

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Planeamiento Estratégico del
Sector Agrícola de Exportación de Piura**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER

EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTROGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

José Javier Castillo Carrillo

Carlos Enrique Rodríguez Mogollón

Milton Sandro Sócola Sunción

Elizabeth Vega Calle

Asesor: Rubén Guevara Moncada

Surco, Octubre 2017

Agradecimientos

A mi esposa Katherine y a nuestros hijos Mateo y Álvaro por su comprensión y apoyo durante los momentos de ausencia en el tiempo que se desarrolló la maestría. Y a mi madre Edita por su constante incentivo a superarme.

José Castillo

A mis tres bellos tesoros, Sophia, Mara y Evan que fueron mi mejor motivación.

Elizabeth Vega

A Dios todo poderoso por acompañarme siempre, a mi familia, mi amor Erlita y nuestros hijos Rubí, Milton, Sandro y Kaory por su valioso apoyo y comprensión en este sueño ya realizado y a todos aquellos que contribuyeron en la difícil tarea de sortear la familia, trabajo y el estudio para lograr terminar con éxito esta maestría.

Milton Sócola

A mi esposa Graciela y mi hijo Piero por toda su comprensión.

Carlos Rodríguez

Resumen Ejecutivo

El sector agro exportador del Perú tiene un gran potencial, es así que en los últimos años éste ha tenido un crecimiento muy marcado, en esa misma línea el sector agro exportador de la región Piura ha sido uno de los principales motores que ha tenido este sector, el crecimiento vertiginoso de su producción de uva de mesa ha sobrepasado los índices de producción de la región Ica, que hasta ese momento era el mayor productor de uva de mesa del Perú. El mango y banano orgánico también han mejorado sus índices de exportación, con referencia al año 2015, tan es así que Perú ha relegado a Brasil del puesto cuarto como exportador mundial de mango. Este crecimiento ha sido importante, pero es necesario cubrir algunas deficiencias que el sector agro exportador de la región Piura tiene para continuar con su vertiginoso crecimiento, como es el incremento en la utilización de la tecnología y la investigación, el mejoramiento de la infraestructura portuaria, así como ampliación del aeropuerto, la asociatividad de los productores y la inversión en infraestructura hidráulica, no solo para los cultivos, sino también para el buen desarrollo de toda la cadena exportadora. Se ha identificado también que la principal amenaza a este sector son los fenómenos climáticos como El Niño y La Niña, que según su intensidad pueden eliminar y desterrar cualquier intención de producción y exportación, pudiendo dejar en ruinas al sector. He allí la importancia de plantear objetivos de largo plazo al 2027 que logren afianzar y desarrollar aún más este sector y lograr aprovechar la fuerte demanda de alimentos frescos, inocuos y de calidad que exige el mercado internacional y lograr que la región Piura se vea beneficiada con ella. En ese sentido se ha elaborado este plan estratégico para que las autoridades del Gobierno Regional Piura lo apliquen en beneficio del desarrollo de la agro exportación.

Abstract

The agro export sector of Peru has a great potential, so in recent years it has had a very marked growth, along the same lines the agro export sector of the Piura region has been one of the main drivers of this sector, the rapid growth of its table grape production has exceeded production rates in the Ica region, which until then was Peru's largest table grape producer. Mango and organic bananas have also improved their export rates, with reference to 2015, so that is how Peru has relegated Brazil to the fourth position as a world exporter of mango. This growth has been important, but it is necessary to cover some deficiencies that the agro-export sector of the Piura region has to continue with its rapid growth, such as increased use of technology and research, improvement of port infrastructure, as well as expansion of the airport, the associativity of producers and investment in hydraulic infrastructure, not only for crops, but also for the good development of the entire export chain. It has also been identified that the main threat to this sector are climatic phenomena such as El Niño and La Niña, which according to their intensity can eliminate and banish any intention of production and export, and can ruin the sector. This is why it is important to set long-term goals for 2027 that will strengthen and further develop this sector and to take advantage of the strong demand for fresh, safe and quality food that exists in the international market and make the Piura region benefit with her. In this sense, this strategic plan has been elaborated so that the authorities of the Gobierno Regional Piura apply it for the benefit of agro export development.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General del Sector Agrícola de Exportación de la Región Piura....	1
1.1 Situación Actual.....	1
1.2. Conclusiones.....	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	7
2.1 Antecedentes.....	7
2.2 Visión.....	8
2.3 Misión	9
2.4 Valores.....	9
2.5 Código de Ética.....	10
2.6 Conclusiones.....	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	13
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	14
3.1.2 Potencial nacional.....	17
3.1.3 Principios Cardinales	21
3.2 Análisis Competitivo del Perú	24
3.2.1 Condición de los factores	25
3.2.2 Condición de la demanda.....	27

3.2.1	Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	29
3.2.2	Sectores afines y auxiliares.....	31
3.2.3	Influencia del análisis en sector agrícola de exportación de la región Piura	32
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	33
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	33
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E)	37
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	45
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	52
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	55
3.4	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	58
3.5	El Sector Agrícola de Exportación de la Región Piura y sus Competidores	59
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores.....	60
3.5.2	Poder de negociación de los compradores.....	61
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	64
3.5.4	Amenaza de los entrantes	65
3.5.5	Rivalidad de los competidores.....	67
3.6	El Sector Agrícola de Exportación de la Región Piura y sus Referentes	69
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	69
3.8	Conclusiones.....	70
Capítulo IV: Evaluación Interna		71
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	71

4.1.1 Administración y gerencia (A)	71
4.1.2 Marketing y ventas (M)	74
4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O)	79
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	92
4.1.5 Recursos humanos (H).....	97
4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I)	100
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	101
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	103
4.3 Conclusiones	105
Capítulo V: Intereses del Sector Agrícola de Exportación de Piura y Objetivos de106	
Largo Plazo 106	
5.1 Intereses del Sector Agrícola de Exportación de la Región Piura.....	106
5.2 Potencial del Sector Agrícola de Exportación de la Región Piura	107
5.3 Principios Cardinales del Sector Agrícola de Exportación de la Región Piura	109
5.4 Matriz de Intereses del Sector Agrícola de Exportación de la Región Piura (MIO)....	111
5.5 Objetivos de Largo Plazo	112
5.6 Conclusiones	114
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	115
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	115
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	120
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	124

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	125
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	126
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	128
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	130
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	132
6.9 Matriz de Ética (ME).....	132
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	134
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	135
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	137
6.13 Conclusiones	138
Capítulo VII: Implementación Estratégica	139
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	139
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	145
7.3 Políticas de cada Estrategia	146
7.4 Estructura del Sector Agrícola de Exportación de la Región Piura	151
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	152
7.6 Recursos Humanos y Motivación	153
7.7 Gestión del Cambio.....	154
7.8 Conclusiones	154
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	156
8.1 Perspectivas de Control.....	156

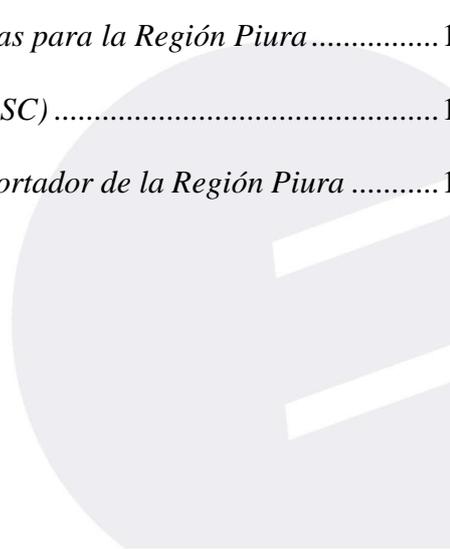
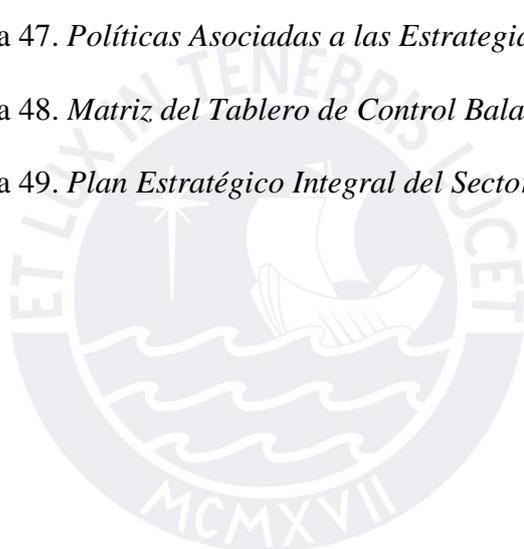
8.1.1 Aprendizaje interno	157
8.1.2 Procesos	157
8.1.3 Clientes	157
8.1.4 Financiera	158
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	158
8.3 Conclusiones	158
Capítulo IX: Competitividad del Sector Agroexportador de la Región Piura.....	163
9.1 Análisis Competitivo del Sector Agroexportador de la Región Piura	163
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Agroexportador de la Región Piura.....	165
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización.....	166
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	167
9.5 Conclusiones	168
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	169
10.1 Plan Estratégico Integral	169
10.2 Conclusiones Finales.....	169
10.3 Recomendaciones Finales	171
10.4 Futuro del Sector Agroexportador de la Región Piura	173
Referencias.....	177

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Exportaciones por Grupo de Productos (Valor FOB en Millones de USD)</i>	3
Tabla 2. <i>Cuadro Comparativo de los Daños Causados por el Fenómeno El Niño entre los Periodos 1982-1983 y 1997-1998 en USD Millones de 1998</i>	5
Tabla 3. <i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i>	16
Tabla 4. <i>Sector Agropecuario de Piura en Toneladas 2015-2016</i>	28
Tabla 5. <i>Otros Indicadores de la Actividad Económica de Piura</i>	31
Tabla 6. <i>Panorama de las Proyecciones de Perspectivas de la Economía Mundial</i>	38
Tabla 7. <i>PERÚ: Oferta y Demanda Global Trimestral</i>	39
Tabla 8. <i>Producto Bruto Interno Trimestral por Tipo de Gasto 2007-2017. En millones de Soles</i>	40
Tabla 9. <i>Producto Bruto Interno por Departamentos</i>	42
Tabla 10. <i>Piura: Valor Agregado Bruto por Años, Según Actividades Económicas. Valores a Precios Constantes de 2007 (Miles de nuevos soles)</i>	43
Tabla 11. <i>Principales Productos Exportados y Mercados 2016 (FOB en Miles USD)</i>	44
Tabla 12. <i>Países con Mayor Superficie</i>	45
Tabla 13. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	58
Tabla 14. <i>Despachos de Uva por el Puerto de Paita</i>	62
Tabla 15. <i>Distribución de la Tierra en el Departamento de Piura</i>	67
Tabla 16. <i>Latinoamérica y su Exposición a las Exportaciones de Materias Primas</i>	68
Tabla 17. <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	69
Tabla 18. <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	70
Tabla 19. <i>Potenciales Productos de Exportación de la Región Piura</i>	76
Tabla 20. <i>Variación Precio FOB Unitario de la Uva en Diferentes Mercados Internacionales</i>	76

Tabla 21. <i>Variación del Precio de la Uva fresca en el Tiempo</i>	77
Tabla 22. <i>Variación del Precio del Mango Fresco en el Tiempo</i>	77
Tabla 23. <i>Variación del Precio del Banano Orgánico en el Tiempo</i>	78
Tabla 24. <i>Ficha Técnica de la Uva Sembrada en Piura</i>	83
Tabla 25. <i>Calendario Exportador por Variedad</i>	84
Tabla 26. <i>Ficha Técnica del Mango Producido en Piura</i>	88
Tabla 27. <i>Ficha Técnica del Banano Orgánico Producido en Piura</i>	91
Tabla 28. <i>Hectáreas de Tierra de la Región Piura Afectados por Mal Drenaje y Salinización</i>	92
Tabla 29. <i>Costo de Inversión y Retorno de la Uva sin Pepa de una Hectárea en la Empresa ECOSAC 2017</i>	94
Tabla 30. <i>Costo de Inversión y Retorno de la Uva con Pepa en una Hectárea en la Empresa ECOSAC 2017</i>	95
Tabla 31. <i>Inversión en Poner en Marcha una Hectárea de Mango en la Empresa ECOSAC 2017</i>	95
Tabla 32. <i>Proyección Estimada del Banano Orgánico de la Empresa ECOSAC a Desarrollar en Presente Año</i>	96
Tabla 33. <i>Ratios Financiero de la Uva con Pepa, Sin Pepa, Mango y Banano Orgánico</i>	97
Tabla 34. <i>Personal no Calificado (Variable) Ingenieros, Asistentes y Administrativos en Cultivo Agrícola para la Agroexportación de Piura</i>	100
Tabla 35. <i>Matriz MEFI del Sector Agroexportador de la Región Piura</i>	104
Tabla 36. <i>Matriz de Intereses del Sector Agrícola de Exportación de la Región Piura</i>	111
Tabla 37. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i>	119
Tabla 38. <i>MPEYEA del Sector Agroexportador de la Región Piura</i>	121

Tabla 39. <i>Matriz de Decisión Estratégica del Sector Agroexportador de la Región Piura (MDE)</i>	129
Tabla 40. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	131
Tabla 41. <i>Matriz de Rumelt del Sector Agroexportador de la Región Piura (MR)</i>	132
Tabla 42. <i>Matriz de Ética del Sector Agroexportador de la Región Piura (ME)</i>	133
Tabla 43. <i>Matriz de MERC del Sector Agroexportador de la Región Piura</i>	135
Tabla 44. <i>Matriz de Estrategias vs. OLP del Sector Agroexportador de la Región Piura</i>	136
Tabla 45. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	137
Tabla 46. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo del Sector Agrícola de Exportación de la Región Piura</i>	147
Tabla 47. <i>Políticas Asociadas a las Estrategias Retenidas para la Región Piura</i>	150
Tabla 48. <i>Matriz del Tablero de Control Balanceado (BSC)</i>	160
Tabla 49. <i>Plan Estratégico Integral del Sector Agroexportador de la Región Piura</i>	175



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Saldo de Inversión Extranjera Directa por País.....	23
<i>Figura 2.</i> Percepción de la corrupción por sector en el Perú.....	51
<i>Figura 3.</i> Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.....	59
<i>Figura 4.</i> Montos de exportación.....	60
<i>Figura 5.</i> Exportación de Uvas en el Perú 2017.....	63
<i>Figura 6.</i> Exportación de Mango en el Perú 2017.....	63
<i>Figura 7.</i> Exportación de Banano en el Perú 2017.....	64
<i>Figura 8.</i> Uva producida en la región Piura.	80
<i>Figura 9.</i> Calendario de cosechas de uvas en el Perú y el aprovechamiento de este fruto para las ventas.....	84
<i>Figura 10.</i> Mango producido en Piura.....	85
<i>Figura 11.</i> Banano Orgánico producido en Piura.....	89
<i>Figura 12.</i> Matriz PEYEA para el sector agro exportador de la Región Piura.	122
<i>Figura 13.</i> MBCG del sector Agro exportador de Piura.	124
<i>Figura 14.</i> Presenta la MIE del sector agroexportador de la región Piura.	126
<i>Figura 15.</i> MGE del sector agroexportador de la región Piura.	127
<i>Figura 16.</i> Estructura del Sector Agrícola de Exportación de la región Piura	151
<i>Figura 17.</i> FAO. Cinco principios de la agricultura sostenible.....	152

El Proceso Estratégico: Una visión General

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

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del

análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

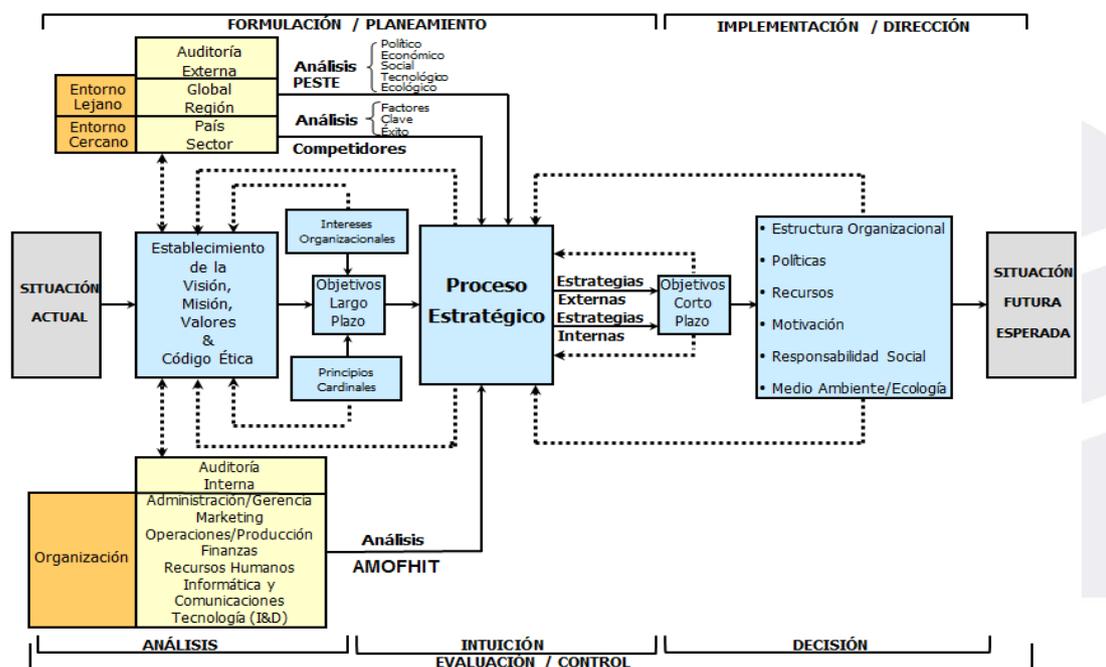


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, (3a edición), por F. A. D’Alessio, 2015, p.27. Lima, Perú: Pearson.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT

(Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

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

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

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y

se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.



Capítulo I: Situación General del Sector Agrícola de Exportación de la Región Piura

1.1 Situación Actual

OMC (2017) indicó:

Durante los últimos 20 años, la participación de las economías en desarrollo en el comercio internacional ha aumentado. La participación de las exportaciones destinadas a las economías en desarrollo aumentó del 26% en 1995 al 39% en 2014, mientras que la de las exportaciones destinadas a las economías desarrolladas disminuyó del 68% en 1995 al 56% en 2014. Europa ha sido el principal destino de las exportaciones durante los últimos 20 años, seguida por Asia, cuya importancia como región comercial ha aumentado sustancialmente. En 2014, el valor de las exportaciones mundiales de mercancías a Asia ascendió a 5,465 billones de USD., lo que representa casi un tercio del total (p. 24).

El comercio global se encuentra atiborrado de competidores, donde los países y grupos poderosos como Estados Unidos, China y la Unión Europea han visto en las cadenas mundiales de valor la estrategia perfecta para el intercambio comercial y la gobernabilidad financiera internacional.

Rosales (2009) señaló que:

Durante las tres últimas décadas, en la economía internacional se ha registrado un intenso proceso de transición caracterizado por el avance de la globalización, la intensidad del cambio tecnológico y el surgimiento de competidores nuevos y destacados como China, la India y, en general, Asia Pacífico. Esta triada trae implicancias variadas y complejas e incluyen por ejemplo, drásticos cambios en el mapa mundial del intercambio comercial y las ventajas competitivas, así como nuevos ganadores y perdedores a nivel de zonas económicas. (p.2)

Aquellas implicancias son alarmantes sobre todo para las economías emergentes como la peruana, donde la velocidad y el volumen de las corrientes financieras de las grandes potencias superan abismalmente los niveles peruanos. Esta disparidad en las economías es una clara brecha que los países latinos como el Perú tienen que superar. Bajo este panorama de dominio comercial a nivel mundial se hace necesario identificar las oportunidades que representa para el Perú exportar a estas grandes potencias, sin olvidar los problemas que tiene que superar para ser competitivo y las modificaciones que necesita hacer en su política de comercio exterior.

Desde el año 2000, las exportaciones del Perú logradas con los acuerdos y tratados han generado significativos avances para el sector agrícola, logrando posicionar al Perú como principal exportador en varios cultivos de consumo mundial, tales como palta, quinua, mango, espárragos, berries, cacao y uva. Todo este avance en la agro exportación es el resultado de un cambio estructural en el agro peruano, y una serie de reformas en el sector. En los últimos años se habla incluso que el Perú vive un auge agro exportador, por los altos montos exportados, las posiciones logradas por varios productos en los rankings mundiales de exportación, y los cientos de miles de empleos formales que se ha generado en varias regiones principalmente en la costa peruana.

En los últimos tres años 2014, 2015 y 2016 el sector agro exportador de la región Piura ha visto y registrado una gran transformación, que si bien este año 2017 ha sido afectada por los embates del fenómeno denominado El Niño Costero, debe continuar en ese cambio para consolidarse. Según el informe del Centro de Investigación Empresarial (CIE) de Perucámaras, publicado en el diario Gestión (2015, 30 de marzo) señaló que “la exportación de los productos no tradicionales de la Macro Región Norte se incrementaron en 13.3% en el año 2014 al sumar USD 2,824.1 millones”. (parr. 1).

Por su lado, el presidente de la Asociación de Exportadores (ADEX), Eduardo Amorrortu (2014) señaló en una conferencia que “A diferencia de las exportaciones nacionales, Piura experimentó un crecimiento de 67% entre el 2010 y el 2014. Y que esta región es el mejor ejemplo de lo que podría lograr el Perú si se tiene una cartera exportadora más diversificada” (parr. 2). Reafirma tal crecimiento el Departamento de Estudios Económicos del Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015) donde señaló que el sector agropecuario - agrícola y pecuario- creció en 32,0 % respecto al año 2014, gracias al buen desempeño del subsector agrícola, logrando una expansión interanual del 48,9 %. Dicho incremento se justificó por la producción de mango que se elevó en un 455,0 %, por las altas temperaturas que propiciaron un adelanto de la cosecha (maduración más rápida de la fruta) (p. 3).

Tabla 1

Exportaciones por Grupo de Productos (Valor FOB en Millones de USD) - Piura

	Estructura %	Octubre			Enero - Octubre		
	2013	2015	2016	Var %	2015	2016	Var %
Productos Tradicionales	44.5	66.3	31.6	-52.4	463.60	343.1	-26.0
Pesquero	3.9	13.2	6.7	-49.0	83.50	96.7	15.8
Agropecuario	0.5	3.5	5.5	58.4	17.60	21.1	19.6
Minería	1.2	0.5	0.7	49.3	5.50	6.1	11.0
Petróleo y derivados	38.9	49.1	18.6	-62.1	357.00	219.2	-38.6
Productos No Tradicionales	55.5	142.5	141.6	-0.6	1,222.50	1,096.1	-10.3
Agropecuario	17.3	65.8	63.5	-3.5	392.70	394.8	0.5
Pesquero	19.5	30.1	44.5	48.1	478.30	364.9	-23.7
Textil	0.7	0.9	0.5	-44.1	10.90	6.7	-38.6
Maderas y papeles	0	0.0	0.0	-90.1	0.20	0.2	18.4
Químico	2.9	2.7	7.1	162.3	34.80	63.8	83.2
Minería no metálica	14.7	37.3	25.8	-30.9	296.50	260.0	-12.3
Sidero Metalúrgico y Joyería	0	0.1	0.0	-45.9	0.40	0.3	-5.7
Metál Mecánica	0.4	5.2	0.0	-97.0	7.90	5.0	-36.8
Resto de no tradicionales	0	0.5	0.0	-92.3	0.80	0.4	-56.8
Total Exportaciones	100.0	208.7	173.2	-17.0	1,686.10	1,439.1	-14.6

Nota: Tomado de “Piura: síntesis de actividad económicas”, por Banco Central de Reserva del Perú, Sucursal Piura, Departamento de Estudios Económicos (BCRP), 2016, p. 11. Recuperado de <http://www.camcopiura.org.pe/template/bcr.html>

Sin embargo, según esta misma institución en el año 2016 señaló que el panorama se tornó negativo para las exportaciones de la región Piura. Según los indicadores sectoriales de la

actividad económica en Piura en octubre del 2016, indicaron que las exportaciones en general cayeron en 17,0 % respecto al mismo mes del año 2015 y señaló como determinante en este resultado la caída que presentó la producción de uva (-13,9%) (p. 3). (ver Tabla 1) Dentro de los productos no tradicionales, el sector agropecuario, es el segundo más importante por el volumen de sus exportaciones, por esta razón una baja en la producción de uva por ejemplo, impactó directamente en el total de exportaciones anuales de la región.

Los fenómenos climáticos como lluvias y sequías inciden fuertemente en la economía de un país y más aún cuando tienen características extraordinarias. En el Perú y especialmente en la zona norte (Piura, Tumbes, Lambayeque y La Libertad) el Fenómeno El Niño (FEN) y La Niña traen consigo muchas dificultades en lo social, en lo económico, en la agricultura y en la agro exportación en la región. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit [GIZ Perú] (2012) en su *Informe Técnico 1: Impactos del Fenómeno El Niño (FEN) en la economía regional de Piura, Lambayeque y La Libertad en el período 1982-1983* indicó que: El 80% de los daños que causó el FEN se registraron en la zona norte del Perú y que para el FEN del periodo 1997-1998 los daños representaron el 4.5 del PBI (pp. 7 y 9) (ver Tabla 2).

En el 2017, según el ministerio de Agricultura y Riego (Minagri) las lluvias e inundaciones registradas en este último período en la región afectaron 1,200 hectáreas de cultivo en Piura, cuando existen en plena operación 250 mil hectáreas dedicadas a la producción de alimentos destinados al mercado interno y externo. Siendo el sector productivo y específicamente el sub sector agropecuario el más afectado de los tres sectores, y tuvo mayores daños en los dos eventos climatológicos del 1983 y 1998 con pérdidas de USD 1,064'000.000 y USD 612'000,000 esto debido a la cercanía de las tierras de cultivo hacia los ríos, que al desbordarse generan importantes inundaciones.

Tabla 2

Cuadro Comparativo de los Daños Causados por el Fenómeno El Niño entre los Periodos 1982-1983 y 1997-1998 en USD Millones de 1998

Sector/subsector	FEN 1982-1983	FEN 1997-1998
Sector social	2,018	485
Vivienda	115	223
Educación	9	228
Salud	94	34
Sector productivo	2,533	1,626
Agropecuario	1,064	612
Pesca	174	26
Minería	509	44
Industria	786	675
Comercio	0	269
Sector servicios	532	1,389
Transportes	497	686
Electricidad	32	165
Otros	3	538
Total	3,283	3,500
Porcentaje de PBI	7.0	4.5

Nota: Tomado del “Informe Técnico 1: Impactos del fenómeno El Niño (FEN) en la economía regional de Piura, Lambayeque y La Libertad”, por Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ Perú), 2012, p.12. Recuperado de <http://seguros.riesgoycambioclimatico.org/publicaciones/Informe-Tecnico1.pdf>

Cabe señalar que la producción regional de Piura se basa principalmente en cultivos alimenticios, que en total suman aproximadamente 50 productos, de los cuales, el mango, el banano y la uva representan un total exportado de 44.7% de los productos no tradicionales de la región. Por ello, enfocaremos la elaboración de este plan estratégico en el análisis en estos tres productos para sacar una línea del avance del sector que representa para la región Piura. Las bondades de la región y su cartera diversificadas dan un panorama próspero para la agro exportación, proyectándose a un futuro a convertirse en la región líder a nivel nacional.

1.2. Conclusiones

La agro exportación en el Perú y en especial en la región Piura tiene una serie de potencialidades tales como el suelo y el clima, así como puertos, carreteras e inversión que es

necesario aprovechar con adecuadas normas y políticas de exportación que ayuden a desarrollar aún más sector.

Piura con su cartera de exportación diversificada puede incrementar aún más su presencia en el mercado mundial, ya que la demanda internacional prefiere cada vez más productos frescos y con alto contenido vitamínico. Lograr el posicionamiento de las riquezas agrícolas de Piura en los diversos mercados en el exterior es una tarea larga que requiere de muchos actores públicos y privados y una serie de acciones de marketing para dar a conocer las bondades y beneficios de uso en la dieta diaria. El crecimiento de la población y el crecimiento de las clases medias en el mundo propician amplias posibilidades para la oferta exportable de Piura y representan verdaderas oportunidades para que el Perú siga consolidándose en los mercados como proveedor de alimentos, aunque también es cierto que la presencia del fenómeno de El Niño podría generar un escenario incierto para las exportaciones en la región Piura. Uno de los principales obstáculos que siguen enfrentando los exportadores agrícolas en la zona norte del país es la escasez del recurso hídrico. Tener compradores en los cinco continentes se lograría a través de la alianza público-privada. Una mayor diversificación de la oferta exportable, mayores destinos y mejor penetración en los mercados ya existentes mejorarían los resultados en el mediano plazo de sus exportaciones, y más aún, si se trabaja con un plan estratégico proyectado a 10 años.

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

2.1 Antecedentes

En el mundo globalizado vender bien es buscar las mejores oportunidades en los mercados internacionales, satisfaciendo los requerimientos y nuevas tendencias de consumo con productos de buena calidad y acorde a la exigencias de producción y comercialización. Para seguir en la ruta de la internalización del Perú se plantea la visión y misión junto con los valores y el código de ética proyectado a un futuro próspero para el sector agro exportador de la región Piura. Pero no se puede dejar de lado las repercusiones que tendrá en el Perú los problemas coyunturales de las grandes potencias del mundo y la serie de pérdidas que se ven reflejadas en miles de hectáreas de cosechas arrasadas en diferentes provincias de Piura a causa del Fenómeno del Niño Costero. Estos dos choques transitorios dan como resultado un panorama poco alentador para el sector agroexportador en particular. Sin embargo, para Renzo Sciutto (2017, 28 de marzo) Country Manager en Americana Shipping Group, agencia de carga internacional y operador logístico especializado en transporte de alimentos y logística de temperatura controlada señaló que:

Existen motivos para ser optimistas. En líneas generales se espera que el 2017 podría traer mejores resultados que el año anterior, con una variación estimada cercana a 10% versus el 2016, y mejorando el 4.6% del 2016 en comparación al 2015, pero sin alcanzar el 12.8% del 2015 respecto al 2014. Sin embargo, debido a los recientes problemas climatológicos, existe la preocupación natural de cuanto podrá impactar esto en los cultivos o en los costos logísticos, solo por mencionar algunas de las potenciales dificultades. (parr. 2-3)

Pero si se proyecta una visión de largo plazo, considerando que el problema climatológico ya pasó algunos expertos en el tema como Adex consideran que en adelante el sector exportador seguirá recuperando sus altos porcentajes registrados en años atrás. Esta

idea de crecimiento se refuerza si se consideran las nuevas tendencias del consumidor internacional que busca alimentos de producción natural y con altos porcentajes nutricionales. Por ejemplo, el consumidor estadounidense de hoy es una persona activa y con un estilo de vida saludable que prefiere el consumo de productos naturales y con alto contenido nutricional en su dieta diaria, lo que significa una gran oportunidad para los exportadores peruanos, que apuesten por los productos nativos ricos en su contenido natural y gran valor nutritivo, como son la maca, el aguaymanto, el maíz morado, el cacao, el yacón, la lúcuma, el algarrobo, la uña de gato, el sachá inchi, la arracacha y el café verde.

2.2 Visión

Cabe precisar que no existe una visión explícita para el sector agro exportador de la región Piura. Sin embargo, el Gobierno Regional Piura en su Plan Estratégico del Sector Agrario 2008-2021 (2008) planteó la siguiente visión: “Al 2021 el sector agrario regional es reconocido por su alto nivel de competitividad, comprometidos en la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales y el ambiente, aportando al desarrollo regional y nacional” (p. 57). Y a nivel de Gobierno Central, a través del Minagri (2015) señaló que “Al 2021 Perú tiene un agro próspero, competitivo e insertado al mercado nacional e internacional, a través de la productividad y calidad de sus productos agroalimentarios” (parr. 2). En los dos casos anteriormente indicados por una parte el Gobierno Regional de Piura se refiere únicamente al sector agrario regional y por otro lado el Minagri al agro y agro exportación a nivel nacional. Con este marco de referencia, se plantea la siguiente visión para el sector agroexportador: “Al 2027, Piura será líder en el sector agro exportador en el Perú, reconocido en el mercado internacional por sus productos naturales y diversificados, a través de un agro próspero, competitivo, eficiente e inclusivo, aprovechando sus condiciones climatológicas, de suelo y de ubicación privilegiada en el país”.

2.3 Misión

De similar forma se debe precisar que la región Piura no cuenta con una misión explícita para el sector agro exportador. Pero el Gobierno Regional de Piura en su Plan Estratégico del Sector Agrario 2008-2021 (2008) si cuenta con una misión regional del sector agrario donde señaló:

Conducir el desarrollo regional agrario, promoviendo el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, el ambiente, la innovación, la competitividad y la equidad, liderado por la Dirección Regional de Agricultura, en el marco de la modernización y descentralización del estado, con la finalidad de contribuir al desarrollo rural y mejoramiento de la calidad de vida de la población. (p. 57)

Por su lado, el ministerio de Agricultura y Riego (Minagri, 2015) planteó como misión que su institución “Debe diseñar y ejecutar políticas para el desarrollo de negocios agrarios y de la agricultura familiar, a través de la provisión de bienes y servicios públicos de calidad” (parr. 1).

En base a ello se ha planteado la siguiente misión para el sector agro exportador de la región Piura: “Exportar productos agrícolas diversificados que superen las exigencias de los mercados internacionales, con altos niveles de competitividad, innovación, tecnología, calidad y rentabilidad generando así valor compartido, responsabilidad social y ambiental”.

2.4 Valores

La agro exportación como sector no cuenta con un cuadro de valores establecidos, por ello, se cree que es necesario que se establezca de modo formal una lista de valores que sirvan de guía para el accionar de este sector.

- **Transparencia en la Organización:** El estilo de comunicación de las empresas es ahora horizontal con sus públicos internos, por ello, obrar con transparencia y

responsabilidad moral teniendo siempre claro el no generar perjuicio a nuestros clientes externos e internos.

- **Buen trato al cliente:** Dar un servicio de calidad a sus clientes satisfaciendo en la medida de las posibilidades sus requerimientos o dudas.
- **Creatividad e Innovación:** Buscar insistentemente nuevas formas de mejorar la actividad agro exportadora utilizando para ello herramientas tecnológicas que ayuden a innovar nuevos y mejores procesos con la calidad que exigen los mercados internacionales.
- **Respeto y Responsabilidad Social:** Desarrollar la actividad agro exportadora en forma justa y respetando los derechos fundamentales de las personas, asimismo respetar las normativas internacionales en lo que refiere al medio ambiente y ser colaborativo con los *stakeholders*.
- **Calidad:** un compromiso de producir productos de calidad e inocuos ya que la mayor cantidad del consumo de los productos agrícolas es de consumo humano directo.

2.5 Código de Ética

La agricultura como fuente de producción de alimentos y más aún la exportación como medio de distribución y llegada al consumidor de tales alimentos hace prioritario que se cuente con un tablero de pautas básicas que protejan este sector éticamente, porque detrás de cada decisión política o económica hay una serie de cuestiones éticas de por medio. Por ejemplo, en este sector existen problemas ecológicos de sustentabilidad que ya afectan a otros países y de igual forma la contaminación genética producida por la introducción de cultivos transgénico, y el uso y abuso de las áreas de cultivo, por mencionar algunas.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2002) indicó que la consideración de la ética en la alimentación y la agricultura “debería realizarse en el contexto de la seguridad alimentaria, el uso sostenible de recursos agrícolas,

la salvaguardia de la biodiversidad y una combinación equilibrada de tecnologías tradicionales y modernas para aumentar la seguridad alimentaria y promover la agricultura sostenible” (p. 2). La ética en la agricultura se debe centrar básicamente en las acciones y omisiones que el ser humano causa cuando practica esta actividad. Dicho en otras palabras, son los daños que provocará a las generaciones humanas futuras si hace uso de insecticidas y fertilizantes que sin mala intención está contaminando las aguas del subsuelo y lagos.

- Respeto por los derechos y la dignidad de las personas involucradas en la actividad agro exportadora directa o indirectamente.
- Ser competitivos respetándose unos a otros sin evadir las normas y regulaciones en tal sentido un juego limpio en la libre competencia y mejora continua.
- Responsabilidad social, ser socialmente responsable tanto con el medio ambiente como con los stakeholders. Respeto a la cultura e idiosincrasia del entorno.
- Generar un ambiente propicio y colaborativo entre los miembros agro exportadores.

2.6 Conclusiones

El sector agro exportador en la región Piura tiene una larga e inmensa tradición agraria y una exuberancia de recursos naturales que junto a la sapiencia del inversor agrícola están originando el rápido y casi explosivo desarrollo del sector agro exportador, que bien podría llegar a convertirse en uno de los pilares de desarrollo económico del país y principalmente de Piura. Como todo sector en desarrollo requiere de una visión clara y específica y de acciones firmes que de la mano con la ética y los valores puede lograr la sostenibilidad en el largo plazo. Es preciso también, que todos los organismos y entidades involucradas respeten y compartan las decisiones planteadas en un plan estratégico para el sector, para que se puedan superar de modo conjunto los retos y falencias presentes. No hay duda que el sector agro exportador ya despegó pero se requiere de seguir sumando acciones para fortalecerlo y hacerlo competitivo a nivel internacional.

Capítulo III: Evaluación Externa

Las ideas de proteccionismo que antes motivaba a los países a pactar acuerdos y alianzas con otros más fuertes que garantizaran su protección ante amenazas de dominio parecieran haber quedado atrás, sin embargo, ahora el mundo globalizado exige nuevas formas de integración. Malamud (2011) señaló que “los estados han vivido siempre bajo dos tipos de tensiones, de fragmentación y de integración, donde las causas de la fragmentación son netamente políticas, mientras que la tensión de integración tiene una motivación económica” (p. 219). Sin embargo, Rosales (2009) señaló que “se han reactivado las amenazas tradicionales de proteccionismo y han aparecido otras vinculadas a las nuevas exigencias en materia de seguridad, las normas privadas de calidad, las buenas prácticas y el cambio climático” (p. 77).

Y es que la economía global ha motivado la integración regional en todo el mundo, iniciando en las grandes economías y extendiéndose a los países en vías de desarrollo. Rosales (2009) afirmó que “hay una tendencia a estructurar la producción en torno a cadenas mundiales de valor” (p. 77). Malamud (2011) señaló que la integración regional es una “maniobra proteccionista por parte de los estados que no pueden garantizar por sí mismos sus intereses y objetivos, y procuran hacerlo en conjunto con otros” (p. 219).

Según la literatura, es a partir de la última década del siglo XX que el mundo vive bajo un panorama de intercambio e interdependencia entre las naciones, donde la tecnología, la ecología y la globalización son las nuevas directrices que lo rigen. D’Alessio (2015) señaló que “desde la década de 1990 se vive un proceso económico, tecnológico, social y cultural que consiste en la creciente comunicación, interdependencia, y competencia entre empresas, países, bloques (clúster) y regiones” (p. 86). Por ello, para lograr ser competitivos a nivel país o región estará en función de sus actividades productivas, de sus organizaciones públicas y privadas, así como del soporte adecuado en infraestructura y equipo, para aprovechar las

ventajas comparativas innatas de la región o del país, esto nos hará más competitivos a nivel mundial.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Lograr que las naciones desarrollen su política exterior para facilitar su inserción en el mercado internacional depende mucho de las relaciones internacionales que entable.

Hartmann, según citado por D'Alessio (2015) señaló que “como punto de partida las tres grandes dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado en la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones son: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional, y los principios cardinales” (p. 93).

En el mundo, las alianzas de integración económica se iniciaron en el continente europeo. Buzo de la Peña (2004) señaló que “la integración europea, como región económica pionera mundial, se profundizó en 1987, cuando se acordó la instauración del Mercado Único, que desde 1992 convirtió a la región en un Mercado Común pleno” (p. 124). Afirmando lo anterior Malamud (2011) señaló que la Unión Europea constituye el bloque regional más avanzado del mundo, que se ha consolidado como la unión económica y monetaria y aspira a ser una unión política. Mientras que en América Latina la integración se dio en varias subregiones y fueron necesarias tres etapas para conseguir resultados de consolidación.

Hacia el final de la década de los cincuenta y principios de los sesenta, surgen la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) y el Mercado Común Centroamericano (MCCA), cuyo éxito inicial pronto se convirtió en fracaso. La segunda etapa se abre a fines de los sesenta cuando se fundan la Comunidad Andina (CAN) y la Comunidad del Caribe (Caricom), que corren la misma suerte que sus antecesoras. La tercera etapa comienza con las transiciones democráticas de la década

de los ochenta, cuando la región asistió con renovadas esperanzas al relanzamiento del MCCA- ahora como Sistema de Integración Centroamericana (SICA)- y de la CAN y a la creación del Mercosur (Malamud, 2011).

Sin embargo, en el continente asiático el regionalismo se dio de modo más activo, logrando una expansión económica espectacular, impulsado por la inversión y el incremento del comercio especialmente por los países de Japón, China y Corea del Sur. Según Buzo de la Peña (2004) señaló que en Asia el regionalismo parece asumir esquemas más heterodoxos, como los que se están definiendo lentamente a través de la APEC, que incluye en su membresía a varios prominentes países americanos. A pesar de que, en la región el regionalismo no ha sido un fenómeno extraño, no ha tenido el vigor de expansión más abierta, que indudablemente se advierte en el mundo occidental.

3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

La evaluación externa resulta indispensable si se quiere elaborar un plan estratégico como estado y sobre todo si se quiere ser competitivo. Por ello, el análisis de la ubicación que tiene un estado en el mapa mundial, las ventajas y oportunidades respecto al resto, las fronteras económicas, el acceso a las cuencas y las relaciones con otros países, son parte del insumo para la elaboración de su visión global como estado. D'Alessio (2015) señaló que los factores como la distancia de un país respecto al resto, su ubicación en relación con los grandes bloques económicos, su cercanía a las distintas cuencas marítimas, el tamaño de los mercados, el poder adquisitivo de las poblaciones, las tendencias de consumo, entre otros factores deben ser evaluados con serenidad al inicio del desarrollo de un plan estratégico (p. 92).

Bajo esta afirmación se hace necesario analizar la ubicación geoestratégica que posee el Perú en América Latina, así como su diversidad cultural y abundancia de recursos

naturales, porque bien podrían ser ventajas para seguir realizando alianzas estratégicas con los grandes bloques económicos de Asia, Europa y Estados Unidos. El Perú, se encuentra ubicado en la parte central de América del Sur, también es punto de conexión para Brasil, Argentina y Bolivia que no tienen acceso a la Cuenca del Pacífico; es además el país con más kilómetros de dominio marítimo propicio para el acceso a los mercados de Asia y América del Norte.

Su política de liberalización y apertura de los años noventa, permitió al Perú tener una serie de convenios comerciales con organismos como la Organización Mundial de Comercio (OMC), varios TLCs con grandes economías como Estados Unidos, Japón, Canadá, Corea, entre otras y con países latinoamericanos como Chile, Ecuador, Argentina; siendo parte también de varios bloques económicos como la Comunidad Andina, la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), el Foro de Cooperación Asia-Pacífico (APEC), el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP). Pero, tal como señaló Schmitter (citado por Malamud, 2011) la integración jamás ha sido un movimiento arraigado en una satisfacción compartida, una identidad de propósito o un consenso acerca de los valores básicos. Más bien, se ha desarrollado a partir de una serie de crisis relacionadas con desempeños dispares, descontentos y fines netamente conflictivos (p. 234).

Bajo esa serie de discrepancias el Perú ha vivido algo similar, donde a lo largo de la historia ha compartido intereses nacionales opuestos y comunes con algunos países limítrofes. Pero a nivel internacional no presenta intereses opuestos con las grandes economías del mundo.

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Item	Intereses Nacionales	Supervivencia (Crítica)	Vital	Mayores	Periférico
1	Soberanía y defensa nacional		Chile **	Brasil * Ecuador * Bolivia * Colombia *	
2	Integración de las regiones fronterizas		Ecuador * Brasil **	Colombia ** Bolivia ** Chile **	
3	Crecimiento económico y bienestar social		China ** Estados Unidos ** Suiza ** Unión Europea **	México ** Chile ** Brasil **	
4	Impulsar el desarrollo sostenible, y la conservación de los recursos naturales			Brasil * Colombia * Ecuador * Bolivia *	
5	Promover la inversión extranjera		Chile * Estados Unidos * México * UE *		
6	Participar activamente en los diversos procesos de integración y globalización		China * Japón * Estados Unidos * México * UE *		

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, (p. 95), por F. A. D’Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

* Intereses Comunes ** Intereses Opuestos

El estado peruano ha mantenido serias discusiones y discrepancias por temas de soberanía territorial con Chile y Ecuador, pero ha sabido separar las relaciones económicas de las relaciones territoriales. Según la investigación de Fairlie y Queija (2007):

La posición oficial del Perú ha sido la de llevar la relación por “cuerdas separadas”.

Avanzar las relaciones económicas y de cooperación bilateral, dejando por otro carril el tema de límites para que no sean un obstáculo para alcanzar el objetivo de profundizar la relación bilateral. (p. 13)

En 1995 Perú y Ecuador se enfrentaron en una corta guerra causada por disputas territoriales que tenían un largo historial de muchos conflictos y disputas, pero cuando las partes sienten la necesidad de resolver estas disputas es cuando llega la paz y la prosperidad para las naciones en conflicto. Para López (2004) “Los hechos como la guerra de 1995 y sobre todo el Acuerdo de Paz alcanzado en 1998, quedarán en la memoria de ecuatorianos y peruanos como los acontecimientos que modificaron la historia bilateral de las dos naciones” (p. 7). De lo expuesto anteriormente, se puede clasificar el nivel de interés del Perú con el resto de países, por intensidad e interacción. De acuerdo a su nivel de intensidad, ya sea de *supervivencia* cuando hay un grado de dependencia, *vitales* cuando el hecho de no alcanzarlo podría generar serios daños, *mayores* si afectan de manera adversa y *periféricos* si genera consecuencias menores. Y de acuerdo a su nivel de interacción ya sea *comunes* u *opuestos* (ver Tabla 3).

3.1.2 Potencial nacional

Con respecto al análisis del Potencial Nacional se espera dar un alcance acerca de las fortalezas o capacidades que tendría el Perú para lograr satisfacer sus intereses de defensa, sociales, políticos y económicos que se plantea como nación y por ende para su competitividad como país. López, Méndez y Dones (2009) señalaron que un país, región o entidad territorial será competitivo en la medida en que sus actividades productivas, así como sus habitantes y organizaciones públicas, sociales y privadas, sean en conjunto eficaces, eficientes, emprendedores e innovadores; lo que implica que cuenten con los soportes de infraestructuras, equipamientos, capital humano e instituciones necesarios para aprovechar sus ventajas comparativas, constituyéndolas en competitivas. (p.126)

En ese sentido, el Perú tiene muchas debilidades que se tiene que corregir en el plazo mediano, tal como es la pobreza y la educación, pero esto no implica que no se haya acumulado fortalezas competitivas en muchos sectores estratégicos, tal como es el

sector exportador, actividad que ha hecho posible que las cuentas externas mejoren sustancialmente y asimismo se acumulen reservas internacionales por el orden de los USD 67,918 millones. Resultado que refleja en cierto modo la capacidad competitiva del sector (Gomero, 2013).

En el escenario internacional, donde se juega a nivel país la competitividad, es prioritario que se tome en cuenta la influencia que ejerce la política en la economía a escala mundial, por ejemplo, como bien señala Alfredo Ferrero, especialista en temas económicos, en un artículo publicado en el diario Perú 21 (2017, 12 de enero) señaló que la política impacta en la economía para bien o para mal y que el escenario internacional es muy relevante para la economía de los países. Así por ejemplo, lo que ocurre con China y su crecimiento (se proyecta 6.5%), y el llamado “fenómeno Trump” también determinará su impacto en la economía norteamericana, sobre todo si éste aplica sus amenazas proteccionistas (parr. 1).

Para el caso peruano, que tiene como principales socios comerciales a China y Estados Unidos, donde se destina el 22% y 17% de las exportaciones respectivamente. Mientras que, con el Brexit, se destinan el 24% de las exportaciones a la UE; cualquier problema económico o político sin duda repercutirá en las exportaciones peruanas.

