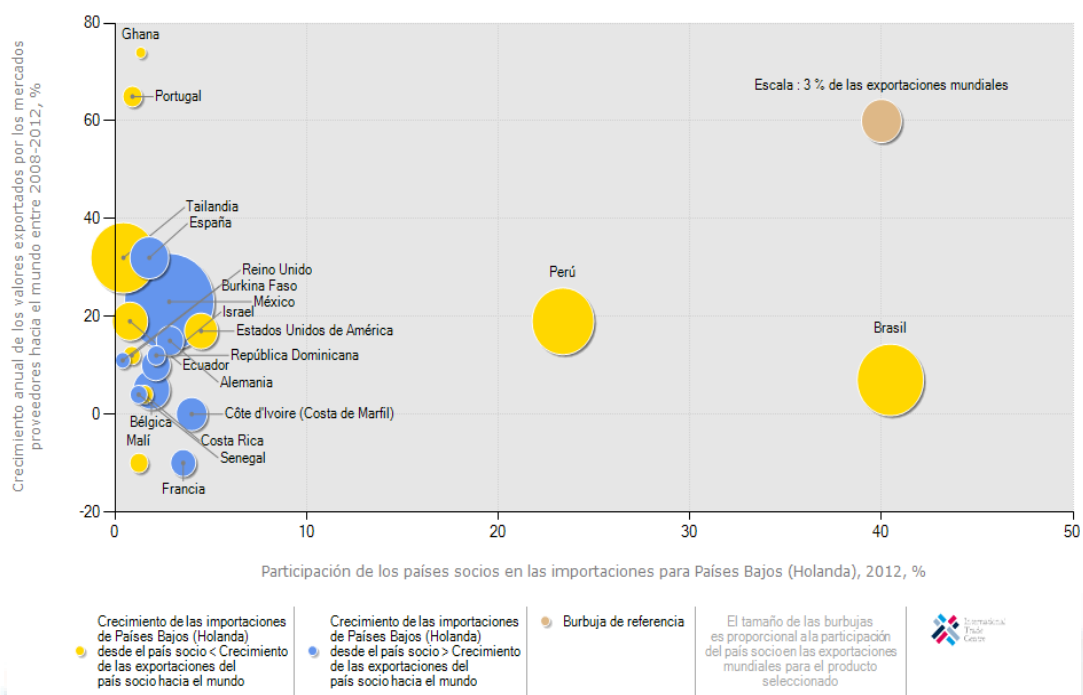


Figura 27. Perspectivas para un aumento del mercado en cuanto al producto 080450 (guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos), importado por Países Bajos (Holanda) en 2012.

Tomado de “Cálculos del CCI basados en estadísticas de Eurostat,” por TradeMap, 2013. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx

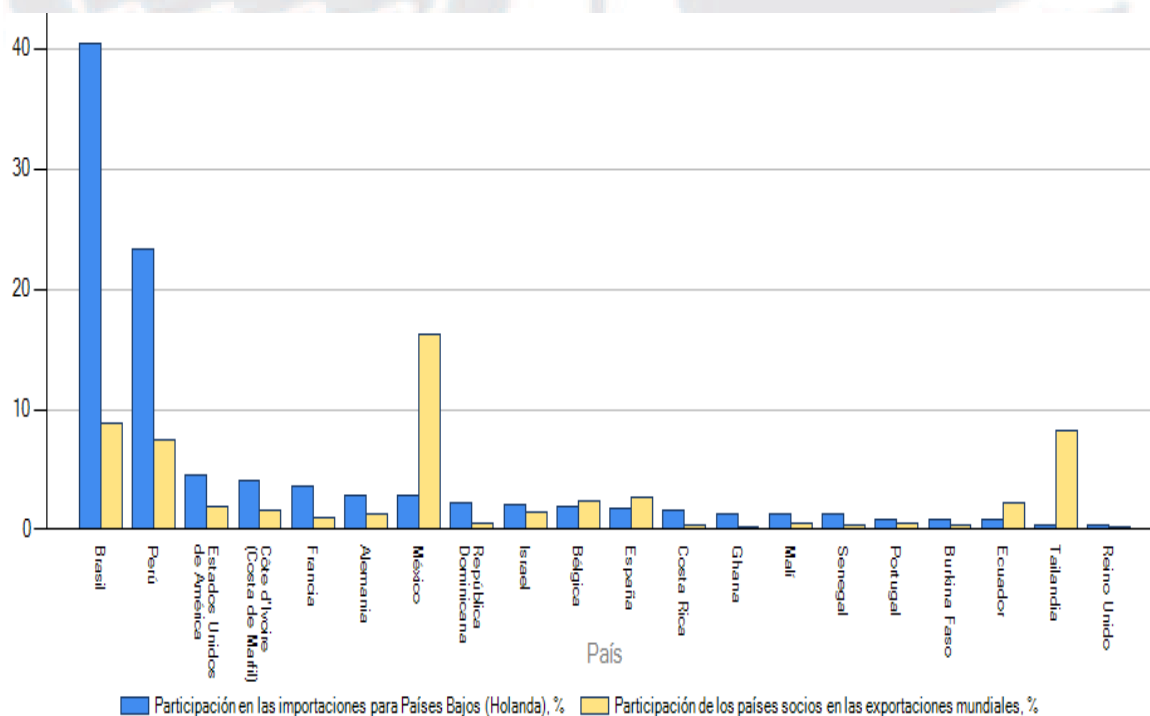


Figura 28. Mercados proveedores para un producto 080450 (guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos), importado por Países Bajos (Holanda) en 2012.

Tomado de “Cálculos del CCI basados en estadísticas de Eurostat,” por TradeMap, 2013. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx

Con respecto a Estados Unidos, Pavez & Alas (2004) indicaron lo siguiente: “Este es un mercado al cual el acceso está determinado inicialmente por la admisibilidad sanitaria. Las restricciones sanitarias constituyen el primer paso que los exportadores y productores deben solucionar” (p. 11). Por otro lado, la Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango (APEM, 2012b) informó que, durante la campaña 2012-2013, los precios obtenidos en el mercado norteamericano experimentaron dos situaciones: (a) disminución a partir de la semana 44 y (b) recuperación a partir de la segunda semana (ver Figura 29).

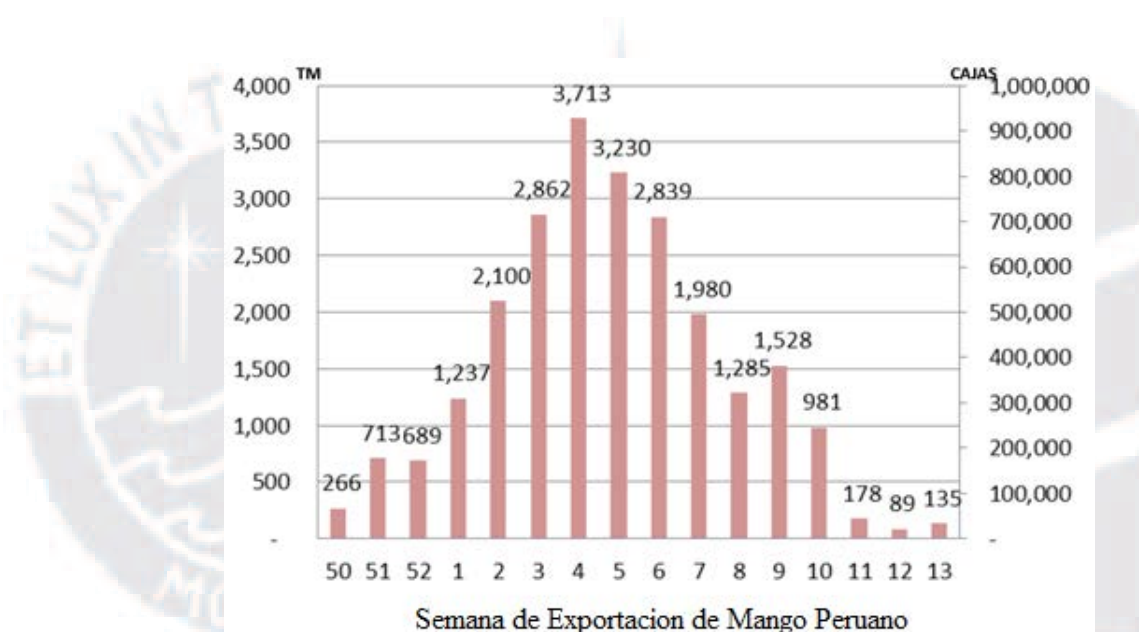


Figura 29. Exportación del Mango fresco peruano a Estados Unidos, por semana (toneladas métricas).

Tomado de “Perú: Reporte final de exportación de mango fresco campaña 2011-2012,” por la Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango (APEM), 2012b. Recuperado de http://www.apem.org.pe/INFORME_FINAL_2011_2012.pdf

Este hecho se debe a dos razones, que se explican a continuación.

1. La exportación de Mangos que no tienen la madurez fisiológica adecuada para llegar en buen estado a destino: Durante el período mencionado, se exportó el 23% del total exportado de la campaña, mientras que miembros de APEM representaron solo el 30% del total de fruta proveniente de campos con maduración temprana. Su porcentaje al final de la campaña alcanzó 46%.

2. Los problemas de calidad encontrados durante la campaña: Según la encuesta realizada por APEM entre sus empresas asociadas, el 84% opina que los problemas de calidad en la pasada campaña aumentaron o se mantuvieron. Además, se estableció que fue en el mes de febrero y en el destino Europa que se suscitó la mayor cantidad de incidentes. Los socios de APEM está realizando un serio esfuerzo para mejorar el nivel de la calidad. Para ello, realizan investigaciones sobre agentes patógenos causantes de enfermedades y promueven el uso de las buenas prácticas de agricultura y de manufactura.

Por otro lado, en la

Figura 30, se aprecia la participación de los países exportadores de Mango en el mercado norteamericano. México (53.7%) es el líder, seguido de Ecuador (10.6%) y Perú (9.6%) en lo que concierne a la participación en valor importado durante el 2012. Además, el crecimiento de las importaciones de Estados Unidos desde el Perú es menor que el crecimiento de las exportaciones peruanas hacia el mundo.

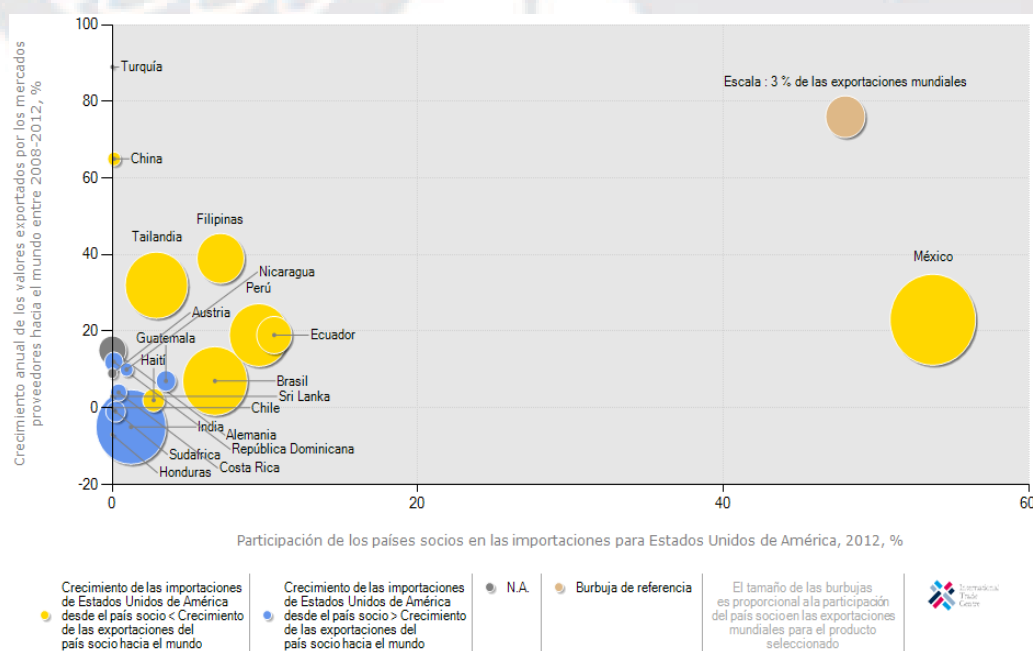


Figura 30. Perspectivas para un aumento del mercado para el producto 080450 (guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos), importado por Estados Unidos, en 2012. Tomado de “Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE,” por TradeMap, 2013. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx

Según MINCETUR (2003), en los Estados Unidos, las grandes cadenas de supermercados establecen un fuerte poder de negociación frente a los comercializadores y distribuidores de tamaño reducido, debido al volumen de sus pedidos. Estas, además, suelen imponer condiciones en cuanto a tres aspectos: (a) los plazos de entrega, (b) la calidad del producto y (c) la forma de pago. El elevado número de distribuidores origina que las grandes cadenas puedan cambiar con relativa facilidad de proveedor. A partir del estudio realizado acerca de los principales importadores de Mango, se concluye que el poder de negociación de los compradores, no solo está determinado por la demanda o el volumen de compra, sino también por los niveles de calidad del producto que suministran los ofertantes.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Acercado de este aspecto, Porter (2009) señaló que un sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. Existe la posibilidad de un sustituto cuando se presenta alguna de estas tres condiciones: (a) se puede prescindir de ese producto; (b) se prefiere comprar uno usado en vez de adquirir otro nuevo, o (c) cuando lo fabrica el consumidor.

Existen otras frutas que pueden sustituir al Mango en una decisión de compra, y que satisfacen una necesidad análoga si resulta razonable desde el punto de vista económico. En Estados Unidos existen suficientes sustitutos para el Mango. Estos podrían atraer fácilmente la decisión del comprador si se encontraran a precios más atractivos.

En la Unión Europea, existen también sustitutos. Sin embargo, el consumidor tendría que estar mucho más tentado por los precios bajos en cuanto a otros productos análogos que en Estados Unidos como para dejar de comer un Mango. De este modo, se hace menos probable una amenaza de sustitución.

Finalmente, en Japón, se confirma que el Mango es una fruta bastante diferenciada y apreciada por sobre otros productos. Esto se debe a que el consumidor requiere grandes

incentivos a fin de dirigir su decisión de compra hacia otras opciones, aunque estas fueran bastante más baratas (Larrea & Cabrera, 2006). Algunos de los sustitutos del Mango son el durazno y el melocotón (Arias & Villacis, 2009).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

En el 2012, las exportaciones de Mango fresco del Perú al mundo ascendieron a US\$ 118'400,000 precio FOB, y estuvieron distribuidas en los diferentes mercados (ver Figura 31). Los más importantes para el Perú son los que se nombran a continuación: (a) Países Bajos (Holanda), que obtuvo el 41%; (b) Estados Unidos, con 30%; (c) Reino Unido, que alcanzó el 9%; (d) España, el 5%; (e) Francia, que abarcó el 5%; (f) Canadá, que obtuvo el 4%, y (g) Alemania, que registró 2%. Por lo tanto, los dos grandes mercados en los cuales se analizará la amenaza de nuevos entrantes serán el mercado de los Países Bajos (Holanda) y el de Estados Unidos.

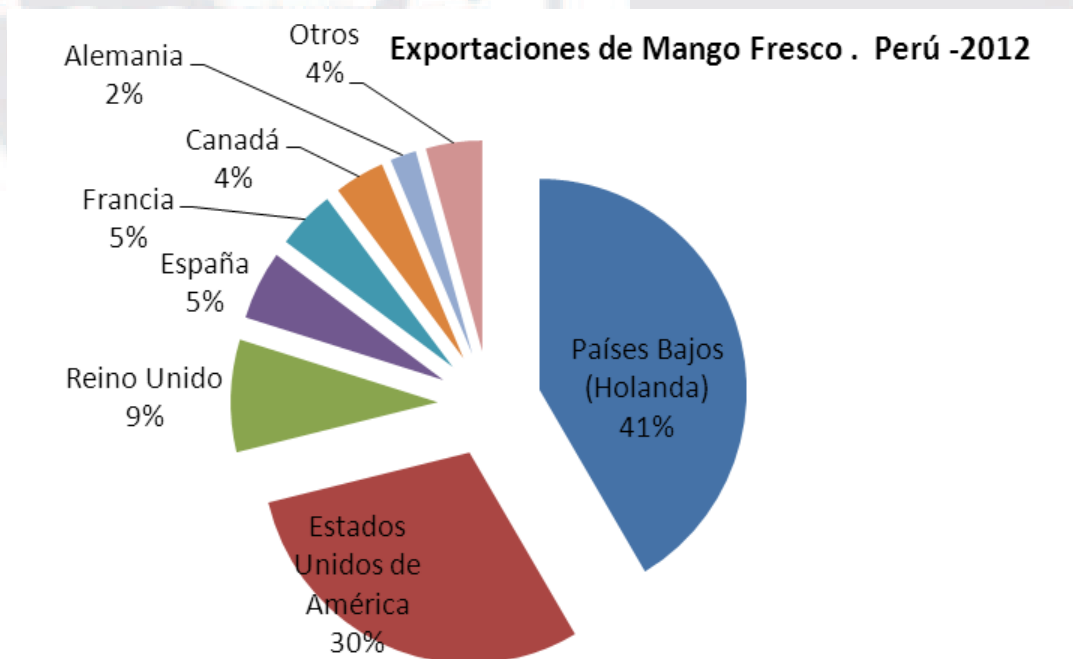


Figura 31. Exportaciones de Mango fresco (Perú, 2012).

Tomado de “Estadísticas de Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas,” por Trade Map, 2013a. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

El mercado de los Países Bajos (Holanda) importó en Mango fresco US\$186 millones FOB en el 2012. En la Tabla 35, se muestra la participación en términos porcentuales de los países exportadores. En este rango, Brasil y Perú son los más importantes. Cada uno de ellos alcanza una participación de 40% y 23%, respectivamente.

Tabla 35

Importación del Mango Fresco a los Países Bajos (Holanda) 2012

Países exportadores de Mango	Participación %
Brasil	40
Perú	23
Estados Unidos	4
Costa de Marfil	4
Francia	4
Alemania	3
México	3
Otros	8

Nota. Tomado de “Estadísticas de Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas,” por Trade Map, 2013a. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

En la Tabla 36, se muestra los volúmenes de exportación de los diferentes países hacia los Países Bajos durante el periodo 2008-2012. Se aprecia que Costa de Marfil, República Dominicana, Israel y España experimentaron crecimientos importantes en términos porcentuales pero con volúmenes pequeños. Si bien es cierto que, en el mercado de los Países Bajos, México no es importante, se le considera una amenaza, ya que es el segundo productor de Mango en el mundo y el primero en Estados Unidos. Otro país cuya participación es localmente muy baja, pero que, en el mundo, tiene una participación importante es Tailandia. En el mercado de importaciones de Mango a Estados Unidos, durante el periodo 2012, México, Ecuador, Perú, Filipinas y Brasil son los más participativos (ver Figura 32).

Tabla 36

Niveles de Importación del Mango a los Países Bajos (2008-2012)

Valor de importación en miles de dólares	2008	2009	2010	2011	2012	% Crecimiento acumulado
Brasil	73,309	57,020	71,236	69,808	75,295	3
Perú	34,917	33,530	40,306	48,649	43,502	25
Estados Unidos	6,750	5,190	4,944	7,952	8,366	24
Costa de Marfil	4,603	5,614	4,504	5,736	7,462	62
Francia	8,290	3,324	4,550	4,349	6,632	-20
Alemania	1,723	1,380	1,945	3,445	5,347	210
México	2,106	2,105	5,910	4,654	5,277	151
República Dominicana	2,391	1,573	2,223	3,009	4,021	68
Israel	3,066	3,392	3,861	6,878	3,972	30
Bélgica	1,046	1,091	1,371	2,885	3,553	240
España	373	498	1,233	791	3,341	796
Costa Rica	5,246	2,762	1,828	4,681	2,866	-45

Nota. Tomado de "Estadísticas de Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas," por Trade Map, 2013a. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

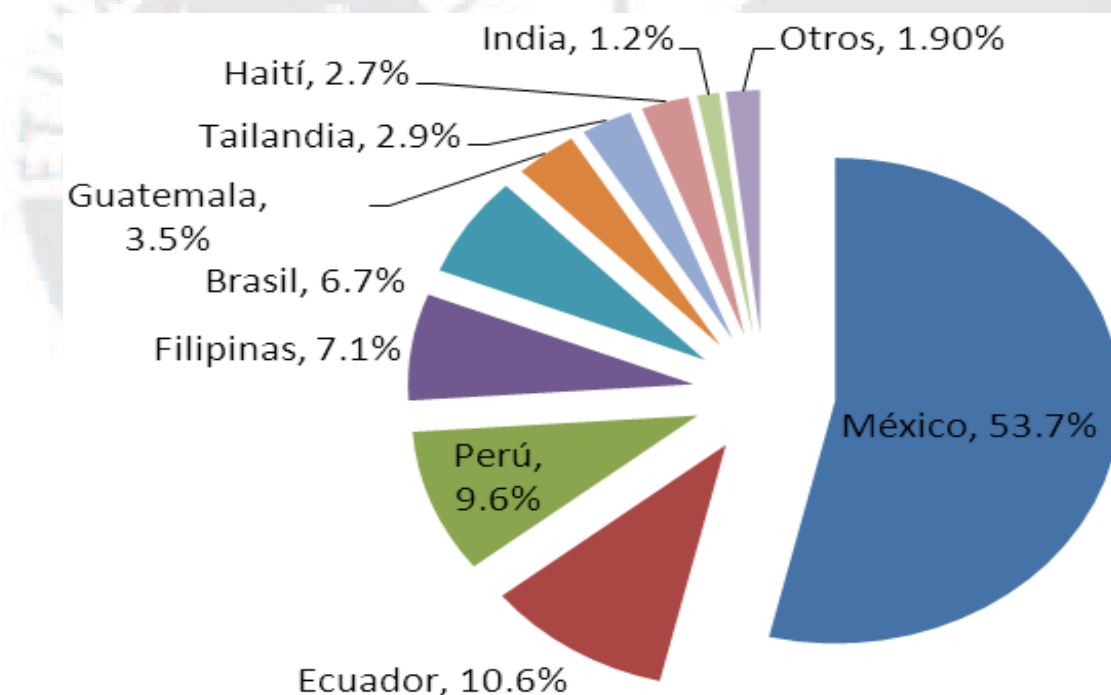


Figura 32. Importación del Mango a varios estados (2012).

Tomado de "Estadísticas de Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas," por Trade Map, 2013a. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

En la Tabla 37, se observan los niveles de exportación de los principales países a Estados Unidos durante el periodo 2008-2012, y se observa que Ecuador ha crecido en 109% durante ese periodo. De este modo, ha sobrepasado al Perú en cuanto a sus exportaciones. Ocurre de forma similar con Guatemala y Tailandia, que crecieron durante el periodo de

referencia en 44% y 24%, respectivamente, pero con volúmenes menores de exportación comparados con los del Perú. En vista de ello, se consideran también amenazas para la producción peruana del Mango.

Tabla 37

Niveles de Importación del Mango a Estados Unidos en los Periodos (2008-2012)

Valor de importación en miles de dólares	2008	2009	2010	2011	2012	% Crecimiento acumulado
México	139,387	152,837	193,331	202,906	228,303	64
Ecuador	21,590	30,295	23,642	28,935	45,064	109
Perú	39,971	26,598	37,822	56,749	40,800	2
Filipinas	32,006	25,957	24,179	38,073	30,142	-6
Brasil	32,620	28,083	30,297	31,688	28,574	-12
Guatemala	10,400	11,700	10,260	14,037	14,949	44
Tailandia	9,916	9,058	10,366	8,796	12,311	24
Haití	10,822	12,141	9,469	12,900	11,531	7
India	1,757	1,008	1,727	1,538	5,226	197
Nicaragua	2,275	2,284	2,030	3,163	4,001	76
Costa Rica	887	684	886	1,185	1,776	100
Sudáfrica	338	412	615	828	964	185
China	165	49	119	455	520	215
República Dominicana	190	221	168	170	455	139

Nota. Tomado de “Estadísticas de Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas,” por Trade Map, 2013a. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

Finalmente, en un segundo grupo, la India y Nicaragua experimentaron crecimientos de 197% y 76%, respectivamente. Estos países, que años atrás registraban menores participaciones en el mercado, en la actualidad, se consideran amenazas. En la Figura 33, se muestra detalladamente las cifras que corresponden a los meses de cosecha de los países productores de Mango.

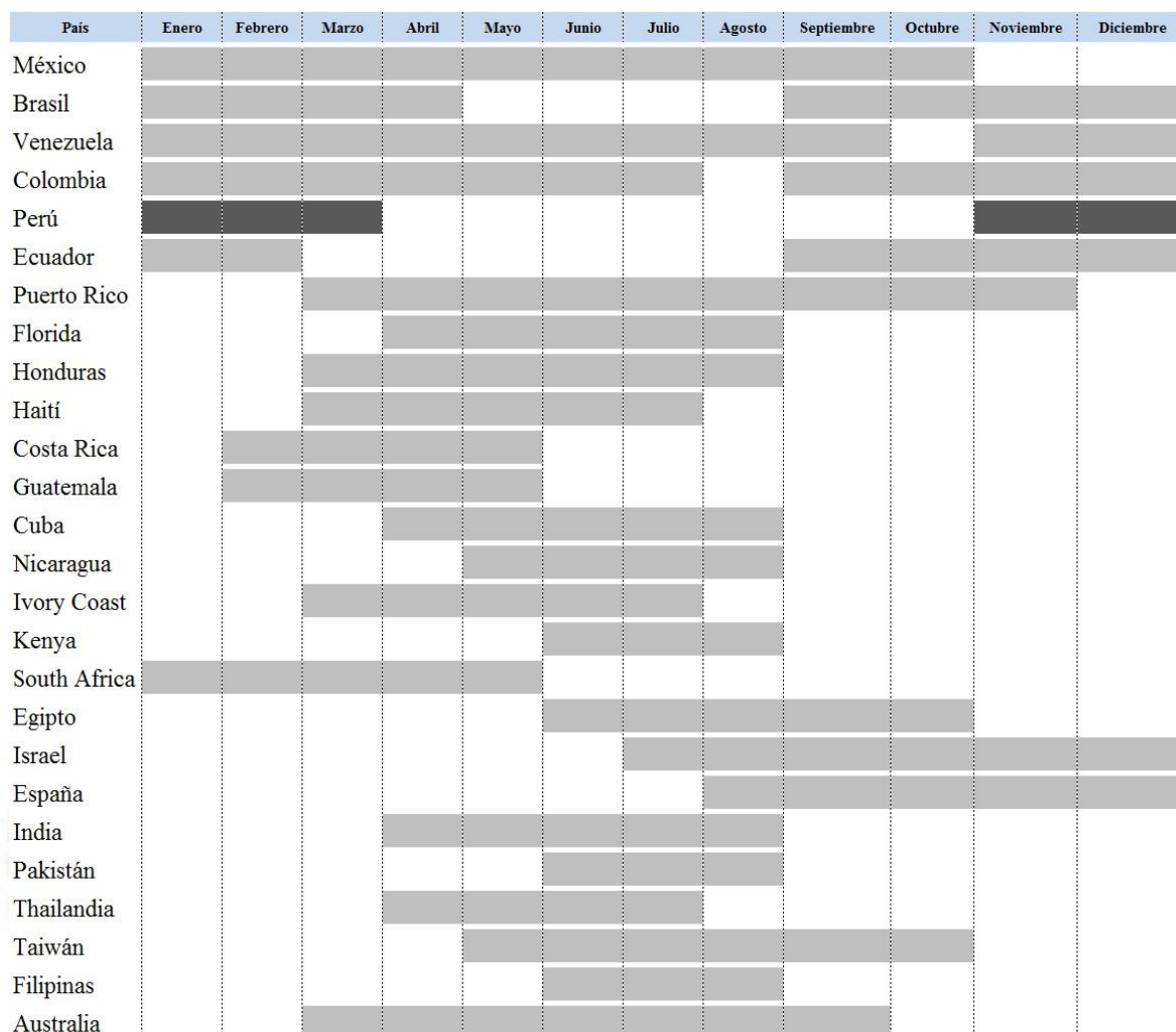


Figura 33. Época de cosecha del Mango en algunos países productores.
Adaptado de “Tropical and Subtropical Fruits: Postharvest Physiology, Processing and Packaging,” por J. Wiley, 2012. Iowa, IA: Wiley-Backwell.

Al desarrollar un análisis de la información de los mercados de Estados Unidos y los Países Bajos, y compararla con la de los países productores de Mango, se encuentra que el Perú mantiene como amenaza de los entrantes a Colombia, Guatemala, Sudáfrica y Australia, en el mercado de los Países Bajos. Por otro lado, en el mercado de Estados Unidos, los países que el Perú tendría como amenaza de los entrantes serían Colombia, Puerto Rico, Costa de Marfil, Egipto y España. Adicionalmente, en la Tabla 38, se precisa los volúmenes de exportación de estos países comparados con los del Perú. En vista de ello, se puede concluir que las naciones que realmente resultan una amenaza de los entrantes para el Perú son Sudáfrica, Guatemala, Australia, Costa de Marfil, Egipto, España y Colombia.

Tabla 38

Países Exportadores del Mango como Amenaza de los Entrantes para el Perú

País	Exportaciones de miles de dólares americanos (2012)	Mercado amenazado
Sudáfrica	9,628	Países Bajos y Europa
Guatemala	9,823	Países Bajos y Europa
Australia	15,557	EE.UU., Países Bajos y Europa
Costa de Marfil	7,931	EE.UU.
Egipto	25,663	EE.UU., Países Bajos y Europa
España	41,842	EE.UU.
Colombia	349	EE.UU., Países Bajos y Europa

Nota. Tomado de “Estadísticas de Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas,” por Trade Map, 2013a. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

3.5.5 Rivalidad de los competidores

A nivel mundial, son muchos los países productores de Mango, pero los principales son México, India, Tailandia, Brasil, Perú, Holanda, Pakistán, Países Bajos (Holanda), China y Ecuador. A nivel de Latinoamérica, Brasil y México son grandes productores, debido a que su gran ventaja diferencial radica en que producen Mango casi todo el año. En México, la estacionalidad de la producción se sitúa entre febrero y agosto. Es el principal proveedor de Mango de Estados Unidos, y destina a este país el 80% de sus exportaciones. Las principales variedades que exporta a este mercado son las siguientes: (a) Tommy Atkins (41%) y Kent (20%), producidas en Nayarit y Sinaloa; (b) Haden (18%), cultivada en Michoacán, (c) Ataulfo (14%), producida en Chiapas, y (d) Keitt (9%). Otras variedades son Manila, Manzanillo Núñez, Irwin y Diplomático.

En el contexto mexicano, el Comité Nacional Sistema Producto Mango (CONASPROMANGO) está conformado por cinco eslabones principales (ver Figura 34) que comprenden a varios elementos, entre productores, empaques, industriales e investigadores. Recientemente, se integró el eslabón de comercializadores, representado por

las centrales de abasto. En el 2012, el CONASPROMANGO exportó aproximadamente el 17% de la producción nacional. El volumen restante se distribuye en México. El 70% de dicho volumen se destina a las centrales de abasto y el 30% a las tiendas de autoservicio (CONASPROMANGO, 2012b).



Figura 34. Eslabones que conforman el Sistema Producto Mango. Tomado de “Plan Anual de Fortalecimiento 2012,” por el Comité Nacional Sistema Producto Mango (CONASPROMANGO), 2012a. Recuperado de <http://www.mangomexicano.com.mx/descargas/PAF%202012.pdf>

Según CONASPROMANGO (2012b), el eslabón de los productores está formado por 10 consejos estatales de productores de Mango. Estos sesionan en los Estados de Campeche, Chiapas, Oaxaca, Colima, Veracruz, Guerrero, Michoacán, Jalisco, Nayarit y Sinaloa. Estos 10 Estados productores generaron, en 2011, una producción de 1.56 millones de toneladas, en una superficie de 170,000 ha (ver Tabla 39).

Tabla 39

Universo del Eslabón de Productores Integrantes de CONASPROMANGO

Región	Superficie sembrada		Productores		Superficie cosechada		Rendimiento t/ha
	Hectáreas	%	Cantidad	%	Hectáreas	%	
Sinaloa	26,727	15	5,000	11	26,392	15	7.96
Veracruz	22,354	13	12,000	27	22,353	13	5.05
Chiapas	26,179	15	7,054	16	24,799	15	7.45
Guerrero	25,066	14	6,500	15	24,592	14	14.35
Michoacán	23,536	13	4,500	10	20,265	12	6.02
Nayarit	23,447	13	3,000	7	22,768	13	12.85
Oaxaca	18,642	10	4,100	9	17,866	10	9.32
Jalisco	5,912	3	900	2	5,364	3	9.63
Colima	3,845	2	444	1	3,804	2	16
Campeche	2,678	2	700	2	2,645	2	16.23
Total	178,385	100	44,198	100	170,847	100	9.35

Nota. Tomado de “Plan Anual de Fortalecimiento 2012,” por el Comité Nacional Sistema Producto Mango (CONASPROMANGO), 2012a. Recuperado de <http://www.mangomexicano.com.mx/descargas/PAF%202012.pdf>

Por otro lado, en cuanto a la producción primaria de Mango hay dos tipos de lógicas productivas: (a) la empresarial y (b) la campesina (ejidatarios y minifundistas), que acentúan las diferencias entre los sistemas de producción. Los productores empresariales de Mango equivalen al 30% del total y controlan el 50% de la superficie. Manejan huertas que se caracterizan por sus altas densidades de producción y rendimientos, sus sistemas avanzados de riego y adecuadas prácticas de manejo y cosecha. Además, cuentan con buenos resultados en cuanto a sanidad, calidad, economía y rentabilidad, que denotan niveles óptimos de tecnología.

En contraste, los productores campesinos, que representan el 70% del total y manejan el 50% de la superficie, cultivan huertas con las siguientes deficiencias: (a) rezagos tecnológicos en materia de sanidad; (b) prácticas de manejo y utilización de insumos, y (c) limitaciones en el aspecto administrativo, cuyos efectos se observan en la calidad de la producción. En este sentido, las prácticas de cosecha y manejo poscosecha son factores que afectan nocivamente la calidad del producto y representan dificultades en la comercialización. A ello, se suman los problemas fitosanitarios acerca del control de la mosca de la fruta, la escama blanca y la cochinilla rosada, que frenan la participación del

Mango de México en el mercado de exportación. Por consiguiente, urge precisar medidas para incidir con una mejor calidad en los mercados, tanto nacional como internacional.

Adicionalmente, el eslabón de empacadores se encuentra representado por la organización Empacadoras de Mango de Exportación (EMEX), la cual concentra a 65 empacadoras de Mango distribuidas en los estados de Campeche, Chiapas, Guerrero, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Nuevo León, Oaxaca, Sinaloa y la zona libre del norte de Sinaloa. En la actualidad, dicha entidad opera, para el mercado de Estados Unidos, 56 empacadoras (ver Tabla 40).

Tabla 40

Cajas de Mango Exportadas a Estados Unidos (Cajas de 4.0 kg) Temporada 2011

Estado	Cajas	Kilogramos
Nayarit	9'847,306	39'389,224
Jalisco	3'078,718	12'314,872
Zona libre (norte de Sinaloa)	6'742,323	26'969,292
Sinaloa	13'234,510	52'938,040
Michoacán	12'114,819	48'459,276
Nuevo León	-	-
Chiapas	4'884,197	19'536,788
Campeche	701,436	2'805,744
Oaxaca	4'499,787	17'999,148
Guerrero	367,470	1'469,880
Total temporada 2011	55'470,566	221'882,264

Nota. Tomado de "Plan Anual de Fortalecimiento 2012," por el Comité Nacional Sistema Producto Mango (CONASPROMANGO), 2012a. Recuperado de <http://www.mangomexicano.com.mx/descargas/PAF%202012.pdf>

El eslabón de industriales está representado por el Grupo Altex. Sin embargo, la cadena de industrialización del Mango incluye nueve compañías que procesan aproximadamente 250,000 toneladas de Mango, que representan alrededor del 16% del total de la producción. Entre estas, se encuentran Jugos del Valle, Jumex, Mexfrut, Mexifrut, Citrofrut, Pascual Boing, Cisma, La Campiña y Empacadora de Mango del Noroeste, que procesan los siguientes productos: (a) jugos y néctares de Mango, (b) Mango congelado en

cachetes o en cubos, (c) Mango deshidratado y deshidratado-enchilado, (d) puré y conservas, (e) *Fresh-cuts* (mínimamente procesados).

El eslabón de investigación se encuentra representado por la Fundación Produce de Colima, la cual ha sido asignada como unidad de innovación tecnológica. Cabe mencionar que el Sistema Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología para el Desarrollo Sustentable (SNITT), aunque no está integrado formalmente al comité, ha participado en proyectos con la finalidad de encontrar soluciones a las principales demandas tecnológicas del Sistema Producto Mango. Ha atraído, de esta forma, la participación de diversos centros de investigación y universidades del país.

A inicios de 2010, se integró también el eslabón de comercializadores, representado por las Centrales de Abasto (CONACCA AC), las cuales tienen presencia en 31 estados, y, en la Ciudad de México, con 54 unidades. Además, comercializan el Mango en 998 locales. El volumen aproximado que se expende en este eslabón asciende de manera aproximada a las 600,000 toneladas de Mango anuales (CONASPROMANGO, 2012b).

Además, CONASPROMANGO (2012b) indicó que existen, en el país, 44,000 productores que se dedican al cultivo del Mango. En cuanto a las áreas de cultivo, el producto abarca una superficie total de 170,000 ha, de las cuales, la mayoría se cultiva bajo un esquema de monocultivo. Asimismo, la densidad de las plantaciones se encuentra entre los 70 y 110 árboles por hectárea, en tanto que el rendimiento por árbol es de 180 kg, mientras que el promedio ponderado asciende a 9.35 t/ha.

Los precios de venta por tonelada de producto, se establecen de acuerdo con los siguientes criterios: (a) tamaño, (b) calidad fitosanitaria, (c) estado físico, (d) variedad, entre otros. En los últimos años, el importe promedio pagado al productor osciló entre US\$ 2,000 y US\$ 2,600 por tonelada. Un poco más del 80% de la venta se realiza directamente al intermediario.

Los principales problemas de comercialización del Mango se basan en la inexistencia de una relación estrecha entre cada uno de los agentes de la cadena. Se impone un excesivo intermediarismo. Ello provoca un aumento en los costos de producción y un precio de venta muy bajo. Adicionalmente, en este eslabón se experimentan problemas de inocuidad, productividad y fitosanidad del cultivo. En relación con otros países, México muestra niveles menores de rendimiento por hectárea. Asimismo, el nivel de producción de dicho país, comparado con el de otros es menor. Esto se debe a los siguientes factores: (a) bajas densidades de producción, (b) sustitución de cultivo de temporal por irrigación tecnificada, (c) estimulación de la floración, y (d) limitada tecnología de estimulación de la producción mediante prácticas. Entre todas estas razones, la última es la determinante (CONASPROMANGO, 2012b).

PROMPERU (2006) indicó que Brasil, principal competidor en Europa, tiene la ventaja de que si no venden su Mango en el exterior, la comercialización dentro del mercado interno es buena, porque los brasileños consumen dicho producto. Este país es el principal productor y exportador de Mango a nivel de Sudamérica, aun cuando los US\$ 370 millones de exportaciones anuales correspondientes a frutales representan apenas el 2% de sus agroexportaciones. En el año 2004, se registró una producción de 845,000 toneladas en aproximadamente 67,000 hectáreas sembradas, y se exportó 111,181 toneladas (12.24%). A partir de ello se sobreentiende que gran parte de su producción tiene un destino local.

La producción de Mango está concentrada en el nordeste y sudeste de Brasil (94.26%). Los principales estados productores de Mango son los siguientes: (a) Sao Paulo (23%), (b) Bahía (22%), (c) Pernambuco (11%), (d) Minas Gerais (11%) y (e) Paraíba (7%). La tasa de crecimiento media anual de las exportaciones brasileñas se sitúa en 27%, por encima de la media anual de 13.45%. Su principal variedad de exportación es la Tommy Atkins, con un 80%, y las variedades Kent, Keitt, Haden, Palmer completan el 20% restante.

La estacionalidad de la cosecha de Mango en Brasil se sitúa entre agosto y marzo. Sin embargo, cabe mencionar que el Instituto Nacional de Investigación (EMBRAPA), dependiente del Ministerio de Agricultura de Brasil, desarrolló tecnologías que permitieron expandir la temporada de exportación. En consecuencia, Brasil coloca el producto en Estados Unidos entre los meses de agosto a noviembre.

Asimismo, PROMPERU (2006) indicó que, en la India, el Mango es considerado la fruta tropical más significativa del país. En dicha latitud cuenta con aproximadamente 1'600,000 hectáreas destinadas al cultivo de Mango de exportación. Esta nación es la mayor productora de Mango en el mundo, con 47% del área total sembrada a nivel mundial, concentrada principalmente en los mercados de Delhi, Mumbai, Calcuta y Chennai. Asimismo, realiza una distribución estacional de la fruta que, en general, se divide en los periodos de verano (de abril a septiembre) e invierno (de octubre a marzo). En el 2004, la India produjo 10'800,000 t y exportó 156,222 toneladas, es decir, el 1.7% de su producción total. Ello significa que la mayoría de esta se consume en el mercado nacional.

Los destinos principales para el Mango fresco de la India son Bangladesh, Arabia Saudita, los Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Bahrein, Qatar, el Reino Unido y Alemania. Los productos elaborados, como el jugo o la pulpa de frutas y los encurtidos, se exportan sobre todo a la antigua URSS y a la República Árabe del Yemen. Otros mercados para la fruta elaborada son el Reino Unido, los Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita, Kuwait, Alemania, Estados Unidos, Países Bajos y Suiza. La India también exporta trozos secos, compota, pasta y jugo de Mango a muchos de estos mercados.

Según afirmó PROMPERU (2006), en el 2004, Ecuador contó aproximadamente con 11,000 hectáreas destinadas al cultivo de Mango de exportación, concentradas principalmente en la provincias de Guayas (90%) y el 10% restante en los Ríos, Manabí y el Oro. Se estima que unas 100,000 personas están vinculadas a esta cadena a nivel nacional en sus diferentes

eslabones. En el 2004, Ecuador produjo 76,000 toneladas de este producto. Las variedades de mayor exportación fueron las siguientes: (a) Tommy Atkins (70.35%), (b) Haden (21.47%) y (c) Kent (21.47%).

La producción se exporta principalmente a Estados Unidos, que recibe entre el 70% y el 75% del producto que el país exporta. Después de ese, el mercado europeo ocupa alrededor del 20% del total de sus exportaciones. El resto de la producción se envía a México, Chile, Nueva Zelanda y otros países. Debido a su localización geográfica, la estación de la cosecha comienza regularmente a mediados de octubre y se prolonga hasta finales de enero o principios de febrero. El máximo de producción se alcanza durante diciembre. Es precisamente a inicios de la campaña que Ecuador traslapa su oferta con Brasil. Por ello, obtiene precios más bajos, sobre todo considerando que sus exportadores se quejan por la alta volatilidad de los precios a lo largo de toda la campaña, debido al alto nivel de producción entregada en la modalidad de consignación.

Durante este tiempo, la madurez de la plantación ha permitido que Ecuador aumente los volúmenes de exportación a niveles superiores a las 7 millones de cajas (4.2 kg cada una) en la campaña pasada, y sigue en aumento, debido a la incorporación de plantas en la producción y a la madurez de estas. Ecuador cuenta con cinco plantas del tratamiento y de empaque, que proporcionan el servicio a los exportadores nacionales, los cuales también exportan a los diversos mercados mundiales. Todos en conjunto poseen una capacidad instalada para tratamiento con agua caliente de 800 t por día y una capacidad de almacenamiento de más de 400.000 cajas de exportación. Esta producción provee de trabajo a aproximadamente 1,500 personas durante la estación de la cosecha, y emplea aproximadamente el 70% de la capacidad instalada. Finalmente, con respecto a la institucionalidad, Ecuador cuenta con la Fundación del Mango del Ecuador, que agrupa a productores y exportadores.

En contraste con todos los países mencionados anteriormente, en el Perú, el consumo no es masivo y, por ende, es poco rentable. El 90% de la producción de Mango peruano es destinado a la exportación. El rendimiento anual, comparado con los principales competidores, se aprecia en la Figura 35.

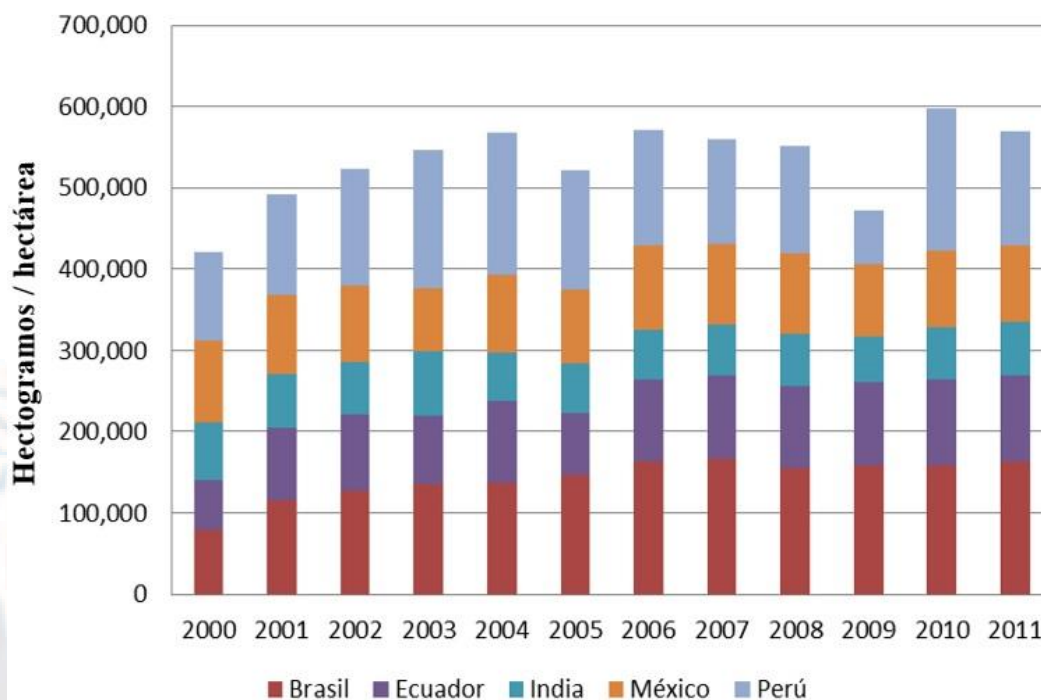


Figura 35. Rendimiento de la producción de guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos.

Tomado de "Precios promedios para los principales países importadores de guayabas, mangos y mangostanes entre 2008 y 2012," por Trade Map, 2013b. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

Entonces, existe competencia para estos productos, tal como se colige a partir de la comparación efectuada en la Figura 36. Cabe añadir que la calidad del fruto es excelente, debido a que se dispone de tierras fértiles (210,000 ha limpias, de alta calidad agrícola) y de condiciones climáticas favorables. Por ello, el riesgo con los actuales competidores se calcula como medio. Sin embargo, se debe buscar el prestigio de la calidad del Mango peruano. Ello generará los siguientes beneficios: (a) brindará la posibilidad de incrementar la producción del Mango industrializado; (b) promoverá las alianzas estratégicas macroregionales, y (c) impulsará las ventanas estacionales en los mercados potenciales.

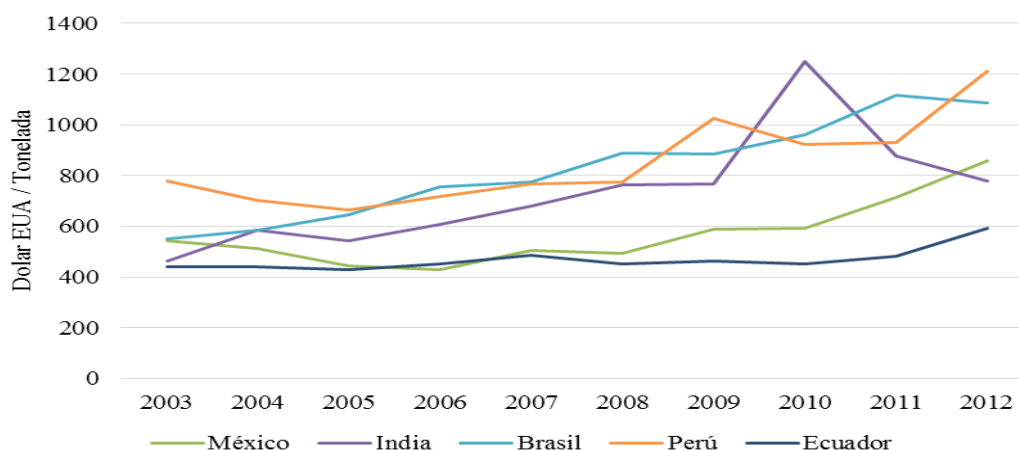


Figura 36. Valor unitario exportado en dólares americanos/ tonelada de guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos.

Tomado de "Precios promedios para los principales países importadores de guayabas, mangos y mangostanes entre 2008 y 2012," por Trade Map, 2013b. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

3.6 El Mango y sus Referentes

Según un estudio de clúster de frutas en Latinoamérica realizado por la FAO (2010), la zona de Petrolina-Juazeiro en Brasil es reconocida como un clúster de Mango, por lo que se le puede considerar un referente. Los productores de la zona de Petrolina-Juazeiro, según Siqueira, Araújo, Miranda, y Vieira (2011), se caracterizan principalmente por el mejoramiento de la productividad de sus tierras, es decir, por tener un rendimiento de 25 toneladas de Mango por hectárea, muy por encima del promedio de los principales productores del mundo. De la misma forma se caracterizan por el liderazgo en la producción y exportación de Mango, ya que el 90% de los envíos al extranjero de Brasil provienen de esa zona.

Las prácticas del manejo agrícola adoptadas por las empresas productoras de Mango tienen como enfoque minimizar el impacto al medio ambiente, evitando la contaminación y concentración de metales en sus tierras; un ejemplo de ello, es que evalúan el nivel de cromo en las hojas de los árboles de Mango, lo que muestra el enfoque de investigación que tiene Brasil en lo referente a tecnología. En cuanto al clúster de la zona de Petronila-Juazeiro, Giuliani, Pietrobelli, y Rabellotti (2005) señalaron que la presencia principalmente de los

sectores públicos y privados, generó un efecto positivo en el producto y la modernización de los procesos. Se lograron mejoras con el apoyo del sector público, las empresas privadas, los centros de investigación, las universidades y la cooperación internacional. Una ventaja comparativa de Brasil es el puerto de Suape que tiene la menor distancia por vía marítima hasta el continente europeo y a puertos americanos. Respecto a la infraestructura logística, según Mallea (2009), existen inversiones en lo siguiente: (a) construcción de estaciones de empaque, (b) instituciones vinculadas a la comercialización, (c) centros de investigaciones, (d) desarrollo agrícola del Gobierno Federal del Estado, y (e) mejoras en la infraestructura del aeropuerto de Petrolina para incrementar el potencial exportador de frutas tropicales hacia los mercados más distantes.

En la Tabla 41 se muestra un estudio realizado al sistema productivo de Juazeiro, en el Estado de Bahía; a Petrolina, en el Estado de Pernambuco; y al Agropolo Metropolitano en Ceará.

Tabla 41

Características de los Productores Pequeños, Medianos y Autónomos

	Productor pequeño	Productor mediano	Hacendado	Productor autónomo	Empresas
Tenencia de la tierra (ha)	6	6-12	10-20	>20	50-100
Accesos al capital	Crédito mínimo	Crédito medio	Crédito alto	Crédito alto	Crédito alto
Infraestructura		Galpón	Galpón	Galpón	Galpón, <i>Packing house</i>
Sistema de irrigación	Aspersión	Micro-aspersión y/o tuberías	Micro-aspersión	Micro-aspersión	Goteo o micro-aspersión
Insumos	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto
Maquinarias	Contratada	Contratada	Propia	Propia	Propia
Mano de obra	No calificada	Técnicos, extensionistas, no calificada.	Profesionales, técnicos, extensionistas, no calificada.	Profesionales, técnicos, no calificada.	Profesionales, técnicos, extensionistas, peones.