Y, en relación a los siete elementos que constituyen el potencial nacional que estructuró Hartmann (1989) se puede detallar lo siguiente:

Demográfico.- Comparativamente hablando, el Perú es un país joven frente a los países europeos, aunque en materia económica le falta mucho por crecer. Alcalde-Rabanal, Lazo-González, y Nigenda (2011) señalaron que el “rostro social del Perú de hoy es el de una población básicamente urbana, joven, subempleada y pobre” (p. S45).

Geográfico.- La diversidad geográfica es a todas luces un gran potencial del Perú, pero es necesario que se invierta en tecnología y en capacitación para conservar y mantener esta riqueza. Poseer costa, sierra y selva y acceso directo a 200 millas de océano son fortalezas del Perú, además comparte frontera con cinco países de Latinoamérica, convirtiéndose así en un nexo entre los países latinos con Centro América y las grandes potencias de América del norte, incluso el continente asiático.

Económico.- Las proyecciones de crecimiento del Perú pese a haber pasado por un duro fenómeno climático no se ven tan negativas. Incluso el Fondo Monetario Internacional en su último reporte de enero 2017, estima que el crecimiento aumente a 2,3 por ciento en 2017 y a 2,5 por ciento en 2018, lo que equivale a un aumento acumulado del PIB de ½ punto porcentual con respecto al pronóstico de octubre.

Esta buena situación del Perú también lo afirma González (2013) quien señaló que al contrario de lo que está pasando en otras economías avanzadas, donde las cuentas macroeconómicas están debilitadas, tal como es el caso de Estados Unidos y la Zona del Euro, cuya tasa de crecimiento económico llega en promedio al 2%, el Perú, basado en las estructuras básicas de la competitividad, sigue mostrando signos de fortalezas, con un PBI cuya potencialidad apunta a crecer en un 10% al año, representando así una oportunidad para captar inversiones de largo plazo. Y más recientemente, según un análisis del centro de estudios estadounidense Heritage Foundation, publicado en el diario Gestión (2017, 22 de abril) señaló que “el Perú ocupa el puesto 41 entre las economías más libres del mundo. Y a nivel de Latinoamérica y el Caribe, Perú está en el quinto puesto antecedido por Chile, Santa Lucía, Uruguay y El Salvador” (parr. 1-3).

Tecnológico-Científico.- Sin duda, los factores Científico y Tecnológico son la principal debilidad del Perú. Gomero (2013) señaló que:

Los factores de debilidad y riesgo para el país, las podemos encontrar en el ámbito educativo, tecnológico, social, político, escenarios estratégicos y de alta volatilidad. Donde los gobiernos solo han ensayado políticas improductivas o poco eficaces, por ello es que siguen actuando como causantes del lento avance del país en el escenario global. (p.51)

Histórico-Psicológico-Sociológico.- El Perú presenta un claro prejuicio de ideales entre la población del Norte y el Sur. Además, los constantes conflictos sociales dan muestra de una sociedad marginada e inmersa en una desigualdad social que las separa.

Organizacional-Administrativo.- Según Gomero (2013) “el caso peruano, en el transcurso de los últimos 20 años ha sabido desarrollar fortalezas económicas e ir eliminando vulnerabilidades que estaban deteniendo su marcha económica” (p. 50). Esto, sin duda es una fortaleza del Perú que debe seguir trabajando. Por su lado, tal como lo señala el Centro de Estudios Estadounidense Heritage Foundation (2017) en su página web, la corrupción gubernamental, el crecimiento del tráfico de drogas y la falta de previsibilidad en las regulaciones son serios problemas para los inversionistas extranjeros que quieren invertir en el territorio peruano.

Militar.- En este aspecto, según el Capítulo III del libro Blando de Defensa Nacional, el Perú reafirma el ejercicio de su soberanía e independencia nacional, su existencia y la integridad de su territorio y de su patrimonio, así como la protección y consecución de sus intereses, aspiraciones y objetivos, actuando con plena autonomía y libre de toda subordinación frente a cualquier amenaza, riesgo o desafío. Para ello, cuenta con tres fuerzas armadas: El Ejército Peruano, La Marina de Guerra y La Fuerza Aérea. De modo general el factor militar peruano es precario y deficiente, con serios problemas de corrupción y burocracia en todos los niveles.

3.1.3 Principios Cardinales

Según el blog del Fondo Monetario Internacional, Diálogo a Fondo, las grandes economías de América del Sur, en particular los países del Mercosur, de la que el Perú es miembro, señala que en general estos países son mucho menos abiertos al comercio que los países de América Central y el Caribe, y esto se debe a que tienen aranceles más altos, que abarcan incluso los bienes de capital y los productos intermedios, y no están tan bien conectados con el resto de la región a través de acuerdos; razón por la que ninguno de los grandes países de América Latina ha logrado convertirse en un eje del comercio, como China y Sudáfrica en sus respectivas regiones. Bajo este panorama es que analizaremos los principios cardinales del Perú, como menciona Hartman (D'Alessio, 2015) son cuatro y constituyen la base de la política exterior:

Influencia de Terceras Partes.- La política exterior del Perú implementada desde los años noventa ha servido para insertarlo en el mercado global de modo activo y con buena proyección a futuro. Las buenas señales de su crecimiento se deberían de hecho, a los lazos de integración consolidadas a nivel Latinoamérica y a nivel mundial. Según Cajaleon, Gallardo y Morales (2017) son 17 tratados comerciales [TLC] vigentes de escala bilateral y regional, repartidos en los cinco continentes. Esta globalización ha influido y producido cambios sustanciales en la estructura de la actividad económica, como las privatizaciones, apertura a las importaciones, llegada de capitales extranjeros, entre otros. En total, entre todos los acuerdos comerciales, se tiene acceso a 52 países, que involucra al 41% de la población mundial y el 79 % del Producto Bruto Interno (PBI) mundial. Pese al gran avance, que sin duda es una gran oportunidad, aún queda mucho por trabajar para mantener ese ritmo de crecimiento y sobre todo para hacerlo sostenible en el tiempo y llegar a convertirse en el gran eje de desarrollo de América Latina.

Lazos Pasados y Presentes.- La firma de acuerdos y tratados de Paz firmados por el Perú con sus países fronterizos han asegurado avanzar en una serie de acuerdos comerciales que benefician mutuamente a los relacionados, pero aún falta cerrar algunas disputas con Chile, que está en manos del fallo de la Corte Internacional de La Haya, para que no interfieran en las relaciones comerciales vigentes. Otra situación conflictiva vivió el Perú con Ecuador por temas territoriales, pero ya quedó cerrado en 1995 con el Acuerdo de Paz firmado entre ambos países. El Perú junto a los países vecinos bien podrían surgir como bloque importante si se logran unificar intereses nacionales que beneficien a todos por igual. En este sentido, Alfredo Ferrero, analista económico del diario Perú 21 (2017, 13 abril) señaló que:

Latinoamérica junta sería la quinta economía mundial, detrás de USA, China, UE y Japón. La integración económica y física podría darnos un mayor impulso, no será posible si no resolvemos los temas de institucionalidad y corrupción que nos muestra ante el mundo como un “continente bananero”, inestable políticamente y atrasado. (parr. 5)

Contrabalance de Intereses.- A nivel Latinoamérica los países de Perú y Chile se han visto en conflictos territoriales y marítimos hasta ahora sin resolver, pero como se señala en capítulos previos, que la relación comercial – económica se lleva por sendas separadas de las discrepancias políticas para que no se trunquen las inversiones y el crecimiento de la inversión de ambos países.

Según Proinversión, las inversiones extranjeras que se efectúan en el país, provienen prioritariamente de España, Reino Unido, los Estados Unidos de América y Chile, los cuales explican el 48% del saldo a Junio de 2017, mientras que los diez primeros países originan el

86% del saldo acumulado. Por ello, debemos considerar a Chile como un aliado comercial para el Perú en Sud América, por las inversiones que se realizan en el país (ver Figura 1).

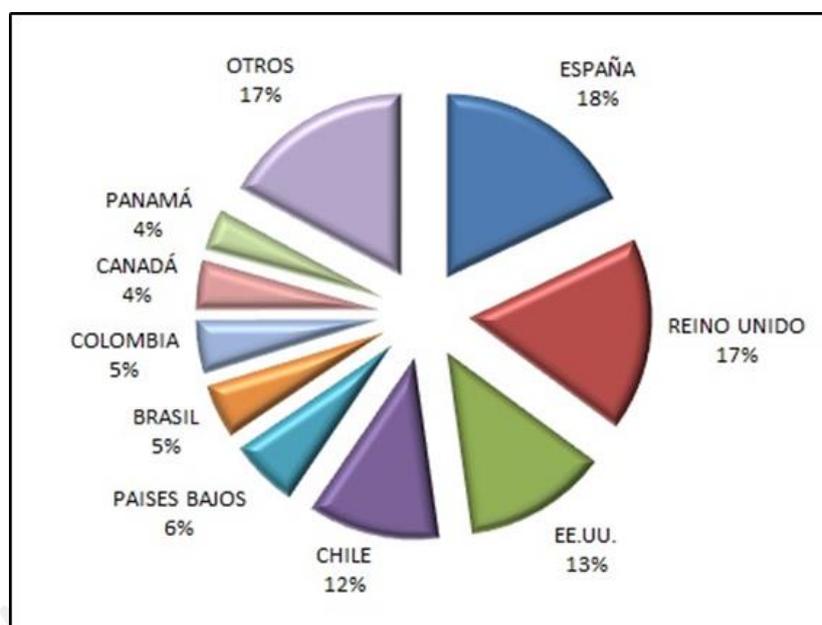


Figura 1. Saldo de Inversión Extranjera Directa por País.

Tomado de Pro Inversión “Estadística de inversión Extranjera”. Actualizado Junio 2017

Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652>

Conservación de los Enemigos.- Como bien señala Loma (citado por Cajaleon, Camarena y Morales, 2017) pese a la percepción de enemistad con el país del sur es necesario verlo como aliado, porque, actualmente es uno de los socios comerciales más importante de la región. Esta percepción también origina un punto de comparación con el Perú en aspectos militares, económicos, culturales, educativos, tecnológicos y de infraestructura. De alguna manera esta percepción es una amenaza a las relaciones interpersonales entre países, pero también se puede ver como una oportunidad cuando se busque como país ser el mejor de la región.

Chile incursiona por todo el mundo buscando mercados para sus productos de exportación y para ello ha negociado y sigue negociando acuerdos de libre comercio con

América Latina, la Unión Europea y Estados Unidos. Y se abren interesantes posibilidades de negociaciones con algunos países del Asia (Ortiz, 2000).

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Para describir el análisis competitivo, se debe entender el concepto de competitividad el cual es muy diverso y depende mucho del sector, país, actividad económica, etc., para el caso de la agro exportación se enfocará en la competitividad como nación, para lo cual Garay (1998) indicó que la competitividad de una nación es el grado en el cual puede producir bajo condiciones de libre mercado, bienes y servicios que satisfacen el test de los mercados internacionales, y que se basa en un comportamiento superior de la productividad. (p. 560)

Porter (2016) indicó “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores del mundo a causa de las presiones y los retos” (p. 219). También Porter (2016) señaló que “existen diferencias en los patrones de competitividad en cada país; ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos” (p. 219).

La competitividad es muy importante para una nación como lo hemos visto líneas arriba, las naciones tienen que sacar ventaja de sus recursos frente a otros países por lo cual es importante saber el nivel de competitividad en el que se encuentra el Perú. Según World Economic Forum [WEF] (2016) en su Informe Global de Competitividad 2016-2017, el Perú se ubica en el puesto 67, es decir que sube dos posiciones respecto al informe anterior y mantiene la tercera posición a nivel de países de Sudamérica detrás de Chile y Colombia, pero continúa en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe. Perú ha mejorado en 6 de los 12 pilares: Instituciones (116 a 106), Salud y Educación Básica (100 a 98), Educación Superior y Capacitación (82 a 80), Eficiencia del mercado laboral (64 a 61), Sofisticación de mercados financieros (30 a 26), Preparación tecnológica (92 a 88),

Sofisticación empresarial (81 a 78), pero se ha retrocedido en dos pilares: Eficiencia del mercado de bienes (60 a 65) e Innovación (116 a 119).

Este análisis de competitividad del Perú se realizará con el modelo de Porter, el cual consta de cuatro atributos: a) condiciones de los factores, el cual se refiere a los factores de producción; b) condiciones de la demanda, es la naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior; c) Sectores afines y conexos, es la presencia o ausencia en el país de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos; y d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, se refiere a las condiciones que rigen el modo como las empresas se crean, organizan y gestionan.

3.2.1 Condición de los factores

Sobre la condición de los factores, Porter (2016) indicó:

Los factores de producción: trabajo, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura, determinan el flujo del comercio. Una nación exportará las mercancías que generen el máximo aprovechamiento de los factores de los que está relativamente mejor dotada. Una nación no hereda, sino crea los factores más importantes de la producción. Los factores más importantes de la producción son los que implican una grande y continua inversión y están especializados. Las naciones triunfan en sectores en los que son especialmente buenas en la creación de factores (pp. 237-238).

El Perú es un país potencialmente rico en recursos naturales, su vasta diversidad geográfica genera también diferentes zonas climáticas que facilitan la agricultura y por ende una gran variedad de productos exportables y para consumo nacional. Para el Banco Mundial [BM] (2017) en la última década la economía peruana ha presentado mayor crecimiento en la región, en un contexto de baja inflación, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9%. El crecimiento del empleo redujo considerablemente las tasas de pobreza moderada, que pasó de 45.5% en el 2005 a 19.3% en el 2015, y la pobreza extrema disminuyó de 27.6% a 9% en el

mismo periodo. El PBI siguió creciendo en el 2016 gracias a las exportaciones que generaron los proyectos mineros. Pero no todo es bueno, el gasto y la inversión pública tuvieron un retroceso. El déficit de cuenta corriente tuvo una caída fuerte de 4.9 a 2.8 por ciento del PBI el 2016 debido al aumento de las exportaciones y disminución de las importaciones. Las reservas internacionales netas se mantuvieron en 32% del PBI a febrero de 2017 (párr. 1-2).

El turismo generado por la gastronomía en los últimos años viene representando un sector dinámico para la economía peruana. Según Pinasco (2017) Presidente del Comité Económico de la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega) señaló que “la gastronomía en el Perú generará este año 320 mil puestos de trabajo, cifra que ha venido creciendo en los últimos años como parte del desarrollo que está cobrando este sector que se proyecta como uno de los dinámicos en el país” (párr. 1). Sin embargo, desde el punto de vista de la inversión la corrupción es el talón de Aquiles por resolver en el Perú, por ello, la Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2017) señaló que la lucha frontal contra la corrupción es una política diferente, que ayudará mucho a la economía del Perú, con la aprobación del Decreto Supremo N° 119 del año 2012, que aprueba el Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 201-2016, se inició el largo batallar para bajar los altos índices de corrupción en el país, y que con nuevas herramientas como el Decreto Legislativo N° 1352 del 2017 que está ampliando la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas en diversos delitos de corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo y que decreta la muerte civil para los funcionarios públicos que cometan actos de corrupción mejorará ostensiblemente la percepción de un país correcto con mejores oportunidades de inversión (parr. 1)

La inclusión digital es una estrategia de estado que ayuda a mejorar la competitividad del país, dado su extenso, variado y difícil acceso que tiene el territorio peruano la Red Dorsal de Fibra Óptica es una buena herramienta que será aprovechada para la inclusión social y las inversiones, según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (2017):

La motivación principal para desarrollar la Red Dorsal Nacional de Fibra óptica (RDNFO) fue la demanda por servicios de banda ancha en el interior del país, principalmente en las zonas de sierra y selva del Perú. La Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica tendrá una extensión aproximada de 13,500 Km. de fibra óptica e interconectará a 180 capitales de provincia, el servicio a brindar en la concesión es el Servicio Portador (parr. 2-4).

3.2.2 Condición de la demanda

Sobre la Condición de la demanda, Porter (2016) señaló:

Las naciones logran ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores, y donde estos presionan a las empresas para que innoven con mayor rapidez y logren ventajas competitivas más valiosas que las de sus rivales extranjeros.

Las condiciones de la demanda proporcionan ventajas obligando a las empresas a responder a retos difíciles de afrontar (pp. 240-241).

El crecimiento económico del Perú y su estabilidad política han generado confianza en los agentes económicos tanto extranjeros como locales, la población demanda mayores y mejores servicios y los inversionistas extranjeros han visto con buenos ojos invertir en el Perú. Para Costa (2015) exministro de Comercio Exterior afirmó que el Perú ha gozado en las últimas dos décadas de un periodo de estabilidad democrática y económica. Esto ha permitido que la economía peruana se haya manejado con precaución y racionalidad, con sus alzas y bajas, con promoción de la inversión y con apertura comercial (17 TLCs lo avalan) y con estabilidad macroeconómica (parr.1).

Esta tranquilidad económica y política ha logrado también que la demanda respecto al turismo crezca en los últimos años y la proyección es alentadora. Según una nota publicada en Gestión (26 mayo 2017) el sector turismo representa el principal motor de la economía

peruana pues recoge la historia, cultura y tradición en diversos bienes y servicios, por lo que se estima un crecimiento del 5.8% al año y que gracias a las medidas del Mincetur se espera llegar a los siete millones de turistas en el 2021, casi 1.8 veces más que el flujo actual (parr. 1-2).

Tabla 4

Sector Agropecuario de Piura en Toneladas 2015-2016

Subsectores	Estructura Porcentual 2013 2/	DICIEMBRE			ENERO-DICIEMBRE		
		2015	2016	Var %	2015	2016	Var %
AGRÍCOLA	69.7			8.4			2.2
Orientada al mercado externo y agroindustria 2/	40.5			4.2			-3.2
Algodón	1.0	0	0	n.d.	6,375	1,178	-81.5
Café	0.8	0	0	n.d.	2,657	2,949	11.0
Frijol caupí	0.2	1,199	94	-92.2	5,109	10,236	100.4
Mango	14.4	101,000	107,342	6.3	252,683	274,010	8.4
Maíz amarillo duro	3.0	13,321	4,931	-63.0	63,570	61,638	-3.0
Plátano	8.0	23,095	25,477	10.3	262,655	256,230	-2.4
Vid	12.8	11,341	14,746	30.0	182,594	166,092	-9.0
Palta	0.1	138	151	9.4	4,263	6,972	63.5
Cacao	0.1	78	82	5.1	1,089	1,197	9.9
Páprika	0.0	0	60	n.d.	889	2,626	195.4
Piquillo	0.2	0	0	n.d.	2,174	4,834	122.4
Orientada al mercado interno 2/	29.2			18.7			10.0
Arroz	20.5	51,566	75,265	46.0	502,856	589,681	17.3
Arveja G/S	0.5	0	0	n.d.	4,231	4,213	-0.4
Camote	0.5	1,524	445	-70.8	15,242	14,310	-6.1
Cebolla	0.1	2,620	0	-100.0	8,051	6,474	-19.6
Frijol G/S	0.5	4	0	-100.0	4,665	5,805	24.4
Limón	4.0	14,688	6,902	-53.0	149,456	148,098	-0.9
Maíz Amiláceo	1.2	0	0	n.d.	16,799	15,221	-9.4
Papa	1.0	2,357	1,777	-24.6	20,616	14,010	-32.0
Trigo	0.5	0	0	n.d.	13,979	14,539	4.0
Yuca	0.4	777	928	19.4	8,312	7,365	-11.4
PECUARIO	30.3			4.7			5.3
Carne de Ave 3/	11.2	3,017	3,139	4.0	30,310	34,584	14.1
Huevo	1.1	352	394	12.1	4,919	4,889	-0.6
Carne de Vacuno 3/	8.4	1,308	1,429	9.2	16,519	17,230	4.3
Leche	2.5	2,970	2,911	-2.0	41,556	42,497	2.3
Carne de Ovino 3/	2.4	217	208	-4.1	3,054	3,010	-1.4
Carne de Porcino 3/	2.9	673	709	5.3	8,221	7,867	-4.3
Carne de Caprino 3/	1.9	300	296	-1.1	4,453	4,229	-5.0
SECTOR AGROPECUARIO	100.0			7.3			3.4

Nota: Obtenido de "Piura: Síntesis de Actividad Económica. Diciembre 2016", por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Piura. Sucursal Piura. (p. 4).

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2016/sintesis-piura-12-2016.pdf>

La producción de la región Piura se destina mayormente a la demanda del mercado externo, ya que la demanda interna no llega a cubrir los precios ni los volúmenes de este sector. De similar forma se da con los otros sectores que se desarrollan en la región, como son las exportaciones del sector financiero, minería, pesquería y acuicultura. Para más detalle, en la Tabla 4 se muestra el movimiento del sector agropecuario en el año 2016 comparado con el 2015 en todo el año como en el mes de diciembre. El sector agropecuario creció en un 7.3% respecto a su similar del año anterior reflejando el crecimiento del subsector agrícola 8.4% anual debido a una mayor producción de arroz y frutales como uva y mango. También se puede apreciar en la misma Tabla 4, que dentro de los productos orientados a la exportación, los de mayor volumen fueron el mango, la uva y el banano, representando el 35.2% del total de productos agropecuarios de la región.

3.2.1 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas

Para la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas Porter (2016) indicó:

Las circunstancias nacionales y el contexto influyen fuertemente en el modo como se crean, organizan y gestionan las empresas, así como en la naturaleza de la competencia interior. Ningún sistema de gestión es universalmente apropiado. La competitividad en un sector concreto es consecuencia de la convergencia de los modos de dirección y de organización prevaleciente en cada país y de las fuentes de ventaja competitiva de cada sector. Los países difieren también notablemente en los objetivos que las empresas y los individuos tratan de alcanzar. Las empresas prosperan en los sectores maduros, donde la inversión permanente en investigación y desarrollo y en nuevas instalaciones es esencial, pero los rendimientos suelen no pasar de moderados (pp. 244-245).

El Perú como país competitivo tiene que plantear muchas estrategias dentro y fuera del país, además también para los sectores que están mucho más maduros en lo que respecta a

organización, respecto a ello en julio de 2009 el Ministerio de Comercio Exterior lanzó un proyecto denominado Marca Perú. Según Thompson (2012) el objetivo principal de este proyecto fue generar una idea simple, que logre transmitir con eficacia y contundencia su propuesta de valor, y es importante porque constituye una fuente de valor económico, diferenciación y con el fin de corregir estereotipos y clichés, es decir permite construir una ventaja competitiva y global, así como también atraer talento e inversión (parr. 5).

Para Marca Perú (s.f.):

Aquellos países que logran una marca país fuerte, cohesionadora y positiva tendrán una ventaja competitiva para lograr una mayor recordación en las audiencias claves.

La Marca Perú es una herramienta que busca impulsar el turismo, las exportaciones y atraer inversiones. Transmite con eficacia la propuesta de valor de nuestro país (parr. 1-3). Esta estrategia le ha traído al país muy buenos resultados, ha captado más turismo, más inversión, por lo tanto mayores fuentes de trabajo, es decir lo está haciendo más competitivo.

Los indicadores de la actividad económica diferentes a la actividad primaria, son la actividad industrial, los despachos de cemento, exportaciones, y el crédito. La actividad industrial creció 17.5%, los derivados pesqueros crecieron en 56.8% básicamente por la disponibilidad de materia prima. Los despachos de cemento cayeron en 16.6%, esto debido al retroceso de la inversión pública, sin embargo, las exportaciones crecieron 49.4 %. El crédito aumentó en un 5.7 % interanual, el crédito a personas creció en 1.4 % interanual y a las empresas 9%. Las empresas piuranas dedicadas a otro sector no son rivales directos por venta de productos ya que la demanda en el mercado exterior es mayor que la oferta.

Tabla 5

Otros Indicadores de la Actividad Económica de Piura

	May.16	Jun.16	Jul.16	Ago.16	Set.16	Oct.16	Nov.16	Dic.16
Producción industrial 1/	↓ -23,7	↓ -11,7	↑ 0,1	↑ 18,2	↑ 18,8	↑ 15,7	↑ 13,8	↑ 17,5
Despachos de cemento 1/	↑ 8,3	↑ 17,8	↑ 0,8	↓ -1,4	↓ -12,8	↓ -20,2	↓ -23,0	↓ -16,6
Exportaciones 2/	↓ -15,8	↓ -35,2	↓ -18,6	↓ -9,5	↑ 7,2	↓ -17,0	↓ -9,0	↑ 49,4
Crédito total 2/	↑ 3,6	↑ 3,9	↑ 4,6	↑ 5,1	↑ 5,7	↑ 5,1	↑ 5,3	↑ 5,7
Inversión pública 1/	↓ -1,5	↓ -5,4	↓ -3,7	↓ -32,7	↓ -44,4	↓ -50,0	↓ -12,5	↓ -25,4

Nota: Obtenido de “Piura: Síntesis de Actividad Económica. Diciembre 2016”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016, Piura. Sucursal Piura. (p. 3).

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2016/sintesis-piura-12-2016.pdf>

3.2.2 Sectores afines y auxiliares

Sobre los sectores afines y auxiliares, al respecto Porter (2016) indicó:

Los proveedores internacionalmente competitivos radicados en el interior crean ventajas competitivas en varios aspectos para los sectores pertenecientes a la última fase del proceso productivo. Las empresas de la nación se benefician al máximo cuando los proveedores son, a su vez, competidores a nivel mundial. Un sector afín radicado en la misma nación aumenta también la probabilidad de que las empresas adopten nuevas técnicas y constituye una fuente de nuevos competidores que aportarán un enfoque novedoso de la competencia. (pp. 242-243)

El Perú es un país netamente exportador de materias primas, tanto en lo que respecta a minerales como a productos agrícolas, los tratados de libre comercio han incentivado el comercio y los sectores productivos, hoy en día para entrar en competencia con países que también producen lo mismo que nosotros ha generado que nuestros productores se asocien para mejorar sus productos en calidad y precio y poder así competir con mejores alternativas. El estado está impulsando estrategias que ayuden a mejorar las agro exportaciones, y en este orden de ideas está generando entre otras la diversificación de los productos agro exportables, a los ya conocidos como la uva, el mango, los espárragos, el banano orgánico, la papa, etc.,

está impulsando la paprika, los arándanos, el ají piquillo, frijol de palo, papaya, chirimoya, paltas, etc.

Además se debe tener en consideración que las tierras piuranas son muy productivas, y lo estamos experimentando por ejemplo con la uva. El Director Regional de Agricultura de Piura, Laberry GRP (11, setiembre de 2015) indicó “el contar con uno de los suelos con mayor rendimiento del mundo, para producción de uva, le ha permitido en la actualidad obtener a Piura, una producción de uva, de 34,139 kilogramos por hectárea, superando a Ica, en 62% expresado en 21,063 kg/ha y a Chile en 127%, es decir 15,000 kg/ha” (parr. 1).

La gastronomía es un sector que se ha desarrollado mucho en estos últimos años y la base de este despegue es naturalmente la diversidad de productos agrícolas que hay en nuestro país que permiten a este sector tener una gran variedad de platos de gran calidad y sabor que son de la predilección del público nacional y extranjero.

3.2.3 Influencia del análisis en sector agrícola de exportación de la región Piura

La Región Piura es una de las regiones del Perú con mayor proyección de crecimiento económico, es verdad que tiene muchas dificultades respecto a infraestructura, pero su potencial turístico, gastronómico, extensos terrenos para cultivos y su gran variedad de microclimas ayudan a este objetivo. La Directora General de Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura (Minagri) Carrión (2016) explicó que:

El Foro APEC le da la oportunidad a la región de ingresar a nuevos mercados para exportar sus productos bandera: café, mango, uva, banano orgánico. Explicó también que los mercados nuevos pueden ser Vietnam, Tailandia, Filipinas, Corea del Sur, entre otros. A estos mercados extranjeros se puede ingresar con frutas y hortalizas, principalmente con uva. (parr. 1-2)

Somos un país muy diverso, el Perú es uno de los cinco países de mayor diversidad del mundo. Tenemos 84 de las 117 zonas de vida del mundo; 28 de los 32 tipos de climas del

mundo, estas características abundan para ser más productivos, y esto lo estamos viendo, aunque no muy rápido porque nos falta la tecnología para poder despegar con mayor fuerza. Muchos factores ayudan a mejorar nuestra agro exportación: la calidad de nuestros productos, la productividad de nuestra tierra, como es el caso de la uva; la variedad de climas, la mayor luminosidad (más horas de sol), tener el segundo puerto más grande del país, un aeropuerto internacional, variedad de productos exportables, etc., son algunos de los potenciales que tiene la región Piura para liderar la agro exportación del país en los próximos años.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En este análisis se evalúa las fuerzas externas de la región como son: Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P), fuerzas económicas y financieras (E), fuerzas sociales, culturales y demográficas (S), fuerzas tecnológicas y científicas (T) y fuerzas ecológicas y ambientales (E).

3.3.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)

La Constitución Política del Perú promulgada en 1993 y vigente desde el 1 de enero de 1994, establece que el estado peruano está conformado por el Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial y Organismos constitucionales autónomos elegidos cada cinco años. Organismos autónomos como son: El Jurado Nacional de Elecciones (JNE), Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec), Tribunal Constitucional (TC), Ministerio Público (MP), Consejo Nacional de la Magistratura (CNM), Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Contraloría General de la República (CGR), Defensoría del Pueblo (DEPU), Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones (SBS).

De acuerdo a la Constitución Política del Perú, Título IV, el Poder Legislativo reside en el Congreso de la República, el cual consta de cámara única, es el poder que hace las leyes y también las modifica, la facultad que implica la posibilidad de regular en nombre del

pueblo los derechos y las obligaciones de sus habitantes en consonancia con las disposiciones constitucionales. El Poder Ejecutivo está representado por el Presidente de la República, es responsable de la gestión diaria del Estado, y concibe y ejecuta políticas generales de acuerdo con las cuales las leyes tienen que ser aplicadas. El Poder Judicial tiene la potestad de administrar justicia emanada del pueblo, que conjuntamente con los órganos judiciales o jurisdiccionales: juzgados y tribunales, que ejercen la potestad jurisdiccional, que suele gozar de imparcialidad, autonomía y poder absoluto dentro de la ley.

Recientemente en el 2016, se eligió un nuevo presidente de la república, lo cual generó una incertidumbre en el campo político y en las inversiones a la espera de las nuevas medidas del ejecutivo en todos los campos internos y externos. Sin embargo luego de 10 meses de gobierno observamos que se han mantenido las políticas externas y de comercio con los países estratégicos como China, Japón, la Unión Europea y Estados Unidos de quien se tenía la incertidumbre frente a las políticas del nuevo presidente.

Peláez (2016) indicó que “el año 2016 entrará en la historia latinoamericana como el período que marcó el agotamiento del populismo que empezó a ceder el paso al nuevo ciclo del neoliberalismo, presionado por los efectos de la crisis económica mundial” (parr. 1).

Ello significa un desafío para el nuevo presidente Pedro Pablo Kuczynski quien deberá enfrentar además de las políticas externas del país las internas, que aún no han sido atendidas por los anteriores gobiernos. Para Perú 21 (2016, 19 de junio) las estrategias que plantee el nuevo gobierno serán claves para retomar el crecimiento económico e ir acortando brechas como las de pobreza e infraestructura, para ello, será necesario que se reavive la inversión privada y pública que cayeron en los últimos dos años (parr. 2-5).

A nivel regional y según la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (2002) los Gobiernos Regionales tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo. Mediante la aplicación

coherente y eficaz de las políticas e instrumentos de desarrollo económico social, poblacional, cultural y ambiental, a través de planes, programas y proyectos orientados a generar condiciones que permitan el crecimiento económico (Art. 4 y 6). Otro esfuerzo en Piura por lograr un mejor gobierno se dio en el 2014, cuando se firmó el Pacto Político por la Gobernabilidad Regional de Piura para el periodo 2015- 2018, donde según (CIPCA, 2014) este grupo pone como visión que: “Para el 2021, Piura será una región descentralizada ordenada, articulada y competitiva con justicia social, que desarrolla una plataforma productiva basada en la agroindustria, y pesquería de exportación, el turismo y el aprovechamiento social y ambiental. Teniendo como ejes: El desarrollo humano, la igualdad de oportunidades e inclusión social, el desarrollo territorial equilibrado, los recursos naturales, biodiversidad y gestión ambiental, gobernabilidad y transparencia”. (p. 2).

En el Perú el desarrollo de la actividad agraria está representada por el ministerio de Agricultura, una dependencia del Poder Ejecutivo que tiene como objetivo, elevar la competitividad del agro, la tecnificación de los cultivos, fomentar un mayor acceso a los mercados y, en consecuencia, lograr elevar la calidad de vida de las familias del campo, en el marco de un desarrollo sostenible e inclusivo. En la región Piura, la Dirección Regional de Agricultura (DRAP) es un órgano de línea dependiente de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico encargado de promover las actividades productivas agrarias sostenibles del Gobierno Regional de Piura.

Los agricultores adicionalmente están agremiados según el producto que producen como es el caso de los productores de mango (Promango), productores de uva (Provid), productores de banano orgánico (AVACH), productores de palta (PROHASS), entre otros. Ahora bien, los exportadores de productos agrícolas están agremiados en la Asociación de Exportadores (ADEX). Un gremio que está constituido por empresas grandes, medianas y

pequeñas a quienes se les brinda el servicio para cubrir los aspectos de la gestión de comercio exterior de cada uno de ellos, abarcando así empresas del agro, manufacturas y servicios.

Las políticas nacionales agrarias son establecidas por el Ministerio de Agricultura, mediante el Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional Agraria en el Decreto Supremo N° 002-2016-Minagri, cuyo enfoque busca orientar los procesos de intervención e implementación de la Política Nacional Agraria, en el marco de un desarrollo sostenible dentro de los cuales se resalta el enfoque de los derechos humanos, territorial, de género, de interculturalidad, desarrollo sostenible e inclusión.

En la región, la DRAP estableció el Plan Operativo Institucional 2017 de acuerdo a los procedimientos de la Directiva N° 19-2012/GRP-410100 aprobada por Resolución Ejecutiva Regional N° 574-2012/Gobierno Regional de Piura-PR, de fecha 21 de agosto del 2012, donde se detallan los objetivos de los cinco ejes estratégicos, convirtiéndose en una guía para la concertación de las políticas públicas en la región. En su elaboración han participado los órganos y dependencias de la Dirección Regional de Agricultura de Piura (DRAP), mediante reuniones de trabajo con el propósito de articular los objetivos estratégicos y operativos de la DRAP con los objetivos generales a nivel regional así como las actividades a ejecutar por los diferentes órganos y dependencias dentro del marco presupuestal del año 2017. El Ministerio de Agricultura ha elaborado un instrumento de gestión que proporciona estrategias, lineamientos de políticas, propuestas y acciones consensuadas con las regiones para la reducción de los riesgos, vulnerabilidades con el fin de disminuir los efectos del cambio climático a través de un documento denominado Plan de Gestión de Riesgos y Adaptación al Cambio Climático del Sector Agrario 2012-2021, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 00265-2012-AG.

A nivel regional se cuenta con un Plan Estratégico del Sector Agrario para la región Piura proyectado al 2008 - 2021, que viene a ser un documento de gestión concertado entre

todos los actores productivos del sector agrario, y orientado para accionar la región desde una perspectiva a largo plazo donde se enuncia una visión y misión del sector agrario en su conjunto, así como de la sociedad civil, lográndose el propósito general de dirigir el proceso de desarrollo de la Economía Regional.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

A partir de la última década el Perú mantiene un modelo económico neoliberal que ha permitido la inserción en el comercio mundial mediante los diferentes tratados de libre comercio, ello es posible también por la aplicación de similares modelos económicos en los países de la región a consecuencia de ello se ha dado acuerdos bilaterales como: APEC, MECOSUR, CELAC, Comunidad Andina, Alianza del Pacífico, etc. Activando en gran medida la economía peruana. Según el Banco Mundial (2017) señaló que el panorama del Perú en la última década ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en la región. La presencia de un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas, crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación (parr.1).

Sin embargo, como se conoce la economía del país está basada principalmente en el sector minero lo cual es riesgoso por la volatilidad de los precios de los minerales y la desaceleración de la economía de China como el mayor destino de exportación. El Banco Mundial (2017) también indicó que las proyecciones de crecimiento son vulnerables a los impactos externos en relación a precios de productor (*commodities*), una mayor desaceleración del crecimiento de China, la volatilidad de los mercados de capital, la velocidad del ajuste de la política monetaria en los Estados Unidos [...] Para incrementar el crecimiento se requiere de reformas estructurales y fiscales que liberen la productividad, reduzcan la informalidad, y mejoren la eficiencia de los servicios públicos (parr. 5).

Tabla 6

*Panorama de las Proyecciones de Perspectivas de la Economía Mundial**(Variación porcentual Anual)*

	PBI real		
	Proyecciones		
	2,016	2,017	2,018
Producto Mundial	3.1	3.5	3.6
Economías avanzadas	1.7	2.0	2.0
Estados Unidos	1.6	2.3	2.5
Alemania	1.8	1.6	1.5
Francia	1.2	1.4	1.6
Italia	0.9	0.8	0.8
España	3.2	2.6	2.1
Japón	1.0	1.2	0.6
Reino Unido	1.8	2.0	1.5
Canadá	1.4	1.9	2.0
Economías de Mercados emergentes	4.1	4.5	4.8
Nigeria	-1.5	0.8	1.9
Sudáfrica	0.3	0.8	1.9
India	6.8	7.2	7.7
México	2.3	1.7	2.0
Rusia	-0.2	1.4	1.4
China	6.7	6.6	6.4
América del Sur			
Brasil	-3.6	0.2	1.7
Argentina	-2.3	2.2	2.3
Colombia	2.0	2.3	3.0
Venezuela	-18.0	-7.4	-4.1
Chile	1.6	1.7	2.3
Ecuador	-2.2	-1.6	-0.3
Bolivia	4.1	4.0	3.7
Uruguay	1.4	1.6	2.6
Paraguay	4.1	3.3	3.7
Perú	3.9	3.5	3.7

Nota: Obtenido de “Perspectivas de la economía mundial: Introducción y Capítulo I – Abril 2017”, p. 2 y 50, por Fondo Monetario Internacional [FMI]. Recuperado de <http://www.imf.org/~media/files/publications/weo/2017/april/spanish/pdf/texts.ashx>

Según el Fondo Monetario Internacional - FMI (2017, 18 de abril) en su papel de fomentar la cooperación monetaria internacional, destacó que las proyecciones de crecimiento mundial para 2017 serán a 3,5%, frente al 3,4% de la última previsión. Y que el pronóstico para el 2018 se mantiene en 3,6%, ambas mejoras pronosticadas para 2017 y 2018

son generalizadas, aunque el crecimiento sigue siendo débil en muchas economías avanzadas y los exportadores de materias primas continúan sufriendo dificultades (ver Tabla 6).

En la misma Tabla 6, se aprecia que las proyecciones de crecimiento para el Perú, en el 2018 es una de las mejores en América del Sur, ello como consecuencia de la recuperación del precio de los metales, un mayor volumen de agro exportación y la reactivación de importantes proyectos de inversión extranjera en el país.

Tabla 7

PERÚ: Oferta y Demanda Global Trimestral

(Variación Porcentual del Índice de Volumen Físico Respecto al Mismo Período del Año Anterior) Año Base 2007=100

Oferta y Demanda Global	2016/2015				2017/2016	
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Producto Bruto Interno	4.3	3.7	4.5	3.0	3.9	2.1
Extractivas	11.5	12.6	12.9	8.8	11.5	3.3
Trasformación	-1.4	-5.3	0.1	-1.7	-2.1	-0.5
Servicio	4.7	4.2	3.6	3.0	3.9	2.3
Importaciones	-0.3	-2.9	1.8	2.3	0.3	2.4
Oferta y Demanda Global	3.4	2.3	3.9	2.9	3.1	2.1
Demanda Interna	3.0	-0.6	0.6	0.5	0.9	-0.3
Consumo Final Privado	3.8	2.9	4.1	3.1	3.5	2.2
Consumo de Gobierno	12.8	9.7	2.3	-3.1	4.9	-4.0
Formación Bruta de Capital	-2.9	-12.7	-8.7	-3.8	-7.1	-5.1
Formación Bruta de Capital fijo	-2.3	-3.7	-4.3	-6.1	-4.2	-4.8
Público	30.3	3.9	2.2	-14.6	3.1	-16.9
Privado	-9.3	-6.3	-6.1	-3.5	-6.3	-1.1
Exportaciones	5.0	15.8	18.1	12.3	12.9	13.1

Nota: Tomado de “Informe N° 02. Mayo 2017. Comportamiento de la Economía Peruana en el primer trimestre del 2017”, p. 1, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf

El Perú es considerada la sexta mayor economía de América Latina en términos de producto bruto interno (PBI) nominal, alcanzando USD 648,719 MM en el año 2016, y que a precios constantes de 2017 creció 2,1% respecto al mismo trimestre del año anterior. Incidió en este resultado la evolución favorable del consumo final privado que creció 2,2%, así

como, la mayor demanda externa de nuestras exportaciones que aumentaron en 13,1%. En contraste, el consumo del gobierno se redujo en -4,0% y la inversión bruta fija se contrajo en -4,8%. Según INEI. Informe N° 02, (Mayo, 2017) (ver Tablas 7 y 8).

Tabla 8

Producto Bruto Interno Trimestral por Tipo de Gasto 2014-2017. En millones de Soles

Año/Trimestre	Producto Bruto Interno	Gasto de consumo final privado	Gasto de consumo Gobierno	Exportaciones	Importaciones
2014	570,780	367,035	72,375	128,869	138,213
I	134,772	88,243	16,061	31,054	33,448
II	144,369	93,637	16,286	30,961	34,454
III	142,764	92,932	18,777	33,082	35,451
IV	148,875	92,223	21,251	33,772	34,860
2015	602,527	392,913	79,426	128,326	142,862
I	139,780	93,573	17,037	29,408	34,113
II	152,582	100,020	18,287	31,273	35,275
III	149,902	99,877	20,389	32,379	36,931
IV	160,263	99,443	23,713	35,266	36,543
2016	648,719	421,201	86,363	145,616	145,041
I	153,239	101,486	20,357	31,829	35,534
II	161,833	106,672	20,630	33,316	34,410
III	162,571	107,134	21,618	38,350	37,374
IV	171,076	105,909	23,758	42,121	37,723
2017					
I	161,604	106,942	20,053	38,259	36,474

Nota: Obtenido de “Informe N° 02. Mayo 2017. Comportamiento de la Economía Peruana en el primer trimestre del 2017”, p. 43, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf

El ingreso per cápita en el Perú, que calcula el ingreso que recibe, en promedio, cada uno de los habitantes de un país; este cálculo se obtiene dividiendo el ingreso nacional entre la población total del país. En el Perú fue en el 2015 de S/ 6,027.12, es decir un aumento sustancial respecto al año 1990, que fue de solo S/ 1,210.00 (Banco Mundial, 2017). Y se proyecta que la inflación converja hacia dos por ciento durante el horizonte comprendido entre 2017 y 2018, con una trayectoria que ubica la inflación alrededor de su límite superior durante el primer semestre del año y luego se espera que converja de manera más rápida que

lo previsto en el reporte de inflación de diciembre 2016. La proyección incorpora los mayores precios de alimentos por el déficit hídrico de fines de 2016 y factores climáticos adversos (lluvias excesivas) observados durante este primer trimestre, de acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú (2017) (ver Tabla 8).

Otro factor importante que ha permitido tener una economía próspera es el bajo riesgo país, un índice que es calculado por distintas entidades financieras calificadoras de riesgo internacional como Moody's, Standard, Poor's y J.P. Morgan quienes señalaron "Que estima el riesgo político como la posibilidad de que un país pueda incumplir con sus obligaciones de pago a los acreedores internacionales". Según el Indicador de Bonos de Mercados Emergentes (EMBI) calculado por JP Morgan publicado en Gestión (2017, 05 de mayo) "El riesgo país de Perú al mes de mayo es de 1.32 puntos porcentuales, seguido de México (1.94 puntos) y Colombia (1.99 puntos)" (parr.2). Situación favorable para inversores internacionales que analizan en qué país invertir, buscando maximizar sus ganancias teniendo en cuenta el riesgo. Esto, para el Perú, ha venido siendo beneficioso por la estabilidad económica del país y el desempeño político. En el Perú, un factor importante que ha aportado en el crecimiento está sustentado en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), las cuales crean empleo, disminuyen la pobreza e incrementan el Producto Bruto Interno. A ello habría que acotar que las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99,5% y la gran empresa el 0,5% del total. Según Jaime Serida, citado en Asociación de Emprendedores de Perú [ASEP] (2017) "el Perú continúa ocupando el cuarto lugar en emprendimiento en Latinoamérica, tomando en cuenta que 25 de cada 100 peruanos se encuentra involucrado en algún tipo de actividad emprendedora" (parr. 1-2).

En el 2017 la economía del Perú continúa estable a pesar de los acontecimientos ocurridos en el primer trimestre por el fenómeno del niño, los cuales han afectado gran parte del país especialmente la zona norte; sin embargo, las exportaciones de bienes y servicios se

expandieron 13,1%, por los mayores envíos de productos tradicionales, destacando los productos pesqueros, agrícolas, mineros, petróleo y gas natural. Asimismo, las importaciones crecieron 2,4% por el aumento de adquisiciones de bienes de consumo e insumos, como combustibles y materias primas para la agricultura y la industria. El Comercio (2017, 5 de abril) publicó el pronunciamiento del ministro de Economía y Finanzas, Alfredo Thorne, dónde se mostró pesimista frente a los primeros meses del año anunciando que el PBI no sería mayor a 2% debido al impacto el fenómeno del Niño.

Tabla 9

Producto Bruto Interno por Departamentos

Departamentos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/
Amazonas	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7	0.6
Ancash	4.9	4.3	3.8	3.9	4.0	3.7	3.6	3.0	3.1
Apurímac	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6
Arequipa	5.3	5.4	5.3	5.4	5.4	5.2	4.9	4.9	4.8
Ayacucho	0.9	1.0	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
Cajamarca	2.6	2.8	3.0	2.9	3.1	3.0	2.6	2.5	2.4
Cusco	3.4	3.4	3.5	3.7	4.4	4.0	4.3	3.9	3.5
Huancavelica	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
Huánuco	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.1	1.1
Ica	2.8	3.1	3.0	3.2	3.5	3.2	3.3	3.3	3.2
Junín	2.9	2.7	2.5	2.4	2.5	2.4	2.3	2.5	2.7
La Libertad	4.6	4.6	4.8	4.8	4.7	4.8	4.5	4.4	4.5
Lambayeque	2.2	2.2	2.4	2.3	2.2	2.3	2.2	2.3	2.3
Lima	42.6	43.2	44.5	43.7	42.7	43.8	44.6	45.6	46.3
Loreto	2.2	2.3	1.9	2.0	2.0	2.0	1.8	1.8	1.6
Madre de Dios	0.6	0.6	0.7	0.7	0.8	0.6	0.6	0.4	0.5
Moquegua	2.4	2.1	1.7	2.0	1.8	1.5	1.5	1.3	1.2
Pasco	1.7	1.2	1.0	1.0	1.2	1.0	0.9	0.9	0.9
Piura	4.0	4.2	3.7	3.9	4.2	4.3	4.1	4.2	4
Puno	1.8	1.9	2.1	2.0	2.0	2.0	2.0	2.1	2
San Martín	1.0	1.1	1.1	1.0	1.1	1.1	1.1	1.2	1.2
Tacna	1.6	1.3	1.2	1.3	1.2	1.1	1.1	1.1	1.1
Tumbes	0.5	0.6	0.6	0.6	0.5	0.6	0.5	0.6	0.5
Ucayali	1.0	1.0	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
Valor Agregado Bruto	91.7	91.9	91.7	91.6	92.1	91.4	91.1	90.9	91.0
Impuestos a los Productos	7.4	7.6	7.9	8.0	7.6	8.3	8.6	8.7	8.7
Derechos de Importación	0.9	0.5	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3
Producto Bruto Interno	100.0								

Nota: Obtenido de "Producto Bruto Interno por Departamentos 2016", por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_peru_3.xlsx

Una de las regiones que ha aportado a la salud de la economía en el país es la región del norte ya que cuenta con una economía estable y que representa el 21% del PBI, siendo Piura la ciudad que más ha crecido en los últimos años llegando a representar aproximadamente el 4.0% del PBI, por su amplia diversificación productiva, entre las

actividades primarias, secundarias y en menor medida las actividades terciarias, las mismas que han impulsado un proceso de crecimiento económico para la región (ver Tabla 9).

Según el consultor Fernando Núñez Pazos, citado en la República (2016, 30 de noviembre) indicó que: “El crecimiento de Piura ha sido exponencial, cada vez están ganando más áreas cultivables y es la despensa del Perú y, fácilmente en los próximos dos años su economía crecería en USD 10 MM” (p.4). Ello nos indica que se espera que la economía de la región Piura aporte al PBI nacional por año aproximadamente USD 5 MM o S/ 17,500 millones adicionales a los 24,198.702 millones de valor agregado bruto según información del INEI – 2015. Teniendo al sector agropecuario de manufactura y comercio como los más importantes. Para el 2015 el sector agropecuario se consolidó como la tercera actividad con mayores ingresos de la región con un valor agregado bruto de S/ 2'462,617, y que agrupa los sub sectores de, agricultura, ganadería, caza y silvicultura, de los cuales la agro exportación es la actividad con mayor crecimiento en los últimos años en la región Piura (ver Tabla 10).

Tabla 10

Piura: Valor Agregado Bruto por Años, Según Actividades Económicas. Valores a Precios Constantes de 2007 (Miles de nuevos soles)

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,081,344	1,230,829	1,306,955	1,468,978	1,685,816	2,095,162	2,081,881	1,949,503	2,462,617
Pesca y Acuicultura	343,842	400,462	410,801	689,472	982,599	697,739	702,033	816,671	831,111
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	2,207,152	2,948,548	1,686,932	2,330,776	3,293,486	2,980,111	2,543,772	2,929,685	1,800,675
Manufactura	2,195,326	2,414,437	1,980,210	2,420,869	3,367,088	4,649,185	4,300,454	4,356,329	3,988,244
Electricidad, Gas y Agua	205,753	230,587	245,541	253,797	285,300	327,139	274,142	353,744	417,962
Construcción	650,236	702,142	794,497	894,442	977,906	1,233,323	1,555,177	1,766,729	2,021,189
Comercio	1,585,462	1,901,257	1,858,308	2,183,804	2,492,544	2,785,347	2,950,024	3,002,288	3,253,012
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	821,602	944,470	950,209	1,152,140	1,320,735	1,439,562	1,608,450	1,703,247	1,776,518
Alojamiento y Restaurantes	263,248	301,194	337,272	380,912	456,542	533,190	614,591	671,177	740,142
Telecom. y otros Serv. de Información	231,193	261,466	250,800	270,692	291,759	309,559	322,458	338,671	365,476
Administración Pública y Defensa	638,407	729,233	875,241	922,200	1,037,415	1,137,600	1,232,925	1,445,072	1,555,638
Otros servicios	2,428,155	2,688,301	2,944,353	3,185,632	3,511,577	3,896,802	4,260,996	4,543,857	4,986,118
Valor agregado bruto	12,651,720	14,752,926	13,641,119	16,153,714	19,702,767	22,084,719	22,446,903	23,876,973	24,198,702

Nota: Tomado de “Instituto Nacional de Estadística e Informáticas [INEI], Piura Valor Agregado Bruto por años”. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Tabla 11

Principales Productos Exportados 2016 (FOB en Miles USD)

EXPORTACIONES NO TRADICIONALES 2016			
SECTOR	PRODUCTO	TOTAL PRODUCTO FOB US\$	TOTAL SECTOR FOB US\$
AGRO	Mango fresco	160,321.23	
	Banano Organico	146,151.94	
	Uvas - Frescas	249,996.45	
	Otros	147,239.06	703,708.68
PESCA	Pota y Calamar	140,954.15	
	Concha de abanico	30,952.57	
	Langostinos	44,613.39	
	Otros	249,351.99	465,872.10
MINERIA NO METALICA	Fosfatos del calcio, andalucita, yeso, harinas, siliceas fósiles, cemento portland, bentonita, etc	313,634.89	313,634.89
OTROS	maderas y papeles, metal metalico, minería no metalica, pieles y cueros, quimico, sidero metalurgico, varios (inc. joyería)	90,557.57	90,557.57
TOTAL			1,573,773.24
EXPORTACIONES TRADICIONALES 2016			
SECTOR	PRODUCTO	TOTAL PRODUCTO FOB US\$	TOTAL SECTOR FOB US\$
Hidrocarburos	Petroleo, crudo y derivados	284,603.32	284,603.32
AGRO	Café	26,855.16	
	Panela	2,576.06	
	otros: caña de azucar, algodones, pieles	727.68	30,158.90
PESCA	aceite de pescado, harina de pescado	113,838.00	113,838.00
OTROS	Oro	6,826.62	6,826.62
TOTAL			435,426.84

Nota: Tomado del "Informe N° 02. Mayo 2017. Ficha comercial Piura". Por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [Siicex]. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_PIURA.PDF

Respecto a las exportaciones en la región Piura, estas se pueden clasificar en no tradicionales con un total exportado de \$ 1'573,773.24 y en tradicionales con \$ 435,426.85, según datos de SIICEX. (2016). Además se observa en la Tabla 11, que el mayor volumen de exportaciones corresponde a los productos no tradicionales pertenecientes al sector agrícola con USD 703'708,680 en el año 2016, específicamente en productos como son mango,

banano y uvas, que suman casi el 50% de estos. Otra actividad que exporta significativamente es la pesca con USD 465'872,100, con productos como pota, calamar, conchas de abanico, langostinos y otros.

3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

La población peruana según proyección del Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI, la población alcanzarán los 31'826,018 habitantes al 2017. Del total de la población peruana el 15'939,059 son varones y 15'886,959 son mujeres. Así también se indica que el Perú ocupa el octavo lugar como país con mayor población y el puesto número 19 como país más extenso del mundo con un 1'285,216 km².(ver Tabla 12)

Tabla 12

Países con Mayor Superficie

Países	Miles de Km ²
1. Federación de Rusia	17 075
2. Canadá	9 971
3. Estados Unidos de América	9 629
4. China	9 598
5. Brasil	8 514
6. Australia	7 741
7. India	3 288
8. Argentina	2 780
9. Kazajstan	2 717
10. Argelia	2 382
11. República Democrática del Congo	2 345
12. Arabia Saudita	2 150
13. México	1 958
14. Indonesia	1 905
15. Sudán	1 861
16. Jamahiriya árabe Libia	1 760
17. República Islámica de Irán	1 648
18. Mongolia	1 566
19. Perú	1 285

Nota: Obtenido de “Estado de la Población Peruana 2015”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015. Boletín Especial 17.

La región Piura proyectada según datos del INEI para el 2015 es de aproximadamente de 1'844,129 habitantes, de los cuales en el área urbana 1'428,683 y en el área rural 415,446 habitantes, representando así el 5.8% de la población del país. Piura cuenta con una superficie

de 35, 892.49 km². Entre las características de la región Piura, el Gobierno Regional de Piura, 2008, señaló lo siguiente:

Ubicación: Está situada al norte del territorio peruano y al sur de la Línea Ecuatorial. Sus coordenadas geográficas se encuentran entre los 4° 04' 50'' y 81° 19' 35'' de latitud sur y 79° 13' 35'' y 81° 19' 35'' de longitud oeste del Meridiano de Greenwich. Su franja costera es la más ancha del Perú y alcanza 200 Km., desde el mar hasta los contrafuertes de la cordillera occidental de los Andes. Su topografía es variada. En la costa predominan las llanuras desérticas: Sechura, al sur del río Piura, es el desierto con mayor superficie a nivel nacional. La altitud oscila entre los 3 m.s.n.m. (distritos de Los Órganos y Paita) y los 2,709 m.s.n.m. (distrito de Ayabaca). Las principales elevaciones son los cerros: Negro (3,967 m.s.n.m.), Viejo (3,934 m.s.n.m.), San Juan Cachiaco (3,900 m.s.n.m.), Pan de Azúcar (3,767 m.s.n.m.) y La Viuda (3,710 m.s.n.m.).

Clima: Su temperatura oscila entre los 15°C y 34°C, la humedad promedio es de 66%, cuenta con varias eco-regiones y una variedad de pisos ecológicos que le dan una gran biodiversidad en flora y fauna, además la luminosidad que ayuda a darle a algunas frutas calidades superiores como el mango en aroma, color y sabor.

Suelo: La Región Piura tiene una superficie total de 35,892.45 Km² con una capacidad de uso agrario y forestal de 1'571,501 Ha.

Recurso Hídrico: La región Piura cuenta con tres cuencas hidrográficas, la del río Piura con 11,660 Km² con descargas anuales entre 0.5 MMC en año seco hasta 14,000 MMC en año lluvioso y además posee 720 micro cuencas, la cuenca del río Chira, el cual nace en Ecuador y que en promedio anual tiene una descarga de 4,000 MMC, pero esta cuenca es la que muestra mayor contaminación ambiental, por la desembocadura de los colectores de la ciudad de Sullana, Querecotillo, Marcavelica,

Bellavista y Salitral hacia su cauce, y el vertido de desechos agrícolas e industriales. Y la cuenca del río Huancabamba con una longitud de 115 Km, también tiene una elevada contaminación ambiental, ya que le vierten basura y excremento de animales; Actividad forestal: flora y fauna, donde predominan los bosques secos de algarrobos en las partes áridas de la región y en las alturas como Huancabamba y Ayabaca predominan los páramos que son lugares muy húmedos donde existe gran cantidad de flora y fauna, y que lamentablemente se le está depredando.

Reservorios: La región Piura tiene mucho potencial para la agro exportación, además de contar con grandes extensiones de tierras propicias para la agricultura, clima apropiado, buen recurso hídrico (se cuenta con dos grandes reservorios como: Poechos, el más grande del país y fue construido para irrigar 90 mil Ha de terrenos cultivables en los valles del Chira, Medio y Bajo Piura. Pero, sus diseñadores no consideraron la presencia del FEN, que en 1983 y 1998 aportó grandes cantidades de sedimento, originando que su capacidad de almacenaje se reduzca de manera significativa, lo cual determina, por ende, una drástica disminución de su vida útil, originalmente planteada para 50 años. La capacidad real del reservorio ya no es de 880 MMC sino de 488 MMC y el reservorio de San Lorenzo, además de los reservorios medianos como Los Ejidos y Sullana. Existe actualmente un proyecto de construcción de una nueva presa, Vilcazán, la cual tendría una capacidad de almacenaje de 300 MMC).

Transporte: También las vías de transporte son asequibles para la exportación, está el puerto de Paita, el segundo más grande del país, después de el Callao, para transporte marítimo; la vía Panamericana para transporte terrestre y aeropuertos en Piura y Talara para vía aérea.

PBI: INEI (2017), en el cuadro N°5 “Piura: Valor Agregado Bruto por años”, destacó que las principales actividades económicas de la región Piura son agropecuarias, manufactura, y comercio. Siendo la actividad agropecuaria la tercera más importante representado el 10.9% y está compuesta por agricultura, ganadería, caza y silvicultura.

Según la revista Empresario (Diciembre, 2016) Las potencialidades de Piura contrastan con su índice de pobreza (29%) que supera el promedio nacional que es 22%. Este se incrementa en provincias de nuestra serranía como Ayabaca y Huancabamba en donde alcanza el 70%.

Fenómenos climáticos: Estos inciden fuertemente en la economía de un país y más aún cuando tienen características muy extraordinarias, en el Perú, especialmente en la zona norte (Tumbes, Piura, Lambayeque y La Libertad) los fenómenos de El Niño y La Niña traen consigo muchas dificultades en lo social y económico, en la agricultura y en la agro exportación.

Para el Minam (2014):

El Niño, como tal, es conocido desde que civilizaciones preincas como los Moche, los Lima y los Nazca se asentaron en las costas norte del Perú antiguo. La geomorfología, los estudios de sedimentos y la paleontología señalan que el Fenómeno El Niño ocurre por lo menos desde hace 40,000 años. Todo indica que durante las primeras décadas del siglo VII de nuestra era, esta próspera civilización sufrió los estragos de un prolongado e implacable episodio El Niño. (parr. 5)

La situación social en Latinoamérica es muy particular respecto al resto del mundo, prima la desigualdad social, económica y cultural en cada uno de los países que la conforman. Según el Cepal (2017):

La tasa de pobreza en América Latina fue del 28,2% en 2014 y la tasa de indigencia alcanzó al 11,8% del total de la población, por lo que ambas mantuvieron su nivel respecto del año anterior. Según las proyecciones del 2015 la tasa de pobreza sería del 29,2% y la tasa de pobreza extrema del 12,4%, lo que representaría aumentos de 1,0 y 0,6 puntos porcentuales, respectivamente. (p.37)

Entiéndase que la desigualdad económica en la mayoría de los países de Latinoamérica ha traído como consecuencia también la desigualdad social y cultural de la población y con ello los altos índices de delincuencia, corrupción, informalidad, narcotráfico, etc., por tanto, se debería superar las diferentes formas de exclusión que es la raíz de la desigualdad en la sociedad latinoamericana. Para Sojo (2017) la persistencia de la pobreza y de altos niveles de desigualdad no solo es dramática para quienes la sufren, sino también porque afecta a la sociedad como un todo por ello es indispensable mejorar las condiciones sociales de un país.

Lo expuesto recae en los diferentes conflictos sociales son también una amenaza latente, según datos de la defensoría del pueblo, el actual gobierno entrante hereda 212 conflictos sociales de los cuales el 72% son conflictos activos y 28% están por estallar en cualquier momento. Ante lo cual, el gobierno debe hacer frente con una adecuada estrategia, conociendo su origen y contexto estudiando la realidad particular de cada uno de ellos. Para Hernando de Soto, publicado en la revista Rumbo Minero (2015) los conflictos sociales: “No son un problema de dialogo, lo que se necesita es una mesa de información, no solo de negociación” (parr. 8). Con ello, el especialista aporta a estos conceptos que mucho de los conflictos son el resultado de una mala comunicación y desinformación por parte del estado, además enfatizó que es tarea pendiente la formalización de la propiedad donde se vienen desarrollando estas inversiones mineras.

Entorno a la seguridad ciudadana, según el Anuario Estadístico de la Policía Nacional del Perú [PNP] (2016) indicó que en el 2016, la PNP registró a nivel nacional, 277,673 denuncias por distintos delitos, cifra que es menor en 10,133 casos respecto al año anterior, representando una disminución de 3.52% en la incidencia delictiva. Por otra parte, se aprecia que en los delitos Contra el Patrimonio (hurto, robo, apropiación ilícita, estafas, otros) presentó mayor número de denuncias (188,539), que representa el 67.90% respecto al total nacional (p.26).

La informalidad es un fenómeno que conduce al desequilibrio social entre los involucrados como son: las empresas, las microempresas y los trabajadores, ya que quedan desprotegidos de asistencia de salud, seguro de desempleo, jubilación y seguridad social, además del efecto negativo generado por la evasión tributaria. La Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil) (citado en Gestión, 2017, 30 de enero) “La informalidad laboral en el Perú alcanza el 70% pero entre las empresas formales existe un índice de 25% de informalidad” (p.1). Siendo el sector informal agropecuario y pesca de mayor incidencia llegando al 91% del total de empresas. En restaurante y alojamiento el 40% es informal, transportes y comunicaciones (36%), comercio (26%), construcción (19%) y manufactura 10%.

Otra falencia es la corrupción, pues es considerada para muchos peruanos como el principal problema del país. Transparencia internacional (según citado en el Plan nacional de lucha contra la corrupción 2012-2016, 2013) menciona que el Perú ubica la posición 80 (de un total de 183 países), con un puntaje de 3.4. De acuerdo a dicho puntaje, Perú se ubica actualmente en la escena mundial en el segundo quintil más bajo. Ahora bien, considerando solamente países del continente americano y el Caribe, el Perú se ubica en la posición número 14 de un total de 28 países, esto es, por encima del promedio regional, lo cual indica que América Latina es una región hiper corrupta. Otras mediciones, a nivel institucional el

Sistema de Justicia y el Congreso aparecen con el índice más alto de percepción de corrupción en el Perú (ver Figura 2).

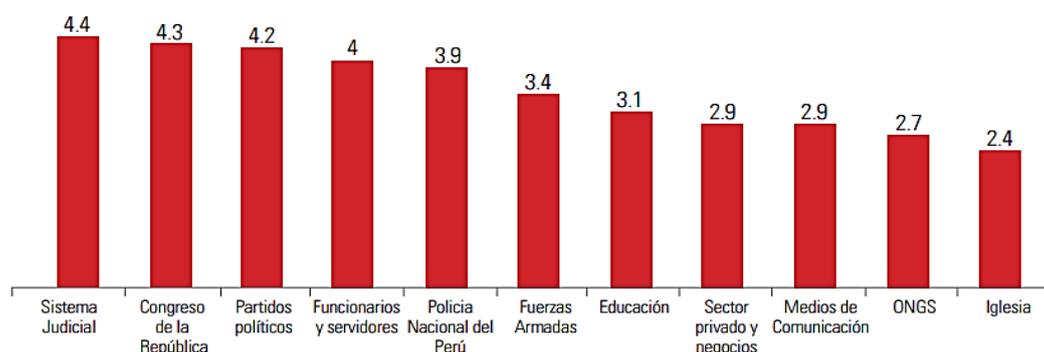


Figura 2. Percepción de la corrupción por sector en el Perú

Tomado de “Plan Nacional de Lucha Contra La Corrupción 2012-2016 (2013)”.

Recuperado de http://www.gobernabilidad.org.pe/buen_gobierno/galleries/171983860_057-Plan%20nacional%20de%20lucha%20contra%20la%20corrupcion%202012-2016%20-%20Version%20resumida.pdf

Adicionalmente, el narcotráfico es otro problema que aqueja el Perú, siendo este el que mayor alcance mundial tiene ya que para entenderlo habría que conocer que el mercado de las drogas tiene una dimensión de USD 321,600 millones en venta minorista y USD 94,000 millones en venta mayorista de un total de 500 a 600 mil millones que se comercializan al año, siendo América Latina la que concentra la totalidad de la producción de global de hoja de coca, pasta básica de cocaína y clorhidrato de cocaína en el mundo.

Arriagada & Hopenhayn (2000) indicaron que “Países como Colombia, Perú, Bolivia, la población indígena y campesina es utilizada por los narcotraficantes para el cultivo de coca, marihuana y amapola, como productores de hoja de coca en el mundo suman 550 toneladas de cocaína al año” (p.14). Ello ha traído consigo corrupción, mafias transnacionales y una cultura de ilegalidad que incluye el lavado de activos, la corrupción de funcionarios, la violencia y criminalidad. El Perú produce en promedio 310 toneladas de cocaína al año, que salen por 115 pistas de aterrizaje clandestinas y 60 puntos desde diversos puertos, generando más de 7 mil millones. *Perú21* (2015, 02 de mayo).

En el aspecto cultural cabe indicar que el Perú se formó por el parentesco entre las culturas amerindias e hispanas y en menor grado africanas, chinas, japonesas e italiana, que está formado por su pueblo, festivales, música, arquitectura y gastronomía, la literatura en particular, las costumbres que tienen los ciudadanos peruanos sus códigos, normas, estilos de vida y tradiciones de la sociedad. El Perú está formado por diferentes razas, por ejemplo, mestizo (la mayoría de peruanos tienen esta raza) que es una mezcla de amerindios y peruanos de ascendencia europea, africana, japonesa y china.

La variedad de lenguas en el Perú demuestra la cultura de Perú que coexiste en su territorio, siendo el español es el idioma oficial y se usa en gran parte del país. Otros reconocidos por el estado son: el quechua, que se habla en varias regiones andinas con sus respectivas variantes y el aymara, predominante en el sur andino. Hoy en día, los peruanos se sienten cada día más identificados con su riqueza histórica y su cultura el cual es fruto de un trabajo progresivo de cada gobierno que ha puesto en valor la riqueza milenaria del país, reflejo de ello es la Marca Perú, una herramienta que busca impulsar el turismo y las exportaciones y para atraer inversiones, transmite con eficacia la propuesta de valor de nuestro país.

3.3.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

Se conoce que el Perú es un país exportador de materias primas y que requiere diversificar sus exportaciones, sin embargo para lograrlo es necesario una gran inversión en ciencia y tecnología. A ello se suma la dependencia directa con los commodities de la minería, que representa el mayor ingreso al país en las exportaciones dentro de un contexto de inestabilidad de los precios en el mundo. Para el economista Gastón Yalonetzky (citado en Gestión, 2016, 11 de agosto) las condiciones en el Perú están dadas para la diversificación productiva, los otros dos grandes desafíos son infraestructura y educación, capacitación,

porque cuando te diversifica más, y vas a sectores más industrializados, se necesita una mano de obra más educada.

Sin embargo existen algunos avances en este sentido considerando que las exportaciones peruanas de alta tecnología repuntaron en 10% entre el 2005 y 2014. Para Magaly Silva (citada en *Gestión* 2016, 01 de junio) señaló que las exportaciones de alta tecnología entre los países de la Alianza Pacífico, tuvieron un crecimiento del 4.9% entre los años 2005 y 2014. Ubicándose Perú y Colombia entre los países de menor crecimiento tecnológico, lo cual abre la puerta hacia un nuevo mercado por explotar y de crecimiento inagotable en el que se debe apostar (p. 6).

Finalmente, ésta aparentemente desfavorable realidad del país, podría ser una oportunidad para explorar en tecnología y encontrar una ventaja competitiva. Según Porter (2009) lo importante es que los países busquen su ventaja competitiva, lo que ocurre cuando una organización o empresa adquiere o desarrolla atributos que le permiten superar a sus competidores.

Por lo expuesto, se requiere incorporar mayor tecnología en las exportaciones para poder competir a nivel mundial y ser líderes en el mundo. “Solo el 3.6% de las exportaciones peruanas contiene una tecnología mediana y alta, mientras que en Chile éste porcentaje asciende a 5.3%, en Colombia a 10.3% y en México a 66.1%.” (p.1). (citado en *Gestión*, 2015, 23 de julio). Por ello, esta situación representa una gran oportunidad para crecer en el mediano plazo como sector.

El ministerio de la Producción que tiene como finalidad diseñar, establecer, ejecutar y supervisar, en armonía con la política general y los planes de gobierno, política nacionales y sectoriales aplicables a los sectores de pesquería y de MYPE e industria, por medio del Plan Nacional de Diversificación Productiva (2014); viene promoviendo la innovación, la investigación científica y el desarrollo tecnológico en el país, teniendo como eje la

promoción: (1) la diversificación productiva, (2) la adecuación de regulaciones y simplificación administrativa y, (3) la expansión de la productividad; ésta última ha establecido como metas específicas el crear el Programa de Difusión Tecnológica para Mipymes y ampliar la oferta de Centros de Innovación Tecnológica (CITE), a fin de proveer servicios de asesoría especializada para la adopción de nuevas tecnologías y el cumplimiento de estándares. Piero Ghezzi (citado en Gestión 2015, 27 de febrero) manifestó que:

Los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el grupo donde aspiramos a ser incluidos, invierten en promedio 2.4% de su PBI y en América Latina, se invierte en promedio 1.75% del PBI. El Perú está muy rezagado con 0.12% del PBI, pensamos duplicar esa cifra al 2016 con 0.25 del PBI y luego aspirar a llegar al 1% del PBI. Inversión en Investigación y Desarrollo en el Perú subiría en USD 500 millones al 2016 (p.6).

Por otro lado, es importante conocer acerca de los proyectos de irrigación en beneficio del sector, pues son determinantes en el crecimiento agrícola, productivo y social. Los recursos hídricos están distribuidos en todo el territorio nacional aunque en forma desigual, por ello, la importancia de realizar obras de irrigación para abastecer al mayor número de habitantes, productores y tierras agrícolas.

En la región Piura, se vienen ejecutando dos importantes proyectos de irrigación como son Vilcazán y el Alto Piura. En el caso del Proyecto Alto Piura, comprende la utilización de 335 millones de metros cúbicos (MMC) de agua del río Huancabamba en la cuenca del Alto Piura, para el mejoramiento del riego de 31,000 Ha. Y, la incorporación a la agricultura de 19,000 Ha. nuevas, cuyo monto de inversión es de S/ 542.7 millones. Según el último informe publicado en el portal oficial del PEIHAP - Proyecto Especial de Irrigación e Hidroenergético de Alto Piura (PEIHAP, 2017, 11 de Agosto) señaló que “las obras del primer componente del Proyecto Alto Piura se reiniciaron, luego de estar paralizadas por

varios años. Hoy, la perforación del túnel de Trasvase, que derivará las aguas del río Huancabamba al río Piura, registra un avance de 533 metros” (p. 1).

En el caso del proyecto Hidroenergético Vilcazán, permitirá almacenar hasta 216 MMC de agua y beneficiará a 250 mil agricultores de la región en la zona del valle de San Lorenzo. Dicho proyecto está respaldado con la Ley N° 30471, (citado en diario El Peruano, 2016, 24 de Junio) donde se declaró que “la Ley N° 30471 es de interés nacional y necesidad pública para la construcción de la represa Vilcazán en la provincia de Ayabaca, departamento de Piura” (p.1).

Por lo que se espera la ejecución de este importante proyecto para beneficio de miles de agricultores de la región.

3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

A nivel de latino América presenta una oportunidad de crecimiento en función a la cantidad de energía, productos agrícolas y minerales que pueda ofrecer al mundo. Bajo este enfoque la biodiversidad peruana es considerada como una de las más ricas del planeta, por ello, históricamente el Perú ha basado su economía en torno a sus diferentes recursos naturales, convirtiéndose ésta en una ventaja frente a los demás países.

Pérez (2013) señaló que:

Asia tiene ahora el rol de fábrica del mundo en lo concerniente a las industrias de fabricación, mientras que los países de América Latina y África son fuentes exportadoras de energía, productos agrícolas y minerales. América Latina tiene dificultades crecientes para competir en la fabricación, especialmente en las áreas de productos de alto volumen y bajo costo. Su rica dotación en recursos naturales y energía le ofrece una ventana de oportunidad para especializarse en industrias de procesos. (p. 25).

Los grandes mercados asiáticos, europeos o americanos, se caracterizan por tener países con poblaciones muy grandes pero con escasos recursos naturales, he ahí la oportunidad para América Latina y especialmente el Perú quienes podrían aprovechar su geografía y sus abundantes recursos naturales para proveer y satisfacer las necesidades de crecimiento de dichos mercados a precios elevados, claro está que ello sería un primer paso ya que en el futuro se debería plantear la posibilidad de crecer como país especializado en la industria de procesos, y no quede fuera de los avances tecnológicos que ya se desarrollan en otros países.

En relación a los efectos directos del cambio climático CEPAL (2015) indicó que:

América Latina y el Caribe ya están sufriendo los efectos directos del cambio climático, como sequías, deshielos, inundaciones y otros fenómenos climáticos extremos. Ello, aun cuando la participación de la región en la generación mundial de emisiones de gases de efecto invernadero continúa siendo reducida. Un efecto indirecto del cambio climático para la región ha llegado por la vía del comercio internacional. Los consumidores, sobre todo de los países desarrollados, muestran una creciente sensibilidad ante las emisiones generadas en la producción y transporte de los bienes que consumen (p.7).

Otro factor a tomar en cuenta es la contaminación del agua, que si bien puede generarse por fuentes naturales como la ceniza de un volcán, la mayoría de las veces es provocada por la actividad humana. De acuerdo a la Autoridad Nacional del Agua – ANA (ANA, 2016, 02 de Setiembre) señaló que del monitoreo participativo de calidad del agua superficial de la cuenca del río Piura se pudo determinar que “La calidad de agua en la parte alta y media de la cuenca del río Piura (ríos Canchaque, Bigote y Corrales) se encuentra alterada con la presencia de coliformes termotolerantes que superan los Estándares de Calidad Ambiental de agua” (p. 2).

Un Factor climático que afecta las actividades económicas en la zona norte del país es el fenómeno de El Niño, que según el último registrado a inicios del 2017 mantuvo en alerta a la agricultura, dejando tras su paso serias repercusiones en zonas de cultivo, canales de irrigación, trochas y vías de acceso. Según un informe del Minagri (citado en Portal Frutícola, 2017, 15 de Marzo) señaló que:

Las lluvias e inundaciones afectaron alrededor de 1,200 ha de cultivo en Piura, cuando en esa zona norte existen en plena operación 250 mil ha dedicadas a la producción de alimentos destinados al mercado interno como externo (p. 3).

Daños que no fueron mayores debido a la oportuna acción en el sector agricultura en coordinación con las autoridades locales, según Macroconsult (Marzo 2017), ahora a causa del Niño Costero el impacto que tendría en el PBI proyectan un nuevo ajuste hacia abajo, de 0.5%, así estima que el crecimiento de la economía peruana, medido por el PBI pasaría de 3.4% a 2.9% para este año.

Es importante conocer acerca de los productos transgénicos que son definidos como todo producto que ha sido modificado su organismo mediante ingeniería genética, con el objetivo de obtener ciertas características deseadas. Sin embargo, en el mercado actual los productos naturales u orgánicos son aquellos que tienen un mayor valor agregado y constituyen el mayor potencial de los productos exportados en la región Piura. Ahora bien, es importante conocer sobre la comercialización de los productos transgénicos dado su acelerado crecimiento en nuestro medio. Grobman (citado en Agronegocios 2016, 24 de noviembre) comentó lo siguiente:

El Perú es deficitario en la producción de los alimentos básicos que participan en nuestra canasta familiar: aceite que viene de soya, torta de soya y maíz amarillo duro para producción de alimentos balanceados para alimentar pollos y obtener carne y huevos y para cerdos. Importamos en el año 2010, 1.9 millones de toneladas de maíz

con un 80% de mezcla de híbridos transgénicos que representan el 60% de nuestras necesidades y 966,000 de torta de soya (98% de la demanda) y 343,000 toneladas de aceite de soya (95% de la demanda y 100% de origen transgénico) esencialmente procedentes de Argentina y Estados Unidos. El consumo de pollos subió 10% en el 2009 y 12% en el 2010, de modo que la dependencia de maíz y sorgo importados se acentuará (p.4).

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 13

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Determinantes de Exito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Tratados de Libre Comercio y otros acuerdos comerciales internacionales	0.06	4	0.24
2. Áreas eriazas andinas disponibles para la agricultura.	0.05	2	0.10
3. Potenciales nuevos mercados internacionales.	0.06	4	0.24
4. Creciente demanda de productos agrícolas en el mercado internacional.	0.06	4	0.24
5. Reconversión del agro	0.06	2	0.12
6. Proyectos de Infraestructura Agrícola: Vilcazan y Alto Piura	0.07	3	0.21
7. Nuevos cultivos en la región Piura	0.07	3	0.21
8. Ley de promoción del sector agrario	0.06	2	0.12
Subtotal	0.49		1.48
Amenazas			
1. Fluctuación de los precios internacionales de los productos agrícolas	0.06	3	0.18
2. Crisis económica, financiera y mundial	0.07	3	0.21
3. Contaminación ambiental producto mal manejo de desechos y minería informal	0.06	2	0.12
4. Conflictos sociales y delincuencia	0.05	1	0.05
5. Desastres naturales	0.05	2	0.10
6. Inversión e innovación por parte de los competidores	0.05	3	0.15
7. Plagas	0.06	2	0.12
8. Efecto del cambio climático	0.05	3	0.15
9. Introducción de material genéticamente modificado (Transgénicos)	0.06	2	0.12
Subtotal	0.51		1.20
Total	1.00		2.68

En la región Piura, se han identificado principalmente ocho oportunidades, las cuales abordan temas como:

Los tratados de libre comercio internacional vigentes que muchos países conformando así una estrategia comercial de largo plazo, la disponibilidad de tierras para el cultivo de

productos agrícolas que son un potencial para el crecimiento del sector, la creciente demanda de productos en el mercado internacional que se producen en la región por su clima cálido beneficioso para el agro, la ejecución de nuevos proyectos de infraestructura hidráulica y las nuevas leyes de promoción del agro. Sin embargo existen a su vez amenazas, de las cuales se han podido identificar nueve: Las crisis internacionales y con ello la fluctuación de precios de los productos puede ser una amenaza a los intereses del sector, así como también los recientes desastres naturales como el fenómeno del niño que destruyó muchas áreas de cultivo, los posibles conflictos sociales por un mal manejo político del gobierno central o regional y el ingreso de productos transgénicos y que ahora tiene mayor presencia en el consumo de alimentos, etc.

3.5 El Sector Agrícola de Exportación de la Región Piura y sus Competidores

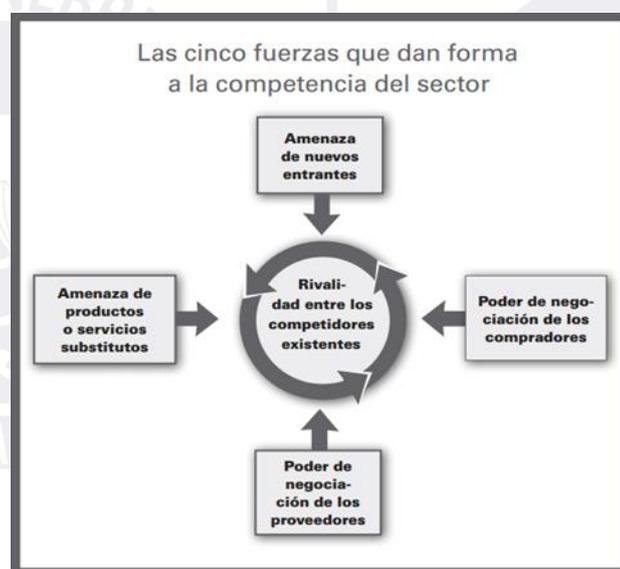


Figura 3. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.

Tomado de “Ser Competitivo: las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia” (8ª edición, p. 32), por M. Porter, 2008, Ediciones Deusto.

El presente análisis está basado en el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas que moldean la estrategia (ver Figura 3), el modelo de Porter (2009) indicó que la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria, sino que

también debe incluir otras fuerzas competidoras como: Los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes o sustitutos. Permite revelar los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia a lo largo del tiempo. Entiéndase que las empresas hoy en día compiten no solo con su sector y competencia inmediata sino que se compiten con un mercado global. Por ello, la importancia de analizar las cinco fuerzas competitivas. La organización debe buscar una posición en la industria desde al cual puedan influir las fuerzas a su favor o defenderse de ellas si le son adversas (D'Alessio, 2014).

3.5.1 Poder de Negociación de los Proveedores

Según datos de Promperú, los principales productos de exportación son uva, mango y banano, con montos en dólares al 2016 de: uva (USD 256.434), mango (USD178.996), banano (USD147.067). Respecto al resto de productos alimenticios exportados en la región de Piura que suman un promedio de 540 millones de dólares en el 2016.

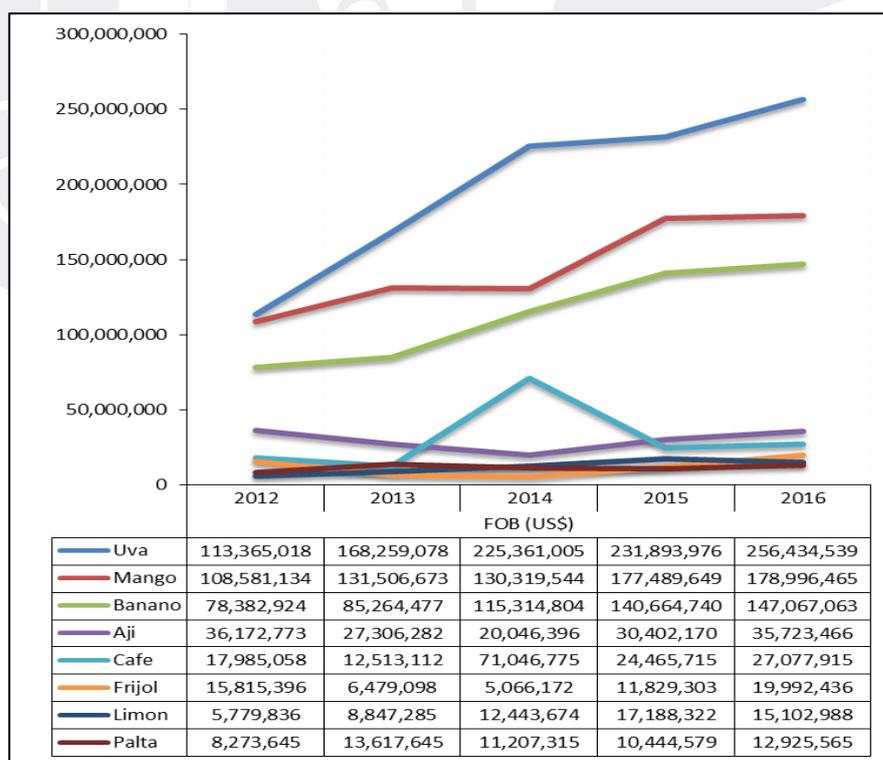


Figura 4. Montos de exportación. Información obtenida de entrevista con personal de Promperú

La cadena de exportación depende del tipo de producto. (1) En el caso de la uva por lo general el productor es el mismo exportador que realiza todo el proceso de negociación. (2) Con el mango, se tiene como primer eslabón de la cadena de exportación al productor que es el dueño de la tierra y la plantación que trabajan en forma independiente (no agremiados), el segundo actor es el acopiador que compra parcial o totalmente la producción y vende al exportador. (3) Finalmente, tenemos al banano, que al ser una producción exportable relativamente nueva en el mercado, la producción y exportación se realiza con los productores pero en forma agremiada denominada Asociación Valle del Chira – AVACH.

De lo expuesto, se puede decir que la mayor complicación en la negociación con los proveedores estaría con los productores y acopiadores de Mango dado que comercializan este producto en forma aislada e independiente, no permitiendo una adecuada negociación con fines de exportación.

De modo general tenemos como principales proveedores en el sector agro exportación a los productores de fruta, los acopiadores independientes, las empresas de empaque, las empresas cartoneras y de etiquetado, los transportistas terrestres, las navieras y el aeropuerto internacional Jorge Chávez. Por ello, la importancia de cada uno de los actores en esta cadena de exportación para hacer los envíos en óptimas condiciones hacia el exterior cumpliendo en plazo, inocuidad, calidad y precio cada uno de los productos de la cartera exportable de la región.

3.5.2 Poder de Negociación de los Compradores

Se conoce que cuando los compradores son pocos, estarían más organizados y serían mayores las exigencias con referencia a la reducción de costos y mayor calidad u organizarse para renegociar condiciones favorables. El poder de negociación también está dado por el volumen de compra, si fuera el caso y un comprador tiene un elevado volumen de compra

podría eventualmente tener un mayor poder de negociación. Según los envíos de exportación vía marítima en el Perú los principales puertos son el puerto del Callao y el puerto de Paita.

De acuerdo con los registros de Agrodateru, las exportación en el primer trimestre del 2017 de uvas Perú alcanza los USD 228 millones, a un precio promedio de USD 2.05 kilo. Y destacan las operaciones a USA y Holanda, así como una creciente exportación a Hong Kong y China. Siendo 111 de las empresas exportadoras las más destacada El Pedregal S.A. con el 10% del total y la aduana de Paita ha registrado el 43% de despachos a nivel nacional. (p.5).

Según Gestión (2016, 27 de setiembre), los departamentos con mayor producción de uvas son Ica (38%), Piura (31%), Lima (12%) y La Libertad (8%). Según el Minagri, Piura es la región con mayor rendimiento de uvas con 29.5 TM por hectárea, seguida de Ica (21.1), La Libertad (20.8) y Arequipa (20.6).

Tabla 14

Despachos de Uva por el Puerto de Paita

ADUA_DESC	2016			2015		
	FOB	KILOS	%	FOB	KILOS	%
MARITIMA DEL CALLAO	252,347,395	105,791,094	40%	330,749,634	142,726,909	48%
PAITA	270,789,772	121,085,006	43%	268,259,358	116,724,313	39%
PISCO	64,698,985	31,517,667	10%	56,469,914	24,925,594	8%
LAMBAYEQUE	24,627,743	11,654,059	4%	17,913,751	8,397,653	3%
SALAVERRY	13,735,826	6,421,388	2%	8,025,984	4,256,129	1%
TUMBES	2,263,734	3,089,635	0%	5,956,500	9,401,529	1%
CHIMBOTE	2,018,643	1,086,080	0%	2,495,506	1,390,003	0%
MOLLENDO	22,800	18,696	0%	1,682,052	818,073	0%
PUERTO MALDONADO	46,724	20,945	0%	446,258	188,144	0%
MOLLENDO-MATARANI	2,872,855	1,431,627	0%	364,212	197,784	0%
PAITA-AGENCIA ADUANERA			0%			0%
AREA Y POSTAL EXIAAC	355	328.000		4,278	1,672.000	
AEREA DEL CALLAO CHICLAYO AREQUIPA						
Total General	633,424,832	282,116,525	100%	692,367,447	309,027,803	100%

Nota: Obtenido de "Uvas Perú Exportación 2017 Marzo", por Agrodateru. Recuperado de: <https://www.agrodateru.com/2017/04/uvas-peru-exportacion-2017-marzo.html>

El puerto de Paita representa una gran fortaleza para el sector agroexportador de Piura ya que permite trasladar los productos de forma directa a diferencia de Ica que tiene que trasladar la uva hacia el puerto del Callao. Esto se ve reflejado en la tabla 14, en el crecimiento de los despachos del puerto de Paita, pasando de 39% a 43% desplazando al puerto del Callao a un segundo lugar en despachos de uva.

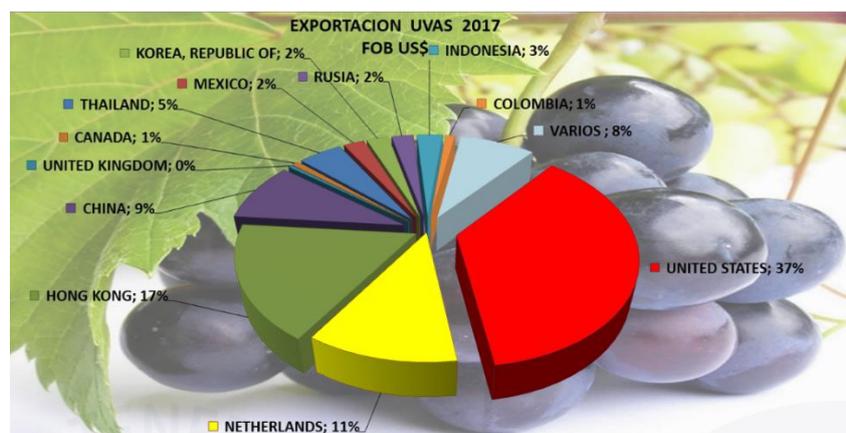


Figura 5. Exportación de Uvas en el Perú 2017.

Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2017/04/uvas-peru-exportacion-2017-marzo.html>

En el caso del segundo producto de exportación como es el mango se tiene que durante el primer trimestre del 2017 el monto de exportación fue de USD 123 millones, teniendo a Holanda como el primer destino con 41%, seguido por EEUU con 31%. (Agrodataperu, 2017, 13 de Abril).

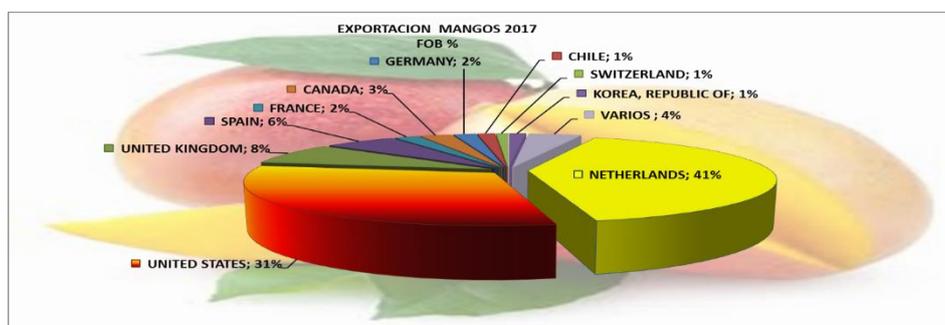


Figura 6. Exportación de Mango en el Perú 2017.

Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2017/04/mangos-frescos-peru-exportacion-2017.html/00mangosfrescos1-2>

Finalmente, en el caso del banano las exportaciones en el primer trimestre del 2017 tuvieron un valor de USD 36.9 millones a un precio promedio de USD 0.75 kilo promedio. Siendo Holanda la que adquiere USD 14.2 millones (39% del total), le sigue USA con USD 9.4 millones (25%).

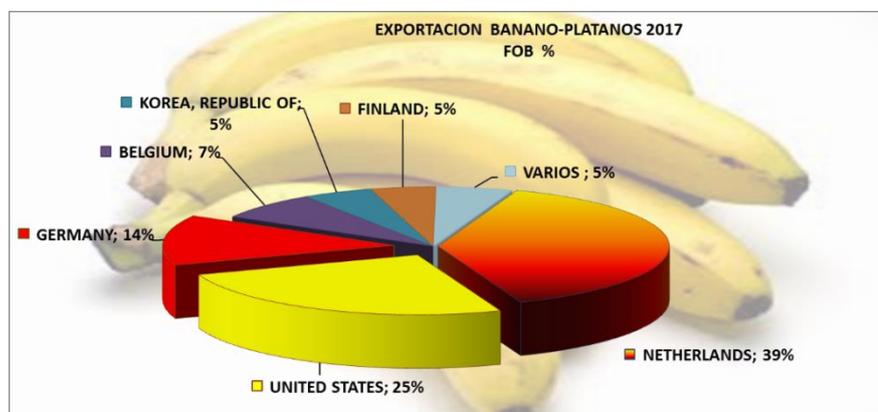


Figura 7. Exportación de Banano en el Perú 2017. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2017/04/platano-banano-peru-exportacion-2017-marzo.html/00platano1-7>

3.5.3 Amenaza de los Sustitutos

Según el portal del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX) Piura es una región netamente agrícola, sus vastos terrenos y su clima tan variado han hecho que sus tierras produzcan variedad de productos alimenticios, siendo los más importantes para la exportación el mango, la uva y el banano orgánico, todos ellos clasificados como materias primas vegetales que son muy cotizadas y valoradas en el mercado internacional.

Se podría considerar como posible sustituto a los jugos industrializados que son derivados de los productos del campo, a los cuales se les ha añadido sustancias químicas para modificar su sabor y son procesados en grandes cantidades, y empacados en envases que permiten su conservación, transporte y manipulación.

Otro de los sustitutos son los jugos en polvo que se comercializan como saborizantes de agua, que han tenido gran éxito por la variedad de productos, precios accesibles y una buena estrategia de marketing (Velázquez, 2012).

Por otro lado, también se podría considerar como sustitutos a los otros productos que se producen en la región, como son el ají (3.7%), que en el último año tuvo un crecimiento de 21%; el café (1.3%), frijol (3.2%), limón (2.0%) y palta (1.10%).

3.5.4 Amenaza de los Entrantes

La posibilidad o facilidad que puede tener un nuevo competidor es un elemento importante para medir la rentabilidad de un mercado, ello se puede determinada por las barreras de entrada, ya sean creadas o naturales como: regulaciones del mercado, patentes, menores costos en materias primas, localización geográfica, tecnología, accesos a los canales de distribución, etc.

En el caso de la uva, según ADEX, las principales regiones de exportación son: Lima, Piura e Ica. Entre los meses de Enero a Julio 2016, Ica alcanzó 507 millones 610,749 dólares en exportaciones de alimentos, solo superada por Lima (USD 770 millones 603,657) y Piura (USD 509 millones 917,935).

Piura es el principal productor y exportador de mango, seguido luego de Lambayeque y La Libertad. Según cifras del Ministerio de Agricultura y Riego publicadas en el boletín estadístico de producción agrícola, pecuaria y agrícola (citado en Siea, 2016, 23 de mayo), registró las siguientes cifras:

La producción de mango obtenida en el periodo enero - marzo del 2016 fue de 213,7 mil toneladas, cifra superior en 11% en comparación a lo producido en el mismo período del año anterior (192,6 mil toneladas). Este crecimiento fue mayor en las regiones de: Piura y Lambayeque. En cuanto a la producción de mango en el mes de marzo del 2016, esta fue de 9 mil toneladas, inferior en 39% (-6 mil toneladas) a lo producido en marzo del 2015 (16 mil toneladas). La disminución de la producción mensual se dio principalmente en: Lambayeque e Ica (p.8).

El banano tiene como principales productores a Tumbes, Piura y Lambayeque, donde existen 3.414 hectáreas certificadas. De ellas, el 80% se concentra en Piura, la principal zona de agro exportación de banano orgánico en el valle del Chira. El departamento de Piura tiene una superficie total de 35,892.45 Km² y una capacidad de uso agrario (agropecuario y forestal) es de 1'571,501 Ha.