Nota. Tomado de “Cadenas de Comercialización y Potencialidades de Exportación del Mango. Estudio del Caso en el Nordeste Brasileiro,” por M. Mallea, 2009. *CienciAgro*, 1(4), 110-116. Recuperado de http://www.ibepa.org/index-Dateien/110-116_Mallea.pdf

Otro referente a considerar es la industria de la palta fresca en México, con 1'264,000 toneladas métricas en el año 2011, que lo convierte en el primer productor del mundo de este

producto basado en sus mejores condiciones climáticas y el control de plagas, dejando al Perú en el sexto lugar (Maximixe, 2011). Según la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación de México (SAGARPA, 2012), México exportó US\$ 821 millones, lo que permite apreciar el nivel de productividad que tiene dicho país (ver Tabla 42).

Tabla 42

Producción Mundial de Palta por Países (en Miles de Toneladas Métricas)

	Anual						Var.	Var.	Part.
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	%	%	%
México	1,114.3	1,142.90	1,162.40	1,231	1,107.10	1,264.10	-10.10	14.20	28.50
Chile	205.0	260	331	326	330	368.9	0.6	11.7	8.3
República Dominicana	216.4	183.5	188.1	184.4	288.7	295.1	56	2.2	6.7
Indonesia	219.5	201.6	244.2	257.6	224.3	226	-12.9	23	6.2
Colombia	1,191.7	194	184	165.2	201.9	215.3	22.2	6.7	4.9
Perú	113.3	121.7	136.3	157.4	184.4	212.9	17.1	15.5	4.8
Estados Unidos	247.0	199.1	105.2	270.8	158.2	205.4	-41.6	29.9	4.6

Nota. Adaptado de “Informe de Estructura y Tendencia del Mercado: Palta,” por Maximixe, 2012. Recuperado de http://www.alertaeconomica.com/publicidad/fichas/palta_0812.pdf

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

Sobre la base de lo mencionado en los capítulos anteriores, se puede establecer que los principales competidores del Perú en lo referente al Mango son India, Brasil y Ecuador. Asimismo su principal referente es México. Para el caso de estudio se ha identificado nueve factores de éxito con el objetivo de conocer cómo se encuentra el Mango en el Perú respecto de estos competidores, de modo que se pueda aplicar las medidas más convenientes que ayuden al desarrollo del sector. A cada uno de los factores se le ha asignado un peso y a cada país se le ha asignado un valor, donde 4 corresponde a una fortaleza mayor y 3 a la fortaleza menor, 2 corresponde a la debilidad menor y 1 a la debilidad mayor. A continuación, en las Tabla 43 y 44 se muestra el resultado de esta evaluación.

Tabla 43

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Mango Perú		Mango Brasil		Mango Ecuador		Mango India	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Infraestructura agrícola y logística.	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20
2 Asociatividad entre productores, acopiadores, comercializadores y organizaciones afines.	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45
3 Participación en mercados de la UE, EE.UU., Asia y países árabes.	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30
4 Certificación fitosanitaria.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.20	3	0.15
5 Productividad y rendimiento.	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.50	3	0.45
6 Acuerdos comerciales y TLC.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
7 Disponibilidad de tierras.	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15
8 Capacidad tecnológica.	0.20	2	0.40	4	0.80	2	0.40	2	0.40
9 Experiencia agroexportadora.	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	2	0.20
Total	1.00		2.30		3.50		2.20		2.70

Tabla 44

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Mango Perú		Mango México		Palta México	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Infraestructura agrícola y logística.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
2 Asociatividad con fines estratégicos, financieros y tecnológicos entre productores, acopiadores, comercializadores y organizaciones afines.	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
3 Participación en mercados de la UE, EEUU, Asia y países árabes.	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
4 Certificación fitosanitaria.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
5 Productividad y rendimiento.	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
6 Acuerdos comerciales y TLC.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
7 Disponibilidad de tierras.	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
8 Capacidad tecnológica.	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60
9 Experiencia agroexportadora.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		2.30		3.55		3.65

3.8 Conclusiones

Una conclusión importante es que la estabilidad política y económica del Perú, conjuntamente con la suscripción de los Tratados de Libre Comercio son oportunidades que deben potenciarse tomando en cuenta que el Mango es un producto de alto consumo en el mundo, y podría aprovecharse esta ventaja para mejorar la participación del Perú en los mercados existentes y buscar otros nuevos.

Otra conclusión a la que se llega es que la mejora de las tierras agrícolas será un elemento diferenciador para que el Perú sea más competitivo en el sector agrario por lo que, en la medida que el Estado y el sector privado inviertan los recursos necesarios para mejorar su productividad, las oportunidades de ganar nuevos mercados serán cada vez más altas.

Todavía existe en el Perú una brecha de crecimiento en el sector agrícola que debe reducirse para que aporte mucho más al desarrollo y bienestar del país, en momentos en que el dinamismo que viene alcanzando ha comenzado a generar una enorme responsabilidad en las organizaciones privadas y gubernamentales.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno (AMOFHIT)

Según D'Alessio (2013) indicó que el aspecto más importante a considerar al comienzo del análisis y auditoría interna de una organización con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades es la auditoría a las áreas funcionales clásicas, como son (a) administración y gerencia, (b) *marketing*, ventas e investigación de mercados, (c) operación, logística e infraestructura, (d) manejo de las finanzas y contabilidad, (e) aspectos relevantes a los recursos humanos y cultura, (f) sistemas e información, y (g) desarrollo de la tecnología, investigación y desarrollo. En el presente capítulo se determinarán las fortalezas y debilidades que serán desarrolladas en la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

4.1.1 Administración y Gerencia (A)

D'Alessio (2013) señaló que “la gerencia y administración es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización, además de realizar efectivamente la planificación, organización, dirección coordinación y control de la organización” (pp. 173-176). Más del 70% de la población dedicada a la actividad agropecuaria no tiene estudios secundarios, lo cual, aunado a la excesiva fragmentación de la tierra, hace que el productor agrario presente bajos niveles de asociatividad y se encuentre limitado para emprender el desarrollo empresarial en el agro. En cuanto al financiamiento del sector, en el 2011 se relanzó Agrobanco con un esquema interesante: no le presta al agricultor sino a la cadena productiva, es decir, al agricultor, al proveedor de insumos y al comprador. Pero tiene que haber un contrato de por medio, donde el comprador asegura la compra al agricultor y le garantiza un precio mínimo para la viabilidad del proyecto. El problema es que Agrobanco no tiene suficientes fondos para el otorgamiento de créditos y compite con la banca comercial haciendo uso de las mismas reglas pero con una tasa de interés más alta (alrededor del 15% en dólares). En el tema de las

estrategias para identificar las oportunidades de mercado y el cultivo de nuevos productos, cada asociación de agricultores la realiza en forma aislada. El apoyo estatal a través de PROMPERU, está básicamente orientado a ayudar a los exportadores a asistir a las ferias internacionales subsidiando parte del viaje, además de organizar ferias comerciales en el Perú, aun cuando todavía no se ha llegado a los niveles de Chile (MINAG, 2012; Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2004).

La desarticulación entre los tres niveles de gobierno, los gremios y la sociedad civil ligados al agro, se genera por una inadecuada coordinación y, entre otras cosas, por la duplicidad de esfuerzos al ejecutar las acciones. Por otro lado, hace falta una mayor coordinación del Ministerio de Agricultura con los demás ministerios e instituciones ligados al desarrollo del agro (PRODUCE, MTC, MINCETUR, MINEDU, gremios, empresas agrarias, instituciones académicas, entre otros). Esta situación persiste con sus organismos ejecutores, con los Gobiernos regionales y los Gobiernos locales (MINAG, 2012).

Existe una labor muy activa para ingresar a nuevos mercados como la emprendida por la Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango (APEM) que ha colocado Mangos en los mercados de China, México y Japón. Sin embargo, la coordinación entre los exportadores para defender los precios y la calidad de los productos es un tema que todavía no se ha logrado en su totalidad. Cada año los exportadores deciden las cuotas de exportación para no saturar el mercado, no obstante no se cumplen los acuerdos por lo que, aun cuando para exportar Mango se requiere haber cumplido con los parámetros de calidad y la aplicación de las normas técnicas, lo que se exporta son Mangos de descarte.

Por otro lado, no se tiene mecanismos que sancionen al exportador por incumplir la normativa vigente. Por ejemplo, si se habla de calidad, el Mango que se exporta tiene que ser rojo pero algunos exportan un producto que difiere de ese color, sin embargo, al cumplirse los requisitos sanitarios, el SENASA no puede impedir que se exporte por la coloración.

Es importante la participación conjunta del gremio de productores de Mango en las ferias internacionales ya que abarata los costos y ayuda a llevar la publicidad de forma conjunta. En el tema de la calidad, APEM logró que el Perú elabore la norma técnica del Mango para definir los parámetros técnicos bajo los cuales se debe exportar el producto, además, logró que el United States Department of Agriculture (USDA) a través del Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS) los reconozca como la única institución en el Perú que puede dar el servicio de protocolo de tratamiento hidrotérmico y en tal sentido los exportadores que no pertenecen a la APEM tienen que pagar por el servicio. Las diversas asociaciones del Mango como Promango, APEM, Adepromango y Cepromango son importantes en la negociación con los proveedores de transporte porque permiten conseguir mejores precios utilizando las economías de escala. Afortunadamente, se está creando una cultura de calidad, ya que un gran porcentaje de agricultores comienzan a tener consciencia del tema y pagan por asistir a eventos de mejores prácticas de cosecha y post cosecha, además de un aumento en la demanda por la certificación (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2004).

Debe señalarse que la floración del Mango peruano, en general, es heterogénea y todavía no se ha logrado controlarla bien, conllevando a que la oferta sea dispareja. Existe poca diversificación con referencia a las variedades de Mango. La que se exporta en mayor cuantía es la variedad Kent, pero debería introducirse otras variedades como Ataulfo y Alfonso para buscar nichos de mercado en Inglaterra y Estados Unidos (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2004).

Finalmente las organizaciones que componen la cadena de valor del Mango no están alineadas ni tienen un plan estratégico, visión, misión, objetivos ni políticas que fijen un solo rumbo en temas tales como la producción, ventas y control de calidad. En general los pronósticos de ventas que se desarrollan son independientes para cada asociación, empresa

exportadora y productor, por lo que no hay un razonable grado de certeza ya que se canibalizan entre ellos al momento de las ventas y porque, como se manifestó anteriormente, a veces se pactan cuotas de mercado para no saturarlo que al final no se cumplen. Pero también los pronósticos de producción están supeditados a los cambios climáticos por lo que los rendimientos del Mango son susceptibles a este tipo de peculiaridades.

No existe planificación financiera en la mayoría de productores de Mango ya que al darlos en consignación a los comerciantes, no fijan los precios de venta. Esto los afecta, ya que no pueden realizar financiamientos bien estructurados ni saben cómo van a financiarse en la siguiente campaña por la incertidumbre de precios en la presente campaña.

Respecto del monitoreo a la competencia, este no se realiza sistemáticamente. Existen iniciativas por parte de las principales asociaciones como APEM, Promango y sus asociados, pero no son de conocimiento en toda la industria. El monitoreo de la demanda se realiza por iniciativa de las principales empresas exportadoras, y superficialmente por PROMPERU a través de la página web del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (<http://www.siicex.gob.pe>), que ofrece una información variada para quienes tienen interés.

En el Perú hay varias asociaciones de productores y exportadores que no están alineadas y se manejan de forma autónoma, además tampoco existe una organización que gestione toda la industria como sí la hay en los siguientes países: (a) México, con el Comité Nacional Sistema Producto Mango (CONASPROMANGO), (b) Estados Unidos, con la National Mango Board, y (c) Ecuador, con la Fundación Ecuatoriana del Mango.

Según Juan Carlos Mathews, director de la maestría en Gestión de Negocios Globales de la Universidad del Pacífico, el agro también tiene carencia de trabajadores en mandos medios y a nivel de gerencias (Ortiz, 2013). Mario Salazar, presidente de la Asociación de Productores y Exportadores de Mango (APEM) y dueño de Agroindustria Chavín señaló que

hacia una década los empresarios de la industria sabían que esto iba a ocurrir; era inevitable el incremento del costo de la mano de obra y haría falta cuadros técnicos para soportar el desarrollo de la agroindustria (Ortiz, 2013).

La administración de sueldos y salarios no es efectiva, entre el 2000 y el 2012 el salario promedio de los trabajadores del sector agroexportador pasó de S/. 780 a S/. 970, es decir, creció en 24.5%, pero esta cifra no toma en cuenta la inflación acumulada en ese periodo, que fue 40.62%, con lo cual, en términos reales, los sueldos habrían disminuido en 11.5%. Cabe indicar que algunos agroempresarios resaltan que el salario en el campo es mayor a los S/. 750 de la remuneración mínima vital, pero debe tenerse en cuenta que en el régimen agrario se incluye las partes alícuotas de la gratificación y la compensación por tiempo de servicio (CTS). Asimismo la brecha salarial entre obreros y ejecutivos del sector agroexportador es de 33 veces, pues por cada sol que gana el obrero, un ejecutivo se lleva S/. 33 (Ninahuanca, 2013).

Existen coordinaciones entre los gremios productores y exportadores pero estas no se traducen en resultados tales como (a) tener una adecuada producción (oferta), que esté equilibrada con la demanda existente; (b) precios bajos para un correcto balance entre la oferta y la demanda, y (c) productos con calidad homogénea.

A nivel de la industria no existe un reglamento que sancione las faltas cometidas por sus integrantes y solo las grandes empresas cuentan con reglamentos internos.

Adicionalmente la mayor parte de los trabajadores de estas empresas declaran que tienen posibilidades de ser promovidos pero depende de cada uno. Como se señaló anteriormente, un criterio que se toma en cuenta para el ascenso es el nivel de instrucción: a mayor escolarización aumenta la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades ya sea en planta o en el campo, realizando una labor especial.

El Gobierno peruano ha dictado leyes que abarcan temas ligados a la seguridad e higiene industrial que solo se cumplen en las grandes empresas agroindustriales, pues las pequeñas productoras de Mango todavía no cuentan con los equipos necesarios de protección personal o colectiva (Flores & Valdivia, 2013).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Kotler y Armstrong (2008) definieron el *marketing* como “el proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos” (p. 5).

Con respecto al producto, el Mango es un fruto exótico en los mercados que lo importan y un fruto popular en el mercado nacional, tiene un alto contenido de agua y vitaminas A y C, y se consume como fruta fresca, en conserva, jugos, mermeladas y encurtidos (MINCETUR, 2003). Las características organolépticas de forma, color, tamaño, sabor y textura que se muestran a continuación en la Tabla 45, corresponden a las variedades de mayor preferencia por los consumidores a nivel mundial. Asimismo, tal como se observa más adelante en la Tabla 46, en las partidas arancelarias destacan los Mangos frescos con el 77% del valor exportado durante el 2012.

Los volúmenes de exportación por partida arancelaria para el Mango peruano entre las campañas 2006 y 2012, se muestran en las Figura 37 y 38. Los productos exportados no tienen una tendencia definida, la existencia de factores como la ventana de producción, sobreproducción mundial, control de calidad y fenómenos climatológicos, se reflejan en la producción anual.

En el 2010 el Perú obtuvo una producción récord de Mango, lo que provocó la baja de sus precios. Actualmente el 80% de la oferta exportable de Mango fresco se envía a los Países Bajos y a Estados Unidos, pero se requiere diversificar la oferta e impulsar las

presentaciones con mayor valor agregado para evitar que los precios se depriman, y la oferta y el valor de las exportaciones puedan crecer sostenidamente (Maximixe, 2011).

Tabla 45

Características Organolépticas de las Principales Variedades de Mango de Exportación

Variedad	Forma	Color	Tamaño y Peso	Sabor	Textura
Kent	ovalada	Amarillo anaranjado, chapa rojiza a la madurez.	Grande (500 a 800 g)	Agradable	Jugoso de poca fibrosidad.
Hadden	ovalada	Amarillo mezclado con un rojo suave casi anaranjado.	Medio grande (350 a 700 g)	Dulce, con casi nada de ácido.	Carnosa, jugosa
Tommy Atkins	oblonga	Rojo oscuro	Grande (600 g)	No tiene las mejores características.	Pulpa, fibra y semilla pequeña.
Edward	ovalada	Amarillo con coloración rojiza.	Grande	Agradable	Sin fibra
Ataulfo	ovalada	Amarillo	Mediano a pequeño	Agradable	Bajo en fibra

Nota. Tomado de “Estudio Prospectivo de Mercado del Mango para Exportación de Lambayeque,” por N. Larrea y V. Cabrera, 2006. Recuperado de http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/infoagro/PROSPECTIVA_MANGO.pdf

Tabla 46

Partida Arancelaria del Mango Exportado por el Perú

Partida arancelaria	Descripción de la partida	FOB-2012	% Variación 2012-2011	Descripción del producto
804502000	Mangos y mangostanes, frescos o secos.	118'174,431	2.0	Mango fresco
811909100	Mango (<i>Mangifera indica</i> L).	29'856,525	20.0	Frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante.
2008993000	Mangos preparados o conservados	6'132,311	-29.0	Mango en conserva
2009801400	Jugo de Mango	177,284	-96.0	Jugo

Nota. Tomado de “Partidas Arancelarias del Producto en los Últimos Años,” por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_portletid_=SFichaProductoEstudioMercado&_page_=173.17100&scriptdo=&p_idtipoestudio=681#null

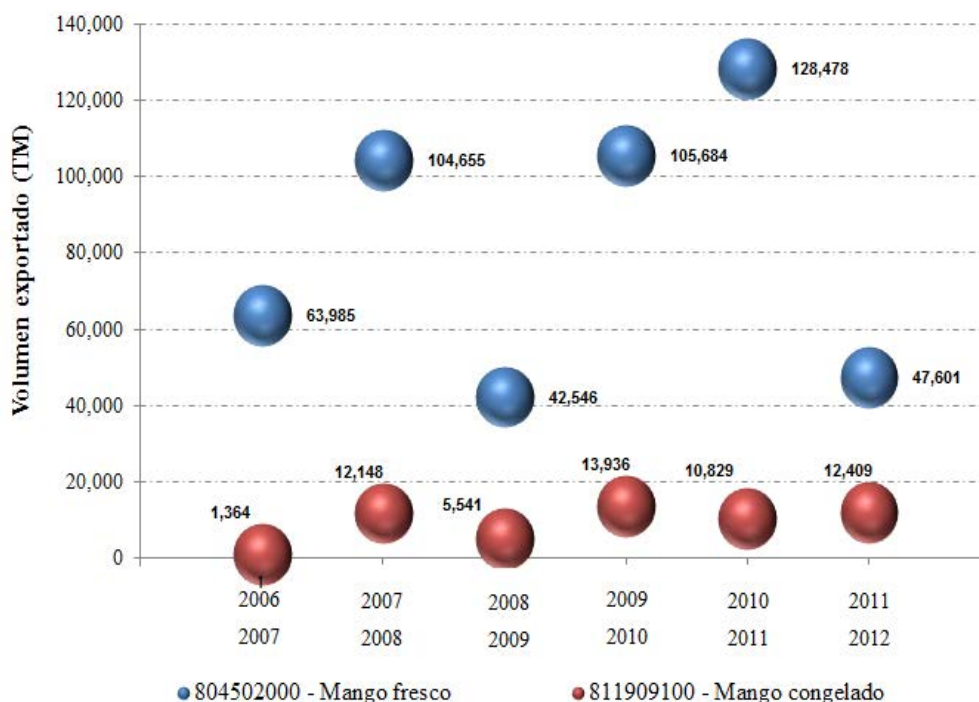


Figura 37. Volumen de exportaciones peruanas de los productos 0804502000 (mangos y mangostanes, frescos o secos), y 0811909100 (mango- *Mangifera indica* L), 2012. Tomado de “Caracterización de la Cadena de Exportación del Mango Peruano,” por la Asociación Peruana de Productores de Mango (PROMANGO). Recuperado de <http://www.promango.org/13.zip>

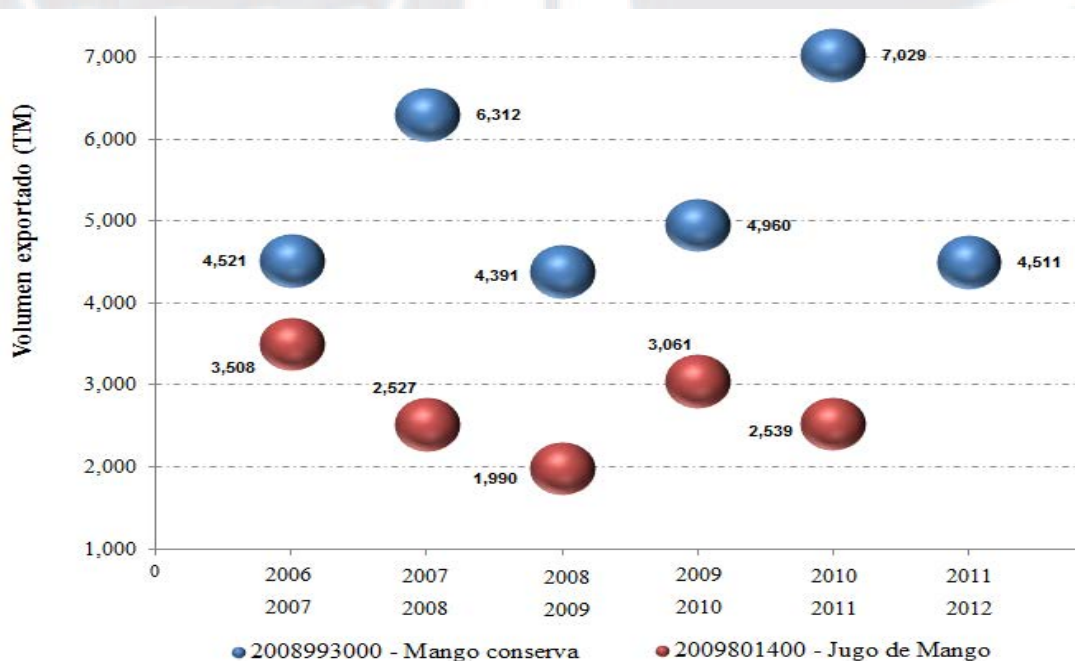


Figura 38. Volumen de exportaciones peruanas de los productos 2008993000 (mangos preparados o conservas), 2012, y 2009801400 (jugo de mango), 2012. Tomado de “Caracterización de la Cadena de Exportación del Mango Peruano,” por la Asociación Peruana de Productores de Mango (PROMANGO). Recuperado de <http://www.promango.org/13.zip>

En la Figura 39 se muestra los precios internacionales del Mango en dólares norteamericanos por tonelada, demandado por los principales importadores en el mundo, observándose que los mayores precios son pagados por Estados Unidos y China. Además, se puede apreciar que el precio promedio pagado por Estados Unidos en el 2012 fue de US\$ 1,126 por tonelada métrica, con una tasa de crecimiento anual en valor entre el 2008 y el 2012 del 10.00%. Con respecto a los Países Bajos, el precio promedio de importación en el 2012 fue de US\$ 1,126 por tonelada métrica, con una tasa de crecimiento anual en valor entre el 2008 y el 2012 del 6.00%. Finalmente, con respecto a China, se observa que la tendencia creciente en el precio en el 2012 fue de US\$ 1,598 por tonelada métrica, con una tasa de crecimiento anual en valor entre el 2008 y el 2012 del 22.00%, convirtiéndose en un mercado de gran potencial para las exportaciones de Mango peruano (Trade Map, 2013b).

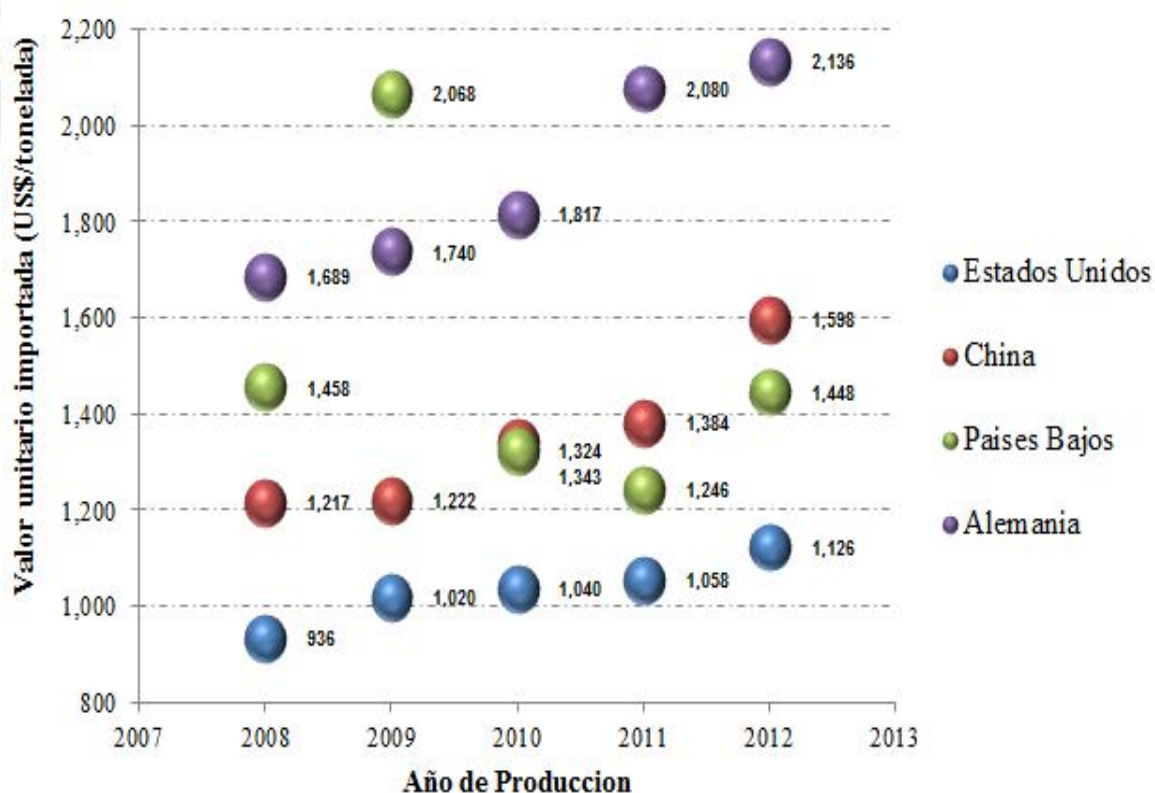


Figura 39. Precios promedios para los principales países importadores de guayabas, mangos y mangostanes entre 2008 y 2012.

Cálculos del CCI adaptados de “Precios promedios para los principales países importadores de guayabas, mangos y mangostanes entre 2008 y 2012,” por Trade Map, 2013b.

Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

En la Figura 40 se muestra los volúmenes y precios de las campañas 2010-2011 y 2011-2012 para Estados Unidos. Como se puede observar, los precios obedecen a la ley de oferta y demanda, incrementándose cuando se inicia la cosecha y disminuyendo cuando la producción alcanza sus niveles más elevados, sin embargo, en la Figura 41 se muestra una brusca caída de los precios entre las semanas 45 y 51 de la campaña 2011-2012. Según la Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango (APEM, 2012c), las causas fueron la falta de madurez fisiológica necesaria y los problemas de calidad encontrados durante ese periodo, factores determinantes para definir el precio de exportación. Los controles fitosanitarios y de calidad son cada vez más exigentes. Rivera (2013) indicó que en el mercado norteamericano la Ley de Modernización de la Inocuidad Alimentaria, ha creado inconvenientes con el Mango mexicano que requiere elevar los niveles de calidad para no sufrir un impacto negativo en los precios.

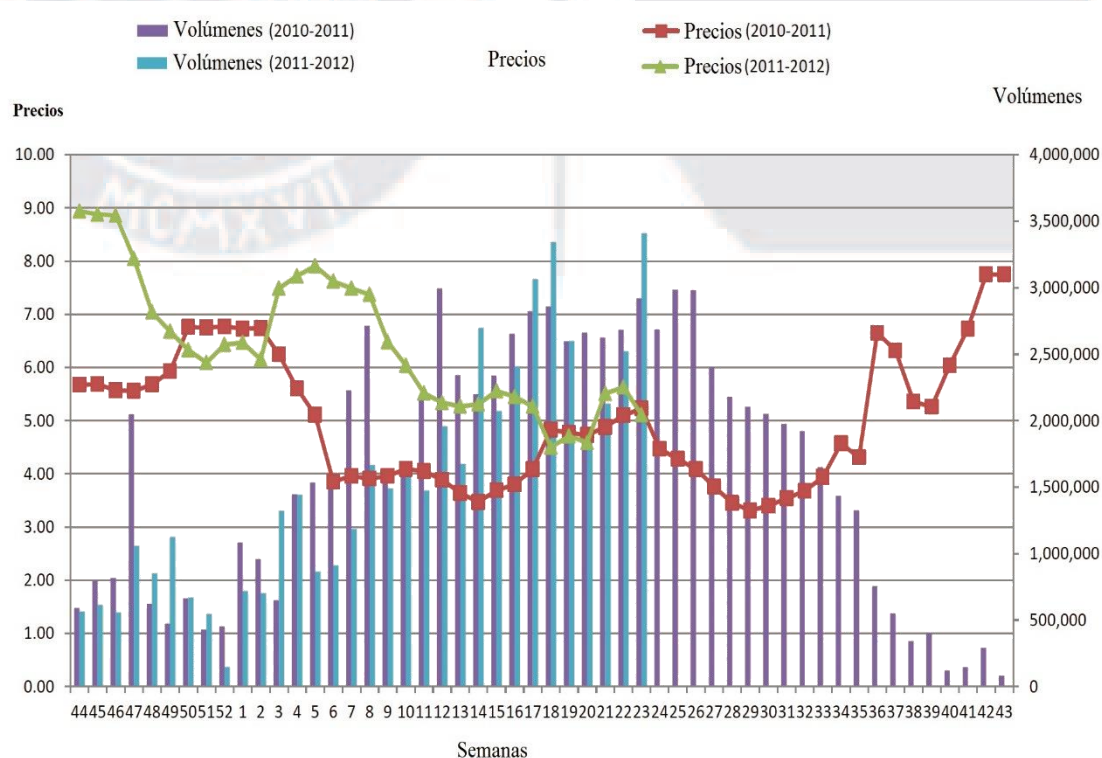


Figura 40. Estados Unidos: Volúmenes y precios, campañas 2010-2012.

Adaptado de “Caracterización de la cadena de exportación del mango peruano,” por la Asociación Peruana de Productores de Mango (PROMANGO), 2012. Recuperado de <http://www.promango.org/13.zip>

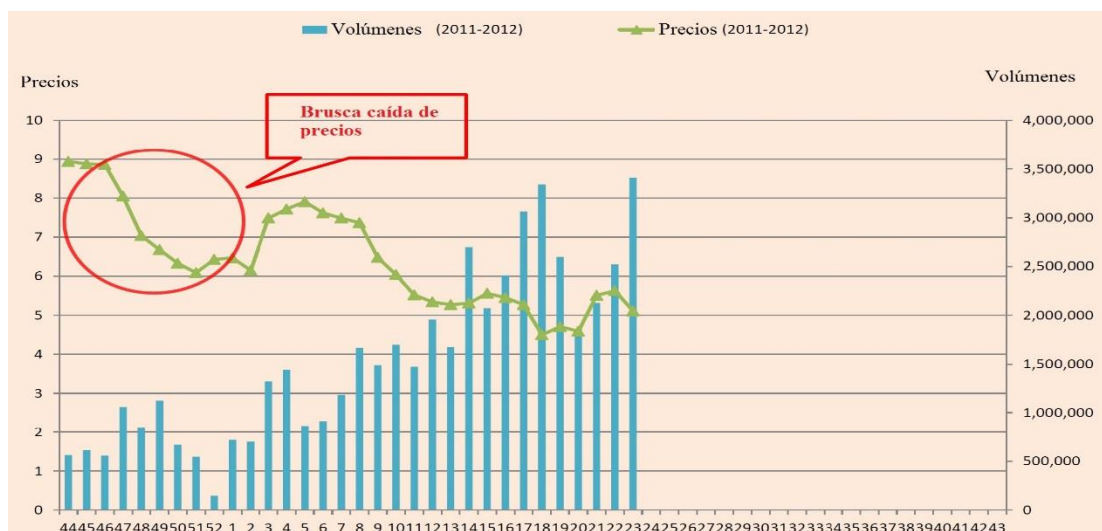


Figura 41. Estados Unidos: Volúmenes y precios, campañas 2011-2012.

Adaptado de “Caracterización de la cadena de exportación del Mango peruano,” por la Asociación Peruana de Productores de Mango (PROMANGO), 2012. Recuperado de <http://www.promango.org/13.zip>

En la Figura 42, se muestra el precio proyectado y precio real de la campaña 2011-2012 para Estados Unidos. Si la tendencia del precio hubiera sido conforme a lo proyectado, los ingresos por exportaciones se habrían incrementado en US\$ 10.3 millones. Para obtener un retorno de S/.16 por jaba de Mango puesto en la empacadora (acopiador o agricultor) es necesario tener un precio de venta de US\$ 5.25 por jaba, lo que obliga a tener que exportar al menos 160 contenedores para Estados Unidos y 180 para Europa (Promango, 2012).

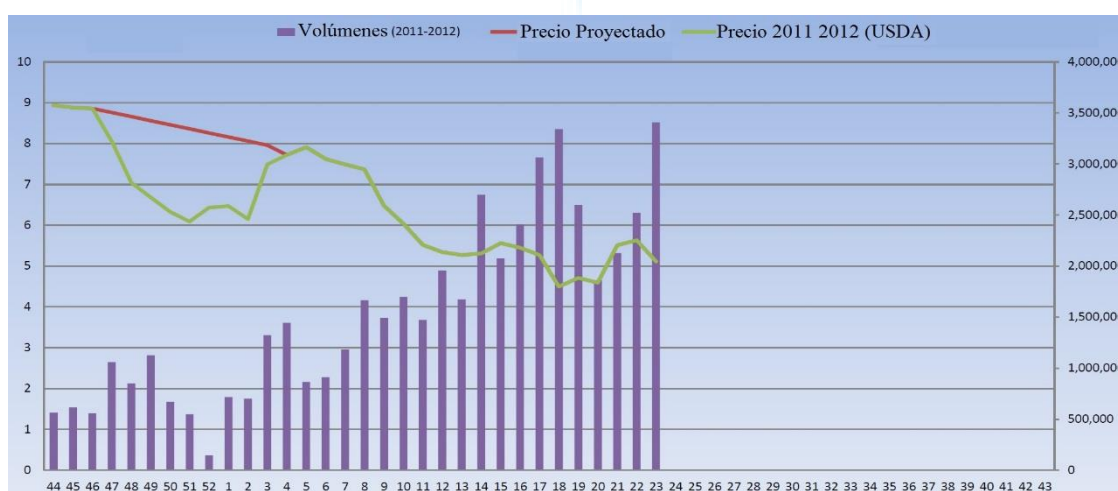


Figura 42. Estados Unidos: Precio proyectado y precio real en las campañas 2011-2012.

Adaptado de “Caracterización de la cadena de exportación del Mango peruano,” por la Asociación Peruana de Productores de Mango (PROMANGO), 2012. Recuperado de <http://www.promango.org/13.zip>

Con respecto a la oferta exportadora de Mango fresco, en la Tabla 47 se muestra a las empresas peruanas que acumularon el 80% del total de la exportación en el 2012. Las principales empresas que mantuvieron constantes sus volúmenes de exportación y forman parte de la APEM fueron Sunshine Export (19.68%), Camposol (10.05%) y Dominus (6.81%). La Tabla 48 muestra a las empresas exportadoras de Mango congelado lideradas por Camposol (29.16%). Por otro lado, en la Tabla 49 se presenta a las empresas exportadoras de Mango en conservas y en jugos destacándose la Corporación José R. Lindley (89.9%) por tener la mayor producción de Mangos procesados en jugos y néctares.

Tabla 47

Lista de las Principales Empresas Peruanas Exportadoras de Mango- Producto 0804502000 (Mangos y Mangostanes, Frescos o Secos), 2012

Posición	Empresa exportadora	Porcentaje de exportación
1	Sunshine Export S.A.C.	19.684
2	Camposol S.A.	10.059
3	Dominus S.A.C.	6.815
4	FLP del Perú S.A.C.	5.139
5	Frutipack S.A.C.	4.336
6	Agrícola Mochica S.A.C.	4.299
7	Empacadora de Frutos Tropicales S.A.C.	4.046
8	Solis Cáceres S.A.C.	3.728
9	Agro Exportadora del Perú S.A.C. - Agro ExPerú S.A.C.	3.711
10	Nor Agro Perú S.A.C.	3.469
11	Agrícola y Ganadera Chavín de Huántar S.A.	2.797
12	Direct Source E.I.R.L.	2.653
13	Valley View Fruit S.A.	2.634
14	Sun Land Fruits S.A.C.	2.546
15	Peruvian Quality Fruits S.A.C.	2.335
16	Inca Land Farms S.A.C.	1.763

Nota. Tomado de "Directorio de Empresas Perú Marketplaces," por Perú Marketplaces, 2013. Recuperado de http://www.perumarketplaces.com/portal5ES.asp?_page_=617.61600

Tabla 48

Lista de las Principales Empresas Peruanas Exportadoras de Mango- Producto 0811909100 (Mango Mangifera Indica L), 2012

Posición	Empresa exportadora	Porcentaje de exportación
1	Camposol S.A.	29.169
2	Mebol S.R.Ltda.	12.354
3	Sunshine Export S.A.C.	10.919
4	Agropackers S.A.C.	8.302
5	Agroindustrias AIB S.A.	7.896
6	Agromar Industrial S.A.	7.124
7	Agro Servicios Comerciales S.A.C.	5.437

Nota. Tomado de “Directorio de Empresas Perú Marketplaces,” por Perú Marketplaces, 2013. Recuperado de http://www.perumarketplaces.com/portal5ES.asp?_page_=617.61600

Tabla 49

Lista de las Principales Empresas Peruanas Exportadoras de Mango- Productos 2008993000 (Mangos Preparados o Conservas) y 2009801400 (Jugo de Mango), 2012

Posición	Empresa exportadora	Porcentaje de exportación
Producto: 2008993000 – Mangos preparados o conservas. 2012		
1	Agromar Industrial S.A.	39.386
2	Selva Industrial S.A.	29.403
3	Agroindustrias AIB S.A.	21.015
Producto: 2009801400 – Jugo de Mango		
1	Corporación José R. Lindley S.A.	89.905
2	Frutos del Perú S.A.	86.30

Nota. Tomado de “Directorio de Empresas Perú Marketplaces,” por Perú Marketplaces, 2013. Recuperado de http://www.perumarketplaces.com/portal5ES.asp?_page_=617.61600

Para la comercialización dentro del Perú, Larrea y Cabrera (2006) encontraron que algunas variedades locales como “chato de Ica,” “criollo,” entre otras, todas de menor tamaño, son absorbidas en fresco por el consumo local y por la agroindustria de jugos que paga un menor precio en comparación con el precio internacional, pero que significa un

mercado importante para los productores que tienen sembradas estas variedades. Igualmente el descarte de los volúmenes exportables que, usualmente bordea el 20% del total, se destina al mercado nacional, básicamente al de Lima (centros de abastos y supermercados). En la Tabla 50 se muestra el precio promedio del Mango en el Mercado Mayorista de Frutas N° 2. Asimismo en la Tabla 51, se observa los correspondientes volúmenes comercializados, observándose que los precios se han mantenido estables, sin haber sufrido gran variación, en los últimos cinco años.

Tabla 50

Precio Promedio del Mango en el Mercado Mayorista de Frutas N° 2 de Lima (en Soles por Kilogramo)

Año	Mango criollo (planta) (costa)	Mango Edward Huaca	Mango Edward (planta)	Mango Hadden (planta)	Mango Kafro / Jafro (costa)	Mango rosado / (planta) (costa)
2013	1.28	2.11	0.98	0.78	1.84	2.01
2012	1.76	1.14	1.38	1.18	1.56	1.70
2011	1.24	2.01	1.36	1.17	1.15	1.30
2010	0.91	1.37	0.95	0.80	1.27	1.26
2009	1.07	1.56	1.09	1.14	1.79	1.63

Nota. Tomado de “Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos,” por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2013b. Recuperado de <http://sistemas.minag.gob.pe/sisap/portal2/mayorista/#>

Tabla 51

Volumen del Mango en el Mercado Mayorista de Frutas N° 2 de Lima (en Toneladas)

Año	Mango criollo (planta) (costa)	Mango Edward Huaca	Mango Edward (planta)	Mango Hadden (planta)	Mango Kafro / Jafro (costa)	Mango rosado / (planta) (costa)	Total anual
2013	3,359.62	528.53	5,533.35	6,336.44	5,340.43	1,592.00	22,690.37
2012	5,277.03	7,356.54	9,674.59	16,168.74	7,320.90	2,717.85	48,515.65
2011	5,235.53	3,856.28	10,563.70	12,318.72	8,736.28	2,378.63	43,089.14
2010	4,389.42	5,325.14	15,621.66	11,669.43	3,555.61	4,440.08	45,001.34
2009	3,710.38	2,789.54	29,646.69	12,691.71	4,408.76	966.62	54,213.70

Nota. Tomado de “Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos,” por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2013b. Recuperado de <http://sistemas.minag.gob.pe/sisap/portal2/mayorista/#>

El Perú es uno de los principales abastecedores de Mango a los Estados Unidos.

Durante el primer trimestre del 2011, los envíos sumaron US\$ 55,5 millones, lo cual

representó el 54 % del total importado por ese país, mientras que en el segundo trimestre, la importación de Estados Unidos se redujo a menos del 1% (US\$ 779'231,000), debido al carácter estacional de la producción peruana que tiene sus picos más altos en los primeros meses del año. La oferta mexicana, en cambio, se mantiene presente durante todo el año y es en el segundo trimestre cuando su participación llega a su punto más alto (72.3% en promedio). Cabe mencionar que las variedades de Mango Kent, Haden, Tommy Atkins y Keitt que México envía a los Estados Unidos de Norteamérica, provienen de los estados de Campeche, Colima, Chiapas, Guerrero, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Oaxaca y Sinaloa. La variedad más importante que el Perú exporta a los Estados Unidos es el Mango Kent, producido en Piura, principalmente en Tambo Grande (Maximixe, 2011).

Con respecto a la apertura de mercados, Salazar (2010) indicó que la diversificación de la oferta del Mango exportado a Estados Unidos con un peso de entre 650 y 750 gramos significaría un incremento de aproximadamente US\$ 40,000 en el valor exportado. Existe una gran oportunidad para que el Mango ingrese a los nuevos mercados asiáticos de Korea, Tailandia, Singapur e India. En cuanto a la penetración en los mercados ya existentes, se requiere aumentar el autogravamen y una participación dinámica en las ferias internacionales, de ese modo, se obtendría un beneficio para todos de US\$ 60,000.00. Rivera (2013) indicó que en general la población de China y Japón tiene la costumbre de consumir Mango y que para el mercado chino se estaban haciendo pruebas a media escala con Mangos como el Ataulfo y variedades tipo Manila. China es el principal productor de Mango en el mundo y la oportunidad para el Perú radica en la contra estación de su cosecha, que se inicia al término de la cosecha en China. Desde el punto de vista del consumo, China tiene un enorme potencial pero el problema es la distancia que lo separa del Perú. El mínimo tiempo de transporte es de 32 días y el Mango no puede soportar todo ese tiempo.

El Mango en el Perú, requiere de una mayor promoción en el mundo. Los organismos gubernamentales como el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales [MITINCI] y PROMPERU realizan esfuerzos en sus oficinas comerciales y ferias internacionales, pero es necesario asignar un mayor presupuesto para lograr un buen posicionamiento. Desde hace muchos años, el Perú depende de los mismos países compradores, y es el momento de penetrar nuevos mercados diversificando la oferta exportable, desarrollando inteligencia de negocios interna y externa, y logrando la asociatividad en toda la cadena productiva.

4.1.3 Operaciones, logística, Infraestructura (O)

En el 2011, la producción de Mango alcanzó las 351,937 toneladas concentradas en la costa norte del país, en los departamentos de Piura (Tambo Grande), Lambayeque (Valle de Olmos y Motupe), La Libertad, Lima, Ancash e Ica de las cuales el 68% se destinó al mercado externo, mientras que el resto al mercado interno; los productores pueden dividirse en dos grandes grupos: (a) los “tradicionales,” con un bajo nivel de organización, que son la gran mayoría, con tierras dedicadas exclusivamente al cultivo del Mango a las que asignan solo la cantidad necesaria de dinero para mantenerlas en producción; y (b) las empresas “modernas,” que adquirieron tierras recientemente e invirtieron en ellas para una producción tecnificada; finalmente, participan las empresas que solo acopian la producción de los productores tradicionales junto con la de las empresas modernas para destinarla al mercado externo (Maximixe, 2011). En el 2012 se exportaron (a) 72,000 toneladas métricas de Mango fresco, (b) 12,409 toneladas métricas de Mango congelado, (c) 4,511 toneladas métricas de Mango en conservas, y (d) 1’739,000 de kilogramos de jugo de Mango; las principales empresas exportadoras de Mango en el 2012 fueron las siguientes: (a) Sunshine Export (13%), (b) Camposol (9%), (c) Dominus (7%), (d) FLP del Perú (6%) y (e) Frutas Peruanas (4%) (APEM, 2012b).

Producción y rendimiento por hectárea del Mango. Como se observa en la *Figura 43*, la producción de Mango ha mantenido una tendencia creciente aunque está sujeta a ciclos anuales; en el periodo 1990-2011 la producción creció en un 15.4% por año, impulsada principalmente por las exportaciones, la expansión de las tierras sembradas y, en menor medida, por el rendimiento por hectárea con una tasa promedio anual de 7.8% (MINAG, 2013c).

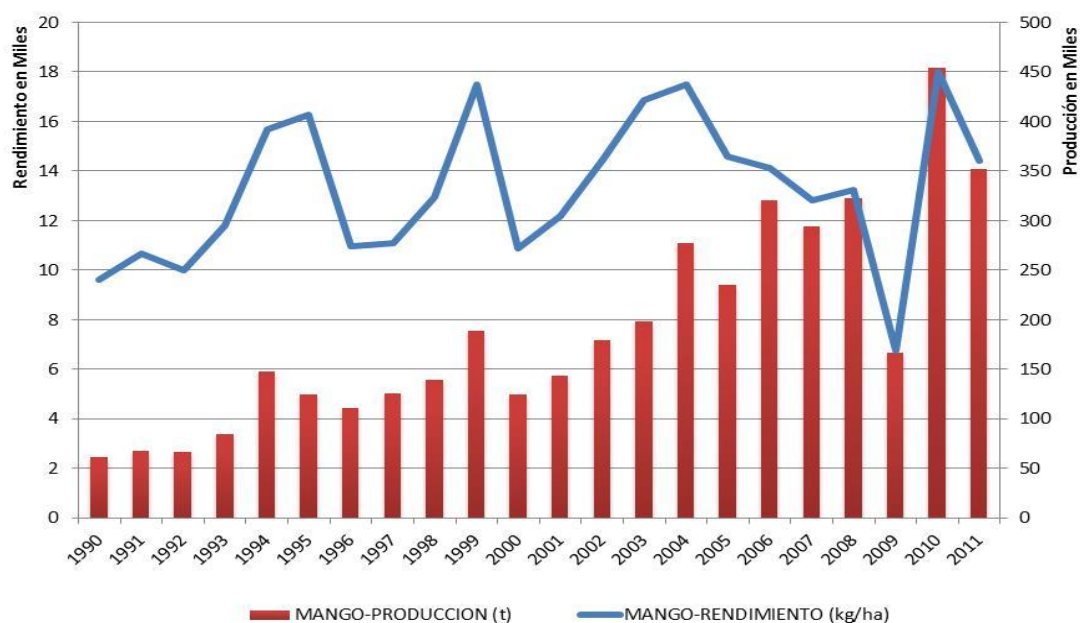


Figura 43. Producción y rendimiento nacional del Mango. Tomado de “Series Históricas de Producción Agrícola,” por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2013c. Recuperado de <http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=sisca>

El carácter cíclico de la producción del Mango se debe a un problema de alternancia, que consiste en un patrón productivo por el cual el rendimiento cae después de campañas con gran producción por la falta de fertilizantes que ayuden a recuperar la calidad de la tierra después de una buena cosecha. Además otro aspecto que perturba la producción del Mango son los cambios climatológicos y los fenómenos de El Niño y La Niña que no permiten generar un óptimo florecimiento de los frutos (los meses de julio y agosto son claves para la floración). En consecuencia, el menor rendimiento por factores climáticos incidirá en la menor producción (Maximixe, 2011).

En la Tabla 52, se observa el rendimiento anual de Mango por hectárea y las principales regiones productoras. Piura y La libertad tienen los rendimientos promedio más altos con 16,230 y 15,739 kg/ha respectivamente en el periodo 2000-2011, Lambayeque y Ancash están un poco rezagados con 11,701 y 11,230 kg/ha respectivamente, y finalmente la región Piura es la que tiene el mayor rendimiento.

Tabla 52

*Rendimiento Anual por Hectárea de Mango en el Perú y en las Principales Regiones**Productoras*

Años	Total Perú	Piura	La Libertad	Ancash	Lambayeque
	kg/ha				
2000	10,869	10,459	15,864	9,669	19,579
2001	12,205	14,212	17,058	10,144	8,378
2002	14,475	16,648	14,046	8,836	16,112
2003	16,867	20,426	14,229	9,662	18,453
2004	17,481	22,739	15,142	8,512	13,517
2005	14,598	18,758	15,116	8,870	9,206
2006	14,142	16,018	15,841	10,974	11,736
2007	12,838	14,991	15,799	12,494	5,488
2008	13,245	14,605	17,148	15,404	11,785
2009	6,761	7,331	16,209	13,337	1,564
2010	18,008	22,588	16,769	13,167	10,901
2011	14,440	15,983	15,648	13,690	13,696
Promedio 2000-2011	13,827	16,230	15,739	11,230	11,701
% Crecimiento 2000-2011	33	53	-1	42	-30
% Crecimiento 2008-2011	9	9	-9	-11	16

Nota. Tomado de “Series Históricas de Producción Agrícola,” por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2013c. Recuperado de <http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=sisca>

En la producción de Mango es importante la temperatura, por ser un factor determinante en el período previo a la floración y durante el cuajado del fruto. Debe destacarse que es un cultivo permanente de cosecha anual. La primera cosecha se obtiene al cuarto año de haber sido trasplantado el arbolillo y, con buenas prácticas agrícolas, su vida útil puede llegar a 30 años aproximadamente. El Mango requiere suelos franco arenosos y franco arcillosos, con un Ph de 5-8. En el 2011, la producción alcanzó las 351,937 toneladas métricas, lo cual un valor de S/. 176.1 millones. El cultivo de Mango en el Perú se concentra

en Piura en los valles de Sullana, Tambo Grande y Morropón, lo cual representa alrededor del 71% del total nacional. El 25% se cultiva en Olmos y Motupe (Lambayeque) y el 5% restante en Casma (Ancash) (ver Figura 44). Las principales variedades que se producen son el Mango Kent, y en menor cantidad el Hadden, Edwards y Tommy Atkins. Finalmente la producción del valle de San Lorenzo se orienta principalmente a la exportación destacando las variedades Kent, Haden y Tommy Atkins (Maximixe, 2011).

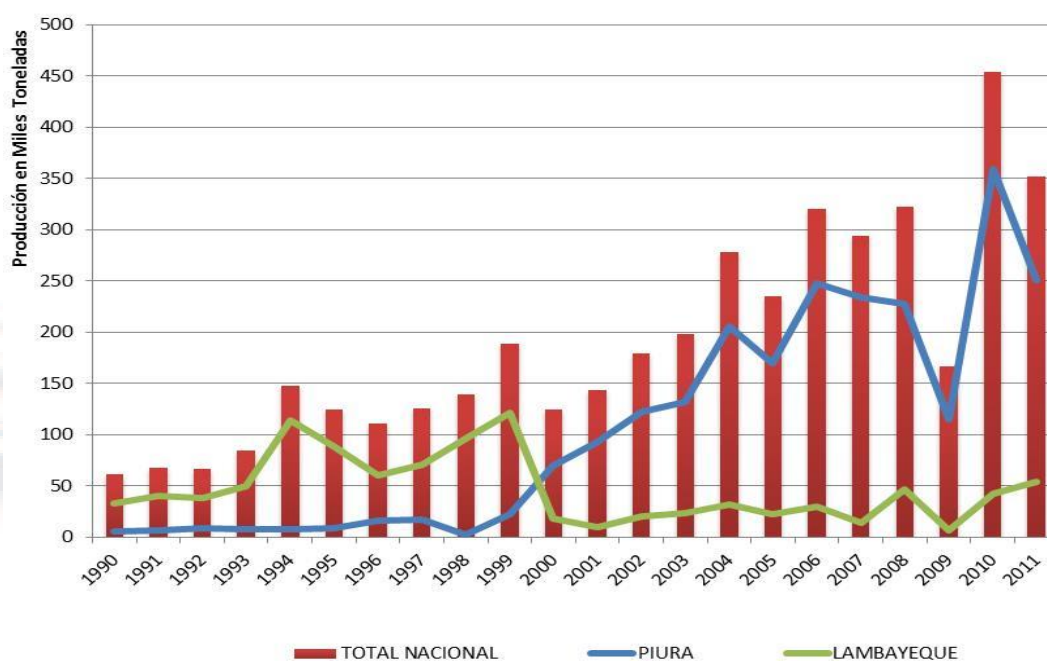


Figura 44. Producción de Mango nacional, de Piura y de Lambayeque. Tomado de “Series Históricas de Producción Agrícola,” por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2013c. Recuperado de <http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=sisca>

La cosecha de la variedad de Mango Kent, en Piura, se destina principalmente al mercado de los Estados Unidos; igualmente, la producción en la región de Lambayeque de las variedades Haden y Kent cultivadas en los valles de Olmos y Motupe se destina principalmente a Holanda.

Cabe mencionar que en Piura la mayor producción ocurre entre los meses de octubre y enero, en Lambayeque entre enero y febrero, mientras que en Ancash se da principalmente en el mes de marzo. En el 2010, el principal exportador de Mango fue México que destinó más del 50% de sus envíos a Estados Unidos. Su principal época de cosecha no coincide con la

campana en el Perú, lo que sí sucede en el caso del período octubre-enero con Ecuador y el período octubre-marzo con Brasil (ver Figura 45). Para evitar una disminución en los precios que se pagan a los exportadores peruanos, es necesario abrir nuevos mercados o aprovechar las diversas variedades climáticas que tiene el país para exportar en diferentes épocas del año (Maximixe, 2011).

Países	Meses											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Sudáfrica												
Ecuador												
Perú												
Brasil												
Guatemala												
Honduras												
Costa Rica												
México												
Filipinas												
Pakistán												
India												
Israel												

Calendario de la Cosecha de Mango por Regiones 2010

Región	Meses											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Piura												
Lambayeque												
Cajamarca												
Lima												
Ica												
Ancash												
La Libertad												
Cusco												
Junín												
San Martín												

Figura 45. Calendario de cosecha de Mango por países, y por regiones del Perú. Adaptado de “Riesgos de Mercado del Mango,” por Maximixe 2011 (Documento privado elaborado para el Banco de Crédito del Perú [BCP], otorgado para la elaboración de este trabajo).

En cuanto al estado de floración por sectores, se puede mencionar el siguiente orden empezando por el más adelantado: (a) en Piura se tiene el Alto Piura, Malingas y Platillos, San Pedrillo, Somate, Cieneguillo Sur, Hualtaco (I, III y IV), Partidor, Yuscay (Vivianos), Cieneguillo Centro, Valle de los Incas, Pedregal, Hualtaco II y Cieneguillo Norte, (b) en Lambayeque están Insculas, Tierra Rajada, Tongorrapi, Olmos, Cholocal, Escuzza Baraja, Salas y Jayanca, y (c) en Casma están los sectores de Valdivia Alta, Fray Martín, Valdivia Baja, Yautan, Buenavista y San Francisco.

Superficie cosechada del Mango. Como se puede ver en la Tabla 53, la superficie cosechada de Mango entre los años 2000 y 2011 se incrementó en un 112% y del 2008 al 2011 en 0%, lo que indica que en los últimos cuatro años no creció la superficie cultivada por los siguientes factores determinantes: (a) la existencia de nuevos cultivos sustitutos como el de la uva, y (b) las regiones que producen la mayor cantidad del Mango como Piura y Lambayeque no han expandido su cultivo excepto Ancash que tuvo un crecimiento del 72%.

Tabla 53

Superficie Cosechada en Hectáreas de Mango en el Perú y en las Principales Regiones Productoras desde el 2000-2011 y Porcentaje de Crecimiento de la Superficie Cosechada en los Periodos 2000-2011 y 2008-2011

Año	Total Perú	Piura	Lambayeque	Ancash	Lima	Ica	La Libertad	Otros
	Hectáreas							
2000	11,518	6,660	924	390	521	620	243	623
2001	11,809	6,580	1,134	459	875	692	268	623
2002	12,409	7,359	1,290	452	576	655	346	623
2003	11,768	6,487	1,297	453	889	616	361	568
2004	15,897	9,027	2,330	445	926	659	409	1,185
2005	16,126	9,080	2,447	460	908	662	409	1,185
2006	22,647	15,495	2,503	460	945	658	410	1,147
2007	22,936	15,594	2,502	500	954	653	410	1,149
2008	24,366	15,598	3,991	500	956	635	332	1,157
2009	24,702	15,776	3,973	502	949	686	332	1,167
2010	25,230	15,919	3,941	822	950	687	337	1,167
2011	24,373	15,707	3,973	862	921	685	366	270
% Crecimiento 2000-2011	112	136	330	121	77	10	51	-57
% Crecimiento 2008-2011	0	1	0	72	-4	8	10	-77

Nota. Tomado de “Series Históricas de Producción Agrícola,” por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2013c. Recuperado de <http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=sisca>

En la Tabla 54 se muestra una estructura de costos de mantenimiento de una hectárea de Mango promedio en Piura expresado en soles.

Tabla 54

Estructura de Costos para el Mantenimiento de una Hectárea de Mango en Piura

Rubros	Costo	Participación
	S/.	%
A. Fertilizantes	1283.3	21.7
B. Agroquímicos	1936.6	32.7
C. Agua	264.0	4.5
D. Labores Culturales y Cosechas	1472.2	24.9
E. Horquetas	500.0	8.4
F. Mecanización	160.0	2.7
G. Asistencia Técnica	188.0	3.2
H. Envases Cosecheros	100.0	1.7
I. Fletes	14.0	0.2
Total	5918.1	100.0

Nota. Adaptado de "Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Mango," por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2003. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Mango.pdf>

En Lambayeque, de acuerdo a cifras proporcionadas a SENASA por los propios productores de Mango, se tiene que existen aproximadamente 2,000 conductores directos, propietarios de las 5,787 hectáreas cultivadas. Esto equivale a 2.9 hectáreas per cápita que los califica, según el área de tenencia de tierra, como pequeña propiedad o minifundio. Este factor constituye una limitante en el aspecto de la agremiación empresarial para el desarrollo de proyectos de inversión de mediana y gran escala, debido a que los productores adolecen de una visión de conjunto. El Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (COPEME, 2009) indicó que los minifundios constituyen una restricción para el crecimiento de las exportaciones debido a su limitada capacidad de inversión en un negocio de riesgo que demanda mucho dinero.

Los precios del Mango en chacra son más competitivos en la zona norte del Perú, destacándose Piura y Lambayeque donde son menores en comparación con otras regiones productoras (ver Figura 46).

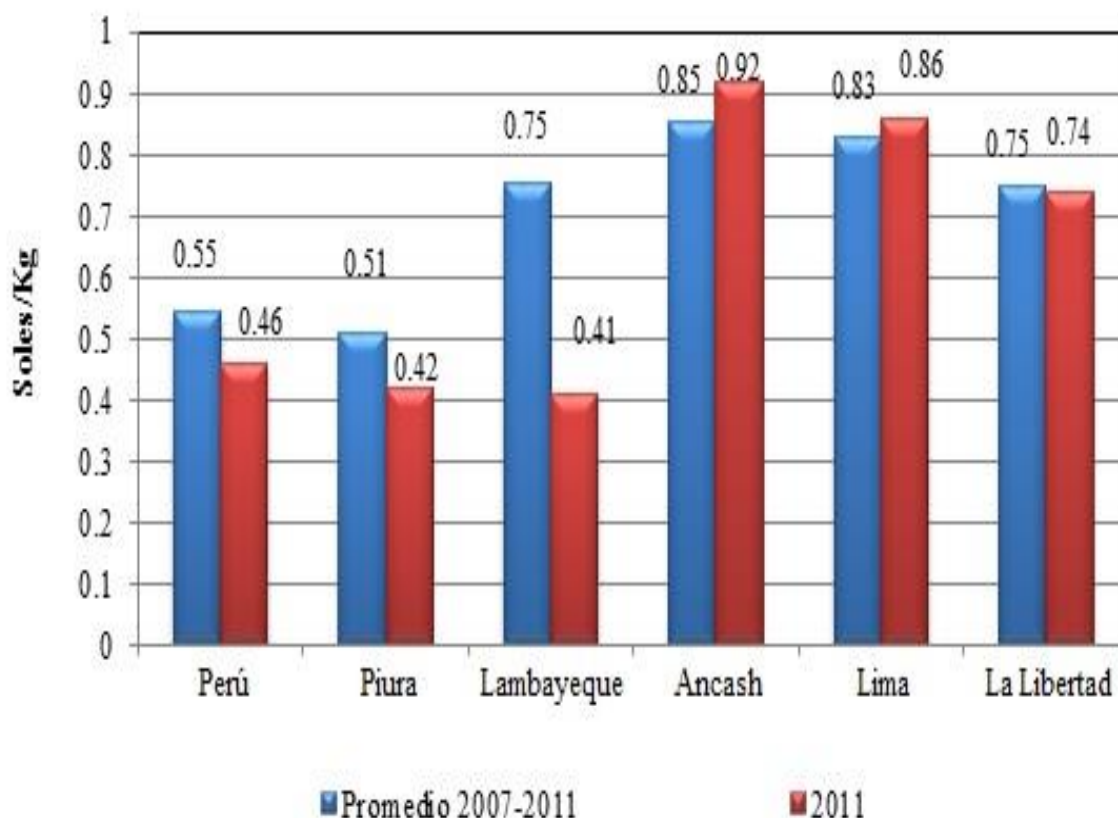


Figura 46. Precio en chacra del Mango en el Perú y en las principales regiones productoras de Mango.

Tomado de “Series Históricas de Producción Agrícola,” por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2013c. Recuperado de <http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=sisca>

Generalmente el alto crecimiento de la producción de Mango ha perjudicado a productores y acopiadores generando caídas en los precios de exportación y del producto puesto en chacra (ver Figura 47). Al respecto, los miembros integrantes de esta industria deberían planificar y coordinar mejor la producción para obtener mejores precios tanto en el mercado interno como externo.

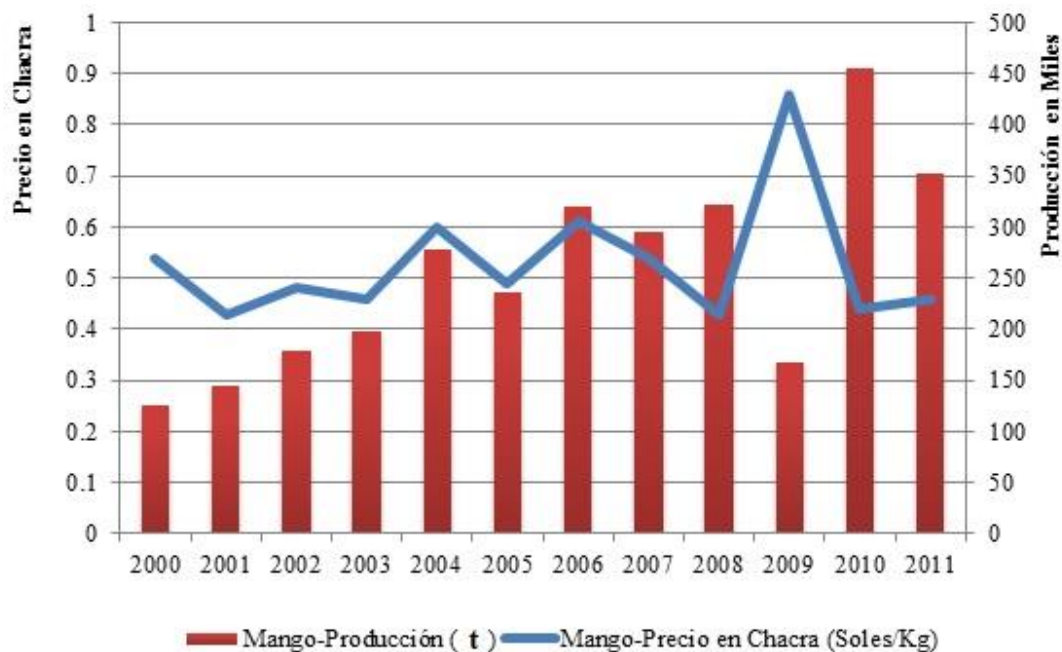


Figura 47. Precio en chacra y producción del Mango en el Perú y en las principales regiones productoras de Mango.

Tomado de “Series Históricas de Producción Agrícola,” por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2013c. Recuperado de <http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=sisca>

Cadena productiva del Mango. La producción de Mango está eslabonada hacia atrás con la industria química (fertilizantes, fungicidas, insecticidas), y la fabricación de maquinaria y equipos agrícolas; y, hacia adelante, con la industria de bebidas no alcohólicas (fabricación de jugos y néctares).

Los productores se dividen en: (a) los “tradicionales” que son la gran mayoría con un incipiente nivel de organización, áreas de producción pequeñas o atomizadas y con tierras a las que les asignan solo la cantidad necesaria de dinero para mantenerlas en producción, además de practicar el monocultivo o de no diversificar su producción y (b) las empresas que adquirieron tierras e invirtieron en ellas (producción tecnificada) para la exportación, que tratan de aprovechar las economías de escala que les brinda la asociatividad tanto con fines de producción como de comercialización; también existen empresas que solo acopian la producción de los agricultores tradicionales (ver Figura 48), para destinarla al mercado externo (Maximixe, 2011).

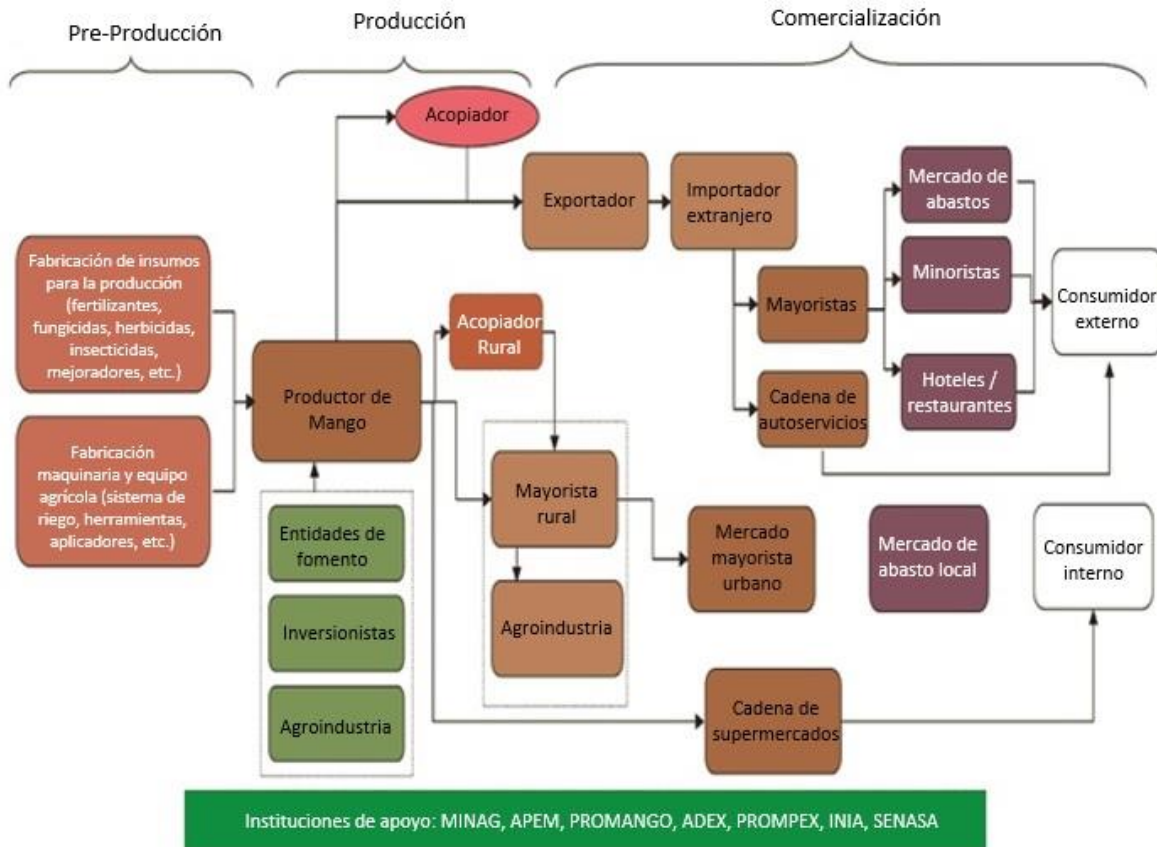


Figura 48. Cadena productiva del Mango en el Perú.

Tomado de “Riesgos de Mercado del Mango,” por Maximixe, 2011. (Documento privado elaborado para el Banco de Crédito del Perú [BCP], otorgado para la elaboración de este trabajo)

Cadena de comercialización del producto. La producción nacional de Mango se destina principalmente a los mercados de Holanda y EE.UU., aproximadamente el 68% de la producción se destina al mercado externo, mientras que el resto al mercado interno. En general el proceso de comercialización se da a través de un importador, quien coloca el producto en el país objetivo, donde se tiene dos destinos: (a) el consumo final y (b) el intermediario (generalmente son las presentaciones en congelado y conservas que son insumos para un producto final como mermelada, postres, purés, entre otros). Asimismo, tanto para Estados Unidos y Europa los productos para el consumidor local llegan por medio de: (a) los mayoristas que distribuyen el producto hacia los supermercados, minoristas, hoteles y restaurantes; (b) los hipermercados que importan directamente el producto; y las (c) las cadenas de autoservicios que abastecen a los hoteles y restaurantes (ver Figura 49). En

Estados Unidos las ventas destinadas al consumo final se realizan a través de los mayoristas, que se concentran en California y La Florida, donde se desembarca el mayor volumen de la oferta peruana y cuentan con un alto porcentaje de latinos que son sus principales consumidores. Por otro lado, Holanda es un importador importante, no solo por su alta aceptación para su consumo local, sino porque dicho país es el foco comercial europeo, debido a que desde el puerto de Rotterdam se distribuyen los productos hacia el resto del continente europeo (Maximixe, 2011).

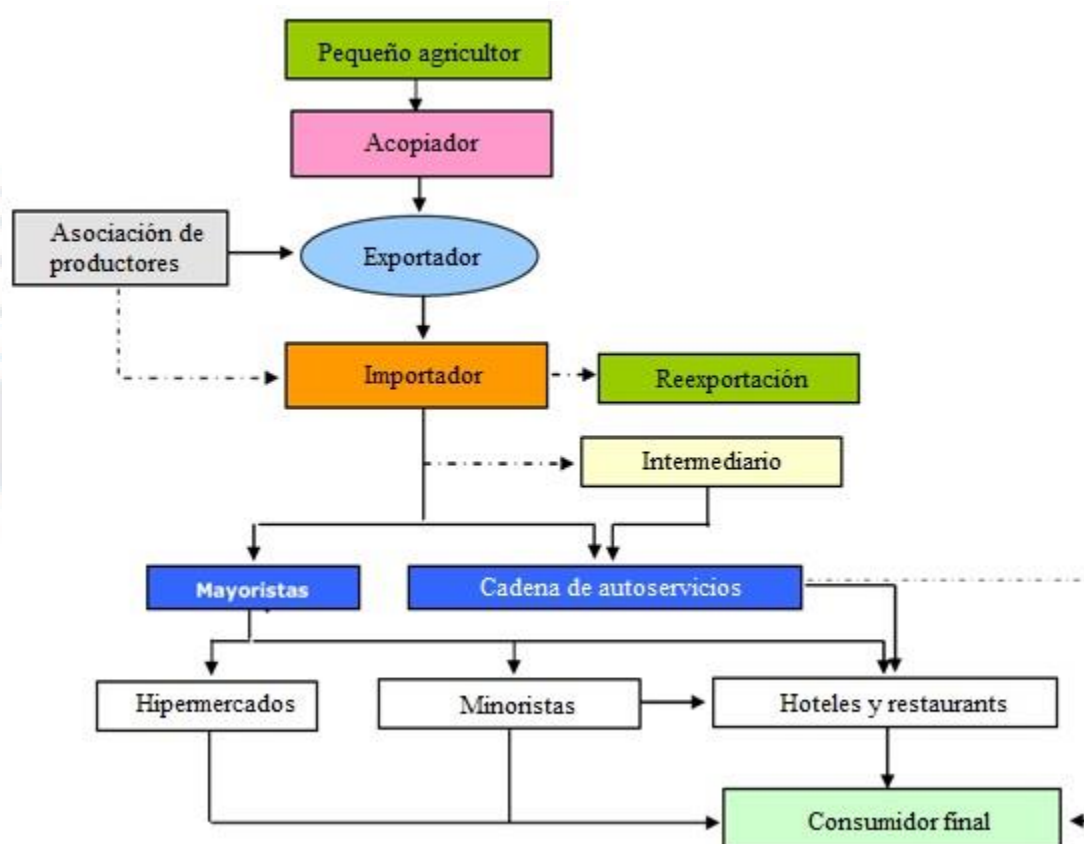


Figura 49. Cadena de comercialización del Mango en el Perú.

Adaptado del “Perfil de Mercado y Competitividad Exportadora del Mango,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2003. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Mango.pdf>

En la Figura 50 se observa las diversas instituciones que interactúan con la cadena productiva del Mango entre las que se encuentran (a) las organizaciones de la genética del insumo que generan investigación agraria y desarrollo tecnológico para incrementar la productividad, (b) las organizaciones que gestionan y dirigen a la industria que tiene un bajo

nivel organizativo y, por tanto, con un limitado poder de negociación, un débil capital de trabajo y una limitada asistencia técnica para aplicar buenas prácticas agrícolas que mejore la calidad del producto; (c) la logística que tiene que lidiar con la deteriorada infraestructura de drenaje y riego, aunado a la limitada infraestructura portuaria y vial; y (d) el *marketing* que debe articular la oferta y la demanda manteniendo una presencia razonable en los mercados de destino.



Figura 50. Principales organizaciones del Mango.

Tomado del “Perfil de Mercado y Competitividad Exportadora de Mango,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2003. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Mango.pdf>

En cuanto a productos orgánicos del Perú, en el año 2011 el Mango ocupó el quinto lugar entre todos los cultivos orgánicos del país con 3,981 toneladas, superado ampliamente por el café con 188,053 toneladas, del que el Perú es el líder. Esto muestra el incipiente desarrollo en que se encuentra respecto al café orgánico cuyo principal mercado de exportación ha venido siendo Estados Unidos con 1,784 toneladas, valorizadas en US\$ 2.2 millones. La producción de este tipo de Mango se concentra en la costa peruana, específicamente en el norte: Piura (2,512 t), Lambayeque (387 t) y Ancash (3.41 t). Por último, si bien en los últimos 10 años ha habido auges y crisis en la exportación del Mango orgánico, se puede establecer que en promedio ha tenido un crecimiento importante a pesar

de la inestabilidad de los mercados externos. Así, la exportación del Perú pasó de US\$ 206,000 en el 2002 a casi US\$ 4 millones en el año 2011 (Gómez, 2012).

Si bien la asociatividad asegura un compromiso a largo plazo con la industria en la cadena productiva del Mango, solo el 15% de los exportadores se mantienen estables en las últimas cuatro campañas. En la campaña 2005-2006, el 65% de las exportaciones fueron a Estados Unidos mientras que en la campaña del 2012, el 65% se fue a Europa. Los nuevos mercados como China, Nueva Zelanda, Japón y Chile han pasado de 0% en la campaña 2005-2006 a 5% en la campaña del 2011-2012, y el número de importadores y exportadores se ha incrementado, pero no se ha consolidado el promedio de áreas por parcela que sigue siendo de 1.5 hectáreas aun cuando en Ecuador el promedio es de 160 hectáreas. Es importante resaltar que la Asociación de Productores y Exportadores de Mango (APEM) representó al 50% de las exportaciones peruanas de Mango en la campaña 2011-2012, y que el 70% de las empresas que repitieron los más altos volúmenes de exportación en las cuatro últimas campañas, eran socios de APEM. En la Tabla 55 se muestra el número de exportadores y bróker de Mango para los últimos siete años; en los últimos tres años se ha elevado el número de exportadores y bróker de esta fruta (Promango, 2012).

Tabla 55

Número de Exportadores y Bróker del Mango Peruano para las Campañas del 2005 al 2012

Campaña	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
Nº de Exportadores	63	62	109	79	119	142	112
Nº de Bróker	144	149	224	51	231	262	192

Nota. Tomado de “Caracterización de la Cadena de Exportación del Mango Peruano,” por la Asociación Peruana de Productores de Mango (Promango), 2012. Recuperado de <http://www.promango.org/13.zip>

En la Tabla 56 se muestra las principales empresas exportadoras en función de su estabilidad en la exportación del Mango. Sunshine Export S. A. C. es la empresa líder en exportación de esta fruta y tiene como principales mercados a Estados Unidos y Europa.

Tabla 56

Empresas Exportadoras de Mango del Perú más Estables en el Periodo 2008-2012

Empresas exportadoras más estables	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
	Cajas			
Sunshine Export	273	439	608	300
Camposol	129	301	428	172
FLP del Perú	99	239	314	231
Dominus	129	147	149	190
Perú Frut Tropical	56	197	143	70
Agroindustrias Solcace	94	130	156	74
Agrícola Mochica	62	137	207	-
Pafru Internacional Perú	59	119	152	69
Inca Land Farms	30	108	167	32
Empacadora de Frutos Tropicales	130	207	262	155
CC Tropicales	21	94	117	43
Eco Natural	19	61	132	60
M & C Fruits	-	126	89	55
Peruvian Quality Fruits	45	94	59	65
Sociedad Agrícola Frontera del Perú	48	131	25	59
Sociedad Agrícola Saturno	39	67	87	58
Fresh Fruits	20	54	105	22
C. G. M.	25	27	33	17

Nota. Tomado de “Caracterización de la Cadena de Exportación del Mango Peruano,” por la Asociación Peruana de Productores de Mango (Promango), 2012. Recuperado de <http://www.promango.org/13.zip>

Actualmente, de las 28 plantas que cuentan con tratamiento térmico del Mango, nueve tienen tratamiento hidrotérmico para Estados Unidos, esto debido al convenio que tiene la Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango (APEM) con este país. La APEM es la única organización peruana autorizada para el envío de Mango tratado hidrotérmicamente a dicho país. En la Tabla 57 se muestran esta y otras empresas que poseen también dicho tratamiento.

Tabla 57

Empresas que Cuentan con Planta de Tratamiento Hidrotérmico para los Estados Unidos

Lista de Plantas de Tratamiento Hidrotérmico y Empaque 2011-2012

Sunshine Export
 Agromar Industrial
 FLP del Perú
 Dominus
 Biofruit del Perú
 Empacadora de Frutos Tropicales
 Nor Agro Perú
 Distribuidora Internacional Agroindustrial
 Planta Sechín-Agrícola Ganadera Chavín de Huantar

Nota. Tomado de “Caracterización de la Cadena de Exportación del Mango Peruano,” por la Asociación Peruana de Productores de Mango (Promango), 2012. Recuperado de <http://www.promango.org/13.zip>

Rivera (2012) indicó que la APEM cuenta con una base de datos homologada de proveedores que posibilita negociar en bloque, con mejores precios y calidad, los insumos del proveedor. Asimismo, detalló que las empacadoras de Mango que exportan desde Perú están obligadas a seguir determinadas reglas que garanticen la inocuidad y la trazabilidad del producto. Esto último está haciendo que las plantas de Mango que se exportan a Estados Unidos vengán siendo evaluadas como medida de precaución. Sin embargo, hay otro tema que resulta complicado manejar, el de los exámenes microbiológicos que se le hacen a algunos embarques de alimentos al llegar a Estados Unidos. Este problema genera que la fruta pase su periodo de maduración, lo que ocasiona problemas de calidad en el producto que pasó previamente dichos exámenes. La principal variedad de Mango en el Perú sigue siendo el Kent, pero, además de esta, se vienen haciendo pruebas a media escala con otros tipos como el Ataulfo y las variedades de tipo Manila para el mercado chino.

Con respecto a la calidad del Mango, Rivera (2013) señaló que las empresas nuevas en el negocio de la exportación de esta fruta a los Estados Unidos deberían realizar más monitoreos de calidad. En el 2013, fueron alrededor de 140 compañías las que exportaron la fruta por primera vez, de las cuales solo 60 lo hacen con constancia. El volumen de

exportación de las nuevas empresas es bajo y su participación en el negocio suele ser especulativa, generando impagos ya que son empresas que se inician en este negocio a manera de prueba, cerrando después de un tiempo en caso no les vaya bien. Este mismo autor sostuvo que el comportamiento de estas empresas daña la imagen y reputación del Mango peruano, ya que cuando una parte del producto es malo, los recibidores tienden a generalizarlo todo, lo que conlleva a una baja en el precio del Mango. Por ello, es necesario un monitoreo adecuado que empiece en plena cosecha, cuando la fruta ya se desarrolló fisiológicamente, evaluándose la madurez y la firmeza de la fruta (el Mango verde es un Mango medio plano en contraste con el Mango maduro que ya desarrolló los hombros, presenta una pátina de color blanco a su alrededor y al cortarla evidencia una coloración ligeramente amarilla). Los miembros de la APEM utilizan una tabla de colores que permite revelar el momento exacto cuando el producto ha llegado a su punto. Esta misma tabla ayuda también a verificar el color de la pulpa, si esta es demasiado blanca, el fruto puede sufrir ciertos tipos de daños; en tanto que si presenta una coloración amarilla significa que el Mango está muy maduro y no es conveniente exportarlo ni procesarlo. Finalmente, es importante destacar que la dulzura la define el grado *brix* que posee. Este indicador determina la cantidad de sólidos disueltos en el jugo del Mango cosechado, en función de un rango de grados brix que definen el momento ideal para su cosecha.

Salazar (2010) señaló que (a) los productores de Mango tienen retornos bajos debido a la existencia de muchos intermediarios y la poca uniformización de producción entre productores en lo referente a las certificaciones *Global Gap* y de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). El SENASA tuvo certificadas, con el programa de la mosca de la fruta, 6,900 hectáreas de Mango de exportación aproximadamente de las 22,000 que existen sembradas, lo cual representa el 31 %; (b) los empacadores tienen un tratamiento poscosecha no estandarizado ya que de las 19 plantas solo nueve que trabajan para Estados Unidos están

certificadas por la Aphis, en tanto que algunos no tienen infraestructura adecuada y otros no cuentan con certificaciones sobre la calidad de la planta (HACCP); (c) en los exportadores existen gran cantidad de “golondrinos”, por ejemplo en la campaña del 2010 hubieron 119 exportadores, de los cuales no todos tienen experiencia en la comercialización y no todos la planifican, a esto se suma la falta de conocimiento sobre las necesidades de los mercados y del producto, ya que a veces envían el Mango sin considerar los periodos de maduración que afecta finalmente su calidad; (d) los importadores son muchos y de distintos tamaños, su número ha aumentado de 53 importadores a 234 en el 2010, de este número algunos cuentan con experiencia y pocos con infraestructura adecuada para recibir el producto. Cada importador usa diferentes métodos de precios (promociones, *spot*) y distintas calidades de productos; y (e) los proveedores presentan inconvenientes relacionados con los insumos agrícolas que tienen precios al alza, por ejemplo con sus envases y embalajes que se mantienen en aumento, con respecto a la logística internacional y los puertos, existen algunos sobrecostos debido a la infraestructura deficiente del puerto de Paita, por último existen inconvenientes con los volúmenes de exportación por exportador y la distancia respecto a los mercados en comparación a sus competidores.

La infraestructura deficiente de riego no permite explotar adecuadamente los recursos hídricos, lo que lleva a obtener una escasa rentabilidad de las inversiones. Este problema se intensifica por la escasez temporal del agua en época de mayor siembra. En Lambayeque, si bien es cierto, existen deficiencias en las prácticas de producción, los investigadores consideran que estas son superables con un plan de asistencia técnica y capacitación. Ahora bien, lo que agrava el problema es la limitada asociatividad y la deficiente infraestructura de riego pues, de incrementarse la disponibilidad de agua, usándola por gravedad e inundación, saturaría y elevaría la napa freática y la salinidad del terreno (COPEME, 2009).

Con respecto al control de la mosca de la fruta, destaca la actividad de campo que ejecuta el SENASA, que consiste en el monitoreo de estas especies mediante la evaluación de la red de trampas tipo Mack Phail y Jackson; que están instaladas cada 10 hectáreas en los campos de cultivo de Mango. Toda la red de trampeo pertenece a un sistema de georeferenciación. El tratamiento hidrotérmico garantiza que los envíos de Mango peruano al mercado internacional no representen riesgo alguno de ingreso de la mosca de la fruta (SENASA, 2005).

La rentabilidad que pueda obtener un exportador de Mango reside en la oferta disponible dada por los principales participantes en el mercado mundial de Mango; sin embargo, el principal riesgo que alberga la oferta nacional de esta fruta tiene que ver con el desordenamiento de los productores “informales” de Mango y la falta de inversión en sus cultivos, ya que el producto final que ofertan no presenta los estándares (tamaño, color, forma) que sí presentaría un producto con mayor inversión. Este hecho perjudica directamente a los productores que realizan inversiones ya que el producto es percibido como de menor “calidad” generando menores precios y perjudicando a todos los agentes involucrados (productores que realizan inversiones y los que no lo hacen) (Maximixe, 2011).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

D'Alessio (2013) afirmó que el área de finanzas es la encargada de gestionar los recursos económicos necesarios y en el momento oportuno, así como también la cantidad, calidad y los costos requeridos, con el fin de que la organización puede operar de manera sostenida. El Banco Agropecuario (Agrobanco) es una organización peruana que tiene la responsabilidad, al ser un mecanismo del Estado, de profundizar los servicios financieros, y ayudar al desarrollo sostenido y permanente de la producción, enfatizando su acción en la actividad agrícola, agroindustrial y en los procesos de transformación, comercialización y exportación de productos naturales y derivados de estas actividades. Entre los objetivos de

esta institución están los siguientes: (a) lograr la sostenibilidad económica del banco, (b) contar con un fondo de bajo costo y diversificado, (c) bancarizar mediante el otorgamiento de crédito oportuno y con asistencia técnica a los micro y pequeños productores, (d) ser reconocido como un banco transparente y eficaz, (e) contar con procesos eficientes, y (f) contar con una cultura organizacional (Agrobanco, 2013). Sin embargo, es necesario indicar que las colocaciones al agro siguen siendo reducidas, puesto que estas representan solo el 7% del total de los créditos directos otorgados por el Sistema Financiero Nacional. Además, existe una escasa cultura financiera por parte del productor agrario y poca información brindada a los agricultores, sobre todo acerca de los beneficios de formar parte de una organización para reducir riesgos e incrementar beneficios. El agro es considerado como una actividad de alto riesgo debido a los diversos factores que afectan a la producción (clima, agua, infraestructura, servicios públicos, etc.) y comercialización (transporte, almacenaje, mercado, etc.) (MINAG, 2012).

El acceso al financiamiento por parte del pequeño y mediano agricultor constituye una de las causas directas del bajo desarrollo de los agronegocios. La ausencia de créditos impide que los productores puedan acceder al uso de tecnología adecuada u otras herramientas que le permitan incrementar la productividad y competitividad que exige hoy en día el mercado. En la Figura 51 se muestra la participación en las colocaciones al agro en el sistema financiero, que tiene como líder a la banca múltiple con el 66.1 % del total. En segundo lugar tienen presencia las instituciones de microfinanzas, destacando las cajas municipales que participan con el 14.4 % del total de las colocaciones, seguida de las cajas rurales con el 8.9 %, Agrobanco con el 6.7 %, las empresas financieras con el 3.7 % y las Edpymes con el 0.2 %. En el 2011 las microfinanzas continuaron inyectando mayor dinamismo al sector, siendo principalmente las cajas municipales y cajas rurales las que incrementaron sus colocaciones y participación desplazando gradualmente a la banca múltiple (MINAG, 2012).

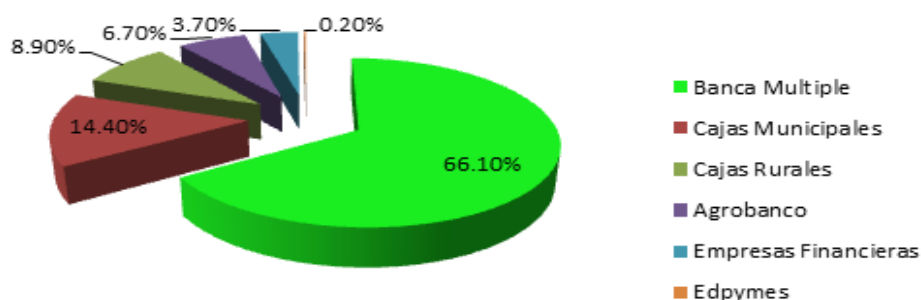


Figura 51. Composición de las colocaciones en la industria agraria según el tipo de institución financiera.

Tomado de “Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016,” por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2012. Recuperado de http://peah.minag.gob.pe/download/plan_estrategico/pesem2012-2016.pdf

En la Figura 52 se observa la participación de Agrobanco con el 6.6 % con respecto a los créditos agropecuarios de otras instituciones financieras. Este porcentaje evidencia que los créditos que otorga dicha entidad están enfocados a los pequeños agricultores que cuentan con parcelas de tres hectáreas como promedio, los que son básicamente pequeños agricultores.

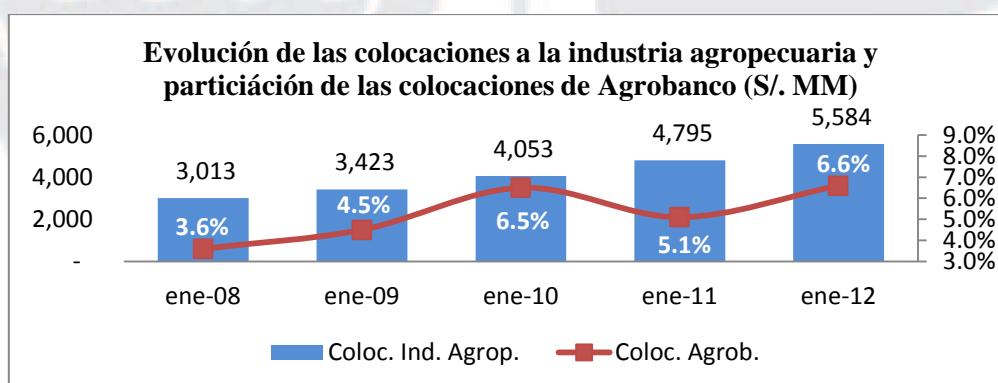


Figura 52. Superficie agrícola no trabajada.

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

En la Tabla 58 se muestra la variación de las tasas de interés en el sector. A diciembre de 2011, las tasas de interés de las instituciones financieras para préstamos a las microempresas (con excepción de la banca múltiple y Agrobanco) se redujeron progresivamente en comparación con las del mes de junio de 2010. La reducción más marcada corresponde a las cajas municipales, cuya tasa promedio disminuyó en un 5.3 %. Por

su parte, la banca múltiple y las Edpymes incrementaron sus tasas en un 4.7 % y 2.5 %, respectivamente. Agrobanco ha mantenido su tasa en un 19 % para créditos a micro y pequeños productores. No obstante, es necesario señalar que a estos porcentajes debe sumarse una tasa *flat* del 3% que el banco cobra por el costo de sus operadores (MINAG, 2012).

Tabla 58

Tasa de Interés para los Créditos a las Microempresas de 180 a 360 días

Intermediario Financiero	Tasa de Interés para los Créditos a las Microempresas de 180 a 360 días		
	Al 30 de junio de 2010 (%)	Al 30 de junio de 2011 (%)	Al 30 de diciembre de 2011 (%)
Banca múltiple	38.90	44.20	43.60
Cajas municipales	43.40	38.90	38.10
Cajas rurales	41.90	43.20	41.30
Edpymes	47.80	50.90	50.30
Agrobanco	19.00	19.00	19.00

Nota. Tomado de “Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016,” por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2012. Recuperado de http://peah.minag.gob.pe/download/plan_estrategico/pesem2012-2016.pdf

Otro aspecto a considerar es que la banca comercial del Mango sigue siendo la fuente principal de financiamiento para esta actividad, aunque su atención está centrada preferentemente en el sector de la agroindustria más que en el del agro. Esto último se debe fundamentalmente a que esta parte de la industria está más organizada y menos expuesta a los cambios de precios. Los exportadores pueden acceder a financiamientos para sus productos en preembarque y postembarque. Las agroexportaciones han venido creciendo sustantivamente en los últimos años y, con ellas, se han añadido conceptos importantes como formalidad, reducción de costos, calidad, eficiencia, etc. Los más grandes agroexportadores son, en muchos casos, financiadores directos o indirectos de los más pequeños, asumiendo también la responsabilidad de enseñar las buenas prácticas, la necesidad de ser eficientes y la importancia de la calidad en los procesos (Esquivel, 2011).

Al realizarse una revisión de las principales empresas que producen y exportan Mango, se encuentra dos cotizan en la Bolsa de Valores de Lima. Durante el año 2013 algunas pymes del sector agrícola vienen programando ingresar al mercado alternativo de

valores (MAV) de la Bolsa de Lima, con el objetivo de obtener financiamientos a tasas más competitivas (Salazar & Stenning, 2013). Algunas empresas agroindustriales del Mango que exportan debido a la fluctuación del tipo de cambio, generalmente suscriben contratos de *swaps* en moneda extranjera para disminuir el riesgo de fluctuación cambiaria. Basada en la información de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV, 2013) el margen de utilidad operativa de estas empresas exportadoras de Mango fluctúan en 5%.

Finalmente, en la Tabla 59 se muestra una estructura de costos de exportación de Mango a Estados Unidos a tomar en cuenta por los productores y exportadores, y en donde también se muestra que el costo de exportación hasta el puerto de embarque es del 55.4% del costo total, siendo el 44.6% el costo de envío hasta puerto de destino. En el 2012 el precio final del kilogramo de Mango a Estados Unidos fue de US\$ 1.126.

Tabla 59

Costos de Exportación de Mango Fresco (US\$), Campaña 2011-2012

Actividades	Caja (4.25 kg/caja)	Contenedor (5,160 cajas)	Participación (%)
I. Costos de exportación hasta puerto de embarque	2.308	11,907.7	55.4
Adquisición de fruta	0.850	4,386.0	20.4
Cosecha y transporte a la empacadora	0.100	516.0	2.4
Proceso de empacado	0.700	3,612.0	16.8
Insumo de empaque	0.480	2,476.8	11.5
Agenciamiento de aduana	0.048	247.7	1.2
Preparación de documentos de embarque y envío por courier	0.010	50.0	0.2
Seguros locales	0.020	103.2	0.5
Gastos financieros	0.10	516.0	2.4
II. Costos de envío hasta puerto de destino	1.8565	9,579.6	44.6
Flete marítimo	1.0465	5,400.0	25.1
Seguro de mercadería	0.0100	51.6	0.2
Gastos de destino	0.1500	774.0	3.6
Gastos de almacenaje	0.2000	1,032.0	4.8
Comisión de venta (10 % del precio de venta)	0.4500	2,322.0	10.8
III. Costo total	4.164	21,487.28	100

Nota. Adaptado de "Impacto de la Agricultura Moderna en el Empleo y el Desarrollo del País," por A. M. Deustua, 2012. Recuperado de <http://www.apem.org.pe/11congreso/11congreso.html>; y de "Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Mango," por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2003. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Mango.pdf>

4.1.5 Recursos humanos (H)

En relación a los recursos humanos D'Alessio (2013) mencionó que el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización ya que moviliza a los recursos tangibles e intangibles, permitiendo el funcionamiento del ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permite a la organización lograr sus objetivos. Gamero (2011) indicó que el marco normativo para el sector agrario está conformado por la Constitución Peruana que en su Artículo 88° establece que el Estado apoya preferentemente el desarrollo agrario; la Ley de Promoción del Sector Agrario (Ley 27360) que está vigente desde el 31 de octubre del año 2000 y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 049- 2002-AG. Además, son aplicables algunas disposiciones del Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (D.S. N° 003-97-TR, 1997) y la Ley de Modernización de Seguridad en Salud (Ley 26790, 1999), así como dos convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ratificados: (a) el Convenio N° 99, sobre los métodos de fijación de los salarios mínimos en la agricultura; y (b) el Convenio N° 101 sobre vacaciones pagadas en la agricultura.

Asimismo, la Ley de Promoción del Sector Agrario (Ley 27360) y su Reglamento es de aplicación a los siguientes sectores: (a) los empleadores, ya sean personas naturales o jurídicas que desarrollen principalmente actividades de cultivo o crianza, con excepción de la industria forestal; (b) los empleadores que realicen principalmente actividad agroindustrial fuera de la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao, siempre que utilicen productos agropecuarios producidos directamente o adquiridos de las personas que desarrollen cultivos y/o crianzas, señalados en el punto anterior, en áreas donde se producen dichos productos. No se encuentran incluidas las actividades agroindustriales relacionadas con trigo, tabaco, semillas oleaginosas, aceites y cerveza; (c) quienes desarrollen actividad avícola sin utilizar maíz amarillo duro importado en el proceso productivo. Cabe resaltar que,

de acuerdo con los criterios del Tribunal Constitucional (TC), los beneficios establecidos por la Ley de Promoción del Sector Agrario tienen carácter temporal y, en la actualidad, de conformidad con lo señalado en la Ley que amplía la vigencia de la Ley 27360 (Ley 28810, 2006), su vigencia ha sido ampliada hasta el 31 de diciembre de 2021.

La Ley de Promoción del Sector Agrario (Ley 27360), que es el marco legal al que están adscritas las empresas agroexportadoras, en materia laboral estableció lo siguiente: (a) menores derechos para las trabajadoras y trabajadores, (b) salarios inferiores al salario mínimo vital, (c) vacaciones de 15 días, y (d) indemnización por despido arbitrario inferior al establecido en el Régimen Laboral Común. A continuación, en la Tabla 60, se muestran las diferencias entre el régimen laboral agrario y el régimen laboral común.

Tabla 60

Diferencias entre el Régimen Laboral Agrario y el Régimen Laboral Común

Derechos Individuales de Trabajo	Régimen Laboral Agrario (Ley 27360)	Régimen Laboral Común (Decreto Ley N° 728)	Beneficios Tributarios y Otros para la Empresa
Jornada de trabajo	Puede ser acumulativa	Ocho horas diarias o 48 semanales	Las empresas pagan el 15 % del impuesto a la renta
Remuneración	Diaria: S/. 26.34. Mensual: S/. 790.20. Incluye CTS y gratificaciones.	Mensual: S/. 750. Adicionalmente se paga las CTS y gratificaciones	4 % de seguro social
Vacaciones	15 días calendario por año completo de servicio	30 días naturales por año completo de servicio	
Gratificaciones	No lo reciben en sueldo adicional, están incluidas en la remuneración diaria	Dos remuneraciones al año (15 de julio y 15 de diciembre)	
Compensación por tiempo de servicio (CTS)	No lo reciben en sueldo adicional, está incluida en la remuneración diaria	Una remuneración al año	
Indemnización por despido arbitrario	Media remuneración por cada año de servicio. Tope 180 días (seis sueldos).	Mes y medio de sueldo por año de servicio, con un máximo de 12 remuneraciones. 45 días por año efectivo de servicios hasta un tope de 360 días	

Nota. Adaptado de “Condiciones de Trabajo y Relaciones Laborales en la Producción y Packing del Mango para Exportación en el Perú,” por K. Flores y B. Valdivia, 2013. Recuperado de http://www.oxfam.de/sites/www.oxfam.de/files/condiciones_de_trabajo_mango_finalwebsite.pdf

La Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP, 2012) indicó que (a) la agricultura moderna representa aproximadamente la cuarta parte del PBI sectorial; (b) el empleo permanente y temporal creció 5.1 veces entre el año 2000 y 2012, a una tasa anual de 17 %; y (c) un tercio del personal contratado proviene de afuera de la localidad o valle, lo cual se ha constituido, para los campesinos, en una alternativa para subir sus ingresos y salir de la pobreza (ver Figura 53).

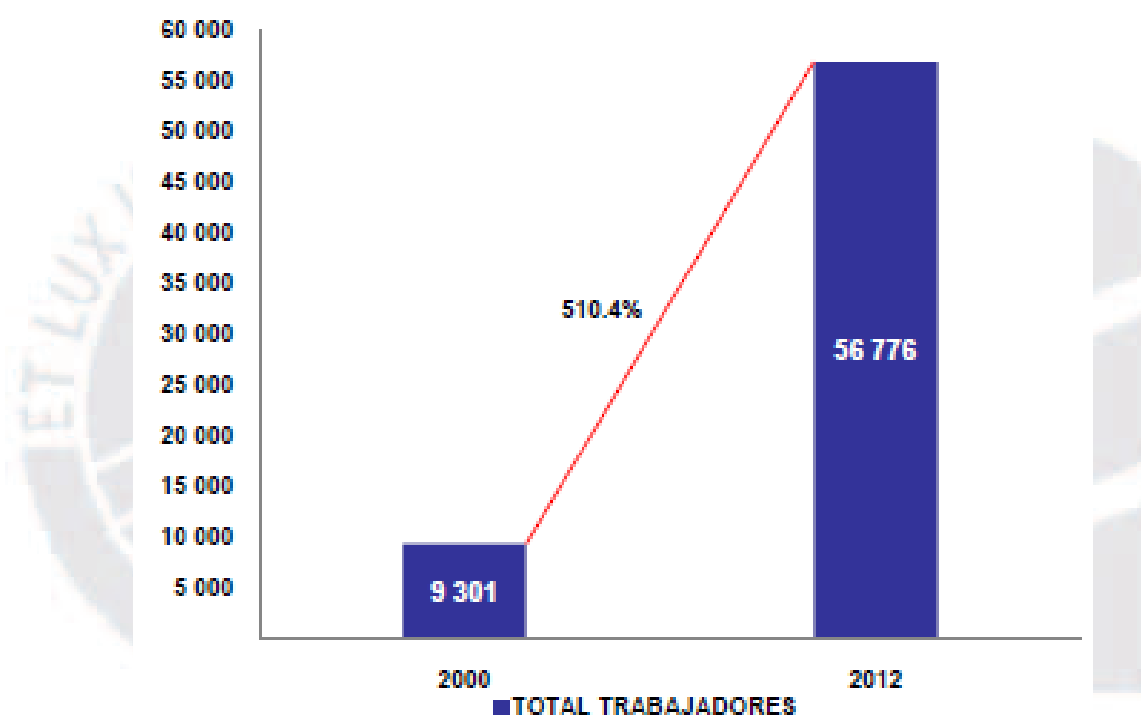


Figura 53. Evolución del número de trabajadores 2000-2012.

Tomado de “Contribucion e Impactos de la Agricultura Moderna al Desarrollo del Perú,” por la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), 2012. Recuperado de http://www.apoyoconsultoria.com/en/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/Ver%20estudio.pdf

Asimismo, para el caso de las trabajadoras mujeres, se dio un crecimiento de siete veces y para el caso de los hombres un aumento de 4.2 veces para el mismo periodo (ver Figura 54), lo cual evidencia una política inclusiva del sector hacia las mujeres. Cabe mencionar que las empresas agroexportadoras ya se encuentran dentro de las principales organizaciones empleadoras del país, a pesar de ser relativamente jóvenes (ver Figura 55).

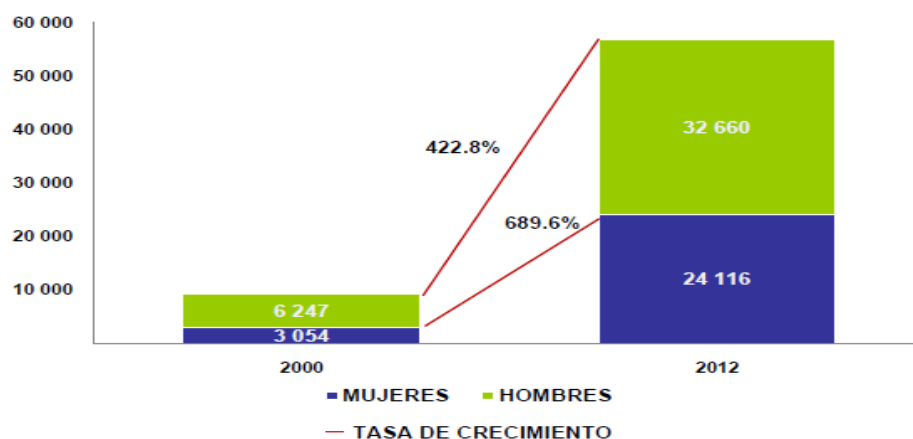


Figura 54. Evolución de trabajadores por sexo 2000-2012.