Respecto al recurso hídrico del departamento, el Gobierno Regional de Piura a través de su Plan Estratégico del Sector Agrario, señaló que, según la cuenca del río Piura que tiene un ámbito de unos 11,660 Km², nace como río San Martín en las alturas de Huancabamba. Al recibir a la quebrada Pusalca se convierte en el río Canchaque, el mismo que al confluir con el río Bigote da nacimiento al río Piura, desembocando en la Laguna Ramón y Ñapique en Sechura. Posee aproximadamente 720 microcuencas ubicadas entre las sub cuencas de los ríos: Huarmaca, Canchaque, Bigote, Yamango, Chalaco, La Gallega, San Jorge, Charanal, Yapatera y Sáncor. Respecto al recurso hídrico del departamento, la cuenca del río Piura que tiene un ámbito de unos 11,660 Km², nace como río San Martín en las alturas de Huancabamba. Al recibir a la quebrada Pusalca se convierte en el río Canchaque, el mismo que al confluir con el río Bigote da nacimiento al río Piura, desembocando en la Laguna Ramón y Ñapique en Sechura. Posee aproximadamente 720 microcuencas ubicadas entre las sub cuencas de los ríos: Huarmaca, Canchaque, Bigote, Yamango, Chalaco, La Gallega, San Jorge, Charanal, Yapatera y Sáncor (p.7).

Finalmente, hay que señalar que la distribución del agua para fines de riego agrícola se hace a través de cuatro distritos de riego: Medio y Bajo Piura - Sechura, Chira, San Lorenzo y Alto Piura (que incluye al sub distrito de Huancabamba). El total de superficie agrícola bajo riego regulado es de 159,550 Ha, con un total de 64,992 usuarios. No hay compensación de parte de los consumidores de agua en las partes bajas de las cuencas hacia los productores de agua de las partes altas. (p.8).

Tabla 15

Distribución de la Tierra en el Departamento de Piura

Clasificación	Has	%
Extensión total de Tierras	3,589,249.00	100
Áreas Potencialmente Agrícola	277,572.00	7.73
Área bajo riesgo	176,969.00	4.93
Área de posible incorporación	68,980.00	1.92
Área de secano	67,390.00	1.88
Bosque de protección	148,539.00	4.14
Bosque de producción	867,818.00	24.18
Otros Usos	1,981,981.00	55.22

Nota: Obtenido de “Plan estratégico del sector agrario región Piura 2008-2021”, p.7, por Gobierno Regional Piura. Recuperado de http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/piura.pdf

3.5.5 Rivalidad de los Competidores

Los Tratados de Libre Comercio (TLC) que el Perú ha firmado con varios países, junto a los acuerdos regionales con la Comunidad Andina y el Mercosur, y los acuerdos multilaterales con la Organización Mundial del Comercio y el Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico, han permitido a las exportaciones peruanas muchos beneficios como arancel cero o reducción de barreras arancelarias. Y es que, para todo país emergente son clave los acuerdos comerciales con países más avanzados, porque permite vender sus productos directamente y competir con otros países que no tienen TLC e incluso competir con las propias empresas locales que no pudieron importar los productos desde los países emergentes hacia su país de origen.

Según el diario El País (2017, 22 de mayo) mencionó que las exportaciones de América Latina y el Caribe han remontado después de cuatro años consecutivos de caídas. Crecieron un 17% en el primer trimestre de 2017 gracias, sobre todo, al aumento de los precios de las materias primas, que son el motor de las ventas de la región. El que más ha crecido ha sido Venezuela, con un 75% (debido fundamentalmente al precio del petróleo), seguida de Perú (39%), Ecuador (34%), Colombia (31%) y Brasil (24%) (parr. 1 y 6).

Los países de América Latina basan su economía en función a las materias primas, sin embargo esta situación no debe continuar así, la diversificación debería ser un objetivo central en estas economías. Para Rodríguez (citado en *El Financiero*, 2015, 14 de agosto), “la elevada dinámica mostrada por China en los primeros años de este siglo fue apoyada por una creciente demanda de materias primas y la región latino americana fue una pieza importante en esto”. (p.2).

En la Tabla 16, se presenta la clasificación de las principales economías de Latinoamérica por su dependencia en la exportación de sus materias primas versus el total de las mismas, teniendo a Venezuela como el primero en la lista con un 98% y a México como el de menor dependencia con 16.6%, ya que su perfil exportador es en su mayoría manufacturero. Perú se ubica en el sexto puesto con 70%, lo cual representa un porcentaje aún muy alto, una situación que no es muy favorable por la incertidumbre de los precios a nivel internacional, por esta razón deberían buscarse políticas a largo plazo con el fin de diversificar la economía del país, mediante la inversión en infraestructura y el desarrollo de la industria.

Tabla 16

Latinoamérica y su Exposición a las Exportaciones de Materias Primas (2014)

País	Porcentaje	Monto(mdd)	Principales Exportaciones
Venezuela	98.0%	59,287.1	Petróleo, hierro y aluminio
Ecuador	86.0%	22,129.5	Petróleo, bananas, flores y camarones
Colombia	79.0%	43,288.3	Petróleo, carbón, café. Ferroniquel, oro y flores
Bolivia	71.8%	9,224.2	Petróleo, plata, zinc, estaño, plomo y granos
Argentina	70.3%	50,599.8	Cereales y manufactura de origen agropecuario
Perú	70.0%	26,713.3	Cobre, oro, zinc, plomo, harina de pescado y frutas
Chile	63.0%	47,675.3	Cobre y su derivados, frutas y productos de pescado
Uruguay	61.0%	6,134.2	Soya, carne bovina, celulosa, arroz, trigo y lácteos
Brasil	52.4%	117,952.9	Hierro, aceites, soya, azúcar, café, carne de pollo y bovino
México	16.6%	65,923.4	Petróleo, oro, plata, café, frutas y verduras

Nota: * Como porcentaje de las exportaciones totales. Tomado de “Las 10 principales economías de AL y su dependencia a las materias primas”, por E. Rodríguez, 2014, *El Financiero*, Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/rankings/las-10-mayores-economias-latinoamerica-y-su-sensibilidad-a-las-materias-materias-primas.html>

3.6 El Sector Agrícola de Exportación de la Región Piura y sus Referentes

En este punto, se analizan los factores de éxito del Sector Agroexportador del Perú con respecto a las exportaciones de otros países. Para ello, partiremos de la exportación de productos agrícolas no tradicionales como la uva, el mango y el banano orgánico, para hacer un comparativo rápido que nos dé un panorama de su situación. Según registros de la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), desde el año 2013 hasta el primer trimestre del 2017, las exportaciones de uva fresca han sido y sigue siendo el principal producto exportado. Ello ha permitido consolidar al Perú como el segundo país exportador de uvas frescas a Estados Unidos y el quinto a nivel mundial.

Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comexperú) señaló que en el 2015 el Perú se colocó como el quinto exportador mundial de uvas frescas por debajo de Chile, Estados Unidos, China e Italia. Siendo Chile el líder absoluto en exportación de uva fresca.

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

Tabla 17

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Item	Factores clave de éxito	Peso	Región Piura		Región Ica		Región Lambayeque		Región La Libertad	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Inversión en investigación	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14	3	0.42
2	Recursos naturales	0.17	4	0.68	4	0.68	3	0.51	3	0.51
3	Infraestructura	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48	3	0.48
4	Eficientes políticas a largo plazo	0.17	1	0.17	2	0.34	1	0.17	1	0.17
5	Gestión institucional	0.12	2	0.24	2	0.24	1	0.12	1	0.12
6	Plan de desarrollo industrial	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24
7	Sostenibilidad ambiental	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
		1.00		2.19		2.36		2.02		2.30

Nota: 4 fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor, 1 debilidad mayor

Tabla 18

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Item	Factores clave de éxito	Peso	Piura, Perú		O'Higgins, Chile		Chiapas, México		Machala, Ecuador	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Inversión en investigación	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56
2	Recursos naturales	0.17	4	0.68	4	0.68	3	0.51	4	0.68
3	Infraestructura	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64	3	0.48
4	Eficientes políticas a largo plazo	0.17	1	0.17	4	0.68	4	0.68	4	0.68
5	Gestión institucional	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48
6	Plan de desarrollo industrial	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
7	Sostenibilidad ambiental	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
		1.00	2.19		3.64		3.59		3.60	

Nota: 4 fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor, 1 debilidad mayor

3.8 Conclusiones

La política y la economía del Perú están bien encaminadas, pero tiene males endémicos pendientes de resolver como conflictos sociales y poca inversión tecnológica. En cuanto a las competencias exportadoras Perú se está consolidando en el mercado internacional con tres productos estrella como es el banano orgánico, la uva y el mango. Siendo ahora el Perú el cuarto productor internacional de mango, quinto de uva y primero de quinua a nivel mundial. Sin duda son logros en exportación que se han conseguido a nivel nacional por el trabajo de diversos productores en varias regiones al interior del país.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En el análisis AMOFHIT, el objetivo es evaluar los factores internos de la región Piura en el sector agroexportación. Esto conlleva a identificar las fortalezas y debilidades que presenta la industria y con ellas proponer una serie de estrategias que conlleven en el corto y el largo plazo a mejorar la agroexportación. Dentro de este análisis se evalúan siete aspectos según D'Alessio (2015) estos son: Administración y Gerencia (A), Marketing (M), Operaciones y Logística e Infraestructura (O), Finanzas y Contabilidad (F), Recursos Humanos y Cultura (H), Sistema de Información y Comunicación (I), y por último Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).

La Región Piura cuenta con una serie de productos con gran potencial en la agroexportación, dentro de ellos tenemos al banano orgánico, uvas, mango, limón, café orgánico, páprika, cacao blanco, lúcuma, frijol de castilla, ají piquillo, frijol de palo, papaya, entre otros. Para efectos de análisis, nos centraremos en los tres productos principales, que presentan mayor crecimiento en los últimos años, en producción y exportación a los mercados internacionales y que han recibido mayor inversión de capitales privados y hacen uso de tecnología.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El Ministerio de Agricultura es el ente rector de la producción agrícola en el Perú, es quien pone las reglas de juego para el sector agrícola, es el responsable de poner las normas y sancionar aquellas que la contradicen, con esto tratan de asegurar la calidad de la producción destinada a los mercados nacionales e internacionales, es por ello que el gobierno promulga leyes promocionando los cultivos tradicionales y alternativos y así incentivar la inversión en

nuevos proyectos de cultivo destinados al sector agroexportador. Dentro del marco jurídico del Minagri está el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) al 2025 formado por la Comisión Multisectorial creada por D.S. N 002-2003-Mincetur. El ministerio de Comercio Exterior y Turismo dentro de sus funciones está la de formular, dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar la política del comercio exterior con excepción de la política arancelaria, establecer el marco normativo para el desarrollo de las actividades de comercio exterior coordinando con los sectores e instituciones que corresponda. Del mismo modo, negociar, suscribir y poner en ejecución los acuerdos o convenios internacionales en materia de comercio exterior, promover y orientar las exportaciones, apoyar al sector privado en la generación e identificación de nuevos productos de exportación y en el desarrollo de nuevos mercados, así como defender los intereses comerciales de los exportadores peruanos en el exterior.

El Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri) promulga la ley de recursos hídricos, donde regula el uso y gestión de recursos hídricos, comprende el agua superficial, subterránea, continental y los bienes asociados a esta. (Ley 29338 en su artículo primero, El Peruano, 2009). Así las empresas dedicadas a la agro exportación están reguladas con el uso del agua, de esta manera la autoridad local del agua (ALA) es la encargada del control y distribución de dicho recurso, siendo su ente rector Autoridad Nacional del Agua (ANA).

Las instituciones de apoyo a los proyectos están disponibles para apoyar al desarrollo de la industria en competitividad y e innovación como Incagro, que pertenece al ministerio de Agricultura y que genera la competitividad y rentabilidad en el sector mediante la tecnologías sostenible y cuidado al medio ambiente, Agroideas, brinda ayuda a la gestión empresarial de los pequeños y medianos agricultores, afianzando su participación en el mercado, fomenta el reconocimiento a la formalidad, asociatividad de los que se encuentran en el campo. Fincyt,

Permite el fortalecimiento de las capacidades de investigación tecnológica así como el sistema nacional de innovación.

Promperú es el ente promotor del Gobierno Peruano, que ha venido impulsando este sector desde el año 2004 a través de su Programa de Promoción de Exportación.

A nivel de empresarial, la administración de las empresas productoras y exportadoras es diversa tanto en el cultivo de uva, plátano y mango. Las grandes empresas o de mayor envergadura en producción, se encuentran dirigidas por un gerente general con experiencia agrícola, así también con un gerente de administración y finanzas, y un gerente de comercialización que es quien se encarga de concretar los objetivos del negocio y de promover en ferias nacionales e internacionales, los productos de la cartera exportadora (Delgado et al, 2017).

Distinta situación se da en los grupos de pequeños productores, poseedoras de una a tres hectáreas de cultivo, donde los propietarios son los propios administradores y que a través de asociaciones se agrupan para lograr mejores precios tanto en la compra de insumos, créditos, asistencia técnica y venta de sus productos.

En 1998 se inició el Proyecto de Banano Orgánico en Piura. Y pese a que ya han transcurrido 19 años no existe una articulación integral en la práctica. Aunque se creó la Junta Nacional del Banano ésta es percibida como poco eficiente por su accionar según los productores. Existen asociaciones y cooperativas bananeras integradas por pequeños productores pertenecientes al Valle del Chira, en Sullana. Entre las Asociaciones más importantes son Central Piura del Banano Orgánico (Cepibo) y la Red de Pequeños Productores de Banano Orgánico del Comercio Justo-Perú. También existe la Mesa Técnica Provincial del Banano Orgánico en Morropón – Chulucanas, creada por la Dirección Regional de Agricultura de Piura y tiene como objetivo dar soluciones técnicas unificadas a los problemas de campo de la cadena de valor de banano orgánico en la provincia.

Según Irene Horejs, embajadora de la Unión Europea (UE) en el Perú, en una nota de diario Correo (2015) señaló que:

La Unión Europea a través de la ONG OIKOS apoya la producción y exportación del banano peruano, pero sobre todo el buen manejo ambiental, social y laboral de las bananeras orgánicas, a través de los programas Ecotrader y Probanano. Y que son más de 6,000 productores en este rubro. Asimismo, precisó que el éxito del banano peruano se da por los productores, quienes han sabido unirse y desarrollar un negocio que les posibilita mejorar la calidad de vida de sus familias. Es muy importante la asociatividad para poder competir en el mercado extranjero permitiéndoles en el futuro expandirse a más mercados. (p. 4)

Con respecto a la uva, Piura actualmente cuenta con 12 empresas instaladas y asociadas a Provid (Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú), se considera que ha crecido la mediana y pequeña empresa incluyendo a los agricultores que siembran esta fruta, de las cuales seis están dedicados al empaque y exportación de uva de mesa (Marquina, 2016).

En cuanto a los productores de mango, la asociatividad de los mismos es mínima, son pocos los que se encuentran asociados. Existen 2 asociaciones importantes de mango en la región Piura como son la Asociación de Productores de Mango (Promango) y Asociación de Productores y Exportadores de Mango (APEM), siendo el objetivo general de los dos: (a) tener capacidad de negociación con los comercializadores de mango, (b) mayor rentabilidad para el socio, (c) fortalecerse

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El Perú realiza diferentes acciones de marketing para promocionar su cartera exportadora hacia los cinco continentes. Una de ellas y sin duda la más importante es la Feria Expo Alimentaria, que se realiza de modo anual en Lima, y se constituye como el punto de

encuentro internacional de diversas empresas exportadoras, así como, selectos compradores provenientes de los cinco continentes. Este evento es considerado el más importante de Latinoamérica. Expo Alimentaria es la principal plataforma de negocios internacional del sector alimentos. Según su portal web, señala que cada año congrega más de 43,600 visitantes profesionales, asimismo, más de 650 empresas exhiben sus productos y lo último en tecnología. Promperú es el ente promotor del gobierno peruano, que ha venido impulsando este sector desde el año 2004 a través de su programa de promoción de exportación. A nivel regional, la Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango (APEM) organiza por año dos o tres eventos de promoción, entre ellos figuran Congreso Internacional de Mango Peruano, que se vienen realizando desde el año 2002. También, la Asociación Peruana de Productores de Mango (Promango), realiza foros, simposios de uva tropical, visitas y pasantías al exterior como parte de las acciones de marketing y ventas de las exportaciones de la región. La ONG OIKOS, auspiciada por la Unión Europea, realiza acciones de marketing para promocionar el banano orgánico, entre ellas figuran: ferias, congresos, visitas guiadas y talleres en la región.

Producto.- existe una gran variedad de productos exportables en la región Piura por su variado clima y sus suelos fértiles, estos se caracterizan por su buena calidad y producción en todo el año de algunos productos y otros que se cosechan cuando en otras latitudes no están en épocas de cosecha, por lo que se aprovecha el desabastecimiento en el mercado internacional para aprovechar los precios altos, los productos más resaltantes son la uva, el mango, el banano orgánico entre los principales, pero también son potenciales el pimiento piquillo, café, limón sutil y sus derivados, corteza y aceite esencial del limón. En la Tabla 19 se muestra las potencialidades de región Piura en lo que agroexportación se refiere.

Tabla 19

Potenciales Productos de Exportación de la Región Piura

Producto Agrícola
Banano Orgánico
Mangos
Limón
Café Orgánico
Paprika
Uva de Mesa
Cacao Blanco
Lúcuma
Frijol Castilla
Ají Piquillo
Frijol de Palo
Papaya

Nota: Adaptado de “Catálogo Exportador de la Región Piura 2015”, p. 15
Recuperado de <http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/grde/catalogo1.pdf>

El precio de los productos de la región Piura son competentes en el mercado internacional, y es ahí donde se logra obtener mejor rentabilidad que en vender en el mercado local, sin embargo los precios fluctúan de acuerdo a las épocas donde la demanda es mayor que la oferta, y esto sucede cuando hay épocas de alto consumo como por ejemplo en navidad para algunos productos como la uva, también los precios varían cuando la producción mundial de ciertos productos no salen en otras latitudes por lo que se aprovecha la escasez y se consiguen mejores precios. En la Tabla 20 se muestra la variación de precios FOB de la uva en diferentes mercados internacionales.

Tabla 20

*Variación Precio FOB Unitario de la Uva en Diferentes Mercados**Internacionales*

	Oct-13	Nov-13	Dic-13	Ene-14	Feb-14	Mar-14
EEUU	2.43	3.00	2.96	2.47	2.05	1.45
Inglaterra	3.36	3.55	3.23	3.20	1.76	1.65
Hong Kong		2.29	2.31	2.77	2.54	2.36
Holanda	2.75	2.69	2.36	1.91	1.78	1.67

Nota: Obtenido de “ADEX (2014)”

En la Tabla 21 se muestra la variación del precio de la uva fresca en los últimos años (2009 al 2014) donde se puede apreciar el precio no ha variado en el tiempo por lo que toca ser cada vez más competitivos, eficientes para lograr mejor rentabilidad. Buscar nichos de mercado y agregarle valor a la fruta.

Tabla 21

Variación del Precio de la Uva fresca en el Tiempo

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Precio unitario FOB \$US	2.40	2.49	2.33	2.50	2.57	2.44

Nota: Obtenido de “ADEX (2014)”

Con respecto al precio del mango, su comportamiento es similar a la de la uva, la variación no es significativa en el tiempo periodo de cinco años del 2009 al 2014 (ver Tabla 22) Por lo que, la estrategia sería similar además de crecer en área para aprovechar la economía de escala y ser competitivos.

Tabla 22

Variación del Precio del Mango Fresco en el Tiempo

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Precio unitario FOB \$US	0.97	0.89	0.90	1.19	1.01	1.10

Nota: Adaptado de “CIPCA”, por DIRCETUR-PIURA 2015. Recuperado de: <http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/grde/catalogo1.pdf>

A diferencia de las dos frutas anteriores, en el banano orgánico si muestra un incremento en el precio en un periodo de cinco años con un incremento de 17.2% del 2009 al 2014, aun así no se debe descuidar del control del manejo de los costos y reducir al mínimo la merma por calidad, con un buen control de plagas que ocasionan estas mermas esto se muestra en la Tabla 23.

Tabla 23

Variación del Precio del Banano Orgánico en el Tiempo

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Precio unitario FOB \$US	0.64	0.64	0.64	0.69	0.72	0.75

Nota: Adaptado de “CIPCA”. Elaboración DIRCETUR-PIURA (2015)
 Recuperado de: <http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/grde/catalogo1.pdf>

Plaza.-los principales mercados internacionales de los productos de agro exportación de la región Piura son para el caso de la uva, los destinos con mayor participación en la dinámica de exportaciones de esta fruta son Países Bajos 18.52%, Estados Unidos 17.37%, china 9.7%, Reino Unido 8.7%, y Rusia 6.75% entre otros. Del mismo modo para el banano orgánico los destinos con mayor participación en el 2014 fueron Países Bajos 42.42%, y Estados Unidos con 27.67%. Para el mango los países donde mayor participación en el mismo año fueron Países Bajos con 37.51%, y Estados Unidos con 34.35%, “Desde el inicio de la campaña 2016/2017, nuestro país exportó 949 toneladas de este exquisito fruto fresco al continente Europeo” (Rivera, 2017).

Promoción.-la principal fuente promocional del Perú es a través de la marca Perú es una herramienta para consolidar las exportaciones peruanas en el mundo impulsa la oferta exportable y los contactos comerciales. Mincetur ayuda en las ferias internacionales mostrar las bondades de los productos peruanos y colabora con la gestión para participar en eventos internacionales, la feria alimenticia que se desarrolla en lima también es una ventana al mundo para mostrar los recursos que se producen en la región con fines de exportación. La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Piura como ente rector se suma a las acciones de promoción y marketing presentando su cartera exportadora en las ferias y congresos que organiza Mincetur. Promperú a través de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo realiza Rueda de Negocios focalizada por regiones, en el

caso de Piura, le beneficia estas acciones como es Norte Exporta, pues sirve para generar negocios e inversiones en los mercados internacionales.

Drawback.-es un mecanismo de fomento a las exportaciones que más beneficios reporta a los exportadores, en este caso es del 4% de lo facturado FOB, el Drawback es regulado por la Ley General de Aduanas Decreto Ley N°1053, el Reglamento del Régimen de Restitución Simplificado de derecho Arancelarios, Decreto Supremo N°104-95-EF, los productores que exportan como personas naturales o jurídicas, exportadoras –productoras, entendiéndose como tales aquellas que importen directa e indirectamente insumos o adquieran mercancías elaboradas con insumos importados para ser incorporados en los productos a exportar.

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) es un Organismo Público Técnico Especializado Adscrito al ministerio de Agricultura con autoridad oficial en materia de sanidad agraria, calidad de insumos, producción orgánica e inocuidad agroalimentaria. El SENASA brinda los servicios de inspección, verificación y certificación fitosanitaria y zoonosanitaria, diagnóstica, identifica y provee controladores biológicos. Además registra y fiscaliza los plaguicidas, semillas y viveros. Mediante el Programa Nacional de Control Biológico. El Senasa busca una agricultura sin contaminación generando oferta y demanda de controladores biológicos, fomentando la formación de laboratorios de control biológico privados; a través de convenios de cooperación y asistencia técnica.

4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O)

El tema en operaciones, logística e infraestructura es muy importante en el planteamiento estratégico es por ello que “amerita una revisión integral es el relacionado con la producción de bienes y/o servicio. Esta comprende la gestión de operaciones productivas en general, la

logística integrada apropiada para el proceso operativo y la infraestructura adecuada donde se realiza este proceso” (D’Alessio, 2016 p, 171).



Figura 8. Uva producida en la región Piura.

En lo referente a la producción de uva (*Vitis vinífera*) lo más representativo es lo siguiente:

Siembra.- la acción de siembra se realiza a través de dos formas, una que es con el uso de la raíz desnuda y la otra a través de plantones.

Crecimiento y formación.- etapa que abarca desde el trasplante hasta la poda.

Poda de producción.- esta labor se realiza cuando el cargador haya alcanzado su maduración fisiológica, en función al índice de fertilidad obtenida del análisis de yema.

Aplicación Cianamida Hidrogenada.- con la finalidad de inducir el brotamiento homogéneo de las yemas utilizando una dosis del 5% con volúmenes de aplicación entre 800 a 1000 litros/ha realizada inmediatamente después de la poda máximo hasta 48 horas después.

El desbrote.- consiste en eliminar el exceso de brotes de la planta, para que no compitan entre brotes y evitar que se genere un microclima que permita la generación de plagas y enfermedades y también para regular el número racimos, la cantidad recomendada es entre 35- 40 brotes por planta.

El amarre y guiado.- se realiza con la finalidad direccionar equidistante los brotes sobre las parrillas de alambre evitando un entrecruzamiento entre brotes y descolgar los racimos para dejarlos expuestos a la incidencia de la luz solar y aplicaciones fitosanitarias, como hormonales para que se realice con eficiencia.

Desoje.- consiste en eliminar y o despejar toda hoja que este en contacto con los racimos ya que puede causarle raspaduras a la cutícula y esto servirá para el tratamiento fitosanitario.

Ajuste de carga.- La carga de los racimos se regula con el fin de garantizar la calidad de la fruta eliminando racimos deformes, dobles en un mismo cargador, afectados por oídium, pequeños pámpanos, con daño mecánicos y finalmente dejar la cantidad de racimos para garantizar la proyección y la producción de la campaña.

Raleo y bayas.- el racimo es raleado eliminando el exceso de bayas dentro del racimo a fin de generar espacio suficiente para el crecimiento de las bayas y evitar que se aprieten, los racimos obtenidos son de 15 a 18 cm de largo, de esta manera se busca favorecer su maduración y sanidad, en el caso de la variedad Red Globe es de 60 a 70 bayas por racimo.

La aplicación del Ácido Giberelico (AG3).- promueve el crecimiento celular en todos los tejidos. La formación y desarrollo de semillas, su finalidad es de incrementar la tasa de crecimiento en tamaño de las células de la baya., se aplica cuando la pinta está entre el 15 a 20 %.

Apertura de ventanas.- está referido a dejar una ventana de 50 cm de ancho para una mayor luminosidad que favorece la coloración y firmeza de la fruta y a la vez reduce los niveles de enfermedad, (oídium. Botrytis, Pudriciónácida) esto actividad se realiza 20 a 30 días antes de la cosecha.

Prelimpieza de Racimos.- muy importantes como las demás actividades es limpiar los racimos de bayas podridas, defectuosas y bayas de bajo calibre.

Cosecha.- se realiza cuando la fruta está al 60% lista para cosechar (16 brix) se efectúa una limpieza del racimo eliminando las bayas defectuosas y posteriormente se coloca al racimo con una pequeña inclinación en la jaba de cosecha y con un peso de ocho a diez kg para evitar movimientos bruscos de los racimos en el interior de la jaba para luego ser trasladados a la zona de acopio.

Postcosecha.- comienza cuando el producto se separa de la planta mediante una acción física a propósito, con la intención de consumirlo directamente, vender o procesarlo, el periodo postcosecha termina para el productor cuando lo vende, si es exportador continua en las plantas para su respectivo proceso y ser exportado en las condiciones que los mercados internacionales lo exigen.

Plagas.- las principales plagas tenemos Arañita Roja (*Tetranychusspp*) Firoxela (*Viteusvitifoliae*), Nematodo del género *Meloydogine*, *xinphinema* y *pratylenchus*

Enfermedades.- oidium, pobredumbre grano del fruto.

La ficha técnica de la uva se muestra en la Tabla 24, donde se observan las características de producción como rendimiento por hectárea, la ventanas agroclimáticas de la uva con respecto al medio ambiente así como los requisitos de calidad de suelo en textura y potencial de hidrógeno (PH), y los costos que se incurren en poner en funcionamiento una hectárea de este producto, también muestra las principales plagas y enfermedades de la uva en la región de Piura.

Tabla 24

Ficha Técnica de la Uva Sembrada en Piura

UVA DE LA REGION PIURA	
Nombre Científico	<i>vitis vinifera L</i>
Familia	Vitaceae
Variedad	Gross Colman, Italia Blanca, Moscato de Alejandria, Thompson
Periodo Vegetativo	2 a 3 años (Gross Colman)
Vida Útil	15-20 años
Requerimiento de Suelo	Franco arenoso PH -5.6 - 7.7
Epoocas de Siembras	Todo el año.
Epoca de cosecha	Junio - Julio
Clima	Templado
Temperatura Máxima	40 °C
Temperatura Óptima	18-24°C
Jornales(No/Ha):	80 100
Rendimientos (TM/Ha):	
Rendimientos Regionales: (Piura)	3
Rendimientos Nacionales	5.8
Rendimientos Potenciales	8-Oct
Costo Produccion (USA)\$/Ha	Instalacion: 1400 - 1600 mantenimiento y cosecha 1800 - 2000
Mercados demandantes:	
Mercado Nacional	Piura, Lima, Cajamarca
Mercado InternacionaL	Canada
Manejo Técnico	
Semilla (kg/Ha)	1500 - 2000
Distanciamiento (mts)	entre surcos 2.5 - 3 y entre plantas 2
Fertilizantes:	
Nitrogeno (N) (Kg/Ha):	300- 400
Fosforo (P) (Kg/Ha):	80-120
Potasio (K). (Kg/Ha):	60 - 80
Modulo de Riego (m3/Ha)	10000 - 12000
Frecuencia de Riego:	20 -25 dias
principales plagas:	Arañita roja, Filoxera, Nematodos
Principales Enfermedaes	Oidium, Pobre dumbre gno del fruto
Usos:	Consumo humano directo Industria vivicola
Partida Arancelaria	0806.10.00.00

Nota: Tomado de "CIPCA" – Elaboración DIRCETUR-PIURA, 2014
 Recuperado de: <http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/grde/catalogo1.pdf>.

Estacionalidad de la uva

En el departamento de Piura la estacionalidad de la uva de mesa se da en los meses de octubre y dura hasta marzo y esto depende del tipo de uva algunos duran seis meses como la

red globe y otras tres meses como la crimsomseedies, en la tabla se muestra la estacionalidad por tipo de uva de mesa en la región Piura.

Tabla 25

Calendario Exportador por Variedad

	ene.	feb.	mar.	abr.	may.	jun.	jul.	ago.	set.	oct.	nov.	dic.
Red globe	X	X	X						X	X	X	
Flame seedles	X								X	X	X	
Sugarone	X								X	X	X	
Thompson seedles	X	X	X						X	X	X	
Crimsom seedles	X	X										X

Nota: Obtenido de “Provid: cosechas de uvas de mesa”

En el Perú la cosecha de uvas se realiza en distintas épocas que en el hemisferio norte, lo cual es una fortaleza porque se aprovecha la oportunidad cuando los principales proveedores de otros países no cosechan, que son los meses de noviembre hasta marzo, como lo muestra la Figura 9.

El calendario de cosechas de uvas en el Perú y el aprovechamiento de este fruto para las ventas, se observa en la Tabla 25.

	Países	ene.	feb.	mar.	abr.	may.	jun.	jul.	ago.	set.	oct.	nov.	dic.
Hemisferio norte hasta México	EE.UU.												
	U.E												
	CHINA												
	MEXICO												
Hemisferio sur	BRASIL												
	CHILE												
	PERU												

Figura 9. Calendario de cosechas de uvas en el Perú y el aprovechamiento de este fruto para las ventas

Tomado de “Diseño de la línea de producción de jugo concentrado de uva de mesa”, por Aguirre et al (2013), Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1716/PYT__Informe_Final__Jugo_uva.pdf?sequence=1



Figura 10. Mango producido en Piura.

En lo referente a la producción de mango (*Mangifera indica*) la situación es la siguiente:

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014) en Piura existen 20,520 hectáreas de producción de mango. Las cosechas se realizan en los meses de diciembre a marzo y las variedades producidas en esta región son: Tommy Atkins, Haden y Kent. Las épocas de siembra del mango es todo el año y los injertos se hacen entre junio y julio. El mango Kent se caracteriza por ser de tamaño grande (500 a 800 g), de color amarillo anaranjado con chapa rojiza a la madurez; de forma ovalada orbicular de agradable sabor, jugoso, de poca fibrosidad y de alto contenido de azúcares. Para la variedad Haden su tamaño es medio grande (380 a 700 g), en la madurez adquiere un color amarillo, con chapa rojiza, es de forma ovalada, de pulpa firme y de color y sabor agradable. En el caso del mango Tommy Atkinses de tamaño grande (600g), de forma oblonga, oval, resistente a daños mecánicos y con mayor periodo de conservación, pero no tiene las mejores características en cuanto a sabor y aroma.

La producción de mango se caracteriza por una alta predominancia de pequeños agricultores (80%), sobre los medianos (15%), y grandes (15%), la producción por hectárea ha venido progresando debido al aumento de las plantaciones orientadas al mercado externo y al alza del rendimiento por hectárea. A pesar de esto la producción está sujeta a cierta volatilidad debido al problema de la alternancia, que consiste en un patrón productivo por el cual el rendimiento baja después de campañas con gran producción, por falta de usos de fertilizantes para recobrar el suelo después de una buena cosecha (Malca, 2015).

(Castro et. Al., 2016) indicó:

En cuanto al riego, el Consorcio Agrario Frutícola -Conafrut -(1996) señaló que depende de la edad de la planta, en lugares donde no hay lluvias, como en el caso de la costa peruana, durante los tres primeros años esta debe ser con regularidad. Así mismo indicó que el riego debe ser interrumpido en la etapa de floración y la de postfloración. Y de acuerdo al informe de Servicio para el Desarrollo Integral Rural [SEDIR] (2016) por lo general el mango madura entre los 100 a 150 días después de la floración y depende de la variedad del fruto. La cosecha se realiza con tijeras especiales y los frutos son colocados en jabas plásticas de 10 a 20 kg, en promedio se cosecha 40% a 60% de la fruta apta para la exportación (pp. 99-100).

Post cosecha.- se debe tener cuidado con el látex que discurre al cortar el pedúnculo, por lo que se coloca boca abajo para que no manche al fruto. Luego, se lleva a la planta empacadora para su posterior exportación. (Castro et al, 2016).

Plagas.-Dentro de las principales plagas tenemos: coccidios, la mosca de la fruta, polilla de flores y trípidos (Malca, 2015, pp. 17-19).

Enfermedades.- Antracnosis: causada por un hongo *Colletotrichum gloesporioides*, perjudicial en el follaje del mango y causa también grandes daños después de la cosecha.

Cercospora del mango: aparece en las hojas por la pérdida de clorofila y por una exudación un tanto azucarada. **Oídio del mango:** hace que las flores queden cubiertas de un polvillo blanquecino grisáceo con olor a moho, se produce el cuarteado de la piel de los frutos y la caída de los ejemplares más jóvenes. **Seca del mango:** enfermedad destructiva que puede producir la muerte del árbol se debe a un hongo *Ceratocystis fimbriata*. **Malformación:** producida por el hongo *Fusarium subglutinans* constituye una de las enfermedades más graves del mango en el mundo, muestra entrenudos cortos y hojas enanas. **Mancha negra:** enfermedad de postcosecha pero también puede causar problemas al follaje, flores y fruto causado por el hongo *Alternaria alternata*. **Botryodiplodia theobromae:** uno de los mayores patógenos post cosecha del mango, causa descomposición y muerte regresiva en la mayoría de especies de planta que infecta (Malca, 2015).

La ficha técnica del mango se muestra en la Tabla 26, donde se observa las características de producción como rendimiento por hectárea, la ventanas agroclimáticas del mango con respecto al medio ambiente así como los requisitos de calidad de suelo en textura y potencial de hidrogeno (PH), y los costos que se incurren en poner en funcionamiento una hectárea de este producto, también muestra las principales plagas y enfermedades del mango en la región de Piura.

Tabla 26

Ficha Técnica del Mango Producido en Piura

MANGO DE LA REGION PIURA	
Nombre Científico	<i>Mangifera indica L</i>
Orige	India
Variedad	Handen, Kent, Tommy, Atkins, Criollo de Chulucanas, Carne de Ica, Subtanjalía
Periodo Vegetativo	A los 5 años despues del injerto, se obtiene la primera producción
Vida Útil	30-40 años
Requerimiento de Suelo	Franco arenoso y franco arcillosos PH -5-8 tolerantes a suelos pobres y a la sequia
Departamentos productores:	Piura, Lambayeque, Ica
Epocas de Siembras	Todo el año. Los injertos se hacen entre Junio y Julio
Epoca de cosecha	Noviembre a Febrero
Clima	Calido
Temperatura Máxima	35 °C
Temperatura Mínima	16 °C
Temperatura Óptima	24-28°C
Jornales(No/Ha):	Intalacion 60-70 Mantenimiento y Cosecha 120- 150
Rendimientos (TM/Ha):	
Rendimientos Regionales: (Piura)	11.35
Rendimientos Nacionales	10.77
Rendimientos Potenciales	Dic-20
Costo Produccion (USA)\$/Ha	Instalacion: 1200 - 1500 mantenimiento y cosecha 2000 - 2500
Mercados demandantes:	
Mercado Nacional	Piura, Lima, Lambayeque
Mercado Internacional	Estados Unidos y Europa, Ecuador, Canada, Holanda
Manejo Técnico	
Semilla (kg/Ha)	150 - 170
Distanciamiento (mts)	entre surcos 8 - 10 y entre plantas 6 -8 - 10
Fertilizantes:	
Nitrogeno (N) (Kg/Ha):	200- 400
Fosforo (P) (Kg/Ha):	60-150
Potasio (K). (Kg/Ha):	60 - 80
Materia Organica:	10 TM. /Ha
Modulo de Riego (m3/Ha)	10000 - 14000
Frecuencia de Riego:	20 -30 dias
principales plagas:	Mosca Sudamericana de la fruta, queresas y mosca mediterranea de la fruta.
Principales Enfermedades	Antracnosis, Oidium
Usos	Consumo fresco, Jugos enlatados

Nota: Tomado de "CIPCA" – Elaboración DIRCETUR-PIURA, 2015

Recuperado de: <http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/grde/catalogo1.pdf>



Figura 11. Banano Orgánico producido en Piura

En Piura, la producción de banano orgánico (*Musa acuminata*, *M. balbisiana* y *M. paradisiaca*) más importante se da en la provincia de Sullana, debido al clima tropical y húmedo; tiene una participación de casi 87% del banano orgánico (Dircertur, 2014). Gracias a que no existe la Sigatoka Negra, enfermedad que merma la producción de banano en el mundo, gracias al clima que presenta la región norte del Perú. Entre las principales zonas productoras de banano orgánico tenemos, los distritos de Querecotillo y de Salitral, ubicados en la margen izquierda del río Chira.

En el Perú se cultiva banano del subgrupo Cavendish, con los cultivares: Valery (predominante), Cavendish enano y William.

Cavendish Valery.-es el que más se exporta en la Región Piura y es originaria de América Latina, con altura de parición de 4,5 metros, forma cónica de racimo, con 8 a 13 manos, 20 a 25 centímetros. Su calidad de fruta es excelente.

Siembra.- los agricultores deben usar semilla provenientes de plantaciones certificada, y no deben sembrar en zonas declaradas como reserva forestal, en suelos de muy mala calidad para el cultivo de banano, en zonas de alto riesgo de erosión y no deben realizar deforestación o tala de bosques primarios.

Barreras de protección.- es decir cuidar de contaminación con pesticidas o agroquímicos, cultivos aledaños convencionales debe haber una barrera mínima de diez metros.

Control de maleza.- al no poder utilizar químicos como herbicidas los agricultores en el cultivo orgánico deben cortar la maleza en forma manual utilizando machetes debidamente desinfectados.

Enfermedades.- plaga de la Mancha roja quien azota a los bananos que reduce la calidad para la exportación que es ocasionado por unos insectos (thrips del banano) que se alimentan de vegetales y frutas, después de alimentarse dejan manchas de color blanco rodeadas de unas negras, las cuales son sus excrementos y después se tornan de un color rojizo. Existen otras plagas que atacan al plátano pero que han sido controlados y no han generado grandes pérdidas, como la mosca blanca, gorgojo, cochinilla y la arañita roja

El mejor rendimiento de los productores son aquellos que están asociados versus los que todavía no se han unido a las asociaciones, pues no gozan de los beneficios de las organizaciones productoras como el soporte técnico y financiero. A esto, las organizaciones la denomina comercio justo, por las certificaciones, ello contempla también una serie de obligaciones como el avance en los derechos laborales.

La ficha técnica del banano orgánico cultivado en la región Piura, ver Tabla 27, donde se observa las características de producción como rendimiento por hectárea, las ventanas agroclimáticas de la uva con respecto al medio ambiente así como los requisitos de calidad de

suelo en textura y potencial de hidrógeno (PH), y los costos que se incurren en poner en funcionamiento una hectárea de este producto, también muestra las principales plagas y enfermedades de la uva en la región de Piura.

Tabla 27

Ficha Técnica del Banano Orgánico Producido en Piura

BANANO ORGÁNICO	
Nombre Científico	<i>Musa paradisiaca</i>
Familia	Musaceae
Variedad	Exportacion (Cavendish, Lacatan, Valery, Mediano), Montecristo
Periodo Vegetativo	1 año
Vida Útil	3-4 años
Requerimiento de Suelo	Franco arenoso y franco arcillosos PH -7.5
Clima	sub tropical - tropical
Epocas de Siembras	Todo el año
Epoca de cosecha	Todo el año
Temperatura:	
Temperatura Máxima	30 °C
Temperatura Mínima	16 °C
Temperatura Óptima	22-25°C
Jornales(No/Ha):	Intalacion 100-120 Mantenimiento y Cosecha 200- 220
Rendimientos (TM/Ha):	
Rendimientos Regionales: (Piura)	18
Rendimientos Nacionales	11.73
Rendimientos Potenciales	20-30
Costo Produccion (USA)\$/Ha	Instalacion: 800 - 1000 mantenimiento y cosecha 1800 - 1999
Mercados demandantes:	
Mercado Nacional	Piura, Lima
Mercado Internacional	Estados Unidos y Europa
Manejo Técnico	
Semilla (kg/Ha)	1000 - 1500
Distanciamiento (mts)	entre surcos y entre plantas 2-3
Fertilizantes:	
Nitrogeno (N) (K.g/Ha):	120- 400
Fosforo (P) (K.g/Ha):	60-150
Potasio (K). (K.g/Ha):	80
Materia Organica:	10 TM. /Ha
Modulo de Riego (m3/Ha)	16000 - 18000
Frecuencia de Riego:	15 - 20 días
principales plagas:	Gorgojo rayado, Thrips de banano
Principales Enfermedades	Nemátodes, Mal de Panama, Mancha de la hoja, Nemátodes del Nudo
Partida Arancelaria	80.03.00.12.00

Nota: Tomado de “CIPCA” – Elaboración DIRCETUR-PIURA, 2015
Recuperado de <http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/grde/catalogo1.pdf>.

América economía (2014) mencionó que:

El ministerio de Agricultura y Riego (Minagri) en coordinación con los gobiernos regionales y locales han destinado 320 millones de soles (USD 106, 7M) para

financiar programas de tecnificación de riego, con la finalidad de promover la modernización del riego en el país. Esta iniciativa nace en virtud de la Ley 28585, que creó el Programa de Riego Tecnificado (PRT) que busca promocionar el eficiente manejo del recurso agua en forma progresiva (parr. 1 y 3).

Los rendimientos por hectárea es una ventaja comparativa por estar encima de los países productores en rendimiento por hectárea. Se debe trabajar en ser amigables con los ecosistemas o cuidar el medio ambiente.

En la costa peruana existe el tema de salinización de los suelos y siendo este el principal recurso de la agro exportación es preciso tener en cuenta para tratar de manejarlos, buscando experiencias de otros lugares donde se haya logrado corregir este problema, este es un problema que aumente año a año, y sin un plan de corrección aumentará sin control perjudicando la expansión agrícola o pobre producción por efecto de la salinización. En la Tabla 28 se muestra el área de terrenos con problemas de salinización en la región Piura.

Tabla 28

Hectáreas de Tierra de la Región Piura Afectados por Mal Drenaje y Salinización

Valle	Superficie con aptitud para riego	Superficie física bajo riego actual	Área bajo sin problemas de drenaje	Salinidad			Total afectado por salinidad y mal drenaje
				ligera a moderada de drenaje de imperfecto	Fuertemente salinos sin problemas de drenaje	Severa y muy severamente salinos y muy mal drenaje	
Chira	50,744	34,762	28,748	5,514	500	4,950	10,064
Medio y bajo Piura	39,400	39,400	15,813	15,734	4,674	18,336	38,744
Alto Piura	26,500	15,288	4,288	200	500	4,000	11,000

Nota: Obtenido de Instituto Nacional de Desarrollo (INADE). Recuperado de <http://apiperu.com.pe/Presentaciones/salina1.pdf>

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa) y el Gobierno Regional de Piura (Gorepiura) suscribieron un convenio de cooperación interinstitucional para proteger de

plagas, acrecentar la inocuidad e incrementar la productividad del banano orgánico regional y contribuir así a la competitividad del fruto exportable piurano.

El convenio permitirá desarrollar y fortalecer el proyecto ‘Mejoramiento de la competitividad de la cadena productiva del banano orgánico para mejorar la oferta exportable en la Región Piura’, formulado por la Dirección Regional de Agricultura que invertirá S/ 9.701.363 para beneficiar a los productores bananeros de Morropón, Chulucanas, Batanes, Buenos Aires, La Matanza, Tambo grande, Yuscay, La Huaca, Pueblo Nuevo de Colán y Sullana.

Una forma de financiarse es utilizando los crédito agrario que hay en el mercado, a través de la banca, bancos y cajas municipales, Agrobanco opera con créditos directos e indirectos los préstamos directos dirigidos a pequeños agricultores organizados en cadenas productivas, apoyados con supervisión, programas de asistencia técnica y seguro agropecuario. Con el objetivo de lograr economías de escala, disminuir costos, optimizar las ganancias y contar con mejores sujetos de crédito (Castro et al., 2016). A pesar de ello, todavía existe un gran número de pequeños productores que no se asocian perdiendo los beneficios de la economía de escala y asistencia técnica, debido a que no comprenden los beneficios por el bajo nivel educativo que presentan.

Los créditos indirectos a través de líneas y programas especiales de financiación con intermediarios financieros (bancos múltiples cajas rurales, cajas municipales, y empresas de desarrollo de pequeña y Micro empresa – Edpymes) contribuyen ampliar la oferta crediticia hacia medianos productores agropecuarios, preferentemente organizados en cadenas productivas.

Los costos directos, variables y la inversión para poner en marcha un proyecto de uva sin pepa y el retorno estimado están expresados en la Tabla 29 así mismo indica flujo que se

tendría en un periodo de 10 años si las condiciones actuales de precio y rendimiento no cambiaran. Los costos no incluyen el valor del terreno. Y los valores están expresados en dólares americanos.

Tabla 29

Costo de Inversión y Retorno de la Uva sin Pepa de una Hectárea en la Empresa ECOSAC 2017- USD

1 Ha UVA sin PEPA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Kilos		8,000	16,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000
Precio \$ Retorno Campo		2.40	2.40	2.40	2.40	2.40	2.40	2.40	2.40	2.40	2.40
Valorización \$	-	19,239	38,478	52,907	52,907	52,907	52,907	52,907	52,907	52,907	52,907
Costo Variable (Directo / Indirecto)		-10,000	-19,000	-21,000	-21,000	-21,000	-21,000	-21,000	-21,000	-21,000	-21,000
Inversión	-31,500	-5,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Habilitación : Terreno + Sist. Riego	-6,500										
Parrón	-12,000										
Plantación	-8,000										
Fomación	-5,000	-5,000									
Saldo Periodo	-31,500	4,239	19,478	31,907	31,907	31,907	31,907	31,907	31,907	31,907	31,907
Saldo Acumulado	-31,500	-27,261	-7,783	24,124	56,032	87,939	119,846	151,754	183,661	215,568	247,476

Nota: Obtenido de "ECOSAC", Piura 2017

Los costos directos y variable y la inversión para poner en marcha un proyecto de uva con pepa, y el retorno estimado están expresados en la Tabla 30, así mismo indica flujo que se tendría en un periodo de diez años si las condiciones actuales de precio y rendimiento no cambiaran. Los costos no incluyen el valor del terreno. Los valores están expresados en dólares americanos.