Tomado de “Contribución e Impactos de la Agricultura Moderna al Desarrollo del Perú,” por la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), 2012. Recuperado de http://www.apoyoconsultoria.com/en/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/Ver%20estudio.pdf

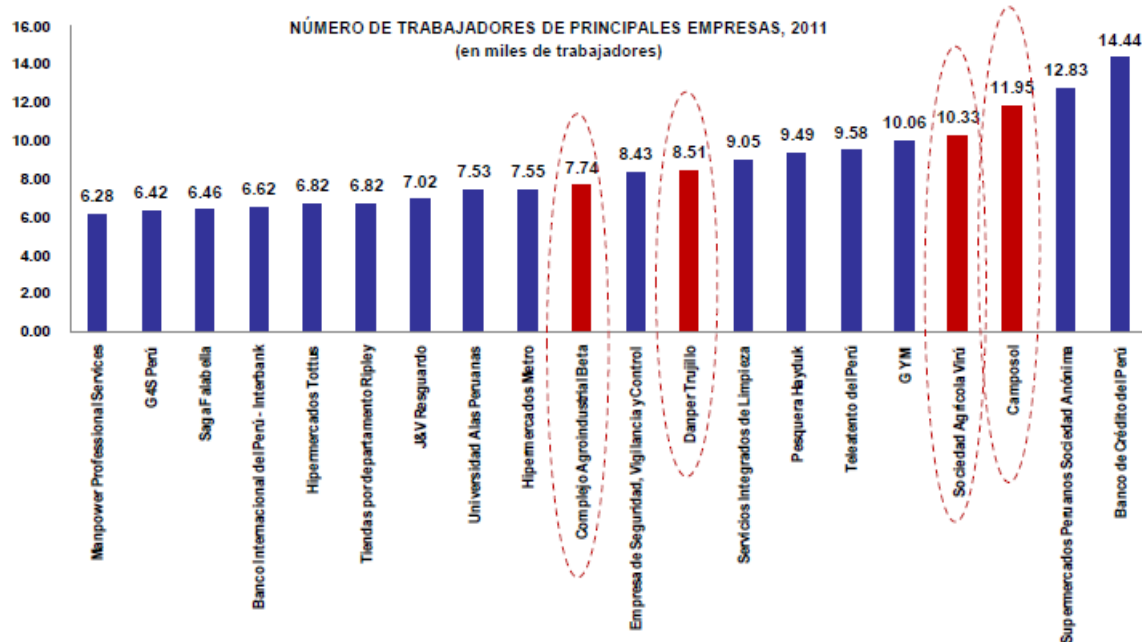


Figura 55. Número de trabajadores de principales empresas, 2011.

Tomado de “Contribución e Impactos de la Agricultura Moderna al Desarrollo del Perú,” por la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), 2012. Recuperado de http://www.apoyoconsultoria.com/en/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/Ver%20estudio.pdf

Flores y Valdivia (2013) indicaron en su investigación realizada a algunas empresas de Mango, entre las que se encontraban Camposol y Perú Fruit (ver Tabla 61), que existen dos tipos de trabajadores y trabajadoras: (a) permanentes y temporales (que suman la

mayoría), y (b) eventuales y estacionales. También existen trabajadores eventuales ligados a la cadena de exportación del Mango que trabajan con los intermediarios (acopiadores o *services*) o productores (medianos y pequeños), los cuales les proveen de materia prima. Los trabajadores y trabajadoras permanentes son los que, en general, gozan de mayor seguridad en el empleo. En el caso de las empresas productoras, este personal realiza los trabajos de mantenimiento en las plantaciones (fundos) de cultivo de Mango (fumigación, poda y riego, entre otros), los mismos que también son contratados para el mantenimiento de otros cultivos durante el año. Asimismo, los trabajadores y trabajadoras que cosechan Mango en temporada, son igualmente contratados para la cosecha de otros cultivos durante el resto del año. Pertenecen a este grupo los funcionarios y funcionarias, técnicos y técnicas y el personal de confianza de las empresas, así como quienes asumen su administración y gestión.

De las cuatro empresas mencionadas anteriormente, solo Camposol tenía un 20 % de trabajadoras y trabajadores permanentes, obreras y obreros que, en su mayoría, ingresaron durante los años 2005 y 2007. En las otras tres empresas mencionadas, que son solo empacadoras que exportan, los obreros permanecen en actividad únicamente durante el período de producción del Mango u otros productos, conservando un reducido número de trabajadores para el mantenimiento de las plantas por un corto tiempo.

Asimismo, las trabajadoras y trabajadores eventuales, temporales y estacionales, se les contrata por periodos de tres, cuatro y hasta seis meses, es decir, que son contratados por tiempo limitado. Estos llevan a cabo actividades de cosecha en los campos, haciendo también las labores de limpieza y *packing* (embalaje/empaquetado) del Mango en las plantas de procesamiento o empacadoras. Los trabajadores temporales son contratados principalmente de noviembre a marzo, dependiendo de cómo se presenta la temporada. Tienen como empleador directo a las empresas. En las plantaciones estos trabajadores son principalmente hombres, quienes llevan a cabo actividades de cosecha y limpieza del Mango. En las plantas

empacadoras predominan las mujeres, quienes realizan el etiquetado, calibrado y envasado.

En las plantas procesadoras trabajan menos hombres y generalmente se dedican al traslado de los productos al frigorífico (paletizadores). Tienen como empleador directo a las empresas.

Tabla 61

Características de Algunas Empresas de la Cadena Industrial del Mango

Derechos Individuales de Trabajo	Camposol S. A.	Dominus S. A. C.	Perú Frut Tropical S. A. C.	Tropical Fruit Trading S. A. C.
Producción	Tiene 415 hectáreas dedicadas al Mango.	No tiene	Tiene cuatro ha de cultivo de Mango	No tiene.
Envasado	Cuenta con dos plantas: Empafrut y Nor Agro.	Cuenta con una planta de empaque	Cuenta con una planta de empaque	Cuenta con una planta de empaque
Envasado y exportación de otros productos	Mango, uva, palta, pimiento piquillo.	Mangos, uva, palta	Mangos, uvas, paltas, mandarinas, tangelos	Mango, uva, palta
Exportación	Fresco: caja de 4 kg envío marítimo y 6 kg por avión. Congelado (mitades, pedazos, cubitos, estrella, pedazos o cubitos cubiertos de chocolate, pedazos para cremoladas o batidos, pedazos o piezas).	Fresco	Fresco	Fresco
Número de trabajadoras y trabajadores	Aproximadamente entre 750 hombres y mujeres en la temporada más alta, para Mangos. Mayoritariamente hombres (60 %) y mujeres (40 %).	Aproximadamente entre 150 a 200 hombres y mujeres durante el período de la campaña del Mango. Baja a 60 y luego menos hasta culminar la campaña de otros cultivos, como uva y aguacates. En un período de tres meses no tienen personal, excepto personal para limpieza y mantenimiento de la empacadora.	Hombres y mujeres Aproximadamente 60 trabajadoras y trabajadores, mayoritariamente mujeres. Trabajan solo durante la campaña del Mango.	Hombres y mujeres, aproximadamente 100 trabajadores, en el pico más alto de la campaña y 70 en temporada normal, mayoritariamente mujeres. Para los otros productos baja el personal.
Producción	Cuenta con producción propia. En algunos casos compra a pequeños productores u acopiadores con los cuales no tiene vínculo permanente.	Adquiere a productores en forma directa, los fideliza, apoya en la cosecha.	Adquiere a acopiadores	Adquiere a productores
Calendario de exportaciones	Por la diversidad de sus productos durante todo el año.	Por diversidad de productos nueve meses (octubre a junio)	4-5 meses	7 a 12 meses por exportación de otros productos

Nota. Adaptado de “Condiciones de Trabajo y Relaciones Laborales en la Producción y *Packing* del Mango para Exportación en el Perú,” por K. Flores y B. Valdivia, 2013. Recuperado de http://www.oxfam.de/sites/www.oxfam.de/files/condiciones_de_trabajo_mango_finalwebsite.pdf

Los trabajadores y trabajadoras eventuales, son aquellos a quienes se les remunera al final de cada jornada o por tarea realizada. Por lo general son los denominados “cosechadores” que laboran en las plantaciones de los agricultores o productores (generalmente pequeños) que venden la producción de Mango en chacra a un intermediario o acopiador, con quien establecen la relación laboral. También existen aquellos trabajadores que son contratados por una tercera compañía para la cosecha del Mango, y otros que son contratados por el pequeño agricultor por uno o dos días, tres veces al año para el mantenimiento de su parcela. En la Figura 56 se puede observar la composición del mercado de trabajo en la cadena de producción del Mango hasta el momento de la exportación.

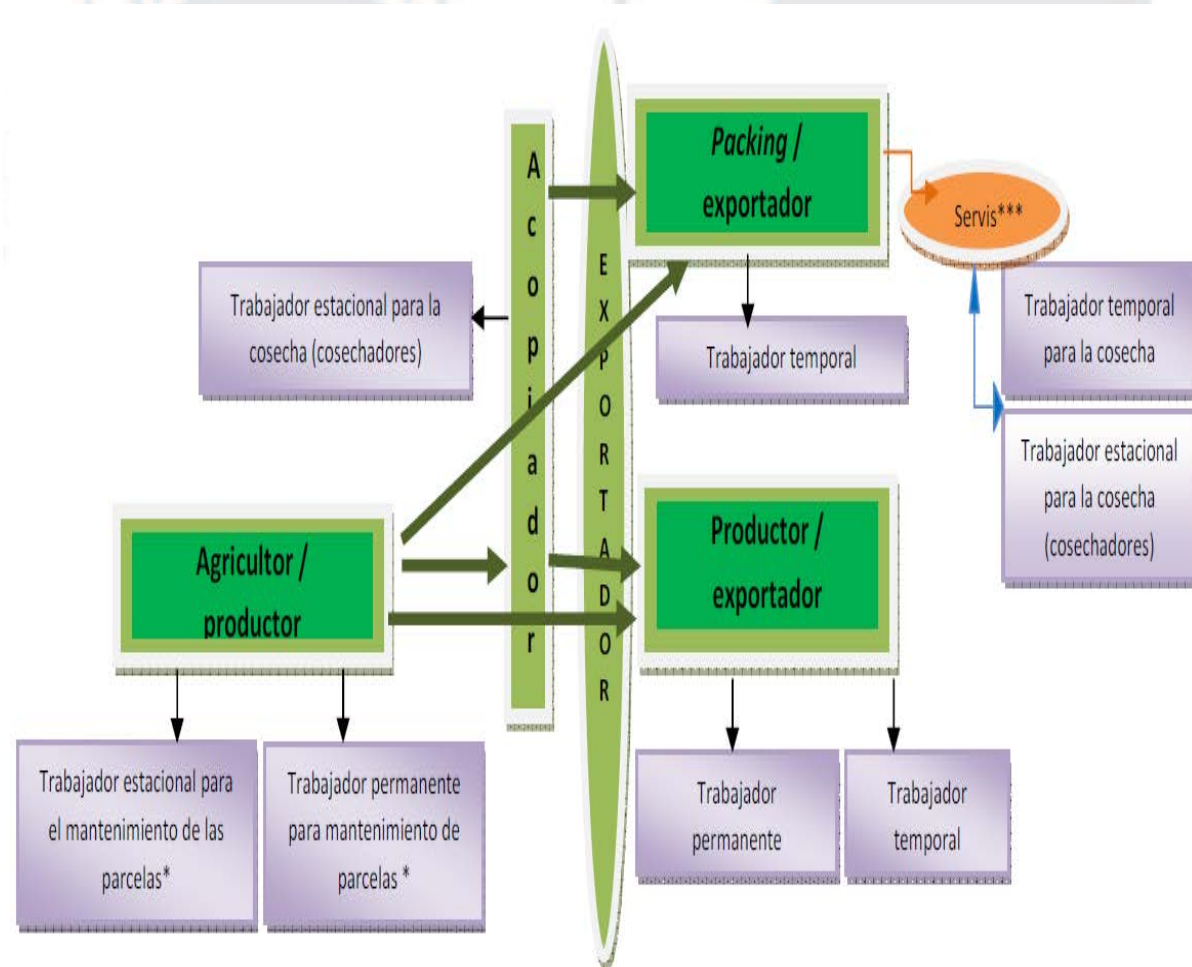


Figura 56. Mercado de trabajo en la cadena de producción del Mango para exportación. Tomado de “Condiciones de Trabajo y Relaciones Laborales en la Producción y *Packing* del Mango para Exportación en el Perú,” por K. Flores y B. Valdivia, 2013. Recuperado de http://www.oxfam.de/sites/www.oxfam.de/files/condiciones_de_trabajo_mango_finalwebsite.pdf

Adicionalmente, Flores y Valdivia (2013) indicaron que se puede distinguir a quienes trabajan en campo y a quienes trabajan en planta, en el llamado proceso de *packing*. Incluso al interior del trabajo de campo se encuentran diferentes formas de actividad que presentan diversas modalidades de relaciones laborales. También hay que distinguir las relaciones que se establecen al interior de las grandes, medianas o pequeñas compañías de la cadena productiva del Mango y que juegan un rol muy importante en el desenvolvimiento de las relaciones laborales. Finalmente, en el Mango predomina el empleo temporal siendo el periodo de cosecha la época en que se realiza la mayor cantidad de contrataciones de personal. En general, las mujeres y hombres trabajan en el Mango entre tres y seis meses al año. Sin embargo, algunos pueden laborar más meses en otros productos, dependiendo del nivel de diversificación de la empresa (productora o empacadora). Con respecto a la jornada de trabajo en tiempo de campaña, en general es intensa, aunque varía según cada empresa y según la condición del trabajador de campo o empaque. En las cuatro empresas mencionadas anteriormente la mayoría del personal tiene jornadas extensas. Hacen la diferencia entre el trabajo en plena campaña de cosecha del Mango y baja campaña donde la jornada llega a ser de cuatro horas. Trabajan por jornada de ocho horas, pero sobrepasan estas horas por dos razones: (a) acabar con las tareas que tienen, y (b) mejorar sus niveles de ingresos. En general, tanto en el trabajo de campo como en el de *packing*, las horas extras son obligatorias ya que están condicionadas al producto. Hay un tiempo para cosechar y también un tiempo para realizar el *packing*, esto debido a que no se puede mantener el producto frutícola más allá de determinado tiempo. Por horas extras, los trabajadores reciben un adicional, pero la jornada durante la campaña es obligatoria y supera las ocho horas.

Con respecto a la capacitación en el trabajo, los trabajadores reciben formación instructiva principalmente en el cuidado de los productos, higiene y seguridad en el trabajo. La capacitación se da al inicio de la campaña e incide en (a) el cuidado del Mango y de la

salud, (b) prevención de accidentes, (c) emergencias, (d) primeros auxilios, (e) formas de cosechar el Mango, y (f) algunas prácticas agrícolas. La empresa Camposol declara que en su código de conducta se respetan (a) las políticas de salud y seguridad ocupacional, (b) las capacitaciones al personal en prevención de accidentes y primeros auxilios, (c) la instalación de botiquines, (d) la promoción de planes de contingencia ante terremotos, inundaciones e incendios, y (e) el almacenado de sustancias tóxicas en forma responsable. Los trabajadores y trabajadoras declaran que cuentan con botiquines y que, en determinados casos, asisten a postas de salud. Sin embargo, por su condición de jóvenes, estos por lo general no sufren mayores problemas de salud por lo que no requieren de estos servicios.

Ahora bien, con respecto a las posibilidades de ascenso y modificación de la relación de trabajo, la empresa Camposol declara que existen estas posibilidades, pero que dependen de cada trabajador y para realizarlos se toma en cuenta el nivel de instrucción para realizar alguna labor en especial. Estos ascensos pueden ser asumidos como supervisores lo que conlleva a la modificación de la relación de trabajo. Cabe mencionar que con respecto a la extinción o suspensión del trabajo no hay casos de despido intempestivo; como las contrataciones son temporales, termina el contrato y termina la relación de trabajo. Generalmente la contratación es por periodos determinados lo que impide reclamos por término de contrato.

Sobre el tema de la responsabilidad social empresarial que pueden tener las compañías, la mayoría de trabajadores y trabajadoras no conocen sobre ello ni entienden lo que significa, ni mucho menos sus implicancias en términos generales y de derechos. De esta manera los estándares internacionales como Business Social Compliance Initiative (BSCI), *Global Gap*, Rainforest Alliance, SA 8000, Fair Trade entre otros, no son conocidos ni por los jefes ni ingenieros. De acuerdo a la información obtenida de la propia empresa, Camposol

realizó la implementación del Código de Conducta BSCI73 (Business Social Compliance Initiative) en 2011.

Igualmente, Camposol (2012) señaló que asumió un compromiso con el cuidado del medioambiente, plasmado en la implementación de una política de agricultura sostenible suscrita por su presidente. Se implementaron sistemas integrados de gestión de calidad en los cultivos como USGAP, *Global Gap*, TNC Tesco, Sysco e IPM. Así como programas medioambientales como PAMA, Gestión de residuos sólidos, Auditoría energética y controles ambientales. De acuerdo a sus criterios, estas implementaciones le permiten a Camposol cumplir con la normatividad nacional e internacional y con las exigencias ambientales de los clientes. De esta manera, la empresa plantea que su estrategia se oriente hacia una producción eficiente, tanto económica como ambiental, bajo el enfoque del desarrollo sostenible.

La cadena de producción del Mango es una actividad que por su carácter temporal no ofrece un vínculo salarial estable. Su periodo de producción, desde la cosecha hasta la exportación, es de corta duración (entre cuatro y cinco meses), por lo que si la empresa exportadora no contase con otros productos para envasar y exportar, el personal tendría un trabajo asalariado durante los meses que duran las labores agrícolas, industriales y de comercialización del fruto. En las empresas mencionadas anteriormente, la mayoría de los empleados trabajan en forma temporal; son muy pocos los trabajadores estables que laboran durante todo el año en las empresas y que cuentan con contrato indefinido. Estos se encuentran ubicados solo en empresas que tienen diversificada su producción y demandan personal todo el año, tanto para la cosecha de otros productos como para labores de mantenimiento. Por lo mismo, esta temporalidad dificulta una mejora socioeconómica con estabilidad. Si bien no existe el trabajo infantil, tampoco se vislumbra la existencia de derechos colectivos fundamentales como la libertad sindical y la negociación colectiva. Las

empresas no niegan este derecho y los trabajadores manifiestan un temor generalizado a organizarse por las represalias y también por el desconocimiento del tema organizativo en la zona. La nula o escasa formación en derechos desde la sociedad civil, la empresa y el Estado para atenuar los temores por parte de los trabajadores y trabajadoras no favorecen su ejercicio. El desconocimiento de la existencia de estándares privados a nivel internacional, que estimulen las mejoras laborales, contribuye a que los reclamos no se canalicen por esta vía.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

El ente oficial de comunicación en el sector agrario es el Ministerio de Agricultura, además es un ente rector que rige y establece la Política Nacional Agraria del país (MINAG, 2012). La Asociación de Exportadores del Perú (ADEX) es un gremio empresarial que también promueve las exportaciones y, por lo tanto, también es un ente de comunicación. PROMPERU también es una institución que apoya al MINCETUR en la promoción de los productos con potencial exportador, la asociación de productores y exportadores de Mango (APEM) es una institución formada por organizaciones privadas que también promueve y difunde la calidad del producto y la apertura a nuevos mercados (APEM, 2013). Aun así no existe una institución que agrupe en su totalidad a todos los productores y exportadores del Mango, esto debido a que la industria no se encuentra organizada.

Los sistemas de información del Mango en la actualidad resultan limitados, fundamentalmente en los productores y exportadores tradicionales, restándole competitividad a este sector. Sin embargo, existen algunas empresas agroindustriales tales como Sunshine Export y Agorindustrias AIB que en la actualidad están utilizando el SAP como Enterprise Resource Planning (ERP) en sus organizaciones, lo cual les ofrece una ventaja en los procesos internos de sus respectivas organizaciones. El reto está en promover el uso de un ERP que ayude a la mejora de la eficacia operativa del Mango. El uso de correos electrónicos

es una herramienta que sí está generalizada en esta industria. El uso de páginas web también es común en las empresas que muestran sus productos, consolidándose como una herramienta de *marketing* para las organizaciones.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En relación a la investigación y desarrollo, D'Alessio (2013) mencionó que esta comprende toda clase de innovación, mejora, inventos y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos, etc., los que a su vez permiten generar nuevas patentes y derechos de propiedad para la organización, convirtiéndolos en valiosos recursos de carácter estratégico. La Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP, 2012) indicó que hasta 1990, el sector agrario tuvo un desempeño mediocre en términos de innovación. Esto se ve reflejado en el indicador conocido como “productividad total de los factores”, el cual, durante el periodo 1961-2007 fue de apenas 1.2 % anual (ver Tabla 62); esto significa que la productividad, tomando en cuenta los cambios en la producción respecto del uso de todos los factores que intervienen en su producción, fue mínima. Claramente, a partir de la década de los 90, la productividad de la agricultura peruana se recuperó significativamente, y ha sido más del doble en comparación con el promedio de América Latina. Mantener una alta productividad es esencial para contar con un uso sostenible de los recursos y para contribuir con el crecimiento del sector y del país.

Tabla 62

Factor Total de Productividad de la Agricultura

País	1961 - 2007	1961 - 1970	1971 - 1980	1981 - 1990	1991 - 2007
Perú	1.20	6.80	-2.00	-0.30	4.50
Promedio América Latina	1.50	3.00	0.40	0.60	1.80

Nota. Tomado de “Contribución e Impactos de la Agricultura Moderna al Desarrollo del Perú,” por la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), 2012. Recuperado de http://www.apoyoconsultoria.com/en/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/Ver%20estudio.pdf

Asimismo el MINAG (2012) indicó que la innovación tecnológica es un factor importante en el crecimiento del sector agrario del país. Y determinó que con la creciente

escasez de tierra y agua, las ganancias de productividad serán la principal fuente de crecimiento de la agricultura para satisfacer una mayor demanda de productos alimenticios y agrícolas. En el Perú se registra un avance insuficiente en materia de investigación y transferencia de tecnología agraria (incluye asistencia técnica y la capacidad de innovación), lo que origina una baja adopción de tecnologías por parte de los productores (exacerbada por restricciones de capital). Esta situación trae como consecuencia un bajo nivel de competitividad, que se refleja, entre otras variables, en la productividad de las unidades agropecuarias con bajos rendimientos de los cultivos y crianzas (papa 13 t/ha, maíz amarillo 4 t/ha, café 0.8 t/ha, algodón 2 t/ha, por debajo del promedio registrado en países vecinos), deviniendo en bajos ingresos económicos de los productores agrarios, principalmente de la Sierra y Selva del Perú (MINAG, 2012).

Kuramoto y Torero (2004) indicaron que el éxito de la adopción del Mango en Piura sentó las bases para el establecimiento de una agricultura orientada a la exportación debido a la calidad de la fruta peruana y a su cosecha contraestación, las cuales son ventajas comparativas para los exportadores peruanos. Sin embargo, los Mangos a pesar de ser una de las plantas que alojan a la mosca de la fruta y es el quinto cultivo más infestado, es el primero entre las cosechas de exportación.

Dadas las medidas sanitarias de los Estados Unidos, el principal importador del Mango peruano, se procedió a adoptar varias medidas para eliminar las posibilidades de que Mangos infestados crucen la frontera de Estados Unidos. En los años noventa se fumigaban los Mangos con bromuro de metilo (en 1991 el Protocolo de Montreal definió este químico como uno de los que contribuye a la destrucción de la capa de ozono). Para esto, el Departamento de Agricultura Norteamericano desarrolló distintas alternativas para sustituir el uso de este químico. Se desarrolló, por ejemplo, un protocolo sanitario en base al calor para el tratamiento de la fruta importada, entre los cuales se puede mencionar (a) el tratamiento de

agua caliente, el cual es un proceso en el que los Mangos se introducen a una profundidad de cuatro pulgadas de agua y a una temperatura de 47° C durante 75 a 90 minutos. Esta inmersión elimina las posibilidades de contaminación de mosca de la fruta en la etapa de huevo y larvas, eliminando también otras infecciones como la del hongo *anthracnosis*. Este tratamiento se introdujo en Piura en 1988; desde entonces el Servicio de Inspección de Animales, Plantas y Salud del Departamento de Agricultura americano vigila el tratamiento completo y los gastos son cubiertos por los exportadores peruanos. Además, el tratamiento solo se proporciona para la fruta proveniente de los campos certificados por SENASA. Otro tratamiento de calor disponible es el de vapor de agua, el cual se desarrolló y aplicó primero en Estados Unidos en el año 1929. La fruta se expone al vapor a temperaturas de alrededor de 46° C durante ocho horas. La desventaja de este tratamiento es que requiere de una infraestructura costosa y no todas las frutas resisten el calor por tanto tiempo. Este tratamiento es requerido por las autoridades japonesas. Otro tratamiento no tan difundido es la radiación ionizada, la cual mata microbios patógenos e insectos en sus fases de huevo y larva. También retarda la maduración de algunas hortalizas y frutas. La Administración de Comidas y Drogas de los Estados Unidos aprueba la radiación ionizante para la fruta fresca siempre que no exceda los 100 Gy (Kuramoto & Torero, 2004).

La institución de investigación agropecuaria más importante es el Instituto Nacional de Investigaciones Agrarias (INIA) orientado a la generación y transferencia de tecnologías. Sus objetivos principales para el Mango son los siguientes: (a) mejorar la calidad y aumentar la variedad de Mangos de exportación, (b) transferir las mejores prácticas agronómicas en nutrición, irrigación, poda y control sanitario; (c) disminuir los problemas de productividad estacional, y (d) controlar el crecimiento y desarrollo vegetativo de las nuevas variedades de Mango.

La Universidad Agraria de La Molina (UNALM), que es la entidad académica agrícola más importante del Perú, tiene un gran programa de investigación en frutas, cuyo objetivo es aumentar la productividad y establecer núcleos de desarrollo para las principales especies y variedades de frutas. Su esfuerzo está orientado principalmente a estudiar y apoyar el cultivo y difusión de frutas nuevas con alto potencial de comercialización. Asimismo, la Universidad de Piura tiene departamentos de Agricultura, Ingeniería Agroindustrial, y Ciencias Alimentarias. Dicha universidad trabajó en el control y análisis de daños físicos, biológicos y fisiológicos del Mango (Kuramoto & Torero, 2004).

Las iniciativas para mejorar las prácticas agrícolas son ofrecidas por algunas instituciones gubernamentales como INIA, SENASA o el Programa de la Irrigación Especial. También existen algunas iniciativas locales dirigidas por las ONG que están apoyando a exportadores de Mango. Por ejemplo, desde el año 1993 la ONG IDEAS viene impulsando la promoción de la agricultura ecológica. Para el logro de dicho objetivo, los pequeños productores debieron acceder al conocimiento tecnológico que hace posible la transición de sus predios de una agricultura convencional con alto uso de agroquímicos a una agricultura ecológica. Esta transformación productiva ha necesitado ser parte de una estrategia de desarrollo rural, sensible al tema del manejo de los recursos naturales en armonía con los ecosistemas a los cuales pertenece. IDEAS en el año 2001 asesoraba cerca de unos 200 pequeños productores en un área de 300 hectáreas (apenas un 1.5 % del total del universo), teniendo un 32% de agricultores con producción debidamente certificada (Cardoza, 2001).

La CITE Agroindustrial es otra iniciativa para promover vínculos entre los diferentes actores. Una interacción importante se da entre el SENASA y el Instituto Nacional para la Energía Nuclear (IPEN). Este instituto está ayudando al SENASA en la implementación de una planta de irradiación. Esta instalación representará un tratamiento alternativo para la mosca de la fruta.

En el Perú existe una planta de irradiación operando mayormente con productos secos (Planta de Irradiación Multiusos [PIMU]), la cual es propiedad del IPEN. Sin embargo, esta presenta una debilidad: su tamaño, el cual no es suficiente para atender la demanda de productos de agroexportación, lo que llevaría a considerarla más bien como una estación piloto. La segunda planta de irradiación es un proyecto desarrollado por Frío Aéreo, la cual es una asociación de productores y exportadores de productos agroalimentarios frescos de Perú, y Nordion, que es una compañía global de ciencias de la salud. El proyecto es propiedad de Frío Aéreo, y como parte de su desarrollo viene realizando una investigación sobre la aceptación de productos agroalimentarios irradiados en los Estados Unidos. La duración aproximada de la investigación será de seis meses y los resultados determinarán la viabilidad del proyecto. Los principales productos bajo consideración incluyen espárragos, mangos y cítricos. Esta planta se construiría en Lima, Perú (National Mango Board, 2010).

La técnica de la irradiación consiste en exponer un producto a una fuente de radiación (ya sean rayos Gamma, rayos X) o un haz de electrones (*E-beam*), que son las tres tecnologías aprobadas para su uso en alimentos con diferentes fines como desinfección, desinfestación, esterilización, o alargar vida útil. Las pruebas realizadas en espárragos peruanos evidencian mejoras en la calidad y tiempo de vida de muchas de las hortalizas. Asimismo, el gerente de proyectos de Frío Aéreo indicó que ya se exportan Mangos y uvas irradiados de otros países a Estados Unidos, y que México ha comenzado a mandar guayabas a través de este proceso. Son varios productos que están afectados por diversos tipos de plagas (entre ellas la mosca de la fruta) y que además del espárrago, podrían requerir el servicio de irradiación. Este sistema se puede utilizar para erradicar plagas, reducir bacterias, o esterilizar dependiendo de las dosis de irradiación a las que se someta el producto (Cruz, 2010).

Además, los sectores público y privado tienen papeles muy específicos en la cadena de producción de Mango. Para Kuramoto y Torero (2004), esto está referido a problemas de largo plazo, que tienen que ver con el recojo del germoplasma de Mango, el entrenamiento a agricultores en el manejo sus campos, y la transferencia de las mejores prácticas agrícolas, que están en las manos de instituciones públicas o sin fines de lucro. Estas actividades no generan rentas a los proveedores de estos servicios, por lo que los actores privados no son atraídos, aun cuando los beneficios a alcanzar son niveles superiores de productividad. Ahora bien, las actividades poscosecha y de empaque son de gran interés para los exportadores. Es muy probable que brinden asistencia técnica en estos temas a los agricultores que son sus proveedores y con quienes establecen relaciones a largo plazo. En esta fase, los exportadores tienen la presión de alcanzar las condiciones establecidas en los contratos con sus clientes extranjeros. Si ellos no tienen éxito, perderán el contrato lo cual tendrá consecuencias para el futuro. Dado que este tipo de exportaciones es rentable y no requiere procesos sofisticados, los exportadores no están interesados en avanzar en la cadena de producción en busca de valor agregado. Solo algunos de los principales exportadores vienen exportando productos de Mango con procesamiento básico como jugos o pulpa. Para poder aumentar esta producción y competir con exportadores establecidos como los de la India y México, se deben realizar cuantiosas inversiones.

Uno de los soportes del avance del conocimiento está dado por el uso y evolución de las tecnologías de la información (TIC). Por ello, los diferentes agentes económicos ligados al agro vienen incorporando a sus estrategias de producción, transformación y *marketing* el uso de dichas tecnologías, con el objetivo de alcanzar los niveles de competitividad exigidos por el entorno mundial y, a la vez, por el mercado interno (telefonía rural, uso de Internet, comercio electrónico, capacitación virtual, entre otros). El acceso a información relevante resulta de gran importancia para el desarrollo del productor agrario. Considerando las

características de los productores, la información debe estar diseñada de tal manera que explique de manera rápida y simplificada las principales ventajas de las técnicas, herramientas y mercados que hoy en día se vienen aprovechando. Actualmente, el acceso a información es bastante limitado debido a lo siguiente: (a) la falta de infraestructura y medios de comunicación en el ámbito rural, (b) la difícil geografía, (c) la insuficiente inversión pública, y (d) la centralización, no solo a nivel de la capital del país, sino también a nivel de las capitales de departamento y provincia, donde se concentran los núcleos de decisión, la infraestructura de servicios básicos y los mercados. La tecnología es una herramienta que permite que las personas se encuentren cada vez más informadas sobre distintos temas, específicamente con el uso del Internet. Países como Estados Unidos, Corea y Japón hacen uso de las TIC en el sector público (*e-government*) para reducir y facilitar información y servicios brindados por el Estado a la población.

Es claro que en el Perú la infraestructura tecnológica es pobre. Las universidades están subequipadas, restringiendo así su papel de generadoras de nuevo conocimiento, además que no mantienen relaciones estrechas con las empresas, principales responsables de las innovaciones, dejando que los agricultores dependan de los adelantos de capital de trabajo proporcionados por los exportadores. Asimismo, las autoridades agrícolas han fallado en proporcionar políticas que estimulen un crecimiento continuo e innovador. La reducción de los presupuestos de investigación y, más importante aún, de los de extensión agrícola ha sido decisiva para la pobre innovación del sector. Aunque el Mango no puede ser considerada como un clúster, sí puede ser considerada como aglomeración, pero la falta de políticas adecuadas y de recursos ha limitado los esfuerzos de investigación de sectores públicos y privados. Las empresas e instituciones como el SENASA se han vuelto usuarias de tecnología importada.

La Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP, 2012) mencionó que para acelerar el desarrollo agrario es necesario lo siguiente a nivel nacional: (a) estabilidad jurídica y tranquilidad social; (b) implementación de nuevas obras de irrigación anunciadas en 202,700 hectáreas (Chavimochic III, Majes Siguan, Chincas, Puyango Tumbes); (c) repotenciamiento del SENASA; (d) mejora de vías de comunicación: carreteras, puertos, aeropuertos y telecomunicaciones; (e) fomento de la innovación y tecnología en el agro; (f) desarrollo educativo y formación técnica y universitaria en temas agrarios; y (g) reducción de la informalidad, ya que cerca del 90% de los trabajadores se encuentra laborando fuera de un marco legal adecuado.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Según D'Alessio (2013) indicó que “la Matriz de Evaluación de Factores Internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas” (p. 187). De acuerdo al análisis interno del Mango fresco, en la Tabla 63 se observan los factores más importantes de esta característica. Los valores a considerar son los siguientes: 4, fortaleza mayor; 3, fortaleza menor; 2, debilidad menor; y 1, debilidad mayor. La matriz cuenta con 15 factores determinantes de éxito (cinco fortalezas y 10 debilidades). El puntaje más alto posible para la organización es 4.0; el más bajo, 1.0; y el promedio, 2.5. Entonces los puntajes totales ponderados por debajo de 2.5 caracterizan a las industrias que son internamente débiles, en tanto que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte. La calificación ponderada que se obtuvo para la MEFI fue de 2.05.

Tabla 63

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Mango

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Se tiene un control adecuado al problema de la mosca de la fruta y otras plagas.	0.05	4	0.2
2	Elevado estándar en la calidad y reputación del producto Mango por sus propiedades organolépticas.	0.1	4	0.4
3	Acceso de capacitación para toda la cadena productiva del Mango (certificaciones internacionales).	0.05	3	0.15
4	Estacionalidad de producción: condición climatológica.	0.1	3	0.3
5	Costo de producción competitivo	0.04	3	0.12
Subtotal		0.34		1.17
Debilidades				
		Peso	Valor	Ponderación
1	Tecnología aún en fase de desarrollo e implementación, dependencia del conocimiento de los países competidores en buenas prácticas agrícolas.	0.1	2	0.2
2	Sinergia y relación al largo plazo entre asociaciones exitosas, empresas productoras, exportadoras y canales de comercialización.	0.1	1	0.1
3	Profesionalización en la administración y dirección de empresas del Mango.	0.08	1	0.08
4	Débil promoción del Mango por parte de las Instituciones y organizaciones.	0.07	2	0.14
5	Bajo acceso al sistema financiero por parte de los pequeños productores.	0.06	1	0.06
6	Poco consumo interno del Mango.	0.05	1	0.05
7	Atomización y proliferación de pequeños productores.	0.05	1	0.05
8	Infraestructura en toda la cadena de producción y comercialización.	0.05	2	0.1
9	Bajo nivel de investigación entre las empresas y el sector académico.	0.05	1	0.05
10	Equipamiento adecuado para la mejora de productividad (riego, automatización).	0.05	1	0.05
Subtotal		0.66		0.88
Total		1.000		2.05

4.3 Conclusiones

La primera conclusión que se tiene de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) es que la industria tiene un valor de 2.05, lo cual la hace menos fuerte, e imposibilitada de responder en forma satisfactoria a los factores determinantes de éxito, por lo cual es necesario hacer cambios al mismo.

El desarrollo de vínculos entre las empresas y el sector académico es una clara necesidad, estos juegan un papel importante en el desarrollo de la innovación y los clústeres de innovación: (a) logrando la superioridad científica; (b) creando, desarrollando y manteniendo nuevas tecnologías para industrias emergentes y tradicionales; (c) educando y entrenando la mano de obra y a los profesionales requeridos para el desarrollo económico a

través de la tecnología; (d) atrayendo grandes compañías de tecnología; y (e) contribuyendo a mejorar la calidad de vida y la cultura.

Los clústeres toman tiempo en formarse y su éxito es de gran importancia para el Perú, por lo que es necesario que los políticos tengan presente que deben desarrollar políticas de innovación y clústeres basados en conocimiento (promedio de 30 años). Los pocos clústeres en Brasil y en otros países en desarrollo son todavía relativamente jóvenes, ya que se vienen experimentando algunos de los problemas del desarrollo inicial, vistos en otras partes del mundo en las primeras fases de desarrollo del clúster (la relación empresarial limitada, falta de capital de riesgo, redes de información limitadas).

La ampliación de las áreas cosechadas implicaría más de 400,000 nuevos empleos directos y 643,000 empleos indirectos, como consecuencia del agro moderno al año 2021. Es por esto que los trabajadores del sector agrícola han visto mejorados sus ingresos y nivel de vida. La tasa de pobreza (incluyendo la pobreza extrema) disminuyó en 15 puntos porcentuales. Asimismo, los trabajadores temporales aumentaron de manera significativa (3.2 veces) y sus condiciones de trabajo también se vieron mejoradas, tanto en términos de remuneración (superior al mínimo vital) como en beneficios ofrecidos por las empresas.

En lo referente al financiamiento del Mango se concluye que la poca accesibilidad de créditos y las altas tasas de intereses, no solo son debilidades sino que ponen en riesgo la competitividad de la industria y es un reto para todas las organizaciones involucradas corregirlas.

Capítulo V: Intereses del Mango y Objetivos de Largo Plazo

D'Alessio (2013) señaló que luego de haber establecido la visión, misión, valores, y el código de ética, se deben definir los objetivos de largo plazo (OLP) basados en las auditorías externa e interna. Para esto, será necesario considerar los intereses y los principios cardinales de la organización. Es en esta etapa de análisis e intuición, en donde el Mango fresco requiere de ambiciosos OLP, contruidos sobre estrategias que aprovechen las ventajas competitivas únicas de la organización o subsector. Estas estrategias se deben enfocar en unos pocos intereses, no se puede mejorar en todos los campos, por lo que es imprescindible lograr un consenso acerca de estos intereses que abarque a todos los ámbitos que conforman al Mango peruano.

5.1 Intereses del Mango

El principal interés del Mango es lograr una mayor participación en la exportación del Mango fresco peruano dentro de los mercados actuales y nuevos en vías de desarrollo, siendo reconocido por su elevado estándar de calidad y propiedades organolépticas. Asimismo, les interesa también aumentar la productividad y rentabilidad, para lo cual se requiere modernizar e incrementar la capacidad de la infraestructura y del equipamiento de todos los procesos la cadena productiva del Mango, que le permitan tener mejores rendimientos por hectárea a niveles competitivos internacionalmente. Asimismo, deben también considerarse: (a) ampliación de áreas cosechadas, (b) acceso al sistema financiero, (c) promoción del Mango, (d) asociatividad entre los productores y los miembros de toda la cadena productiva del Mango, y (e) mejora en infraestructura de puertos, carreteras y caminos (AGAP, 2012).

5.2 Potencial del Mango

Demográfico. En el Perú, aproximadamente el 50% de la población vive en las zonas rurales y el 50% de sus ingresos provienen de la agricultura. Asimismo, en el año 2010, el 25% de la población económicamente activa ocupada estaba en el sector agrario. Además el

sector agropecuario aporta el 7.1% al PBI nacional y con el 10% al total de las exportaciones del país (MINAG, 2012).

Geográfico. Debido a su ubicación geográfica, el Perú se encuentra en una zona tropical; no obstante, cuenta con climas variados subtropicales y tropicales debido a la presencia de la cordillera de los Andes y las corrientes marinas del Humboldt y de El Niño. Es así que posee casi todas las variantes climatológicas que se presentan en el mundo, desde el clima de la costa, el cual es templado y húmedo debido a la fría corriente marina peruana con temperaturas medias entre 14 °C y 27 °C (INEI, 1996). El Mango se adapta bien a climas tropicales o subtropicales secos, con los cuales cuenta el Perú en las zonas de (a) valles de Sullana; (b) Tambogrande y Morropón en Piura, que representan alrededor del 70 % de la producción nacional; (c) los valles de Olmos y Motupe en Lambayeque, que representan el 25% de la producción; y (d) Casma, en Ancash, que representa el 5 % (Maximixe, 2011).

Económico. La agroexportación está abriendo, en forma permanente, nuevos horizontes y uno de los productos representativos es precisamente el Mango. Debido a que el Perú se encuentra integrado a la economía mundial, muchos de los productores y exportadores tienen oportunidades de comercializar Mango, beneficiándose de esta oportunidad y posibilitando la mejora en términos de intercambio entre el campo y la ciudad (MINAG, 2012).

En el 2010, la producción de Mango llegó a 454,200 toneladas, lo cual generó un valor de S/. 176,1 millones. El 68% de la producción se destina al mercado externo, y el resto al mercado interno. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) la economía de Estados Unidos crecerá un 2.5% para el 2011 y un 2.7% para el 2012; en tanto que la Eurozona registrará un avance del 2.0% para el 2011 y un 1.7% para el 2012. No obstante, China, que es un país de destino interesante para reorientar las exportaciones de Mango, crecerá un 9.6% para el 2011 y un 9.5% para el 2012. El porcentaje de crecimiento de las importaciones

mundiales de Mango desde el 2006 al 2010 tuvo un incremento promedio anual de 8.5% (Maximixe, 2011). Por lo tanto, y a pesar de la crisis en Europa y la desaceleración de los mercados en el mundo, el Mango continúa siendo un producto atractivo para los mercados internos y externos del Perú. Todo lo mencionado está soportado por la estabilidad política y económica del país

Tecnológico. El crecimiento de tierras para el uso agrícola en el Perú, requiere una serie de actividades que hagan que estas sean productivas. Es así que el uso de la tecnología es una actividad a desarrollar por el Mango y hacerlo cada vez más competitivo. De acuerdo al último censo nacional agrícola, el 30.10% de territorio peruano es de uso agrícola (INEI, 2013). Mejorar el rendimiento de toneladas de Mango por hectárea con ayuda de la tecnología es un reto de la industria. A la fecha, en el Perú el rendimiento es 16.2 toneladas por hectárea en Piura (MINAG, 2011), comparado con Brasil que tiene 25 toneladas por hectárea (Siqueira et al., 2009). La oportunidad de usar la tecnología para desarrollar profesionales que ayuden a incrementar la productividad del Mango es un aspecto a considerar y es allí donde la industria conjuntamente con el Estado tienen la oportunidad de desarrollarla

Histórico, psicológico y sociológico. A través del tiempo, en el Perú el sector agrícola ha sufrido una serie de políticas que afectaron su desarrollo. La reforma agraria implementada por el Gobierno militar en la década de los 60 llevó al deterioro de la competitividad del sector. En la actualidad, la situación es diferente y existe un potencial alto de desarrollo en el sector agrícola en general, y en el del Mango específicamente. Maximixe (2011) mencionó que para el 2013 las exportaciones estarían influenciadas por lo siguiente: (a) el incremento de exportaciones no tradicionales, ante la gradual recuperación de Estados Unidos (socio estratégico comercial del Perú), (b) el dinamismo creciente de la demanda de países asiáticos (debido a los acuerdos comerciales), y (c) la reciente entrada en vigencia del

TLC con la Unión Europea. También el agro es un sector importante para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza rural en el Perú, siendo el Mango parte integral de ello (MINAG, 2012). Finalmente, la agricultura moderna ha mostrado un crecimiento tres veces superior a la de la agricultura tradicional (6.65% vs. 2.29%). Por ello, ha sido la principal dinamizadora en términos económicos y sociales (APEM, 2012).

Organizacional-administrativo. La oportunidad de generar instituciones o asociaciones que integren a los productores y exportadores, con el objetivo de hacer la industria cada vez más competitiva y con una visión de largo plazo, es un reto a desarrollar en la actualidad. Si bien es cierto en la industria se cuenta con la Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango (APEM) y la Asociación Peruana de Productores de Mango (Promango), estas instituciones tienen los siguientes retos a ejecutar: (a) programas de desarrollo tecnológico, (b) desarrollo de capacidades técnicas humanas para mejorar la calidad y disponibilidad de la oferta laboral (autoridades y academia), (c) integrar a los pequeños productores y exportadores, (d) promover el desarrollo de gerencias con visión de futuro, y (e) integración con los organismos del Estado. Finalmente, el rol del Ministerio de Agricultura tiene que estar enfocado en promover un sector agrario competitivo, sostenible e inclusivo, con organizaciones eficientes, eficaces y transparentes (MINAG, 2012), la misma responsabilidad la tienen las instituciones como la Asociación de Exportadores (ADEX) y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU).

5.3 Principios Cardinales del Mango

Los principios cardinales según Hartmann (1957,1983), referente a la política exterior de una organización, es hacer posible el reconocimiento de las oportunidades y amenazas para una organización y su entorno, siendo estas: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados-presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2013). A continuación se detallan cada una de ellas.

Influencia de terceras partes. Principio según el cual ninguna interacción es puramente bilateral, siempre hay un tercero, un cuarto o un quinto que interviene, visible directamente o no (D'Alessio, 2013).

Los competidores son Brasil, México, India y Ecuador por ser los adversarios directos que están en permanente observación del desarrollo del Mango peruano. El Estado peruano y sus instituciones están interesados en una industria en crecimiento, sostenible en el tiempo, y que ofrezca la oportunidad de reducir la pobreza vía la generación de empleos, sumándose también a estos el interés de generar desarrollo local, incremento en la recaudación de impuestos, así como también lograr el bienestar y prosperidad de las zonas de influencia. Los proveedores actuales, sustitutos y entrantes de la industria, también tienen los mismos intereses debido a las aperturas de posibles negocios que incrementarían el potencial de sus mercados. A los clientes como Estados Unidos y Europa también les interesa el desarrollo del Mango peruano, debido a que pueden tener un socio comercial competitivo que ofrezca productos acordes a sus necesidades, en tanto que los consumidores locales tendrían la oportunidad de conseguir un producto de calidad. La investigación y tecnología también están interesadas en la existencia de una industria que demande oportunidades de mejora del producto a través de la tecnología en todos los procesos, permitiendo el desarrollo de las instituciones educativas y de investigación. Las instituciones ambientalistas que promueven la protección del medio ambiente y la generación de productos con bajo nivel de impacto ambiental, también son de interés.

Lazos pasados y presentes. En este principio se analiza cómo han rivalizado históricamente los competidores, y si esta competencia ha sido leal o afectada por malas artes y acciones de competencia desleal (D'Alessio, 2013). El Mango es de origen asiático y es cultivado en las zonas tropicales. Es una fruta tropical de gran demanda a nivel mundial, y sus atributos como el sabor y su valor nutritivo son muy apreciados por los consumidores. La

zona norte del Perú es privilegiada para su producción, ya que las condiciones climáticas, la calidad de los suelos y los recursos hídricos con los que cuenta, han creado un escenario propicio para el desarrollo del Mango. Con respecto a las importaciones de esta fruta en el mundo, desde hace 12 años lideran el mercado México, India y Brasil, pero participan en diferentes escenarios. El principal mercado de Mango mexicano es Estados Unidos, la India abarca el mercado asiático y Brasil exporta principalmente a Holanda y Estados Unidos. La rivalidad de estos competidores se debe principalmente a la ventana comercial, la sobreproducción, la variedad en la oferta, y las preferencias del consumidor. Dentro de este contexto, el Perú viene participando en la producción y exportación de Mango con una tendencia de crecimiento a los mercados de la Unión Europea y Estados Unidos. La curva de aprendizaje de productores y exportadores peruanos es positiva y se refleja en las mejoras que ha tenido el producto y su reconocimiento a nivel mundial.

El Perú tiene una oportunidad en el mediano plazo de ingresar al mercado asiático. En el presente se está cumpliendo las regulaciones fitosanitarias exigidas por China y Japón, en la medida que se logre incrementar los niveles de calidad, incrementar las certificaciones y minimizar los tiempos de transporte. Con respecto al incremento de la participación del mercado en Estados Unidos, se tiene que diversificar la oferta importando Mangos de mayor calibre. Para los mercados presentes y futuros es necesaria una agresiva campaña de promoción y *marketing* del Mango peruano en las principales ferias asiáticas, apoyados por la buena imagen que va consolidándose en el Perú a nivel mundial.

Contrabalance de intereses. Actualmente existen algunas iniciativas para compartir información entre los gremios de exportación de Mango más importantes del Perú, Ecuador y Brasil, con el objetivo de coordinar la producción y oferta de este producto, obteniendo así mejores precios de venta. La idea es homogeneizar la oferta de este lado del continente debido a que se comparte parte de la ventana comercial. Sin embargo, este interés común

tiene dos riesgos: (a) las coordinaciones no se realizan entre organizaciones que tienen representatividad mayoritaria en su país, lo cual genera que aparezcan terceras organizaciones que generen sobreoferta, como ha sucedido en la campaña del Mango 2012-2013 en donde Ecuador extendió su campaña en Estados Unidos ocasionando que los precios bajaran considerablemente; y (b) que se incumplan los acuerdos.

Las ventajas de tener una alianza con Brasil, específicamente con los municipios de Juazeiro-Petrolina, no debe estar sujeta solo a la coordinación de la oferta sino también en lo referente a la transferencia tecnológica e investigación, dado que Juazeiro-Petrolina (Brasil) es el único clúster de Mango de Latinoamérica.

En el marco de la globalización económica, el Perú ha firmado TLC que son de interés para el Mango. Se tiene suscritos acuerdos con los siguientes bloques comerciales y países: (a) Comunidad Andina, (b) Acuerdo de Complementación Económica con México, (c) MERCOSUR, (d) TLC Perú-Estados Unidos, (e) Ampliación del ACE N° 38 con Chile, (f) TLC Perú-China, y (g) TLC Perú-Europa entre otros países más. Bajo estos acuerdos, el Mango debe establecer alianzas con sus mercados actuales (Estados Unidos, Europa, Chile, México y Japón) y potenciales (China) con el objetivo de aprovechar las oportunidades que estos acuerdos brindan. Además, está México con quien el Perú está en contraventana comercial, lo cual lo hace un país de exportadores complementarios. El buscar alianzas con dicho país traería ventajas debido a que México tiene un alto consumo interno de Mango y por las implementaciones tecnológicas e investigaciones que podrían ser transferidas al Perú.

Conservación de enemigos. “Es un aliciente para mejorar, ser creativos, innovadores, y así hacer más productiva y por ende, más competitiva a la organización. La ausencia de competidores es mala y desmotivante” (D’Alessio, 2013, p. 225). En el 2012, México siguió siendo el mayor exportador de Mango en el mundo. Sin embargo, aun cuando el crecimiento de sus volúmenes fue sostenido, el panorama mundial indicaba que su competidor

latinoamericano más cercano era Brasil. Los países que también son considerados dentro de este grupo son India, Holanda y Tailandia respectivamente. Es importante hacer notar que dos Perú y Ecuador han desarrollado sorprendentemente sus superficies de producción y que compiten hoy en día con los países mencionados anteriormente. Rivera (2012) indicó, refiriéndose a Ecuador, que no es considerado como competencia. Ambos países son complementarios ya que hay momentos en que tanto Perú como Ecuador producen en el mismo mes (diciembre), debido a la ventana comercial de ambos países. No obstante, este aspecto no representa un impacto importante porque cuando sale Ecuador entra Perú. Ahora bien, la creciente y cada vez más sofisticada producción de la fruta en Ecuador sitúa al país entre los que más exportan de Latinoamérica. En el 2012, cada hectárea de Mango en Ecuador generaba unas 2,000 cajas de 4 kg cada una. En los últimos tres años, ha crecido paulatinamente en un 15%. Sin embargo, la diferencia todavía es grande frente a los principales productores en la región, como el Perú, que al año produce 25 millones de cajas, o Brasil, con una producción de unos 30 millones. Ante estas cifras Ecuador se sitúa como un potencial competidor en la producción y exportación de esta fruta.

5.4 Matriz de Intereses de la Industria (MIO)

Los intereses organizacionales (IO) son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite; son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo, los cuales varían según el tipo de organización. (D'Alessio, 2013, p. 223)

En la Tabla 64 se muestran los intereses del Mango y la intensidad de estos intereses para cada uno de los actores involucrados.

Tabla 64

Matriz de Intereses del Mango

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Incremento de la participación en mercados actuales e ingreso a nuevos mercados potenciales.	*PROMPERU, *MINAG, *ADEX, ** Ecuador, **Brasil	*Productores y *Exportadores	
2 Incremento de los niveles de control de calidad y certificaciones fitosanitarias.	*SENASA, *APEM, *INIA	*PROMPERU, *Productores y *Exportadores	
3 Potenciar la asociatividad entre productores, industriales y exportadores mediante el desarrollo sostenible.	*MINAG, *PROMPERU, *APEM	*Productores y *Exportadores	
4 Incrementar la demanda interna.	*MINAG, *APEM, *Estado	*Productores	**Exportadores
5 Aumento de la productividad del Mango.	*MINAG, *APEM, *INIA, *Brasil, *México	*Productores, *Empacadores y *Exportadores	
6 Incremento de la rentabilidad.	*Estado, *Productores, *Exportadores		

Nota. (*) Intereses comunes (**) intereses opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

D’Alessio (2013) señaló que “los objetivos de largo plazo (OLP) son los objetivos estratégicos; y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida” (p. 226). A continuación, en base al análisis interno y externo se definen los objetivos de largo plazo para el Mango, los mismos que son acordes con la visión y misión.

- Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1): Para el 2023, el Perú logrará exportar 250,000 toneladas, actualmente exporta 97,865 toneladas.
- Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2): Obtener las certificaciones fitosanitarias (*Global Gap*, Buenas Prácticas Agrícolas) para el 95% de los cultivos del Mango al 2023. Actualmente se tiene certificado el 65 % de la producción.
- Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3): Incrementar el rendimiento anual por hectárea de Mango de 14 toneladas en el 2012 a 18 toneladas al 2023, es decir un aumento total de 28.57%.

- Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4): Para el 2023, duplicar el consumo interno con respecto al 2013. En la actualidad se consume el 27% de la producción nacional que son 93,838 toneladas.
- Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP 5): Para el 2023, incrementar el área cosechada a 37,000 hectáreas. Actualmente el área cosechada es de 25,000 hectáreas.
- Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP 6): Para el 2023, consolidar el ingreso a nuevos mercados en el Asia, exportando a China y Japón 18,000 toneladas y 2,000 toneladas anuales respectivamente.
- Objetivo de Largo Plazo 7 (OLP 7): Para el 2023, incrementar el margen de utilidad operativa promedio del Mango de 5% a 10%.

5.6 Conclusiones

El Perú es un país privilegiado en el Mango por la ventaja comparativa originada por la idoneidad de su clima y ubicación geográfica (ventana comercial). Actualmente, el Mango peruano ocupa el sexto lugar en las exportaciones mundiales, y del análisis interno y externo de competidores y referentes sumados a los intereses de la organización y su potencial, se concluye que el Mango peruano puede ubicarse como el tercer exportador del mundo con 250,000 toneladas anuales en el año 2023; basado en el reconocimiento mundial por su calidad, teniendo como pilares la eficiencia, el uso de tecnologías, y los altos estándares internacionales fitosanitarios, conservando así el medio ambiente y generando rentabilidad, prosperidad y desarrollo de las comunidades vinculadas.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo, se desarrollarán dos fases. La primera se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento y combinación de los recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos. Para la generación de estrategias, se utilizan las siguientes cinco matrices: (a) MFODA, (b) MPEYEA, (c) MBCG, (d) MIE y (e) MGE. En la segunda fase, se usa la información de la fase uno y se seleccionan las estrategias que se consideran más atractivas por medio de las siguientes matrices: (a) MDE, (b) MCPE, (c) MR y (d) ME; de ese modo, se integra el análisis con la decisión y se obtienen las estrategias que llevarán al Mango al futuro deseado.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Con relación a la MFODA (ver Tabla 65), D'Alessio (2013) mencionó que esta matriz es una de las más interesantes por sus cualidades intuitivas que se exige de los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Se requiere de un concienzudo razonamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes esta matriz: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA). Desarrollar un serio y juicioso análisis del entorno, de la competencia, y del *intorno* ayudará en gran medida a generar las estrategias en estos cuatro cuadrantes.

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

Esta matriz elaborada por Dickel en 1984, es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. Posee dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva). Asimismo se forman cuatro cuadrantes cada uno asociado a una postura estratégica básica: (a) agresiva; (b) conservadora; (c) defensiva y (d) competitiva.

Tabla 65

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Mango

		Fortalezas		Debilidades	
	F1		Control adecuado del problema de la mosca de la fruta y otras plagas	D1	Tecnología aún en fase de desarrollo e implementación, dependencia del conocimiento de los países competidores en buenas prácticas agrícolas
	F2		Elevado estándar en la calidad y reputación del producto Mango por sus propiedades organolépticas	D2	Sinergia y relación a largo plazo entre asociaciones exitosas, empresas productoras, exportadoras y canales de comercialización
	F3		Acceso a capacitación para toda la cadena productiva del Mango (certificaciones internacionales)	D3	Profesionalización en la administración y dirección de empresas de Mango
	F4		Estacionalidad de producción: (condición climatológica)	D4	Débil promoción del Mango por parte de las instituciones y organizaciones
	F5		Costo de producción competitivo	D5	Acceso al sistema financiero por parte de los pequeños productores
				D6	Poco consumo interno de Mango
				D7	Atomización y proliferación de pequeños productores
				D8	Infraestructura en toda la cadena de producción y comercialización
				D9	Bajo nivel de investigación entre las empresas y el sector académico
				D10	Equipamiento adecuado para la mejora de la productividad (riego, automatización)
Oportunidades		FO: Explote		DO: Busque	
O1	Negociación, creación e incremento de TLC, acuerdos internacionales, multilaterales y regionales	FO1	Desarrollar mercados en Asia (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O6, O7)	DO1	Implementar tecnología en el proceso en toda la cadena de valor (D1, D5, O1, O3, O4, O5, O7, O8)
O2	Procedimientos aduaneros simplificados	FO2	Desarrollar nuevos productos derivados del Mango (Mango Ataulfo y orgánico) (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O6, O7)	DO2	Unificar las asociaciones y organizaciones del Mango en una sola entidad (D2, D5, D7, O1, O3, O5, O6, O7)
O3	Estabilidad política y económica del Perú	FO3	Penetrar en los mercados de Norteamérica y Europa (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O6, O7)	DO3	Integrar verticalmente a las escuelas de negocio para la profesionalización del Mango (D3, O1, O3, O5, O6, O7, O8)
O4	Imagen favorable del Mango a nivel mundial	FO4	Penetrar en el mercado interno del Mango (F1, F2, F3, F4, F5, O2, O3, O4, O5, O8)	DO4	Incrementar la visibilidad del Mango a nivel menudeo (D4, O1, O3, O5, O6, O7, O8)
O5	Dinamismo del sector agrícola	FO5	Incrementar la capacidad productiva exportable (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8)	DO5	Invertir en infraestructura en toda la cadena productiva y comercialización (D8, O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8)
O6	Mercados con potencial en Asia	FO6	Crear una asociación con Ecuador y Brasil para el mercado de EE.UU. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O5, O7)	DO6	Incrementar a estándares internacionales la investigación en el Mango (D9, O1, O6, O7)
O7	Tendencia creciente del consumo de Mango en el mundo	FO7	Crear una asociación con Brasil para el mercado Europeo (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O5, O8)	DO7	Adquirir maquinaria y equipos modernos para la producción, procesamiento y comercialización (D10, O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8)
O8	Inversión privada				
Amenazas		FA: Confronte		DA: Evite	
A1	Burocracia gubernamental ineficiente	FA1	Crear un fondo común para financiar proyectos de investigación y desarrollo (F2, F5, A5)	DA1	Generar inversión pública y privada para mejorar la infraestructura portuaria, de riego y de transporte a través de un organismo representativo del Mango (D2, D3, D4, D7, A3, A4)
A2	Regulaciones laborales cambiantes	FA2	Incrementar la ventana comercial ampliando las hectáreas y regiones de producción (F4, A7, A4, A6)		
A3	Infraestructura deficiente de puertos, carreteras y caminos, y altos costos de transporte				
A4	Países competidores y nuevos entrantes con mejor tecnología e investigación				
A5	Poca promoción e inversión en investigación y desarrollo de las organizaciones privadas y del Gobierno en el sector agrícola				
A6	Cambios climáticos: Fenómeno del Niño				
A7	Uso de tierras en actividades diferentes a la producción de Mango (e.g. uva)				

El resultado de utilizar la MPEYEA indica la postura estratégica más apropiada para la organización (D'Alessio, 2013).

Asimismo, D'Alessio (2013) mencionó que las posturas que a continuación se describen fueron estudiadas por Miles y Snow (2003) y, a su vez, pueden ser traducidas a estrategias genéricas competitivas, lo que ayuda a los gerentes a definir el impulsor estratégico apropiado para el negocio: (a) liderazgo en costos, (b) diferenciación, (c) enfoque o (d) defensa. De acuerdo a la MFODA y a la Tabla 66, la postura agresiva es equivalente al cuadrante FO; la competitiva, al FA; la conservadora, al DO; y la defensiva, al DA.

Tabla 66

Tabla de Posturas de la Matriz PEYEA

Postura	Descripción
Agresiva: Alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la industria (FI)	Esta postura es típica en una industria atractiva, con poca turbulencia, del entorno. La organización goza de una clara ventaja competitiva, que puede proteger con su fortaleza financiera. El factor crítico es la entrada de nuevos competidores. Las organizaciones en esta situación deben sacar total ventaja a las oportunidades, buscar candidatos para ser adquiridos en su propia industria o industrias relacionadas, aumentar su participación en el mercado, y concentrar recursos en los productos que marquen una clara ventaja competitiva. Según Miles y Snow (2003), la postura agresiva corresponde a la estrategia de los exploradores/buscadores, quienes investigan nuevos segmentos producto/mercado, empleando métodos amplios de planeamiento, controles descentralizados, y amplio análisis del entorno. Los exploradores usualmente poseen recursos subutilizados.
Competitiva: Alta fortaleza de la industria (FI) y baja estabilidad del entorno (EE).	Esta postura es típica en una industria atractiva. La organización goza de una ventaja competitiva en un entorno relativamente inestable. Las organizaciones en esta situación deberían adquirir recursos financieros para aumentar sus esfuerzos de <i>marketing</i> , mejorar la fuerza de ventas, ampliar o mejorar la línea de productos, invertir en productividad, reducir costos, proteger la ventaja competitiva en mercados en declinación, e intentar fusionarse con una compañía rica en caja. Es generalmente una postura estratégica inestable y frecuentemente conduce al fracaso. Es la estrategia de los reactivos, quienes saben que el entorno es inestable, pero la industria es fuerte. Desafortunadamente no tienen ni fortaleza financiera ni ventajas competitivas para prosperar ante la turbulencia del entorno.
Conservadora: Alta fortaleza financiera (FF) y baja ventaja competitiva (VC).	Esta postura es típica de un mercado estable de crecimiento lento. La organización debe enfocarse en alcanzar estabilidad financiera. El factor crítico es el de competitividad de productos. Las organizaciones en esta situación deberían reducir su línea de productos, reducir costos, enfocarse en mejorar su flujo de caja, proteger sus productos competitivos, desarrollar nuevos productos, y ganar entrada en mercados más atractivos. Es la estrategia de los analistas. Dotados de fortaleza financiera, pero carentes de ventajas competitivas o potencia de la industria, deben seguir una estrategia con base en un cuidadoso análisis de las oportunidades producto / mercado, y del desarrollo conservador de ellos.
Defensiva: Baja estabilidad del entorno (EE) y baja ventaja competitiva (VC).	Esta postura es típica de una industria no atractiva en la cual la organización carece de productos competitivos y fortaleza financiera. El factor crítico es la competitividad. Las organizaciones en esta situación deberían preparar su retiro del mercado, descontinuar productos marginalmente productivos, reducir costos agresivamente, reducir capacidad instalada, y diferir o minimizar inversiones. Es la estrategia de los defensores, quienes se enfocan en un estrecho dominio producto/mercado. Esta estrategia está caracterizada por concentración, control centralizado, y monitoreo del entorno limitado. Los defensores deben ser costo-eficientes y sus productos deben ser vacas lecheras.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson.

Para el análisis del *intorno*, se evaluarán los factores relacionados a la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), tal como se observa en la Tabla 67. Para el análisis del entorno, se evaluarán los factores relacionados a la fortaleza de la industria (FI) y a la estabilidad del entorno (EE), tal como se muestra luego en la Tabla 68.

Tabla 67

Posición Estratégica Interna

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)									
Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio =		3.44							
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)									
Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
Ciclo de vida del productos	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio -6 =		-2.88889							

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson.

Tabla 68

Posición Estratégica Externa

Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)									
Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio =		3.67							
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)									
Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio - 6 =		-2.13							

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson.

Asimismo, con los valores obtenidos en cada uno de los ejes, se procede a calcular el vector direccional, el cual indicará la postura estratégica del Mango, y para ello el punto X corresponde a la suma de FI con VC, y el punto Y corresponde a la suma de FF con EE, tal

como se muestra en la Tabla 69. Con los valores obtenidos, se procede a graficar el polígono y el vector resultante, tal como se observa en la Figura 57.

Tabla 69

Vector Direccional

	FI	VC	
X	3.67	-2.89	0.78
	FF	EE	
Y	3.44	-2.13	1.32

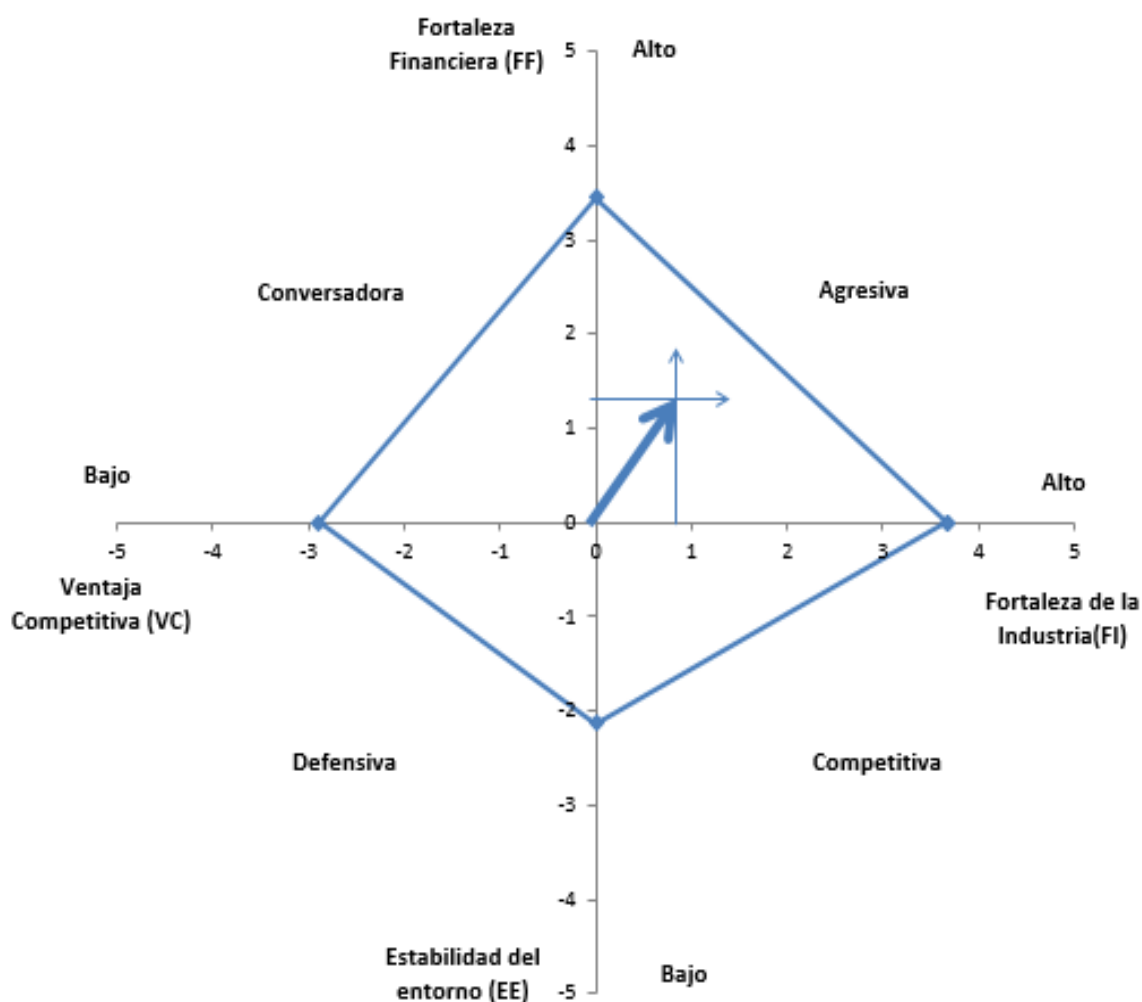


Figura 57. Matriz PEYEA del Mango.

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson.

El vector obtenido indica que el Mango se encuentra en una postura agresiva. Según la Tabla 66, esta postura es típica de una industria atractiva, con poca turbulencia en el entorno, en donde se goza de una clara ventaja competitiva. El factor crítico es la entrada de nuevos competidores. De acuerdo con la Tabla 66 y la MFODA, la postura agresiva es equivalente al cuadrante FO, por ello, el Mango debe explotar su posición favorable incrementando su participación en el mercado y desarrollando nuevos mercados. Asimismo, las estrategias comúnmente usadas son las siguientes: (a) diversificación concéntrica, (b) integración vertical, y (c) liderazgo en costos.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

D'Alessio (2013) indicó que la matriz de portafolio MBCG fue desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG); tiene como base la relación entre la posición de la participación de mercado relativa en la industria y la tasa de crecimiento de las ventas en la industria.

Las exportaciones de Mango fresco representan el 76.6% del total de la oferta exportable de Mango peruano. En la Figura 58, se muestra la MBCG para el Mango fresco peruano, la posición de la participación de mercado relativa a la industria es de 0.46, y la tasa de crecimiento de las ventas en la industria es de 2.48%, lo cual ubica al producto en el cuadrante de signos de interrogación. En la Tabla 34, se observó la tendencia creciente del valor exportado del Mango fresco peruano entre el 2008 y 2012; al mantenerse esta tendencia, se incrementaría la participación en el mercado, y se lograría la migración del producto hacia el cuadrante estrella, además de una secuencia exitosa del movimiento entre cuadrantes. Se requiere fortalecer el Mango con las siguientes estrategias intensivas: (a) penetración en mercados actuales, (b) desarrollo de nuevos mercados y (c) desarrollo de productos. Cuando el producto se ubique en el cuadrante estrella, será necesario fortalecer las estrategias de integración entre proveedores y distribuidores. Entre enero y junio del 2011, las

exportaciones de mango registraron un crecimiento interanual de 57,5% hasta US\$ 141,4 millones. Por tipos de presentación para la exportación, correspondió al mango en fresco una participación del 77,0% sobre el total exportado, mango congelado (15,9%), en procesados (7.1%), Maximixe (2011). Durante la campaña de cosecha 2012-2013 la tendencia sobre el total de exportación, por portafolio de productos correspondió al mango fresco (85.3 %), mango congelado (11.4%), y procesados (3.3%), APEM (2013). En la figura 58, se muestra el crecimiento en las preferencias de los consumidores por mangos frescos, y un decrecimiento de las exportaciones de mango congelado y procesados.

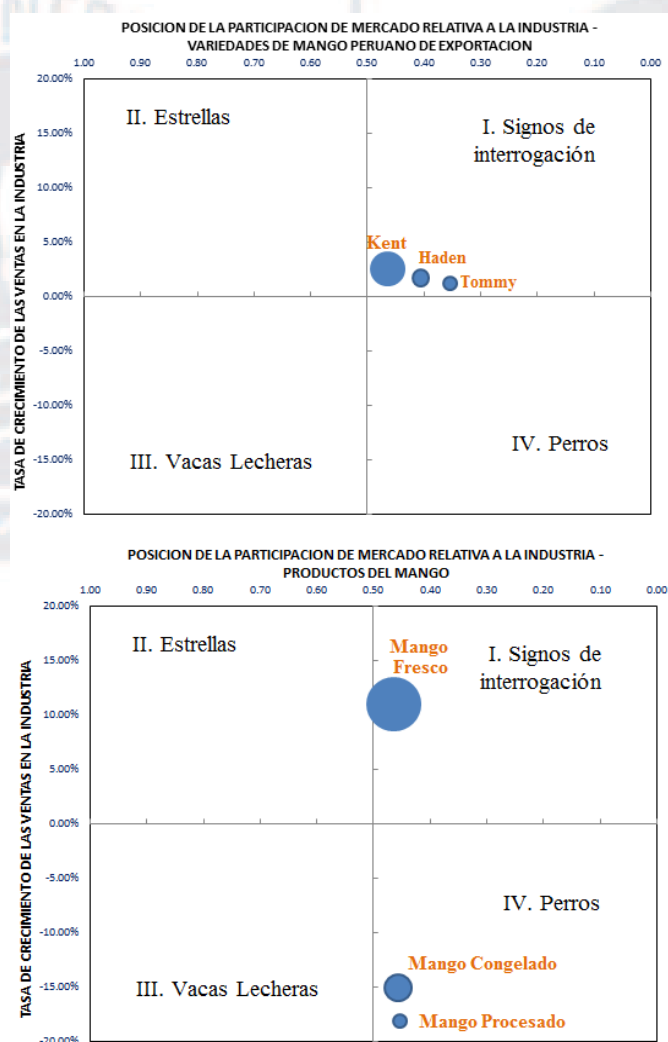


Figura 58. Matriz BCG para el Mango peruano por variedades de cosecha y por tipo de productos de mango.
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson.

Asimismo, Kottler y Armstrong (2008) encontraron que el ciclo de vida de un producto tiene cinco etapas bien definidas: (a) desarrollo de producto, (b) introducción, (c) crecimiento, (d) madurez y (e) decadencia. En ese sentido, D'Alessio (2013) indicó que “cada cuadrante de la MBCG puede relacionarse con una etapa específica del ciclo de vida de los productos” (p. 325).

Tomando como referencia la exportación de Mango fresco y su ubicación en la MBCG, se muestra en la Figura 59 el ciclo de vida del Mango peruano, ubicada entre las etapas de introducción y crecimiento. En la etapa de introducción, se observa el incremento de la oferta de nuevas variedades como el Ataulfo y de nuevos productos como el Mango orgánico. En la etapa de crecimiento, se requiere financiamiento a los productores y exportadores. Además se presenta una tasa de crecimiento sostenida durante los últimos 10 años.

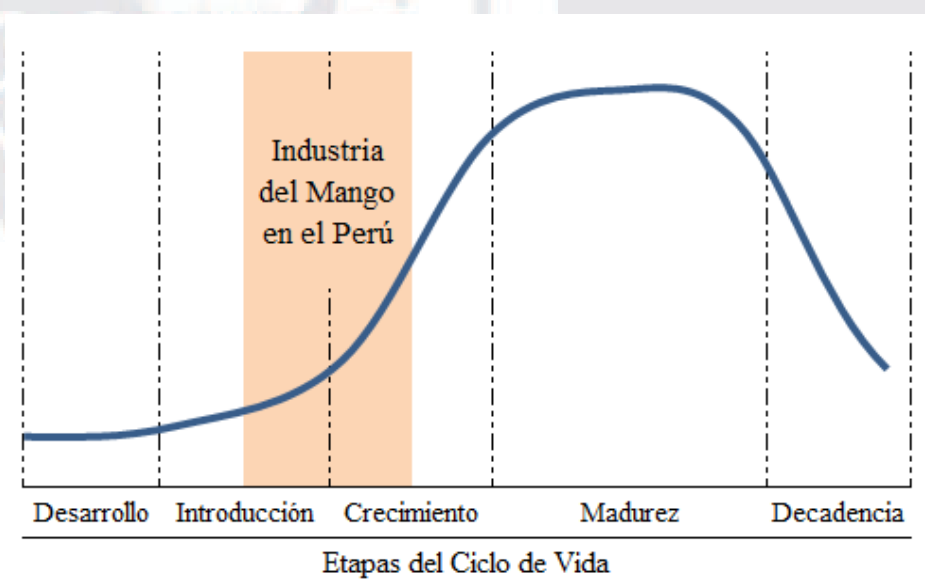


Figura 59. Ciclo de vida del Mango en el Perú.

Adaptado de “Fundamentos de Marketing” por P. Kottler, & G. Armstrong, 2008. México D. F., México: Pearson.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

D'Alessio (2013) indicó que “la matriz MIE también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la

organización, ubicándolos en una de las nueve celdas que tiene” (p. 336). Los puntajes ponderados obtenidos en las matrices MEFÉ y MEFI son 2.11 y 2.05 respectivamente. Con estos valores, se ubica al Mango en la Matriz Interna-Externa (MIE), en el sector V (ver Figura 60). Según D’Alessio (2013), el sector V corresponde a la región dos, en donde se sugiere invertir selectivamente y gerenciar las utilidades. Se requiere, además, una estrategia de desarrollo selectivo de productos con el objetivo de incrementar la oferta exportable. Conforme a la ubicación en el sector V, serían necesarias las siguientes estrategias: (a) penetración en el mercado, y (b) desarrollo de productos.

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

Figura 60. Matriz MIE para el Mango peruano.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D’Alessio (2013), el fundamento de la MGE “se soporta en que la situación de un negocio está definida en términos de: (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil” (p. 344).

Considerando el mercado norteamericano, europeo y asiático del Mango en análisis, el crecimiento de este en los últimos cinco años es rápido; en tanto que la posición

competitiva del Perú en estos mercados es moderada a débil, debido a que México y Brasil son los líderes. Por eso, al evaluar estas dos variables simultáneamente, el Mango puede ser categorizado en el cuadrante II (ver Figura 61), lo que indica que esta aún posee una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido y que las estrategias a seguir son las siguientes: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración en el mercado, (c) desarrollo de productos, (d) integración horizontal, (e) desposeimiento y (f) liquidación.



Figura 61. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la MDE, se agrupa y compara las estrategias obtenidas en las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE; y posteriormente, se cuantifica las ocurrencias de cada estrategia en concordancia con las recomendaciones de cada matriz evaluada. Se están reteniendo 17 estrategias (ver Tabla 70), debido a que se aplican con más frecuencia y son importantes según el análisis de las matrices.

Tabla 70

Matriz de Decisión

	Estrategias Específicas	Estrategias Externas Alternativas	Matriz					TOTAL
			FODA	PEYEA	BCG	MIE	MGE	
1	Desarrollar mercados en Asia	Desarrollo de mercados	x	x	x		x	4
2	Desarrollar nuevos productos derivados del Mango (Mango Ataulfo y orgánico)	Desarrollo de productos	x		x	x	x	4
3	Penetrar en los mercados de Norteamérica y Europa	Penetración en el mercado	x		x	x	x	4
4	Penetrar en el mercado interno del Mango	Penetración en el mercado	x		x	x	x	4
5	Incrementar la capacidad productiva exportable	Desarrollar mercados	x	x	x		x	4
6	Crear una asociación con Ecuador y Brasil para el mercado de EE.UU.	Integración horizontal	x				x	2
7	Crear una asociación con Brasil para el mercado europeo	Integración horizontal	x				x	2
8	Implementar tecnología en el proceso en toda la cadena de valor	Penetración en el mercado	x		x	x	x	4
9	Unificar las asociaciones y organizaciones del Mango en una sola entidad	Integración horizontal /Integración vertical	x	x			x	3
10	Integrar verticalmente a las escuelas de negocio para la profesionalización del Mango	Integración vertical	x	x				2
11	Incrementar la visibilidad del Mango a nivel menudeo	Penetración en el mercado	x		x	x	x	4
12	Invertir en infraestructura en toda la cadena productiva y comercialización	Penetración en el mercado	x		x	x	x	4
13	Incrementar a estándares internacionales la investigación del Mango	Desarrollo de mercado	x	x	x		x	4
14	Adquirir maquinaria y equipos modernos para la producción, procesamiento y comercialización	Integración vertical/penetración en el mercado	x	x				2
15	Crear un fondo común para financiar proyectos de investigación y desarrollo	Penetración en el mercado	x		x	x	x	4
16	Incrementar la ventana comercial ampliando las hectáreas y regiones de producción	Penetración en el mercado	x		x	x	x	4
17	Generar inversión pública y privada para mejorar la infraestructura portuaria, de riego y de transporte a través de un organismo representativo del Mango	Penetración en el mercado		x	x	x	x	4

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, de F. A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

Las estrategias retenidas en la MDE son las siguientes: (a) desarrollar mercados en Asia; (b) desarrollar nuevos productos derivados del Mango (Mango Ataulfo y orgánico); (c) penetrar en los mercados de Norteamérica y Europa; (d) penetrar en el mercado interno del Mango; (e) incrementar capacidad productiva exportable; (f) implementar tecnología en el proceso en toda la cadena de valor; (g) unificar las asociaciones de la industria en una sola organización; (h) incrementar la visibilidad del Mango a nivel menudeo; (i) desarrollar asociatividad a nivel de pequeños productores para lograr economías de escala; (j) invertir en infraestructura en toda la cadena productiva y comercialización; (k) incrementar a estándares internacionales la investigación del Mango; (l) crear un fondo común para financiar proyectos de investigación y desarrollo; (m) incrementar la ventana comercial ampliando las hectáreas y regiones de producción; (n) proponer un marco regulatorio al Estado, que facilite la integración del Mango para lograr acceso al financiamiento e investigación; (o) generar inversión pública y privada para mejorar la infraestructura portuaria, de riego y de transporte, a través de un organismo representativo del Mango. Adicionalmente, se han retenido dos estrategias más por su importancia: (p) crear una asociación con Ecuador y Brasil para el mercado de EE.UU.; y (q) crear una asociación con Brasil para el mercado europeo.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Considerando los resultados de la Matriz de Decisión Estratégica, se elaboró la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). D'Alessio (2013) indicó que “es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las estrategias, tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes (crítico o clave) de éxito externos e internos” (p. 370). A continuación, en la Tabla 71, se muestra la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), en donde se detallan los puntajes de las estrategias que se han retenido.

Tabla 71

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) del Mango

		1. Desarrollar mercados en Asia		2. Desarrollar nuevos productos derivados del Mango (Mango Ataulfo y orgánico)		3. Penetrar en los mercados de Norteamérica y Europa		4. Penetrar en el mercado interno del Mango		5. Incrementar la capacidad productiva exportable		6. Crear una asociación con Ecuador y Brasil para el mercado de EE.UU.		7. Crear una asociación para el mercado europeo		8. Implementar tecnología en el proceso en toda la cadena de valor		9. Unificar las asociaciones y organizaciones del Mango en una sola entidad		11. Incrementar la visibilidad del Mango a nivel menudeo		12. Invertir en infraestructura en toda la cadena productiva y comercialización		13. Incrementar a estándares internacionales la investigación en el Mango		15. Crear un fondo común para financiar proyectos de investigación y desarrollo		16. Incrementar la ventana comercial ampliando las hectáreas y regiones de producción		17. Generar inversión pública y privada para mejorar la infraestructura portuaria, de riego y de transporte a través de un organismo representativo del Mango	
Factores Críticos para el Éxito	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: O																															
1	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	1	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27
2	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
3	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18
4	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18
5	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2
6	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14
7	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24
8	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2	4	0.2	2	0.1	3	0.15	4	0.2
Amenazas: A																															
1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1
2	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
3	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36
4	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
5	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18
6	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1
7	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.15
Fortalezas: F																															
1	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05
2	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3
3	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1
4	0.10	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2
5	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16
Debilidades: D																															
1	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3
2	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
3	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
4	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14
5	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18
6	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	2	0.1
7	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05
8	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.2
9	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1
10	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1
Total	2		5.91		5.59		5.54		5.32		5.59		5.43		5.43		5.26		5.41		4.55		4.77		5.3		5.15		5.21		5.02

Nota. El criterio utilizado es retener las estrategias con puntajes iguales 5.00 o más.

La mayoría tiene un puntaje mayor a cinco; por ello, las estrategias que se implementarían son las siguientes: (a) desarrollar mercados en Asia; (b) desarrollar nuevos productos derivados del Mango (Mango Ataulfo y orgánico); (c) penetrar en los mercados de Norteamérica y Europa; (d) penetrar en el mercado interno del Mango; (e) incrementar la capacidad productiva exportable; (f) crear una asociación con Ecuador y Brasil para el mercado de EE.UU.; (g) crear una asociación con Brasil para el mercado europeo; (h) implementar tecnología en el proceso en toda la cadena de valor; (i) unificar las asociaciones y organizaciones del Mango en una sola entidad; (j) incrementar a estándares internacionales la investigación en el Mango; (k) crear un fondo común para financiar proyectos de investigación y desarrollo; (l) incrementar la ventana comercial ampliando las hectáreas regiones de producción; (m) generar inversión pública y privada para mejorar la infraestructura portuaria, de riego y de transporte a través de un organismo representativo del Mango.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Realizado el análisis para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), se obtiene las estrategias retenidas. El análisis de la Matriz de Rumelt (MR) tiene como objetivo verificar que las estrategias retenidas cumplan con lo indicado por Rumelt, bajo los siguientes criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad. En la Tabla 72, se muestra la Matriz de Rumelt del Mango en el Perú.

6.9 Matriz de Ética (ME)

D'Alessio (2013) indicó que “la auditoria de la ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios” (p. 420). Los criterios de evaluación de la Matriz de Ética se muestran más adelante en la Tabla 73. Luego en la Tabla 74, se muestra la

ME y se concluye que las estrategias elegidas cumplen con la auditoría ética; por ello, es viable proceder con su implementación.

Tabla 72

Matriz de Rumelt del Mango

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
E1	Desarrollar mercados en Asia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Desarrollar nuevos productos derivados del Mango (Mango Ataulfo y orgánico)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Penetrar en los mercados de Norteamérica y Europa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Penetrar en el mercado interno del Mango	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Incrementar capacidad productiva exportable	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Crear una asociación con Ecuador y Brasil para el mercado de EE.UU.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Crear una asociación con Brasil para el mercado europeo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Implementar tecnología en el proceso en toda la cadena de valor	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Unificar las asociaciones y organizaciones del Mango en una sola entidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Incrementar a estándares internacionales la investigación del Mango	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Crear un fondo común para financiar proyectos de investigación y desarrollo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Incrementar la ventana comercial ampliando las hectáreas y regiones de producción	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Generar inversión pública y privada para mejorar la infraestructura portuaria, de riego y de transporte a través de un organismo representativo del Mango	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, de F. A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

Tabla 73

Criterios Utilizados para Calificar la Matriz de Ética del Mango

Derechos	P = Promueve	N = Neutral	V = Viola
Justicia	J = Justo	N = Neutral	I = Injusto
Utilitarismo	E = Excelentes	N = Neutral	P = Perjudicial

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, de F. A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

Tabla 74

Matriz de Ética (ME) del Mango

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

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, de F. A. D’Alessio, 2013. Mexico D.F., Mexico: Pearson.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas, que cumplen con todos los criterios de revisión de las matrices previas, se listan a continuación: (a) desarrollar mercados en Asia, (b) desarrollar nuevos productos derivados del Mango (Mango Ataulfo y orgánico), (c) penetrar en los

mercados de Norteamérica y Europa, (d) penetrar en el mercado interno del Mango, (e) incrementar la capacidad productiva exportable, (f) crear una asociación con Ecuador y Brasil para el mercado de EE.UU., (g) crear una asociación con Brasil para el mercado europeo, (h) implementar tecnología en el proceso en toda la cadena de valor, (i) unificar las asociaciones y organizaciones del Mango en una sola entidad, (j) incrementar a estándares internacionales la investigación del Mango, (k) crear un fondo común para financiar proyectos de investigación y desarrollo, (l) incrementar la ventana comercial ampliando las hectáreas y regiones de producción, y (m) generar inversión pública y privada para mejorar la infraestructura portuaria, de riego y de transporte a través de un organismo representativo del Mango.

Las estrategias de contingencia no retenidas son las que no lograron pasar los criterios de las matrices de MDE, MCPE y Rumelt, y que cumplen los requisitos éticos. Las estrategias de contingencia podrían usarse en el caso de que las retenidas no puedan implementarse; por ello, deberán pasar la evaluación de las matrices faltantes para analizar su aceptación. Se lista, a continuación, las estrategias del tercer grupo de contingencia: (a) integrar verticalmente a las escuelas de negocio para la profesionalización del Mango, y (b) adquirir maquinaria y equipos modernos para la producción, procesamiento y comercialización.

A continuación, se lista las estrategias del segundo grupo de contingencia: (a) incrementar la visibilidad del Mango a nivel menudeo, y (b) invertir en infraestructura en toda la cadena productiva y comercialización.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En esta matriz, se debe verificar que los objetivos de largo plazo puedan ser alcanzados con las estrategias retenidas. En la Tabla 75, se realiza el análisis respectivo.

Tabla 75

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

		Visión						
		Para el 2023, el Perú será el tercer exportador mundial de Mango, reconocido mundialmente por su calidad, teniendo como pilares la eficiencia, el uso de tecnologías, y altos estándares internacionales fitosanitarios, conservando el medio ambiente, generando rentabilidad, prosperidad y desarrollo de la comunidad vinculada.						
		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7
		Para el 2023, el Perú logrará ser el tercer exportador del mundo exportando 250,000 toneladas; actualmente ocupa el sexto lugar con un nivel de exportación de 97,865 toneladas.	Obtener las certificaciones fitosanitarias (Global Gap, Buenas Prácticas Agrícolas) para el 95% del volumen de producción del Mango al 2023. Actualmente se tiene certificado el 65% de la producción.	Incrementar el rendimiento anual por hectárea del Mango de 14 toneladas en el 2012 a 18 toneladas al 2023.	Para el 2023, duplicar el consumo interno con respecto al 2013; en la actualidad, se consume el 15% de la producción nacional.	Para el 2023, incrementar el área cosechada a 37,000 hectáreas; actualmente, el área cosechada es de 25,000 hectáreas.	Para el 2023, consolidar el ingreso a nuevos mercados en el Asia, exportando a China y Japón 18,000 t y 2,000 t anuales respectivamente.	Para el 2023, incrementar el margen de utilidad operativa promedio del Mango de 5% a 10%.
E1	Desarrollar mercados en Asia	X	X	X		X	X	X
E2	Desarrollar nuevos productos derivados del Mango (Mango Ataulfo y orgánico)	X		X	X	X	X	X
E3	Penetrar en los mercados de Norteamérica y Europa	X	X	X		X		X
E4	Penetrar en el mercado interno del Mango		X	X	X	X		X
E5	Incrementar la capacidad productiva exportable	X	X	X		X	X	X
E6	Crear una asociación con Ecuador y Brasil para el mercado de EE.UU.	X	X			X		X
E7	Crear una asociación con Brasil para el mercado europeo	X	X			X		X
E8	Implementar tecnología en el proceso en toda la cadena de valor	X	X	X	X	X	X	X
E9	Unificar las asociaciones y organizaciones del Mango en una sola entidad	X	X	X	X	X	X	X
E10	Incrementar a estándares internacionales la investigación del Mango	X	X	X	X	X	X	X
E11	Crear un fondo común para financiar proyectos de investigación y desarrollo	X	X	X	X	X	X	X
E12	Incrementar la ventana comercial ampliando las hectáreas y regiones de producción	X		X	X	X	X	X
E13	Generar inversión pública y privada para mejorar la infraestructura portuaria, de riego y de transporte través de un organismo representativo del Mango	X		X	X	X	X	X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

De acuerdo con D'Alessio (2013), en esta matriz se hace un análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes, si los hubiera, lo cual permite hacer una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores y sustitutos. En la Tabla 76; **Error! La autoreferencia al marcador no es válida.**, se muestra las posibles reacciones de los competidores. Por lo tanto, el análisis realizado garantiza la consistencia e idoneidad de las estrategias seleccionadas.

6.13 Conclusiones

Realizado el emparejamiento o el proceso estratégico propiamente dicho, se han generado 24 estrategias utilizando las siguientes matrices: (a) Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA), (b) Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Boston Consulting Group (MBCG), (d) Matriz Interna Externa (MIE), y (e) Matriz Gran Estrategia (MGE). Las estrategias anteriormente mencionadas han sido evaluadas, considerando cuáles son las más atractivas mediante las siguientes matrices: (a) MDE, (b) MCPE, (c) MR y (d) ME. Finalmente, se retuvo 13 estrategias que permitirán lograr la visión y objetivos de largo plazo proyectados al 2023.

Tabla 76

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

		Posibilidades Competitivas			
		Brasil	México	Ecuador	India
E1	Desarrollar mercados en Asia	Buscar de la misma forma ingresar y/o mantenerse en estos mercados	Buscar de la misma forma ingresar y/o mantenerse en estos mercados	Buscar de la misma forma ingresar y/o mantenerse en estos mercados	Buscar mejorar sus ventajas competitivas en sus mercados existentes
E2	Desarrollar nuevos productos derivados del Mango (Mango Ataulfo y orgánico)	Buscar nuevos productos e incrementar su participación en los mercados actuales	Buscar nuevos productos e incrementar su participación en los mercados actuales	Buscar nuevos productos e incrementar su participación en los mercados actuales	Indiferente
E3	Penetrar en los mercados de Norteamérica y Europa	Aumentar su participación en estos mercados	Aumentar su participación en estos mercados	Aumentar su participación en estos mercados	Indiferente
E4	Penetrar en el mercado interno del Mango	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E5	Incrementar la capacidad productiva exportable	Incrementar su capacidad productiva exportable	Incrementar su capacidad productiva exportable	Incrementar su capacidad productiva exportable	Indiferente
E6	Crear una asociación con Ecuador y Brasil para el mercado de EE.UU.	Aceptar esta alianza con el Perú	Indiferente	Aceptar esta alianza con el Perú	Indiferente
E7	Crear una asociación con Brasil para el mercado europeo	Aceptar esta alianza con el Perú	Buscar alianzas con otros países	Implementar la misma estrategia con Brasil	Indiferente
E8	Implementar tecnología en el proceso en toda la cadena de valor	Incrementar y/o mejorar su competitividad realizando la misma estrategia de Perú	Incrementar y/o mejorar su competitividad realizando la misma estrategia de Perú	Incrementar y/o mejorar su competitividad realizando la misma estrategia de Perú	Indiferente
E9	Unificar las asociaciones y organizaciones del Mango en una sola entidad	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E10	Incrementar a estándares internacionales la investigación del Mango	Permanente desarrollo de investigación, y ser competitivos en esta industria	Permanente desarrollo de investigación y ser competitivos en esta industria	Permanente desarrollo de investigación y ser competitivos en esta industria	Permanente desarrollo de investigación y ser competitivos en esta industria
E11	Crear un fondo común para financiar proyectos de investigación y desarrollo	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E12	Incrementar la ventana comercial ampliando las hectáreas y regiones de producción	Incrementar y/o mejorar su competitividad realizando la misma estrategia de Perú	Incrementar y/o mejorar su competitividad realizando la misma estrategia de Perú	Incrementar y/o mejorar su competitividad realizando la misma estrategia de Perú	Indiferente
E13	Generar inversión pública y privada para mejorar la infraestructura portuaria, de riego y de transporte a través de un organismo representativo del Mango	Incrementar y/o mejorar la competitividad de su industria	Incrementar y/o mejorar la competitividad de su industria	Incrementar y/o mejorar la competitividad de su industria	Indiferente

Capítulo VII: Implementación Estratégica

D'Alessio (2013) indicó que la implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos (p. 447). En el presente capítulo, en base a las estrategias propuestas en el Capítulo VI, se desarrollan los objetivos a corto plazo y los recursos asignados, políticas, estructura, medio ambiente, responsabilidad social, recursos humanos, motivación y gestión del cambio del Mango.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2013) mencionó que los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP. De la misma forma, los objetivos de corto plazo deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración (p. 449).

- Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1): Para el 2023, el Perú logrará exportar 250,000 toneladas; actualmente exporta 97,865 toneladas.
 - *OCP 1.1*: Incrementar el nivel de exportaciones de Mango peruano a razón de 15,250 t/año desde el 2013 al 2023. Las acciones a seguir son las siguientes:
 - Entre el 2013 y 2016, promover la negociación y firma de TLC con mercados potenciales de Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita, Malasia, Vietnam, Singapur. Responsables: COPEMANGO y MINCETUR.
 - En el 2014, realizar un convenio entre la National Mango Board (NMB) y COPEMANGO, para incrementar el consumo de Mango peruano en Estados Unidos, realizando campañas publicitarias en los supermercados, a razón del 10% anual. Responsables: COPEMANGO, MINCETUR y NMB.

- Presencia permanente de un representante de COPEMANGO en las oficinas comerciales de las embajadas de Perú en Estados Unidos, Holanda, Reino Unido, China y Japón. Responsables: COPEMANGO, MINCETUR y Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Promover el ingreso a EE.UU y Europa de Mango de mayor calibre, de 650 g a 750 g como máximo. Responsables: APEM, Productores y MINCETUR.
- *OCP 1.2:* Participar anualmente en cuatro ferias internacionales desde el 2013 y mantener ese nivel todos los años hasta el 2023, para posicionar el Mango peruano. Las acciones a seguir son las siguientes:
 - Participación anual de COPEMANGO en las siguientes ferias: (a) Expo Comida Latina 2013 - Los Ángeles y United Fresh - Chicago, en Estados Unidos; (b) Gastronómica Madrid Fusión, en España; y (c) Hi Europe, en Holanda. Responsables: APEM, Productores y MINCETUR.
 - Entre el 2014 y 2016, promover la obtención de Marca Perú del 100% de exportadores para reforzar y diferenciar al Mango peruano con respecto a sus competidores. Responsables: COPEMANGO y PROMPERÚ.
- *OCP 1.3:* Entre el 2013 y 2016, desarrollar y ampliar la oferta exportable de Mango fresco Ataulfo a los mercados de Norteamérica y Europa, con la reconversión de tierras de 2,000 hectáreas anuales de sembríos de Mango Kent en la región Piura. Las acciones a seguir son las siguientes:
 - Identificar plantaciones de Mango Kent con la enfermedad denominada *muerte regresiva* para su reconversión por Mango Ataulfo. Responsables: APEM, COPEMANGO y ADEX.
 - Realizar un convenio con CONASPROMANGO para la visita anual de una delegación de técnicos de México en Piura para acompañar a los productores

piuranos en la instalación y manejo del cultivo de Mango Ataulfo.

Responsables: APEM, ADEX e INIA.

- *OCP 1.4*: Gestionar e implementar programas para la profesionalización del Mango, capacitando a los pequeños y medianos agricultores a razón de 9% anual desde 2013 hasta el 2023, con la finalidad de que puedan administrar de manera eficiente sus propios cultivos. Actualmente se tiene capacitado al 10% de los agricultores. Las acciones a seguir son:
 - Al 2014, realizar un censo a pequeños y medianos agricultores para determinar el nivel de profesionalización del Mango. Responsables: COREMANGO, APEM e INEI.
 - Al 2015, firmar convenios entre las universidades (UNALM y UDEP) con instituciones gubernamentales (MINAG e INIA) con fideicomisos instituidos en relación al Mango, para la financiación de becas de estudios de especialización en control y evaluación, administración de riesgos y emprendimiento de pequeñas y medianas empresas para la industria.
 - Al 2019, tener al 45% de los pequeños y medianos productores de Mango capacitados en lo siguiente: (a) manejo de cultivos, (b) conceptos y competencias básicas como la importancia de llevar un presupuesto, (c) control de costos, (d) valoración del ahorro, (e) reinversión y valoración de su actividad. Responsables: COREMANGO, APEM, INIA, UNALM y UDEP.
 - Al 2023, tener al 90% de los pequeños y medianos agricultores de Mango capacitados en lo siguiente: (a) manejo de cultivos, (b) conceptos y competencias básicas como la importancia de llevar un presupuesto, (c) control de costos, (d) valoración del ahorro, (e) reinversión y valoración de su actividad. Responsables: COREMANGO, APEM, INIA, UNALM y UDEP.

- *OCP 1.5:* Gestionar dos programas de capacitación e intercambio anuales de buenas prácticas agrícolas para el cultivo, cosecha y poscosecha de Mango con países desarrollados en este campo desde el 2013 hasta el 2023. La acción a seguir es la siguiente:
 - Promover, a través de entidades gubernamentales del Estado y privados, acuerdos de cooperación técnica y fitosanitarios entre la Unión Europea y Perú, y EE. y Perú, para el intercambio de buenas prácticas agrícolas.
Responsables: PROMPERÚ, APEM, COREMANGO, SENASA y MINAG.
- *OCP 1.6:* Aumentar el acceso al crédito de los pequeños y medianos exportadores en 10% anual desde el 2013 hasta el 2023. Actualmente tienen acceso al crédito el 7% de los pequeños y medianos exportadores. Las acciones a seguir son:
 - Al 2014, realizar el catastro de exportadores de Mango que no tienen acceso a créditos. Responsables: MINAG y APEM.
 - Desarrollar, al 2015, un programa de difusión de los beneficios de los créditos al 100% de los exportadores. Responsables: APEM y AGROBANCO.
 - Monitorear el crecimiento anual de créditos a los exportadores. Responsables: APEM y AGROBANCO.
 - Incrementar la asociatividad para lograr economías de escala y mayor poder de negociación frente a las entidades financieras. Responsables: COREMANGO y MINAG.
- *OCP 1.7:* Del 2013 al 2016, implementar un Sistema de Inteligencia de Negocios enfocado a brindar información del Mango y mantener este sistema hasta el 2023. Las acciones a seguir son las que siguen:

- Al 2014, se realizará el mapeo de los procesos de gestión a través de la Dirección de Investigación y Tecnología del COPEMANGO. Responsables: COPEMANGO, APEM y MINAG.
- Al 2017, se implementará el Sistema Nacional de Información de Mercados (SNIM) a través de boletines semanales y medios electrónicos, los cuales brindarán información comercial sobre (a) productores; (b) exportadores; (c) proveedores; (d) precios de mercados; (e) anuarios estadísticos; (f) ferias y convenciones; (g) enlaces comerciales; (h) mesas de negocio; (i) exportaciones semanales con detalle de contenedores por importador/exportador; (j) arribos en volumen a Europa y EE.UU., consolidado desde Brasil, Ecuador y Perú; (k) reporte de inteligencia comercial del mercado europeo; y (l) reporte mensual de cinco estaciones climáticas ubicadas en los principales valles productores de Mango. Responsables: COPEMANGO, PROMPERÚ y MINAG.
- Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2): Obtener las certificaciones fitosanitarias (*Global Gap*, Buenas Prácticas Agrícolas) para el 95% de los cultivos del Mango al 2023. Actualmente se tiene certificado el 65% de la producción.
 - *OCP 2.1*: Incrementar anualmente en 16% el volumen de producción certificada (*Global Gap*) desde el 2013 y mantener ese nivel todos los años hasta el año 2023; actualmente, se tiene certificado el 65% de la producción. Las acciones a seguir son las que se detallan a continuación:
 - A partir del 2014, el COPEMANGO va a gestionar convenios con el SENASA y el MINAG para desarrollar e implementar programas de capacitación para la implementación de la certificación *Global GAP*. Responsables: COPEMANGO, SENASA y MINAG.