Tabla 30

*Costo de Inversión y Retorno de la Uva con Pepa en una Hectárea en la**Empresa ECOSAC 2017- USD*

1 Ha UVA con PEPA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Kilos		12,000	22,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000
Precio \$ Retorno Campo		1.15	1.15	1.15	1.15	1.15	1.15	1.15	1.15	1.15	1.15
Valorización \$	-	13,785	25,273	36,761	36,761	36,761	36,761	36,761	36,761	36,761	36,761
Costo Variable (Directo / Indirecto)		-10,000	-19,500	-20,500	-20,500	-20,500	-20,500	-20,500	-20,500	-20,500	-20,500
Inversión	-31,500	-5,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Habilitación de Terreno + Sist. Riego	-6,500										
Parrón	-12,000										
Plantación	-8,000										
Formación	-5,000	-5,000									
Saldo Periodo	-31,500	-1,215	5,773	16,261	16,261	16,261	16,261	16,261	16,261	16,261	16,261
Saldo Acumulado	-31,500	-32,715	-26,941	-10,680	5,580	21,841	38,102	54,363	70,624	86,885	103,146

Nota: Obtenido de "ECOSAC", Piura 2017

En la Tabla 31 se muestra la inversión inicial que se utiliza para poner en marcha un proyecto de mango en la región Piura y cuál sería su retorno en el tiempo, está calculado para diez años si las condiciones actuales de precio y producción se mantuvieran estables en el tiempo, estos costos presentados no incluye el valor del terreno.

Tabla 31

Inversión en Poner en Marcha una Hectárea de Mango en la Empresa ECOSAC 2017-USD

1 Ha MANGO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Kilos		5,000	10,000	14,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000
Precio \$ Retorno Campo		0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81
Valorización \$	-	4,044	8,088	11,323	13,749	13,749	13,749	13,749	13,749	13,749	13,749
Costo Variable (Directo / Indirecto)		-2,345	-5,400	-5,600	-5,600	-5,600	-5,600	-5,600	-5,600	-5,600	-5,600
Inversión	-15,228	-4,228	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Habilitación: Terreno + Sist. Riego	-6,500										
Plantación	-4,500										
Formación	-4,228	-4,228									
Saldo Periodo	-15,228	-2,529	2,688	5,723	8,149	8,149	8,149	8,149	8,149	8,149	8,149
Saldo Acumulado	-15,228	-17,757	-15,070	-9,347	-1,199	6,950	15,099	23,248	31,397	39,545	47,694

Nota: Obtenido de "ECOSAC", Piura 2017

En la Tabla 32 se muestra un Proyecto de Banano Orgánico de la empresa ECOSAC para desarrollar en el presente año estimando la producción promedio del sector así como los precios de la venta por caja en promedio de los últimos años. Según comunicación verbal el proyecto es viable para su ejecución y ya ha sido aprobado por el directorio por su financiamiento y puesto en marcha.

Tabla 32

Proyección Estimada del Banano Orgánico de la Empresa ECOSAC a

Desarrollar en Presente Año - USD

PRODUCCION / Ha GENERACION	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3			AÑO 4	
	R0	R1	R2	R2	R3	R4	R4	R5	R6
RATIO CAJAS/RACIMO	0.9	1.15	1.25	1.25	1.35	1.4	1.4	1.35	1.3
RACIMOS/HA	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
CAJAS PRODUCIDAS	1,800		4,175		4,445			4,640	
PRECIO CAJA FOB	13.60		13.60		13.60			13.60	
INGRESO TOTAL FOB	24,480		56,780.00		60,452.00			63,104.00	
FLUJO DE COSTO/INGRESO	AÑO 1	AÑO 2		AÑO 3			AÑO 4		
COSTO CAMPO	16,132.67	10,725.95		9,984.13			10,601.95		
COSTO PROCESO FOB	7,200.00	16,700.00		17,780.00			18,560.00		
UTILIDAD BRUTA	1,147.33	29,354.05		32,687.87			33,942.05		
FLUJO	1,147.33	30,501.38		63,189.25			97,131.30		

Nota: Obtenido de "ECOSAC", Piura 2017

El análisis de los principales ratios financieros de los potenciales productos de la agroexportación de Piura indican lo atractivo que es el negocio, entre estos ratios tenemos ROI, ROE, ROS, y ROA, datos proporcionados por ECOSAC, del grupo Costa del Sol. Están reflejados en la Tabla 34.

ROE nos indica la rentabilidad del capital, indica a los accionistas el rendimiento que se obtiene por los fondos invertidos, en el caso de la uva con pepa y sin pepa el ROE, es de 61% y 134% respectivamente, esto indica que el negocio es muy atractivo. De la misma forma para el mango y el banano orgánico con 29% y 92% respectivamente. Esta información es obtenida de los analistas financieros de la empresa ECOSAC.

ROI, con este ratio comparamos los costos en lo que sea incurrido y la ganancia obtenida, para el caso de los 4 productos es atractivo siendo la uva sin pepa con el mejor ROI de 50% mientras que el mango 14% ambos son un buen numero, los resultados se deben comparar con industrias del mismo sector.

ROS. Es la rentabilidad sobre las ventas, cuanto más alto mejor pero depende del sector, en el caso de los productos analizados, la uva sin pepa y el banano orgánico cuentan con 54 y 52% respectivamente, y la uva con pepa y mango esta con 36% ambos.

ROA. Nos indica la rentabilidad del negocio principal sin tener en cuenta la estructura financiera, ni los impuestos ni los extraordinarios, es decir la rentabilidad sobre el activo, observamos que los ROAS calculados están como mínimo 10% en el mango mientras que en el banano orgánico 24%.

Tabla 33

Ratios Financiero de la Uva con Pepa, Sin Pepa, Mango y Banano Orgánico

Ratio Financiero	Uva con Pepa	Uva sin Pepa	Mango	Banano
	x Ha	x Ha	x Ha	x Ha
ROI = (Beneficio - Inversión) / Inversión	23%	50%	14%	43%
ROE = (Beneficio Neto) / Fondos Propios	61%	134%	29%	92%
ROS = (Beneficio antes de Impuestos) / Ventas Netas	36%	54%	36%	52%
ROA = (Utilidad Neta) / Activo Total	13%	22%	10%	24%

Nota: Obtenido de "ECOSAC", Grupo Costa del Sol.

4.1.5 Recursos humanos (H)

“El recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (D’Alessio,

2014). Por ello, el grupo de interés serán las personas que están involucradas directamente en la agroexportación principalmente por los colaboradores (gerentes, técnicos y personal obrero) de la empresa, capitalistas y aquellos que se ven afectados por las actividades de la agroindustria dedicada a la exportación.

Según Ninahuanca (2013, 11 de Marzo)

Un informe de Apoyo Consultores indica que entre el 2000 y el 2012 los salarios promedio para los trabajadores del sector agroexportador pasaron de S/. 780 a S/. 970, es decir, crecieron 24,5%, pero estas cifras no toman en cuenta la inflación acumulada en ese periodo, que fue de 40,62%, con lo cual en términos reales estos sueldos habrían disminuido en 11,5% (parr. 3).

Lozada (2014, 17 de marzo) señaló que:

La agroexportación generó 945,000 puestos de trabajo durante el 2013, 450,000 empleos directos, 180,000 empleos indirectos, y otros 315,000 empleos inducidos, si cada núcleo familiar está constituido por tres o cuatro personas tiene un impacto en 4 millones de habitantes del Perú. (parr. 1-2)

Al referirse sobre el recurso humano López (2016, 04 de Julio) indicó que “quizá el más importante, es el desarrollo de competencias cada vez más especializadas en los equipos humanos, para afrontar de manera más efectiva las distintas etapas de producción de los agro negocios y la gestión de los mismos. Y, mayor capacitación en los diversos roles de la producción: obrero, técnico, profesional y gerencial” (parr. 4).

Morey (2017) indicó que:

La región Piura es uno de los motores principales de la región norte para el crecimiento económico, porque contribuye con el 5% del producto bruto interno (PBI)

en el país. El desarrollo se da porque en esta jurisdicción priman los sectores de agro exportación minería, pesquería, el turismo y la inmobiliaria. (parr. 1)

Con el crecimiento del agroindustria en proporciones aceleradas se puede estimar que en un futuro no muy lejano se requerirá de mano de obra especializada que pueda sostener este crecimiento económico. Para ello están llamados los centros de formación profesional, que capaciten a técnicos ingenieros y administrativos para hacer frente a este crecimiento eminente en la región Piura.

El crecimiento económico registrado permitió una reducción de la pobreza de 52.3% en el 2003 a 23.9% en el 2013 y un aumento de empleo a nivel nacional de 21% (periodo 2003 2013) esto va de la mano con el crecimiento de la industria agrícola exportadora de Piura donde la demanda de mano de obra es cada vez mayor, las condiciones excelentes del Perú en materia de económica han permitido que la agencias calificadoras de riesgo realizarán una mejora en la calificación en el grado de inversión, dejando al Perú en un país atractivo para la inversión nacional y extranjera. En efecto, el flujo de inversión extranjera directa neta hacia el Perú aumentó de USD1.3 mil millones en el 2003 a USD 9.3 mil millones en el 2013.

Con respecto al sector del banano orgánico los pequeños productores del valle del Chira se han organizado a través de asociaciones, las importantes son Central Piura del Banano Orgánico (Cepibo) y La Red de Pequeños Productores de Banano Orgánico del comercio Justo-Perú (Repeban).

Agraria.pe (2015, 15 de junio) indicó que el Director Regional de Agricultura Mario Laberry, sostuvo que “Piura tiene el 75% de producción de mango dentro de Perú y que el fruto genera dos millones de jornales entre directos e indirectos, por lo cual se constituye en un cultivo importante” (parr. 5). El banano orgánico se ha convertido en el norte del Perú, en

los últimos años, en una valiosa alternativa para mejorar los ingresos económicos y aliviar la pobreza de miles de familias de pequeños productores del ámbito rural. Ocupa el segundo lugar como producto de exportación orgánico después del café.

La mano de obra calificada en este tipo de empresas productivas varían en los trabajos variables, es decir personal no calificable que va al campo por diferentes actividades a lo largo del proceso de cultivo; sin embargo, en el tema de administrativo y personal técnico son muy parecidos, la información que se presenta en la Tabla 34 muestra los jornales para 40 hectáreas de banano orgánico, 40 hectáreas de mango y 40 hectáreas de uva, información proporcionada por la empresa ECOSAC del grupo Costa del Sol.

Tabla 34

Personal no Calificado (Variable) Ingenieros, Asistentes y Administrativos en Cultivo Agrícola para la Agroexportación de Piura

	Mango	Banano Orgánico	Uva
Personal variable	6,000	12,000	20,000
Ingenieros	1	1	1
Asistentes	2	2	2
Administrativos fijos	2.5	2.5	2.5

Nota: Obtenido de "ECOSAC". Grupo Costa del Sol.

4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I)

La información dentro del proceso de cultivo es importante para canalizar las herramientas en la toma de decisiones. Hay modelos de predicción de cosecha como los simuladores, modelos estadísticos ambientales y modelos estadísticos por muestreos. Con la tecnología es importante la comunicación de sus proveedores para la atención a tiempo de los

insumos y equipos que se requieren para los productos que se producen en la Región destinados a los, mercados extranjeros.

La colocación de sistemas agrometeorológicas brindan información de vital importancia para predecir enfermedades, plagas o buenos tiempos, en la región Piura ya se están haciendo uso de estos instrumentos. Es de suma importancia la existencia de herramientas como el internet teléfonos en las zonas de difícil acceso o lejos de la zona urbana, donde se encuentran los centros de producción agrícola, para estar al día con la información relevante referente a la industria, con todos los *stakeholders*.

Hay instituciones que ayudan a los agricultores como en el caso de Apem y Promango conformados por los productores y exportadores de mango, donde les brindan asesoría para la búsqueda de mercados y les brindan información de la industria, como estadísticas, certificaciones, logística y comercio. Y por el estado tenemos a Promperú, encargado de promover bienes y servicios de exportación y Minagri, que su tarea es hacer más competitiva la agro exportación en toda su cadena de operaciones, y con ello mejorar la calidad de vida del agricultor. Ambas instituciones del estado cuentan con su portal web donde se puede solicitar información de interés.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

D'Alessio (2014) indicó: “Las organizaciones utilizan la tecnología, investigación y desarrollo, conocida como I&D o I+D, para: (a) desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia, (b) mejorar la calidad de los productos y procesos, (c) mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad y (c) conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión” y también cita a Toffler (1980/1999) quien indicó que “el área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la

innovación tecnológica e invención científica dentro del contexto de la tercera ola o era del conocimiento” (pp. 64-65).

La agricultura de la región Piura va camino a la modernización con el objetivo de producir volúmenes que puedan satisfacer la demanda interna y externa tanto para el consumo humano directa como para la agroindustria, por tal motivo aplica la tecnología en sus producciones con inversión privada y disponibilidad de créditos financieros.

En la actualidad la producción de banano orgánico de la región enfrenta una serie de problemas que impide al máximo el potencial productivo. Andina (2016, 25 de agosto) Mario Laberry Saavedra señaló que “esta tendencia es causada por diversos factores como los bajos niveles de tecnología utilizada en la producción en el campo, inadecuadas prácticas relacionadas con los procesos de cosecha, post cosecha, empaque y exportación” (parr. 7).

La agroexportación de Piura utiliza el riego por aspersion o goteo en muchas de sus producciones de volúmenes mayores empresas formados por capitales privados, los pequeños agricultores que todavía no se asocian no cuentan con este beneficio por el costo de instalación perdiendo los beneficios que le podrían ayudar la economía de escala.

En la región Piura cuentan con experiencia en la producción comercialización y exportación de productos perecibles, como mango, banano por lo que conoce de las reglamentaciones que demandan los mercados extranjeros; por ello, están certificando con los estándares de calidad como los ISO 9001 y 14000 así como las BPA y otros que permiten llegar a diferentes tipos de mercados más exigentes.

Agraria.pe (2016, 26 de agosto) El Minagri, a través de la Dirección Regional de Agricultura de Piura, colocó estaciones agro meteorológicas. Las estaciones tienen como objetivo la implementación de un sistema de alerta temprana, preventiva de plagas en banano, que brinde información agroclimática para la investigación y

prevención fitosanitaria que asegure la sostenibilidad de la cadena productiva de banano orgánico. (parr. 3)

Estos equipos ayudarán mucho por los cambios climáticos ya que hay sectores que se ven afectados como el caso del mango cuando comienza a descender la temperatura y perjudica la floración, con esta predicción se tomarán medidas para mitigar los problemas generados por la baja temperatura como aplicar sulfato de calcio. Para compensar la falta de agua en algunas producciones se utiliza el riego tecnificado o agua del subsuelo.

De acuerdo al último Cenagro (2012) la superficie agrícola bajo riego ha mostrado un incremento permanente en los 50 años, pasando de 1,016.3 miles de hectáreas en 1961 para alcanzar las 2,579.9 miles de hectáreas en el 2012, año que llegó a representar el 36.2% de la superficie agrícola total. El manejo de la eficiencia del agua de riego está apenas en torno al 35%. Es decir existe un gran desperdicio de agua debido entre varias razones a su deficiente aplicación en los predios y el mal estado de conservación de las redes de conducción y distribución, más aun, solo el 12% de los cultivos se riegan bajo sistema de riego el resto utiliza sistema por gravedad.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 35 se muestra la matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) que permite evaluar y resumir las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la agro exportación de la región Piura, se observa un resultado de 2.55 de puntaje ponderado lo que indica que la agroexportación es internamente fuerte para competir en el mercado global. Para este caso, se han identificado nueve fortalezas entre otras: la diversidad climática, extensas tierras favorables para la agricultura, que son únicas y privilegiadas en el Perú y que han permitido el surgimiento de productos de calidad para la exportación. La existencia de un puerto marítimo como el de Paita que permite el envío directo de los

productos exportables de la región Piura hacia el mundo. Otros factores determinantes son también las políticas de apoyo desde el gobierno central y regional así como los importantes eventos internacionales como ferias realizadas en Piura para promocionar sus productos.

Sin embargo también se han podido identificar ocho debilidades como: La falta de capacitación, organización por parte de los productores e investigación en el sector agro exportador, la escasa inversión en infraestructura vial que contribuya a un mejor y eficiente traslado de los productos exportables de la región, y finalmente la falta de planes de prevención ante los fenómenos naturales que han afectado directamente a la economía de la región, como es el caso del último fenómeno de El Niño ocurrido el presente año y que deja al descubierto la necesidad de importantes obras de infraestructura hidráulica.

Tabla 35

Matriz MEFI del Sector Agroexportador de la Región Piura

Factores Determinantes de Exito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Diversidad y clima favorable	0.08	4	0.32
2. Extensas tierras favorables para el cultivo	0.05	3	0.15
3. Incremento de inversión privada en agro exportación	0.07	4	0.28
4. Alianzas estratégicas formalizadas con ONG	0.05	4	0.20
5. El puerto de Paita	0.06	3	0.18
6. Cosechas en épocas distintas a otros productores del mercado internacional	0.06	3	0.18
7. Apoyo del sector estatal (Gobierno Regional de Piura y Minagri)	0.06	4	0.24
8. Estabilidad económica y política del país	0.06	3	0.18
9. Eventos internacionales de agro exportación	0.06	3	0.18
Subtotal	0.55		1.91
Debilidades			
1. Insuficiente de capacitación para los productores	0.07	2	0.14
2. Falta de vías de comunicación hacia las zonas de producción agrícola	0.06	2	0.12
3. Deficiente innovación e investigación tecnológica en el sector agrario	0.06	1	0.06
4. Falta de planes de prevención y acción ante fenómenos naturales	0.05	1	0.05
5. Productores y exportadores medianamente organizados	0.05	1	0.05
6. Falta de conciencia de conservación de recursos naturales	0.05	1	0.05
7. Falta de infraestructura hidráulica para el manejo eficiente del agua	0.06	2	0.12
8. Salinización de los suelos	0.05	1	0.05
Subtotal	0.45		0.64
Total	1.00		2.55

4.3 Conclusiones

Piura posee un clima variado y propicio para diferentes tipos de productos que enriquece en variedad y calidad en todo el año.

Cuenta con infraestructura portuaria y aérea lo que le permite tener un potencial en la agroexportación no solo de sus productos sino también de la macro región del norte.

Existe una gran demanda de los productos producidos en la región Piura en el mercado global por su calidad y variedad.

Hay mucha expectativa por parte de los inversionistas en la agro industria lo cual fortalecería las exportaciones.

Se debe mejorar la participación del estado ya sea a nivel regional y central para que el agro llegue a su máxima expresión, con la ayuda de la tecnología de punta en sus procesos, así como el asesoramiento en control de enfermedades y plagas, la ayuda de la tecnología es importante en todos los cultivos ya que podrían predecir posibles problemas climáticos y la aparición de enfermedades y plagas como los agroclimáticos y otros equipos de última generación.

La producción de diferentes productos agrícolas en la región Piura, para la exportación, en grandes volúmenes incrementa la demanda de la mano de obra y por ende muchas personas encuentran una alternativa laboral lo que permite el incremento de ingresos en la canasta familiar.

La ventaja comparativa del producto piurano como es el mango, banano orgánico, uvas y otros son de altísima calidad por ello la demanda en el mercado extranjero, y como ventaja competitiva es que tenemos un clima óptimo para el desarrollo de la agricultura y los controles fitosanitarios son estrictos antes de salir al exterior.

Capítulo V: Intereses del Sector Agrícola de Exportación de Piura y Objetivos de

Largo Plazo

Se inicia el capítulo definiendo los intereses del sector agro exportador de la región Piura, los cuales están alineados con la visión y además son la base para crear los objetivos de largo plazo. También se revisa el potencial del sector para el país para desarrollarse a futuro identificando las áreas donde se puede generar ventaja competitiva. Este capítulo constituye un paso esencial dentro del Proceso Estratégico, ya que se definen metas numéricas con las cuales se podrá confirmar si se está logrando la visión de la organización o no.

5.1 Intereses del Sector Agrícola de Exportación de la Región Piura

Se consideran como intereses de la región Piura los establecidos en la visión consignada en el capítulo dos, asimismo los resultados de la evaluación externa e interna. Los intereses identificados son los siguientes:

- Liderar el sector agro exportador en el Perú, para ello se incentivará la actividad en la región por medio de políticas, créditos, financiamiento, tecnología y programas que busquen un objetivo común con las diferentes agremiaciones.
- Reconocimiento en el mercado Internacional, esto implica exportar productos de alta calidad de acuerdo con los estándares internacionales, mejorando la tecnología en el agro , capacitando a los productores, y buscando alianzas con nuevos mercados haciendo uso de los tratados de libre comercio que goza el país.
- Un agro próspero, competitivo, eficiente e inclusivo. Ello porque se buscará mediante esta actividad mejorar la calidad de vida de la población piurana no solo con los beneficios económicos si no también con el bienestar social, haciendo participe de este beneficio a mayor número de habitantes de la región.

- Aprovechar las condiciones climatológicas, de suelo y la ubicación geográfica. Para ello no solo basta con el reconocimiento de un beneficio heredado de las condiciones naturales que goza la región sino por la ventaja competitiva que podemos lograr de ello.

5.2 Potencial del Sector Agrícola de Exportación de la Región Piura

Después del análisis interno, donde identificamos que la región Piura en el sector agro exportador, tiene como fortalezas, una buena cartera diversificada, cercanía a dos importantes puertos, presencia en el mercado internacional, posicionamiento por calidad de sus productos, entre las más importantes, pero que a la vez se ha descubierto ciertas falencias que son necesarias mejorar de manera urgente, como es la falta de carreteras de conexión, proyectos de irrigación, entre otros, que le permita producir mejor para vender más en el mercado externo, pasaremos a un análisis que nos permita identificar las competencias distintivas que posee esta región.

Según una publicación del diario El País (2017, 22 de mayo) en su versión web:

Las exportaciones de América Latina y el Caribe han remontado después de cuatro años consecutivos de caídas. Crecieron un 17% en el primer trimestre de 2017 gracias, sobre todo, al aumento de los precios de las materias primas, que son el motor de las ventas de la región. Pese a la mejora, el valor exportado se encuentra 10% por debajo del máximo relativo de 2014, ya que el volumen de las exportaciones, solamente crecieron un 2,2% (frente al 17% del valor). Y además refiere que, “El repunte del aumento de la cantidad de exportación está muy concentrado en México y Perú” (parr. 1-3).

Incrementar las exportaciones a futuro se lograría si se mejoran las condiciones actuales a través de la generación de competencias únicas que ayuden a diferenciar a la

región Piura de las otras regiones exportadoras del interior del País. Según las proyecciones del presidente de la Asociación de Exportadores (ADEX), Velásquez (2017) mencionó que en el 2021 las agroexportaciones peruanas podrían alcanzar los USD 10 mil millones y generarían 826 mil empleos directos, con la implementación de cuatro ejes fundamentales: un marco legal que le dé estabilidad al sector, la ejecución de proyectos de inversión, desarrollo e innovación y fortalecimiento de la articulación entre el sector público y privado.

Desde el año 2014 la demanda de productos peruanos en el exterior se ha venido incrementando, siendo las frutas las preferidas. Según cifras del 2014 del Sistema de Inteligencia Comercial de ADEX Data Trade, mientras el agro tradicional (USD 261 millones) cayó en 4%, el agro no tradicional (USD 2,243.9 millones) creció en 29.2%. Esta cifra fue impulsada por las frutas (USD 942 millones) que crecieron 48.3% y concentraron el 37.6% de ese subsector en particular. Las frutas más importantes por monto fueron las paltas (USD 253.6 millones) y las uvas (USD 232.1 millones) por la mayor demanda asiática. Tuvieron incrementos de 74.4% y 78.6%, respectivamente; otras son: los mangos, plátanos, mandarinas y granadas.

Se debe tener presente que las tendencias de consumo de productos orgánicos según diversos artículos americanos y europeos se están incrementando en los últimos cinco años y se considera una tendencia que perdurará al menos por la siguiente década. Sólo en los países del viejo continente representan un 71% de exportaciones, y entre los frutos preferidos están las frutas, hortalizas y carnes. Tales alimentos orgánicos están libres de residuos químicos, no contienen hormonas ni tampoco metales pesados presentes en suelos y aguas. Por otro lado, estos productos tienen mejor sabor, aroma y color lo que ha provocado un gran interés.

Dentro de los objetivos a largo plazo es seguir posicionando los productos agrícolas, y eso se lograría a través de las acciones que viene realizando el Mincetur con las 36 Oficinas

Comerciales del Perú en el Exterior el cual integra una red de inteligencia de mercados y de contactos de negocios para difundir a nivel internacional los productos peruanos.

Otra meta importante en materia de comercio internacional para el 2027, sería duplicar las exportaciones, así como lo plantea el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski, pero ese objetivo dependería, en gran medida, de que se duplique la capacidad productiva de los fundos, como ya se da en el caso del cultivo de uva, donde la producción piurana duplica la producción de Ica incluso la de Chile.

5.3 Principios Cardinales del Sector Agrícola de Exportación de la Región Piura

Los principios cardinales nos darán una mejor visión para reconocer las principales oportunidades y amenazas para una organización, en este caso serán aplicadas al sector agro exportador de la región Piura y estarán dadas por las influencias de terceras partes, lazos pasados y presentes, contra balance de intereses y conservación de los competidores (D'Alessio, 2012).

Influencia de terceros: según lo estipulado en el Plan Estratégico del Sector Agrario región Piura 2008-2021, del Gobierno Regional de Piura – Dirección Regional de Agricultura Piura indicó que:

El ministerio de Agricultura viene impulsando procesos de articulación con los Gobiernos Regionales, de manera que permitan implementar una política agraria concertada, alineado a los planes, programas y proyectos que viene desarrollando el Sector en los tres niveles de Gobierno Nacional, Regional y Local, para lograr un mayor impacto, por ello se está implementando un sistema descentralizado de Planificación Agraria, a través del procesos de planeamiento estratégico que conduzcan a la formulación y ejecución del plan regional agrario como herramienta clave del proceso de articulación sectorial y territorial, en el marco de la política agraria nacional.

El Comercio (2017, 23 de Marzo) según ADEX “las exportaciones regionales, sin contar Lima y Callao, crecieron en enero un 17% interanual al sumar USD2.041 millones y tuvo a Ica, Arequipa, Ancash, Apurímac y Piura (con 8%) como las más importantes” (parr. 1 y 7). Ello demuestra que la región de Piura tiene un nivel competitivo a nivel nacional, como región autónoma sin embargo la integración con la regiones colindantes como Tumbes y Lambayeque es vital para lograr una mayor sostenibilidad y competitividad a provechando su proximidad, vías de acceso y características geográficas.

Lazos pasados y presentes: la zona norte del Perú tiene lazos ancestrales e históricos como descendientes de la cultura Mochica y Chimú que florecieron en esta parte del país. Además Piura tiene grandes actividades comerciales con las regiones vecinas como Tumbes, Cajamarca y Lambayeque este último con quien se tuvo problemas limítrofes que luego de más de 100 años fueron resueltos en el año 2010 por una línea fronteriza que abarcaba las provincias de Sechura, Piura, Morropón y Huancabamba. Además, las regiones de Tumbes, Cajamarca y Lambayeque, son importantes agro exportadores en el país de productos no tradicionales como: uva, mando, palta, banano, espárragos, etc.

Contrabalance de interés: las regiones de Piura, Tumbes, Lambayeque y Cajamarca comparten no solo cultura si no también recursos como el hídrico (Chancay, Zaña, La Leche, Motupe y Olmos) otro ejemplo de ello es el río Huancabamba que ha permitido la construcción de dos grandes proyectos de Irrigación hidroenergéticos como son Olmos y el Alto Piura para beneficio directo del agro en general. Considerando la realidad de estas regiones derivado de su geográfica, climática, económicas y exportación de productos tradicionales y no tradicionales todas estas regiones tienen un interés comunes de desarrollo.

Conservación de los enemigos: en el agro las regiones de mayor potencial son Ica, Arequipa Ancash y Apurímac. El Comercio (2017, 23 de Marzo):

ADEX informó que las regiones que tuvieron mayor crecimiento en exportaciones fueron:

Ica (USD 336.227 millones) creció 39% en comparación al mismo mes del 2016. Las principales partidas fueron uvas, hierro y sus concentrados, gasolina, estaño sin alear y espárragos frescos. Arequipa fue la segunda región exportadora (USD 327 millones) con un alza de 17,7%. Las tradicionales avanzaron 23,9% y las no tradicionales cayeron -18,9%. El cobre y sus concentrados representaron el 59% de sus despachos. Le siguieron el oro, plata, cinc, sobre ácido ortobórico y plata. La tercera región fue Ancash (USD 244 millones) con un crecimiento de 82%. El cobre concentró el 54% de sus envíos. Otros productos de la región son harina de pescado, cinc, plata, conchas de abanico y mangos. Le siguió en el ranking Apurímac (USD 241.909 millones), región que creció 463% en enero, y que destacó por sus envíos de cobre que representó el 99,9%. En el turismo, de acuerdo al Observatorio Turístico del Perú (2017). Las ciudades más visitadas en el Perú fueron: Lima, Cuzco, Puno, Arequipa e Ica, figurando Piura como las lista como otros en el decimocuarto puesto.

5.4 Matriz de Intereses del Sector Agrícola de Exportación de la Región Piura (MIO)

El sector agro exportador de la región Piura tiene intereses trascendentales a largo plazo, algunos de ellos son la base para lograr otros. Considerando lo indicado y en base al análisis antes desarrollado, se han identificado los intereses organizacionales para el sector. Dichos intereses están clasificados en las intensidades de interés: vital, importante y periférico. (Ver Tabla 36).

Tabla 36

Matriz de Intereses del Sector Agrícola de Exportación de la Región Piura

Interés Regional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Potenciar los cultivos de Mango, Uva y Banano	*Gobierno Regional Piura, Minagri, ADEX, CAMEX	*Gobierno Regional Piura	**Chile, **Ecuador, **México
Lograr la conversión del agro sobre cultivos poco eficientes	*Gobierno Regional Piura, Minagri	*Gobierno Regional Piura	
Incrementar la capacidad productora de la región	*Gobierno Regional Piura	*Gobierno Regional Piura	**Chile, **Ecuador, **México
Fortalecer la agricultura familiar	*Gobierno Regional Piura, Asociaciones Comunales	*Asociaciones Comunales	
Incentivar la tecnificación en todas las etapas del cultivo	*Gobierno Regional Piura, Minagri, ADEX, CAMEX	*ADEX, CAMEX	
Incentivar el correcto manejo del agua	*Gobierno Regional Piura, Minagri, ANA	*ANA	
Dar impulso a la asociatividad	*ADEX, CAMEX, Promperú, Asociaciones Comunales	*Asociaciones Comunales	
Incentivar la mejora de los servicios agrarios	*Gobierno Regional Piura, Minagri, ADEX, CAMEX	*Gobierno Regional, Minagri, ADEX, CAMEX, Promperú	
Impulsar la gestión descentralizada del sector agrícola	*Gobierno Regional Piura, Minagri	*Minagri	
Mejorar la rentabilidad del sector	*Gobierno Regional Piura, Minagri, ADEX, CAMEX	*ADEX, CAMEX, Asociaciones Comunales	
Preservación de la biodiversidad	*Gobierno Regional Piura, Minagri	*Gobierno Regional Piura	
Generar mayor empleo	*Gobierno Regional Piura	*Gobierno Regional Piura	
Consolidar el mercado internacional	*Promperú, CAMEX, ADEX	*Promperú	**Chile, **Ecuador, **México

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por D’Alessio (2015), 3ra edición, Lima, Perú, p.217.

* Comunes, ** opuestos,

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo para el sector agro exportador de la región Piura se han creado a partir de los intereses organizacionales y son los siguientes:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). Al 2027 Piura será líder nacional en producción y exportación de frutas, creciendo hasta un 60% su participación en las exportaciones nacionales. En el año 2016, según el portal SIICEX, la participación en las exportaciones nacionales de fruta y hortalizas la región Piura aportó un 32.5%.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). Al 2027 los productos agro exportables de la región Piura se posicionarán competitivamente en los mercados internacionales, incrementando los destinos de exportación de 101 países a los que se exportó en el año 2015, a 120 países, principalmente de Europa, Asia y África e incrementando en un 20% los montos de exportación a los principales destinos. En el 2016 los Países Bajos se posicionaron como el primer destino de exportación concentrando el 38% del total exportado (USD 75.4 millones). Le sigue Estados Unidos con un 28% (USD 55.4 millones); y Reino Unido, con un 9% (USD 18.4 millones).

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Al 2027 se tendrá consolidada la producción de los 3 productos emblema de la región: mango, uva y banano orgánico, aumentando en 10 mil nuevas hectáreas para el cultivo de uva y banano orgánico. El Director de Maestría Agro exportación de la UDEP, López (2016) señaló que en términos de la superficie de producción agrícola en cultivos como la uva iniciados en el 2007 hoy alcanzan las 6,000 Ha de producción; en mango, en los últimos cinco años, se ha pasado de 16,000 a 22,000 Ha; en banano de 11,000 a 14,000 Ha.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). Al 2027 la región Piura gozará de una agro exportación próspera que incrementará al 0.2% su aporte anual al PBI nacional. En el año 2016 el PBI nacional fue de S/ 648,719 MM y la agro exportación de los productos no tradicionales de la región Piura sumó S/ 703 M aportando así el 0.1085% al PBI.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5). Al 2027 la región Piura pondrá en operación 100,000 nuevas Ha. más de cultivo a las ya existentes. En el 2016 la región Piura contó con 250,000 Ha. dedicadas a la producción de alimentos para consumo interno y externo.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP6). Al 2027 la actividad de agro exportación, tanto tradicional como no tradicional será más inclusiva en la región Piura; se espera generar aproximadamente 655,000 nuevos puestos de trabajo. Según ADEX, la agroexportación genera 655 puestos de trabajo por cada millón exportado. En el año 2016 en la región Piura se han generado 480,000 puestos de trabajo dado que se exportaron USD 733.867 millones.

Objetivo de largo plazo 7 (OLP7). Al 2027 se espera agremiar a más de 30,000 pequeños y medianos productores de la región Piura. Al 2016 solamente el 10% de los agricultores de la región Piura se encuentra asociado y articulado y el 30% solo asociado.

5.6 Conclusiones

La región Piura se proyecta a convertirse en el principal productor y exportador de productos no tradicionales del país; para ello, se requiere que se tomen nuevas normas y políticas desde el Gobierno Central y Regional en sector agroexportador, que vayan acordes con el comercio internacional, mejorando la productividad, la tecnología, la infraestructura en el sector. Ante el entorno de competitividad internacional requiere también se involucre de manera conjunta el estado, los productores, la empresa privada y las instituciones formativas para que aporten en la investigación, en el desarrollo de nuevos cultivos y técnicas de producción. Finalmente, existe la necesidad formalizar a varios de los actores de la actividad agraria que se dedican a la agro exportación en la región, para lograr el bienestar, el desarrollo y mejora de la calidad de vida de todos los involucrados.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Se ha concluido con la primera etapa de formulación del proceso estratégico, el cual termina con la elección de las estrategias. Para ello, como señaló D'Alessio (2016) la fase uno comprende seis matrices que son los insumos fundamentales para la buena calidad del proceso estratégico: MIN, MEFE, MPC, MPR, MEFI, MIO, pero dentro de todas ellas, las más importantes son la MEFE y la MEFI.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Al combinarse estas importantes matrices MEFE y la MEFI permite tener un panorama completo de los problemas que afectan al sector tanto a nivel interno como externo. Weihrich (según citado por D'Alessio, 2016) señaló que “la herramienta MFODA es una herramienta de análisis situacional” (p.271). Por ello, su análisis es de gran ayuda para determinar las estrategias en los cuatro cuadrantes: FO (Fortalezas para sacar ventaja de la oportunidad, DO (Mejorar las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades, FA (Fortalezas para neutralizar las amenazas), y DA (Mejorar las debilidades y evitar las amenazas). Y con ello definir y elaborar las estrategias de corto y largo plazo.

En la Tabla 33 se muestran las Estrategias generadas a partir de la matriz FODA, las cuales se detallan a continuación:

Estrategias FO:

- E1. Ampliar las áreas cultivables aprovechando las tierras eriazas (F1, F2, F3, F4, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O6, O7).
- E2. Ampliar los productos agrícolas exportables de la región Piura (F1,F2,F3,F4,F6,O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7).
- E3. Potenciar el puerto de Paita para la agroexportación (F4, F5, F7, F8, O1).

E4. Identificación de nuevos mercados para exportación (F3, F4, F7, O1, O3, O4, O7).

E5. Aprovechar oportunidades de mercado en épocas de baja producción de otros proveedores (F1, F2, F3, F4, F6, F7, O1, O3, O4, O7).

E6. Culminar los proyectos de infraestructura agrícola (F3, F4, F7, F8, O1, O6).

E7. Impulsar las cadenas productivas (F3, F4, F6, F7, O1, O4, O5, O6, O8).

E8. Potenciar la agricultura orgánica en la región Piura
(F1,F2,F3,F4,F7,F8,O1,O2,O3,O4,O5,O7).

E9. Promocionar los productos agrícolas exportables a través de ferias internacionales, charlas, conversatorios, etc. (F1, F3, F7, F9, O1, O3, O7).

Estrategias FA:

E10. Disminuir el impacto ambiental a través de certificaciones ambientales y que cada empresa cumpla eficientemente sus PAMAS y EIA (F4, F7, A3, A8).

E11. Prevenir los conflictos sociales para no afectar la producción y cosecha de productos (F4, F7, A4).

E12. Prevenir los desastres naturales que afectan al sector agrícola y mantenimiento de cuencas y reservorios (F4, F7, A5, A6, A8).

E13. Importar tecnología de punta para la agricultura y post cosecha (F3, F4, F7, F8, A6).

E14. Desarrollar nuevos mercados internacionales para productos agrícolas de exportación (F3, F4, F5, F7, A2, A6).

E15. Ampliar por 10 años la vigencia de la ley 29811 que establece la moratoria al ingreso y producción de transgénicos (F7, A3, A9).

E16. Capacitar en la prevención y control de plagas a los productores (F1, F4, F6, F7, O3, O6, O7).

Estrategias DO:

E17. Fortalecer las capacidades de todos los involucrados en la agroexportación (D1, D5, D6, O1, O5, O7).

E18. Formar técnicos y profesionales enfocados al sector agroexportación (D1, D5, D6, O1, O5, O7).

E19. Invertir en vías de penetración hacia y dentro de las áreas de cultivo agroexportables en la sierra y costa de la región Piura (D2, O1, O2, O3, O4, O6, O7).

E20. Organizar a los productores en gremios exportadores (D1, D5, O1, O2).

E21. Ampliar áreas agrícolas irrigables de la región (D3, D5, D6, D7, O2, O3, O5, O6, O7).

E22. Invertir en investigación y desarrollo (D1, D3, D5, D8, D9, O1, O2, O4, O5, O6, O7).

E23. Capacitar a técnicos y profesionales en la gestión del medio ambiente y responsabilidad social (D1, D3, D4, D6, O2, O5, O7).

E24. Capacitar en el uso responsable de los recursos naturales (D1, D4, D6, D, O1, O2, O5).

E25. Concluir los proyectos de infraestructura agrícola: Vilcazán y Alto Piura (D7, O2, O3, O4, O6, O7).

E26. Impulsar las reconversión de agro (D3, D8, O5).

E27. Brindar asistencia técnica a los productores para que amplíen la canasta exportadora (D1, D3, O1, O4, O5, O7).

Estrategias DA:

- E28. Creas beneficios tributarios y crediticios para la innovación tecnológica en temas agrícolas (D3, A6).
- E29. Incrementar la asociatividad para la generación de negocios altamente rentables (D5, A1, A2, A6).
- E30. Promover la participación de la población en los proyectos de agroexportación para evitar los conflictos sociales y delincuencia (D5, D6, A4).
- E31. Ejecutar proyectos para la recuperación, manejo y conservación de suelos (D1, D3, D4, D6, D7, D8, A3, A5, A6, A7).
- E32. Divulgar y sensibilizar a los involucrados sobre normas legales agrícolas (D1, D5, D6, A3, A4, A6, A8).



Tabla 37

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

	Fortalezas	Debilidades
	1 Diversidad y clima favorable	1 Falta de capacitación para los productores agrarios y agro exportadores
	2 Extensas tierras productivas para la agricultura	2 Falta de vías de comunicación hacia las zonas de producción agrícola.
	3 Incremento de inversiones privadas en agro exportación.	3 Deficiente innovación e investigación tecnológica en el sector agrario.
	4 Alianzas estratégicas formalizadas con ONG'S	4 Falta de planes de prevención y acción ante fenómenos naturales
	5 El puerto de Paita	5 Productores y exportadores medianamente organizados
	6 Cosecha en épocas distintas a otros productores del mercado internacional	6 Falta de conciencia de conservación de los recursos naturales
	7 Apoyo del estado (Gobierno Regional de Piura y Ministerio de Agricultura)	7 Falta de reservorios de agua
	8 Estabilidad económica y política del país.	8 Salinización de suelos (pérdida de áreas agrícolas por elevación del nivel freático).
	9 Eventos internacionales de agro exportación	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1 Tratados de Libre Comercio y otros acuerdos comerciales internacionales	E1 Ampliar las áreas cultivables aprovechando las tierras eriazas. (F1, F2, F3,F4,F6,F7,O1,O2,O3,O4,O6,O7)	E17 Fortalecer las capacidades de todos los involucrados en la agro exportación (D1,D5,D6,O1,O5,O7)
2 Áreas eriazas andinas disponibles para la agricultura.	E2 Ampliar los productos agrícolas exportables de la región Piura (F1,F2,F3,F4,F6,O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7)	E18 Formar técnicos y profesionales enfocados al sector agro exportación (D1,D5,D6,O1,O5,O7)
3 Potenciales nuevos mercados internacionales.	E3 Potenciar el puerto de Paita para la agro exportación (F4,F5,F7,F8,O1)	E19 Invertir en vías de penetración hacia y dentro de las áreas de cultivo agro exportables en la sierra y costa de la región Piura (D2,O1,O2,O3,O4,O6,O7)
4 Creciente demanda de productos agrícolas en el mercado internacional.	E4 Identificación de nuevos mercados para exportación (F3,F4,F7,O1,O3,O4,O7)	E20 Organizar a los productores en gremios exportadores (D1,D5,O1,O2)
5 Reconversión del agro	E5 Aprovechar oportunidades de mercado en épocas de baja producción de otros proveedores (F1,F2,F3,F4,F6,F7,O1,O3,O4,O7)	E21 Ampliar áreas agrícolas irrigables de la región (D3,D5,D6,D7,O2,O3,O5,O6,O7)
6 Proyectos de Infraestructura Agrícola: Vilcazan y Alto Piura	E6 Culminar los proyectos de infraestructura agrícola (F3,F4,F7,F8,O1,O6)	E22 Invertir en investigación y desarrollo (D1,D3,D5,D8,D9,O1,O2,O4,O5,O6,O7)
7 Nuevos cultivos en la región Piura	E7 Impulsar las cadenas productivas (F3,F4,F6,F7,O1,O4,O5,O6,O8)	E23 Capacitar a técnicos y profesionales en la gestión del medio ambiente y responsabilidad social (D1,D3,D4,D6,O2,O5,O7)
8 Ley de promoción del sector agrario	E8 Potenciar la agricultura orgánica en la región Piura (F1,F2,F3,F4,F7,F8,O1,O2,O3,O4,O5,O7)	E24 Capacitar en el uso responsable del los recursos naturales (D1,D4,D6,O1,O2,O5)
	E9 Promocionar los productos agrícolas exportables a través de ferias internacionales, charlas, conversatorios, etc. (F1,F3,F7,F9,O1,O3,O7)	E25 Concluir los proyectos de infraestructura agrícola: Vilcazán y Alto Piura (D7,O2,O3,O4,O6,O7)
		E26 Impulsar las reconversión de agro (D3,D8,O5)
		E27 Brindar asistencia técnica a los productores para que amplíen la canasta exportadora (D1,D3,O1,O4,O5,O7)
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1 Fluctuación de los precios internacionales de los productos agrícolas	E10 Disminuir el impacto ambiental a través de certificaciones ambientales y que cada empresa cumpla eficientemente sus PAMAS y EIA (F4,F7,A3,A8)	E28 Crear beneficios tributarios y crediticios para la innovación tecnológica en temas agrícolas (D3,A6)
2 Crisis económica, financiera y mundial	E11 Prevenir los conflictos sociales para no afectar la producción y cosecha de productos (F4,F7,A4)	E29 Incrementar la asociatividad para la generación de negocios altamente rentables (D5,A1,A2,A6)
3 Contaminación ambiental producto mal manejo de desechos y minería informal	E12 Prevenir los desastres naturales que afectan al sector agrícola y mantenimiento de cuencas y reservorios (F4,F7,A5,A6,A8)	E30 Promover la participación de la población en los proyectos de agro exportación para evitar los conflictos sociales y delincuencia (D5,D6,A4)
4 Conflictos sociales y delincuencia	E13 Importar tecnología de punta para la agricultura y post cosecha (F3,F4,F7,F8,A6)	E31 Ejecutar proyectos para la recuperación, manejo y conservación de suelos (D1,D3,D4,D6,D7,D8,A3,A5,A6,A7)
5 Desastres naturales	E14 Desarrollar nuevos mercados internacionales para productos agrícolas de exportación (F3,F4,F5,F7,A2,A6)	E32 Divulgar y sensibilizar a los involucrados sobre normas legales agrícolas (D1,D5,D6,A3,A4,A6,A8)
6 Inversión e innovación por parte de los competidores	E15 Ampliar por diez años la vigencia de la ley 29811 que establece la moratoria al ingreso y producción de transgénicos (F7,A3,A9)	
7 Plagas	E16 Capacitar en la prevención y control de plagas a los productores (F1,F4,F6,F7,O3,O6,O7)	
8 Efecto del cambio climático		
9 Introducción de material genéticamente modificado (Transgénicos)		

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

La matriz MPEYEA ayuda a identificar la postura más adecuada o estratégica para el sector Agroexportador de la región Piura, que se obtiene de la combinación de cuatro factores, dos relativos a la industria: a) Fortalezas de la Industria y b) Estabilidad del Entorno, y dos relativos a la organización: a) Fortalezas Financiera y b) Ventaja Competitiva. Que de acuerdo a la ubicación en el cuadrante indica la postura estrategia básica, que dentro de las opciones pueden ser: Agresivo, Competitivo, Defensivo o Conservador (D´Alessio, 2016).

Cada una de las posturas tiene una serie de características, así por ejemplo, la posición agresiva muestra una alta fortaleza financiera y a la vez una fortaleza de la industria. Y como señalaron Miles y Snow (2003) citado por D´Alessio (2016) mencionaron que la postura agresiva corresponde a la estrategia de los exploradores y buscadores, quienes investigan nuevos segmentos de productos o mercados, haciendo siempre un análisis del entorno. Mientras que la postura competitiva posee una alta fortaleza de la industria pero baja estabilidad del entorno. Eso quiere decir que si bien la organización posee una ventaja competitiva tiene que hacerle frente a un entorno con turbulencias. Esta postura inestable frecuentemente conduce al fracaso. La postura conservadora, por el contrario presenta una alta fortaleza financiera y una baja ventaja competitiva. Ante esta situación la organización tiene como objetivo alcanzar estabilidad financiera, sin descuidar la competitividad de los productos, para que se mantengan en un mercado de lento crecimiento.

Finalmente, la postura defensiva es una situación crítica donde se tiene como puntos adversos la competitividad de los productos y el entorno cambiante, por ello, para sobrevivir en la industria se debe tener buenos productos que sean “vacas lecheras”, de lo contrario es mejor retirarse de la industria.

Tabla 38

MPEYEA del Sector Agroexportador de la Región Piura

<i>Posición estratégica Externa</i>										
Estabilidad del Entorno (EE)									Valor	
1	Cambios tecnológicos	Muchos	1	2	3	4	5	6	Pocos	6
2	Tasa de inflación	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	4
3	Variabilidad de la demanda	Grande	1	2	3	4	5	6	Pequeña	6
4	Rango de precios de servicios competitivos	Amplio	1	2	3	4	5	6	Estrecho	2
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
6	Rivalidad/presión competitiva	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	2
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	5
									Promedio -6 =	-2.13
Fortaleza de la Industria (FI)									Valor	
1	Potencial de crecimiento	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2	Potencial de utilidades	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	6
3	Estabilidad financiera	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	5
4	Conocimiento tecnológico	Pequeña	1	2	3	4	5	6	Grande	3
5	Utilización de recursos	Ineficiente	1	2	3	4	5	6	Eficiente	5
6	Intensidad de capital	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	5
7	Facilidad de entrada al mercado	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	6
8	Productividad/utilización de la capacidad	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	5
9	Poder de negociación de los productores	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	1
									Promedio =	4.67
<i>Posición estratégica Interna</i>										
Ventaja Competitiva (VC)									Valor	
1	Participación en el mercado	Grande	1	2	3	4	5	6	Pequeña	6
2	Calidad del producto	Superior	1	2	3	4	5	6	Inferior	1
3	Ciclo de vida del producto	Superior	1	2	3	4	5	6	Inferior	2
4	Ciclo de reemplazo del producto	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	5
5	Lealtad del consumidor	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Eficiente	1	2	3	4	5	6	Ineficiente	2
7	Conocimiento tecnológico	Superior	1	2	3	4	5	6	Inferior	6
8	Integración vertical	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	6
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Rápida	1	2	3	4	5	6	Lenta	4
									Promedio -6=	-2
Fortaleza Financiera (FF)									Valor	
1	Retorno en la inversión	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2	Apalancamiento	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Balanceado	6
3	Liquidez	Desbalanceada	1	2	3	4	5	6	Sólida	5
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
5	Flujo de caja	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	5
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	1	2	3	4	5	6	Fácil	6
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
8	Rotación de inventarios	Lento	1	2	3	4	5	6	Rápido	6
9	Economías de escala y de experiencia	Bajas	1	2	3	4	5	6	Altas	3
									Promedio =	4.56
			$x=FI+VC$	2.67				$y=EE+FF$	2.43	

Según el análisis de la matriz PEYEA se ha detectado que la agroexportación de la región Piura posee una posición estratégica de postura agresiva en el mercado (ver Tabla 38).

Estabilidad del Entorno (EE): -2.13
 Fortaleza de la Industria (FI): 4.67
 Ventaja Competitiva (VC): -2
 Fortaleza Financiera (FF): 4.56

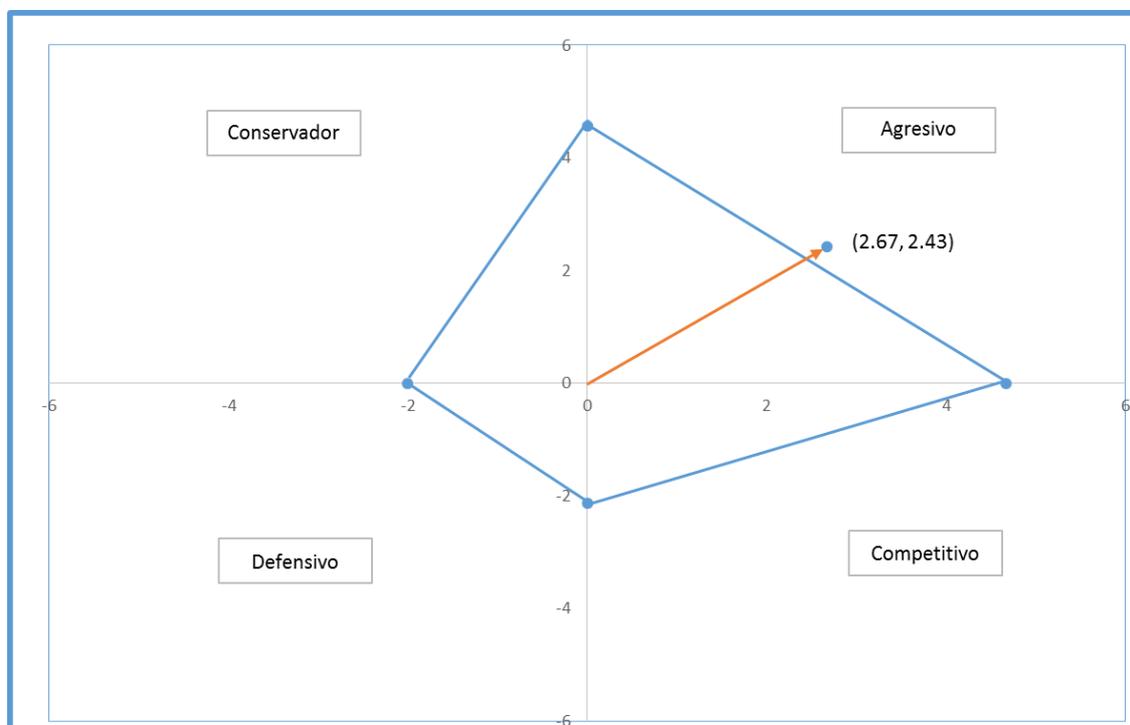


Figura 12. Matriz PEYEA para el sector agroexportador de la región Piura.

Con el análisis de los resultados se logra descubrir que el sector agro exportador de Piura posee una excelente posición financiera, lo que le permite diversificarse hacia nuevos productos. Esa prosperidad va acompañada de una tendencia a seguir creciendo, lo que permite estimar que el retorno sobre la inversión se da en el corto plazo.

Asimismo, se puede señalar que el sector agroexportador de la región Piura tiene una muy buena fortaleza de la industria, lo que le ha permitido un crecimiento exponencial durante los últimos 17 años, y una proyección para seguir creciendo sustentada en la alta demanda externa. Y además, el sector posee una aceptable estabilidad del entorno y de la misma forma una aceptable ventaja competitiva, que claro está debe seguir trabajando por mejorar este aspecto. Como resultado se puede señalar que lo adecuado para el sector agro

exportador es la postura agresiva, por tanto, la estrategia que se deben implementar debiera ser de diversificación y conseguir un liderazgo en costos para consolidarse como industria sólida en el mercado exterior.

Se recomienda ejecutar las siguientes estrategias:

E1. Ampliar las áreas cultivables de los productos exportables aprovechando las tierras eriazas.

E2. Ampliar los productos agrícolas exportables de la región Piura.

E3. Potenciar el puerto de Paita para la agro exportación.

E4. Identificación de nuevos mercados para exportación.

E5. Aprovechar oportunidades de mercado en épocas de baja producción de otros proveedores.

E11. Prevenir los conflictos sociales para no afectar la producción y cosecha de productos.

E12. Prevenir los desastres naturales que afectan al sector agrícola y mantenimiento de cuencas y reservorios.

E13. Importar tecnología de punta para la agricultura y post cosecha.

E19. Invertir en vías de penetración hacia y dentro de las áreas de cultivo agroexportables en la sierra y costa de la región Piura.

E22. Invertir en investigación y desarrollo.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para determinar la posición del sector agro exportador en la Matriz MBCG se tomó como base la información estadística presentada por el Banco Central de Reserva de los años 2015 y 2016, donde indica el comportamiento de los productos no tradicionales y en específico a los montos de la uva y el mango y banano orgánico, como productos representativos de la región. Se puede apreciar que por unidad de producto están en la región de interrogación, pero en el acumulado como sector agroexportación están en el cuadrante estrella. El sector tiene una alta participación como grupo, mientras que por unidad de negocio tienen una baja participación en el mercado. Con respecto a la tasa de crecimiento el sector necesita seguir impulsando para mejorar su crecimiento en el mercado y sus ventas.

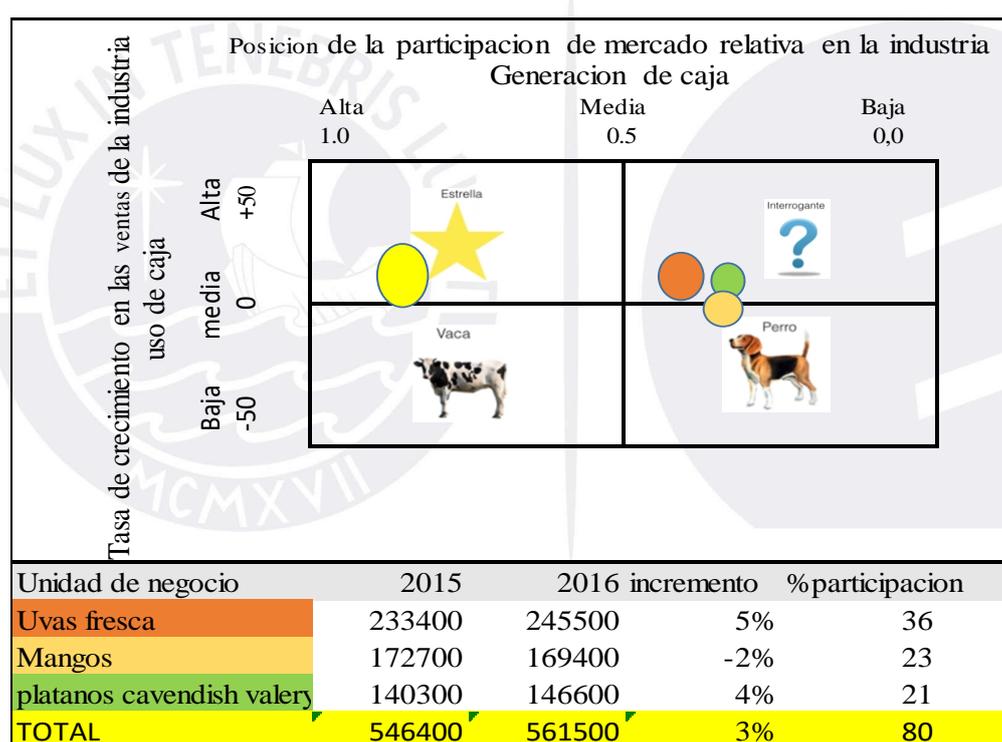


Figura 13. MBCG del sector agroexportador de Piura.

Según la matriz nos indica que estamos en el cuadrante I que es interrogante en ambas unidades de negocio de la industria, lo que significa que es una industria emergente con dirección a generar más ingresos si tomara como acciones aumentar su participación en el

mercado, y lograr un crecimiento constante. Se considera las estrategias planteadas en la matriz FODA, estas son:

- E1. Ampliar las áreas cultivables de los productos exportables aprovechando las tierras eriazas.
- E2. Ampliar los productos agrícolas exportables de la región Piura.
- E3. Potenciar el puerto de Paita para la agro exportación.
- E4. Identificación de nuevos mercados para exportación.
- E5. Aprovechar oportunidades de mercado en épocas de baja producción de otros proveedores.
- E11. Prevenir los conflictos sociales para no afectar la producción y cosecha de productos.
- E12. Prevenir los desastres naturales que afectan al sector agrícola y mantenimiento de cuencas y reservorios.
- E13. Importar tecnología de punta para la agricultura y post cosecha.
- E17. Fortalecer las capacidades de todos los involucrados en la agro exportación.
- E19. Invertir en vías de penetración hacia y dentro de las áreas de cultivo agroexportables en la sierra y costa de la región Piura.
- E21. Ampliar áreas agrícolas irrigables de la región.
- E22. Invertir en investigación y desarrollo.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio (2015) señaló que esta matriz es también conocida como matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada uno de los productos de la organización, y que teniendo como eje los rangos obtenidos en la matriz MEFE y MEFI logra determinar la complejidad de los negocios y su posición frente a los factores internos y externos. A partir de esta ubicación, se deben definir las estrategias específicas que ayuden a escalar posiciones

más cercanas a la región I, ya que según este mismo autor, califica como exitosa a la organización.

Para el análisis de la MIE en el caso del sector agro exportador de Piura tenemos como resultado promedio MEFE (2.54) y en la MEFI (2.56), estos promedios nos llevan a la ubicación dentro del cuadrante V (ver Figura 14).

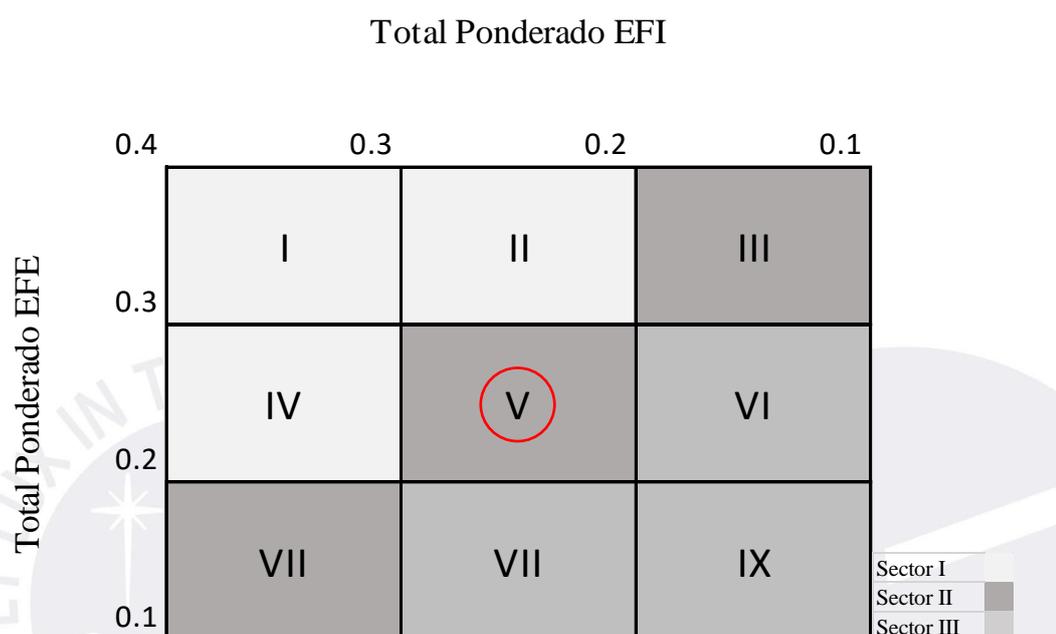


Figura 14. Presenta la MIE del sector agroexportador de la región Piura.

Esta posición en el cuadrante V indica que pertenece al sector 2, lo que sugiere como acción retener y mantener, esto podría entenderse que la organización necesita invertir selectivamente y gerenciar de modo óptimo las utilidades y para mejorar las determinantes de éxito debería desarrollar nuevos productos que ayuden a mejorar su posicionamiento; a la par se requiere de estrategias de penetración de mercado que aseguren el crecimiento sostenible.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2015) la Matriz Gran Estrategia constituye una herramienta adicional para la evaluación de las estrategias y poder así afinar la elección de las que van a

implementarse. En la Figura 15 se observa como el sector agroexportador de Piura se posiciona en el Cuadrante I, ya que se considera que su posición competitiva fuerte. Pero en mercados de rápido crecimiento como es la exportación de productos no tradicionales en el mundo y en especial de frutas. En base al resultado obtenido se deben implementar estrategias de desarrollo de mercado, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal y diversificación concéntrica.



Figura 15. MGE del sector agroexportador de la región Piura.

- E1 Ampliar las áreas cultivables de los productos exportables aprovechando las tierras eriazas.
- E2 Ampliar los productos agrícolas exportables de la región Piura.
- E3 Potenciar el puerto de Paita para el agro exportación.
- E4 Identificación de nuevos mercados para exportación.
- E5 Aprovechar oportunidades de mercado en épocas de baja producción de otros proveedores.
- E8 Potenciar la agricultura orgánica en la región Piura.
- E11 Prevenir los conflictos sociales para no afectar la producción y cosecha de productos.

- E12 Prevenir los desastres naturales que afectan al sector agrícola y mantenimiento de cuencas y reservorios.
- E19 Invertir en vías de penetración hacia y dentro de las áreas de cultivo agroexportables en la sierra y costa de la región Piura.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En esta matriz se inicia la fase de decisión donde se seleccionan las estrategias más adecuadas para la organización. Para ello, según D'Alessio (2015) se hace uso de las cinco matrices ya analizadas, FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, junto a las estrategias definidas previamente. Con estos insumos se analiza qué estrategias se repiten o tienen mayor concurrencia para seleccionarlas y retenerlas. Luego, estas estrategias seleccionadas serán las que debe usar el estratega o en su defecto replantear algunas o crear nuevas que será el resultado al final del análisis de esta MDE. Finalmente, D'Alessio (2015) señaló que “las estrategias retenidas del MDE serán las que se usarán posteriormente en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)” (p.300).

En el análisis cruzado de las matrices hemos seleccionado como estrategias retenidas todas aquellas que llegaron a sumar cinco repeticiones, las cuales se tomará para la siguiente matriz MCPE (ver Tabla 39).

Tabla 39

Matriz de Decisión Estratégica del Sector Agroexportador de la Región Piura (MDE)

Estrategias		Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
E1	Ampliar las áreas cultivables aprovechando las tierras eriazas.	Penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
E2	Ampliar los productos agrícolas exportables de la región Piura	Intensiva de penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
E3	Potenciar el puerto de Paita para la agro exportación	Penetración de mercado	X	X	X		X	4
E4	Identificación de nuevos mercados para exportación	Penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
E5	Aprovechar oportunidades de mercado en épocas de baja producción de otros proveedores	Intensiva de penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
E6	Culminar los proyectos de infraestructura agrícola	Penetración de mercado	X	X	X		X	4
E7	Impulsar las cadenas productivas	Reingeniería	X	X	X	X	X	5
E8	Potenciar la agricultura orgánica en la región Piura	Intensiva de penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
E9	Promocionar los productos agrícolas exportables a través de ferias internacionales, charlas, conversatorios, etc.	Intensiva de penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
E10	Disminuir el impacto ambiental a través de certificaciones ambientales y que cada empresa cumpla eficientemente sus PAMAS y EIA	Defensiva	X	X	X			3
E11	Prevenir los conflictos sociales para no afectar la producción y cosecha de productos	Defensiva	X	X	X			3
E12	Prevenir los desastres naturales que afectan al sector agrícola y mantenimiento de cuencas y reservorios	Integración Horizontal	X	X	X			3
E13	Importar tecnología de punta para la agricultura y post cosecha	Integración Horizontal	X	X	X	X	X	5
E14	Desarrollar nuevos mercados internacionales para productos agrícolas de exportación	Integración Horizontal	X	X	X	X	X	5
E15	Ampliar por diez años la vigencia de la ley 29811 que establece la moratoria al ingreso y producción de transgénicos	Integración vertical	X	X	X	X	X	5
E16	Capacitar en la prevención y control de plagas a los productores	Defensiva	X	X	X			3
E17	Fortalecer las capacidades de todos los involucrados en la agro exportación	Estrategia interna específica	X	X	X			3
E18	Formar técnicos y profesionales enfocados al sector agro exportación	Estrategia interna específica	X	X	X			3
E19	Invertir en vías de penetración hacia y dentro de las áreas de cultivo agro exportables en la sierra y costa de la región Piura	Estrategia interna específica	X	X	X			3
E20	Organizar a los productores en gremios exportadores	Integración Horizontal	X	X	X			3
E21	Ampliar áreas agrícolas irrigables de la región	Intensiva de penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
E22	Invertir en investigación y desarrollo	Intensiva de penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
E23	Capacitar a técnicos y profesionales en la gestión del medio ambiente y responsabilidad social	Integración vertical	X	X	X			3
E24	Capacitar en el uso responsable del los recursos naturales	Defensiva	X	X	X			3
E25	Concluir los proyectos de infraestructura agrícola: Vilcazán y Alto Piura	Intensiva de penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
E26	Impulsar la reconversión de agro	Intensiva de penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
E27	Brindar asistencia técnica a los productores para que amplíen la canasta exportadora	Estrategia interna específica	X	X	X	X	X	5
E28	Crear beneficios tributarios y crediticios para la innovación tecnológica en temas agrícolas	Intensiva de penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
E29	Incrementar la asociatividad para la generación de negocios altamente rentables	Integración Horizontal	X	X	X			3
E30	Promover las participación de la población en los proyectos de agro exportación para evitar los conflictos sociales y delincuencia	Defensiva	X	X	X			3
E31	Ejecutar proyectos para la recuperación, manejo y conservación de suelos	Integración Horizontal	X	X	X			3
E32	Divulgar y sensibilizar a los involucrados sobre normas legales agrícolas	Integración Horizontal	X	X	X			3

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tomando como base los resultados de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), donde se priorizaron las estrategias que utilizando el criterio de un puntaje mayor a 5.00 ponderando cuan atractivas son los factores claves de éxitos, se seleccionan solo siete de las 25 generadas en el análisis FODA. “Esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas, de todas las presentadas, son las mejores” (D’Alessio, 2015, p.370).

En la presente Matriz MCPE, se evaluará y decidirá con objetividad del estratega que cual de las siete estrategias son más atractivas en relación su oportunidad, fortaleza, debilidad y amenaza.



Tabla 40

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Claves de éxito	Peso	E1		E2		E4		E5		E7		E8		E9		E13		E14		E15		E21		E22		E25		E26		E27		E28			
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP												
Oportunidades																																			
1 Tratados de Libre Comercio y otros acuerdos comerciales internacionales	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
2 Áreas eriazas andinas disponibles para la agricultura.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16
3 Potenciales nuevos mercados internacionales.	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
4 Creciente demanda de productos agrícolas en el mercado internacional.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
5 Reconversión del agro	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04
6 Proyectos de Infraestructura Agrícola: Vilcazan y Alto Piura	0.03	4	0.12	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03
7 Nuevos cultivos en la región Piura	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
8 Ley de promoción del sector agrario	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15
Amenazas																																			
1 Fluctuación de los precios internacionales de los productos agrícolas	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
2 Crisis económica, financiera y mundial	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12
3 Contaminación ambiental producto mal manejo de desechos y minería informal	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
4 Conflictos sociales y delincuencia	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06
5 Desastres naturales	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	1	0.09	1	0.09
6 Inversión e innovación por parte de los competidores	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.2	1	0.05	3	0.15
7 Plagas	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.2	1	0.05	3	0.15	3	0.15
8 Efecto del cambio climático	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12
9 Introducción de material genéticamente modificado (Transgénicos)	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Fortalezas																																			
1 Diversidad y clima favorable	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	1	0.09	1	0.09
2 Extensas tierras productivas para la agricultura	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	1	0.09	1	0.09
3 Incremento de inversiones privadas en agro exportación.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
4 Alianzas estratégicas formalizadas con ONG'S	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14
5 El puerto de Paíta	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
6 Cosecha en épocas distintas a otros productores del mercado internacional	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14
7 Apoyo del estado (Gobierno Regional de Piura y Ministerio de Agricultura)	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
8 Estabilidad económica y política del país.	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
9 Eventos internacionales de agro exportación	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
Debilidades																																			
1 Falta de capacitación para los productores agrarios y agro exportadores	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
2 Falta de vías de comunicación hacia las zonas de producción agrícola.	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06
3 Deficiente innovación e investigación tecnológica en el sector agrario.	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14
4 Falta de planes de prevención y acción ante fenómenos naturales	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18
5 Productores y exportadores medianamente organizados	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
6 Falta de conciencia de conservación de los recursos naturales	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08
7 Falta de reservorios de agua	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08
8 Salinización de suelos (pérdida de áreas agrícolas por elevación del nivel freático).	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	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	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Total			6.74		6.75		6.37		6.52		6.14		6.36		6.2		6.27		6.17		5.11		6.35		6.37		6.75		6.81		6.22		5.08		

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”. (3a edición, pp.300-304), por F.A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.
4 Muy atractivo, 3 Atractivo, 2 algo atractivo, 1 sin atractivo.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Se desarrolla la Matriz de Rumelt con las estrategias resultantes retenidas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico. En la Tabla 41 se analiza si estas iniciativas cumplen con cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) generación de ventaja competitiva. Los resultados indican que se debe continuar el análisis.

Tabla 41

Matriz de Rumelt del Sector Agroexportador de la Región Piura (MR)

Estrategias		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventajas	Se acepta ?
E1	Ampliar las áreas cultivables aprovechando las tierras eriazas.	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Ampliar los productos agrícolas exportables de la región Piura	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Identificación de nuevos mercados para exportación	SI	SI	SI	SI	SI
E5	Aprovechar oportunidades de mercado en épocas de baja producción de otros proveedores	SI	SI	SI	SI	SI
E7	Impulsar las cadenas productivas	SI	SI	SI	SI	SI
E8	Potenciar la agricultura orgánica en la región Piura	SI	SI	SI	SI	SI
E9	Promocionar los productos agrícolas exportables a través de ferias internacionales, charlas, conversatorios, etc.	SI	SI	SI	SI	SI
E13	Importar tecnología de punta para la agricultura y post cosecha	SI	SI	SI	SI	SI
E14	Desarrollar nuevos mercados internacionales para productos agrícolas de exportación	SI	SI	SI	SI	SI
E15	Ampliar por diez años la vigencia de la Ley 29811 que establece la moratoria al ingreso y producción de transgénicos	SI	SI	SI	SI	SI
E21	Ampliar áreas agrícolas irrigables de la región	SI	SI	SI	SI	SI
E22	Invertir en investigación y desarrollo	SI	SI	SI	SI	SI
E25	Concluir los proyectos de infraestructura agrícola: Vilcazán y Alto Piura	SI	SI	SI	SI	SI
E26	Impulsar la reconversión de agro	SI	SI	SI	SI	SI
E27	Brindar asistencia técnica a los productores para que amplíen la canasta exportadora	SI	SI	SI	SI	SI
E28	Crear beneficios tributarios y crediticios para la innovación tecnológica en temas agrícolas	SI	SI	SI	SI	SI

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”. (3a edición, pp.304-306), por F.A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

6.9 Matriz de Ética (ME)

En la Tabla 42 se presenta la matriz de ética, donde el objetivo es evaluar los aspectos de utilitarismo, justicia y derechos. Se “intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia y sean buenas para los fines utilitarios” (D’Alessio, 2015, p.420). Los resultados muestran que las cinco estrategias que han sido analizadas reúnen los criterios éticos y por lo tanto se recomienda proseguir con su implementación.

Tabla 42

Matriz de Ética del Sector Agroexportador de la Región Piura (ME)

	E1	E2	E4	E5	E7	E8	E9	E13	E14	E15	E21	E22	E25	E26	E27	E28
	Ampliar las áreas cultivables aprovechando las tierras eriazas.	Ampliar los productos agrícolas exportables de la región Piura	Identificación de nuevos mercados para exportación	Aprovechar oportunidades de mercado en épocas de baja producción de otros proveedores	Impulsar las cadenas productivas	Potenciar la agricultura orgánica en la región Piura	Promocionar los productos agrícolas exportables a través de ferias internacionales, charlas, conversatorios, etc.	Importar tecnología de punta para la agricultura y post cosecha	Desarrollar nuevos mercados internacionales para productos agrícolas de exportación	Ampliar por diez años la vigencia de la ley 29811 que establece la moratoria al ingreso y producción de transgénicos	Ampliar áreas agrícolas irrigables de la región	Invertir en investigación y desarrollo	Concluir los proyectos de infraestructura agrícola: Vilcazán y Alto Piura	Impulsar la reconversión de agro	Brindar asistencia técnica a los productores para que amplíen la canasta exportadora	Crear beneficios tributarios y crediticios para la innovación tecnológica en temas agrícolas
Derecho																
Impacto en el derecho a la vida	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al libre pensamiento	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la privacidad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a hablar libremente	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al debido proceso	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Justicia																
Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo																
Fines y resultados estratégicos	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula
Medios estratégico empleados	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia". (3a edición, pp.306-308), por F.A. D'Alessio. Lima, Perú: Pearson

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Se inicia ahora la etapa de implementación con el desarrollo de las siguientes tres matrices Estrategias Retenidas y de Contingencia, Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo, Matriz de Posibilidades de los Competidores, con la cuales se verificará que las estrategias seleccionadas se implementen solo si están alineados a los OLP planteados (D'Alessio, 2016, p.308). Luego de los análisis que se han desarrollado se toma la decisión de retener las siguientes seis estrategias:

- E1. Ampliar las áreas cultivables de los productos exportables aprovechando las tierras eriazas.
- E2. Ampliar los productos agrícolas exportables de la región Piura.
- E4. Identificación de nuevos mercados para exportación.
- E5. Aprovechar oportunidades de mercado en épocas de baja producción de otros proveedores.
- E7. Impulsar las cadenas productivas.
- E8. Potenciar la agricultura orgánica en la región Piura.
- E9. Promocionar los productos agrícolas exportables a través de ferias internacionales, charlas, conversatorios, etc.
- E13. Importar tecnología de punta para la agricultura y post cosecha (F3, F4, F7, F8, A6).
- E14. Desarrollar nuevos mercados internacionales para productos agrícolas de exportación.
- E21. Ampliar áreas agrícolas irrigables de la región.

- E22. Invertir en investigación y desarrollo.
- E25. Concluir los proyectos de infraestructura agrícola: Vilcazán y Alto Piura.
- E26. Impulsar la reconversión de agro.
- E27. Brindar asistencia técnica a los productores para que amplíen la canasta exportadora

Tabla 43

Matriz de MERC del Sector Agroexportador de la Región Piura

Estrategias retenidas	
E1	Ampliar las áreas cultivables aprovechando las tierras eriazas
E2	Ampliar los productos agrícolas exportables de la región Piura
E4	Identificación de nuevos mercados para exportación
E5	Aprovechar oportunidades de mercado en épocas de baja producción de otros proveedores
E7	Impulsar las cadenas productivas
E8	Potenciar la agricultura orgánica en la región Piura
E9	Promocionar los productos agrícolas exportables a través de ferias internacionales, charlas, conversatorios, etc.
E13	Importar tecnología de punta para la agricultura y post cosecha
E14	Desarrollar nuevos mercados internacionales para productos agrícolas de exportación
E21	Ampliar áreas agrícolas irrigables de la región
E22	Invertir en investigación y desarrollo
E25	Concluir los proyectos de infraestructura agrícola: Vilcazán y Alto Piura
E26	Impulsar la reconversión de agro
E27	Brindar asistencia técnica a los productores para que amplíen la canasta exportadora
Estrategias de contingencia	
E15	Ampliar por 10 años la vigencia de la ley 29811 que establece la moratoria al ingreso y producción de transgénicos
E28	Creas beneficios tributarios y crediticios para la innovación tecnológica en temas agrícolas

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

El objetivo de esta matriz es verificar si se alinean los OLP planteados se alinean con las estrategias retenidas y además que contribuyan a alcanzar la visión al 2027 para el sector agroexportador. Estos resultados indican que con las estrategias retenidas sí ayudan a lograr la visión del sector (ver Tabla 44).

Tabla 44

Matriz de Estrategias vs. OLP del Sector Agroexportador de la Región Piura

	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7
Estrategias	Al 2027 Piura será el líder nacional en producción y exportación de frutas, creciendo hasta un 60% su producción y exportación nacional. En el año 2016, según el portal PROMPERÚ, las agro exportaciones sumaron un total FOB US\$ 703,708.68 MM.	Al 2027 los productos agroexportables de la región Piura se posicionarán competitivamente en los mercados internacionales, incrementando los destinos de exportación de 101 países a los que exporto en el año 2015, a 120 países principalmente de Europa, Asia y Africa e incrementando en un 20% los montos de exportación a los principales destinos. En el 2016 los Países Bajos se posicionaron en el primer destino de exportación concentrado el 38% del total exportado (US\$ 75.4 millones). Le sigue Estados Unidos con un 28% (US\$ 55.4 millones); y Reino Unido, con un 9% (US\$ 18.4 millones).	Al 2027 se tendrá consolidada la producción de los 3 productos emblema de la región: Mango, Uva y Banano orgánico, aumentando en 10 mil nuevas hectáreas para el cultivo de uva y banano orgánico. López Ortiz, director de Maestría Agro exportación de la UDEP señala que en términos de la superficie de producción agrícola en cultivos como la uva iniciados en el 2007 hoy alcanzan las 6000 ha de producción; en mango, en los últimos cinco años, se ha pasado de 16 000 a 22 000 ha; en banano de 11000 a 14 000 ha.	Al 2027, la región Piura gozará de una agro exportación próspera que incrementará al 0.2% su aporte anual al PBI nacional. En el año 2016 el PBI nacional fue de S/ 648,719 MM y la agro exportación de los productos no tradicionales de la región Piura sumó S/ 703 M aportando así el 0.1085% al PBI.	Al 2027 la región Piura pondrá en operación 100,000 nuevas Ha. más de cultivo a las ya existentes, que en el 2016 Piura contaba con 250,000 Ha. dedicadas a la producción de alimentos para consumo interno y externo.	Al 2027 la actividad de la agro exportación, tanto tradicional como no tradicional será más inclusiva en la región Piura; se espera generar aproximadamente 655,000 nuevos puestos de trabajo. Según Adex, la agro exportación genera 655 puestos de trabajo por cada millón exportado. En el año 2016 en la región Piura se han generado 480,000 puestos de trabajo dado que se exportaron US\$ 733.867 millones.	Al 2027 se espera agremiar a más de 30,000 pequeños y medianos productores de la región Piura.
E1 Ampliar las áreas cultivables aprovechando las tierras eriazas.	X	X	X	X	X	X	
E2 Ampliar los productos agrícolas exportables de la región Piura	X	X	X	X	X	X	X
E4 Identificación de nuevos mercados para exportación	X	X	X	X	X	X	
E5 Aprovechar oportunidades de mercado en épocas de baja producción de otros proveedores	X	X	X	X	X		X
E7 Impulsar las cadenas productivas	X	X	X	X	X	X	X
E8 Potenciar la agricultura orgánica en la región Piura	X	X	X	X	X	X	X
E9 Promocionar los productos agrícolas exportables a través de ferias internacionales, charlas, conversatorios, etc	X	X	X	X	X	X	X
E13 Importar tecnología de punta para la agricultura y post cosecha	X	X	X	X	X	X	X
E14 Desarrollar nuevos mercados internacionales para productos agrícolas de exportación	X	X	X	X	X	X	X
E15 Ampliar por diez años la vigencia de la ley 29811 que establece la moratoria al ingreso y producción de transgénicos				X	X	X	X
E21 Ampliar áreas agrícolas irrigables de la región	X	X	X	X	X	X	X
E22 Invertir en investigación y desarrollo	X	X	X	X	X	X	X
E25 Concluir los proyectos de infraestructura agrícola: Vilcazán y Alto Piura	X	X	X	X	X		
E26 Impulsar la reconversión de agro	X	X	X	X	X	X	X
E27 Brindar asistencia técnica a los productores para que amplíen la canasta exportadora	X	X	X	X	X	X	X
E28 Crear beneficios tributarios y crediticios para la innovación tecnológica en temas agrícolas				X	X	X	X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

El objetivo de esta matriz es analizar las acciones que tomarán los competidores actuales frente a las estrategias planteadas por el sector agroexportador de Piura. Como competidores exportadores tenemos a región Ica, región Lambayeque y región La Libertad (ver Tabla 45).

Tabla 45

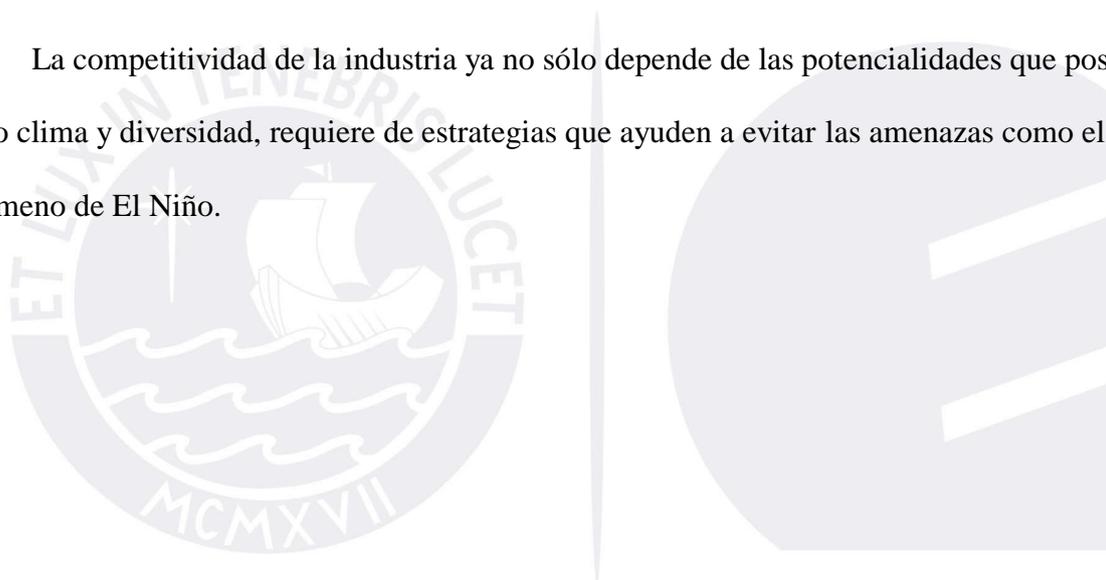
Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Posibilidad Competidor 01	Posibilidad Competidor 02	Posibilidad Competidor 03
	Región Ica	Región Lambayeque	Región La libertad
E1 Ampliar las áreas cultivables aprovechando las tierras eriazas.	Cuenta con nuevas obras de irrigación para ampliar áreas cultivables	Cuenta con nuevas obras de irrigación para ampliar áreas cultivables	Cuenta con nuevas obras de irrigación para ampliar áreas cultivables
E2 Ampliar los productos agrícolas exportables de la región Piura	Cuenta con potencial para exportar una variedad de productos	Cuenta con potencial para exportar una variedad de productos	Cuenta con potencial para exportar una variedad de productos
E4 Identificación de nuevos mercados para exportación	Busca ampliar mercados	Busca ampliar mercados	Busca ampliar mercados
E5 Aprovechar oportunidades de mercado en épocas de baja producción de otros proveedores		Cuenta con producción todo el año por sus buenas condiciones climáticas	Cuenta con producción todo el año por sus buenas condiciones climáticas
E7 Impulsar las cadenas productivas	Tiene programas de impulso de las cadenas productivas		Tiene programas de impulso de las cadenas productivas
E8 Potenciar la agricultura orgánica en la región Piura	Es un productor potencial	Es un productor potencial	Es un productor potencial
E9 Promocionar los productos agrícolas exportables a través de ferias internacionales, charlas, conversatorios, etc.	Se realizan ferias anuales de agro exportadores	Se realizan ferias anuales de agro exportadores	Se realizan ferias anuales de agro exportadores
E13 Importar tecnología de punta para la agricultura y post cosecha	Se realizan capacitaciones a los productores	Se realizan capacitaciones a los productores	Se realizan capacitaciones a los productores
E14 Desarrollar nuevos mercados internacionales para productos agrícolas de exportación	Busca nuevos mercados internacionales	Busca nuevos mercados internacionales	Busca nuevos mercados internacionales
E15 Ampliar por diez años la vigencia de la ley 29811 que establece la moratoria al ingreso y producción de transgénicos	Se beneficia de las políticas del estado	Se beneficia de las políticas del estado	Se beneficia de las políticas del estado
E21 Ampliar áreas agrícolas irrigables de la región	Aprovecha nuevas áreas cultivables	Aprovecha nuevas áreas cultivables	Aprovecha nuevas áreas cultivables
E22 Invertir en investigación y desarrollo	Ejecuta programas de investigación y desarrollo		Ejecuta programas de investigación y desarrollo
E25 Concluir los proyectos de infraestructura agrícola: Vilcazán y Alto Piura			
E26 Impulsar la reconversión de agro	Cuenta con programas de re conversión		Cuenta con programas de re conversión
E27 Brindar asistencia técnica a los productores para que amplíen la canasta exportadora	Reciben asistencia técnica	Reciben asistencia técnica	Reciben asistencia técnica
E28 Crear beneficios tributarios y crediticios para la innovación tecnológica en temas agrícolas	Reciben beneficios por parte del estado	Reciben beneficios por parte del estado	Reciben beneficios por parte del estado

6.13 Conclusiones

El rápido crecimiento del sector agrícola en los últimos años se ha logrado gracias a confluencia de varios factores, como los esfuerzos por recuperar zonas de desierto para convertirlas en zonas productoras, la implementación tecnológica en el riego tecnificado, y mejoras en el manejo agronómico de los cultivos, el establecimiento de protocolos sanitarios adecuados por parte del estado, como es el control de la mosca de la fruta implementado por él a través de Senasa y la expansión de los mercados de destino logrado con la apertura de los TLC y las acciones de promoción de la cartera exportable en el exterior. Sin embargo, se requiere de muchas más acciones a nivel macro para que se definan acciones y estrategias que aseguren la curva de crecimiento de este sector.

La competitividad de la industria ya no sólo depende de las potencialidades que posee como clima y diversidad, requiere de estrategias que ayuden a evitar las amenazas como el fenómeno de El Niño.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

Al finalizar el proceso estratégico con la elaboración de las matrices y la definición de las estrategias retenidas se continúa con la Implementación Estratégica donde se plantearán los objetivos a corto plazo y los recursos que se necesitan para alcanzarlos y que corresponden al sector agroexportador de la región Piura; finalmente, se analizará el recurso humano, la responsabilidad social y la gestión del cambio.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

El establecimiento de los OCP es un proceso que sustenta la capacidad real de los gerentes y/o administradores y son importantes porque son la base para asignar los recursos de la organización y funciona como medios para monitorear el progreso hacia los OLP. Para D'Alessio (2015) los objetivos de corto plazo (OCP) son importantes porque: (a) son la base para distribuir los recursos en las organizaciones; (b) influyen sobre el esfuerzo de las personas, la dirección y crean un enfoque hacia resultados; (c) estimulan el desarrollo o implementación de las estrategias; (d) sirven de mecanismos de evaluación; (e) muestran el progreso hacia los objetivos de largo plazo; y (f) permiten la retroalimentación continua del proceso estratégico.

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): al 2027 la región Piura será el líder nacional en producción y exportación de frutas, creciendo hasta un 60% su producción y exportación nacional. En el año 2016, según el portal Promperú, las agroexportaciones sumaron un total FOB USD 703,708.68 MM.

Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP 1.1): en lo referente al banano orgánico, en el 2020 aumentará un 15% el monto exportado (USD 169.12 MM), al 2023 aumentará el 35% (USD 198.54 MM) y al 2027 crecerá un 60% las exportaciones de este producto

(USD 235.30 MM). En el 2016 se exportó USD 147'067,062.83 FOB, que representó 194,741.13 Tn., según data proporcionada por Promperú Piura.

Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP 1.2): para el 2020 se exportará USD 205.84 MM., de mango aumentando el 15%, para el 2023 se exportará USD 241.64 MM aumentando el 35%, finalmente para el 2027 se exportará USD 286.39 MM aumentando el 60%. En el 2016 se exportó USD 178'996,464 FOB, que representó 146,099 Tn., según data proporcionada por Promperú Piura.

Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP 1.3): al 2020 se exportará USD 269.25 MM de uva aumentando el 5%, para el 2023 se exportará USD 346.18 MM., aumentando 35% y para el 2027 se exportará USD 410.29 MM, aumentando 60%, las exportaciones del producto. En el 2016 se exportó USD 256'434,539 FOB, que representó 112,326.26Tn., según data proporcionada por Promperú Piura.

Objetivo de corto plazo 1.4 (OCP 1.4): Al 2020 el presupuesto asignado al sector agrario será de S/ 2,200 MM, para el 2023 será de S/ 2,500 MM y para el 2027 será de S/ 3,000 MM. Teniendo en cuenta que el presupuesto asignado al sector en el año 2017 fue de S/ 2,014.

Objetivo de corto plazo 1.5 (OCP 1.5): Al 2027 se incrementará el porcentaje de inversión en investigación y desarrollo para el sector agrícola a un 35% con respecto al año 2016 donde se invirtió S/ 5'000,000 y al sector agrario le correspondió el 24.6%.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). Al 2027 los productos agroexportables de la región Piura se posicionarán competitivamente en los mercados internacionales, incrementando los destinos de exportación de 101 países a los que se exportó en el año 2015, a 120 países, principalmente de Europa, Asia y África e incrementando en un 20% los montos de exportación a los principales destinos. En el 2016 los Países Bajos se posicionaron como el

primer destino de exportación concentrando el 38% del total exportado (US\$ 75.4 millones). Le sigue Estados Unidos con un 28% (USD 55.4 millones); y Reino Unido, con un 9% (USD 18.4 millones).

Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP 2.1): al 2020 se ampliarán los destinos de exportación, ingresando al menos a cuatro nuevos mercados internacionales; Kazajistán, Indonesia, Ghana, Nigeria. Y al 2025 a otros seis nuevos países potenciales como Vietnam, Estonia y Omán. En febrero del 2016, el Perú firmó el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP, por sus siglas en inglés) junto a otros 11 países que conformarán un bloque comercial que representa el 40% de la producción mundial, y significa un mercado potencial de 800 millones de personas.

Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2): al 2020 Piura incrementará en 15% la producción de banano orgánico, al 2023 el incremento será de 40% y al 2027 Perú sería el principal proveedor de banano orgánico en el mercado americano, desplazando a República Dominicana.

Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP2.3): para el 2027 se incrementará el volumen de exportaciones de mango a nuevos países potenciales como China, Nueva Zelanda y Egipto. En el 2016 los principales destinos de exportación fueron EUA con 31% y Holanda con 41%.

Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP2.4): al 2027 se incrementará el volumen de exportaciones de uva a países potenciales como China y Hong Kong. En el 2016 los principales destinos de exportación fueron EUA con 37% y Holanda con 17%.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): al 2027 se tendrá consolidada la producción de los tres productos emblema de la región: mango, uva y banano orgánico, aumentando en 10 mil nuevas hectáreas para el cultivo de uva y banano orgánico, asimismo se aumentará la producción de nuevos productos exportables. El Director de Maestría Agroexportación de la

UDEP, López (2016) señaló que en términos de la superficie de producción agrícola en cultivos como la uva iniciados en el 2007 hoy alcanzan las 6,000 Ha de producción; en mango en los últimos cinco años, se ha pasado de 16,000 a 22,000 Ha; en banano de 11,000 a 14,000 Ha. (parr. 6).

Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP 3.1): para el 2022 se incrementará la producción al menos tres nuevos productos agrícolas para exportación y seis al 2027. Entre los posibles productos tenemos ají piquillo, café, frijol, limón, naranjas, panela, cacao, etc. En el 2016 se exportó panela orgánica, mango orgánico, etc. La producción regional la proporcionarán principalmente los cultivos alimenticios, destacando el grupo de frutales con el 46,9%, el grupo de cereales con el 46,1%, cultivos industriales 4,0%, tubérculos 2,2% y menestras y hortalizas con 0,4% respectivamente.

Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP 3.2): para el 2020 la exportación de ají piquillo se incrementará en un 20%, al 2023 en un 35% y finalmente al 2027 en 50%. En el año 2016 su exportación sumó 20.184, 12Tn, por un monto de USD35.723 M.

Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP 3.3): para el 2020 la exportación de café se incrementará en 10%, al 2023 en 30% y al 2027 en 40%. En el año 2016 su exportación sumó 7.035,59 Tn, por un monto de USD 27.077 M.

Objetivo de corto plazo 3.4 (OCP 3.4): para el 2020 la exportación de frijol se incrementará en 15%, para el 2023 en 25% y para el 2027 en 35%. En el año 2016 su exportación sumó 17.035,59 Tn., por un monto de USD19.992 M.

Objetivo de corto plazo 3.5 (OCP 3.5): Para el 2020 se incrementará en 20% la exportación de limón, para el 2023 en 30% y para el 2027 en 35%. En el año 2016 su exportación sumó 10.908,96 Tn., por un monto de USD15.102 M.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): al 2027 la región Piura gozará de una agro exportación próspera que incrementará al 0.2% su aporte anual al PBI nacional. En el año 2016 el PBI nacional fue de S/ 648,719 MM y la agro exportación de los productos no tradicionales de la región Piura sumó USD 703 M aportando así el 0.1085% al PBI.

Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP 4.1): para el 2020 se incrementará las agroexportaciones en al menos un 5% en productos no tradicionales, para el 2023 15% y para el 2027 20%. En el 2016 la agroexportación de productos no tradicionales de la región sumó US\$ 703,708.68; llegando a un monto de USD 850,000 MM a nivel región Piura.

Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP 4.2): al 2027, se tendrá una certificación de al menos un 90% de los fundos con producción exportadora. En los primeros tres años se espera que un 40% sea partícipe de este objetivo. Y un 50% al término del 2023.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): al 2027 la región Piura pondrá en operación 100,000 nuevas Ha. más de cultivo a las ya existentes. En el 2016 la región Piura contó con 250,000 Ha. dedicadas a la producción de alimentos para consumo interno y externo.

Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP5.1): para el 2020 se incrementará en 20,000 nuevas Ha. de cultivo para la agricultura, para 2023 en 35,000 Ha. y para 2027 en 50,000 Ha, de 176,969 Ha consideradas actualmente como áreas de bajo riego.

Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP5.2): cada dos años hasta 2027 se incrementarán 10,000 Ha de cultivo para la agricultura, llegando a acumularse aproximadamente un total de 100,000 nuevas Ha, de 68,980 Ha. consideradas actualmente como áreas de posible incorporación.

Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP5.3): al 2024 los productores agrarios tendrán acceso a tecnología agrícola y maquinaria para hacer más productiva y eficiente el sector, así como las exportaciones.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP6): al 2027 la actividad de agroexportación, tanto tradicional como no tradicional será más inclusiva en la región Piura; se espera crecer el 60% y generar aproximadamente 290,000 nuevos puestos de trabajo. Según ADEX, la agroexportación genera 655 puestos de trabajo por cada millón exportado. En el año 2016 en la región Piura se ha generado aproximadamente 480,000 puestos de trabajo dado que se exportaron USD 733.867 millones.

Objetivo de corto plazo 6.1 (OCP 6.1): al 2020 las exportaciones crecerán 15% generando 72,000 puestos de trabajos, al 2023 las exportaciones crecerán 20% más generando 96,000 puestos de trabajo y al 2027 las exportaciones crecerán 25% adicionales generando 120,000 puestos de trabajo.

Objetivo de corto plazo 6.2 (OCP 6.2): al 2020 se formalizará el empleo en el sector agrario en un 40%. Al 2023 se incrementará a 60% Y al 2027 se formalizará el empleo en un 100%. Según el AGAP (2016) se estima que el 80% de la fuerza laboral del sector agrario es informal.

Objetivo de corto plazo 6.3 (OCP 6.3): Al 2020 la remuneración diaria en el sector agrario será de S/ 39.80 con un incremento de 20%, en el 2023 será de S/ 46.44 con un incremento de 20% más y en el 2017 será de S/ 49.76 con un incremento de 10% adicionales. En el 2016 la remuneración diaria en el sector agrario fue de S/ 33.17 soles.

Objetivo de corto plazo 6.4 (OCP 6.4): gestionar e implementar programas para la profesionalización del mango, uva y banano orgánico a los pequeños y medianos

agricultores, al 2020 se capacitará al 50% de los agricultores, al 2023 se capacitará al 70% y al 2027 al 90% de los agricultores de la región Piura.

Objetivo de largo plazo 7 (OLP7). al 2027 se espera agremiar a más de 30,000 pequeños y medianos productores de la región Piura.

Objetivo de corto plazo 7.1 (OCP 7.1): al 2020 se agremiará al 20% de agricultores de la región Piura, al 2023 se agremiará a un 35% de agricultores adicionales y al 2027 se llegará a agremiar al 90% de agricultores de la región. Según Dirección Regional de Piura solo el 10% de agricultores de la región de Piura está agremiada y articulada al mercado, 60% trabaja en forma individual y un 30% solo está agremiado en el papel.

Objetivo de corto plazo 7.3 (OCP 7.3): crear políticas de créditos financieros para los productores de la región Piura. Hasta el 2020 establecer un bono extraordinario de S/ 1,000 soles por Ha con un máximo de 4 Ha. en beneficio de los pequeños productores damnificados de las zonas declaradas en estado de emergencia debido al “Niño costero”. A partir del 2023 financiar programas de promoción al mediano y pequeño agricultor hasta un monto de S/ 5,000 por Ha. y al 2027 mantener programas de financiamiento a medianos agricultores agremiados de la región.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En el punto anterior se presentaron los objetivos de corto plazo, alineados a los de largo plazo y a la visión de la ciudad. Ahora corresponde identificar los recursos que se requieren para poder lograrlos. Corresponde a las entidades privadas, gobierno central, gobierno regional, y locales conjuntamente con los productores y exportadores contar con estos recursos de manera oportuna y en las cantidades requeridas, ya que de no hacerlo se ponen en riesgo los logros. En la Tabla 42 se presentan los recursos necesarios.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas del sector agro exportador son las siguientes, en alineación con los valores y el código de ética que se han definido en el Capítulo II. Posteriormente, en la Tabla 45 se cruzan las estrategias retenidas con estas políticas analizando la relación entre ellas:

Política 1 (P1): promover la inversión de obras de infraestructura agrícola.

Política 2 (P2): promover la investigación para mejorar genéticamente, resistir a las plagas y enfermedades.

Política 3 (P3): promocionar la región como un potencial mundial de agro exportación.

Política 4 (P4): promover las alianzas público privadas para la inversión en productos de exportación.

Política 5 (P5): fortalecer actividades del cuidado de los recursos naturales de manera sostenible, para fortalecer la producción de productos del agro.

Política 6 (P6): promover la conservación y el uso racional del recurso hídrico.

Política 7 (P7): desarrollar la capacidad de los productores en los procesos productivos.

Política 8 (P8): mejorar prácticas post cosecha de los productores.

Política 9 (P9): revalorar la importancia de los productos nativos y orgánicos.

Tabla 46

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo del Sector Agrícola de Exportación de la Región Piura

OLP	OCP	Recursos	
<p>Al 2027 Piura será el líder nacional en producción y exportación de frutas, creciendo hasta un 60% su producción y exportación nacional. En el año 2016, según el portal PROMPERÚ, las agro exportaciones sumaron un total FOB US\$ 703,708.68 MM.</p>	OCP1.1	En banano orgánico, al 2020 aumenta un 15% el monto exportado (US\$ 169.12 MM), al 2023 aumenta el 35% (US\$ 198.54 MM) y al 2027 crecerá un 60% las exportaciones de este producto (US\$ 235.30 MM). En el 2016 se exportó US\$ 147'067,062.83 FOB, que representó 194,741.13 Tn., según data proporcionada por Promperú Piura	Gremios de exportadores y productores con la empresa privada
	OCP1.2	Para el 2020 se exportan US\$ 205.84 MM., de mango aumentando el 15%, para el 2023 se exportan US\$ 241.64 MM aumentando el 35% y finalmente para el 2027 se exportarán US\$ 286.39 MM aumentando el 60%. El 2016 se exportaron US\$ 178'996,464 FOB, que representaron 146,099 Tn., según data proporcionada por Promperú Piura.	Gremios de exportadores y productores con la empresa privada
	OCP1.3	Al 2020 exportar US\$ 269.25 MM de uva aumentando el 5%, para el 2023 exportar US\$ 346.18 MM., aumentando 35% y para el 2027 exportar US\$ 410.29 MM, aumentando 60%, las exportaciones del producto. En el 2016 se exportaron US\$ 256'434,539 FOB, que representaron 112,326.26 Tn., según data proporcionada por Promperú Piura	Gremios de exportadores y productores con la empresa privada
	OCP1.4	Al 2020 el presupuesto asignado al sector agrario será de S/ 2,200 MM, para el 2023 será de S/ 2,500 MM y para el 2027 será de S/ 3,000 MM. Teniendo en cuenta que el presupuesto asignado al sector en el año 2017 fue de S/ 2,014.	Empresa privada y Ministerio de Agricultura
	OCP1.5	Al 2027 se incrementará el porcentaje de inversión en investigación y desarrollo para el sector agrícola a un 35% con respecto al año 2016 donde se invirtieron S/ 5'000,000 y al sector agrario le correspondió el 24.6%.	Ministerio de Agricultura y Gobierno Regional
<p>Al 2027 los productos agroexportables de la región Piura se posicionarán competitivamente en los mercados internacionales, incrementando los destinos de exportación de 101 países a los que exporto en el año 2015, a 120 países principalmente de Europa, Asia y Africa e incrementando en un 20% los montos de exportación a los principales destinos. En el 2016 los Países Bajos se posicionaron en el primer destino de exportación concentrado el 38% del total exportado (US\$ 75.4 millones). Le sigue Estados Unidos con un 28% (US\$ 55.4 millones); y Reino Unido, con un 9% (US\$ 18.4 millones).</p>	OCP2.1	Al 2020, se ampliarán los destinos de exportación, ingresando al menos a cuatro nuevos mercados internacionales; Kazajistán, Indonesia, Ghana, Nigeria. Y al 2025 a otros seis nuevos países potenciales como Vietnam, Estonia y Omán. En febrero del 2016, el Perú firmó el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP, por sus siglas en inglés) junto a otros 11 países que conformarán un bloque comercial que representa el 40% de la producción mundial, y significa un mercado potencial de 800 millones de personas.	Ministerio de Agricultura, Ministerio de relaciones exteriores, Ministerio de la producción
	OCP2.2	Al 2020 Piura incrementa en 15% la producción de banano orgánico, al 2023 el incremento será de 40% y al 2027 Perú sería el principal proveedor de banano orgánico en el mercado americano, desplazando a República Dominicana.	Ministerio de Agricultura, Ministerio de relaciones exteriores, Ministerio de la producción
	OCP2.3	Para el 2027 se incrementa el volumen de exportaciones de mango a nuevos países potenciales como China, Nueva Zelanda y Egipto. En el 2016 los principales destinos de exportación fueron EUA con 31% y Holanda con 41%.	Ministerio de Agricultura, Ministerio de relaciones exteriores, Ministerio de la producción
	OCP2.4	Al 2027 se incrementa el volumen de exportaciones de uva a países potenciales como China y Hong Kong. En el 2016 los principales destinos de exportación fueron EUA con 37% y Holanda con 17%.	Ministerio de Agricultura, Ministerio de relaciones exteriores, Ministerio de la producción

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia". (3a. Edición, pp. 474-475), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

OLP3	Al 2027 se tendrá consolidada la producción de los 3 productos emblema de la región: Mango, Uva y Banano orgánico, aumentando en 10 mil nuevas hectáreas para el cultivo de uva y banano orgánico. López Ortiz, director de Maestría Agro exportación de la UDEP señala que en términos de la superficie de producción agrícola en cultivos como la uva iniciados en el 2007 hoy alcanzan las 6000 ha de producción; en mango, en los últimos cinco años, se ha pasado de 16 000 a 22 000 ha; en banano de 11000 a 14 000 ha.	OCP3.1	Para el 2022 se incrementará la producción de al menos 3 nuevos productos agrícolas para exportación y 6 al 2027. Entre los posibles productos tenemos Ají piquillo, café, frijol, limón, naranjas, panela, cacao, etc. En el 2016 de exportó panela orgánica, mango orgánico, etc. La producción regional obtenida la proporcionan principalmente los cultivos alimenticios, destacando el grupo de frutales con el 46,9%, el grupo de cereales con el 46,1%, cultivos industriales 4,0%, tubérculos 2,2%, y menestras y hortalizas con 0,4% respectivamente.	Ministerio de Agricultura, Ministerio de relaciones exteriores, Ministerio de la producción, Gobierno Regional de Piura y gremio de productores
		OCP3.2	Para el 2020 la exportación de Ají Piquillo se incrementa en un 20%, al 2023 en un 35% y finalmente al 2027 en 50%. En el año 2016 su exportación sumó 20.184,12 Tn, por un monto de US\$ 35.723 M.	Ministerio de Agricultura, Ministerio de relaciones exteriores, Ministerio de la producción, Gobierno Regional de Piura y gremio de productores
		OCP3.3	Para el 2020 la exportación de café se incrementará en 10%, al 2023 en 30% y al 2027 en 40%. En el año 2016 su exportación sumó 7.035,59 Tn, por un monto de US\$ 27.077 M.	Ministerio de Agricultura, Ministerio de relaciones exteriores, Ministerio de la producción, Gobierno Regional de Piura y gremio de productores
		OCP3.4	Para el 2020 la exportación de frijol se incrementará en 15%, para el 2023 en 25% y para el 2027 en 35%. En el año 2016 su exportación sumó 17.035,59 Tn., por un monto de US\$ 19.992 M.	Ministerio de Agricultura, Ministerio de relaciones exteriores, Ministerio de la producción, Gobierno Regional de Piura y gremio de productores
		OCP3.5	Para el 2020 se incrementa en 20% la exportación de limón, para el 2023 en 30% y para el 2027 en 35%. En el año 2016 su exportación sumó 10.908,96 Tn., por un monto de US\$ 15.102 M.	Ministerio de Agricultura, Ministerio de relaciones exteriores, Ministerio de la producción, Gobierno Regional de Piura y gremio de productores
OLP4	Al 2027, la región Piura gozará de una agro exportación próspera que incrementará al 0.2% su aporte anual al PBI nacional. En el año 2016 el PBI nacional fue de S/ 648,719 MM y la agro exportación de los productos no tradicionales de la región Piura sumó S/ 703 M aportando así el 0.1085% al PBI.	OCP4.1	Para el 2020 se incrementarán las agro exportaciones en al menos un 5% en productos no tradicionales, para el 2023 15% y para el 2027 20%. En el 2016 la agro exportación de productos no tradicionales de la región sumó US\$ 703,708.68; llegando a un monto de US\$ 850,000 MM a nivel región Piura.	Ministerio de Agricultura, ADEX, Ministerio de la producción y Gobierno Regional de Piura
		OCP4.2	Al 2027, se tendrá una certificación de al menos un 90% de los fundos con producción exportadora. En los primeros 3 años se espera que un 40% sea partícipe de este objetivo. Y un 50% al término del 2023.	Ministerio de Agricultura, ADEX, Ministerio de la producción y Gobierno Regional de Piura

OLP5	Al 2027 la región Piura pondrá en operación 100,000 nuevas Ha. más de cultivo a las ya existentes, que en el 2016 Piura contaba con 250,000 Ha. dedicadas a la producción de alimentos para consumo interno y externo.	OCP5.1	Para el 2020 se incrementan en 20,000 nuevas Ha. de cultivo para la agricultura, para 2023 en 35,000 Ha. y para 2027 en 50,000 Ha, de 176,969 Ha consideradas actualmente como áreas de bajo riego.	Ministerio de agricultura, Gobierno Regional de Piura, Gremio de productores de la región
		OCP5.2	Cada 2 años hasta 2027 se incrementarán 10,000 Ha de cultivo para la agricultura, llegando a acumularse aproximadamente un total de 100,000 nuevas Ha., de 68,980 Ha. consideradas actualmente como áreas de posible incorporación.	Ministerio de agricultura, Gobierno Regional de Piura, Gremio de productores de la región
		OCP5.3	Al 2024 los productores agrarios tendrán acceso a tecnología agrícola y maquinaria para hacer más productiva y eficiente el sector, así como las exportaciones.	Ministerio de agricultura, Gobierno Regional de Piura, Gremio de productores de la región
OLP6	Al 2027 la actividad de la agro exportación, tanto tradicional como no tradicional será más inclusiva en la región Piura; se espera generar aproximadamente 655,000 nuevos puestos de trabajo. Según Adex, la agro exportación genera 655 puestos de trabajo por cada millón exportado. En el año 2016 en la región Piura se han generado 480,000 puestos de trabajo dado que se exportaron U\$ 733.867 millones.	OCP6.1	Al 2020 las exportaciones crecen 15% generando 72,000 puestos de trabajos, al 2023 las exportaciones crecen 20% más generando 96,000 puestos de trabajo y al 2027 las exportaciones crecen 25% adicionales generando 120,000 puestos de trabajo	Ministerio de Agricultura, Ministerio de Trabajo, Gobierno Regional de Piura y gremio de productores de la región.
		OCP6.2	Al 2020 se formalizará el empleo en el sector agrario en un 40%. Al 2023 se incrementará a 60% Y al 2027 se formalizará el empleo en un 100%. Según el AGAP (2016) se estima que el 80% de la fuerza laboral del sector agrario es informal.	Ministerio de Agricultura, Ministerio de Trabajo, Gobierno Regional de Piura y gremio de productores de la región.
		OCP6.3	Al 2020 la remuneración diaria en el sector agrario será de S/ 39.80 con un incremento de 20%, en el 2023 será de S/ 46.44 con un incremento de 20% más y en el 2017 será de S/ 49.76 con un incremento de 10% adicionales. En el 2016 la remuneración diaria en el sector agrario fue de S/ 33.17 soles.	Ministerio de Agricultura, Ministerio de Trabajo, Gobierno Regional de Piura y gremio de productores de la región.
		OCP6.4	Gestionar e implementar programas para la profesionalización del mango, uva y banano orgánico a los pequeños y medianos agricultores, al 2020 capacitando al 50% de los agricultores, al 2023 capacitando al 70% y al 2027 al 90% de los agricultores de la región Piura.	Ministerio de Agricultura, Ministerio de Trabajo, Gobierno Regional de Piura y gremio de productores de la región.
OLP7	Al 2027 se espera agremiar a más de 30,000 pequeños y medianos productores de la región Piura.	OCP7.1	Al 2020 agremiar al 20% de agricultores de la región Piura, al 2023 agremiar a un 35% de agricultores adicionales y al 2027 llegar a agremiar al 90% de agricultores de la región. Según Dirección Regional de Piura solo el 10% de agricultores de la región de Piura está agremiado y articulado al mercado, 60% trabaja en forma individual y un 30% solo esta agremiado en el papel.	Ministerio de Agricultura, Gremio de productores, Gobierno Regional de Piura
		OCP7.2	Crear políticas de créditos financieros para los productores de la Región Piura. Hasta el 2020 establecer un bono extraordinario de S/ 1,000 soles por Ha con un máximo de 4 Ha. en beneficio de los pequeños productores damnificados de las zonas declaradas en estado de emergencia debido al “Niño costero”. A partir del 2023 financiar programas de promoción al mediano y pequeño agricultor hasta un monto de S/ 5,000 por Ha. y al 2027 mantener programas de financiamiento a medianos agricultor agremiado de la región.	Ministerio de Agricultura, Gremio de productores, Gobierno Regional de Piura

Tabla 47

Políticas Asociadas a las Estrategias Retenidas para la Región Piura

Estrategias	Políticas								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
E1 Ampliar las áreas cultivables aprovechando las tierras eriazas.	X	X	X	X	X	X		X	X
E2 Ampliar los productos agrícolas exportables de la región Piura	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E4 Identificación de nuevos mercados para exportación	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E5 Aprovechar oportunidades de mercado en épocas de baja producción de otros proveedores	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E7 Impulsar las cadenas productivas	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E8 Potenciar la agricultura orgánica en la región Piura	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E9 Promocionar los productos agrícolas exportables a través de ferias internacionales, charlas, conversatorios, etc.			X	X	X		X		X
E13 Importar tecnología de punta para la agricultura y post cosecha	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E14 Desarrollar nuevos mercados internacionales para productos agrícolas de exportación	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E15 Ampliar por diez años la vigencia de la ley 29811 que establece la moratoria al ingreso y producción de transgénicos			X	X	X	X		X	X
E21 Ampliar áreas agrícolas irrigables de la región	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E22 Invertir en investigación y desarrollo	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E25 Concluir los proyectos de infraestructura agrícola: Vilcazán y Alto Piura	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E26 Impulsar la reconversión de agro	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E27 Brindar asistencia técnica a los productores para que amplíen la canasta exportadora	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E28 Crear beneficios tributarios y crediticios para la innovación tecnológica en temas agrícolas			X	X	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia". (3a edición, pp.471-473), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

7.4 Estructura del Sector Agrícola de Exportación de la Región Piura

A fines del año 2016 el Estado Peruano, a través del Minagri inició un cambio en la gestión pública agraria, el cual consiste en la articulación entre los tres niveles de gobierno junto con los funcionarios de las Direcciones Regionales de Agricultura (DRA), estarán más integradas a través del relanzamiento de la Comisión de Articulación Intergubernamental Sectorial Agraria (CISA), desde donde se implementará una gestión agraria descentralizada a favor del productor agrario.

En ese sentido, el Gobierno Regional de Piura como ente rector de las políticas regionales realiza acciones de coordinación con el Minagri a través de esta Comisión CISA para potenciar la producción en la región.

En cuanto a la Secretaría Técnica de la CISA, esta estará a cargo del Director General de Articulación Intergubernamental del Minagri. Además, estará integrada por los gerentes regionales de Desarrollo Económico de los gobiernos regionales y por los directores o gerentes regionales de agricultura. Los Comités de Gestión Regional Agraria de cada región serán la instancia operativa para la implementación de los acuerdos de la CISA. Estos estarán presididos por los directores y gerentes regionales de agricultura.

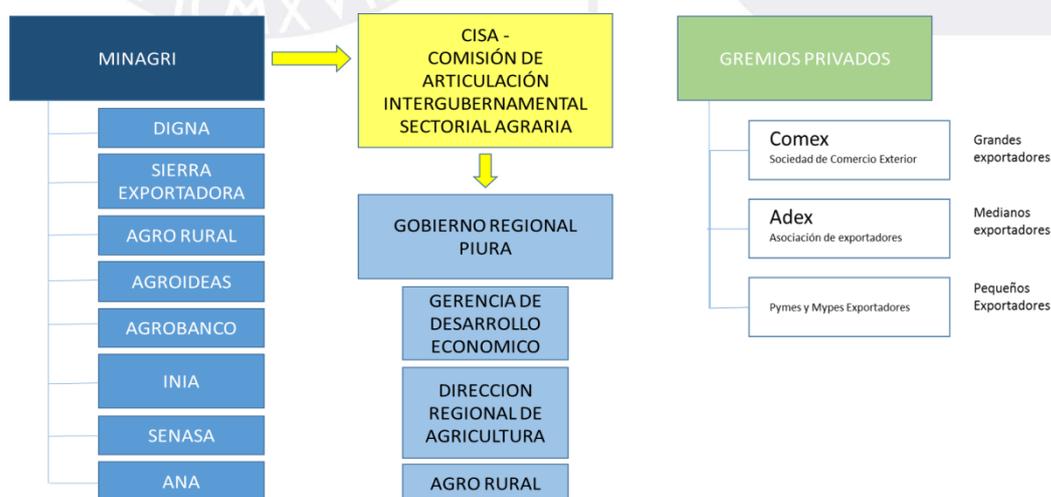


Figura 16. Estructura del Sector Agrícola de Exportación de la región Piura

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

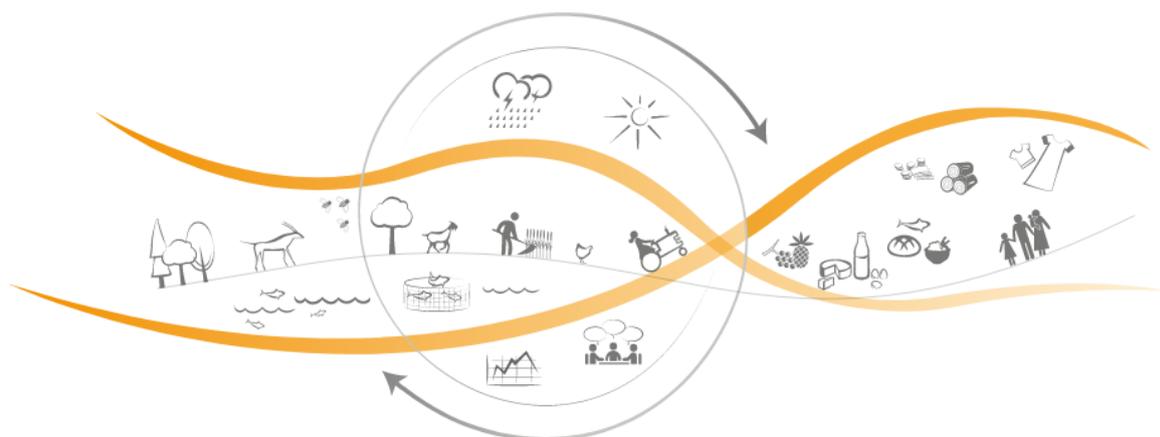


Figura 17. FAO. Cinco principios de la agricultura sostenible.
Obtenido de: <http://www.fao.org/sustainability/es/>

Las prácticas agrícolas modernas están haciendo desaparecer mucha biodiversidad en los campos, por ello la importancia de buscar su conservación. En ese sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) es el organismo especializado de las Naciones Unidas en agricultura que brinda información y soporte técnico a los países, incluyendo aspectos de conservación, uso sostenible y el manejo adecuado de los recursos genéticos forestales.

El suelo por sí mismo tiene capacidad de regenerarse si se usa bien. Se regenera por acción de las plantas y los animales, y los seres vivos del suelo mismo, que proveen de materia orgánica. Dentro de las acciones que se debe tener en cuenta es abonar el suelo de modo adecuado para restituir los nutrientes perdidos durante las cosechas. El sistema de abonado debe evitar el abuso de fertilizantes químicos, porque puede mermar la microflora y microfauna propias del suelo y generar un proceso de intoxicación de los suelos. La agricultura es el causante principal que contamina las fuentes de agua dulce en el mundo, por ello, tomar acciones de conservación para su uso adecuado es una necesidad común a los países. Otro problema es el calentamiento global que trae como consecuencia que las

temperaturas se eleven y como consecuencia están evaporando los suministros de agua y reduciendo las lluvias, lo que exacerba la escasez de agua.

El crecimiento sostenible del sector agroexportador de la región de Piura depende también del cuidado del medio ambiente, la ecología y la responsabilidad social, por ello es necesario tomar acciones que busquen su preservación y vital cuidado. Ante ello, tomando como referencia las recomendaciones de la FAO, ha desarrollado una visión común y un enfoque integrando para la sostenibilidad de la agricultura, la actividad forestal y la pesca.

Los cuales son:

- Mejorar la eficacia en el uso de los recursos es crucial para la sostenibilidad de la agricultura.
- La sostenibilidad requiere actividades directas para conservar, proteger y mejorar los recursos naturales.
- La agricultura que no proteja los medios de subsistencia rurales y mejora la equidad y el bienestar rural es insostenible.
- La agricultura sostenible debe aumentar la resiliencia de las personas, las comunidades y los sistemas.

Una alimentación y una agricultura sostenibles necesitan mecanismos de gobernanza responsables y eficaces.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El capital humano o recurso humano es considerado uno de los pilares primordiales para el buen desempeño de toda organización, en este sentido, lo que se busca de ellos es que contribuyan al logro de la visión y misión planteada, ofreciendo lo mejor de sí mismos. Pero antes se les debe entrenar y motivar a través de la comunicación de las políticas, la ética y el comportamiento socialmente responsable. Bajo este panorama, se ha estudiado y mencionado

en el presente trabajo la importancia que tiene el sector agro exportación y principalmente la agricultura en las actividades del país, por el número de puestos de trabajo que genera, (el agro tradicional genera 655 puestos de trabajo por USD 1 millón exportado), por ello la importancia del sector en el bienestar de la población de Piura, el cual debe ser aprovechado por el estado para reducir la brecha de pobreza y resolver mucho de los problemas sociales dado que la principal fuente de trabajo es mano de obra no calificada.

7.7 Gestión del Cambio

Lo primero que debe cambiar es la informalidad de una parte del sector agrario, y en la producción de algunos productos; por ello es importante las políticas que se pongan en marcha con este fin. Otro factor negativo en las mejoras del sector es que el 55.1% de los productores son pequeñas y medianas empresas; por esta razón es prioritario iniciar acciones de asociatividad con intereses comunes que los favorezca y mejore sus condiciones de vida y genere rentabilidad en su producción. Una vez agremiados lo que se espera es que puedan tener la capacidad en conjunto de dar respuesta a la demanda internacional y en general que sean competitivos en el mercado internacional. Dentro de los desafíos por cambiar también está la idiosincrasia del exportador que no se alinea a las cláusulas y regulaciones internacionales porque está acostumbrado a trabajar en la informalidad, mientras que los competidores directos como México, Chile y Ecuador tienen años de experiencia exportando al mercado internacional.

7.8 Conclusiones

Se concluye que es factible la implementación de este planeamiento estratégico, para lo cual se necesita el compromiso de las autoridades de los gobiernos centrales, regionales y locales, representados por el ministerio de Agricultura, Gobierno Regional de Piura y la Dirección Regional de Agricultura de Piura y las Municipalidades Provinciales. Este compromiso será progresivo en la medida en que se comuniquen casos de éxito, sobre todo es

importante ver el crecimiento de los países vecinos y los competidores para así plantearse retos ambiciosos considerando que los productos son exportados a todo el mundo y debe cumplir ciertos estándares de calidad, precio y servicio. Los objetivos de corto plazo que se han desarrollado son la base para crear una herramienta de control que permita evaluar la implementación.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Terminados los dos capítulos de formulación e implementación, continúa la evaluación y control, para luego presentar una cuarta etapa de conclusiones; por último, la etapa final es la evaluación estratégica.

D'Alessio (2015) señaló que:

No es una etapa per se, o establecida en sí misma, sino, que se evalúa permanentemente durante todo el proceso. Y esto se debe por la naturaleza misma del proceso estratégico, que es interactivo e iterativo. Por tanto, la retroalimentación se encuentra presente en todo el modelo de gerencia estratégica (p. 561).

8.1 Perspectivas de Control

En este capítulo se espera evaluar la estrategia a través de la medición y la comparación. Sirve, asimismo, para la implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia dónde se dirige la organización, permitiendo corregir si es necesario (D'Alessio, 2015). El Tablero de Control balanceado es una excelente herramienta de control estratégico, y está compuesto por cuatro perspectivas: (a) aprendizaje Interno, (b) procesos, (c) cliente, y (d) financieras. Estas perspectivas permiten tener una visión general del proceso estratégico en todas sus etapas dentro de la organización y así corregir estrategias o sus indicadores para poder alcanzar el logro de los objetivos y la visión planteada por la organización.

En el caso del sector agroexportador de la región Piura, está propenso a cambios debido a la interacción comercial misma, por ello, requiere de constante control y evaluación, como son las políticas de comercio internacional, los acuerdos comerciales, los cambios en la demanda y los competidores, etc. Por otro lado, un actor importante en la producción y exportación son las empresas estatales, los organismos de regulación como el Senasa, la

evaluación y control administrado por el Minagri y de manera general todos los entes involucrados en el sector.

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva se centra en los conocimientos de gestión empresarial y las acciones de generación de valor para el cliente, a través de la adecuada utilización de sus recursos comparativos como la cultura, el trabajo en equipo, el alineamiento y el liderazgo, con el objetivo de lograr la satisfacción de los miembros de la organización. Ello implica revisar y controlar que los colaboradores cuenten con las capacidades necesarias para sus labores, en un clima laboral adecuado. Dicho en otras palabras, este indicador busca el crecimiento de la organización y su productividad basándose en aprender de los resultados o experiencias anteriores. En ese sentido, los entes rectores del sector agro y exportación como el Minagri, Promperú y Gobierno Regional de Piura serán los impulsores y supervisores que tomarán la responsabilidad de implementar mesas o comités especializados para el desarrollo de proyectos que impulsen la agroexportación.

8.1.2 Procesos

Aquí lo que se busca es tener el control de los procesos para satisfacer a los clientes que forman parte del sector, eso implica tener un conocimiento y aplicación de las certificaciones de calidad, saneamiento, así como de técnicas de venta y publicidad, etc. Dicho en otras palabras, se trata de la eficiencia operacional e innovación en el uso de los recursos con los que cuenta el sector, para generar la sostenibilidad en el largo plazo.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva evaluará la satisfacción de los clientes. Para ello, se determinará si la demanda está siendo satisfecha, así como si los niveles de oferta son los adecuados, entrando allí a tallar los organismos controladores, para lo cual se definirán las metas para conseguir crecer los montos exportados como producidos.

8.1.4 Financiera

Cuando se genera inversión se crea empleo y bienestar en los *stakeholders*, pero estas inversiones deben ser rentables también para los inversionistas; por ello es de vital importancia esta perspectiva porque se enfoca en el control de la rentabilidad, con el objetivo de determinar con este indicador que el plan estratégico si está funcionando. Entre los indicadores que se tienen para la perspectiva financiera están: (a) reducir los costos operativos, (b) optimizar el uso de activos, y (c) ingreso per cápita anual del sector. En el caso del sector agro exportador se busca incrementar la rentabilidad, tanto de grandes como pequeñas empresas.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En la Tabla 48 se presenta el Tablero de Control Balanceado (BSC) que se ha creado para el sector agro exportador de la región Piura, teniendo como base las perspectivas detalladas líneas arriba referente a internas, procesos, clientes y financiera. Estos indicadores constituyen la base para el logro de los objetivos de corto y largo plazo, lo que tendrá como consecuencia final, el logro de la visión que se había planteado.

8.3 Conclusiones

Finalmente, cuando llegamos a la elaboración del tablero de control balanceado se espera que las estrategias planteadas se apliquen a toda la organización y que sus partes se enfoquen en ella como un proceso continuo, porque de ella depende el logro de los objetivos planteados en su visión. En el caso de estudio del sector agroexportación se podría decir que a través de esta excelente herramienta de control estratégico es necesario seguir creciendo en participación de mercado, también es necesario tener tecnología para mejorar la producción, ampliar las áreas cultivables y seguir sacando los productos a través de ferias. Todo ello, con el objetivo de lograr que el sector sea rentable y atractivo para los inversionistas del sector, y sobre todo del gran grupo de pequeños productores. También, se puede concluir que cuando

se aplica este tablero es necesario vigilar el desarrollo de todo el proceso estratégico en cada una de sus etapas, ya que permitirá a los gerentes tener información oportuna y útil para dar el giro si se requiere hacer correcciones estratégicas de acuerdo a los cambios del entorno. Ésta posibilidad abierta de corregir y retroalimentar el proceso es valioso y oportuno si se logra trasladar la estrategia a elementos de medición.



Tabla 48

Matriz del Tablero de Control Balanceado (BSC)

Perspectiva	OCP	Indicadores	Unidad Responsable
Financiera	OCP1.1	En banano orgánico, al 2020 aumenta un 15% el monto exportado (U\$ 169.12 MM), al 2023 aumenta el 35% (U\$ 198.54 MM) y al 2027 crecerá un 60% las exportaciones de este producto (U\$ 235.30 MM). En el 2016 se exportó U\$ 147'067,062.83 FOB, que representó 194,741.13 Tn., según data proporcionada por Promperú Piura	Toneladas exportadas Gremios de exportadores y productores con la empresa privada
Financiera	OCP1.2	Para el 2020 se exportan U\$ 205.84 MM., de mango aumentando el 15%, para el 2023 se exportan U\$ 241.64 MM aumentando el 35% y finalmente para el 2027 se exportarán U\$ 286.39 MM aumentando el 60%. El 2016 se exportaron U\$ 178'996,464 FOB, que representaron 146,099 Tn., según data proporcionada por Promperú Piura.	Toneladas exportadas Gremios de exportadores y productores con la empresa privada
Financiera	OCP1.3	Al 2020 exportar U\$ 269.25 MM de uva aumentando el 5%, para el 2023 exportar U\$ 346.18 MM., aumentando 35% y para el 2027 exportar U\$ 410.29 MM, aumentando 60%, las exportaciones del producto. En el 2016 se exportaron U\$ 256'434,539 FOB, que representaron 112,326.26 Tn., según data proporcionada por Promperú Piura	Toneladas exportadas Gremios de exportadores y productores con la empresa privada
Financiera	OCP1.4	Al 2020 el presupuesto asignado al sector agrario será de S/ 2,200 MM, para el 2023 será de S/ 2,500 MM y para el 2027 será de S/ 3,000 MM. Teniendo en cuenta que el presupuesto asignado al sector en el año 2017 fue de S/ 2,014.	Millones exportados Empresa privada y Ministerio de Agricultura
Financiera	OCP1.5	Al 2027 se incrementará el porcentaje de inversión en investigación y desarrollo para el sector agrícola a un 35% con respecto al año 2016 donde se invirtieron S/ 5'000,000 y al sector agrario le correspondió el 24.6%.	Acciones del Gobierno Ministerio de Agricultura y Gobierno Regional
Clientes	OCP2.1	Al 2020, se ampliarán los destinos de exportación, ingresando al menos a cuatro nuevos mercados internacionales; Kazajistán, Indonesia, Ghana, Nigeria. Y al 2025 a otros seis nuevos países potenciales como Vietnam, Estonia y Omán. En febrero del 2016, el Perú firmó el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP, por sus siglas en inglés) junto a otros 11 países que conformarán un bloque comercial que representa el 40% de la producción mundial, y significa un mercado potencial de 800 millones de personas.	Clientes y numero de destinos Ministerio de Agricultura, Ministerio de relaciones exteriores, Ministerio de la producción
Clientes	OCP2.2	Al 2020 Piura incrementa en 15% la producción de banano orgánico, al 2023 el incremento será de 40% y al 2027 Perú sería el principal proveedor de banano orgánico en el mercado americano, desplazando a República Dominicana.	Clientes y numero de destinos Ministerio de Agricultura, Ministerio de relaciones exteriores, Ministerio de la producción
Clientes	OCP2.3	Para el 2027 se incrementa el volumen de exportaciones de mango a nuevos países potenciales como China, Nueva Zelanda y Egipto. En el 2016 los principales destinos de exportación fueron EUA con 31% y Holanda con 41%.	Clientes y numero de destinos Ministerio de Agricultura, Ministerio de relaciones exteriores, Ministerio de la producción
Clientes	OCP2.4	Al 2027 se incrementa el volumen de exportaciones de uva a países potenciales como China y Hong Kong, En el 2016 los principales destinos de exportación fueron EUA con 37% y Holanda con 17%.	Clientes y numero de destinos Ministerio de Agricultura, Ministerio de relaciones exteriores, Ministerio de la producción

Aprendizaje Interno	OCP3.1	Para el 2022 se incrementará la producción de al menos 3 nuevos productos agrícolas para exportación y 6 al 2027. Entre los posibles productos tenemos Ají piquillo, café, frijol, limón, naranjas, panela, cacao, etc. En el 2016 de exportó panela orgánica, mango orgánico, etc. La producción regional obtenida la proporcionan principalmente los cultivos alimenticios, destacando el grupo de frutales con el 46,9%, el grupo de cereales con el 46,1%, cultivos industriales 4,0%, tubérculos 2,2%, y menestras y hortalizas con 0,4% respectivamente.	Numero de productos exportados	Ministerio de Agricultura, Ministerio de relaciones exteriores, Ministerio de la producción, Gobierno Regional de Piura y gremio de productores
Aprendizaje Interno	OCP3.2	Para el 2020 la exportación de Ají Piquillo se incrementa en un 20%, al 2023 en un 35% y finalmente al 2027 en 50%. En el año 2016 su exportación sumó 20.184,12 Tn, por un monto de US\$ 35.723 M.	Toneladas exportadas	Ministerio de Agricultura, Ministerio de relaciones exteriores, Ministerio de la producción, Gobierno Regional de Piura y gremio de productores
Aprendizaje Interno	OCP3.3	Para el 2020 la exportación de café se incrementará en 10%, al 2023 en 30% y al 2027 en 40%. En el año 2016 su exportación sumó 7.035,59 Tn, por un monto de US\$ 27.077 M.	Toneladas exportadas	Ministerio de Agricultura, Ministerio de relaciones exteriores, Ministerio de la producción, Gobierno Regional de Piura y gremio de productores
Aprendizaje Interno	OCP3.4	Para el 2020 la exportación de frijol se incrementará en 15%, para el 2023 en 25% y para el 2027 en 35%. En el año 2016 su exportación sumó 17.035,59 Tn., por un monto de US\$ 19.992 M.	Toneladas exportadas	Ministerio de Agricultura, Ministerio de relaciones exteriores, Ministerio de la producción, Gobierno Regional de Piura y gremio de productores
Aprendizaje Interno	OCP3.5	Para el 2020 se incrementa en 20% la exportación de limón, para el 2023 en 30% y para el 2027 en 35%. En el año 2016 su exportación sumó 10.908,96 Tn., por un monto de US\$ 15.102 M.	Toneladas exportadas	Ministerio de Agricultura, Ministerio de relaciones exteriores, Ministerio de la producción, Gobierno Regional de Piura y gremio de productores
Financiera	OCP4.1	Para el 2020 se incrementarán las agro exportaciones en al menos un 5% en productos no tradicionales, para el 2023 15% y para el 2027 20%. En el 2016 la agro exportación de productos no tradicionales de la región sumó US\$ 703,708.68; llegando a un monto de US\$ 850,000 MM a nivel región Piura.	Millones exportados	Ministerio de Agricultura, ADEX, Ministerio de la producción y Gobierno Regional de Piura
Financiera	OCP4.2	Al 2027, se tendrá una certificación de al menos un 90% de los fundos con producción exportadora. En los primeros 3 años se espera que un 40% sea partícipe de este objetivo. Y un 50% al término del 2023.	Millones exportados	Ministerio de Agricultura, ADEX, Ministerio de la producción y Gobierno Regional de Piura
Aprendizaje Interno	OCP5.1	Para el 2020 se incrementan en 20,000 nuevas Ha. de cultivo para la agricultura, para 2023 en 35,000 Ha. y para 2027 en 50,000 Ha, de 176,969 Ha consideradas actualmente como áreas de bajo riego.	Hectareas de cultivo	Ministerio de agricultura, Gobierno Regional de Piura, Gremio de productores de la región
Aprendizaje Interno	OCP5.2	Cada 2 años hasta 2027 se incrementarán 10,000 Ha de cultivo para la agricultura, llegando a acumularse aproximadamente un total de 100,000 nuevas Ha., de 68,980 Ha. consideradas actualmente como áreas de posible incorporación.	Hectareas de cultivo	Ministerio de agricultura, Gobierno Regional de Piura, Gremio de productores de la región
Aprendizaje Interno	OCP5.3	Al 2024 los productores agrarios tendrán acceso a tecnología agrícola y maquinaria para hacer más productiva y eficiente el sector, así como las exportaciones.	Hectareas de cultivo	Ministerio de agricultura, Gobierno Regional de Piura, Gremio de productores de la región

Procesos	OCP6.1	Al 2020 las exportaciones crecen 15% generando 72,000 puestos de trabajos, al 2023 las exportaciones crecen 20% más generando 96,000 puestos de trabajo y al 2027 las exportaciones crecen 25% adicionales generando 120,000 puestos de trabajo	Numero de trabajadores beneficiados	Ministerio de Agricultura, Ministerio de Trabajo, Gobierno Regional de Piura y gremio de productores de la región.
Procesos	OCP6.2	Al 2020 se formalizará el empleo en el sector agrario en un 40%. Al 2023 se incrementará a 60% Y al 2027 se formalizará el empleo en un 100%. Según el AGAP (2016) se estima que el 80% de la fuerza laboral del sector agrario es informal.	Monto salarial en soles	Ministerio de Agricultura, Ministerio de Trabajo, Gobierno Regional de Piura y gremio de productores de la región.
Procesos	OCP6.3	Al 2020 la remuneración diaria en el sector agrario será de S/ 39.80 con un incremento de 20%, en el 2023 será de S/ 46.44 con un incremento de 20% más y en el 2017 será de S/ 49.76 con un incremento de 10% adicionales. En el 2016 la remuneración diaria en el sector agrario fue de S/ 33.17 soles.	Monto salarial en soles	Ministerio de Agricultura, Ministerio de Trabajo, Gobierno Regional de Piura y gremio de productores de la región.
Procesos	OCP6.4	Gestionar e implementar programas para la profesionalización del mango, uva y banano orgánico a los pequeños y medianos agricultores, al 2020 capacitando al 50% de los agricultores, al 2023 capacitando al 70% y al 2027 al 90% de los agricultores de la región Piura.	Numero de trabajadores capacitados	Ministerio de Agricultura, Ministerio de Trabajo, Gobierno Regional de Piura y gremio de productores de la región.
Aprendizaje Interno	OCP7.1	Al 2020 agremiar al 20% de agricultores de la región Piura, al 2023 agremiar a un 35% de agricultores adicionales y al 2027 llegar a agremiar al 90% de agricultores de la región. Según Dirección Regional de Piura solo el 10% de agricultores de la región de Piura está agremiado y articulado al mercado, 60% trabaja en forma individual y un 30% solo esta agremiado en el papel.	Numero de agremiados	Ministerio de Agricultura, Gremio de productores, Gobierno Regional de Piura
Aprendizaje Interno	OCP7.2	Crear políticas de créditos financieros para los productores de la Región Piura. Hasta el 2020 establecer un bono extraordinario de S/ 1,000 soles por Ha con un máximo de 4 Ha. en beneficio de los pequeños productores damnificados de las zonas declaradas en estado de emergencia debido al “Niño costero”. A partir del 2023 financiar programas de promoción al mediano y pequeño agricultor hasta un monto de S/ 5,000 por Ha. y al 2027 mantener programas de financiamiento a medianos agricultor agremiado de la región.	Monto en soles de credito	Ministerio de Agricultura, Gremio de productores, Gobierno Regional de Piura

Capítulo IX: Competitividad del Sector Agroexportador de la Región Piura

9.1 Análisis Competitivo del Sector Agroexportador de la Región Piura

En esta sección se analiza cuan competitivo es el sector agroexportador de la región Piura, pero antes que analizar este sector debemos indicar cuan competitivo está el sector a nivel nacional, Piura no es una isla del país, pero si es una parte muy importante de él. La competitividad empresarial genera que los negocios cada día sean más o menos rentables y esto en razón de que el mercado presiona para ser mucho más eficientes y productivos, pero para que esto se cumpla necesariamente se debe hacer mucho más eficientes y productivas a todas las áreas de la empresa, si hablamos en el entorno micro y si las empresas son más eficientes y productivas harán que el sector a nivel país también sea más competitivo. “La competitividad es la única posibilidad de conseguir tasas de rentabilidad crecientes en el largo plazo y para el mantenimiento de una posición sólida y de sostenibilidad en el mercado” (Miranda, 2012, p. 62). El Perú en el sector agrícola está bastante bien posicionado, tiene productos que están en buenas posiciones en el ranking exportador a nivel mundial como por ejemplo: café, uva, mango, banano orgánico, cacao, maca y un sin número de productos; de los cuales la región Piura exporta: uva de mesa, banano orgánico, mango, el cual se encuentra en la posición cuatro en el ranking mundial de productos agrícolas exportables. La uva apunta a convertirse en el primer exportador a nivel sudamérica desplazando a Ica y Chile respectivamente.

A continuación, realizaremos el análisis de la agroexportación de la región Piura frente a sus competidores, utilizando para ello las cinco fuerzas competitivas de Porter: (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.

a) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la agroexportación de la región Piura son variados esto hace que el trato o negociación tenga sus peculiaridades respecto al producto que se exportará. Para el caso de la uva son los mismos productores, que por ser grandes empresas son ellos mismos los que por lo general se encargan de la mayor y más grande parte de su cadena de de suministros para la exportación, esto no excluye que tengan proveedores de paguicidas, transporte u otro pequeño rubro. Para el banano orgánico la producción y exportación se realiza de forma agremiada, su gremio es quien se encarga de buscar nuevos mercados y negociar directamente su venta. El mango tiene una característica un poco más diversa, al existir grupos agremiados, pequeños productores no agremiados y acopiadores y exportadores independientes, genera que por falta de organización sus negociaciones no sean tan exitosas como si lo son para la uva y el banano orgánico. Entre los principales proveedores tenemos a: los productores, transportistas, agencias de aduanas, acopiadores, el puerto de Paita, aeropuerto Guillermo Concha Iberico, agricultores de la zona, que son utilizados como mano de obra.

b) Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación indefectiblemente dependerá de la cantidad ha adquirir, el manejo y la negociación dependerá de cuan grande sea el lote que adquirirán y también la temporada en que lo adquirirán, es claro también que los importadores tienen épocas en que sus proveedores habituales no los pueden atender, es en esos momentos que las negociaciones tienen mayores ventajas.

c) Amenaza de los sustituto

La región Piura exporta productos naturales, dentro de este rubro actualmente es muy lejana la posibilidad de la existencia de algún producto sustituto, pero no es imposible. En la actualidad los productos agroexportables, por el contrario tienen una proyección de

crecimiento en los mercados internacionales, pero si podemos considerar algún producto sustituto, ahora podrían ser los jugos o las frutas enlatadas, es decir que la agroindustria podría considerarse una amenaza. Hoy en día los mercados están tendiendo a comer saludable y las frutas naturales están ganando terreno respecto a la agroindustria.

d) Amenaza de los entrantes

El gobierno es el llamado a ser el principal protector de los negocios nacionales, las regulaciones del mercado, patentes, menores costos en materias primas, localización geográfica, tecnología, accesos a los canales de distribución, son rubros importantes para la consideración del ingreso de competidores. Pero esta amenaza siempre debe tomarse de la mejor forma, es decir que esta debe promover la competencia, a ser más productivos y competitivos.

e) Rivalidad de los competidores

La agroexportación peruana y en especial la agroexportación de la región Piura tienen una ventaja competitiva respecto a muchos países de la región, los tratados comerciales a los que se ha suscrito el Perú están mejorando la rentabilidad del sector. Los Tratados de Libre Comercio (TLC) con varios países del mundo, junto a los acuerdos regionales con la Comunidad Andina, Mercosur y el Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico, han permitido a las exportaciones peruanas muchos beneficios.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Agroexportador de la Región

Piura

El sector agroexportador de la región Piura, es altamente competitivo a pesar de que aún persisten algunos inconvenientes importantes, la proyección de su agroexportación tiene una curva ascendente muy alentadora. Se han identificado ventajas competitivas que se detallan a continuación:

- Infraestructura y ubicación portuaria muy buena, el puerto de Paita es el segundo a nivel nacional en importancia. Mejora el costo de transporte y le da rapidez a la atención de sus pedidos.
- Extensas áreas de cultivo potencialmente propicias para la agricultura.
- Proyectos hídricos que ampliarán en aproximadamente 200 mil nuevas hectáreas de áreas cultivables.
- Alta productividad de las tierras de cultivo para uva, que según la proyección actual convertirían a la región Piura en la primera región productora de uva de mesa, superando largamente a la región Ica.
- Personal con amplia experiencia en cultivos y en agro exportación.
- Identificación de mercados con mucho interés en los productos que exporta la región Piura.
- Gran potencial para el cultivo y exportación de berries. La sierra piurana cuenta con extensas áreas disponibles para su cultivo.
- Alta luminosidad en la región Piura, es un factor muy importante, la mayor cantidad de horas de sol favorece en gran medida a los productos agrícolas dándoles una mayor calidad respecto a los de la competencia.
- De los 114 microclimas existentes en el mundo, el Perú posee aproximadamente 84, de los cuales la región Piura aporta muchos de ellos y favorece a su agro por la alta biodiversidad con la que cuenta.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización

“Un clúster o cúmulo es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidos por rasgos comunes y complementarios entre sí” (Porter, 2009, p. 267). En este sentido los llamados a formar este grupo son los suministradores especializados, proveedores de servicio, instituciones financieras,

universidades, asociaciones comerciales, siendo Piura una gran región podemos identificar los siguientes clúster, empresas nacionales e internacionales que proveen insumos en la industria agrícola, estos insumos van desde fertilizante, pesticidas, herbicidas, plaguicidas, probióticos, prebióticos, etc. Así mismo existen las asociaciones de pequeños agricultores generadas para mejorar la eficiencia tanto en producción como en ventas, los packing para la cadena de frío son aliados estratégicos en la cadena de valor de la agroexportación, las entidades financieras que ayudan con los créditos a los productores, el gobierno regional con las políticas regionales agrícolas y de exportación y Senasa, el puerto de Paita por donde exportan la mayoría de los productos hacia los distintos destinos del mundo. Gobierno central con legislación y promoción en las empresas exportadoras.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Un aspecto relevante de los potenciales clúster es estar en una zona estratégica, la región Piura posee una variedad de climas que permite tener éxito en diferentes tipos de cultivo asegurando la diversificación de productos a exportar. La salida al mar también es importante ya que cuenta con un puerto que permite la importación de insumos así como la exportación de los productos. Sin embargo, el mejoramiento de clúster estaría enfocado en mejorar las vías de acceso hacia los fundos de producción, legislaciones apropiadas para facilitar la importación y exportación de todos los insumos y productos relacionado al agro, ayudar a mejorar las asociaciones de pequeños agricultores para mejorar precios de venta así como acceso a los préstamos financieros y tecnificación. También las universidades son llamadas en la formación de profesionales que demanda el crecimiento de la industria y realizarse investigaciones en la producción misma. Es importante la información clara y transparente entre todos los clúster para evitar los sobre costos haciendo eficiente en toda la cadena de suministros.

9.5 Conclusiones

Se ha demostrado a lo largo del proceso estratégico que la agroexportación en la región Piura está creciendo a ritmo acelerado, pero que se requiere de metas claras a futuro para posicionarse de modo firme en el mercado internacional. Por ello, con las estrategias planteadas en el presente estudio ayudará a seguir impulsando este sector. Además, se precisa que hay requerimientos básicos que soportan este proceso estratégico como son las vías de accesos, puertos, aeropuertos, ayuda técnica principalmente a los minifundios que no tienen capacidad económica para solventar inversión por sí solos. Asimismo, es de vital importancia trabajar en los proyectos de almacenamiento de agua para cubrir las épocas de sequía, como también la habilitación de los canales de distribución de agua hacia las diferentes zonas de producción.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Este Plan Estratégico Integral para el sector agroexportador de la región Piura expone lo que será la situación futura del plan, tal como se puede apreciar en la Tabla 46.

10.2 Conclusiones Finales

D'Alessio (2015) indicó que el resultado final del proceso estratégico se debe cerrar con las conclusiones que vienen a ser afirmaciones que permiten indicar o ratificar todo lo elaborado y encontrado en el seguimiento del modelo secuencial del proceso estratégico (p. 668). Así entre las conclusiones finales del proceso estratégico del sector agroexportador de la región Piura tenemos:

1. La agro exportación como sector es uno de los pilares de desarrollo económico del país y sobre todo de la región Piura, por ello, elaborar un plan estratégico para este sector es valioso porque viene a ser la hoja de ruta para conseguir que el sector sea más exitoso. Por lo tanto, se ha planteado una serie de valores y un código de ética firme que soportan la misión y la visión para el sector.
2. La agro exportación en la región Piura cuenta con una gran variedad de recursos naturales con características únicas que hacen propicio el desarrollo de este sector. En infraestructura hidráulica como son: reservorios, canales de regadío, etc., así como el puerto de Paita requieren ser potenciados con adecuadas normas y políticas de promoción e inversión agraria y de agro exportación que ayuden a incrementar su participación en el mercado mundial.
3. Los fenómenos naturales como El Niño y La Niña son escenarios adversos que afectan la agricultura y la agro exportación en la región Piura. Se ha encontrado que las políticas de prevención y mitigación de estos desastres no son lo suficientemente adecuadas para hacerle frente a sus efectos devastadores.

4. La capacidad de los reservorios de la región Piura es insuficiente ya que los cuatro reservorios (Poechos, San Lorenzo, Sullana y Los Ejidos) no logran aprovechar adecuadamente la cantidad de agua que trae la presencia del FEN, se generan aproximadamente 6,000 m³ y se pierden 4,000 m³, por ello la culminación de los proyectos de construcción de los reservorios Alto Piura y Vilcazán son prioridad para lograr incrementar la frontera agrícola y abastecer la irrigación de forma adecuada.
5. En cuanto a las competencias agro exportadoras, la región Piura se está consolidando en el mercado internacional con tres productos importantes como es el banano orgánico, la uva de mesa y el mango. Siendo ahora el Perú el cuarto proveedor mundial de mango, quinto de uva y primero en quinua. Sin duda, estos logros en agro exportación que se han conseguido a nivel Perú de manera conjunta por el trabajo de diversos actores públicos y privados. La producción de uva en el Perú se concentra en la costa sur, siendo Ica, Ancash, Arequipa y Lima las regiones que destacan en sus niveles de exportación, mientras que en la zona norte solo Piura y Trujillo son las únicas regiones que la producen y exportan.
6. La región Piura tiene una cartera de exportación diversificada que está teniendo demanda en el mercado internacional por su calidad y calendarios distintos de cosecha (ventana exportadora). Si bien las inversiones se han ido incrementando en este sector, falta una normativa del estado que regule e impulse el sector tanto a nivel local, regional como nacional, y más inversiones en tecnología para mejorar sus procesos, el control de plagas y la integración de los pequeños productores en asociaciones. Países como México, India, Brasil y Chile son grandes exportadores de fruta por la inversión tecnológica, políticas de estado estables y una mayor apertura al comercio.

7. El rápido crecimiento del sector agrícola en los últimos años es fruto de varias acciones como son: la recuperación de zonas productoras, la implementación tecnológica en riego tecnificado, mejoras en el manejo agronómico de los cultivos, el establecimiento de protocolos sanitarios a través de SENASA y la expansión de los mercados de destino logrados con los TLCs y las acciones de promoción en el exterior.
8. Existen planes estratégicos para el sector agrario en todos los niveles de gobierno, los cuales no se encuentran alineados entre sí, es decir, cada uno de estos planes contiene políticas con enfoques y metas independientes, además no cuentan con un seguimiento profesional que asegure su cumplimiento.
9. Existe una política nacional dirigida por el Minagri, que busca la reconversión del agro hacia cultivos más rentables y que no degraden la tierra como el cultivo de arroz que la saliniza. En la región Piura esta reconversión está dada por cultivos altamente productivos como el banano orgánico y la palta.
10. La promoción de la cartera exportable a través de ferias, simposios, expos, ruedas de negocio, etc., a nivel nacional y en el extranjero ha logrado atraer inversiones al sector agro exportador, siendo Promperú su ente promotor.
11. Se ha demostrado, a lo largo del proceso estratégico, que la agro exportación en la región Piura está creciendo a ritmo acelerado, pero que se requiere de metas claras a futuro para posicionarse de modo firme en el mercado internacional. Por ello, con las estrategias planteadas en el presente estudio ayudará a seguir impulsando este sector.

10.3 Recomendaciones Finales

Dentro de las acciones que se deben tomar para implementar este plan estratégico para el sector agroexportador de la región Piura tenemos:

1. El Gobierno Regional Piura deberá implementar este plan a partir del 01 de enero de 2018.
2. Promover la ejecución de este plan por iniciativa del Gobierno Regional Piura, a través de la Dirección Regional de Agricultura de Piura y que en concordancia con el Minagri logren destinar la inversión económica que se requiere para su ejecución.
3. Promover e incentivar el desarrollo de los proyectos de irrigación e infraestructura por ser ejes importantes para el cumplimiento de las metas planteadas.
4. Promover e incentivar el acercamiento entre el sector privado y las instituciones de gobierno para que juntos tomen acciones de innovación para el sector agro exportador.
5. Fomentar el cuidado y preservación de las riquezas naturales para que sean sostenibles en el tiempo, así como trabajar por implementar una gestión eficiente del recurso hídrico, bajo los criterios éticos y valores pertinentes del plan estratégico.
6. Realizar un plan integrador entre las asociaciones de productores y exportadores de frutas de la región, así como buscar que pequeños productores formen parte de estas para que logren la competitividad de formar parte de la cadena productora y exportadora de frutas.
7. Generar y promover la creación de clúster especializados de frutas en la Región, con el objetivo de dar soporte técnico, metodológico y financiero enfocado en las necesidades de todos los actores.
8. Incentivar la inversión privada para el desarrollo de diversos proyectos de infraestructura e investigación para que se aproveche de modo eficiente la

infraestructura de reservorios, canales, puertos y aeropuertos que permitan el mejor desempeño del sector.

9. Implementar un ente rector que articule e integre acciones para la evaluación y seguimiento oportuno a los objetivos de corto y largo plazo.
10. Fomentar la investigación en el agro para que se identifique mejores formas de producción, asistencia y habilitación de más áreas aptas para el cultivo de frutas y hortalizas.
11. Implementar las recomendaciones de este plan estratégico con el objetivo de lograr que la agroexportación se consolide en el largo plazo como una de las principales fuentes de ingresos para el PBI, y se logre con su uso eficiente la reducción de la pobreza en la región.

10.4 Futuro del Sector Agroexportador de la Región Piura

Históricamente el Perú conserva en su gente una larga e inmensa tradición agrícola que sumado a los factores naturales, suelos, microclimas y biodiversidad siguen permitiendo la producción de una serie de cultivos tradicionales así como otros nuevos como los frutales de gran sabor y tamaño que se comercializan en el mercado internacional. Un hito de partida para las exportaciones se dio en 1990 con los cambios en la política económica y comercial. Trayendo consigo una serie de acciones entre inversionistas, entidades de Gobierno, Promperú y entidades gremiales que apostaron por el sector para sacarlo adelante. Hoy, con casi 27 años desde el primer paso para la exportación de productos agrícolas el Perú se ve fortalecido. Con miles de divisas generadas, más 180 países con los que comercializa y una proyección a futuro brillante. La visión que se planteará en este plan estratégico señala que “Al 2027, Piura será líder en el sector agroexportador en el Perú, reconocido en el mercado internacional por sus productos naturales y diversificados, a través de un agro próspero, competitivo, eficiente e inclusivo, aprovechando sus condiciones climatológicas, de suelo y

de ubicación privilegiada en el país”. Sin duda este es un plan que se sustenta en la demanda internacional; pues la exportación de alimentos se presenta con un panorama próspero y productivo, que sustenta su crecimiento en el aumento de la población que cada vez más consumista. Pero este consumo es ahora es más selectivo, enfocado en el cuidado de la salud y en el valor nutricional, por ello, son muchas las investigaciones que se esfuerzan por precisar que el sector agricultura es necesario desarrollarlo de modo más inteligente y sustentable, que no sólo se enfoque en producir más sino que se esfuerce en producir mejor, haciendo uso adecuado de los recursos, sin contaminar ni perder el valor de nutricional de los campos.

A futuro es entonces preciso que se desarrolle una agricultura mediante el soporte de la investigación para hacer de ésta una agricultura inteligente. También se requiere de créditos más cercanos para el productor, y la habilitación de infraestructura adecuada que ayude a reducir costos de transporte y pérdida de bienes por malas vías.

Por otro lado, si bien el Perú ha realizado más de veinte acuerdos comerciales con importantes países del mundo permitiéndole posicionar al menos seis productos en el exterior, de los cuales tres se producen en Piura, aún se vienen presentando dificultades en el tema fitosanitario debido a las estrictas regulaciones de países como Japón y Estados Unidos, he allí la vital labor que le queda al estado peruano de pactar mejor los nuevos acuerdos que tiene listos por firmar con otros países, ya que esto podría afectar en el largo plazo sus exportaciones.

Tabla 49

Plan Estratégico Integral del Sector Agroexportador de la Región Piura

Al 2027, Piura será líder en el sector agroexportador en el Perú, reconocido en el mercado internacional por sus productos naturales y diversificados, a través de un agro próspero, competitivo, eficiente e inclusivo, aprovechando sus condiciones climatológicas, de suelo y de ubicación privilegiada en el país.								
OLP								
Intereses del Sector: - Liderar el sector agro exportador en el Perú, - Reconocimiento en el mercado Internacional, - Un agro próspero, competitivo, eficiente e inclusivo, - Aprovechar las condiciones climatológicas, de suelo y la ubicación geográfica	Al 2027 Piura será el líder nacional en producción y exportación de frutas, creciendo hasta un 60% su producción y exportación nacional. En el año 2016, según el portal PROMPERÚ, las agro exportaciones sumaron un total FOB US\$ 703,708.68 MM.	Al 2027 los productos agroexportables de la región Piura se posicionarán competitivamente en los mercados internacionales, incrementando los destinos de exportación de 101 países a los que exporto en el año 2015, a 120 países principalmente de Europa, Asia y África e incrementando en un 20% los montos de exportación a los principales destinos. En el 2016 los Países Bajos se posicionaron en el primer destino de exportación concentrado el 38% del total exportado (US\$ 75.4 millones). Le sigue Estados Unidos con un 28% (US\$ 55.4 millones); y Reino Unido, con un 9% (US\$ 18.4 millones).	Al 2027 se tendrá consolidada la producción de los 3 productos emblema de la región: Mango, Uva y Banano orgánico, aumentando en 10 mil nuevas hectáreas para el cultivo de uva y banano orgánico. López Ortiz, director de Maestría Agro exportación de la UDEP señala que en términos de la superficie de producción agrícola en cultivos como la uva iniciados en el 2007 hoy alcanzan las 6000 ha de producción; en mango, en los últimos cinco años, se ha pasado de 16 000 a 22 000 ha; en banano de 11000 a 14 000 ha.	Al 2027, la región Piura gozará de una agro exportación próspera que incrementará al 0.2% su aporte anual al PBI nacional. En el año 2016 el PBI nacional fue de S/ 648,719 MM y la agro exportación de los productos no tradicionales de la región Piura sumó S/ 703 M aportando así el 0.1085% al PBI.	Al 2027 la región Piura pondrá en operación 100,000 nuevas Ha. más de cultivo a las ya existentes, que en el 2016 Piura contaba con 250,000 Ha. dedicadas a la producción de alimentos para consumo interno y externo.	Al 2027 la actividad de la agro exportación, tanto tradicional como no tradicional será más inclusiva en la región Piura; se espera generar aproximadamente 655,000 nuevos puestos de trabajo. Según Adex, la agro exportación genera 655 puestos de trabajo por cada millón exportado. En el año 2016 en la región Piura se han generado 480,000 puestos de trabajo dado que se exportaron US\$ 733.867 millones.	Al 2027 se espera agremiar a más de 30,000 pequeños y medianos productores de la región Piura.	Principios Cardinales: Influencia de terceras partes, Lazos pasados y presentes, contrabalance de Intereses, conservación de los enemigos
Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	Políticas
E1 Ampliar las áreas cultivables aprovechando las tierras eriazas.			X	X	X	X		P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9
E2 Ampliar los productos agrícolas exportables de la región Piura	X	X	X	X	X		X	P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9 Política 1: promover la inversión de obras de infraestructura agrícola.
E4 Identificación de nuevos mercados para exportación	X	X	X	X	X			P1,P3,P4,P7,P8,P9
E5 Aprovechar oportunidades de mercado en épocas de baja producción de otros proveedores	X	X	X	X	X			P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9 Política 2: promover la investigación para mejorar genéticamente, resistir a las plagas y enfermedades.
E7 Impulsar las cadenas productivas	X	X	X	X	X			P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9
E8 Potenciar la agricultura orgánica en la región Piura	X	X	X	X	X	X	X	P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9 Política 3: promocionar la región como un potencial mundial de agro exportación.
E9 Promocionar los productos agrícolas exportables a través de ferias internacionales, charlas, conversatorios, etc.	X	X	X	X	X	X	X	P1,P3,P4,P5,P7,P9 Política 4: promover las alianzas público privadas para la inversión en productos de exportación.
E13 Importar tecnología de punta para la agricultura y post cosecha	X	X	X	X	X	X	X	P1,P2,P3,P4,P5,P7,P8,P9 Política 5: fortalecer actividades del cuidado de los recursos naturales de manera sostenible, para fortalecer la producción de productos del agro.
E14 Desarrollar nuevos mercados internacionales para productos agrícolas de exportación	X	X	X	X	X	X	X	P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9
E15 Ampliar por diez años la vigencia de la Ley 29811 que establece la moratoria al ingreso y producción de transgénicos	X	X	X	X	X	X	X	P1,P2,P3,P4,P5,P7,P8,P9 Política 6: promover la conservación y el uso racional del recurso hídrico.
E21 Ampliar áreas agrícolas irrigables de la región	X	X	X	X	X	X	X	P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9 Política 7: desarrollar la capacidad de los productores en los procesos productivos.
E22 Invertir en investigación y desarrollo	X	X	X	X	X	X	X	P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9
E25 Concluir los proyectos de infraestructura agrícola: Vilcazán y Alto Piura	X	X	X	X	X	X	X	P1,P2,P3,P4,P5,P6,P8,P9 Política 8: mejorar prácticas post cosecha de los productores.
E26 Impulsar las reconversión de agro	X	X	X	X	X	X	X	P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9
E27 Brindar asistencia técnica a los productores para que amplíen la canasta exportadora	X	X	X	X	X	X		P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9 Política 9: revalorar la importancia de los productos nativos y orgánicos.
E28 Crear beneficios tributarios y crediticios para la innovación tecnológica en temas agrícolas	X	X	X	X	X	X	X	P4,P5,P6,P7,P9

Valores: La agro exportación como sector no cuenta con un cuadro de valores establecidos, por ello, se creó que es necesario que se establezca de modo formal una lista de valores que sirvan de guía para el accionar de este sector.

Tablero de control balanceado
 1.- Perspectiva Financiera
 2.- Perspectiva del cliente
 3.- Perspectiva Interna
 4.- Aprendizaje de la Organización

OCPI.1: En banano orgánico, al 2020 aumenta un 15% el monto exportado (US\$ 169.12 MM), al 2023 aumenta el 35% (US\$ 198.54 MM) y al 2027 crecerá un 60% las exportaciones de este producto (US\$ 235.30 MM). En el 2016 se exportó US\$ 147'067,062.83 FOB, que representó 194,741.13 Tn., según data proporcionada por Promperú Piura .

OCPI.2: Para el 2020 se exportan US\$ 205.84 MM., de mango aumentando el 15%, para el 2023 se exportan US\$ 241.64 MM aumentando el 35% y finalmente para el 2027 se exportarán US\$ 286.39 MM aumentando el 60%. El 2016 se exportaron US\$ 178'996,464 FOB, que representaron 146,099 Tn., según data proporcionada por Promperú Piura

OCPI.3: Al 2020 exportar US\$ 269.25 MM de uva aumentando el 5%, para el 2023 exportar US\$ 346.18 MM., aumentando 35% y para el 2027 exportar US\$ 410.29 MM, aumentando 60%, las exportaciones del producto. En el 2016 se exportaron US\$ 256'434,539 FOB, que representaron 112,326.26 Tn., según data proporcionada por Promperú Piura

OCPI.4: Al 2020 el presupuesto asignado al sector agrario será de S/ 2,200 MM, para el 2023 será de S/ 2,500 MM y para el 2027 será de S/ 3,000 MM. Teniendo en cuenta que el presupuesto asignado al sector en el año 2017 fue de S/ 2,014.

OCPI.5: Al 2027 se incrementará el porcentaje de inversión en investigación y desarrollo para el sector agrícola a un 35% con respecto al año 2016 donde se invirtieron S/ 5'000,000 y al sector agrario le correspondió el 24.6%.

OCP2.1: Al 2020, se ampliarán los destinos de exportación, ingresando al menos a cuatro nuevos mercados internacionales; Kazajistán, Indonesia, Ghana, Nigeria. Y al 2025 a otros seis nuevos países potenciales como Vietnam, Estonia y Omán. En febrero del 2016, el Perú firmó el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP, por sus siglas en inglés) junto a otros 11 países que conformarán un bloque comercial que representa el 40% de la producción mundial, y significa un mercado potencial de 800 millones de personas.

OCP2.2: Al 2020 Piura incrementa en 15% la producción de banano orgánico, al 2023 el incremento será de 40% y al 2027 Perú será el principal proveedor de banano orgánico en el mercado americano, desplazando a República Dominicana.

OCP2.3: Para el 2027 se incrementa el volumen de exportaciones de mango a nuevos países potenciales como China, Nueva Zelanda y Egipto. En el 2016 los principales destinos de exportación fueron EUA con 31% y Holanda con 41%.

OCP2.4: El 2027 se incrementa el volumen de exportaciones de uva a países potenciales como China y Hong Kong. En el 2016 los principales destinos de exportación fueron EUA con 37% y Holanda con 17%.

OCP3.1: Para el 2022 se incrementará la producción de al menos 3 nuevos productos agrícolas para exportación y 6 al 2027. Entre los posibles productos tenemos Ají piquillo, café, frijol, limón, naranjas, panela, cacao, etc. En el 2016 de exportó panela orgánica, mango orgánico, etc. La producción regional obtenida la proporcionan principalmente los cultivos alimenticios, destacando el grupo de frutales con el 46,9%, el grupo de cereales con el 46,1%, cultivos industriales 4,0%, tubérculos 2,2%, y menestras y hortalizas con 0,4% respectivamente.

OCP3.2: Para el 2020 la exportación de Ají Piquillo se incrementa en un 20%, al 2023 en un 35% y finalmente al 2027 en 50%. En el año 2016 su exportación sumó 20.184,12 Tn, por un monto de US\$ 35.723 M.

OCP3.3: Para el 2020 la exportación de café se incrementará en 10%, al 2023 en 30% y al 2027 en 40%. En el año 2016 su exportación sumó 7.035,59 Tn, por un monto de US\$ 27.077 M.

OCP3.4: Para el 2020 la exportación de frijol se incrementará en 15%, para el 2023 en 25% y para el 2027 en 35%. En el año 2016 su exportación sumó 17.035,59 Tn., por un monto de US\$ 19.992 M.

OCP3.5: Para el 2020 se incrementa en 20% la exportación de limón, para el 2023 en 30% y para el 2027 en 35%. En el año 2016 su exportación sumó 10.908,96 Tn., por un monto de US\$ 15.102 M.

OCP4.1: Para el 2020 se incrementarán las agro exportaciones en al menos un 5% en productos no tradicionales, para el 2023 15% y para el 2027 20%. En el 2016 la agro exportación de productos no tradicionales de la región sumó US\$ 703,708.68; llegando a un monto de US\$ 850,000 MM a nivel región Piura.

OCP4.2: Al 2027, se tendrá una certificación de al menos un 90% de los fundos con producción exportadora. En los primeros 3 años se espera que un 40% sea partícipe de este objetivo. Y un 50% al término del 2023.

OCP5.2: Cada 2 años hasta 2027 se incrementarán 10,000 Ha de cultivo para la agricultura, llegando a acumularse aproximadamente un total de 100,000 nuevas Ha., de 68,980 Ha. consideradas actualmente como áreas de posible incorporación.

OCP5.3: Al 2024 los productores agrarios tendrán acceso a tecnología agrícola y maquinaria para hacer más productiva y eficiente el sector, así como las exportaciones.

OCP6.4: Gestionar e implementar programas para la profesionalización del mango, uva y banano orgánico a los pequeños y medianos agricultores, al 2020 capacitando al 50% de los agricultores, al 2023 capacitando al 70% y al 2027 al 90% de los agricultores de la región Piura.

OCP5.1: Para el 2020 se incrementan en 20,000 nuevas Ha. de cultivo para la agricultura, para 2023 en 35,000 Ha. y para 2027 en 50,000 Ha. de 176,969 Ha consideradas actualmente como áreas de bajo riego..

OCP6.1: Al 2020 las exportaciones crecen 15% generando 72,000 puestos de trabajos, al 2023 las exportaciones crecen 20% más generando 96,000 puestos de trabajo y al 2027 las exportaciones crecen 25% adicionales generando 120,000 puestos de trabajo.

OCP6.2: Al 2020 se formalizará el empleo en el sector agrario en un 40%. Al 2023 se incrementará a 60% Y al 2027 se formalizará el empleo en un 100%. Según el AGAP (2016) se estima que el 80% de la fuerza laboral del sector agrario es informal.

OCP6.3: Al 2020 la remuneración diaria en el sector agrario será de S/ 39.80 con un incremento de 20%, en el 2023 será de S/ 46.44 con un incremento de 20% más y en el 2017 será de S/ 49.76 con un incremento de 10% adicionales. En el 2016 la remuneración diaria en el sector agrario fue de S/ 33.17 soles.

OCP7.1: Al 2020 agremiar al 20% de agricultores de la región Piura, al 2023 agremiar a un 35% de agricultores adicionales y al 2027 llegar a agremiar al 90% de agricultores de la región. Según Dirección Regional de Piura solo el 10% de agricultores de la región de Piura está agremiado y articulado al mercado, 60% trabaja en forma individual y un 30% solo esta agremiado en el papel.

OCP7.2: Crear políticas de créditos financieros para los productores de la Región Piura. Hasta el 2020 establecer un bono extraordinario de S/ 1,000 soles por Ha con un máximo de 4 Ha. en beneficio de los pequeños productores damnificados de las zonas declaradas en estado de emergencia debido al "Niño costero". A partir del 2023 financiar programas de promoción al mediano y pequeño agricultor hasta un monto de S/ 5,000 por Ha. y al 2027 mantener programas de financiamiento a medianos agricultor agremiado de la región.

Tablero de control balanceado
 1.- Perspectiva Financiera
 2.- Perspectiva del cliente
 3.- Perspectiva Interna
 4.- Aprendizaje de la Organización

Código de Ética: El Código está relacionado básicamente por la ética personal y la ética profesional de los involucrados, ya sea como granjeros o asociaciones, respetando en todo momento las regulaciones gubernamentales tanto a nivel local como nacional de la actividad agrícola en general. Este debe ser de pleno conocimiento de los stakeholders.

La estructura propuesta tiene como líder a los productores exportadores agremiados, quienes con el apoyo del Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción, Ministerio de relaciones exteriores y el Gobierno regional de Piura tiene la responsabilidad de implementar el plan estratégico

Referencias

- Agencia Alemana de Cooperación Técnica [GIZ Perú]. (2012). *Informe Técnico 1: Impactos del Fenómeno El Niño (FEN) en la economía regional de Piura, Lambayeque y La Libertad*. GIZ, Lima. Lima: GIZ. Recuperado el 22 de Marzo de 2017, de <http://seguros.riesgoycambioclimatico.org/publicaciones/Informe-Tecnico1.pdf>
- agraria.pe. (2015, 15 de Junio). Impulsan asociatividad de pequeños productores de mango. *Agraria.pe - Agencia agraria de noticias*. Recuperado el 09 de Abril de 2017, de Impulsan asociatividad de pequeños productores de mango: <http://agraria.pe/noticias/impulsan-asociatividad-de-pequenos-8471>
- agraria.pe. (2016, 26 de Agosto). Estaciones agrometeorológicas monitorearán banano orgánico en Piura. *agraria.pe*. Recuperado el 29 de Junio de 2017, de <http://www.agraria.pe/noticias/estaciones-agrometeorologicas-monitorearan-11911>
- Aguirre, R., Arana, C., Monteza, R., Patiño, C., Reque, A., & Vera, L. (2013). *Diseño de la línea de producción de jugo concentrado de uva de mesa*. Piura, Piura, Perú: Universidad de Piura. Recuperado el 06 de Junio de 2017, de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1716/PYT__Informe_Final__Jugo_uva.pdf?sequence=1
- Alcalde-Rabanal, J., Lazo-González, O., & Nigenda, G. (2011). *Sistema de salud de Perú*. *Salud pública Méx*, 53, s243-s254. Recuperado el 18 de Abril de 2017, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/spm/v53s2/19.pdf>
- Americaeconomía. (2014, 24 de Diciembre). Gobierno peruano destina US\$106,7M para tecnificación del riego a nivel nacional. *América economía*. Recuperado el 23 de

Marzo de 2017, de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/gobierno-peruano-destina-us1067m-para-tecnificacion-del-riego-nivel-nacional>

Amorrortu, E. (2014, 06 de Marzo). *Guía del exportador*. Recuperado el 04 de Febrero de 2017, de Piura es la región modelo para el Perú:
<http://www.guiadelagroexportador.com.pe/videos/item/14-piura-es-la-region-exportadora-modelo-para-el-peru>

Andina Agencia de Noticias [Andina]. (2016, 25 de Agosto). Con estaciones agrometeorológicas monitorearán banano orgánico en Piura. *Andina Agencia de noticias*. Recuperado el 13 de Junio de 2017, de
<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-con-estaciones-agrometeorologicas-monitorearan-banano-organico-piura-628018.aspx>

Asociación de Emprendedores del Perú [ASEP]. (2017, 6 de Abril). *Asociación de Emprendedores del Perú*. Recuperado el 22 de Junio de 2017, de Perú ocupa el cuarto lugar en emprendimiento en Latinoamérica: <https://asep.pe/peru-ocupa-cuarto-lugar-emprendimiento-latinoamerica/>

Banco Central de Reserva del Perú - Departamento de Estudios Económicos [BCRP]. (2014). *Piura: Síntesis de actividad económica. Diciembre 2014*. Banco Central de Reserva del Perú - Sucursal Piura, Piura. Piura: BCRP. Recuperado el 23 de Marzo de 2017, de <http://www.camcopiura.org.pe/template/bcr.html>

Banco Central de Reserva del Perú - Departamento de Estudios Económicos [BCRP]. (2016). *Piura: Síntesis de actividad económica. Octubre 2016*. Banco Central de Reserva del Perú - Sucursal Piura, Piura. Piura: BCRP. Recuperado el 23 de Marzo de 2017, de <http://www.camcopiura.org.pe/template/bcr.html>

- Banco Mundial [BM]. (2017, 17 de Abril). *www.bancomundial.org/es*. Recuperado el 09 de Mayo de 2017, de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Buzo de la Peña, R. (2004). De la excepción a la regla: el regionalismo en el orden comercial internacional del siglo XXI. *Análisis Económico*, XIX(40), 119-140. Recuperado el 07 de Marzo de 2017, de <http://www.redalyc.org/html/413/41304007/>
- Cabrera Martínez, A. M., López López, P. A., & Ramírez Méndez, C. (Marzo de 2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. *Documentos de investigación. Administración de Empresas*(4). Recuperado el 6 de Mayo de 2017, de http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/competitividad_peq_emp.pdf
- Cajaleon, B., Camarena, G., & Morales, N. (2017). *Planeamiento Estratégico del Sector Cafetalero Peruano*. Lima, Perú. Recuperado el 16 de Mayo de 2017
- Cámara de Comercio de Piura [CAMCO]. (Diciembre de 2016). 2017: Piura continuará creciendo. *Empresario*, 23(84), 28. Recuperado el 21 de Mayo de 2017, de <http://www.camcopiura.org.pe/revistas/2016/Revista%20Empresario84.pdf>
- Carrión, P. (2016, 17 de Setiembre). APEC es la oportunidad para que Piura ingrese a nuevos mercados. *Diario El Tiempo*. (S. Poicón Rivas , Entrevistador) Piura, Perú: El Tiempo. Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de <http://eltiempo.pe/apec-es-la-oportunidad-para-que-piura-ingrese-a-nuevos-mercados/>
- Castro, K., Durand, P., Echevarría, V., & Estrada, A. (2016). *Planeamiento estratégico del mango en el Perú*. Lima, Perú: PUCP. Recuperado el 21 de Enero de 2017, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7643>

Centro de Investigación y Promoción del Campesinado [CIPCA]. (2014). *Centro de Investigación y Promoción del Campesinado*. Recuperado el 27 de Mayo de 2017, de Pacto político por la gobernabilidad regional de Piura 2015 - 2018:

www.cipca.org.pe/sites/default/files/documents/files/PACTO_E2014_FINAL.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2015). *Sostenibilidad ambiental y competitividad internacional. La huella de carbono de las exportaciones de alimentos*. Santiago de Chile: Naciones Unidas . Recuperado el 21 de Abril de 2017, de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38985/S1500638_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Correo. (2015, 23 de Febrero). Embajadora de UE: Banano orgánico de valle del Chira cumple con estándares ambientales. *Diario Correo - Piura*. Recuperado el 21 de Marzo de 2017, de <http://diariocorreo.pe/edicion/piura/embajadora-de-ue-banano-organico-de-valle-del-chira-cumple-con-estandares-ambientales-567170/>

Costa, A. (2015, 17 de Agosto). Estabilidad política y económica en Perú. *AméricaEconomía*. Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru>

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados* (Primera ed.). Lima, Perú: Pearson. Recuperado el 05 de Febrero de 2017

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (Tercera ed.). Lima, Perú: Pearson Educación de Perú S.A. Recuperado el 8 de Mayo de 2017

De Soto, H. (2015, 07 de Mayo). Hernando de Soto: “El gobierno ha hecho enfrentar a la empresa privada con la población”. *Rumbo minero*. Recuperado el 03 de Febrero de

2017, de <http://www.rumbominero.com/noticias/mineria/hernando-de-soto-el-gobierno-ha-hecho-enfrentar-a-la-empresa-privada-con-la-poblacion/>

Delgado, D., Guevara, L., Higidio, A., & Torres, F. (2017). *Planeamiento estratégico para el banano orgánico en el Perú 2016-2026*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú - Escuela de Posgrado. Recuperado el 10 de Mayo de 2017, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8115>

El Comercio. (2016, 31 de Marzo). Estos efectos tendrá el incremento del sueldo mínimo. Recuperado el 14 de Agosto de 2017, de <http://elcomercio.pe/economia/opinion/efectos-tendra-incremento-sueldo-minimo-394346>

El Comercio. (2017, 23 de Marzo). Exportaciones regionales crecieron 17% en enero. *Diario El Comercio*. Recuperado el 14 de Junio de 2017, de <http://elcomercio.pe/economia/peru/exportaciones-regionales-crecieron-17-enero-408106>

El País. (2017, 22 de Mayo). Las exportaciones de América Latina crecen por primera vez en cuatro años. *El País*. Recuperado el 03 de Julio de 2017, de https://elpais.com/internacional/2017/05/19/america/1495207746_872725.html

Fairlie, A., & Queija, S. (2007). *Relaciones Económicas Perú – Chile: Integración o Conflicto?* (Primera ed.). (A. F. Reinoso, Ed.) Lima, Perú: CISEPA – PUCP. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2007-01.pdf>

Garay Salamanca, L. J. (1998). Colombia: Estructura Industrial e Internacionalización 1967-1996. En *La industria de América Latina ante la globalización económica*. Bogotá, Colombia: Departamento Nacional de Planeación. Consejería Económica y de

Competitividad. Ministerio de Comercio Exterior. Proexport. Recuperado el 2017 de Mayo de 06, de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Colombia%20Estructura%20Industrial%20e%20Internacionalizaci%C3%B3n.pdf>

Gestión. (2015, 30 de Marzo). Exportaciones no tradicionales de la Macro Región Norte crecieron 13.3%. *Diario Gestión*. Recuperado el 11 de Abril de 2017, de <http://gestion.pe/economia/exportaciones-no-tradicionales-macro-region-norte-crecieron-133-2127651>

Gestión. (27 de Febrero de 2015). Inversión en Investigación y Desarrollo en el Perú subiría en US\$ 500 millones al 2016. *Diario Gestión*. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de <http://gestion.pe/economia/inversion-investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756>

Gestión. (2015, 23 de Julio). Solo el 3.6% de exportaciones peruanas contiene una tecnología mediana y alta . *Diario Gestión*. Recuperado el 03 de Julio de 2017, de <http://gestion.pe/economia/solo-36-exportaciones-peruanas-contiene-tecnologia-mediana-y-alta-2138134>

Gestión. (2016, 07 de Octubre). AGAP: El 4% de áreas sembradas genera formalidad en 20% de agricultores . Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de <http://gestion.pe/economia/agap-4-areas-sembradas-genera-formalidad-20-agricultores-2171873>

Gestión. (2017, 22 de Abril). Perú en el puesto 41 como la economía más libre del mundo. *Gestión*. Recuperado el 05 de Junio de 2017, de http://gestion.pe/noticia/697490/:http://gestion.pe/noticias-de-agencia-seguridad-nacional-19438?href=nota_tag

- Gestión. (2017, 05 de Mayo). Riesgo país de Perú subió un punto básico a 1.32 puntos porcentuales. *Diario Gestión*. Recuperado el 26 de Julio de 2017, de <https://m.gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-subio-punto-basico-132-puntos-porcentuales-2189105>
- Gobierno Regional Piura - Dirección Regional de Agricultura. (2008). *minagri.gob.pe*. Recuperado el 03 de Febrero de 2017, de Plan estratégico del sector agrario Región Piura 2008-2021: http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/piura.pdf
- Gobierno Regional Piura [GRP]. (2015). *Gobierno Regional Piura*. Recuperado el 07 de Junio de 2017, de <http://www.regionpiura.gob.pe/index.php?pag=17&id=1660&per=2015>
- Gomero, N. (2013, Junio). Competitividad del Perú en el nuevo entorno global. *Quipukamayoc*, 21(39), 49-56. Recuperado el 17 de Mayo de 2017, de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/download/6270/5475>
- Hartmann, F. (1989). Apuntes sobre el Interés Nacional y Elementos del poder Nacional. En *Introducción a las Relaciones Internacionales* (Segunda ed.). Argentina. Recuperado el 22 de Marzo de 2017, de http://perio.unlp.edu.ar/relaciones_internacionales/realismohartmann.pdf
- Heritage Foundation. (2017). *Heritage Foundation*. Recuperado el 18 de Mayo de 2017, de <http://www.heritage.org/>
- Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI]. (1998). *Informe daños Fenómeno El Niño 1997-1998*. Instituto Nacional de Defensa Civil, Piura. Lima: Indeci. Recuperado el

20 de Marzo de 2017, de

http://www.indec.gov.pe/compend_estad/1997/6.3_fenom.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a, Mayo). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2017*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado el 29 de Junio de 2017, de Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2017:

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b, Junio). Cuadro N° 5 - Piura:

Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas Valores a Precios Corrientes (Estructura porcentual). Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado el 07 de Junio de 2017, de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep19_3.xlsx

Ipinza, F. A. (2015). *El proceso Estratégico, Un enfoque Gerencial*. Lima: Pearson.

López, A. M., Méndez, J. J., & Dones, M. (2009, Mayo-Junio). Factores clave de la competitividad regional: innovación e intangibles. (M. d. Publicaciones, Ed.) *ICE: Revista de economía*(848), 125-140. Recuperado el 17 de Abril de 2017, de

http://www.revistasice.com/CachePdf/ICE_848_125-140_CB5A3D00BD32DDE7EBE35A2F0260844C.pdf

López, J. (2004). Ecuador-Perú: Antagonismo, negociación e intereses nacionales. Ecuador.

Recuperado el 12 de Abril de 2017, de

http://www.flacso.org.ec/docs/ecuador_peru.pdf

López, M. (2016, 04 de Julio). Piura debería convertirse en el principal centro agroexportador del Perú. *udep.edu.pe*. (E. Belletich, Entrevistador) Piura, Piura, Perú. Recuperado el

29 de Abril de 2017, de <http://udep.edu.pe/hoy/2016/piura-deberia-convertirse-en-el-principal-centro-agroexportador-del-peru/>

Lozada, C. (2014, 17 de Marzo). Agroexportación generó 945 mil puestos de trabajo durante el 2013. *Diario La República*. Recuperado el 19 de Abril de 2017, de <http://larepublica.pe/17-03-2014/agroexportacion-genero-945-mil-puestos-de-trabajo-durante-el-2013>

Malamud, A. (2011). Conceptos, teorías y debates sobre la integración regional.

Norteamérica: Revista académica del CISAN-UNAM, 6(2), 2019-249. Recuperado el 6 de Mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/1937/193722773008.pdf>

Malca, J. (2015). *Análisis y propuesta de mejora del tratamiento hidrotérmico del mango en el Perú*. Piura, Perú: Universidad de Piura. Recuperado el 05 de Mayo de 2017, de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2574/IME_195.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Marca Perú. (s.f.). *Marca Perú*. Recuperado el 06 de Febrero de 2017, de <https://peru.info/es-pe/MARCA-PERU>

Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri]. (2015). *minagri.gob.pe*. Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de <http://minagri.gob.pe/portal/nosotros/mision-vision>

Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri]. (2016). *Política Nacional Agraria*. Ministerio de Agricultura y Riego, Lima. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego. Recuperado el 02 de Julio de 2017, de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/politica-nacional-agraria.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri]. (10 de Abril de 2017). Gobierno oficializa plan para reactivar agro en regiones afectadas por “Niño costero”. Lima, Lima, Perú.

Recuperado el 12 de Agosto de 2017, de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2017/19031-gobierno-oficializa-plan-para-reactivar-agro-en-regiones-afectadas-por-nino-costero>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2017). *Ministerio de Transportes y Comunicaciones*. Recuperado el 23 de Mayo de 2017, de

http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/proyectos/red_dorsal.html

Ministerio del Ambiente [Minam]. (2014). *Registro histórico de El Niño*. Recuperado el 02 de Marzo de 2017, de Ministerio del ambiente:

<http://www.minam.gob.pe/fenomenodelnino/el-nino-en-el-peru-y-sus-caracteristicas/registro-historico-de-el-nino/>

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.

Morey, E. (2017, 20 de Enero). Caja Piura, aporta en factores que impulsan el crecimiento económico en la región norte. *El Regional Piura*. Recuperado el 18 de Abril de 2017, de <http://www.elregionalpiura.com.pe/index.php/regionales/150-piura/18484-caja-piura-aporta-en-factores-que-impulsan-el-crecimiento-economico-en-la-region-norte>

Ninahuanca, C. (2013, 11 de Marzo). Agroexportación crece, pero no los sueldos de sus trabajadores. *Diario La República*. Recuperado el 21 de Abril de 2017, de <http://larepublica.pe/11-03-2013/agroexportacion-crece-pero-no-los-sueldos-de-sus-trabajadores>

Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO]. (2002). *Informe del cuadro de expertos eminentes sobre la ética en la alimentación y la agricultura. Segunda reunión*. Roma: Organización de la Naciones Unidas para la

Agricultura y la Alimentación. Recuperado el 25 de Mayo de 2017, de
<http://www.fao.org/3/a-y8265s.pdf>

Organización Mundial de Comercio [OMC]. (2015). *Estadísticas del comercio internacional 2015*. Organización Mundial de Comercio. Recuperado el 21 de Agosto de 2017, de
https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2015_s/its15_highlights_s.pdf

Peláez, V. (2016, 22 de Diciembre). *Sputnik Mundo*. Recuperado el 16 de Junio de 2017, de
Incierto panorama para América Latina en el 2017:
<https://mundo.sputniknews.com/firmas/201612211065736724-incertidumbre-latinoamerica-futuro/>

Peña-Vinces, J. (2009). *Journal of Economics, Finance & Administrative*, 14(28).

Recuperado el Mayo 7, 2017, de

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1549882###

Perú21. (2016, 19 de Junio). PPK: ¿Qué desafíos tendrá que asumir el nuevo gobierno?

Diario Perú21. Recuperado el 19 de Marzo de 2017, de

<https://peru21.pe/economia/ppk-desafios-tendra-asumir-nuevo-gobierno-221168>

Perú21. (2017, 12 de Enero). Alfredo Ferrero: Economía Perú 2017. *Diario Perú21*.

Recuperado el 07 de Abril de 2017, de <https://peru21.pe/opinion/alfredo-ferrero-economia-peru-2017-62282>

Pinasco, I. (2017, 10 de Mayo). La gastronomía creará 320 mil empleos este año en Perú.

Diario Gestión. Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de

<http://gestion.pe/noticia/336159/gastronomia-generara-320-mil-empleos-este-ano-peru>

Porter, M. E. (2016). *Ser Competitivo* (5ta. ed.). Bogotá, Colombia: Paidós Empresa.

Recuperado el Mayo 06, 2017

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2017). Presidencia del Consejo de Ministros.

Recuperado el 24 de 05 de 2017, de <http://www.pcm.gob.pe/lucha-frontal-contra-la-corrupcion-una-politica-diferente-para-un-pais-distinto/>

Radio Programas del Perú [RPP]. (2016, 28 de Abril). Sueldo mínimo sube a S/ 850 desde 1

de mayo y trae más beneficios. Lima, Perú. Recuperado el 14 de Agosto de 2017, de <http://rpp.pe/economia/economia/sueldo-minimo-la-asignacion-familiar-tambien-subira-de-s-75-a-s-85-mensuales-noticia-949861>

Radio Programas del Perú [RPP]. (2016, 27 de Setiembre). *APEC: suscriben “Declaración de Piura” tras reunión ministerial*. Recuperado el 25 de Marzo de 2017, de

<http://rpp.pe/peru/piura/apec-suscriben-declaracion-de-piura-tras-reunion-ministerial-noticia-998055>

Rosales, O. (2009). La globalización y los nuevos escenarios del comercio internacional.

Revista Cepal(97), 77-95. Recuperado el 6 de Mayo de 2017, de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11272/097077095_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Salazar, R. (2015, 10 de Setiembre). “Sólo uno de cada 10 agricultores está asociado”,

sostiene funcionario. *Radio Cutivalú*. Recuperado el 12 de Agosto de 2017, de

<http://www.radiocutivalu.org/solo-1-de-cada-10-agricultores-esta-asociado-sostiene-funcionario/>

Sciutto, R. (2017, 28 de Marzo). ¿Cuál es el panorama de las exportaciones peruanas del

2017? *El Comercio*. Recuperado el 08 de Junio de 2017, de

<http://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/cual-panorama-exportaciones-peruanas-2017-noticia-1978447>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2016). *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior*. Recuperado el 09 de Febrero de 2017, de Guía de exportación por región - Ficha Piura:

http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_PIURA.PDF

Thompson, V. (2012, 06 de Mayo). *Escuela de Organización Industrial - EOI*. Recuperado el 08 de Abril de 2017, de

<http://www.eoi.es/blogs/victormanuelthompson/2012/05/06/marca-peru/>

Varillas, J. (2016, Diciembre). Ley de promoción agraria: Impulsa boom agroexportador.

Perú Exporta(400), 51. Recuperado el 21 de Marzo de 2017, de

http://www.adexperu.org.pe/images/Publicaciones/RevistaPeruExporta/RevistaPeruExporta_400.pdf

Webb, R. (2016, 24 de Noviembre). Richard Webb: Productividad del agro en Perú crece a tasas similares a China. *Diario Gestión*. Recuperado el 03 de Febrero de 2017, de

<http://gestion.pe/economia/richard-webb-productividad-agro-peru-crece-tasas-similares-china-2175449>

World Economic Forum [WEF]. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Ginebra - Suiza. Recuperado el 06 de Mayo de 2017, de

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>