- Promover de manera intensiva todos los años hasta el 2023 los beneficios de la implementación de programas de control y certificación *Global GAP* para el Mango de exportación. Responsables: COPEMANGO, SENASA y MINAG.
- *OCP 2.2*: Desde el 2013, incrementar anualmente en 18.52% la certificación del programa de mosca de la fruta hasta el 100% de los cultivos al 2023; actualmente, se tiene certificado el 27.6% de los cultivos. Las acciones a seguir son las que se detallan a continuación:
 - A partir del 2014, el COPEMANGO va a gestionar convenios con el SENASA para desarrollar e implementar programas de capacitación para la erradicación de la mosca de la fruta. Responsables: COPEMANGO, SENASA y MINAG.
 - Promover de manera intensiva todos los años hasta el 2023 los beneficios de la implementación de programas de control y erradicación de la mosca de la fruta para el Mango de exportación. Responsables: COPEMANGO, SENASA y MINAG.
- *OCP 2.3*: Desde el 2013 al 2023, capacitar y entrenar anualmente a 10 especialistas en certificaciones agrícolas internacionales relacionados al Mango para soportar y asesorar a los productores. Las acciones a seguir son las siguientes:
 - Gestionar convenios con GLOBAL G.A.P. North América Inc. para el otorgamiento de cinco becas para el entrenamiento en modo presencial de cinco especialistas por año para capacitar a los pequeños y medianos productores de Mango. Responsables: COPEMANGO, APEM y SENASA.
 - Gestionar convenios con GLOBAL G.A.P. North América Inc. para el otorgamiento de cinco becas para el entrenamiento en modo virtual de cinco

especialistas por año para capacitar a los pequeños y medianos productores de Mango. Responsables: COPEMANGO, APEM y SENASA.

- *OCP 2.4:* Del 2013 al 2017, desarrollar la norma técnica peruana para el 100% de los procesos de producción, almacenamiento y comercialización de la industria.

Actualmente se tiene contemplado solo la norma técnica del producto. Las acciones a seguir son las que siguen:

- Al 2015, establecer las bases para la aplicación voluntaria de las normas técnicas en la producción de Mango. Responsables: COPEMANGO, INDECOPI, APEM, PROMPERÚ, SENASA, empresas exportadoras, INIA y universidades.
 - Al 2015, establecer las bases para el registro de una marca colectiva que distinga en el mercado los productos que cumplan con las normas técnicas dispuestas. Responsables: COPEMANGO, APEM, PROMPERÚ, SENASA, empresas exportadoras, INIA y universidades.
 - Al 2016, publicar la norma técnica a través de INDECOPI. Responsables: COPEMANGO, APEM y INDECOPI.
- **Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3):** Incrementar el rendimiento anual por hectárea de Mango de 14 toneladas en el 2012 a 18 toneladas al 2023; es decir, un aumento total del 28.57%.
- *OCP 3.1:* Desde el 2013 implementar cuatro proyectos por año de tecnologías de países con rendimientos elevados en el Mango manteniendo el mismo nivel anualmente hasta el 2023. Las acciones a seguir son las siguientes:
 - Las tecnologías a implementar van a tratar el tema de concentración, calidad y método de aplicación de fertilizantes definidos por especialistas de Brasil (Petrolina) y México, en convenio con CONASPROMANGO,

COPEMANGO, APEM, PROMANGO, MINAG y la empresa Sunshine Export. Esto va a realizarse desde el 2013 al 2023, teniendo como meta desarrollar e implementar un proyecto anual de este tipo.

- Ejecutar un proyecto por año que constará del dictado de talleres específicos sobre la poda del Mango y manejo de frutos, e implementar estas técnicas en el 90% de los productores desde el 2013 al 2018. Responsables: MINAG, SENASA y COPEMANGO.
- Implementar un proyecto anual para el adecuado manejo de plagas en el 95% de los cultivos del Mango en el Perú. Responsables: COPEMANGO, APEM, SENASA y MINAG.
- En el 2014, iniciar un acuerdo de cooperación técnica entre Brasil y Perú para mejorar las técnicas de riego, en función a la experiencia en Petronila Juazeiro. Responsables: COPEMANGO, APEM y MINAG.
- En el 2014, realizar un convenio específico de cooperación técnica SENAMHI-SENASA para la elaboración de un boletín agrometeorológico mensual en el cultivo del Mango en las regiones de Piura, Ancash y Lima.

Actualmente, solo existe este boletín para la región Lambayeque.

- *OCP 3.2:* Aumentar el acceso al crédito de los pequeños y medianos productores en 10% anual desde el 2013 hasta el 2023. Actualmente tienen acceso al crédito el 7% de los pequeños y medianos productores. Las acciones a seguir son las siguientes:
 - Al 2014, realizar el catastro de productores de Mango que no tienen acceso a créditos. Responsable: MINAG.
 - Formalizar a los productores de Mango a través de la titulación de tierras. Responsables: MINAG y AGROBANCO.

- Desarrollar e implementar al 2015 un programa de difusión de los beneficios y requisitos de los créditos al 100% de los productores. Responsables: MINAG, AGROBANCO y alguna entidad de la banca privada con la cual COPEMANGO tenga que realizar un convenio.
- Fomentar asociaciones de toda la cadena de valor del Mango con fines de financiamiento, conformada por proveedores, productores, empaques, distribuidores y exportadores, con el fin de que se pacten precios de venta y se minimice el riesgo. De esta manera, es más factible la otorgación de créditos. Esto se iniciará el 2014 con la participación de Agrobanco y, a partir del 2015, con el apoyo del Banco de Crédito. Responsables: MINAG, AGROBANCO y COPEMANGO.
- Al 2016, promover un programa nacional subsidiado por el Estado para la implementación de los *seguros agrarios*, el cual permitirá proteger las plantaciones contra riesgos climáticos y también riesgos de mercado. Eliminar este riesgo para el Mango hará posible que bajen las tasas de interés que le cobran al agricultor y que las entidades financieras estén más dispuestas para el agro. Otra consecuencia de mejorar el acceso al seguro agrario es que se podrá financiar proyectos de inversión; esto quiere decir, líneas de capital de largo plazo con tasas moderadamente bajas, que permitan a los agricultores comprar tierras y emprender proyectos de largo plazo. Responsables: MINAG, MEF, BCR y AGROBANCO.
- Monitorear trimestralmente el crecimiento de créditos a los productores, Responsables: AGROBANCO y MINAG.
- *OCP 3.3*: Ejecutar tres proyectos de investigación por año para aumentar el rendimiento del Mango por hectárea en 2.9% anual desde el 2013 al 2023.

Actualmente, el rendimiento es de 14 toneladas por hectárea. Las acciones a seguir son las siguientes:

- En el 2014, crear el Comité Nacional de Investigación del Mango; este va a estar conformado por el COPEMANGO, INIA, SENASA, APEM, UNAL y UDEP.
- A partir del 2014, se va a firmar convenios para desarrollar programas investigación del Mango con el INIA, UNALM y UDEP; las investigaciones van a enfocarse en temas de cultivo, fertilización, riego, nutrición, estandarización e introducción de nuevas variedades de Mango y aclimatación del Mango en nuevos terrenos y climas, específicamente en Piura, Ancash, Lima, Lambayeque y Cajamarca.
- En los congresos de APEM y PROMANGO, se realizará la difusión de los resultados de las investigaciones.
- Durante el 2014, las investigaciones se van a implementar en las empresas Sunshine Export S.A. y Camposol S.A., con el objetivo de que estas las repliquen en sus productores. A partir del 2015, se plantea replicar estas en el 50% de los productores de Piura, Lambayeque, Lima y Ancash.
- Objetivo de Largo Plazo 4: Para el 2023, duplicar el consumo interno con respecto al 2013; en la actualidad, se consume el 27% de la producción nacional, que son 93,838 toneladas.
 - *OCP 4.1*: Incrementar el consumo interno del Mango a razón 8,500 toneladas anuales desde el 2013 al 2023. En la actualidad, se consume 93,839 toneladas de la producción nacional. Las acciones a seguir son las siguientes:

- A inicios del 2014, realizar un estudio de mercado para entender las actitudes, los hábitos de compra y consumo, y las barreras para la compra del Mango. Responsables: COPEMANGO y APEM.
 - Educar a los consumidores, proveedores y comercializadores de Mango acerca del corte, la maduración y el uso del Mango. Responsables: COPEMANGO, APEM, MINAG y MINEDU.
 - Utilizar los medios de comunicación televisiva y *online* para la promoción de los aspectos nutritivos y de sabor del Mango para conectarse con madres de familia y con niños; esto va a estar definido por la investigación del mercado interno, llevado a cabo a inicios del 2014. Responsables: COPEMANGO y APEM.
 - Implementar la promoción El Día del Mango, una vez al año, en el cual se va a ofrecer la oferta 2x1 en los mercados de todo el país para mostrar sus beneficios nutritivos y de sabor. Responsables: COPEMANGO y PROMPERÚ.
 - Asociar a los minoristas proveyéndoles de herramientas y recursos con el objeto de promocionar y dar más visibilidad al Mango; esto mediante *stands* y cajas con motivos de Mango. Responsable: COPEMANGO.
 - Capacitar a los mayoristas, transportistas y minoristas en métodos adecuados de almacenamiento, transporte, colocación y demostración del Mango con el fin de que lo vendan *ready to eat*. Responsables: COPEMANGO, INIA, APEM y PROMPERÚ.
- *OCP 4.2*: Incrementar la oferta de Mango fresco en los menús de servicio de alimentos en un 5% anual desde el 2013 y mantener ese nivel todos los años hasta

el año 2023. Actualmente se consume 5,000 toneladas de mango al año en menús de servicio. Las acciones a seguir son las siguientes:

- Entre el 2013 y 2015, realizar una investigación a nivel nacional acerca de la variedad de platos y la oferta gastronómica que se ofrece actualmente en la que se utiliza el Mango como principal insumo. Responsables: COPEMANGO, MINAG, INEI, MINCETUR y Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA).
 - Entre el 2016 y 2023, realizar promociones en cadenas de comida rápida, introduciendo al Mango dentro de su carta. Esta campaña de incentivo al consumo tendrá como base la investigación realizada acerca de la oferta gastronómica del Mango. Responsables: COPEMANGO, MINAG y Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA).
 - Entre el 2013 y 2016, realizar una capacitación anual para los chefs y operadores gastronómicos durante 15 días en un instituto gastronómico de prestigio, y proveerles de herramientas y recursos para que amplíen la oferta gastronómica del Mango. Responsables: COPEMANGO, MINAG y Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA).
- *OCP 4.3*: Realizar dos proyectos de investigación por año sobre el impacto del consumo de Mango en la salud y nutrición de las personas desde el 2013 al 2023.

Las acciones a seguir son las que se nombran a continuación:

- Entre el 2013 y 2018, identificar temas factibles de investigación nutricional, ejecutando dos proyectos de investigación en el INIA, agrupando el conjunto de pruebas que validen los beneficios nutricionales del Mango, y publicando los resultados en dos revistas especializadas de mayor circulación nacional. Responsables: MINAG, INIA y COPEMANGO.

- Difundir las investigaciones nacionales e internacionales acerca del impacto nutricional del Mango a través de los medios de la industria de servicio de alimentos, interviniendo en publicidad televisiva con una frecuencia de 10 veces al mes. Responsables: INIA, COPEMANGO y Sociedad de Radio y Televisión.
- *OCP 4.4:* Desde el 2013 capacitar anualmente 1,000 escuelas en asociación con el Ministerio de Educación sobre las propiedades nutricionales del Mango, manteniendo ese mismo nivel todos los años hasta el 2023. Actualmente existen 90,000 colegios. Las acciones a seguir son las siguientes:
 - Crear y promover un programa de capacitación en la educación primaria y secundaria, basado en las propiedades nutricionales y sabor del Mango. Responsables: COPEMANGO, MINAG y Ministerio de Educación (MINEDU).
 - Crear el Concurso Estudiantil del Mango, presentando un ensayo relativo al valor nutricional y consumo del Mango en las ciudades del país. Responsables: COPEMANGO, MINAG y Ministerio de Educación (MINEDU).
- Objetivo de largo plazo 5: Para el 2023, incrementar el área cosechada a 37,000 hectáreas; actualmente, el área cosechada es de 25,000 hectáreas.
 - *OCP 5.1:* Desde el 2013 incrementar anualmente en una tasa del 4% el número de hectáreas cosechadas, manteniendo ese mismo nivel todos los años hasta el 2023. Actualmente las hectáreas cosechadas son 25,000. Las acciones a seguir son las siguientes:

- Gestionar un programa que sea llevado a cabo por Agrobanco, el cual esté enfocado en préstamos para el incremento de áreas cosechadas. Responsables: MINAG, COPEMANGO y AGROBANCO.
- Incentivar la formación de aventuras conjuntas entre los pequeños productores para que puedan comprarse los terrenos disponibles por la ejecución de los proyectos de irrigación de Olmos, Chavimochic, Chinecas y Alto Piura. Responsables: MINAG, COPEMANGO y APEM.
- OCP 5.2: Realizar anualmente dos ferias de promoción para la producción del Mango desde el 2013 hasta el 2023, donde se pueda exponer las ventajas del cultivo, y de esta forma estimular a los productores e inversores. Las acciones a seguir son las siguientes:
 - Desarrollar una feria anual cuya ubicación rotará entre Chimbote, Lima, Trujillo, Lambayeque y Piura. Se realizará una ronda de ponencias que contemplen las ventajas comerciales de producir Mango y muestren las facilidades de cultivar Mango y su rentabilidad. Responsables: COPEMANGO, APEM, Ministerio de Agricultura, PROMPERÚ y los gobiernos regionales y locales.
 - Participar cada año en la Feria Nacional Agrícola del Perú, en donde se presentarán los *stands* de las organizaciones del Mango en conjunto, con un enfoque a productores, clientes e inversionistas. En el 2014, se va a participar en la Feria Tecnoagro en Trujillo. Es importante la participación de las organizaciones del Mango como un solo grupo asociado, ya que esto le va a dar mayor credibilidad y solidez. Responsables: MINAG, APEM, AGAP, ADEPROMANGO, PROMANGO y COPEMANGO.

- *OCP 5.3*: Incrementar la ventana de producción ampliando las áreas cosechadas en un porcentaje anual de 1.2%, 9%, 15%, 4% y 30% en Piura, Lambayeque, Ancash, Lima y La Libertad respectivamente, desde el 2013 al 2023. Actualmente, estas regiones tienen las siguientes áreas cosechadas: (a) 15,707; (b) 3,973; (c) 862; (d) 921; y (e) 366 hectáreas respectivamente. Las acciones a seguir son las siguientes:
 - Asegurar las hectáreas disponibles a través de la promoción e incentivos para la producción del Mango en los departamentos de Piura, Lambayeque, Lima, La Libertad y Ancash para incrementar la ventana comercial para el resto del año. Responsables: MINAG, APEM, AGAP, ADEPROMANGO, PROMANGO y COPEMANGO.
 - Realizar el financiamiento de las principales agroexportadoras como Camposol S.A. y Sunshine Export S.A., apoyados por Agrobanco, para expandir las hectáreas cosechadas en los departamentos de La libertad, Lambayeque, Ancash y Lima. Responsables: MINAG, APEM, AGAP, ADEPROMANGO, PROMANGO y COPEMANGO.
- Objetivo de Largo Plazo 6: Para el 2023, consolidar el ingreso a nuevos mercados en el Asia, exportando a China y Japón 18,000 toneladas y 2,000 toneladas anuales respectivamente.
 - *OCP 6.1*: Incrementar el nivel de exportaciones de Mango peruano a China a razón de 2,000 t/año desde el 2013 al 2023. Las acciones a seguir son: Promover la presencia permanente de un representante de APEM en las oficinas comerciales de la embajada de Perú en China. Responsables: COPEMANGO, ADEX, MINCETUR y Ministerio de Relaciones Exteriores.

- Utilizar el transporte multimodal (marítimo y aéreo) para el 100% de las exportaciones a China, logrando reducir el tiempo de transporte.
Responsables: COPEMANGO, ADEX, MINCETUR y Ministerio de Relaciones Exteriores.
- *OCP 6.2:* Desde el 2013 al 2023, incrementar el nivel de exportaciones de Mango peruano a Japón a razón de 250 t/año. Las acciones a seguir son las siguientes:
 - Promover la presencia permanente de un representante de APEM en las oficinas comerciales de la embajada de Perú en Japón. Responsables: COPEMANGO, ADEX, MINCETUR y Ministerio de Relaciones Exteriores.
 - Utilizar el transporte multimodal (marítimo y aéreo) para el 100% de las exportaciones a Japón, logrando reducir el tiempo de transporte.
Responsables: COPEMANGO, ADEX, MINCETUR y Ministerio de Relaciones Exteriores.
 - Inspeccionar y monitorear permanente todo el proceso, desde el tratamiento hidrotérmico hasta el embarque del Mango exportable a Japón, realizado por los funcionarios de la Estación de Cuarentena Vegetal del Japón (Plant Protection Station - Japan). Responsables: COPEMANGO, ADEX, MINCETUR y Ministerio de Relaciones Exteriores.
- *OCP 6.3:* Desde el 2013 participar anualmente en tres ferias alimentarias en China y Japón para difundir las características y beneficios del Mango peruano, manteniendo ese mismo nivel todos los años hasta el 2023. En la actualidad no tenemos participación alguna. Las acciones a seguir son las siguientes:
 - Asociar a PROMPERÚ, Ministerio de Agricultura, ADEX y APEM en COPEMANGO para su participación unificada y constante en las ferias

alimentarias de China y Japón. Responsables: PROMPERÚ, Ministerio de Agricultura, ADEX, APEM y COPEMANGO.

- Participación anual en las ferias China International Nutrition and Health Industry Expo y Shanghai International Import and Export Food and Beverage Exhibiton, que se desarrollan en China. Responsables: COPEMANGO, ADEX, PROMPERÚ y Ministerio de Relaciones Exteriores.
 - Promover el Mango orgánico peruano, participando anualmente en la feria China (Beijing) International Organic Food & Green Food Expo. Responsables: COPEMANGO, ADEX, PROMPERÚ y Ministerio de Relaciones Exteriores.
 - Participar cada año en la feria *Foodex Japan*, que se desarrolla en Japón. Responsables: COPEMANGO, ADEX, PROMPERÚ y Ministerio de Relaciones Exteriores.
- *OCP 6.4*: Desarrollar y ampliar la oferta exportable de mango *ready to eat* en el mercado de China, a razón de 500 t/año, desde el 2013 al 2023. Las acciones a seguir son las siguientes:
- Realizar en China una investigación exploratoria entre el 2013 y 2014, en relación a la demanda de los consumidores chinos. Responsables: COPEMANGO, ADEX y PROMPERÚ.
 - Entre el 2013 y 2015, realizar una investigación técnica entre los productores de Mango orgánico, incluyendo prácticas de maduración y manejo. Responsables: COPEMANGO, ADEX y PROMPERÚ.
 - Asistir a minoristas y exportadores con la promoción del Mango *ready to eat* con sus clientes locales, publicando en revistas de consumo masivo con una

aparición de cuatro veces al mes. Responsables: COPEMANGO, ADEX y PROMPERÚ.

- *OCP 6.5:* Desarrollar y ampliar la oferta exportable de Mango *ready to eat* en el mercado de Japón, a razón de 1,000 t/año, desde el 2013 al 2023. Las acciones a seguir son las siguientes:
 - Entre el 2013 y 2015, realizar una investigación exploratoria en relación a la demanda de los consumidores de *ready to eat*. Responsables: COPEMANGO, ADEX y PROMPERÚ.
 - Entre el 2013 y 2016, realizar una capacitación anual de 20 días a los productores, incluyendo prácticas de maduración y manejo, y las diferencias entre variedades. Responsables: COPEMANGO, ADEX y PROMPERÚ.
 - Asistir a minoristas y exportadores en la promoción del Mango *ready to eat* con sus clientes locales, publicando en revistas de consumo masivo con una aparición de seis veces al mes. Responsables: COPEMANGO, ADEX y PROMPERÚ.
- *OCP 6.6:* Desde el 2013, incrementar la infraestructura portuaria en el Puerto de Paita en lo referente a grúas, de dos unidades en la actualidad a seis unidades al 2016. La acción a seguir es la siguiente:
 - Seguimiento y control al cumplimiento de mejoramiento de infraestructura del concesionario del Puerto de Paita. Responsable: Autoridad Portuaria Nacional (APN).
- *OCP 6.7:* Del 2013 al 2016, mejorar el tiempo de embarque de contenedores del Puerto de Paita de 10 contenedores/hora a 25 contenedores/hora. La acción a seguir es la siguiente:

- Seguimiento y control al cumplimiento de mejoramiento de infraestructura del concesionario del Puerto de Paita. Responsable: Autoridad Portuaria Nacional (APN).
- Objetivo de Largo Plazo 7 (OLP 7): Para el 2023, incrementar el margen de utilidad operativa promedio del mango de 5% a 10%.
 - *OCP 7.1:* Anualmente, a partir del 2015 al 2023, vía la asociatividad con Ecuador y Brasil, homogenizar la oferta al mercado de Estados Unidos, con un incremento anual del margen de la utilidad operativa del 1%. La acción a seguir es la siguiente:
 - Retrasar en forma anual el 5% del proceso de afloración del Mango a exportar. Responsables: COPEMANGO, PROMANGO, APEM, Fundación Mango Ecuador, y la asociación Petrolina Juazeiro, de Brasil.
 - *OCP 7.2:* Desde del 2013 al 2015, reducir el costo de embarque portuario en 30%; en la actualidad, es de US\$ 150 por contenedor. La acción a seguir es la siguiente:
 - Terminar el mejoramiento de la infraestructura del puerto de Paita por el concesionario Terminal Portuarios Euroandinos (TPE). Responsables: APN y TPE.
 - *OCP 7.3:* Incorporar a los pequeños productores a la APEM y demás asociaciones existentes. El número de asociados será de 6 pequeños productores por año, desde el 2013 hasta el 2023. Actualmente son 12 las empresas asociadas de un total de 110. La acción a seguir es la siguiente:
 - Promocionar los beneficios de la asociatividad para obtener economías de escala y financiamiento preferencial del sector bancario. Responsables: COPEMANGO, APEM y AGROBANCO.

- *OCP 7.4:* Reducir costos de exportación del Mango en 1% cada dos años, desde el 2013 hasta el 2023. Actualmente, el costo de producción es de S/. 2,743 por tonelada. Las acciones a seguir son las siguientes:
 - Crear programas de mejora de productividad en los procesos productivos. Responsables: COPEMANGO, APEM, MINAG y productores.
 - Capacitar a los productores en gestión de costos mediante un convenio con la Universidad del Pacífico (UP) y CENTRUM. Responsables: COPEMANGO, APEM y PROMPERÚ.
 - Desarrollar la administración de compras centralizadas de todos los insumos y materiales del Mango (fertilizantes, semillas, empaque, implementos de trabajo, entre otros). Responsable: COPEMANGO.
 - Establecer acuerdos globales con transportistas vía la asociatividad de los productores y obtener beneficios de economías de escala. Responsable: COPEMANGO.
 - Generar proyectos de mejora de productividad mediante el estudio del trabajo y mejorar la competitividad. Responsable: COPEMANGO.

- *OCP 7.5:* Anualmente, a partir del 2015 al 2023, vía la asociatividad con Brasil, homogenizar la oferta al mercado de Europa, con un incremento anual del margen de la utilidad operativa del 1%. El margen de utilidad actual es de 5%. La acción a seguir es la siguiente:
 - Retrasar en forma anual el 5% del proceso de afloración del Mango a exportar. Responsables: COPEMANGO, PROMANGO, APEM y la asociación Petrolina Juazeiro de Brasil.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio mencionó que “los recursos son los insumos que permiten ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP” (p. 483).

Después de definir los objetivos de corto plazo, se han asignado los recursos logísticos, humanos, tecnológicos y financieros, a través de los cuales es posible llevar a cabo las estrategias formuladas (ver Tabla 77, 78 y 79). Esta asignación va a requerir de la participación de las diversas organizaciones tales como las asociaciones de productores, exportadores, empacadores, gubernamentales, y otras entidades público-privadas.

7.3 Políticas de cada Estrategia.

De acuerdo con D'Alessio (2013), las políticas son:

Los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la organización. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de “macro políticas” que debe tener toda organización; es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos, una correspondencia bilateral (p. 468). En la Tabla 80, se muestra las 13 estrategias del Mango y sus respectivas políticas con el propósito de alcanzar los objetivos de largo plazo.

Tabla 77

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo 1 y 2

Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Recursos Asignados
OCP 1.1 Incrementar el nivel de exportaciones de Mango peruano a razón de 15,250 t/año desde el 2013 al 2023.	Recursos financieros: En coordinación con el gobierno central, regional, local y exportadores, se gestionará los recursos financieros necesarios.
	Recursos físicos: Movilidad, almacenes, insumos y empaques
	Recursos humanos: Personal con conocimiento en exportaciones, <i>marketing</i> y con capacidad de negociación (gubernamental y de empresas privadas)
	Recursos tecnológicos: Sistemas ERP, comunicaciones, buenas prácticas agrícolas, sistemas innovadores de empaque
OCP 1.2 Participar anualmente en cuatro ferias internacionales desde el 2013 y mantener ese nivel todos los años hasta el 2023, para posicionar el Mango peruano.	Recursos financieros: Capital propio y financiamiento de terceros
	Recursos físicos: Movilidad, infraestructuras atractivas de exhibición y ambientes confortables
	Recursos humanos: Comités de viaje para la participación de las ferias (gubernamental y de empresas privadas)
	Recursos tecnológicos: Publicidad en páginas <i>web</i> de las participaciones de las ferias internacionales concertadas durante el año, Internet, computadoras y sistemas de comunicación
OCP 1.3 Entre el 2013 y 2016, desarrollar y ampliar la oferta exportable de Mango fresco Ataulfo a los mercados de Norteamérica y Europa, con la reconversión de tierras de 2,000 hectáreas anuales de sembríos de Mango Kent en la región Piura.	Recursos financieros: Capital propio y financiamiento por medio de terceros
	Recursos físicos: Movilidad, hectáreas de tierras para cultivos, materia prima y fertilizantes
	Recursos humanos: Personal con conocimiento de cultivo de Mango Ataulfo.
	Recursos tecnológicos: Buenas prácticas agrícolas, sistemas modernos de cultivo, riego y cosecha, sistemas de comunicación
OCP 1.4 Gestionar e implementar programas para la profesionalización del Mango, capacitando a los pequeños y medianos agricultores a razón de 9% anual desde 2013 hasta el 2023, con la finalidad de que puedan administrar de manera eficiente sus propios cultivos. Actualmente se tiene capacitado al 10% de los agricultores.	Recursos financieros: En coordinación con el gobierno central, regional, local y exportadores, se gestionará los recursos financieros necesarios.
	Recursos físicos: Centro de capacitación e infraestructura para educación (aulas, libros, pizarras, entre otros)
	Recursos humanos: Profesores de universidades y/o magisteres capacitados en conceptos y competencias básicas como la importancia de llevar un presupuesto, control de costos, valoración por el ahorro, reinversión y valoración de su actividad.
	Recursos tecnológicos: Internet, computadoras, sistemas de comunicación
OCP 1.5 Gestionar dos programas de capacitación e intercambio anuales de buenas prácticas agrícolas para el cultivo, cosecha y poscosecha del Mango con países desarrollados en este campo desde el 2013 hasta el 2023.	Recursos financieros: Capital propio y financiamiento por medio de terceros
	Recursos físicos: Salas de reuniones y oficinas
	Recursos humanos: Representantes gubernamentales y de empresas privadas
	Recursos tecnológicos: Publicidad en páginas <i>web</i> de los programas gestionados durante el año
OCP 1.6 Aumentar el acceso al crédito de los pequeños y medianos exportadores en 10% anual desde el 2013 hasta el 2023. Actualmente tienen acceso al crédito el 7% de los pequeños y medianos exportadores	Recursos financieros: En coordinación con el gobierno central, regional, local y exportadores, se gestionará los recursos financieros necesarios.
	Recursos físicos: Salas de reuniones y oficinas
	Recursos humanos: Personal capacitado en el sistema financiero
	Recursos tecnológicos: Cursos virtuales, <i>e-learning</i> s
OCP 1.7 Del 2013 al 2016, implementar un Sistema de Inteligencia de Negocios enfocado a brindar información del Mango y mantener este sistema hasta el 2023.	Recursos financieros: En coordinación con el gobierno central, regional, local y exportadores, se gestionará los recursos financieros necesarios.
	Recursos físicos: Salas de reuniones y oficinas
	Recursos humanos: Personal capacitado en inteligencia de mercado, comercio exterior y exportaciones
	Recursos tecnológicos: Internet, <i>laptops</i> , ERPs, TICs
OCP 2.1 Incrementar anualmente en 16% el volumen de producción certificada (Global Gap) desde el 2013 y mantener ese nivel todos los años hasta el año 2023; actualmente, se tiene certificado el 65% de la producción.	Recursos financieros: Capital propio y financiamiento por medio de terceros
	Recursos físicos: Movilidad, salas de reuniones, material de estudio y oficinas
	Recursos humanos: Personal capacitado como auditores en <i>Global GAP</i>
	Recursos tecnológicos: Internet, computadoras, sistemas de comunicación
OCP 2.2 Desde el 2013, incrementar anualmente en 18.52% la certificación del programa de mosca de la fruta hasta el 100% de los cultivos al 2023; actualmente se tiene certificado el 27.6% de los cultivos.	Recursos financieros: Financiamiento de terceros y capital propio
	Recursos físicos: Salas de capacitación
	Recursos humanos: Ingenieros implementadores de SENASA
	Recursos tecnológicos: Instrumentos de medición de mosca de la fruta
OCP 2.3 Desde el 2013 al 2023, capacitar y entrenar anualmente a 10 especialistas en certificaciones agrícolas internacionales relacionados al Mango para soportar y asesorar a los productores.	Recursos financieros: Financiamiento de terceros y capital propio
	Recursos físicos: Transporte aéreo
	Recursos humanos: Especialistas certificados en <i>Global GAP</i>
	Recursos tecnológicos: Computadoras personales, <i>conference call</i>
OCP 2.4 Del 2013 al 2017, desarrollar la norma técnica peruana para el 100% de los procesos de producción, almacenamiento y comercialización de la industria. Actualmente se tiene contemplado solo la Norma Técnica del Producto.	Recursos financieros: Capital propio
	Recursos físicos: Salas de reuniones
	Recursos humanos: Ingenieros agrícolas, industriales y administradores
	Recursos tecnológicos: Computadoras personales, <i>conference call</i>

Tabla 78

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo 3, 4 y 5

Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Recursos Asignados
OCP 3.1 Desde el 2013 implementar cuatro proyectos por año de tecnologías de países con rendimientos elevados en el Mango manteniendo el mismo nivel anualmente hasta el 2023.	Recursos financieros: Financiamiento bancario
	Recursos físicos: Sala de reuniones
	Recursos humanos: Ingenieros agrícolas, agroindustriales e industriales
	Recursos tecnológicos: Computadoras personales, <i>conference call</i>
OCP 3.2 Aumentar el acceso al crédito de los pequeños y medianos productores en 10% anual desde el 2013 hasta el 2023. Actualmente tienen acceso al crédito el 7% de los pequeños y medianos productores.	Recursos financieros: Capital propio
	Recursos físicos: Sala de reuniones
	Recursos humanos: Profesionales con conocimiento en finanzas para la estructuración de la deuda.
	Recursos tecnológicos: Computadoras personales, <i>conference call</i>
OCP 3.3 Ejecutar tres proyectos de investigación por año para aumentar el rendimiento del Mango por hectárea en 2.9% anual desde el 2013 al 2023.	Recursos financieros: Financiamiento de terceros y capital propio
	Recursos físicos: Laboratorio y un terreno de 10 hectáreas
	Recursos humanos: Ingenieros agrónomos, agroindustriales e industriales
	Recursos tecnológicos: Instrumentos y equipos de laboratorio de última generación
OCP 4.1 Incrementar el consumo interno del Mango a razón 8,500 toneladas anual desde el 2013 al 2023. En la actualidad, se consume 93,839 toneladas de la producción nacional.	Recursos financieros: Financiamiento de terceros y capital propio
	Recursos físicos: Sala de capacitaciones
	Recursos humanos: Especialista en <i>marketing</i> , ingeniero agrónomo
	Recursos tecnológicos: Sistema de inteligencia de negocios
OCP 4.2 Incrementar la oferta de Mango fresco en los menús de servicio de alimentos en un 5% anual desde el 2013 y mantener ese nivel todos los años hasta el año 2023. Actualmente se consume 5,000 toneladas de mango al año en menús de servicio.	Recursos financieros: Capital propio y financiamiento por medio de terceros
	Recursos físicos: Restaurantes, cadenas de comida rápida, centros comerciales, mercados de frutas y degustaciones
	Recursos humanos: Especialistas en gastronomía, chefs de reconocida trayectoria
	Recursos tecnológicos: Sistemas de información, equipos de telecomunicación
OCP 4.3 Realizar dos proyectos de investigación por año sobre el impacto del consumo de Mango en la salud y nutrición de las personas desde el 2013 al 2023.	Recursos financieros: Capital propio y financiamiento por medio de terceros
	Recursos físicos: Laboratorio de investigación, equipos e instrumentación agraria, medios de difusión escrito y televisivo
	Recursos humanos: Ingenieros agrícolas, ingenieros agrónomos, biólogos y nutricionistas
	Recursos tecnológicos: Sistemas de información, <i>software</i> estadístico, portal web
OCP 4.4 Desde el 2013 capacitar anualmente 1,000 escuelas en asociación con el Ministerio de Educación sobre las propiedades nutricionales del Mango, manteniendo ese mismo nivel todos los años hasta el 2023. Actualmente existen 90,000 colegios.	Recursos financieros: Capital propio y financiamiento por medio de terceros
	Recursos físicos: Colegios, manuales, encartes, trípticos, equipos multimedia, degustaciones
	Recursos humanos: Capacitadores, profesores y especialistas en Mango
	Recursos tecnológicos: Portales de Internet, juegos educativos y aplicaciones para <i>smartphone</i>
OCP 5.1 Desde el 2013 incrementar anualmente en una tasa del 4% el número de hectáreas cosechadas, manteniendo ese mismo nivel todos los años hasta el 2023. Actualmente las hectáreas cosechadas son 25,000.	Recursos financieros: Capital propio y financiamiento por medio de terceros
	Recursos físicos: Suelo disponible de cultivo, semillas de alta calidad, tractores, recursos hídricos
	Recursos humanos: Operarios y técnicos calificados, especialistas extranjeros de México y Brasil
	Recursos tecnológicos: Equipos de fotogrametría y geodesia, estaciones hidrológicas, equipos de riego tecnificado
OCP 5.2 Realizar anualmente dos ferias de promoción para la producción del Mango desde el 2013 hasta el 2023, donde se pueda exponer las ventajas del cultivo y, de esta forma, estimular a los productores e inversores.	Recursos financieros: Capital propio
	Recursos físicos: Infraestructura, campos feriales, encartes, afiches, degustaciones y exhibición de platos
	Recursos humanos: Consultoras en imagen, publicidad y <i>marketing</i>
	Recursos tecnológicos: Aplicaciones para <i>smartphone</i> , portal web, plataforma CRM y SAP
OCP 5.3 Incrementar la ventana de producción ampliando las áreas cosechadas en un porcentaje anual de 1.2%, 9%, 15%, 4% y 30% en Piura, Lambayeque, Ancash, Lima y La Libertad respectivamente, desde el 2013 al 2023; actualmente estas regiones tienen las siguientes áreas cosechadas: (a) 15,707; (b) 3,973; (c) 862; (d) 921; y (d) 366 hectáreas respectivamente.	Recursos financieros: Capital propio y financiamiento por medio de terceros
	Recursos físicos: Suelo disponible de cultivo, semillas de alta calidad, tractores
	Recursos humanos: Operarios y técnicos calificados
	Recursos tecnológicos: Equipos de fotogrametría y geodesia, estaciones hidrológicas, equipos de riego tecnificado

Tabla 79

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo 6 y 7

Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Recursos Asignados
OCP 6.1 Incrementar el nivel de exportaciones de Mango peruano a China a razón de 2,000 t/año desde el 2013 al 2023.	Recursos financieros: Capital propio y financiamiento por medio de terceros
	Recursos físicos: Oficinas en Tokio, infraestructura de exhibición, transporte multimodal (mar y aire)
	Recursos humanos: Especialistas en certificaciones sanitarias, comercio exterior en China y logística internacional
	Recursos tecnológicos: Aplicaciones para <i>smartphone</i> , portal web, plataforma CRM y SAP
OCP 6.2 Desde el 2013 al 2023, incrementar el nivel de exportaciones de Mango peruano a Japón a razón de 250 t/año.	Recursos financieros: Capital propio y financiamiento por medio de terceros
	Recursos físicos: Oficinas en Shanghai y Pekín, infraestructura de exhibición, transporte multimodal (mar y aire)
	Recursos humanos: Especialistas en certificaciones sanitarias, comercio exterior en Japón y logística internacional
	Recursos Tecnológicos: Aplicaciones para <i>smartphone</i> , portal web, plataforma CRM y SAP
OCP 6.3 Desde el 2013 participar anualmente en tres ferias alimentarias en China y Japón para difundir las características y beneficios del Mango peruano, manteniendo ese mismo nivel todos los años hasta el 2023. En la actualidad no tenemos participación alguna.	Recursos financieros: Capital propio y financiamiento de terceros
	Recursos físicos: Infraestructura que promoció el producto con clase mundial
	Recursos humanos: Profesionales en comercio internacional, administradores y gestores de negocios competitivos, innovadores y éticos
	Recursos tecnológicos: Sistema de base de datos eficiente, telecomunicaciones, sistemas de CRM
OCP 6.4 Desarrollar y ampliar la oferta exportable de Mango <i>ready to eat</i> en el mercado de China, a razón de 500 t/año, desde el 2013 al 2023.	Recursos financieros: Capital propio y financiamiento de terceros
	Recursos físicos: Infraestructura que promoció el producto con clase mundial
	Recursos humanos: Profesionales altamente competitivos en todos los niveles, innovadores y éticos
	Recursos tecnológicos: Tecnología en los procesos productivos, comunicación y ERP eficientes
OCP 6.5 Desarrollar y ampliar la oferta exportable de Mango <i>ready to eat</i> en el mercado de Japón, a razón de 1,000 t/año, desde el 2013 al 2023.	Recursos financieros: Capital propio y financiamiento de terceros
	Recursos físicos: Infraestructura que promoció el producto con clase mundial
	Recursos humanos: Profesionales altamente competitivos en todos los niveles, innovadores y éticos
	Recursos tecnológicos: Tecnología en los procesos productivos, comunicación y ERP eficientes
OCP 6.6 Incrementar la infraestructura portuaria en el Puerto de Paita en lo referente a grúas, de dos unidades en la actualidad a seis unidades al 2016.	Recursos financieros: Inversiones de terceros
	Recursos físicos: Maquinaria e infraestructura moderna, que ayude a la mejorar la productividad
	Recursos humanos: Profesionales altamente competitivos en parte técnica, de procesos y administración; funcionarios de APN
	Recursos tecnológicos: ERP eficientes, telecomunicaciones modernas, sistemas logísticos modernos
OCP 6.7 Del 2013 al 2016, mejorar el tiempo de embarque de contenedores del Puerto de Paita de 10 contenedores/hora a 25 contenedores/hora.	Recursos financieros: Inversiones de terceros
	Recursos físicos: Maquinaria e infraestructura moderna, que ayude a la mejorar la productividad
	Recursos humanos: Profesionales altamente competitivos en parte técnica, de procesos y administración; funcionarios de APN
	Recursos tecnológicos: ERP eficientes, telecomunicaciones modernas, sistemas logísticos modernos
OCP 7.1 Anualmente, a partir del 2015 al 2023, vía la asociatividad con Ecuador y Brasil, homogenizar la oferta al mercado hacia Estados Unidos, con un incremento anual del margen de la utilidad operativa del 1%.	Recursos financieros: Capital propio y financiamiento de terceros
	Recursos físicos: Áreas de cultivo e infraestructura (puertos carreteras, comunicaciones)
	Recursos humanos: Profesionales altamente competitivos en parte técnica, de procesos y administración; profesionales con capacidad de negociación; representantes del gobierno nacional y local
	Recursos tecnológicos: ERP eficientes, telecomunicaciones modernas, sistemas logísticos modernos
OCP 7.2 Desde el 2013 al 2015, reducir el costo de embarque portuario en 30%; en la actualidad, es de US\$ 150 por contenedor.	Recursos financieros: Inversiones de terceros
	Recursos físicos: Maquinaria e infraestructura moderna, que ayude a mejorar la productividad
	Recursos humanos: Profesionales altamente competitivos en parte técnica, de procesos y administración; funcionarios de APN
	Recursos tecnológicos: ERP eficientes, telecomunicaciones modernas, sistemas logísticos modernos
OCP 7.3 Incorporar a los pequeños productores a la APEM y demás asociaciones existentes. El número de asociados será de 6 pequeños productores por año, desde el 2013 hasta el 2023. Actualmente son 12 las empresas asociadas de un total de 110.	Recursos financieros: Capital propio y financiamiento de terceros (entidades financieras)
	Recursos físicos: Salas de reuniones y de capacitación, material didáctico
	Recursos humanos: Profesionales especialistas en la industria, con capacidad de comunicación; representantes de la banca y del gobierno nacional
	Recursos tecnológicos: Base de datos financieros, ERP y telecomunicaciones
OCP 7.4 Reducir costos de exportación de Mango en 1% cada dos años desde el 2013 hasta el 2023. Actualmente, el costo de producción es de S/. 2,743 por tonelada.	Recursos financieros: Capital propio y financiamiento de terceros
	Recursos físicos: Infraestructura (plantas de empaque, transporte, carreteras)
	Recursos humanos: Profesionales altamente competitivos en parte gerencial, administración, finanzas, técnica
	Recursos tecnológicos: Base de datos financieros, ERP y telecomunicaciones
OCP 7.5 Anualmente, a partir del 2015 al 2023, vía la asociatividad con Brasil, homogenizar la oferta al mercado de Europa, con un incremento anual del margen de la utilidad operativa del 1%. El margen de utilidad actual es de 5%.	Recursos financieros: Capital propio y financiamiento de terceros
	Recursos físicos: Áreas de cultivo, infraestructura (puertos carreteras, comunicaciones)
	Recursos humanos: Profesionales altamente competitivos en parte técnica, de procesos y administración, profesionales con capacidad de negociación; representantes del gobierno nacional y local
	Recursos tecnológicos: ERP eficientes, telecomunicaciones modernas, sistemas logísticos modernos

Tabla 80

Políticas del Mango

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
	Desarrollar mercados en Asia.	Desarrollar nuevos productos derivados del Mango (Mango Ataulfo y orgánico).	Penetrar en los mercados de Norteamérica y Europa.	Penetrar en el mercado interno del Mango.	Incrementar la capacidad productiva exportable	Crear una asociación con Ecuador y Brasil para el mercado EE.UU.	Crear una asociación con Brasil para el mercado europeo.	Implementar tecnología en el proceso en toda la cadena de valor.	Unificar las asociaciones y organizaciones del Mango en una sola entidad.	Incrementar a estándares internacionales la investigación del Mango.	Crear un fondo común para financiar proyectos de investigación y desarrollo.	Incrementar la ventana comercial ampliando las hectáreas y regiones de producción.	Generar inversión pública y privada para mejorar la infraestructura portuaria, de riego y de transporte a través de un organismo representativo del Mango.
1	X	X	X		X	X	X					X	X
2	X	X	X	X	X	X	X		X			X	X
3	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X
4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	X			X	X			X		X		X	X
6	X	X	X	X				X	X		X		
7	X	X	X	X				X	X			X	X
8	X	X	X	X				X	X	X		X	X
9	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X
10	X	X	X	X	X	X		X		X		X	X
11	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
12	X	X	X	X				X	X	X		X	
13	X	X	X	X				X		X		X	

7.4 Estructura del Mango

D'Alessio (2013) señaló que la estructura organizacional es el armazón de la organización (incluye la distribución, división, agrupación, y relación de las actividades), es la que contribuirá a mover la organización a la implementación de las estrategias a través de políticas formuladas (p. 484). Actualmente existen varias asociaciones de productores y exportadores de Mango, así como empresas agroindustriales, emparadoras, proveedoras y algunas entidades del Estado que interactúan con un grado medio de cooperación e integración; lo cual, consecuentemente, se traduce en la competitividad moderada del Mango.

La Asociación de Productores y Exportadores de Mango (APEM) es la asociación más organizada y posicionada del Mango, ya que en las últimas cuatro temporadas ha exportado el 70% del total de exportaciones y es una de las principales impulsadoras en temas de estandarización y capacitación; por ello, su papel es importante en la integración del Mango. Existen, además, otras asociaciones como PROMANGO, APROMALPI, ADEPROMANGO y ACEPROMANGO, que tienen mínima participación en el mercado exportador. Todas las asociaciones han sido generadas en base a zonas geográficas; por lo tanto, no existe alguna asociación que integre dos o más regiones productoras de Mango. El 2011 se trató de asociar en una sola organización a todos los componentes del Mango en Piura en el llamado COREMANGO (Consejo Regional del Mango); sin embargo, esta asociación no ha tenido éxito debido al incumplimiento de uno de sus objetivos que fue el de ofrecer un precio justo para el mango exportable en la campaña 2012-2013.

Finalmente, para poder soportar las estrategias propuestas, se plantea crear el Consejo Peruano del Mango (COPEMANGO) con una nueva estructura organizacional, que se muestra en la Figura 62, cuyo fin es soportar la implementación de las estrategias retenidas y representar al Mango peruano con la finalidad de coordinar, estructurar y generar sinergias entre los miembros de la industria y también con las organizaciones de apoyo a esta. Se ha

escogido una estructura matricial, debido a que de esta forma se puede alinear a los miembros, buscando sinergias, estandarización, administración matricial, coordinación entre actividades funcionales y de producto, profesionalización de la industria y visión compartida.

A continuación, se describe cada uno de sus componentes.

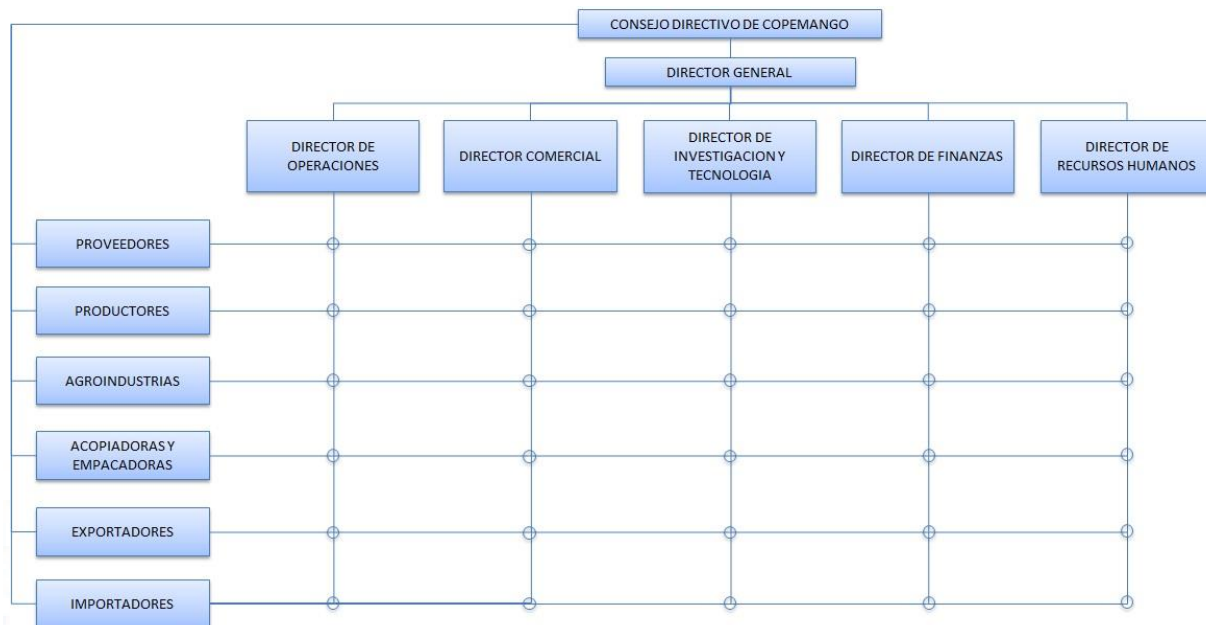


Figura 62. Estructura organizacional del Mango.

- Consejo directivo: Formado por los principales representantes del Mango peruano (proveedores, productores, exportadores, agroindustrias, acopiadores y empacadores) y el MINAG; las principales funciones de este consejo directivo son las siguientes: (a) nombrar al director general, (b) aprobar el plan estratégico, y (c) controlar mensualmente los resultados operativos y estratégicos de la industria.
- Director general: Tiene la responsabilidad de elegir a cada uno de los representantes de las áreas de operaciones, comercial, investigación y tecnología, finanzas y recursos humanos. Además aprobará los planes operativos elaborados por estos.
- Director de operaciones: Su responsabilidad es mejorar la productividad e implementar las certificaciones de todos los procesos productivos del Mango. El director de operaciones deberá convocar a los integrantes del comité de

operaciones cuyos representantes serán del SENASA, SENAMHI, ANA, PROMANGO, ADEPROMANGO, PROMALPI, ACEPROMANGO, universidades (mejora de procesos) y los cinco productores más grandes de Mango.

- **Director comercial:** Su función es la de incrementar las ventas en el mercado externo e interno, tomando como pilares la inteligencia de negocios y promoción del Mango; asimismo dirigirá el comité comercial conformado por los representantes de APEM, PROMANGO, PROMPERÚ, ADEX, MINSA, MINCETUR, Ministerio de educación (MINEDU), MINAG, ADUANAS y EMAPU.
- **Director de investigación y tecnología:** Su función es la de dirigir y controlar los proyectos de investigación y de transferencia tecnológica, originada en el centro de investigación del Mango, así como la implementación del sistema de inteligencia de negocios. También dirigirá el comité de investigación y tecnología conformado por los representantes del INIA, SENASA, SENAMHI, APEM, PROMANGO, Universidad de Piura (UDEP) y Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM).
- **Director de finanzas:** Su función será facilitar el acceso al crédito a los exportadores, productores, empacadores y demás miembros de la industria; también dirigirá el comité de Finanzas, conformado por representantes del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Agrobanco, Banco de Crédito, Banco Continental, Interbank, Scotiabank, PROMANGO, MINAG y APEM.
- **Director de recursos humanos:** Su función será gestionar las capacitaciones y entrenamiento del personal profesional y técnico; dirigirá el comité conformado por CENTRUM Católica, ESAN, Universidad del Pacífico, Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM), MINAG e INIA.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Considerando las acciones propuestas para alcanzar el desarrollo del Mango, es necesario aplicar buenas prácticas agrícolas buscando obtener la triple rentabilidad: (a) económica (*profit*); (b) social (*people*); y (c) ambiental (*planet*). Es decir, es importante rentabilizar económicamente la actividad combinándola con una rentabilidad social y ecológica; así se obtendrá mejores márgenes, lo cual se podrá sentir directamente en los miembros de la cadena productiva, que les permitirá mejorar su calidad de vida, principalmente los productores, que actualmente vienen obteniendo bajos márgenes. Por eso, para lograr los objetivos de largo plazo (OLP) planteados para el Mango, será necesario conformar alianzas estratégicas entre las comunidades campesinas y la empresa privada con la finalidad de obtener los siguientes productos: (a) mangos frescos de consumo directo; (b) mangos para la producción de jugos, mermeladas y otros; y (c) mangos en conservas y enlatados. Esta alianza estratégica beneficiará a la empresa privada obteniendo mangos de mejor calidad a precios competitivos, así como también a las comunidades campesinas, las cuales podrán implementar tecnologías y prácticas replicadas de países productores mundiales de Mango, y así promoverá la interrelación entre la comunidad y la empresa para la investigación y desarrollo de la industria.

Asimismo, las empresas deben tener las siguientes características: (a) ser ecoeficientes; (b) tener responsabilidad social y ambiental; (c) realizar buenas prácticas que garanticen la cadena de valor; (d) poseer logística y servicios capaces de generar un mínimo impacto ambiental; (e) ejercer un comercio justo con precio de venta y salarios adecuados; (f) mantener estándares de calidad y certificaciones que garanticen el producto (*Global GAP*), utilizando tecnologías para su distribución y despacho (código de barras) en envases reciclables; (g) efectuar una producción limpia libre de pesticidas; (h) hacer un uso eficiente del agua y suelos; e (i) tener baja emisión de carbono. Con buenas prácticas, se podrá apoyar

el desarrollo sostenible y obtener preferencias por el bien o producto que se ofrezca, así como también un buen precio.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

D'Alessio (2013) indicó que se debe monitorear el cambio generado por la implementación en función de cuatro elementos claves: (a) soporte y coordinación con áreas funcionales; (b) disciplina en la ejecución y en los plazos previstos para la implementación; (c) motivación enfocada substancialmente hacia los gerentes y empleados con el objetivo de alinear los propios intereses de la organización; y (d) involucrar a los gerentes divisionales.

Para lograr posicionar al Mango peruano en el tercer lugar de exportaciones a nivel mundial en el 2023, se considera al recurso humano como un pilar fundamental dentro de la industria; por eso, se requiere incrementar el nivel de conocimiento y experiencia en todos los involucrados. Con la creación del Consejo Peruano del Mango (COPEMANGO) como institución líder e integradora de la industria, se busca mejorar y estandarizar los perfiles en toda la cadena de producción y comercialización del Mango, promoviendo la retención de los mejores cuadros directivos. Es necesario promover convenios entre los siguientes componentes: (a) las universidades líderes en el sector agrario (UNALM y UDEP); (b) instituciones gubernamentales (MINAG e INIA); y (c) fideicomisos instituidos en relación al Mango, para financiar becas de estudios de especialización en producción y comercialización del Mango. Con respecto a la fuerza de trabajo bajo el régimen laboral agrario, esta representa el primer eslabón de los recursos humanos en la industria. Se debe asegurar el cumplimiento de las obligaciones y compensaciones laborales por parte de los empleadores. Este segmento de trabajadores requiere de una motivación constante, capacitación continua y fidelización. Para las posiciones técnicas y jefaturas, es necesario crear programas de pasantías en Brasil para incrementar los conocimientos técnicos acerca del Mango. En este nivel, es importante la promoción del personal y la creación de líneas de carrera. Con

respecto a los líderes de la organización, los directivos y gerentes, se deben establecer programas de maestrías y diplomados en reconocidas escuelas de negocios.

7.7 Gestión del Cambio

D'Alessio (2013) mencionó que “el proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente” (p. 490). El transformar una organización demanda realizar las siguientes acciones: (a) planear la estrategia del cambio, (b) establecer un sentido de urgencia; (c) conformar un grupo director facultado; (d) crear una visión para el cambio; (e) comunicar una visión el cambio; (f) facultar a otros para lograr la visión del cambio; (g) usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores; (h) usar permanentemente la referencia; (i) tercerizar cuando sea posible, oportunidad inmejorable para aligerar la organización; (j) planear resultados y crear éxitos tempranos; (k) consolidar mejoramientos y producir más cambios; e (l) institucionalizar los nuevos enfoques.

En base a las acciones mencionadas sobre la gestión del cambio, esta debería ser liderada por el Consejo Peruano del Mango, mencionado en el punto 7.4, que tendrá las siguientes responsabilidades: (a) el planeamiento estratégico, enfocado en la visión y objetivos de largo plazo establecidos; (b) la organización, que seguirá a la estrategia; (c) la dirección en base a la visión y objetivos propuestos; (d) el control de todas las actividades que se realizarán, ya que la gestión del cambio debe estar alineada con la visión del Mango al 2023, las estrategias establecidas y los objetivos de largo plazo; (e) la comunicación permanente de los logros de corto plazo, que lleven a la visión deseada con el propósito de mantener el cambio vigente y los beneficios que estos logros otorgan a los grupos de interés del Mango; y (f) el compromiso y la participación de los miembros de la industria del cambio. Al ser el plan estratégico del Mango del Perú, los gobiernos regionales tienen un rol de soporte y promoción; cuando el plan estratégico se desarrolle en su respectiva región, se

enfocarán en mejorar la infraestructura, promover y facilitar la generación de trabajo, y permitir la prosperidad en la industria y la sociedad.

7.8 Conclusiones

En este capítulo, se ha desarrollado lo siguiente: (a) objetivos de corto plazo; (b) políticas; (c) recursos asignados; (d) estructura organizacional; (e) gestión del cambio; (f) medio ambiente, ecología y responsabilidad social; y (g) recursos humanos. Todo ello forma parte del proceso de implementación y toma de decisiones que llevará al Mango a alcanzar la visión establecida. Esta formulación no garantiza el éxito de la implementación, ya que llevar a cabo su ejecución conlleva a la participación de todos los actores de la industria. Se ha visto necesario reestructurar la organización de la industria, ya que esta no está alineada con los OCP, OLP, estrategias, ni visión, que se han formulado en este plan estratégico. Un punto trascendental para la implementación es la gestión del cambio, que soportará la nueva organización propuesta a través del adecuado manejo de los líderes como agentes del cambio. En recursos humanos, es importante potenciar el capital humano en base a la capacitación y profesionalización en los diferentes niveles de responsabilidad en la industria.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

D'Alessio (2013) indicó que “la evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico” (p. 534). Asimismo, es importante tener un mecanismo de evaluación estratégica que sea eficaz, donde la retroalimentación sea adecuada y oportuna teniendo enfoques de corto y largo plazo (D'Alessio, 2013).

8.1 Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado es una excelente herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico. Asimismo, con el tablero de control se puede ejercer una visión integral y holística de la organización, la cual facilita la evaluación de la estrategia por medio de la medición y comparación. Esto contribuye con la implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia donde la organización se dirige y permite corregir si es necesario (D'Alessio, 2013). Finalmente, los resultados estratégicos se evalúan considerando cuatro perspectivas de control que permitirán ejercer el control de la visión integral del planeamiento estratégico. Dichas perspectivas evalúan lo siguiente: (a) procesos internos, (b) aspectos financieros, (c) aspectos del cliente, y (d) aprendizaje de la organización. Todos ellos serán plasmados en el Tablero de Control Balanceado.

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva busca lograr el desarrollo, crecimiento y aprendizaje del recurso humano que forman parte de la industria, que es la base para la implementación de las estrategias propuestas en el Capítulo VI. Es importante mencionar que la profesionalización de la industria y la difusión de los beneficios de la asociatividad de los agricultores son muy importantes en la perspectiva del recurso humano, tanto para su desarrollo integral como para

un mayor poder de negociación. Finalmente, es necesario brindar las facilidades a los nuevos integrantes para fomentar el crecimiento del Mango, controlando que existan las herramientas necesarias para los nuevos agricultores, productores y exportadores.

8.1.2 Procesos

Esta perspectiva permite hacer el control y monitoreo de los siguientes procesos de la cadena de valor del Mango: (a) siembra, (b) cosecha, (c) poscosecha, y (d) logística de entrada y de salida. Todo ello con el fin de incrementar lo siguiente: (a) niveles de rendimiento, (b) áreas de producción, (c) producción certificada, (d) manejo de inocuidad alimentaria y (e) innovación y ventas, cuyo impacto se verá reflejado en la calidad, costos, tiempos de respuesta y en el alineamiento a la visión. Dentro de los OCP agrupados en esta perspectiva, se observa las siguientes divisiones: (a) certificación de rendimiento por hectárea, (b) hectáreas cosechadas, (c) aumento de la participación de productores en el sistema financiero, (d) ejecución de proyectos de investigación, (e) mejora de infraestructura logística, e (f) incremento de la ventana comercial mediante la producción en otras regiones del Perú.

8.1.3 Clientes

La perspectiva de control a nivel de clientes está orientada a la fidelización, retención y captación de nuevos consumidores, desarrollando e incrementando la oferta exportable de Mango peruano. El conocimiento de las preferencias de los clientes y consumidores, obtenido mediante los estudios de mercado y participación en ferias alimentarias internacionales, permitirá al Mango peruano la segmentación de mercados y el posicionamiento de su marca en comparación a la oferta de Mango de sus competidores. Con respecto al mercado interno, se logrará una comunicación positiva por parte del consumidor final, por medio de las campañas publicitarias y sensibilización acerca de los beneficios nutricionales del consumo de Mango.

8.1.4 Financiera

En la perspectiva financiera, el objetivo es el crecimiento de la exportación y del mercado interno, con un enfoque de desarrollo y penetración en los mercados basado en la reducción de costos en todos los procesos de producción, incrementando la utilidad bruta y ofreciendo oportunidades de financiamiento a los pequeños y medianos productores vía la asociatividad nacional e internacional. Esta perspectiva busca la rentabilidad y el retorno de la inversión para lograr la atractividad de la industria.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Según D'Alessio (2013), el Tablero de Control Balanceado es el alineamiento estratégico que lleva a las organizaciones a lograr cuatro resultados: (a) accionistas satisfechos, al incrementar su patrimonio; (b) clientes contentos, al satisfacer sus necesidades; (c) procesos productivos, al producir y vender productos de calidad a un costo adecuado; y (d) empleados motivados y preparados. Las Tablas 81, 82, 83, 84 y 85 ofrecen un resumen del Tablero de Control Balanceado, que permitirá al Mango a conseguir los objetivos y la visión deseada.

8.3 Conclusiones

Los indicadores desarrollados en esta etapa ayudarán a la evaluación y control de los objetivos de corto plazo de forma permanente e iterativa, que permitirá llevar al Mango hacia la visión deseada; el Tablero de Control Balanceado es una excelente herramienta de control estratégico que permite cerrar la brecha entre lo planificado y lo ejecutado obteniendo alertas tempranas a las desviaciones de los objetivos propuestos. Finalmente, esta herramienta busca cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos, y (d) empleados preparados y motivados.

Tabla 81

Perspectiva Financiera del Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Acciones o iniciativas	Responsable	Indicadores	Unidades
Financiera	OCP 1.1 Incrementar el nivel de exportaciones de Mango peruano a razón de 15,250 t/año, desde el 2013 al 2023.	<ul style="list-style-type: none"> Entre el 2013 y 2016, promover la negociación y firma de Tratados de Libre Comercio con mercados potenciales de Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita, Malasia, Vietnam, Singapur. En el 2014, realizar un convenio entre la <i>National Mango Board</i> (NMB) y COPEMANGO, para incrementar el consumo de Mango peruano en EE.UU, realizando campañas publicitarias en los supermercados, a razón del 10% anual. Presencia permanente de un representante de COPEMANGO en las oficinas comerciales de las Embajadas de Perú en Estados Unidos, Holanda, Reino Unido, China y Japón Promover el ingreso a Estados Unidos y Europa de Mango de mayor calibre, de 650 g a 750 g como máximo. 	COPEMANGO y MINCETUR COPEMANGO, MINCETUR y NMB COPEMANGO, MINCETUR y MRE APEM, productores y MINCETUR	Exportaciones del año actual menos exportaciones del año anterior	t/año
Financiera	OCP 1.3 Entre el 2013 y 2016, desarrollar y ampliar la oferta exportable de mango fresco Ataulfo a los mercados de Norteamérica y Europa, con la reconversión de tierras de 2,000 hectáreas anuales de sembríos de Mango Kent en la región Piura.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar plantaciones de Mango Kent con la enfermedad denominada <i>muerte regresiva</i> para su reconversión por Mango Ataulfo. Realizar un convenio con CONASPROMANGO, para la visita anual de una delegación de técnicos de México en Piura, para acompañar a los productores piuranos en la instalación y manejo del cultivo de Mango Ataulfo. 	APEM, COPEMANGO y ADEX APEM, ADEX e INIA	Número de hectáreas reconvertidas por año	ha/año
Financiera	OCP 1.6 Aumentar el acceso al crédito de los pequeños y medianos exportadores en 10% anual desde el 2013 hasta el 2023. Actualmente tienen acceso al crédito el 7% de los pequeños y medianos exportadores.	<ul style="list-style-type: none"> Al 2014, realizar el catastro de exportadores de Mango que no tienen acceso a créditos. Desarrollar, al 2015, un programa de difusión de los beneficios de los créditos al 100% de los exportadores. Monitorear el crecimiento anual de créditos a los exportadores. Incrementar la asociatividad para lograr economías de escala y mayor poder de negociación frente a las entidades financieras. 	MINAG y APEM APEM y AGROBANCO APEM y AGROBANCO COREMANGO y MINAG	Relación entre el número de exportadores con acceso al crédito del año actual menos el año anterior, en comparación con el N° de exportadores con accesos al crédito del año anterior	%
Financiera	OCP 6.1 Incrementar el nivel de exportaciones de Mango peruano a China a razón de 2,000 t/año desde el 2013 al 2023.	<ul style="list-style-type: none"> Promover la presencia permanente de un representante de APEM en las Oficinas Comerciales de las embajadas de Perú en China. Utilizar el transporte multimodal (marítimo y aéreo) para el 100% de las exportaciones a China, logrando reducir el tiempo de transporte. 	COPEMANGO, ADEX, MINCETUR y MRE COPEMANGO, ADEX, MINCETUR y MRE	Exportaciones del año actual a China, menos exportaciones del año anterior a China	t/año
Financiera	OCP 6.2 Desde el 2013 al 2023, incrementar el nivel de exportaciones de Mango peruano a Japón a razón de 250 t/año.	<ul style="list-style-type: none"> Promover la presencia permanente de un representante de APEM en las oficinas comerciales en las embajadas de Perú en Japón. Utilizar el transporte multimodal (marítimo y aéreo) para el 100% de las exportaciones a Japón, logrando reducir el tiempo de transporte. Inspección y monitoreo permanente de todo el proceso desde el tratamiento hidrotérmico hasta el embarque del Mango exportable a Japón, realizado por los funcionarios de la Estación de Cuarentena Vegetal del Japón (Plant Protection Station - Japan). 	COPEMANGO, ADEX, MINCETUR y MRE COPEMANGO, ADEX, MINCETUR y MRE COPEMANGO, ADEX, MINCETUR y Ministerio de Relaciones Exteriores	Exportaciones del año actual a Japón, menos exportaciones del año anterior a Japón	t/año
Financiera	OCP 7.1 Anualmente, a partir del 2015 al 2023, vía la asociatividad con Ecuador y Brasil, homogenizar la oferta al mercado de Estados Unidos, con un incremento anual del margen de la utilidad operativa del 1%.	<ul style="list-style-type: none"> Retrasar en forma anual el 5% del proceso de afloración del Mango a exportar. 	COPEMANGO, PROMANGO, APEM y Fundación Mango Ecuador	Relación entre el margen de utilidad operativa del año actual, menos el año anterior, en comparación con el margen de utilidad operativa del año anterior (EE.UU.)	%
Financiera	OCP 7.2 Desde el 2013 al 2015, reducir el costo de embarque portuario en 30%; en la actualidad, es de US\$ 150 por contenedor.	<ul style="list-style-type: none"> Terminar el mejoramiento de la infraestructura del Puerto de Paita por el concesionario Terminal Portuarios Euroandinos (TPE). 	Responsable APN y TPE	Relación entre el costo de embarque del año actual, menos el año anterior, en comparación con el costo de embarque del año anterior	%
Financiera	OCP 7.3 Incorporar a los pequeños productores a la APEM y demás asociaciones existentes. El número de asociados será de 6 pequeños productores por año, desde el 2013 hasta el 2023. Actualmente son 12 las empresas asociadas de un total de 110.	<ul style="list-style-type: none"> Promocionar los beneficios de la asociatividad para obtener economías de escala y financiamiento preferencial del sector bancario. 	COPEMANGO, APEM y AGROBANCO	Cantidad de medianos y pequeños productores	Unidad/año
Financiera	OCP 7.4 Reducir costos de exportación del Mango en 1% cada dos años desde el 2013 hasta el 2023. Actualmente, el costo de producción es de S/. 2,743 por tonelada.	<ul style="list-style-type: none"> Crear programas de mejora de productividad en todos los procesos de la cadena de valor. Capacitar a los productores en gestión de costos mediante convenio con la Universidad del Pacífico (UP) y CENTRUM. Desarrollar la administración de compras centralizadas de todos los insumos y materiales de la industria (fertilizantes, semillas, empaque, implementos de trabajo, entre otros). Acuerdos globales con transportistas vía la asociatividad de los productores y obtener beneficios de economías de escala. Generar proyectos de mejora de la productividad mediante el estudio del trabajo y mejorar la competitividad. 	COPEMANGO, APEM, MINAG y productores. COPEMANGO, APEM y PROMPERÚ COPEMANGO COPEMANGO COPEMANGO	Relación entre el costo de producción del año actual, menos el tercer año anterior, en comparación con el tercer año anterior	%
Financiera	OCP 7.5 Anualmente, a partir del 2015 al 2023, vía la asociatividad con Brasil, homogenizar la oferta al mercado de Europa, con un incremento anual del margen de la utilidad operativa del 1%. El margen de utilidad actual es 5%.	<ul style="list-style-type: none"> Retrasar en forma anual el 5% del proceso de afloración del Mango a exportar. 	COPEMANGO, PROMANGO, APEM y la asociación Petrolina Juazeiro, de Brasil	Relación entre el margen de utilidad operativa del año actual, menos el año anterior, en comparación con el margen de utilidad operativa del año anterior. (Europa)	%

Tabla 82

Perspectiva de los Clientes del Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Acciones o iniciativas	Responsable	Indicadores	Unidades
Cliente	OCP 1.2 Participar anualmente en cuatro ferias internacionales desde el 2013 y mantener ese nivel todos los años hasta el 2023, para posicionar el Mango peruano.	<ul style="list-style-type: none"> Participación anual de COPEMANGO en las siguientes ferias: (a) Expo Comida Latina 2013 - Los Angeles y United Fresh - Chicago, en Estados Unidos; (b) Gastronómica Madrid Fusión, en España, y (c) <i>Hi Europe</i>, en Holanda. Entre el 2014 y 2016, promover la obtención de Marca Perú del 100% de exportadores para reforzar y diferenciar al Mango peruano con respecto a sus competidores. 	<p>APEM, Productores y MINCETUR.</p> <p>COPEMANGO y PROMPERU.</p>	Número de ferias por año	Unidad/año
Cliente	OCP 2.1 Incrementar anualmente en 16% el volumen de producción certificada (Global Gap) desde el 2013 y mantener ese nivel todos los años hasta el año 2023; actualmente, se tiene certificado el 65% de la producción	<ul style="list-style-type: none"> A partir del 2014, el COPEMANGO va a gestionar convenios con el SENASA y el MINAG para desarrollar e implementar programas de capacitación para la implementación de la certificación <i>Global GAP</i>. Promover de manera intensiva todos los años hasta el 2023 los beneficios de la implementación de programas de control y certificación <i>Global GAP</i> para el Mango de exportación. 	<p>COPEMANGO, SENASA y MINAG</p> <p>COPEMANGO, SENASA y MINAG</p>	Relación entre el volumen de producción certificado del año actual, menos el año anterior, en comparación con el volumen de producción certificado del año anterior	%
Cliente	OCP 4.1 Incrementar el consumo interno del Mango a razón 8,500 t anualmente, desde el 2013 al 2023. En la actualidad, se consume 93,839 t de la producción nacional.	<ul style="list-style-type: none"> A inicios del 2014, realizar un estudio de mercado para entender las actitudes, los hábitos de compra y consumo, y las barreras para la compra del Mango. Educar a los consumidores, proveedores y comercializadores de Mango acerca del corte, maduración y uso del Mango. Utilizar los medios de comunicación televisiva y <i>on-line</i> para la promoción de los aspectos nutritivos y de sabor del Mango para conectarse con madres de familia y con niños; esto va a estar definido por la investigación del mercado interno, llevada a cabo a inicios del 2014. Implementar la promoción El Día del Mango, que va a ser una vez al año en donde se va ofrecer la oferta 2x1, en los mercados de todo el país, mostrando sus beneficios nutritivos y de sabor. Asociar a los minoristas proveyéndolos de herramientas y recursos con el objeto de promocionar y dar más visibilidad al Mango; esto mediante <i>stands</i> y cajas con motivos del Mango. Capacitar a los mayoristas, transportistas y minoristas en métodos adecuados de almacenamiento, transporte, colocación y demostración del Mango con el fin de que lo vendan <i>ready to eat</i>. 	<p>COPEMANGO y APEM</p> <p>COPEMANGO, APEM, MINAG y MINEDU</p> <p>COPEMANGO y APEM</p> <p>COPEMANGO y PROMPERÚ</p> <p>COPEMANGO</p> <p>COPEMANGO, INIA, APEM y PROMPERÚ</p>	Relación entre el peso del consumo del año actual, menos el año anterior, en comparación con el peso del consumo del año anterior	%
Cliente	OCP 4.2 Incrementar la oferta de Mango fresco en los menús de servicio de alimentos en un 5% anual desde el 2013 y mantener ese nivel todos los años hasta el año 2023. Actualmente se consume 5,000 toneladas de mango al año en menús de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> Entre el 2013 y 2015, realizar una investigación a nivel nacional acerca de la variedad de platos y oferta gastronómica que se ofrecen actualmente y que utilizan el Mango como principal insumo. Entre el 2016 y 2023, realizar promociones en cadenas de comida rápida, introduciendo al Mango dentro de su carta. Esta campaña de incentivo al consumo tendrá como base la investigación realizada acerca de la oferta gastronómica del Mango. Entre el 2013 y 2016, realizar una capacitación anual para los chefs y operadores gastronómicos durante 15 días en un instituto gastronómico de prestigio, y proveerles de herramientas y recursos para que amplíen la oferta gastronómica del Mango. 	<p>COPEMANGO, MINAG, INEI, MINCETUR y Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA)</p> <p>COPEMANGO, MINAG y Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA)</p> <p>COPEMANGO, MINAG y Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA)</p>	Relación entre volumen de menús del año actual, menos el año anterior, en comparación con la volumen de menús del año anterior	%
Cliente	OCP 4.3 Realizar dos proyectos de investigación por año sobre el impacto del consumo de Mango en la salud y nutrición de las personas desde el 2013 al 2023.	<ul style="list-style-type: none"> Entre el 2013 y 2018, identificar temas factibles de investigación nutricional, ejecutando dos proyectos de investigación en el INIA, agrupando el conjunto de pruebas que validen los beneficios nutricionales del Mango, publicando los resultados en dos revistas especializadas de mayor circulación nacional. Difundir las investigaciones nacionales e internacionales acerca del impacto nutricional del Mango a través de los medios de la industria de servicio de alimentos, interviniendo en publicidad televisiva con una frecuencia de 10 veces al mes. 	<p>MINAG, INIA, y COPEMANGO</p> <p>INIA, COPEMANGO y Sociedad de Radio y Televisión</p>	Número de proyectos de investigación por año	Unidad/año
Cliente	OCP 4.4 Desde el 2013 capacitar anualmente 1,000 escuelas en asociación con el Ministerio de Educación sobre las propiedades nutricionales del Mango, manteniendo ese mismo nivel todos los años hasta el 2023. Actualmente existen 90,000 colegios.	<ul style="list-style-type: none"> Crear y promover un programa de capacitación en la educación primaria y secundaria basado en las propiedades nutricionales y sabor del Mango. Creación del Concurso Estudiantil del Mango, presentando un ensayo relativo al valor nutricional y consumo del Mango en las ciudades del país. 	<p>COPEMANGO, MINAG y MINEDU</p> <p>COPEMANGO, MINAG y MINEDU</p>	Número de Escuelas capacitadas	Unidad/año
Cliente	OCP 6.3 Desde el 2013 participar anualmente en tres ferias alimentarias en China y Japón para difundir las características y beneficios del Mango peruano, manteniendo ese mismo nivel todos los años hasta el 2023. En la actualidad no tenemos participación alguna.	<ul style="list-style-type: none"> Asociar a PROMPERÚ, Ministerio de Agricultura, ADEX y APEM en COPEMANGO, para su participación unificada y constante en las ferias alimentarias de China y Japón. Participación anual en las Ferias China International Nutrition and Health Industry Expo y Shanghai International Import and Export Food and Beverage Exhibiton, que se desarrollan en China. Promover el Mango orgánico peruano, participando anualmente en la Feria China (Beijing) International Organic Food & Green Food Expo. Participación anual en la Feria <i>Foodex Japan</i>, que se desarrolla en Japón. 	<p>PROMPERÚ, Ministerio de Agricultura, ADEX, APEM y COPEMANGO</p> <p>COPEMANGO, ADEX, PROMPERÚ y Ministerio de Relaciones Exteriores.</p> <p>COPEMANGO, ADEX, PROMPERÚ y Ministerio de Relaciones Exteriores</p> <p>COPEMANGO, ADEX, PROMPERÚ y Ministerio de Relaciones Exteriores</p>	Número de ferias alimentarias por año	Unidad/año
Cliente	OCP 6.4 Desarrollar y ampliar la oferta exportable de Mango <i>ready to eat</i> en el mercado de China, a razón de 500 t/año, desde el 2013 al 2023.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar en China una investigación exploratoria entre el 2013 y 2014, en relación a la demanda de los consumidores chinos. Entre el 2013 y 2015, realizar una investigación técnica entre los productores de Mango orgánico, incluyendo prácticas de maduración y manejo. Asistir a minoristas y exportadores con la promoción del Mango <i>ready to eat</i> con sus clientes locales, publicando en revistas de consumo masivo con una aparición de cuatro veces al mes. 	<p>COPEMANGO, ADEX y PROMPERÚ</p> <p>COPEMANGO, ADEX y PROMPERÚ</p> <p>COPEMANGO, ADEX y PROMPERÚ</p>	Toneladas exportadas del año actual menos toneladas exportadas el año anterior	t/año
Cliente	OCP 6.5 Desarrollar y ampliar la oferta exportable de Mango <i>ready to eat</i> en el mercado de Japón, a razón de 1,000 t/año, desde el 2013 al 2023.	<ul style="list-style-type: none"> Entre el 2013 y 2015, realizar una investigación exploratoria en relación a la demanda de los consumidores <i>ready to eat</i>. Entre el 2013 y 2016, realizar una capacitación anual de 20 días a los productores, incluyendo prácticas de maduración y manejo, y las diferencias entre variedades. Asistir a minoristas y exportadores con la promoción del Mango <i>ready to eat</i> con sus clientes locales, publicando en revistas de consumo masivo con una aparición de seis veces al mes. 	<p>COPEMANGO, ADEX y PROMPERÚ</p> <p>COPEMANGO, ADEX y PROMPERÚ</p> <p>COPEMANGO, ADEX y PROMPERÚ</p>	Toneladas exportadas del año actual menos toneladas exportadas el año anterior.	t/año

Tabla 83

Perspectiva de Procesos Internos A del Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Acciones o iniciativas	Responsable	Indicadores	Unidades
Procesos internos	OCP 1.7 Del 2013 al 2016, implementar un Sistema de Inteligencia de Negocios enfocado a brindar información del Mango y mantener este sistema hasta el 2023.	<ul style="list-style-type: none"> Al 2014, se realizará el mapeo de los procesos de gestión a través de la Dirección de Investigación y Tecnología del COPEMANGO. Al 2017, se implementará el Sistema Nacional de Información de Mercados (SNIM) a través de boletines semanales y medios electrónicos, los cuales brindarán información comercial de productores, exportadores, proveedores, precios de mercados, anuarios estadísticos, ferias y convenciones, enlaces comerciales, mesas de negocio, exportaciones semanales con detalle de contenedores por importador/exportador, arribos en volumen a Europa y EE.UU., consolidado desde Brasil, Ecuador y Perú, reporte de inteligencia comercial del mercado europeo, reporte mensual de cinco estaciones climáticas ubicadas en los principales valles productores de Mango. 	COPEMANGO, APEM y MINAG COPEMANGO, PROMPERÚ y MINAG	Obtener el sistema de inteligencia de negocio	Si/No
Procesos internos	OCP 2.2 Desde el 2013, incrementar anualmente en 18.52% la certificación del programa de mosca de la fruta hasta el 100% de los cultivos al 2023; actualmente, se tiene certificado el 27.6% de los cultivos.	<ul style="list-style-type: none"> A partir del 2014, el COPEMANGO va a gestionar convenios con el SENASA para desarrollar e implementar programas de capacitación para la erradicación de la mosca de la fruta. Promover de manera intensiva, todos los años hasta el 2023, los beneficios de la implementación de programas de control y erradicación de la mosca de la fruta para el Mango de exportación. 	COPEMANGO, SENASA y MINAG COPEMANGO, SENASA y MINAG	Relación entre el número de empresas certificadas del año actual, menos el año anterior, en comparación con el número de empresas certificadas del año anterior	%
Procesos internos	OCP 2.4 Del 2013 al 2017, desarrollar la norma técnica peruana para el 100% de los procesos de producción, almacenamiento y comercialización de la industria. Actualmente, se tiene contemplado solo la norma técnica del producto.	<ul style="list-style-type: none"> Al 2015, establecer las bases para la aplicación voluntaria de las normas técnicas en la producción de Mango. Al 2015, establecer las bases para el registro de una marca colectiva que distinga, en el mercado, los productos que cumplan con las normas técnicas dispuestas. Al 2016, publicar la norma técnica a través de INDECOPI. 	COPEMANGO, INDECOPI, APEM, PROMPERÚ, SENASA, empresas exportadoras, INIA y universidades COPEMANGO, APEM, PROMPERÚ, SENASA, empresas exportadoras, INIA y universidades COPEMANGO, APEM e INDECOPI	Desarrollar la norma técnica peruana	Si/No
Procesos internos	OCP 3.1 Desde el 2013 implementar cuatro proyectos por año de tecnologías de países con rendimientos elevados en el Mango manteniendo el mismo nivel anualmente hasta el 2023.	<ul style="list-style-type: none"> Las tecnologías a implementar van a tratar el tema de concentración, calidad y método de aplicación de fertilizantes definidos por especialistas de Brasil (Petrolina) y México en convenio con CONASPROMANGO, COPEMANGO, APEM, PROMANGO, MINAG y la empresa Sunshine Export; esto va a realizarse desde el 2013 al 2023, teniendo como meta desarrollar e implementar un proyecto anual de este tipo. Ejecutar un proyecto por año que constará del dictado de talleres específicos sobre la poda del Mango y manejo de frutos, e implementación de estas técnicas en el 90% de los productores desde el 2013 al 2018. Implementar un proyecto anual para el adecuado manejo de plagas en el 95% de los cultivos del Mango en el Perú. En el 2014, se iniciará un acuerdo de cooperación técnica entre Brasil y Perú para mejorar las técnicas de riego, en función a la experiencia en Petrolina Juazeiro. En el 2014, se va a realizar un convenio específico de cooperación técnica Senamhi-Senasa para la elaboración de un boletín agrometeorológico mensual en el cultivo del Mango en las regiones de Piura, Ancash y Lima; actualmente, solo existe este boletín para la región de Lambayeque. 	MINAG, SENASA y COPEMANGO COPEMANGO, APEM, SENASA y MINAG COPEMANGO, APEM y MINAG	Cantidad de Proyectos	Unidad/año
Procesos internos	OCP 3.2 Aumentar el acceso al crédito de los pequeños y medianos productores en 10% anual desde el 2013 hasta el 2023. Actualmente tienen acceso al crédito el 7% de los pequeños y medianos productores.	<ul style="list-style-type: none"> Al 2014, realizar el catastro de productores de Mango que no tienen acceso a créditos. Formalizar a los productores de Mango a través de la titulación de tierras. Desarrollar e implementar, al 2015, un programa de difusión de los beneficios y requisitos de los créditos al 100% de los productores. Fomentar asociaciones de toda la cadena de valor del Mango con fines de financiamiento, conformada por proveedores, productores, empacadores, distribuidores y exportadores; con el fin de que se pacten precios de venta y se minimice el riesgo; de esta manera, es más factible la otorgación de créditos. Esto se iniciará el 2014 con la participación de Agrobanco y, a partir del 2015, con apoyo del Banco de Crédito. Al 2016, promover un programa nacional subsidiado por el Estado para la implementación de los seguros agrarios, el cual permitirá proteger las plantaciones contra riesgos climáticos y también riesgos de mercado. Eliminar este riesgo para el Mango hará posible que bajen las tasas de interés que le cobran al agricultor y que las entidades financieras estén más dispuestas por financiar al agro. Otra consecuencia de mejorar el acceso al seguro agrario es que se podrá financiar proyectos de inversión; esto quiere decir líneas de capital de largo plazo a tasas moderadamente bajas que permitan a los agricultores comprar tierras y emprender proyectos de largo plazo. Monitorear trimestralmente el crecimiento de créditos a los productores. 	MINAG MINAG y AGROBANCO MINAG, AGROBANCO y alguna entidad de la banca privada con la cual COPEMANGO tenga que realizar un convenio MINAG, AGROBANCO y COPEMANGO MINAG, MEF, BCR y Agrobanco AGROBANCO y MINAG	Número productores con crédito del año actual menos número productores con crédito del año anterior, entre productores totales del año anterior	%

Tabla 84

Perspectiva de Procesos Internos B del Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Acciones o iniciativas	Responsable	Indicadores	Unidades
Procesos internos	OCP 3.3 Ejecutar tres proyectos de investigación por año para aumentar el rendimiento del Mango por hectárea en 2.9% anual desde el 2013 al 2023.	<ul style="list-style-type: none"> En el 2014, crear el Comité Nacional de Investigación del Mango; este va a estar conformado por el COPEMANGO, INIA, SENASA, APEM, UNAL y UDEP. A partir del 2014, se va a firmar convenios para desarrollar programas de investigación con el INIA, UNALM y UDEP del Mango. Las investigaciones van a enfocarse en temas de cultivo, fertilización, riego, nutrición, estandarización e introducción de nuevas variedades del Mango y aclimatación del Mango en nuevos terrenos y climas, específicamente en Piura, Ancash, Lima, Lambayeque y Cajamarca. En los congresos de APEM y PROMANGO, se realizará la difusión de los resultados de las investigaciones. Durante el 2014, las investigaciones se van a implementar en las empresas Sunshine Export S.A. y Camposol S.A., con el objetivo de que estas las repliquen en sus productores. A partir del 2015, se plantea replicar estas en el 50% de los productores de Piura, Lambayeque, Lima y Ancash. 	<p>COPEMANGO, INIA, SENASA, APEM, UNAL y UDEP</p> <p>INIA, UNALM y UDEP</p> <p>COPEMANGO</p> <p>COPEMANGO</p>	Número de proyectos de investigación ejecutados por año	unidad/año
Procesos internos	OCP 5.1 Desde el 2013 incrementar anualmente en una tasa del 4% el número de hectáreas cosechadas, manteniendo ese mismo nivel todos los años hasta el 2023. Actualmente las hectáreas cosechadas son 25,000.	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar un programa que sea llevado a cabo por Agrobanco, el cual esté enfocado en préstamos para el incremento de áreas cosechadas. Incentivar la formación de aventuras conjuntas entre los pequeños productores para que puedan comprarse los terrenos disponibles por la ejecución de los proyectos de irrigación de Olmos, Chavimochic, Chincas y Alto Piura. 	<p>MINAG, COPEMANGO y AGROBANCO</p> <p>MINAG, COPEMANGO y APEM</p>	Relación entre el número de hectáreas cosechadas del año actual, menos el año anterior, en comparación con el número de hectáreas cosechadas del año anterior	%
Procesos internos	OCP 5.2 Realizar anualmente dos ferias de promoción para la producción del Mango, desde el 2013 hasta el 2023, donde se puedan exponer las ventajas del cultivo y, de esta forma, estimular a los productores e inversionistas.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una feria anual cuya ubicación rotará entre Chimbote, Lima, Trujillo, Lambayeque y Piura. Se realizará una ronda de ponencias que contemplen las ventajas comerciales de producir Mango y muestren las facilidades de su cultivo, así como su rentabilidad. Participación anual en la Feria Nacional Agrícola del Perú, en donde se presentarán los <i>stands</i> de las organizaciones del Mango en conjunto, con un enfoque a productores, clientes e inversionistas. En el 2014, se va a participar en la feria Tecnoagro en Trujillo. Es importante la participación de las organizaciones del Mango como un solo grupo asociado, ya que esto le va a dar mayor credibilidad y solidez. 	<p>COPEMANGO, APEM, Ministerio de Agricultura, PROMPERÚ y gobiernos regionales y locales</p> <p>MINAG, APEM, AGAP, ADEPROMANGO, PROMANGO y COPEMANGO</p>	Número de ferias de promoción al año	unidad/año
Procesos internos	OCP 5.3 Incrementar la ventana de producción ampliando las áreas cosechadas en un porcentaje anual de 1.2%, 9%, 15%, 4% y 30% en Piura, Lambayeque, Ancash, Lima y La Libertad respectivamente, desde el 2013 al 2023; actualmente, estas regiones tienen las siguientes áreas cosechadas: (a) 15,707; (b) 3,973; (c) 862; (d) 921 y (e) 366 hectáreas respectivamente.	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar las hectáreas disponibles a través de la promoción e incentivos para la producción del Mango en los departamentos de Piura, Lambayeque, Lima, La Libertad y Ancash para incrementar la ventana comercial para el resto del año. Se va a realizar el financiamiento de las principales agroexportadoras como Camposol S.A. y Sunshine Export S.A., apoyados por Agrobanco para expandir las hectáreas cosechadas en los departamentos de La libertad, Lambayeque, Ancash y Lima. 	<p>MINAG, APEM, AGAP, ADEPROMANGO, PROMANGO y COPEMANGO</p> <p>MINAG, APEM, AGAP, ADEPROMANGO, PROMANGO y COPEMANGO</p>	Relación entre el número de hectáreas cosechadas del año actual, menos el año anterior, en comparación con el número de hectáreas cosechadas del año anterior	%
Procesos internos	OCP 6.6 Incrementar la infraestructura portuaria en el Puerto de Paita en lo referente a grúas, de dos unidades en la actualidad a seis unidades al 2016.	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento y control al cumplimiento del mejoramiento de la infraestructura del concesionario del Puerto de Paita. 	Autoridad Portuaria Nacional (APN)	Número de grúas por año	unidad/año
Procesos internos	OCP 6.7 Del 2013 al 2016, mejorar el tiempo de embarque de contenedores del Puerto de Paita de 10 contenedores/hora a 25 contenedores/hora.	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento y control al cumplimiento del mejoramiento de la infraestructura del concesionario del Puerto de Paita. 	Autoridad Portuaria Nacional (APN)	Número de contenedores por hora	unidad/hora

Tabla 85

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Interno del Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Acciones o iniciativas	Responsable	Indicadores	Unidades
Aprendizaje y crecimiento interno	OCP 1.4 Gestionar e implementar programas para la profesionalización del Mango, capacitando a los pequeños y medianos agricultores a razón de 9% anual desde 2013 hasta el 2023, con la finalidad de que puedan administrar de manera eficiente sus propios cultivos. Actualmente se tiene capacitado al 10% de los agricultores.	<ul style="list-style-type: none"> Al 2014, realizar un censo a pequeños y medianos agricultores para determinar el nivel de profesionalización del Mango. Al 2015, firmar convenios entre las universidades (UNALM y UDEP) con instituciones gubernamentales (MINAG e INIA) con fideicomisos instituidos en relación al Mango, para la financiación de becas para estudios de especialización en control y evaluación, administración de riesgos y emprendimiento de pequeñas y medianas empresas para el Mango. Al 2019, tener al 45% de los pequeños y medianos productores de Mango capacitados en lo siguiente: (a) manejo de cultivos, (b) conceptos y competencias básicas como la importancia de llevar un presupuesto, (c) control de costos, (d) valoración por el ahorro, y (e) re-inversión y valoración de su actividad. Al 2023, tener al 90% de los pequeños y medianos agricultores del Mango capacitados en lo siguiente: (a) manejo de sus cultivos, (b) conceptos y competencias básicas como la importancia de llevar un presupuesto, (c) control de costos, (d) valoración por el ahorro, y (e) reinversión y valoración de su actividad. 	<p>COREMANGO, APEM e INEI</p> <p>COREMANGO, APEM, INIA, UNALM y UDEP</p> <p>COREMANGO, APEM, INIA, UNALM y UDEP</p>	Relación entre el número de capacitaciones del año actual, menos el año anterior, en comparación con el número de capacitaciones del año anterior	%
Aprendizaje y crecimiento interno	OCP 1.5 Gestionar dos programas de capacitación e intercambio anuales de buenas prácticas agrícolas para el cultivo, cosecha y poscosecha del Mango con países desarrollados en este campo desde el 2013 hasta el 2023.	<ul style="list-style-type: none"> Promover, a través de entidades gubernamentales del Estado y privados, acuerdos de cooperación técnica y fitosanitarios UE-PERÚ, EE.UU.-PERÚ para el intercambio de buenas prácticas agrícolas. 	PROMPERÚ, APEM, COREMANGO, SENASA y MINAG	Número de programas de capacitación anual	unidad/año
Aprendizaje y crecimiento interno	OCP 2.3 Desde el 2013 al 2023, capacitar y entrenar anualmente a 10 especialistas en certificaciones agrícolas internacionales relacionados al Mango para soportar y asesorar a los productores.	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar convenios con GLOBAL G.A.P. North América Inc. para el otorgamiento de cinco becas para el entrenamiento en modo presencial de cinco especialistas por año para capacitar a los pequeños y medianos productores de Mango. Gestionar convenios con GLOBAL G.A.P. North América Inc. para el otorgamiento de cinco becas para el entrenamiento en modo virtual de cinco especialistas por año para capacitar a los pequeños y medianos productores de Mango. 	<p>COPEMANGO, APEM y SENASA</p> <p>COPEMANGO, APEM y SENASA</p>	Número de especialistas capacitados por año	personas/año

Capítulo IX: Competitividad del Mango

Porter (2009) indicó que “la competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad para avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano” (p. 7). Adicionalmente, el World Economic Forum (WEF, 2012) definió la competitividad como “un conjunto de instituciones, políticas, y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (p. 4). Bajo estos conceptos, el incremento de la competitividad en las industrias contribuye a la creación de ventajas competitivas. En el presente capítulo, se desarrollará el análisis e identificación de las ventajas competitivas y de los potenciales clústeres del Mango.

9.1 Análisis Competitivo del Mango

Para el análisis competitivo del Mango, se ha considerado el formato desarrollado por Richard O. Mason en 1984, mediante el cual se considera 10 aspectos que miden el nivel de competitividad. Además, Porter (2009) indicó que “la competencia para obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes” (p. 31).

En la Tabla 86, se presenta este análisis para determinar la competitividad del Mango, siendo los factores con mayor intensidad los siguientes: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos; (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores.

Poder de negociación de los proveedores. Con respecto al poder de negociación de los proveedores, Porter (2009) indicó que “los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costos a los participantes de la industria” (p. 43).

Tabla 86

Análisis Competitivo del Mango Peruano

Análisis Competitivo del Mango									
1. Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)									
	0-3%	___	6-9%	___	12-15%	___	18-21%	___	
	3-6%	___	9-12%	<u>X</u>	15-18%	___	> 21%	___	
2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria									
Ninguna barrera	_____	: ___	: _____	: ___	: _____	: <u>X</u>	: _____	: ___	Virtualmente imposible de entrar
3. Intensidad de la competencia entre empresas									
Extremadamente competitivo	_____	: ___	: _____	: <u>X</u>	: _____	: ___	: _____	: ___	Casi ninguna competencia
4. Grado de sustitución del producto									
Muchos sustitutos disponibles	_____	: ___	: _____	: ___	: <u>X</u>	: _____	: ___	: _____	Ningún sustituto disponible
5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte									
Altamente dependiente	_____	: ___	: _____	: <u>X</u>	: _____	: ___	: _____	: ___	Virtualmente independiente
6. Poder de negociación de los consumidores									
Consumidores establecen términos	_____	: ___	: <u>X</u>	: _____	: ___	: _____	: ___	: _____	Productores establecen términos
7. Poder de negociación de los proveedores									
Proveedores establecen términos	_____	: ___	: _____	: ___	: _____	: ___	: <u>X</u>	: _____	Compradores establecen términos
8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria									
Tecnología de alto nivel	_____	: ___	: _____	: ___	: <u>X</u>	: _____	: ___	: _____	Tecnología muy baja
9. Régimen de innovación en la industria									
Innovación rápida	_____	: ___	: _____	: ___	: _____	: ___	: <u>X</u>	: _____	Casi ninguna innovación
10. Nivel de capacidad gerencial									
Muchos gerentes muy capaces	_____	: ___	: _____	: ___	: _____	: <u>X</u>	: _____	: ___	Muy pocos gerentes capaces

El Mango vivió un *boom* agrario, principalmente en el departamento de Piura, con el crecimiento y desarrollo de las haciendas instaladas a lo largo de la región, como (a) Santa Sofía y Mallares, en el valle del Chira; (b) Santa Ana, en el valle del Medio Piura; (c) San Miguel, San Jacinto y Cumbibirá, en el valle del Bajo Piura, entre otros. Asimismo, la disponibilidad de agua en la región respecto a su origen, proviene de los ríos Chira, Piura y Huancabamba, que proveen de agua de riego a 81,882 usuarios de las diferentes asociaciones. Cabe mencionar que el MINAG transfirió la cobranza de la tarifa de agua, operación y mantenimiento de los sistemas de riego a las juntas de usuarios, constituyéndose en las organizaciones más importantes de la región y del país, puesto que influye en las autoridades. Finalmente, en el Perú, existe una fuerte competencia y variedad de proveedores; por ello, los productores nacionales mantienen una relación constante con los proveedores de insumos, buscando aquellos que les ofrezcan los precios más bajos, la mejor calidad y entrega en el menor tiempo posible. Adicionalmente, los servicios demandados a nivel de producción en el cultivo de Mango son los siguientes: (a) preparación de terreno, (b) agua de riego, (c) financiamiento, (d) servicios energéticos, (e) almacenaje poscosecha, (f) embalaje, (g) capacitación y asistencia técnica, y (h) servicios de transporte. Con respecto a las emparadoras-exportadoras, mayormente son compradores de fruta y exportadores; otras solo prestan el servicio de acondicionamiento para los mercados de destino de los Estados Unidos y la Unión Europea. Finalmente, dentro de los agentes prestadores de servicio y de apoyo logístico, se puede mencionar a los siguientes grupos de proveedores: (a) los que otorgan financiamiento, (b) proveedores de equipo para el mantenimiento de cultivos, (c) proveedores de agroquímicos para la fertilización y control de plagas, (d) proveedores de jabs plásticas, (e) proveedores de cajas, (f) transportistas camioneros, (g) agencias de aduanas, (h) terminales de almacenamiento y almacenes autorizados, y (i) navieras.

Poder de negociación de los compradores. Con respecto al poder de negociación de los compradores, Porter (2009) indicó que “los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costos) y enfrentando en general a los distintos participantes de una industria” (p. 44). Entre los compradores de Mango a nivel mundial durante el 2012, se puede mencionar a los siguientes: (a) EE.UU. (22.5%), (b) China (10.9%), (c) Países Bajos (9.9%), (d) Alemania (5.4%) y (e) Reino Unido (5.1%), que acumulan el 53.9% en el valor de importación de Mango a nivel mundial. Asimismo, entre los mercados importadores de Mango peruano, destacan tres países: (a) Países Bajos (41.5%), (b) EE.UU. (29.7%), y (c) Reino Unido (8.6%), que agruparon, en el 2012, el 79.8% de las exportaciones del Perú. Por lo tanto, los compradores de Mango peruano reúnen el mayor volumen de importación de Mango a nivel mundial. Asimismo, Países Bajos (Holanda) conforma el primer importador de Mango peruano en los últimos cuatro años; entre sus principales ofertantes, están Brasil y Perú, con 40.5% y 23.4% de participación respectivamente, que concentraron el 63.9% de las importaciones de Países Bajos durante el 2012. El resto de la demanda holandesa se cubre por 22 países. El poder de negociación de Países Bajos como comprador de Mango es alto, debido a la cantidad de países productores y exportadores de Mango. Con respecto a EE.UU., las restricciones sanitarias constituyen el primer paso que los exportadores y productores deban trabajar; entre los países exportadores de Mango al mercado norteamericano, se puede mencionar a México (53.7%), que es el líder, seguido de Ecuador y Perú, con 10.6% y 9.6% de participación en valor importado durante el 2012. En EE.UU., las grandes cadenas de supermercados tienen fuerte poder de negociación frente a los comercializadores y distribuidores de tamaño reducido, debido al volumen de sus pedidos. Estos, además, suelen imponer condiciones en cuanto a plazos de entrega, calidad del producto y forma de pago; se concluye entonces que el poder de negociación de los compradores no solo está determinado

por la demanda o el volumen de compra, sino también por los niveles de calidad del producto que suministran los ofertantes.

Amenaza de los sustitutos. En cuanto a la amenaza de los sustitutos, Porter (2009) indicó que “tenemos un sustituto cuando se puede prescindir de ese producto, cuando se prefiere comprar uno usado en vez de adquirir otro nuevo o cuando lo fabrica el consumidor” (p. 47). Existen otras frutas que pueden sustituir al Mango en una decisión de compra para satisfacer una necesidad análoga si resulta razonable desde el punto de vista económico. Así, se evidencia que, en EE.UU., existen suficientes sustitutos para el Mango que fácilmente pueden atraer la decisión del comprador si se encuentran a precios más atractivos; en la UE, existen también sustitutos, pero el consumidor tendrá que estar mucho más tentado por precios bajos en otros productos análogos que en EE.UU. como para dejar de comer un Mango; y, finalmente, en Japón, se confirma que el Mango es una fruta bastante diferenciada y apreciada por sobre otros productos, pues el consumidor requiere grandes incentivos para dirigir su decisión de compra hacia otras opciones, aunque estas fueran bastante más baratas. (Larrea & Cabrera, 2006); algunos de los sustitutos del Mango son el durazno y el melocotón (Arias & Villacis, 2009).

Amenaza de los entrantes. En el 2012, las exportaciones de Mango fresco del Perú al mundo fue de US\$ 118'400,000 valor FOB, y estuvieron distribuidos en diferentes mercados. Para el Perú, los más importantes mercados son los siguientes: (a) Países Bajos (Holanda), con 41%; (b) EE.UU., con 30%; (c) Reino Unido, con 9%; (d) España, con 5%; (e) Francia, con 5%; (f) Canadá, con 4%; y (g) Alemania, con 2%. El mercado de los Países Bajos (Holanda) importó en Mango fresco US\$ 186'000,000 valor FOB en el 2012; de los cuales Brasil y Perú fueron los más importantes, teniendo cada uno una participación de 40% y 23% respectivamente. Cabe mencionar que Costa de Marfil, República Dominicana, Israel y España tienen crecimientos importantes en términos porcentuales, pero con volúmenes

pequeños; y, finalmente, otro país cuya participación es muy baja, pero importante en el mundo, es Tailandia. En el mercado de importaciones de Mango a EE.UU. en el periodo 2012, México, Ecuador, Perú, Filipinas y Brasil fueron los que tienen mayor participación de mercado. Asimismo, Ecuador ha crecido en 109% (2008-2012) en exportaciones a EE.UU., sobrepasando al Perú; de la misma forma, Guatemala y Tailandia crecieron durante el periodo de referencia en 44% y 24% respectivamente, pero con volúmenes de exportación menores que el Perú. Finalmente, la India y Nicaragua (2008-2012) tuvieron crecimientos de 197% y 76%. Realizando un análisis de la información de los mercados de EE.UU. y Países Bajos y al compararla con los países productores de Mango, se observa que el Perú tiene como amenaza de los entrantes a Colombia, Guatemala, Sudáfrica y Australia en el mercado de los Países Bajos. En el mercado de EE.UU., los países que el Perú tendría como amenaza de los entrantes serían Colombia, Puerto Rico, Costa de Marfil, Egipto y España.

Rivalidad de los competidores. A nivel mundial, son muchos los países productores de Mango, pero los principales son los siguientes: (a) México, (b) India, (c) Tailandia, (d) Brasil, (e) Perú, (f) Holanda, (g) Pakistán, (h) Países Bajos (Holanda), (i) China y (j) Ecuador. A nivel de Latinoamérica, Brasil y México son grandes productores, debido a que su gran ventaja diferencial es que producen Mango casi todo el año. En México, la estacionalidad de la producción se sitúa entre febrero y agosto. Es el principal proveedor de Mango de Estados Unidos y destina a este país el 80% de sus exportaciones. Las principales variedades que exporta a este mercado son las siguientes: (a) Tommy (41%) y Kent (20%), de Nayarit y Sinaloa; (b) Haden (18%), de Michoacán; (c) Ataulfo (14%), de Chiapas; y (d) Keitt (9%), además de Manila, Manzanillo Núñez, Irwin y Diplomático.

Por otra parte, Brasil, el principal competidor en Europa, tiene la ventaja de que si no vende su Mango afuera, la comercialización dentro del mercado interno es buena, porque los brasileños consumen mucho Mango. La producción de Mango está concentrada en el

Nordeste y Sudeste de Brasil (94.26%). Los principales estados productores de Mango en ese país son los siguientes: Sao Paulo (23%), Bahía (22%), Pernambuco (11%), Minas Gerais (11%) y Paraíba (7%). Su principal variedad de exportación es la Tommy Atkins, con un 80%, y las variedades Kent, Keitt, Haden y Palmer completan el 20% restante. La estacionalidad de la cosecha de Mango en Brasil se sitúa entre agosto y marzo. Sin embargo, cabe mencionar que el Instituto Nacional de Investigación (EMBRAPA), dependiente del Ministerio de Agricultura de Brasil, desarrolló tecnologías que permitieron expandir la temporada de exportación. Brasil coloca Mango en Estados Unidos en los meses de agosto a noviembre.

Asimismo, en la India, el Mango es considerado la fruta tropical más significativa del país; cuenta aproximadamente con 1'600,000 hectáreas destinadas al cultivo de Mango de exportación. Es el mayor productor de Mango en el mundo con el 47% del área total sembrada a nivel mundial, concentrada principalmente en los mercados de Delhi, Mumbai, Calcuta y Chennai. La distribución estacional de la fruta, en general, se divide en los períodos de verano (de abril a septiembre) e invierno (de octubre a marzo). Los destinos principales para el Mango fresco de la India son los siguientes: (a) Bangladesh, (b) Arabia Saudita, (c) Emiratos Árabes Unidos, (d) Kuwait, (e) Bahrein, (f) Qatar, (g) Reino Unido y (h) Alemania.

Adicionalmente, Ecuador cuenta aproximadamente con 11,000 hectáreas destinadas al cultivo de Mango de exportación, concentradas principalmente en las provincias de Guayas (90%), Los Ríos, Manabí y El Oro. Se estima que unas 100,000 personas están vinculadas a esta cadena a nivel nacional en sus diferentes eslabones. La producción se exporta, principalmente, a EE.UU., que recibe entre el 70 y 75% del producto que el país exporta; después de ese mercado, el europeo ocupa alrededor del 20% del total de las exportaciones. El resto de la producción se envía a México, Chile, Nueva Zelanda, entre otros países. Debido a su localización geográfica, la estación de la cosecha comienza regularmente a

mediados de octubre y se prolonga hasta finales de enero o principios de febrero. El máximo de producción se alcanza durante diciembre. Es precisamente a inicios de campaña que Ecuador traslapa su oferta con Brasil para obtener así precios más bajos, sobre todo considerando que sus exportadores se quejan por la alta volatilidad de precios a lo largo de toda la campaña y por el alto nivel de producción entregada en la modalidad de consignación. Con respecto a la institucionalidad, Ecuador cuenta con la Fundación del Mango del Ecuador, que agrupa a productores y exportadores. Finalmente, en contraste con todos los países mencionados anteriormente, en el Perú, el consumo no es masivo y, por ende, es poco rentable. El 90% de la producción de Mango peruano es destinado a la exportación, pero se debe indicar que la calidad del fruto es excelente. El país tiene tierras fértiles y con condiciones climáticas favorables; por lo tanto, el riesgo con los actuales competidores se calcula como medio. Por ello, se debe realizar lo siguiente: (a) buscar el prestigio de la calidad del Mango peruano, (b) incrementar la producción del industrializado, (c) promover las alianzas estratégicas macro regionales, y (d) promover las ventanas estacionales en mercados potenciales.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Mango

Según D'Alessio (2013), es importante realizar el análisis de la intensidad de cada fuerza del modelo de las cinco fuerzas de Porter, y finalmente revisar en base a esto la atractividad de la industria como resultado de la interacción de dichas fuerzas: (a) amenazas, (b) rivalidad, y (c) poderes de negociación.

Del análisis competitivo realizado en el ítem 9.1, se desarrolla la Tabla 87, donde se muestra el análisis de atractividad de la industria. Según Rowe et al. (1994), el puntaje ideal de este análisis es 150, que se obtiene de la suma de todos los puntajes, cuyo valor entre 75 y 120 es el que normalmente se encuentra; valores menores a 75 indican la necesidad de considerar un reposicionamiento de la industria en la industria global (D'Alessio, 2013). El

puntaje alcanzado en este análisis de atractividad es de 82, lo cual indica que el Mango peruano tiene una atractividad normal. Asimismo, los factores de mayor valor son los siguientes: (a) diferenciación en los mercados estadounidense y europeo; (b) barreras de entrada en los mercados destino por el tema fitosanitario y de buenas prácticas agrícolas; (c) potencial de crecimiento en los mercados asiáticos y del Medio Oriente; (d) calidad del Mango peruano elevada en comparación con sus competidores y entrantes, respaldada por sus excelentes propiedades organolépticas y fitosanitarias, y por buenas prácticas agrícolas; (e) presencia con una participación de mercado sólida en los principales mercados importadores más grandes de Mango, basada en su calidad y ventana comercial; (f) producción en contraestación con la mayoría de competidores; (g) en Europa, sustitución del Mango dificultosa, debido a su posicionamiento en el paladar de los europeos y a la integración vertical; y (h) existencia de diversas barreras de entrada a la industria global, debido a las restricciones fitosanitarias de los mercados norteamericano, europeo y chino.

Tabla 87

Análisis de la Atractividad del Mango Peruano

Análisis de Atractividad del Mango			
Factor	Impulsor	Puntaje (0 al 10)	
1	Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	8
2	Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	6
3	Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	5
4	Vulnerabilidad	Competidores, inflación	6
5	Concentración	Número de jugadores	5
6	Ventas	Cíclicas, continuas	4
7	Especialización	Enfoque, diferenciación, único	7
8	Identificación de marca	Facilidad	5
9	Distribución	Canales, soporte requerido	5
10	Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	4
11	Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	4
12	Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	6
13	Tecnología	Liderazgo, ser únicos	4
14	Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	5
15	Facilidad de entrada y salida	Barreras	7
		81	

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Mango

Porter (2009) indicó que “los clústeres son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten pero también cooperan” (p. 266). Bajo este concepto, se identifica y analiza los potenciales clústeres del Mango. A nivel macroeconómico, se identifican los siguientes factores: (a) la banca comercial local, que permite el financiamiento de exportadores y agroindustriales (sin embargo, se debe reducir la brecha entre las instituciones financieras y los pequeños productores); (b) mínima influencia local para el desarrollo de infraestructura (es necesario potenciar la influencia del Mango en las políticas regionales de Piura y Lambayeque para mejorar la infraestructura de irrigación, vial y portuaria); y (c) autonomía y descentralización para el uso de recursos económicos. En el nivel microeconómico, se identifican los siguientes elementos: (a) la asociatividad por medio de instituciones como APEM y PROMANGO, que permiten uniformizar los procesos en la cadena productiva (se requiere potenciar la asociatividad); y (b) el régimen laboral agrario, que está normado bajo la ley que aprueba las normas de promoción del sector agrario (Ley 27360, 2000), que regula las condiciones mínimas para los trabajadores que no aseguran relaciones laborales armoniosas. El Mango no presenta un alto potencial para la concreción de un clúster, pero se encuentra en vías de formar parte de un gran clúster agroindustrial en la zona norte del Perú.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

De acuerdo con Porter (2012), los clústeres son los motores de las exportaciones y los que atraen las inversiones extranjeras. La formación y desarrollo de un clúster agroindustrial que soporte al Mango y a las industrias tales como arroz, plátano, limón y los demás productos exportables es vital para el desarrollo y la competitividad. Así pues, los aspectos estratégicos que se identifican para que alrededor del Mango se desarrolle un clúster son los

siguientes: (a) las condiciones climáticas de la costa norte; (b) cercanía a Estados Unidos de Norteamérica; (c) la ubicación del océano Pacífico como gran corredor para los países asiáticos; (d) la unificación de las asociaciones, que posibilite el desarrollo para todos los agentes dentro de la industria, de la misma forma con otros países productores de Mango para hacer frente a los mercados en forma conjunta y buscar cada vez mejorar la rentabilidad; (e) la profesionalización de los directivos, administradores y técnicos, que permita generar el cambio y hacer competitiva esta industria; (f) gobiernos promotores y facilitadores de la inversión, con un poder judicial justo y eficiente, estabilidad económica, tributos justos y reglas claras para los inversionistas extranjeros y nacionales; (g) el desarrollo de tecnología en toda la cadena de valor, que permita el incremento de la producción y exportación del Mango con estándares de calidad y cumplimiento de las exigencias fitosanitarias exigidas en todos los mercados del mundo, que hagan posible la innovación en forma permanente; (h) el incremento de tierras de cultivo con mejores rendimientos de producción por hectárea cosechada y el desarrollo de nuevos productos, que permitan ingresar a nuevos mercados; (i) la competencia entre proveedores existentes desde un enfoque de calidad; (j) el desarrollo del crédito de los agentes financieros en todos los niveles de productores y exportadores; (k) la promoción de la inversión pública y privada para mejorar la infraestructura en carreteras, telecomunicación, puertos y maquinarias de riego y de transporte, a través de un organismo representativo en las industrias; (l) promoción de las inversiones de largo plazo con responsabilidad social y respeto para el medio ambiente; (m) programas de colaboración entre el Mango, las industrias de otras frutas, universidades, certificadoras y organizaciones de investigación, que generen mejoras en la tecnología y buenas prácticas en las industrias involucradas; (n) el incremento de la ventana comercial, que amplíe las hectáreas y regiones de producción; (o) el desarrollo del mercado interno, que dé a conocer los valores nutritivos del Mango y que, a su vez, pueda generar clientes exigentes y promover la competencia

agresiva interna; (p) el fácil acceso a la información que pueda hacer posible que todos los integrantes de la industria y los que desean ingresar conozcan los indicadores relevantes para la toma de decisiones; y (q) la generación de empleo a largo plazo que genere prosperidad.

9.5 Conclusiones

De acuerdo con el análisis de la atractividad realizado, el Mango obtuvo un valor de 82, que lo ubica como atractivo. Así, sus puntos positivos son los siguientes: (a) tasa de crecimiento sostenido, (b) tendencia a un escenario competitivo, y (c) reducido poder de negociación de los proveedores. Se debe mejorar la innovación en el desarrollo de nuevos productos frescos y procesados. Los pequeños productores son parte del eslabón más débil de la cadena; por ello, su fortalecimiento es una medida urgente para asegurar el desarrollo de la industria.

El Estado cuenta con organismos que tienen presencia en el sector, pero su aporte es limitado para el desarrollo. Las zonas productoras de Mango requieren de acciones de capacitación, apoyo en la gestión, asesoría gerencial, investigación, entre otros. La demanda interna de Mango de la región de Lambayeque es un mercado poco desarrollado. Con respecto a la potencialidad para la concreción de un clúster, el Mango se viene preparando para formar parte de un clúster agroindustrial. El desarrollo de un clúster agroindustrial en el Perú es importante no solo para el Mango, sino para todas las industrias agrícolas que pretenden crecer y ser competitivas; así, el reto está en que todos los entes involucrados puedan crear el cambio que se necesita.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

D'Alessio (2013) indicó que “después de haber desarrollado todos los pasos que conforman un plan estratégico, ha sido necesario elaborar un cuadro resumen que permita plasmar lo más relevante del planeamiento realizado” (p. 573). La Tabla 88 presenta el Plan Estratégico Integral (PEI); entre las funciones que cumple este plan, se encuentran las siguientes: (a) visualizar y controlar el proceso estratégico, (b) facilitar los ajustes necesarios, y (c) brindar un panorama holístico de todo el proceso.

10.2 Conclusiones Finales

- El Perú es un país privilegiado en el cultivo del Mango por la ventaja comparativa originada por las siguientes características: (a) clima seco de la costa norte peruana, (b) suelos apropiados, (c) ventana comercial (*off-season*), y (e) cercanía del puerto de embarque de Paita. De la misma forma, la estructura y estrategia del país se ha desarrollado principalmente en los aspectos de apertura a la inversión extranjera y protección a las inversiones, que han favorecido la generación de negocios. Además, el Mango peruano tiene un posicionamiento en su estándar de calidad, reputación y propiedad organolépticas en la variedad Kent, el cual es el principal producto de exportación.
- La falta de asociatividad en la industria es una debilidad estructural que se debe superar, debido a que las organizaciones que componen la cadena de valor del Mango no están alineadas ni tienen un plan estratégico, visión, misión, objetivos ni políticas que fijen un solo rumbo en temas como la producción, ventas o control de calidad. Además, la falta de cultura de asociación y cooperación entre los integrantes del Mango genera dificultades para identificar oportunidades de desarrollo de mercados, penetración en el mercado y desarrollo de productos, ya

que se realizan de forma aislada. Asimismo, la desarticulación entre el Gobierno, los gremios y la sociedad civil, ligados al Mango, se genera por una inadecuada coordinación y por la duplicación de esfuerzos para la ejecución de las acciones.

- Los acuerdos de libre comercio firmados brindarán oportunidades de crecimiento en mercados no desarrollados por el Mango peruano, entre los que destaca el mercado asiático, donde China tiene un potencial elevado; sin embargo, la ubicación geográfica es una restricción que debe superarse.
- Se concluye que existen deficiencias en infraestructura (carreteras, puertos, cámaras de frío, canales de riego, comunicación e informática), que encarecen los costos de producción y comercialización, y afectan negativamente la productividad y competitividad de la industria.
- Los niveles de tecnología e innovación en el Perú son deficientes, incidiendo principalmente en la falta de investigación y tecnología a nivel de toda la industria, incluyendo entidades académicas (con excepción de algunas empresas con iniciativas puntuales y aisladas). Las universidades adolecen de equipamiento y no mantienen relaciones estrechas de cooperación e intercambio de conocimientos con las empresas. Asimismo, las autoridades agrícolas no generan políticas que estimulen la investigación, desarrollo e innovación; también se tiene dependencia de conocimientos de los países competidores en buenas prácticas agrícolas.
- La escasa promoción y el desconocimiento de las propiedades alimenticias del Mango generan un bajo consumo interno, debido a que la industria prefiere comercializar sus productos hacia el mercado externo.
- La frontera agrícola en la costa norte del Perú se ha incrementado por medio de proyectos de irrigación, lo que denota mayor potencial para el incremento del área

cosechada del Mango. Esto permitirá el incremento de la producción y de la participación en el mercado, además de generar oportunidades de empleo, creando prosperidad y desarrollo para las comunidades vinculantes.

- En el Perú, existe una fuerte competencia y variedad de proveedores. Así, los productores nacionales mantienen una relación constante con los proveedores de insumos, y buscan aquellos que les ofrezcan los precios más bajos, la mejor calidad y entrega inmediata. Sin embargo, el acceso al financiamiento es limitado, principalmente por la informalidad y atomización de los productores, además de un sistema bancario con tasas de interés elevado.
- El poder de negociación de EE.UU., como comprador del Mango peruano, es alto, debido a que las grandes cadenas de supermercados tienen un fuerte poder de negociación frente a los comercializadores; además, suelen imponer condiciones en cuanto a plazos de entrega, calidad del producto y forma de pago; en cambio, en Europa, debido al posicionamiento del Mango peruano, el poder de negociación de los compradores es ligeramente alto, y esto debido a las preferencias de sabor y calidad de los europeos.
- En EE.UU., existen suficientes sustitutos para el Mango, que fácilmente pueden atraer la decisión del comprador si se encuentran a precios más atractivos; en Europa, existen también sustitutos, pero el consumidor tendrá que estar mucho más tentado por precios bajos en otros productos análogos; finalmente, en Japón y China, se confirma que el Mango es una fruta bastante diferenciada y apreciada por sobre otros productos.
- Teniendo como variables la producción, ventana comercial y los mercados destino de EE.UU. y Países Bajos, se concluye que se tienen como posibles

entrantes a Sudáfrica, Guatemala, Australia, Costa de Marfil, Egipto, España y Colombia.

- En lo referente al financiamiento, se concluye que la poca accesibilidad de créditos y altas tasas de intereses, hacia los pequeños y medianos productores, limitan el acceso al uso de tecnología adecuada y procesos eficientes en toda la cadena de valor, que le permitan incrementar productividad y competitividad.
- El crecimiento de la producción es cíclico, debido a un problema de alternancia, que consiste en un patrón productivo por el cual el rendimiento cae después de campañas con gran producción, donde los cambios climatológicos y fenómenos como El Niño y La Niña afectan los cultivos del Mango. Además, la falta de uso de fertilizantes para recuperar el suelo después de una buena cosecha también afecta la producción del Mango.
- El periodo de producción del Mango, desde la cosecha hasta la exportación, es de corta duración; por eso, la mayoría del personal trabaja en forma temporal, lo que da como consecuencia la dificultad de una mejora socioeconómica con estabilidad. Son muy pocos los trabajadores estables que laboran durante todo el año y que cuentan con un contrato indefinido.

Tabla 88

Plan Estratégico Integral

Objetivo 1: Fortalecer la capacidad institucional del Estado para el desarrollo sostenible, promoviendo la eficiencia y la transparencia en la gestión pública.								Objetivo 2: Promover el desarrollo económico y social sostenible, mejorando la calidad de vida de la población.							
Indicador	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Indicador	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<p>SECTOR PÚBLICO</p> <p>1.1. Mejorar la eficiencia en la gestión pública.</p> <p>1.2. Promover la transparencia en la gestión pública.</p> <p>1.3. Fortalecer la capacidad institucional del Estado para el desarrollo sostenible.</p>															
1.1.1	1.1.1
1.1.2	1.1.2
1.1.3	1.1.3
1.1.4	1.1.4
1.1.5	1.1.5
1.1.6	1.1.6
1.1.7	1.1.7
1.1.8	1.1.8
1.1.9	1.1.9
1.1.10	1.1.10
1.1.11	1.1.11
1.1.12	1.1.12
1.1.13	1.1.13
1.1.14	1.1.14
1.1.15	1.1.15
1.1.16	1.1.16
1.1.17	1.1.17
1.1.18	1.1.18
1.1.19	1.1.19
1.1.20	1.1.20
<p>SECTOR PRIVADO</p> <p>2.1. Promover el desarrollo económico y social sostenible.</p> <p>2.2. Mejorar la calidad de vida de la población.</p>															
2.1.1	2.1.1
2.1.2	2.1.2
2.1.3	2.1.3
2.1.4	2.1.4
2.1.5	2.1.5
2.1.6	2.1.6
2.1.7	2.1.7
2.1.8	2.1.8
2.1.9	2.1.9
2.1.10	2.1.10
2.1.11	2.1.11
2.1.12	2.1.12
2.1.13	2.1.13
2.1.14	2.1.14
2.1.15	2.1.15
2.1.16	2.1.16
2.1.17	2.1.17
2.1.18	2.1.18
2.1.19	2.1.19
2.1.20	2.1.20

PLANO ORGANIZACIONAL

10.3 Recomendaciones Finales

- Se recomienda que el Mango, a través de las asociaciones como APEM, PROMANGO y AGAP, aprovechen las ventajas comparativas que el Perú tiene, como la ventana comercial que ubica el periodo de cosecha del Mango en contraestación con México e India, para penetrar en el mercado de Estados Unidos y el desarrollo de mercados en Asia. Asimismo, es importante ampliar los periodos de producción en las zonas de Lambayeque y Casma, que presentan estados de floración tardíos gracias a la variedad de climas en la costa norte del Perú, para lograr incrementar la ventana comercial.
- El Perú viene creciendo económicamente por encima del promedio en la región; para este escenario positivo, se recomienda, por intermedio de PROMPERÚ en convenio con la APEM, participar en ruedas de negocios en los mercados asiáticos, y atraer inversión extranjera interesada en el Mango.
- Se recomienda crear el Consejo Peruano del Mango (COPEMANGO), cuya responsabilidad de creación será de APEM, PROMANGO, PROMPERÚ y MINAG, que integre a todos los miembros de la industria, con representatividad y credibilidad a todos los niveles, para que, con el apoyo del Gobierno, se convierta en la organización que lidere y propicie el desarrollo de la industria y genere un clima de confianza, la asociatividad de los productores y la integración de toda la cadena productiva. Así, una vez organizada la industria, será factible financiar, mejorar la transferencia tecnológica e investigación, y planificar y controlar la sobreproducción. El Consejo Directivo de COPEMANGO será el responsable de la implementación y control del planeamiento estratégico del Mango.
- Se recomienda que la nueva institución (COPEMANGO) gestione el apoyo para los trámites administrativos de la titularización de tierras y asesoría técnica a los

pequeños y medianos productores, con la finalidad de que puedan tener mayor acceso al sistema financiero y a los múltiples productos que ofrece AGROBANCO y la banca privada.

- Se recomienda desarrollar un programa de educación y promoción sobre los beneficios de la asociatividad y formalidad para obtener financiamiento preferencial del sector bancario, economías de escala y ser competitivos. Esta recomendación deberá asumirla la APEM y AGROBANCO.
- La APEM y PROMPERÚ serán responsables de desarrollar un sistema de inteligencia comercial, que permita conocer cómo se están desarrollando los principales mercados del Mango, en términos de competidores, nuevos entrantes, nuevas técnicas, investigación y tecnología.
- La APEM, PROMANGO y la nueva organización propuesta (COPEMANGO) deben promover la elaboración de proyectos de inversión. La inversión pública es necesaria para la infraestructura vial, de irrigación y portuaria en los gobiernos locales y regionales; mientras que por medio de asociaciones público-privadas, se realizarán obras a través de impuestos, que impulsen la ejecución de los proyectos solicitados.
- Se debe incrementar los niveles de tecnología e innovación en el Mango, desarrollando programas de investigación coordinados por el INIA, SENASA y la Facultad de Agronomía de la UNALM. Los temas de mayor importancia, que deben ser investigados, son el cultivo, fertilización, plagas, certificaciones y nuevas variedades.
- Se recomienda, como parte de la profesionalización de la industria, desarrollar talleres donde se enseñe los principios de administración básica y empresarial, con el objeto de entender que el Mango en el Perú puede generar prosperidad y desarrollo a

todos los miembros. Esto será realizado por los gobiernos regionales, el MINAG y la APEM.

- Se recomienda realizar un estudio de mercado para conocer los hábitos de consumo y preferencias del consumidor peruano de frutas, a cargo de APEM y PROMANGO. Asimismo, se complementará esto con el desarrollo de un programa permanente de educación a los consumidores, proveedores y comercializadores de los beneficios nutricionales del Mango y su uso en la gastronomía, soportados por los medios de comunicación y la cultura gastronómica que tiene el país.
- PROMANGO y APEM deben promover el incremento de inversión para la producción del Mango, aprovechando la expansión de la frontera agrícola que se está dando en la costa norte peruana.
- MINAG debe realizar el catastro de productores que no tienen acceso al crédito, para luego efectuar la formalización de estos a través de la titulación de sus tierras y creación de micro empresas con la finalidad de disminuir su riesgo financiero y así puedan acceder a créditos.
- APEM y AGROBANCO deben realizar un programa de difusión y sensibilización de los beneficios y requisitos de los créditos financieros, entre los pequeños y medianos productores de Mango.
- La APEM, en convenio con ADEX, debe realizar un estudio de tiempos de transporte del Mango de Perú a China, con la finalidad de identificar y optimizar los tiempos de carga, descarga, almacenamiento y conexión para todas las rutas viables.
- SENASA, en asociación con APEM y con la Facultad de Ingeniería Agrícola de la Universidad Nacional Agraria de la Molina, debe realizar un estudio acerca de métodos eficientes de trasportes para aumentar el periodo de maduración del Mango en el transporte para mantener la calidad del producto en mercados asiáticos.

- SENASA, en convenio con la APEM y COPEMANGO, debe elaborar un plan de promoción y sensibilización con la finalidad de promover el incremento de productores que tengan certificaciones de la mosca de la fruta para que estos aseguren su producción certificada mediante contrato o convenios con la APEM o COPEMANGO.
- La APEM, en asociación con PROMANGO, debe impulsar la introducción de nuevas variedades de Mango como el Ataulfo y de nuevos productos como el Mango orgánico, e incrementar el número de hectáreas cosechadas de Mango Tommy Atkins, con el objetivo de ampliar la oferta a los mercados de Estados Unidos y Europa.
- APEM, en asociación con Sunshine Export y Camposol S.A., debe realizar programas de capacitación a los importadores y distribuidores de Mango en temas de transporte, almacenamiento y manejo del Mango para que los consumidores lo tengan listo para comer; es decir, con el grado de madurez, calidad y sabor óptimos.
- Se recomienda asociarse con Brasil y Ecuador para el mercado norteamericano con la finalidad de coordinar la oferta para evitar la sobreproducción y minimizar el riesgo de fluctuación del precio del Mango. Los responsables serán APEM y COPEMANGO.
- Con la finalidad de incrementar la ventaja competitiva, se recomienda aumentar la oferta de Mango *ready to eat* para los mercados de Norteamérica y Europa. Para esto, se tiene que integrar la cadena productiva con la cadena de comercialización, tanto de la industria como la de los clientes. Los responsables serán APEM y COPEMANGO.

10.4 Futuro del Mango

Realizado el plan estratégico, el futuro del Mango en el Perú es convertirse en el 2023 en el tercer exportador mundial, basado en la eficiencia, la tecnología y altos estándares internacionales fitosanitarios, conservando el medioambiente y generando rentabilidad,

prosperidad y desarrollo. Esta situación futura será alcanzada con la participación activa de todos los miembros de la industria, el gobierno central y los gobiernos locales, quienes tendrán el reto de transformar la industria actual del Mango en una industria altamente competitiva a nivel mundial. En las Tabla 89 y 90, se muestran la situación actual comparada con la situación proyectada y los objetivos de largo plazo.

Tabla 89

Situación Actual y Proyectada del Mango

Variable	Data Actual	Data Futura
Población del Perú (habitantes)	30'475,144	33'788,589
Producción (TM)	350,000	666,000
Principales departamentos productores	Piura, Lambayeque, Ancash, Lima, Ica	Trujillo, Piura, Lambayeque, Ancash, Lima, Ica
Hectáreas cosechadas (ha)	25,000	37,000
Rendimiento por hectárea (t/ha)	14	18
Principales mercados	Países Bajos, Estados Unidos, Reino Unido, España, Alemania	Países Bajos, Estados Unidos, China, Japón, Perú Reino Unido, Alemania España.
Productos	Mango fresco, congelado, conserva, Jugos,	Mango fresco, congelado, jugos, conserva, Mango orgánico.
Variedades de Mango	Kent, Tommy Atkins, Hadden, Edwards, Chato de Ica, Criollo	Ataulfo, Kent, Tommy Atkins, Hadden, Edwards, Chato de Ica, Criollo
Producción para el mercado interno (t)	93,839	178,561
Asociación o asociaciones representativas	APEM, PROMMANGO, AGAP, ADEPROMANGO, APROMALPI y otros	COPEMANGO
Profesionalización	No	Sí
Promoción interna del Mango	No	Sí

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson.

Tabla 90

Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo del Mango

Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo Alcanzados		
Objetivos de largo Plazo	Actual	Futuro
OLP1: Para el 2023, el Perú exportará 250,000 toneladas, actualmente exporta 97,865 toneladas.	97,865 t	250,000 t
OLP2: Obtener las certificaciones fitosanitarias (<i>Global Gap</i> , Buenas Prácticas Agrícolas) para el 95% del volumen de producción del Mango al 2023. Actualmente se tiene certificado el 65% de la producción.	65%	95%
OLP3: Incrementar el rendimiento anual por hectárea del Mango de 14 toneladas en el 2012 a 18 toneladas al 2023.	14 t/ha	18 t/ha
OLP4: Para el 2023, duplicar el consumo interno con respecto al 2013; en la actualidad, se consume el 15% de la producción nacional.	93,839 t	178, 561 t
OLP5: Para el 2023, incrementar el área cosechada a 37,000 ha. Actualmente, el área cosechada es de 25,000 ha.	25,000 ha	37,000 ha
OLP6: Para el 2023, consolidar el ingreso a nuevos mercados en el Asia, exportando a China y Japón 18,000 toneladas y 2,000 toneladas anuales respectivamente.	Japón 367 t China 43 t	Japón 2000 t China 18000 t
OLP7: Para el 2023, incrementar el margen bruto promedio del Mango de 13% a 20%.	13%	20%

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson.

Parte del análisis realizado a la organización tenía el propósito de determinar la posición del Mango en el mercado global con base en lo siguiente: (a) la integridad del producto (calidad consistente en la fruta, inocuidad alimentaria, entre otros); (b) los aspectos ambientales (uso de agua y productos para fumigación, desecho de residuos sólidos, emisiones de gas, entre otros); (c) la biodiversidad y aspectos ecológicos (disponibilidad de aire limpio y agua fresca, protección de los hábitat, entre otros); y (d) los aspectos sociales (salarios de la fuerza laboral, cuidado de salud, seguridad de los empleados, entre otros).

Para cada una de estas áreas, se exploraron ideas para determinar lo que se podría considerar como mejores prácticas, lo cual potenciará los beneficios y el futuro del Mango peruano de exportación al entorno (ver Tabla 92).

Tabla 91

Futuro de Beneficios Proporcionados por el Mango al Entorno

Beneficios Proporcionados	
Políticos	Interés prioritario para la inversión y desarrollo en el sector agrario (productores y agroindustriales), con el objetivo de incentivar las inversiones en el sector agrario, otorgando beneficios tributarios, regímenes laborales especiales y de la seguridad social. Además, promover derecho de propiedad sobre la tierra, en forma privada o comunal o en cualquiera otra forma asociativa
Económicos	Alto crecimiento del consumo tanto privado como público, pero especialmente a un fuerte crecimiento de la inversión privada y pública, la proyección es de un crecimiento anual del PBI con un rango de 6.0% - 6.5%. El consumo privado en el Perú se expandiría impulsado por la confianza de los consumidores, sólidos indicadores laborales y la expansión del crédito. Los ingresos de los trabajadores seguirán mostrando una tendencia positiva, mientras que el subempleo continuará reduciéndose. En la misma línea, el consumo privado se verá reforzado por la expansión de los créditos de consumo.
Social	Incremento de manera importante de la PEA ocupada con empleo adecuado. Crecimiento poblacional promedio debido al cambio de estilo de vida y los hábitos de consumo.
Tecnológico	Utilización de medios informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información o procesos, los cuales se encargan del estudio, desarrollo, implementación, almacenamiento y distribución de la información mediante la utilización de <i>hardware</i> y <i>software</i> como medio de sistema informático. Además, otro de los beneficios es financiar la innovación tecnológica en las empresas y aumentar la investigación científica en las universidades y en institutos públicos de investigación. Asimismo, se ha implementado un segundo Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM), a cargo del Ministerio de la Producción.
Ecológico	El uso sostenible de sus recursos naturales, la conservación de la diversidad biológica y las áreas naturales protegidas, y el desarrollo sostenible de la Amazonía, sobre la base de un modelo de turismo agrario y vivencial, que signifique el uso apropiado del medio ambiente.
Competitivo	El desarrollo de un clúster agroindustrial en el Perú, ya que es importante no solo para el Mango, sino para todas las industrias agrícolas que pretenden crecer y ser competitivas. Asimismo, el fortalecimiento de los pequeños productores para asegurar el desarrollo de la industria. Finalmente, el desarrollo de la innovación de nuevos productos frescos y procesados.

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson.

A continuación en la Tabla 92, se muestra los beneficios futuros del *intorno* que el Mango alcanzará.

Tabla 92

Futuros Beneficios Alcanzados por el Mango en el Intorno

Beneficios Alcanzados	
Administración	El mejoramiento de la calidad profesional a nivel gerencial, administrativo y técnico, generando organizaciones eficientes, competitivas y con capacidad de competir en los mercados mundiales, tomando como base la asociatividad.
Marketing	Incremento de la oferta de nuevos productos, generando crecimiento de producción, y productos de calidad.
Operaciones	Incremento de rendimientos de producción en toneladas por hectáreas, produciendo productos con altos estándares y certificaciones internacionales en lo referente al tema fitosanitario, y generando valor para todos los procesos de la cadena de valor.
Finanzas	Ser una industria cuyo acceso al crédito sea una fortaleza, que genere beneficios y competitividad.
Recursos Humanos	Profesionales competitivos en los niveles gerenciales, administrativos y técnicos. Industria atractiva para desarrollo profesional.
Infraestructura	Mejores y eficientes puertos y carreteras que faciliten el acceso a productores y exportadores hacia sus destinos finales en menores tiempos.
Tecnología	Desarrollar e implementar tecnologías que permitan producir productos de calidad mundial y permitan tener un liderazgo en los mercados objetivos. Ofrecer a todos sus miembros un Sistema de Inteligencia de Negocios, enfocado en brindar información de los mercados del mundo.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson.

Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [Proinversión]. (2011). *Agricultura en crecimiento: Ubicación estratégica en el hemisferio sur*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/EXPOALIMENTARIA_2011_FORO/ppt_AGRO%20_Proinversion_esp.pdf
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [Proinversión]. (2013a). *Estadísticas de inversión extranjera directa*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?JER=1537>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [Proinversión]. (2013b). *¿Por qué invertir en el Perú?* Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/2013/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_mayo.pdf
- Alarco, G. (2010). *Rutas Hacia un Perú Mejor: Qué hacer y Como Lograrlo*. Lima, Perú: Santillana.
- Andina, Agencia de Noticias. (2012, 02 de mayo). Perú invierte US\$380 millones en innovación y desarrollo. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-peru-invierte-380-millones-innovacion-y-desarrollo-410538.aspx#.UgJ58knRbIU>
- Apoyo & Asociados. (2013). *Perú: Informe anual*. Recuperado de: http://www.agrobanco.com.pe/pdfs/APOYO_Informe_final_dic_2012.pdf
- Arellano, R. (2012). *Congreso internacional de retail 2012*. Recuperado de <http://www.seminarium.com.pe/pasados/congreso-internacional-de-retail-2012/presentaciones/el-peruano-se-ha-vuelto-mas-exigente-en>

- Arias, M., & Villacis, H. (2009). *Proyecto de inversión para la exportación del mango en almíbar enlatado como un nuevo producto para la empresa Exofrut S.A.* Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5183/1/8521.pdf>
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2013). *Identidad*. Recuperado de http://www.adexperu.org.pe/Web_Adex/Identidad/Identidad.html
- Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú [AGAP]. (2012). *Contribución e impactos de la agricultura moderna al desarrollo del Perú*. Recuperado de http://www.apoyoconsultoria.com/en/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/Ver%20estudio.pdf
- Asociación Peruana de Productores de Mango [PROMANGO]. (2012). *Caracterización de la cadena de exportación del mango peruano*. Recuperado de <http://www.promango.org/13.zip>
- Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango [APEM]. (2012a). *Impacto de la agricultura moderna en el empleo y el desarrollo del país*. Recuperado de <http://www.apem.org.pe/11congreso/11congreso.html>
- Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango [APEM]. (2012b). *Perú: Reporte final de exportación de mango fresco campaña 2011-2012*. Recuperado de http://www.apem.org.pe/INFORME_FINAL_2011_2012.pdf
- Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango [APEM]. (2013). *XII Congreso Internacional sobre Mango Peruano*. Recuperado de <http://www.apem.org.pe/muestra.html>
- Azimi, K., Ferrero, C., Loucky, J., Olivares, H., & Rojas, A. (2012). *Asparagus in Peru*. Recuperado de http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/2012%20MOC%20Papers/Asparagus%20Cluster-%20Final%20Report.pdf

- Banco Agropecuario [Agrobanco]. (2013). *Memoria anual 2012*. Recuperado de http://www.agrobanco.com.pe/pdf_cpc/7Inf_Adicional/Memoria2012.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2008). *Informe económico social: Región Piura 2008*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2008/Piura/Informe-Economico-Social/IES-Piura.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012). *Memoria 2012*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2012.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013a). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2013-2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/junio/reportede-inflacion-junio-2013.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013b). *Resumen informativo N° 25*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2013/resumen-informativo-25-2013.pdf>
- Bernal, J. A. (2009, agosto). Beneficios tributarios para el sector agrario-Ley 27360. *Actualidad empresarial*, 1(188), 9-13. Recuperado de http://www.aempresarial.com/web/revitem/1_9914_56321.pdf
- Camposol (2012). *Informe de Sostenibilidad 2012*. Recuperado de http://www.camposol.com.pe/uploads/sustainability_reports/INFORME_CAMPOSOL_2012.pdf
- Cardoza, R. (2001). *La Experiencia de comercialización de mango orgánico entre pequeños productores y agroindustrias Backus*. Recuperado de <http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Estudios%20de%20mercado/mangoecologiaoccaso2.pdf>

- Central Intelligence Agency. [CIA]. (2013). *Country comparison: Military expenditures*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2034rank.html?countryName=Peru&countryCode=pe®ionCode=soa&rank=129#pe>
- Centro de Investigación y Promoción del Campesinado [CIPCA]. (2011). *Actualización del mapa regional del sector agrario*. Recuperado de <http://www.cipca.org.pe/publicaciones/Estudios%20y%20Folletos/ESTUDIO%20MAPA%20REGIONAL%20AGRARIO.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia al 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/d25c8335-f587-4171-96ea-26e650bb7726>
- CENTRUM Católica. (2011). *Índice de competitividad regional del Perú 2011* (2a ed.). Lima, Perú: Autor.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2006). *Estudio prospectivo del mercado del mango para exportación de Lambayeque 2006*. Recuperado de http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/infoagro/PROSPECTIVA_MANGO.pdf
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2011). *El proceso de la exportación y las oportunidades comerciales para los alimentos*. Recuperado de <http://www.fao.org/fileadmin/templates/olq/documents/lima/nac/P10-ExportacionAlimentos-PROMPERU-AMiyagusuku081111.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2010). *Espacios iberoamericanos: Vínculos entre universidades y empresas para el desarrollo tecnológico*. Recuperado de <http://www.eclac.org/ddpe/publicaciones/xml/4/41884/LCG2478.pdf>

Comité Nacional Sistema Producto Mango [CONASPROMANGO]. (2012a). *Plan anual de fortalecimiento 2012*. Recuperado de

<http://www.mangomexicano.com.mx/descargas/PAF%202012.pdf>

Comité Nacional Sistema Producto Mango [CONASPROMANGO]. (2012b). *Proyecto integral de capacitación nacional a productores del sistema producto mango para la aplicación de BUMA, diagnóstico y manejo técnico administrativo de la unidad de producción 2012*. Recuperado de

http://dev.pue.itesm.mx/sagarpa/nacionales/EXP_CNSP_MANGO/PLAN%20RECTOR%20QUE%20CONTIENE%20PROGRAMA%20DE%20TRABAJO%202012/PR_CNSP_MANGO_2012.pdf

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD]. (2011).

Examen de las políticas de ciencia, tecnología e innovación. Recuperado de

http://unctad.org/es/docs/dtlstict20102_sp.pdf

Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa [COPEME]. (2009). *Mejora de las técnicas y procesos en la producción, cosecha y acopio del mango-Lambayeque*. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/12.pdf>

Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente del Perú (1993). Recuperado de

<http://www.tc.gob.pe/constitucion.pdf>

Cornejo, M., Murillo, C. M., & Roca, M. (2012). *Plan estratégico para la industria del mango en el Perú* (Tesis inédita de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú).

Cruz, F. (2010, 10 de noviembre). Perú dispondrá de una planta de irradiación de alimentos.

Agencia Agraria de Noticias. Recuperado de <http://www.agraria.pe/noticias/peru-dispondra-de-una-planta-de-irradiacion-de-alimentos>

- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.
- Decreto Legislativo N° 728. Texto Único Ordenado de la Ley de productividad y Competitividad Laboral (1997)
- Decreto Legislativo N° 937. Texto del Nuevo Régimen Único Simplificado. Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2003).
- Decreto Legislativo N° 973. Decreto Legislativo que establece el régimen de recuperación anticipada del impuesto general a las ventas. Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2007).
- Decreto Legislativo N° 1013. Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente. Presidencia de la República del Perú (2008).
- Decreto Legislativo N° 1124. Decreto Legislativo que modifica la Ley del Impuesto a la Renta. Presidencia de la República del Perú (2012).
- Defensoría del Pueblo. (2013). *Reporte de conflictos sociales N° 112*. Recuperado de http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/60reporte-m-de-conflictos-sociales-n-112-junio_2013.pdf
- Deustua, A. M. (2012). *Impacto de la agricultura moderna en el empleo y el desarrollo del país* (Documento de trabajo presentado en el Decimo Primer Congreso Internacional sobre el Mango Peruano, 08 y 09 de noviembre de 2012. Piura, Perú). Recuperado de <http://www.apem.org.pe/11congreso/11congreso.html>
- Doing Business. (2013). *Economy profile: Perú*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>

- Emerging Markets. (2012). *Peru growth buoyed by public investment*. Recuperado de <http://www.emergingmarkets.org/Article/2996940/Peru-growth-buoyed-by-publicinvestment.html>
- Ernst & Young Perú. (2013). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2013-2014*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/guia-negocios2013MINISTERIO-RREEbaja.pdf>
- Esquivel, A. (2011, 09 de mayo). El sistema financiero y el sector agrícola. *Conexión Esan*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/05/09/el-sistema-financiero-y-el-sector-agricola/>
- Flores, K., & Valdivia, B. (2013). *Condiciones de trabajo y relaciones laborales en la producción y packing del mango para exportación en el Perú*. Recuperado de http://www.oxfam.de/sites/www.oxfam.de/files/condiciones_de_trabajo_mango_finalwebsite.pdf
- Galán, S. V. (2009). *El cultivo del mango* (2a ed.). Madrid, España: Mundi-Prensa. Recuperado de <http://books.google.com.pe/books?id=y-ZDfynZQwkC&pg=PA43&dq=el+origen+del+mango&hl=es&sa=X&ei=Tp7ZUaToEZCi4AO1uoHwDA&ved=0CC8Q6AEwBA#v=onepage&q&f=false>
- Gamero, J. (2011). *Derechos laborales y empleo en la agroexportación*. Recuperado de http://www.redge.org.pe/sites/default/files/estudio_derechos%20laborales_Gamero.pdf
- Giuliani, E., Pietrobelli, C., & Rabellotti, C. (2005). Upgrading in global value chains: lessons from latin american clusters. *World Development*, 33(4), 549-573.
- Gómez, R. (2012). *La agricultura orgánica: Los beneficios de un sistema de producción sostenible. Documento de discusión*. Recuperado de

http://www.up.edu.pe/ciup/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/DD-La%20agricultura%20org%C3%A1nica%20los%20beneficios%20de%20un%20sistema%20de%20producci%C3%B3n%20sostenible.pdf

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2004). *Foro internacional: Agronegocios de frutas tropicales*. Recuperado de <http://books.google.com.pe/books?id=EeUNAQAIAAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (1996). *Perú: Estadísticas del medio ambiente 1996. Aspectos geográficos del Perú*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0347/N25/GEOGRAF.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Perfil sociodemográfico del Perú 2007*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población total, por años calendario y edades simples, 1950-2050*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0843/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Perú: Evolución de los Indicadores de empleo e ingresos por departamento 2004-2011*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1049/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Resultados Definitivos. IV Censo Nacional Agropecuario*. Recuperado de <http://www.proyectos.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/web/ResultadosFinalesIVCE NAGRO.pdf>

Jones, G.R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (5a ed.). (p. 178). México D. F., México: Pearson Educación.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (8a ed.). México D. F., México: Pearson.
- Kuramoto, J., & Torero, M. (2004). *La participación pública y privada en la investigación y desarrollo e innovación tecnológica en el Perú: Una apreciación global relativa a otros países latinoamericanos*. Recuperado de <http://www.ibcperu.org/doc/isis/13523.pdf>
- Larrea, N., & Cabrera, V. (2006). *Estudio prospectivo de mercado del mango para exportación de Lambayeque*. Recuperado de http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/infoagro/PROSPECTIVA_MANGO.pdf
- Ley 183. Ley Orgánica del Ministerio de Economía y Finanzas. Congreso de la República del Perú (1981). Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/marco_lega/Ley_Organica_MEF_6.pdf
- Ley 26505. Ley de la Inversión Privada en el Desarrollo de las Actividades Económicas en las Tierras del Territorio Nacional y de las Comunidades Campesinas y Nativas. Congreso de la República del Perú (1995). Recuperado de http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgm/legislacion/LEY%20N_26505.pdf
- Ley 26790. Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud (1999). Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/sst/DS_009_97_SA.pdf
- Ley 27360. Ley que Aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario. Congreso de la República del Perú (2000). Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/27360.pdf>
- Ley 28245. Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental. Congreso de la República del Perú (2004).

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

Ley 28611. Ley General del Ambiente. Congreso de la República del Perú (2005).

Ley 28810. Amplía la Vigencia de la Ley 27360. Aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario. Congreso de la República del Perú (2006). Recuperado de <http://faolex.fao.org/docs/pdf/per65733.pdf>

Ley 29482. Ley de Promoción para el Desarrollo de Actividades Productivas en Zonas Altoandinas. Congreso de la República del Perú (2009).

López, A. F. (2003). *Manual para la preparación y venta de frutas y hortalizas*. Recuperado de <http://ftp.fao.org/docrep/fao/006/y4893S/y4893S00.pdf>

Mallea, M. (2009). Cadenas de comercialización y potencialidades de exportación del mango. Estudio de caso en el nordeste brasilero. *CienciAgro*, 1(4), 110-116. Recuperado de http://www.ibepa.org/index-Dateien/110-116_Mallea.pdf

Maximixe. (2011). *Riesgos de mercado del mango* (Documento privado elaborado para el Banco de Credito del Perú [BCP], otorgado para la elaboración de este trabajo).

Maximixe. (2012). *Informe de estructura y tendencia del mercado: Palta*. Recuperado de http://www.alertaeconomica.com/publicidad/fichas/palta_0812.pdf

Maximixe. (2013). *Riesgos sectoriales abril 2013* (Documento privado elaborado para el Banco de Credito del Perú [BCP], otorgado para la elaboración de este trabajo).

Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2012). *Plan Estratégico Sectorial Multianual MINAG 2012-2016*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucioneministeriales/2012/mayo/pesem2012-2016-1.pdf>

Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2013a). *Dinámica agropecuaria 2002-2011*. Recuperado de

<http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/dinamica/dinamicaagropecuaria2002-2011.pdf>

Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2013b). *Oficina de estudios económicos y estadísticos*.

Recuperado de <http://sistemas.minag.gob.pe/sisap/portal2/mayorista/#>

Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2013c). *Series históricas de producción agrícola del Ministerio de Agricultura de la República del Perú*. Recuperado de

<http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=sisca>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f). *Acerca del Ministerio*.

Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=120>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2003). *Perfil de mercado y competitividad exportadora de mango*. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Mango.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2009). *Mejora de las técnicas y procesos en la producción, cosecha, y acopio del mango, Lambayeque*. Recuperado

de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/12.pdf>

Ministerio del Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013a). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=133

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013b). *Exportaciones del Perú enero-febrero 2013*. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/exportaciones/rm_expo_enero__2013.pdf

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2011). *Política general del sector defensa 2011-2016*.

Recuperado de

http://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/politica_general_2011_2016.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012). *Agenda de competitividad 2012-2013*.

Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/competitiv/documentos/Agenda_Competitividad_2012_2013.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2013). *Informe marco macroeconómico multianual 2014-2016*. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2014_2016.pdf

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011). *Plan Nacional de Acción Ambiental-PLANAA Perú 2011-2021*. Recuperado de

<http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/8e102de1-2cb3-423e-a58d-da674bc7322f>

National Mango Board. (2010). *Plantas de irradiación en países productores de mango*.

Recuperado de

http://www.cadenahortofructicola.org/admin/bibli/391plantas_irradiacion_mango.pdf

Ninahuanca, C. (2013, 11 de marzo). Agroexportación crece, pero no los sueldos de sus trabajadores. *La Republica*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/11-03-2013/agroexportacion-crece-pero-no-los-sueldos-de-sus-trabajadores>

Organización de Estados Iberoamericanos. (1998). *Modernas técnicas para el cultivo del mango en Perú*. Recuperado de <http://www.oei.org.co/sii/entrega6/art09.htm>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2010). *Agro-based clusters in developing countries: Staying competitive in a globalized economy*. Recuperado de

<https://mail.google.com/mail/u/0/?shva=1#search/dariasm%40concar.com.pe/13f983c168f132ef>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2012).

La producción mundial de fruta tropical alcanzará 82 millones de toneladas en el 2014. Recuperado de http://www.fao.org/agronoticias/agronoticias/detalle/es/?dyna_fef%5Buid%5D=159358

Ortiz, M. (2013, 25 de febrero). Los retos que debe afrontar el sector agroexportador peruano para consolidarse. *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/1542141/noticia-retos-que-afrontar-sector-agroexportador-peruano-consolidarse>

Parlamento Andino. (2012, mayo). *Tecnologías de la Información y Comunicación [TICS]*

(Informe ejecutivo presentado en la Tercera Cumbre Social Andina, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://www.parlamentoandino.org/csa/documentos-de-trabajo/informes-ejecutivos/27-tecnologias-de-la-informacion-y-la-comunicacion-tics.html>

Pavez, I., & Alas, F. (2004). *Foro internacional: Agronegocios de frutas tropicales*.

Recuperado de

<http://books.google.com.pe/books?id=EeUNAQAIAAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Pérez, A. (2008). Análisis técnico y administrativo del proceso de producción de mango en

Tepalcatepec, Michoacán (Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma Chapingo, Estado de México, México). Recuperado de

<http://www.campoguerrero.gob.mx/publicar/noticias/produccion-de-mango-mundial-y-nacionalmexico/>

- Perú Marketplaces. (2013). *Directorio de empresas Perú marketplaces*. Recuperado de http://www.perumarketplaces.com/portal5ES.asp?_page_=617.61600
- Perú Opportunity Fund. (2011). *Diagnóstico de la agricultura en el Perú*. Recuperado de http://www.peruopportunity.org/uploads/posts/34/Diagno_stico_de_la_Agricultura_e_n_el_Peru_-_web.pdf
- Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva de las naciones*. Nueva York, NY: Free Press.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Rozenberg, A. (2009). *Crisis: Análisis y perspectivas de la crisis económica mundial desde el Perú* (p. 180). Lima, Perú: Norma. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/e4a6fde1-2047-44c7-9c4c-431a0630a5d0>
- Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología [RICYT]. (2013). *Indicadores de ciencia y tecnología en Iberoamérica*. Recuperado de http://www.ricyt.org/index.php?option=com_content&view=article&id=149&Itemid=3
- Rivera, J. (2012, 19 de noviembre). Producción de mango peruano en niveles adecuados. *Portal Frutícola*. Recuperado de <http://www.portalfruticola.com/2012/11/19/produccion-de-mango-peruano-en-niveles-ade cuados/?pais=peru>
- Rivera, J. (2013). *Control de calidad para las exportaciones a Estados Unidos*. Recuperado de <http://pymex.pe/exportadores/aprenda-a-exportar/control-de-calidad-para-tntm>
- Salazar, M. (2010). *Noveno Congreso del Mango Peruano* (Documento de trabajo presentado en la Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango [APEM], Lima, Perú). Recuperado de <http://www.eorient.com/site/olmue/Mercado.Peru.MarioSalazar.pdf>

- Salazar, M., & Stenning, F. (2013, 23 de abril). Primera PYME peruana ingresa a la bolsa limeña. *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/primera-pyme-peruana-ingresa-bolsa-limena-2127802>
- Saverys, S. (2012). *Mango ready to eat y con valor agregado en el mercado europeo*. Recuperado de <http://www.apem.org.pe/11congreso/11.zip>
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación de México [SAGARPA]. (2012). Recuperado de <http://www.sagarpa.gob.mx/agricultura/Paginas/Boletin1-Frutas.aspx>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (1992). *Reglamento de organización y funciones*. Recuperado de http://www.senasa.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/ROFFFFX/Anexo_rof_senasa.pdf
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (2005). *Protocolo mango China*. Recuperado de [http://bpa.peru-v.com/documentos/Protocolo_mango_China\[1\].pdf](http://bpa.peru-v.com/documentos/Protocolo_mango_China[1].pdf)
- Siqueira, J. P., Araújo, C. W., Miranda, C., & Vieira, K. P. (2011). *Heavy metals in soils and plants in mango orchards in Petrolina, Pernambuco, Brazil*. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rbcs/v36n4/28.pdf>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2013). *Partidas arancelarias del producto en los últimos años*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_portletid_=SFichaProductoEstudioMercado&_page_=173.17100&scriptdo=&p_idtipoestudio=681#null
- Superintendencia del Mercado de Valores (SMV, 2013). *Información de Empresas. Memorias*. Recuperado de http://www.smv.gob.pe/Frm_Memorias.aspx?data=C5C211556BA0D7D7A653FD274BC70E7606F7501009

- Terminales Portuarios Euroandinos [TPE]. (2012). *Panorama de la logística de exportación desde el puerto de Paíta*. Recuperado de <http://www.apem.org.pe/11congreso/11congreso.html>
- Trade Map. (2013a). *Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx
- Trade Map. (2013b). *Precios promedios para los principales países importadores de guayabas, mangos y mangostanes entre 2008 y 2012*. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx
- Trade Map. (2013c). *Países Exportadores e Importadores para el producto 080450*. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS_Map.aspx
- Valeriani, R. (2003). *Plan estratégico de la cadena productiva del mango en Piura*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/herramientas/boletines>
- Wiley, J. (2012). *Tropical and subtropical fruits: Postharvest physiology, processing and packaging*. Iowa, IA: Wiley-Backwell.
- World Bank [WB]. (2012). *Trade logistics in the global economy*. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/TRADE/Resources/239070-1336654966193/LPI_2012_final.pdf
- World Bank [WB]. (2013). *Indicadores de la base de datos del Banco Mundial 2002-2011*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.DST.05TH.20/countries>
- World Economic Forum [WEF]. (2012). *The Global Competitiveness Report 2012-2013*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf