

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Mango en la Región Piura 2017-2022

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Carlos Sergio Castro Monroe

Rafael Jiménez Neyra

Leslie Betza Yrigoyen Bustamante

Pamela Ivone Yrigoyen Bustamante

Asesora: Kelly Rojas Valdez

Surco, junio 2018

Resumen Ejecutivo

Actualmente el mango es reconocido a escala mundial como uno de los frutos tropicales con mayor valor, lo cual se vio reflejado en el incremento gradual de su demanda en los últimos años; siendo la Región Piura a nivel nacional una de las principales muestras de este crecimiento, lo cual le otorgó un papel predominante, no sólo por su importante tendencia de crecimiento, sino porque su desarrollo aportó al crecimiento económico y social del país.

Si bien la Región Piura tiene grandes ventajas para el impulso del sector del mango gracias a sus suelos fértiles, su variedad de climas, sus características geográficas y su ventana comercial; estas ventajas se vieron opacadas por las debilidades propias de la actividad agrícola en el país como la falta de inversión en infraestructura y tecnología, así como el escaso nivel de asociatividad existente entre los productores del sector.

El presente trabajo se desarrolla el planeamiento estratégico del Sector Mango de la Región Piura, para lo cual se ha realizado un análisis tanto externo, como interno, y por supuesto también competitivo del mango de la región, lo cual permitió establecer objetivos a corto y largo plazo así como crear estrategias que se deben llevar a cabo para consolidar a Piura como la principal región productora y exportadora de mango fresco del Perú al año 2022. La importancia de este trabajo radica en el hecho de que la actividad del sector se concentró en las zonas rurales de Piura, donde se congrega la mayor proporción de la pobreza de la región, por lo que con el presente trabajo se busca generar un impulso en el desarrollo progresivo de la condición de vida de los productores agrícolas del sector, así como aumentar los ingresos para la región mediante la creación de más puestos de trabajo .

Abstract

Mango has been recognized worldwide as one of the most valued tropical fruits, reflecting the progressive growth of its demand in recent years, with the Piura Region being the main exponent of this growth, giving it a predominant role at the national level, not only for its important growth trend, but also because its development contributes to the economic and social growth of the country.

Although the Piura Region presents competitive and comparative advantages for the development of the mango sector thanks to its fertile soils, variety of climates, its geographical characteristics and its commercial window; these advantages are overshadowed by internal weaknesses in the sector, such as the lack of investment in infrastructure and technology, as well as the low level of association among mango producers.

The present work develops the strategic planning of the Mango Sector of the Piura Region, for which an external, internal, and competitive analysis of mango in the region has been carried out, making it possible to establish long-term objectives and strategies that must be implemented to consolidate Piura as the main mango producing and exporting region from Peru, to the year 2022. The importance of this work lies in the fact that the activity of the sector is concentrated in the rural areas of Piura, where the largest proportion of the region's poverty is gathered, therefore, the present work seeks to generate an impulse in the progressive growth in the quality of life of the producers, the creation of new and better jobs and in the increase of the income for the Piura Region.

Tabla de Contenidos

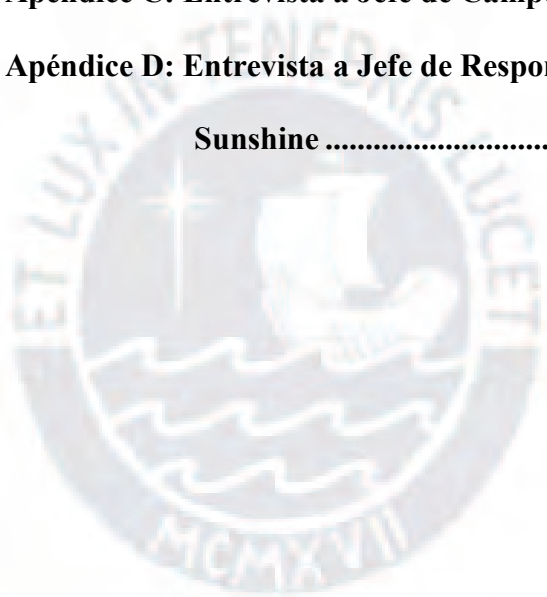
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiv
Capítulo I: Situación General del Mango en el Perú.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	33
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	35
2.1 Antecedentes	35
2.2 Visión	37
2.3 Misión	37
2.4 Valores	38
2.5 Código de Ética	38
2.6 Conclusiones	39
Capítulo III: Evaluación Externa.....	41
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	41
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	41
3.1.2. Potencial nacional.....	43
3.1.3. Principios cardinales.....	47
3.1.4. Influencia del análisis en el mango en la Región Piura.....	49
3.2. Análisis Competitivo del País	49
3.2.1. Condiciones de los factores	50
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	52
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	53
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	55

3.2.5. Influencia del análisis del mango en la Región Piura.....	56
3.3. Análisis del Entorno PESTE	57
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	57
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	62
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	69
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	71
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	74
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	78
3.5. El Mango en la Región Piura y sus Competidores.....	79
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	79
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	85
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	89
3.5.4. Amenaza de los entrantes	91
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	92
3.6. El mango en la Región Piura y sus Referentes	96
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	103
3.8. Conclusiones	106
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	107
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	107
4.1.1. Administración y gerencia (A)	108
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	111
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	114
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	115
4.1.5. Recursos humanos (H)	117
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	119

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	121
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	123
4.3. Conclusiones	124
Capítulo V: Intereses del Sector del Mango y Objetivos de Largo Plazo.....	126
5.1. Intereses del Sector del Mango en la Región Piura.....	126
5.2. Potencial del Sector del Mango en la Región Piura.....	127
5.3. Principios Cardinales del Mango en la Región Piura.....	129
5.4. Matriz de Intereses del sector del Mango en la Región Piura (MIO)	133
5.5. Objetivos de Largo Plazo	133
5.6. Conclusiones	134
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	136
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	136
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	136
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	141
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	144
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	146
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	147
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	149
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	151
6.9. Matriz de Ética (ME)	152
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	152
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	157
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	157
6.13. Conclusiones	157
Capítulo VII: Implementación Estratégica	160

7.1. Objetivos de Corto Plazo	161
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	164
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	164
7.4. Estructura Organizacional del Sector del Mango en la Región Piura	165
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	169
7.6. Recursos Humanos y Motivación	170
7.7. Gestión del Cambio.....	171
7.8. Conclusiones	172
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	173
8.1. Perspectivas de Control.....	173
8.1.1. Aprendizaje interno	174
8.1.2. Procesos.....	174
8.1.3. Clientes	174
8.1.4. Financiera	175
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	175
8.3. Conclusiones	177
Capítulo IX: Competitividad del Sector de Mango de la Región Piura.....	178
9.1. Análisis Competitivo del Sector de Mango de la Región Piura.....	179
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector de Mango de la Región Piura	181
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector de Mango de la Región Piura.....	182
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	183
9.5. Conclusiones	183
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	185

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	185
10.2. Conclusiones Finales.....	186
10.3. Recomendaciones Finales	187
10.4. Futuro del Sector de Mango de la Región Piura	188
Referencias	192
Apéndice A: Entrevista a Jefe de Cosecha de Fundo Choqueco	208
Apéndice B: Entrevista a Jefe Producción de Empresa FLP	213
Apéndice C: Entrevista a Jefe de Campo de Empresa Fundo La Alborada.....	218
Apéndice D: Entrevista a Jefe de Responsabilidad Social Empresarial de Empresa Sunshine	224



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Producto Bruto Interno por Sectores Productivos de los años 2012-2016 en Millones de Soles.....</i>	<i>6</i>
Tabla 2	<i>Exportaciones FOB por Grupo de Productos en Millones de Dólares.....</i>	<i>7</i>
Tabla 3	<i>Importaciones FOB Según Uso o Destino Económico en Millones de Dólares</i>	<i>8</i>
Tabla 4	<i>Proyección de la Población Total del Departamento de Piura de los años 2017-2025.....</i>	<i>10</i>
Tabla 5	<i>Perú: Producto Bruto Interno por Años Según Departamentos en Miles de Soles.....</i>	<i>14</i>
Tabla 6	<i>Piura, Valor Agregado Bruto por Años Según Actividades Económicas en Miles de Soles.....</i>	<i>15</i>
Tabla 7	<i>Principales Productos Agrícolas Exportados del Perú en los años 2015-2016 (Valor FOB Miles de USD).....</i>	<i>16</i>
Tabla 8	<i>Variación de las Exportaciones de Mango Fresco del Perú en los años 2001-2017 (Peso Neto en Toneladas).....</i>	<i>17</i>
Tabla 9	<i>Exportaciones de Mango Fresco del Perú Trimestre 2015-2017 (Peso Neto en Toneladas y Valor FOB en Miles de Dólares).....</i>	<i>19</i>
Tabla 10	<i>Rendimiento por Hectárea en la Producción de Mango a Nivel Mundial Para los Años 2007-2014 (Kg/Ha).....</i>	<i>20</i>
Tabla 11	<i>Producción de Mango a Nivel Mundial Para los Años 2007-2014 (Miles de Toneladas).....</i>	<i>21</i>
Tabla 12	<i>Producción de Mango a Nivel Mundial Para los Años 2007-2014 (Miles de Hectáreas).....</i>	<i>22</i>
Tabla 13	<i>Variación Porcentual de Crecimiento de la Producción de Mango a Nivel Mundial Para los Años 2007-2014.....</i>	<i>22</i>

Tabla 14	<i>Principales Variedades de Mango Cultivado a Nivel Nacional</i>	23
Tabla 15	<i>Exportación de Mango a Nivel Mundial Para los Años 2006-2013 (Toneladas)</i> ...	24
Tabla 16	<i>Exportación de Mango a Nivel Mundial Para los Años 2006-2013 (Miles USD)</i> ..	25
Tabla 17	<i>Importación de Mango a Nivel Mundial Para los Años 2006-2013 (Toneladas)</i> ...	25
Tabla 18	<i>Ranking de la Producción de Mango, por Regiones, Para el año 2015 y 2016, en Miles de Toneladas</i>	27
Tabla 19	<i>Ranking del Área Cosechada (ha) de Cultivos de Mango, por Regiones, Para el año 2014 y 2015</i>	29
Tabla 20	<i>Ranking del Rendimiento de Cosecha de Mango, por Regiones en Kg/Ha</i>	30
Tabla 21	<i>Ranking del Precio Recibido por el Productor de Mango por Regiones en Soles/Tn</i>	32
Tabla 22	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	42
Tabla 23	<i>Normas Legales de Incentivos a la Industria Agraria</i>	60
Tabla 24	<i>Acuerdos Comerciales del Perú</i>	61
Tabla 25	<i>Variación Porcentual de la Importación de Mango de los 10 Principales Importadores a Nivel Mundial entre los años 2009-2013</i>	65
Tabla 26	<i>Hectáreas Cultivadas de Mango a Nivel Mundial entre los años 2009-2014</i>	67
Tabla 27	<i>Ingreso Promedio Mensual Proveniente del Trabajo en Soles</i>	71
Tabla 28	<i>Daños Producidos a Nivel Nacional entre los años 1970-2009, por Tipo de Causa</i>	75
Tabla 29	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos del Mango (MEFE)</i>	80
Tabla 30	<i>Superficie Cultivada de Mango en Hectáreas en la Región Piura</i>	82
Tabla 31	<i>Principales Proveedores de Servicios en el Sector de Cultivo de Mango en la Región Piura</i>	86
Tabla 32	<i>Exportación de Mango Fresco por Empresa Exportadora, 2014</i>	88

Tabla 33	<i>Producción de Mango a Nivel Mundial Para los Años 2013-2014</i>	97
Tabla 34	<i>Exportación de Mango a Nivel Mundial Para los Años 2006-2013 (Toneladas)</i> ...	98
Tabla 35	<i>Espectro de la Estructura de la Industria</i>	101
Tabla 36	<i>Análisis Competitivo de la Industria</i>	102
Tabla 37	<i>Análisis de la Atractividad de la Industria</i>	103
Tabla 38	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	104
Tabla 39	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	105
Tabla 40	<i>Piura: Número de Unidades Agropecuarias Según Tamaño</i>	108
Tabla 41	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos del Sector Mango en la Región Piura (MEFI)</i>	124
Tabla 42	<i>Matriz de Intereses del Sector del Mango en la Región Piura</i>	134
Tabla 43	<i>Matriz de Objetivos de Largo Plazo del Sector de Mango en la Región Piura</i>	135
Tabla 44	<i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas para el Sector de Mango de la Región Piura</i>	136
Tabla 45	<i>Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</i>	139
Tabla 46	<i>Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</i>	139
Tabla 47	<i>Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</i> .	140
Tabla 48	<i>Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</i>	140
Tabla 49	<i>MPEYEA del Sector de Mango de la Región Piura</i>	141
Tabla 50	<i>Datos de la Matriz BCG del Sector de Mango de la Región Piura</i>	143
Tabla 51	<i>Regiones, Preescripciones y Estrategias de la Matriz Interna Externa (MIE)</i>	145
Tabla 52	<i>Matriz de Decisión Estratégica del Sector de Mango de la Región Piura</i>	150
Tabla 53	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del Sector de Mango en la Región Piura</i>	153
Tabla 54	<i>Matriz de Rumelt (MR) del Sector de Mango de la Región Piura</i>	154

Tabla 55	<i>Matriz de Ética del Sector de Mango de la Región Piura</i>	155
Tabla 56	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) del Sector de Mango de la Región Piura</i>	156
Tabla 57	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) del Sector de Mango de la Región Piura</i>	158
Tabla 58	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos del Sector de Mango de la Región Piura</i>	159
Tabla 59	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo del Sector Mango de la Región Piura</i>	167
Tabla 60	<i>Políticas del Sector Mango de la Región Piura</i>	168
Tabla 61	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) para el Sector de Mango de la Región Piura</i>	176
Tabla 62	<i>Plan Estratégico Integral (PEI) del Sector de Mango de la Región Piura</i>	190

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xvi
<i>Figura 1.</i> Ubicación del Perú.....	1
<i>Figura 2.</i> Geografía y clima del Perú.	2
<i>Figura 3.</i> Peru's regions and departments.	3
<i>Figura 4.</i> Variación porcentual del PBI por año, 2007 al 2018.....	6
<i>Figura 5.</i> Localización geográfica del departamento de Piura.....	9
<i>Figura 6.</i> Comportamiento de las exportaciones de mango fresco del Perú durante los años 2001- 2016.	16
<i>Figura 7.</i> Estacionalidad de la oferta mundial de mango.....	18
<i>Figura 8.</i> Evolución de la exportación de mango fresco del Perú durante los años 2001-2016 en miles de US\$.	19
<i>Figura 9.</i> Exportación de Mango por clasificación arancelaria, 2014.....	23
<i>Figura 10.</i> Distribución de la producción de mango a nivel nacional por regiones durante el año 2016.....	28
<i>Figura 11.</i> Evolución de la producción de mango de la Región Piura a nivel nacional, en miles de toneladas.	28
<i>Figura 12.</i> Evolución de la superficie cosechada, destinada a cultivos de mango, de la Región Piura y a nivel nacional, en hectáreas.....	29
<i>Figura 13.</i> Evolución y línea de tendencia del rendimiento de los cultivos de mango en la Región Piura, entre los años 1990 y 2015, en kg/ha.....	31
<i>Figura 14.</i> Evolución y línea de tendencia del precio en chacra recibido por los productores de mango en la Región Piura, entre los años 1991 y 2015, en soles/kg.	32
<i>Figura 15.</i> Los determinantes de la ventaja nacional: competitividad de las naciones-modelo del diamante.....	50

<i>Figura 16.</i> Producto bruto interno y demanda interna (índice 2007=100) - Agropecuario - Agrícola.....	63
<i>Figura 17.</i> Razones principales de la superficie agrícola no trabajada.	64
<i>Figura 18.</i> Crecimiento en miles de hectáreas de tierras agrícolas en el Perú desde 1961.	67
<i>Figura 19.</i> Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940-2007.....	69
<i>Figura 20.</i> Evolución de la población económicamente activa ocupada, para departamento de Piura, 2004-2015 (en miles de personas).....	70
<i>Figura 21.</i> Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PBI.	72
<i>Figura 22.</i> Pérdidas en el Sector Agrario debido al cambio climático (2000-2010).....	74
<i>Figura 23.</i> Las fuerzas que conducen la competencia en la industria (modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter).....	81
<i>Figura 24.</i> Cadena productiva y de distribución del mango en el mercado nacional.....	87
<i>Figura 25.</i> Cadena productiva y de distribución del mango en el mercado de internacional.	88
<i>Figura 26.</i> Evolución de las exportaciones de mango, banano, uva y limón de la Región Piura, en toneladas, entre los años 2009 y 2014.	90
<i>Figura 27.</i> Evolución de las exportaciones de mango, banano, uva y limón de la Región Piura, en valor FOB miles de dólares, entre los años 2009 y 2014.	90
<i>Figura 28.</i> Evolución de la producción de mango de las seis principales regiones productoras y a nivel nacional, en miles de toneladas.	93
<i>Figura 29.</i> Evolución de la superficie cosechada, destinada a cultivos de mango, de las seis principales regiones productoras y a nivel nacional, en hectáreas.....	94
<i>Figura 30.</i> Evolución del rendimiento de los cultivos de mango, de las seis principales regiones productoras y el promedio nacional, entre los años 1990 y 2015, en kg/ha.....	95

<i>Figura 31.</i> Evolución del precio en chacra del mango de las principales regiones productoras, en soles/kg, entre los años 1991 y 2015.....	95
<i>Figura 32.</i> Ciclo de vida del mango en Piura.....	102
<i>Figura 33.</i> Agentes que participan en el sistema de producción de mango fresco.....	109
<i>Figura 34.</i> Estructura organizacional general del sector del mango en Piura.....	119
<i>Figura 35.</i> MPEYEA del sector de mango de la Región Piura.....	142
<i>Figura 36.</i> Matriz BCG del sector de mango de la Región Piura.....	143
<i>Figura 37.</i> Matriz Interna Externa del sector de mango de la Región Piura.....	145
<i>Figura 38.</i> Matriz de la Gran Estrategia del sector de mango de la Región Piura.....	147
<i>Figura 39.</i> Principales aspectos de la implementación estratégica.....	160
<i>Figura 40.</i> Jerarquías de objetivos.....	161
<i>Figura 41.</i> Estructura Organizacional Propuesta para el Sector Mango de la Región Piura	166

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

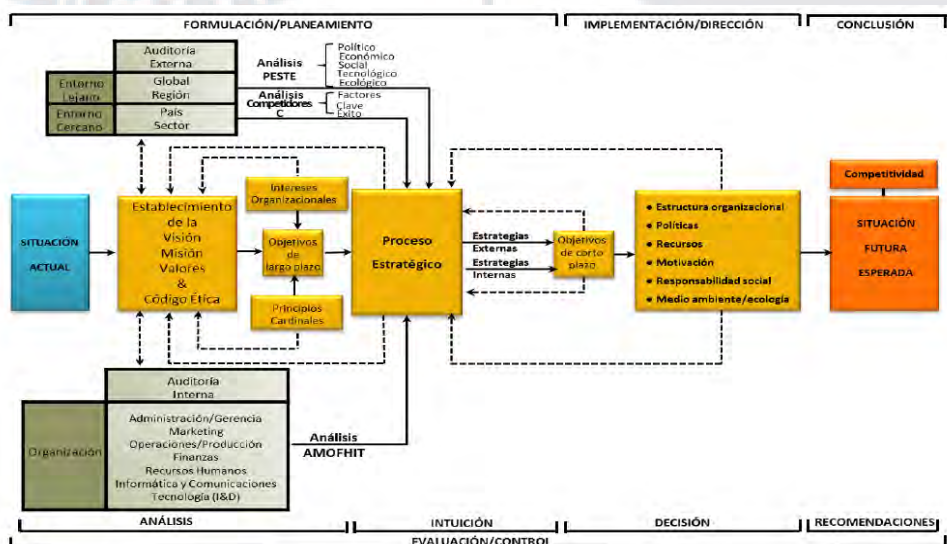


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

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

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

Nota. Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General del Mango en el Perú

En este capítulo se describe la situación general del país, de la región y del sector analizado, con el fin de ubicar al lector dentro del plan estratégico. Por un lado, se presentan las condiciones del país y de la región con respecto a demografía, economía y competitividad, así como los indicadores a nivel nacional y regional del sector del mango. Asimismo, se exponen las variables analizadas, para posteriormente presentar las conclusiones que muestran al lector la situación real del sector de mango en el país.

1.1 Situación General

El Perú se encuentra ubicado en la parte central y occidental de América del Sur, frente al Océano Pacífico, limitando al norte con el país de Ecuador y Colombia, y por el sur con el país de Chile, mientras que por el este limita con Brasil y Bolivia, y por el oeste con el Océano Pacífico (ver Figura 1). Una de sus grandes riquezas es el Mar de Grau, el cual se extiende a todo lo largo de la costa y tiene una extensión de 3,080 kilómetros y un ancho de 200 millas marítimas (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [Proinversión], 2012).



Figura 1. Ubicación del Perú.

Tomado de “Ubicación, Geografía y Clima de Perú,” por Perú Travel, Portal Oficial del Turismo, 2017 (<http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>).

Por otro lado el Perú ocupa el tercer puesto en cuanto a mayor tamaño de superficie en América del Sur, siendo los primeros los países de Brasil y Argentina; en cuanto a su foco de poder político, comercial y financiero, la ciudad de Lima es considerada como tal por todo el movimiento que congrega, por otro lado, el país tiene una gran diversidad de paisajes a raíz de su propia condición geográfica lo que le da un sin número de recursos naturales los cuales se dividen en sus tres regiones, costa, sierra y selva, asimismo el país tiene 11 ecorregiones las mismas que albergan 84 de las 117 zonas de vida del planeta (ver Figura 2) (Proinversión, 2012). Con respecto a la organización geográfica el Perú está formado por 24 departamentos y una provincia constitucional, el Callao (ver Figura 3), asimismo los departamentos del Perú se dividen en 196 provincias, las cuales se constituyen en 1,854 distritos (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a).



Figura 2. Geografía y clima del Perú.

Tomado de “Ubicación, Geografía y Clima de Perú,” por Perú Travel, Portal Oficial del Turismo, 2017 (<http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>).

Con respecto al estudio de la estadística poblacional del país para el año 2018, se estimó una proyección de 32'162,200 habitantes en base al censo realizado por el INEI en el año 2007. Los departamentos con mayor población son Lima, La Libertad y Piura, los cuales representan un 35.13%, 5.99% y 5.89% del total de la población del país (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI], 2017).



Figura 3. Peru's regions and departments.

Tomado de "Peru Maps," por World of Maps, 2017 (<http://mapsof.net/peru/peru-regions-and-departments>).

Por otro lado, en cuanto al uso del territorio, del total de la superficie nacional (1'285,215.60 Km²), según el Censo Agropecuario del año 2012, el 30.1% (387,425 Km²) está dedicado al desarrollo de la actividad agropecuaria, que comparado con el Censo del año 1994, se ha incrementado en 33,607 Km², es decir, la superficie agropecuaria se amplió en

9.5%, en los últimos 18 años. Entre los departamentos de mayor superficie agropecuaria del país se tiene a Puno (11.5%), Loreto (8.4%), Cusco (6.9%), Junín (6.3%) y Ucayali (6.0%), los cuales concentran el 39% de la superficie agropecuaria total (INEI, 2015a).

El Perú tiene un clima tropical en todo su territorio ya que se encuentra ubicado en la zona tropical del hemisferio sur, es decir, entre la línea del Ecuador y el trópico de Capricornio, por tal motivo es que en la estación de verano mantiene lluvias de gran envergadura mientras que en el invierno son limitadas. Entre los factores climatológicos causales de la diversidad de climas en el país se tiene principalmente a la Cordillera de los Andes, la Corriente Peruana, el Anticiclón del Pacífico Sur, el Ciclón Amazónico y el Anticiclón del Atlántico Sur (Peñaherrera del Águila & Ibérico, 1986).

Entre los diversos climas se tienen los siguientes:

El tropical húmedo, con temperaturas medias anuales mayores a los 25°C; el subtropical cálido y húmedo de la costa norte, con un periodo de eventuales lluvias invernales y un verano con mayores precipitaciones que se incrementan con el Fenómeno El Niño; el glaciario, frío y seco de las punas y altas cordilleras andinas; el árido de la costa central y sur de los pisos inferiores andinos de las vertientes occidentales; y el templado de los pisos intermedios y los valles interandinos.

(Peñaherrera del Águila & Ibérico, 1986, p. 56)

En cuanto al crecimiento económico del Perú, se puede observar el progreso del Producto Bruto Interno (PBI), el cual ha tenido puntos de declive en algunos años a raíz de la crisis económica mundial que se dio en el año 2009. En la Figura 4 se muestra el crecimiento que tuvo el PBI desde el año 2007 hasta el año 2016 y la proyección para el año 2017 y 2018. Si bien el Fondo Monetario Internacional proyectó un aumento del 3.7%, en el año 2016, éste fue superado en dos puntos, situándose en 3.9%, este aumento fue impulsado por el crecimiento de los sectores primarios (9.8%), especialmente por la minería metálica, el cual

creció 21.2%, por el incremento en la producción de cobre de minas como Las Bambas y Cerro Verde. Asimismo, los sectores no primarios crecieron tan solo un 2.3% por la poca demanda interna, especialmente en el sector de la construcción y manufactura no primaria, así como en una desaceleración de los sectores comercio y servicios.

Para el año 2017 según el Reporte de Inflación del Banco Central de Reserva del Perú al mes de junio del mismo año, se hizo un ajuste a la proyección del PBI, el cual había sido proyectado en 3.5%, el mismo que posteriormente se proyectó en 2.8%, después de las correcciones en el sector minería metálica y en los sectores no primarios de construcción, comercio y servicios, finalmente para el año 2017 el PBI anotó un crecimiento de 2,5%, un resultado por debajo de la meta de 2,8% que proyectó el Gobierno. Las dos clases de eventos que producirían esta disminución en el PBI del año 2017 serían las consecuencias del fenómeno El Niño en los sectores agropecuario, pesca, manufactura primaria y servicios, así como el retraso de importantes proyectos de infraestructura, a pesar de estos eventos la producción agropecuaria en el año 2017 registró un crecimiento de 2,62% en comparación al año 2016, debido al incremento de la producción agrícola en 2,58% y de la actividad pecuaria en 2,68% (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017a).

En los años próximos se espera revertir estos efectos mediante la reconstrucción de las zonas afectadas por El Niño Costero, el destrabe de proyectos de inversión, el estímulo fiscal y las menores tasas de interés, lo que estimularía la inversión y el consumo, por consiguiente se proyecta que en el año 2018 el PBI crezca 4% debido a la mayor producción de cultivos de agroexportación, al crecimiento del sector pesquero así como de la recuperación de la minería, por la extracción de cobre y zinc (BCRP, 2017a). Según datos del BCRP, que se muestran en la Tabla 1 se aprecia que durante el año 2016 el sector que aportó más al PBI nacional fue el sector de servicios, el cual en términos porcentuales representó el 49.14% del PBI, mientras que el sector agropecuario representó el 5.21% (BCRP, 2017b).

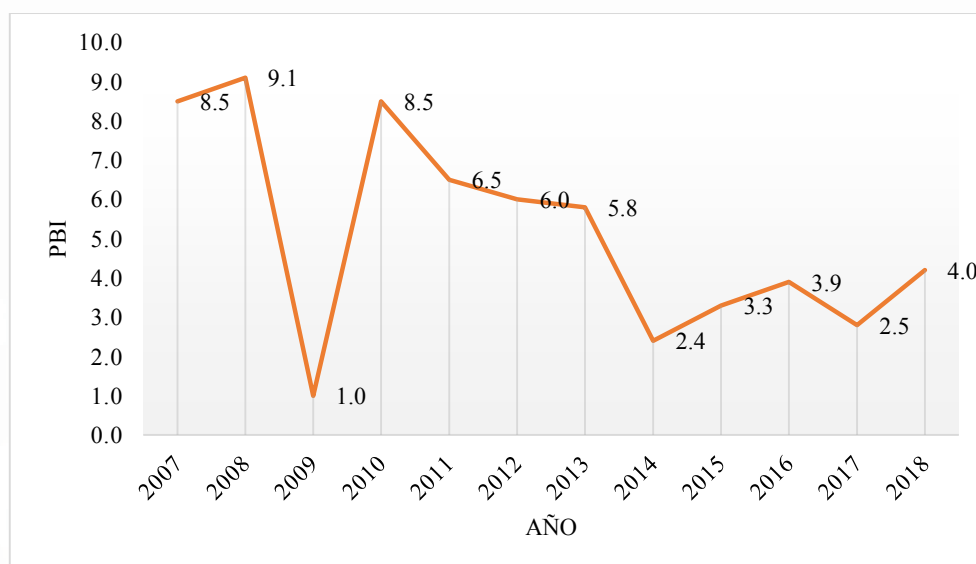


Figura 4. Variación porcentual del PBI por año, 2007 al 2018.

Adaptado de “Cuadros Anuales Históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>).

Tabla 1

Producto Bruto Interno por Sectores Productivos de los años 2012-2016 en Millones de Soles

Sectores	2012		2013		2014		2015		2016	
Agropecuario	23,991	5.6%	24,362	5.3%	24,814	5.3%	25,614	5.3%	26,124	5.2%
Pesca	1,960	0.5%	2,445	0.5%	1,762	0.4%	2,042	0.4%	1,836	0.4%
Minería	52,473	12.2%	55,035	12.1%	54,554	11.7%	59,715	12.4%	69,442	13.8%
Manufactura	65,265	15.1%	68,508	15.0%	66,047	14.1%	65,079	13.5%	64,107	12.8%
Electricidad y agua	7,401	1.7%	7,811	1.7%	8,193	1.8%	8,679	1.8%	9,313	1.9%
Construcción	28,779	6.7%	31,356	6.9%	31,960	6.8%	30,101	6.2%	29,154	5.8%
Comercio	47,218	10.9%	49,984	11.0%	52,193	11.2%	54,217	11.2%	55,199	11.0%
Servicios	204,186	47.3%	216,864	47.5%	227,756	48.7%	237,351	49.2%	246,524	49.1%
Total	431,273	100.0%	456,366	100.0%	467,280	100.0%	482,797	100.0%	501,699	100.0%

Nota. Adaptado de “Cuadros Anuales Históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>).

Con respecto a las exportaciones del Perú por productos tradicionales para el año 2016, se puede observar en la Tabla 2 que la minería representa el 58.78% del total de las exportaciones, asimismo los productos no tradicionales agropecuarios representaron el 12.67% del total de las exportaciones en millones de dólares. En cuanto a las importaciones, en la Tabla 3 se puede apreciar que el principal producto importado en la categoría insumos son las materias primas para la industria por un valor FOB de 10,104 millones de dólares,

siguiendo a continuación los bienes de capital para la industria por un valor FOB de 7,271 millones de dólares (BCRP, 2017b).

Tabla 2

Exportaciones FOB por Grupo de Productos en Millones de Dólares

	2012	2013	2014	2015	2016
1. Productos tradicionales	35,869	31,553	27,686	23,291	26,004
Pesqueros	2,312	1,707	1,731	1,449	1,267
Agrícolas	1,095	786	847	704	876
Mineros	27,467	23,789	20,545	18,836	21,652
Petróleo y derivados	4,996	5,271	4,562	2,302	2,210
2. Productos no tradicionales	11,197	11,069	11,677	10,857	10,733
Agropecuarios	3,083	3,444	4,231	4,387	4,667
Pesqueros	1,017	1,030	1,155	934	907
Textiles	2,177	1,928	1,800	1,329	1,195
Maderas y papeles, y sus manufacturas	438	427	416	352	321
Químicos	1,636	1,510	1,515	1,402	1,334
Minerales no metálicos	722	722	664	698	640
Sidero-metalúrgicos y joyería	1,301	1,320	1,149	1,080	1,084
Metal-mecánicos	545	544	581	525	442
Otros	277	143	165	150	143
3. Otros	345	238	171	87	100
4. Total de Exportaciones	47,411	42,861	39,533	34,236	36,838

Nota. Adaptado de "Cuadros Anuales Históricos," por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>).

Al examinar el contexto de competitividad, se evidenció que uno de los principales indicadores es el Ranking de Competitividad Mundial, realizado por el Institute for Management Development (IMD), famosa escuela de negocios ubicada en Suiza; este ranking muestra la posición competitiva de 61 países desde el año 1989 en base a cuatro pilares básicos: (a) desempeño económico, el cual abarca áreas como economía doméstica, comercio internacional, inversión extranjera, empleo y precio; (b) eficiencia del gobierno, el cual abarca finanzas públicas, política fiscal, marco institucional, legislación para los negocios y marco social; (c) eficiencia en los negocios, el cual abarca productividad y

eficiencia, mercado laboral, finanzas, prácticas gerenciales, actitudes y valores; y el último pilar denominado (d) infraestructura, el cual abarca infraestructura básica, tecnológica, científica, salud y medio ambiente, y educación (Centrum Graduate Business School, 2017).

En el año 2017, el Perú se ubicó en la posición 55 del Ranking de Competitividad Mundial 2017 del IMD, retrocediendo una posición con respecto a los años 2016 y 2015, años en donde ocupó el puesto 54. En uno de los diarios nacionales se mencionó lo siguiente:

Durante los últimos diez años, el Perú ha retrocedido en su posición en el ranking general de competitividad, al pasar del puesto 35 en el año 2008 al puesto 55 en el año 2017. Esta caída en el ranking se debe a una menor inversión extranjera, la política fiscal y la legislación para los negocios (“Perú cae al puesto 55,” 2017).

Es decir, en el país el Estado no ha promovido la inversión en suficientes acciones orientadas a mejorar la competitividad nacional a lo largo de los años en comparación con los demás países, asimismo el contexto externo no ayudó lo suficiente.

Tabla 3

Importaciones FOB Según Uso o Destino Económico en Millones de Dólares

	2012	2013	2014	2015	2016
1. Bienes de Consumo	8,252	8,843	8,899	8,791	8,612
No duraderos	4,082	4,502	4,657	4,767	4,636
Duraderos	4,170	4,342	4,243	4,024	3,976
2. Insumos	19,273	19,528	18,797	15,923	15,115
Combustibles, lubricantes y conexos	5,885	6,454	5,754	3,671	3,800
Materias primas para la agricultura	1,292	1,244	1,339	1,237	1,211
Materias primas para la industria	12,096	11,830	11,704	11,016	10,104
3. Bienes de capital	13,347	13,664	12,911	12,007	11,116
Materiales de construcción	1,488	1,443	1,422	1,420	1,112
Para la agricultura	137	131	141	160	144
Para la industria	8,168	8,327	8,689	7,842	7,271
Equipos de transporte	3,554	3,762	2,660	2,583	2,588
4. Otros bienes	145	321	435	664	264
5. Total de Importaciones	41,018	42,356	41,042	37,385	35,107

Nota. Adaptado de “Cuadros Anuales Históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>).

Ahora bien, el presente planeamiento estratégico es desarrollado para el sector de Mango en la Región de Piura para los años 2017 al 2022, por lo que se empezará revisando la situación actual de la Región, lo cual permitirá conocer la realidad y el contexto bajo el cual se implementarán las estrategias. La Región Piura tiene las condiciones agro meteorológicas que permiten el desarrollo agrícola y agroindustrial (por ejemplo el cultivo de limón, mango, uva, entre otros) y además cuenta con una diversidad de pisos ecológicos que significan la presencia de una amplia variedad de especies vegetales y animales (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2009).

Esta región está situada al noroeste del territorio peruano y al sur de la línea ecuatorial, en la Figura 5 se puede apreciar que limita por el norte con el departamento de Tumbes; por el este, con Cajamarca; por el sur, con Lambayeque; y por último, en el oeste, con el Océano Pacífico. Esta región está conformada por ocho provincias y 65 distritos, su capital y centro político y administrativo es la ciudad de Piura y cuenta con una superficie de 35,891 km², con lo cual ocupa el 3.1% del territorio nacional (BCRP, 2015).



Figura 5. Localización geográfica del departamento de Piura.

Tomado de “Caracterización del Departamento de Piura,” por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/piura-caracterizacion.pdf>).

Según el censo poblacional del año 2007, la población del departamento de Piura fue de 1'676,315 habitantes, el 74.20% correspondió al área urbana, mientras que el 25.80% correspondió al área rural. A través de los años, el crecimiento de la población ha ido disminuyendo, se redujo un 1.8% en en el año 1993, y un 1.3% en el año 2007 (BCRP, 2015). Las proyecciones estadísticas demográficas consideraron una tasa actual de crecimiento de 0.8%; en la Tabla 4 se puede apreciar las estimaciones de la población total del departamento de Piura desde el año 2017 al 2025 (INEI, 2010).

Tabla 4

Proyección de la Población Total del Departamento de Piura de los años 2017-2025

Año	Población estimada
2017	1,873,024
2018	1,887,210
2019	1,901,032
2020	1,914,346
2021	1,927,201
2022	1,939,694
2023	1,951,751
2024	1,963,298
2025	1,974,262

Nota. Adaptado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental por Años Calendario y Edades Simples 1995-2025,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2010 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf>).

Con respecto a la geografía, el departamento de Piura tiene tres clases de paisajes: planicie, colinas y montañas, los paisajes se extienden desde el océano hasta las estribaciones occidentales andinas que originan zonas montañosas en los distritos de Ayabaca y Huancabamba, este último distrito tiene estribaciones orientales andinas y ceja de selva. La región ostenta cordillera andina, selva alta, bosque seco ecuatorial, valles tropicales, desiertos y corrientes marinas (frías y calientes) durante todo el año, es decir, tiene una geografía variada, pues combina paisajes del desierto costero con los de las zonas altas de la región andina (BCRP, 2015).

En cuanto al clima es variado ya que se sitúa en la costa norte, es desértico en la costa y en las vertientes andinas occidentales y tiene un clima sub tropical en las vertientes orientales; asimismo, mantiene altas temperaturas durante todo el año, las cuales oscilan entre 22°C y 38°C en la estación de verano, al tener parte de sierra, mantiene también un clima templado, con precipitaciones de acuerdo a la estación. Hay que destacar la presencia del Fenómeno El Niño, el cual se presenta en forma no periódica en ciertas épocas del año (Gobierno Regional de Piura, 2013).

Con respecto a la economía de la región, el departamento de Piura tiene una diversidad productiva en actividades primarias, secundarias y terciarias, éstas últimas en una menor proporción; son estas actividades en conjunto las que impulsan el crecimiento económico de la región y contribuyen al Producto Bruto Interno [PBI] nacional. Según cifras y estimaciones del INEI, correspondientes al año 2013, el aporte de la Región Piura al Valor Agregado Bruto [VAB] nacional al año 2014 se proyectó en un 4.02%, mientras que en el año 2015 y 2016 se proyectó en 3.90% y 3.77% respectivamente, estas variaciones se pueden apreciar en la Tabla 5 (INEI, 2007a).

Si se considera el valor agregado bruto del departamento de Piura en miles de soles, el INEI estimó para el año 2016 un valor de S/ 18'884,847. Según el Análisis Prospectivo Regional, realizado en octubre del año 2016 por el Gobierno Regional de Piura (2016a), la diversidad productiva de la Región se evidenció en las actividades agrícolas de cultivos rentables como la uva o el banano orgánico; asimismo, el arroz en cáscara, el mango y el plátano tuvieron la mayor producción en toneladas métricas, sin dejar de lado al limón y al maíz amiláceo; estas producciones fueron más significativas en las provincias de Sullana, Morropón y en la zona agrícola de Sechura; en cuanto a la superficie agrícola del departamento ésta es de 386,777 hectáreas, de las cuales 262,094 tienen riego y 124,683 son de secano. De la misma forma, en este análisis se mencionó lo siguiente:

La actividad económica de manufactura es la que genera más valor agregado bruto; en tanto le siguen en importancia el comercio, extracción de petróleo, gas y minerales, agricultura, ganadería, caza y silvicultura; y construcción (Gobierno Regional de Piura, 2016a, p. 53).

Esto se comprobó con las proyecciones y estimaciones realizadas por el INEI para los años 2013 al 2016, lo que se muestra en la Tabla 6. Según el Gobierno Regional de Piura, para el año 2015 la población en edad de trabajar a partir de los 14 años de edad a más fue de 1'322,700 habitantes; de los cuales 1'047,068 habitantes correspondieron al área urbana y 275,632 habitantes al área rural. En cuanto a la población económicamente activa, ésta fue de 971,267 habitantes, de la cual 562,040 habitantes fueron varones (58%) y 409,227 habitantes fueron mujeres (42%) (Gobierno Regional de Piura, 2016a).

En cuanto a la competitividad de la Región Piura, a pesar de que el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) del año 2017 concluyó que el país ha retrocedido en materia de competitividad, las regiones del Perú mostraron resultados mixtos sin ninguna variación importante que demuestre una mejora competitiva para aumentar la productividad y, principalmente, la calidad de vida de los habitantes de cada región. Al igual que el Ranking de Competitividad Mundial, el ICRP se compone de cinco pilares, (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura y (e) personas; la medición de estos pilares demuestra la capacidad que tiene cada región para administrar sus recursos para generar bienestar a su población; para el caso de la Región Piura en el ranking del año 2016 se posicionó en el puesto 10, con lo cual subió una posición con respecto a los años 2014 y 2015, años en que se mantuvo en la posición 11. Si bien la región no ha mostrado una variación importante en sus indicadores ha mantenido buenos resultados de crecimiento económico, es por ello que atrae mucha inversión y desarrollo de nuevos proyectos empresariales (Centrum Graduate Business School, 2016).

Entre los cultivos distintivos de la Región Piura se encuentra el mango el cual coloca a la región como una de las principales regiones productoras del país tanto para el consumo nacional como extranjero. Hoy en día, la preocupación por una alimentación saludable ha originado que el mango sea considerado como uno de los frutos tropicales más cotizados del mercado mundial, reconocido por ser una fruta rica en minerales, fibras y vitaminas A y C (Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango [APEM], 2013).

Destaca el hecho de que según las estadísticas del año 2016 de la oficina de Intendencia Nacional de Estudios Económicos y Estadística de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], los productos tradicionales exportados por el país sumaron USD 878.4 millones, mientras que los productos no tradicionales exportados fueron de USD 4,684 millones, entre los que el mango contó con una participación del 4% y un crecimiento del 2%, lo cual evidenció su tendencia en el mercado extranjero (ver Tabla 7).

En los últimos años el volumen de las exportaciones peruanas de mango mostraron un comportamiento muy dinámico (ver Figura 6), éstas han crecido de manera sostenida de tal forma que en el período 2001-2016 dicho incremento ha sido a una tasa promedio anual de 16%. , es también notable que entre los años 2015 al 2016 se haya registrado un crecimiento de 20% en las exportaciones de mango fresco (toneladas), como se aprecia en la Tabla 8.

Cabe resaltar también que si en el año 2001 se exportó 26.5 mil toneladas de mango fresco, al año 2017 las exportaciones han alcanzado un volumen de 161 mil toneladas, más de seis veces lo registrado en los primeros años del siglo, con estos datos se puede afirmar que “el Perú se ha constituido como un país exportador de mango con importancia en el mercado mundial, y se espera que al año 2021 iguale el volumen exportado por Tailandia y la India, que son sus mayores competidores fuera de México y Brasil” (Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria, 2017, p. 5). Hay que destacar que a abril del presente año 2018 se alcanzó un volumen de exportación de 163 mil toneladas.

Tabla 5

Perú: Producto Bruto Interno por Años Según Departamentos en Miles de Soles

Departamentos	2012		2013P/		2014P/		2015E/		2016E/	
Amazonas	2'551,601	0.59%	2'682,266	0.59%	2,824,396	0.60%	2,797,856	0.58%	2,800,893	0.56%
Ancash	17'666,947	4.10%	18'478,843	4.05%	16,029,026	3.43%	17,563,798	3.64%	18,385,449	3.67%
Apurímac	2'110,908	0.49%	2'342,674	0.51%	2,436,938	0.52%	2,650,948	0.55%	6,722,563	1.34%
Arequipa	22'033,542	5.11%	22'629,103	4.96%	22,774,457	4.87%	23,629,319	4.90%	29,844,731	5.96%
Ayacucho	4'482,971	1.04%	4'906,299	1.07%	4,878,029	1.04%	5,285,376	1.10%	5,289,518	1.06%
Cajamarca	11'270,583	2.61%	11'086,928	2.43%	10,853,693	2.32%	10,826,235	2.24%	10,708,341	2.14%
Cusco	17'711,332	4.11%	20'708,699	4.54%	20,722,314	4.44%	21,004,515	4.35%	22,070,336	4.40%
Huancavelica	3'143,661	0.73%	3'174,927	0.70%	3,280,659	0.70%	3,261,378	0.68%	3,222,507	0.64%
Huánuco	4'380,310	1.02%	4'642,728	1.02%	4,798,320	1.03%	5,125,376	1.06%	5,424,671	1.08%
Ica	13'067,505	3.03%	14'394,675	3.15%	14,810,131	3.17%	15,246,368	3.16%	15,254,160	3.04%
Junín	10'718,558	2.49%	11'095,514	2.43%	12,387,421	2.65%	14,464,035	3.00%	14,294,929	2.85%
La Libertad	18'712,792	4.34%	19'532,083	4.28%	19'815,106	4.24%	20'214,043	4.19%	20'283,429	4.05%
Lambayeque	9'782,672	2.27%	10'138,546	2.22%	10'349,856	2.22%	10'786,096	2.24%	11'022,112	2.20%
Lima	189'597,621	43.97%	200'400,691	43.91%	207'929,994	44.51%	214'243,677	44.41%	219'086,449	43.72%
Callao	18'081,916	4.19%	19'196,211	4.21%	19'884,241	4.26%	20'242,699	4.20%	20'692,753	4.13%
Lima Provincias	13'901,421	3.22%	14'893,413	3.26%	15'473,885	3.31%	16'253'434	3.37%	16'701,230	3.33%
Lima Metropolitana	157'614,284	36.55%	166'311,067	36.44%	172'571,868	36.94%	177'747,544	36.85%	181'692,466	36.26%
Loreto	8'212,422	1.90%	8'505,693	1.86%	8'776,654	1.88%	8'482,599	1.76%	7'932,339	1.58%
Madre de Dios	1'950,139	0.45%	2'240,082	0.49%	1'922,589	0.41%	2'379,908	0.49%	2'726,380	0.54%
Moquegua	7'756,800	1.80%	8'598,669	1.88%	8'372,369	1.79%	8'713,789	1.81%	8'534,746	1.70%
Pasco	4'880,072	1.13%	4'885,819	1.07%	5'045,729	1.08%	5'214,423	1.08%	5'344,373	1.07%
Piura	17'066,135	3.96%	17'746,782	3.89%	18'766,118	4.02%	18'818,529	3.90%	18'884,847	3.77%
Puno	7'734,458	1.79%	8'294,320	1.82%	8'484,927	1.82%	8'553,106	1.77%	9'087,903	1.81%
San Martín	4'752,177	1.10%	4'828,116	1.06%	5'174,598	1.11%	5'499,754	1.14%	5'609,641	1.12%
Tacna	5'526,840	1.28%	5'781,849	1.27%	6'094,188	1.30%	6'614,676	1.37%	6'545,206	1.31%
Tumbes	2'440,755	0.57%	2'491,026	0.55%	2'610,011	0.56%	2'549,502	0.53%	2'513,410	0.50%
Ucayali	3'882,453	0.90%	3'947,464	0.86%	3'956,186	0.85%	4'180,194	0.87%	4'186,885	0.84%
Valor Agregado Bruto	391'433,254	90.78%	413'533,796	90.60%	423'093,709	90.56%	438'105,500	90.82%	455'775,818	90.96%
Impuestos a los Productos	35'162,701	8.15%	38'194,925	8.37%	39'689,922	8.50%	39'960,121	8.28%	40'925,739	8.17%
Derechos de Importación	4'603,062	1.07%	4'706,063	1.03%	4'397,059	0.94%	4'304,058	0.89%	4'396,059	0.88%
Producto Bruto Interno	431'199,017	100.00%	456'434,784	100.00%	467'180,690	100.00%	482'369,679	100.00%	501'097,616	100.00%

Nota. Adaptado de "Producto Bruto Interno por Departamentos", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007a (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>).

Tabla 6

Piura, Valor Agregado Bruto por Años Según Actividades Económicas en Miles de Soles

Actividades	2012		2013P/		2014P/		2015E/		2016E/	
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1'454,625	8.52%	1'632,072	9.20%	1'443,001	7.69%	1'611,126	8.56%	1'830,422	9.69%
Pesca y Acuicultura	454,198	2.66%	458,369	2.58%	508,518	2.71%	478,282	2.54%	421,986	2.23%
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	2'444,605	14.32%	2'213,056	12.47%	2'961,364	15.78%	2'332,285	12.39%	2'210,764	11.71%
Manufactura	2'794,871	16.38%	2,867,489	16.16%	2'885,701	15.38%	2'887,053	15.34%	2'714,080	14.37%
Electricidad, Gas y Agua	275,141	1.61%	223,464	1.26%	284,763	1.52%	329,816	1.75%	331,593	1.76%
Construcción	1'062,568	6.23%	1'293,558	7.29%	1'372,454	7.31%	1'502,489	7.98%	1'374,420	7.28%
Comercio	2'333,972	13.68%	2'467,831	13.91%	2'479,916	13.21%	2'555,119	13.58%	2'598,588	13.76%
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	1'170,414	6.86%	1'244,555	7.01%	1'272,743	6.78%	1'299,197	6.90%	1'334,983	7.07%
Alojamiento y Restaurantes	378,887	2.22%	404,392	2.28%	417,801	2.23%	431,244	2.29%	445,035	2.36%
Telecom. y Otros Serv. de Información	441,647	2.59%	479,526	2.70%	527,059	2.81%	583,062	3.10%	639,157	3.38%
Administración Pública y Defensa	962,123	5.64%	990,500	5.58%	1'053,804	5.62%	1'094,040	5.81%	1'148,254	6.08%
Otros Servicios	3'293,084	19.30%	3'471,970	19.56%	3'558,994	18.96%	3'714,816	19.74%	3'835,565	20.31%
Valor Agregado Bruto	17'066,135	100.00%	17'746,782	100.00%	18'766,118	100.00%	18'818,529	100.00%	18'884,847	100.00%

Nota. Adaptado de “Producto Bruto Interno por Departamentos”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>).

Tabla 7

*Principales Productos Agrícolas Exportados del Perú en los años 2015-2016 (Valor FOB**Miles de USD)*

Producto	2015	2016	Variación %	Participación %
Café	613,621	760,122	24%	87%
Azúcares	47,202	69,845	48%	8%
Resto	61,929	48,530	-22%	6%
Tradicional	722,752	878,497	22%	100%
Espárragos Frescos	421,490	421,729	0%	9%
Uvas Frescas	708,689	661,135	-7%	14%
Espárragos Preparados	131,901	119,228	-10%	3%
Alcachofas	89,603	96,614	8%	2%
Mangos Frescos	195,875	200,664	2%	4%
Paltas Frescas	306,269	396,837	30%	8%
Pimiento Piquillo	42,106	51,507	22%	1%
Paprika	52,204	55,782	7%	1%
Bananos Frescos	145,170	152,153	5%	3%
Cebollas Frescas	62,746	70,940	13%	2%
Mandarinas Frescas	60,470	52,010	-14%	1%
Resto	2,172,787	2,406,056	11%	51%
No Tradicional	4,389,311	4,684,653	7%	100%

Nota. Adaptado de “Base de datos de estadísticas de comercio exterior de la Gerencia de Estadística - Intendencia Nacional de Estudios Económicos y Estadística,” por SUNAT, 2017 (http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/boletines.html).



Figura 6. Comportamiento de las exportaciones de mango fresco del Perú durante los años 2001- 2016.

Adaptado de “Base de datos de estadísticas de comercio exterior de la Gerencia de Estadística - Intendencia Nacional de Estudios Económicos y Estadística,” por SUNAT, 2017 (http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/boletines.html).

Tabla 8

Variación de las Exportaciones de Mango Fresco del Perú en los años 2001-2017 (Peso Neto en Toneladas)

Año	Peso neto en toneladas	Variación %
2001	26,543	-
2002	35,306	33%
2003	39,924	13%
2004	59,828	50%
2005	57,618	-4%
2006	82,683	44%
2007	82,674	0%
2008	82,719	0%
2009	69,370	-16%
2010	97,504	41%
2011	124,049	27%
2012	99,608	-20%
2013	127,186	28%
2014	120,777	-5%
2015	133,930	11%
2016	160,468	20%
2017	161,876	1%

Nota. Adaptado de “Base de datos de estadísticas de comercio exterior de la Gerencia de Estadística - Intendencia Nacional de Estudios Económicos y Estadística,” por SUNAT, 2017 (http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/boletines.html).

Se debe considerar como variable importante al momento de evaluar la producción agrícola la estacionalidad de la cosecha, en el caso del mango es producido tanto en el hemisferio norte y como en el hemisferio sur, en distintos ciclos o periodos de tiempo, de manera que se asegure una producción todo el año y que se puedan complementar comercialmente para abastecer las necesidades de ambos hemisferios. En el caso de los países del hemisferio sur (Sudáfrica, Ecuador, Perú y Brasil), la estacionalidad de su cosecha de mango empieza en octubre y termina en marzo; y para los países del hemisferio norte (Guatemala, Honduras, Costa Rica, México, Filipinas y Pakistán), el ciclo estacional es entre abril y septiembre; de forma que ambos ciclos permiten planificar un abastecimiento

constante de mango, principalmente para los países del hemisferio norte, que son los mayores compradores de la fruta. En el caso de Perú, existe un sesgo estacional en las exportaciones de mango, con lo cual se observó que la campaña de mango por lo general se produce entre octubre y marzo. Se puede apreciar que los principales países competidores de Perú en la ventana comercial de mango son Brasil, desde octubre hasta marzo; Sudáfrica, en los meses de diciembre hasta abril; y Ecuador, de octubre hasta enero (ver Figura 7).

País	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Hemisferio Norte												
India												
Pakistán												
México												
Indonesia												
Filipinas												
Puerto Rico												
Costa Rica												
Costa de Marfil												
Israel												
Hemisferio Sur												
Brasil												
Ecuador												
Perú												
Sudáfrica												

Figura 7. Estacionalidad de la oferta mundial de mango.

Tomado de “El mango en el Perú y sus vínculos con el mercado internacional,” por Minaya, 1999.

Cabe destacar también que el Perú ha tenido en los últimos años un significativo crecimiento del volumen exportado de mango fresco, con lo que generó una dinámica comercial interesante que juega un papel importante para el crecimiento socioeconómico del país. El posicionamiento del mango peruano como un producto que cumple los estándares de calidad internacional y la firma de tratados de libre comercio han promovido la entrada de esta fruta tropical a importantes mercados extranjeros (MINAGRI, 2008). Los datos estadísticos de la Intendencia Nacional de Estudios Económicos y Estadística de la SUNAT,

señalaron que durante el periodo 2001-2016 la exportación de mango fresco en el Perú presentó un crecimiento porcentual anual del 16% (ver Figura 8).

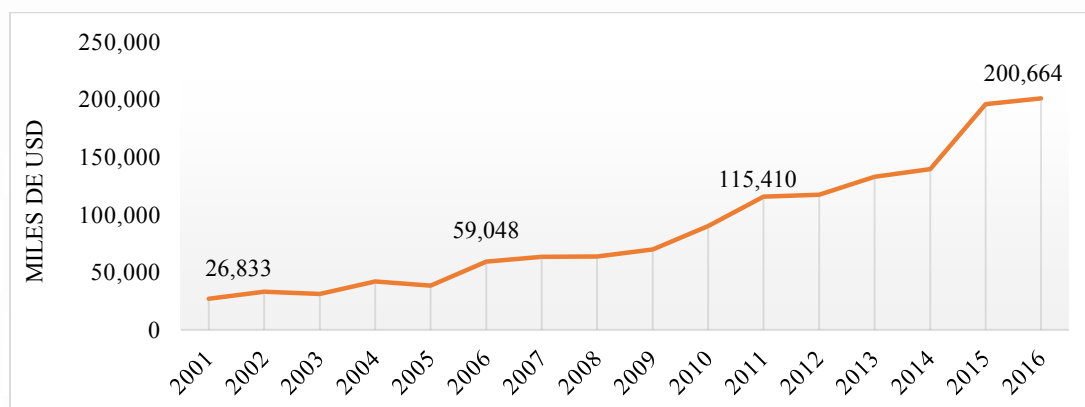


Figura 8. Evolución de la exportación de mango fresco del Perú durante los años 2001-2016 en miles de US\$.

Adaptado de “Base de datos de estadísticas de comercio exterior de la Gerencia de Estadística - Intendencia Nacional de Estudios Económicos y Estadística,” por SUNAT, 2017 (http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/boletines.html).

Por lo tanto, el mango se consolidó como uno de los principales productos de la canasta agroexportadora peruana, así lo demostraron los datos estadísticos compartidos por la SUNAT, que señalaron que en los tres primeros meses del año 2017 el Perú exportó un total de 115’197,788 kilos del fruto por un valor FOB de USD 127’812,611, estas cifras superaron los 93’010,613 kilos exportados en similar periodo del 2016 por un valor FOB de USD 121’980,277 (ver Tabla 9).

Tabla 9

Exportaciones de Mango Fresco del Perú Trimestre 2015-2017 (Peso Neto en Toneladas y Valor FOB en Miles de Dólares)

Mes-Año	2015		2016		2017	
	Tn	USD	Tn	USD	Tn	USD
Enero	43,112	63,839	52,918	62,436	62,441	62,069
Febrero	32,649	49,005	27,527	38,012	37,112	42,673
Marzo	18,414	31,275	12,566	21,532	15,645	23,070
Total	94,175	144,119	93,011	121,980	115,198	127,813

Nota. Adaptado de “Base de datos de estadísticas de comercio exterior de la Gerencia de Estadística - Intendencia Nacional de Estudios Económicos y Estadística,” por SUNAT, 2017 (http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/boletines.html).

Como mencionó el ex Ministro de Agricultura José Manuel Hernández Calderón esta dinámica progresiva en las exportaciones es generada por las condiciones favorables que tiene el Perú para la producción del mango, tales como los suelos fértiles, la disponibilidad de tierras, variedad de climas, ubicación geográfica, altos niveles de calidad, variedad, mayores canales de comercialización, y debido a que el rendimiento del mango peruano por hectárea es claramente superior a la media mundial (MINAGRI, 2016a).

Para el año 2014, el Perú se ubicó notoriamente por encima del promedio mundial (8,031 Kg/Ha) con un rendimiento de 11,807 Kg/Ha, con lo cual obtuvo un mayor ratio que uno de los productores más importantes del mundo como lo es la India (7,326 Kg/Ha), y un 32% más que el principal exportador, que es México (8,942 Kg/Ha). Esto representó una oportunidad de desarrollo para el Perú porque se cuenta con un importante rendimiento por hectárea y se debe conseguir que el mismo sea más constante, con la finalidad de lograr una mayor productividad y aumentar la competitividad (ver Tabla 10).

Tabla 10

Rendimiento por Hectárea en la Producción de Mango a Nivel Mundial Para los Años 2007-2014 (Kg/Ha)

Rendimiento (Kg/ha)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Brasil	16,759	15,603	15,931	15,824	16,358	16,038	16,527	16,105
Ecuador	10,129	10,068	9,274	9,149	8,920	8,729	8,528	8,424
India	6,376	6,359	5,522	6,499	6,612	6,811	7,201	7,326
México	9,883	9,963	8,877	9,331	9,279	8,998	9,563	8,942
Perú	12,838	13,245	6,688	17,570	14,060	7,014	14,101	11,807
Mundo (Total)	7,453	7,599	7,147	7,589	7,662	7,728	7,960	8,031

Nota. Adaptado de "Estadísticas Mundiales," por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2014 (<http://faostat.fao.org/>).

Por otro lado si se evalúa la producción de mango desde el año 2007 al 2014 de los principales países productores de mango (India contó con un 37% de participación en la

producción mundial), se puede observar que el Perú mantuvo niveles de producción muy inferiores a países como la India, Brasil y México (ver Tabla 11).

Tabla 11

Producción de Mango a Nivel Mundial Para los Años 2007-2014 (Miles de Toneladas)

Miles de Toneladas	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Brasil	1,272	1,155	1,198	1,190	1,249	1,176	1,163	1,132
Ecuador	157	201	205	188	185	183	177	170
India	13,734	13,997	12,750	15,027	15,188	16,196	18,002	18,431
México	1,911	1,717	1,509	1,633	1,827	1,761	1,902	1,755
Perú	294	323	171	458	355	189	461	380
Mundo (Total)	38,586	39,723	39,119	41,696	43,869	46,213	48,522	49,900

Nota. Adaptado de "Estadísticas Mundiales," por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2014 (<http://faostat.fao.org/>).

Así como la producción mundial del mango ha crecido en los últimos años, la superficie dedicada a la cosecha de mango también ha tenido un crecimiento a lo largo de los años, según datos estadísticos de la Organización para la Alimentación y la Agricultura [FAO], la superficie de tierras dedicadas al cultivo y producción de mango a nivel mundial ha crecido aproximadamente 20% en siete años, con lo cual llegó en el año 2014, hasta las 6'213,357 hectáreas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2014).

Sin embargo en el Perú la superficie cosechada de mango en el año 2014 fue de tan solo 32,196 hectáreas, lo cual representó el 0.52% del total de tierras dedicadas a este cultivo a nivel mundial (ver Tabla 12). A pesar de este indicador el Perú ha incrementado la superficie cosechada de mango con una tasa de crecimiento promedio anual de 5.2% desde el año 2007 al 2014, mostrando una tendencia superior a la tasa de crecimiento mundial (2.7%) y de países latinoamericanos como Brasil (-1.1%), México (0.4%) y Ecuador (4.4%); e inclusive mayor al crecimiento de la India (2.3%) (ver Tabla 13).

Tabla 12

Producción de Mango a Nivel Mundial Para los Años 2007-2014 (Miles de Hectáreas)

Miles Ha cosechadas	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Brasil	76	74	75	75	76	73	70	70
Ecuador	16	20	22	21	21	21	21	20
India	2,154	2,201	2,309	2,312	2,297	2,378	2,500	2,516
México	193	172	170	175	197	196	199	196
Perú	23	24	26	26	25	27	33	32
Mundo (Total)	5,177	5,227	5,473	5,494	5,726	5,980	6,095	6,213

Nota. Adaptado de “Estadísticas Mundiales,” por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2014 (<http://faostat.fao.org/>).

Tabla 13

Variación Porcentual de Crecimiento de la Producción de Mango a Nivel Mundial Para los Años 2007-2014

País	Variación %
Brasil	-1.10
Ecuador	4.40
India	2.30
México	0.40
Perú	5.20
Mundo (Total)	2.70

Nota. Adaptado de “Estadísticas Mundiales,” por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2014 (<http://faostat.fao.org/>).

Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU] (2006), en base al Estudio Prospectivo de Mercado del Mango se determinaron aproximadamente 15 variedades de mango en el mundo, de las cuales cinco son las más comercializadas mundialmente; en el Perú se cultivan dos tipos de mangos: el primer tipo de especie de mango (criollo de Chulucanas, chato de Ica y rosado de Ica) es utilizado para el consumo local y como materia prima para la elaboración de pulpas y jugos que son exportados al mercado europeo; y el segundo tipo de especie como Haden, Kent, Tommy Atkins y Edward son reservados especialmente para la exportación (MINAGRI, 2016b) (ver Tabla 14).

Tabla 14

Principales Variedades de Mango Cultivado a Nivel Nacional

Variedad	Característica Externa	Tamaño	Característica Interna	Época cosecha	Exportación	Principales Orígenes
Tommy Atkins	Rojo oscuro	Mediano	Pulpa, poca fibra y semilla pequeña, buen sabor	Principio diciembre-principio marzo	Sí	México, Brasil, Ecuador
Kent	Amarillo con verde, con coloración rojiza	Grande	Bastante fibra y excelente calidad para consumo	Principio diciembre-principio marzo	Sí	Perú, México, Ecuador
Edwards	Amarillo con coloración rojiza	Grande	Sin fibra y de sabor agradable	Fin de setiembre-fin enero	No	Perú
Haden	Amarillo con rojo	Grande	Sin fibra y de pulpa suave, buen sabor	Principio diciembre-principio marzo	Sí	Perú, México, Ecuador

Nota. Adaptado de “Plan Estratégico para la Industria del Mango en el Perú,” por M. Comejo, C. M. Murillo & M. Roca, 2012, p. 2. Tesis inédita de maestría, Centrum Católica, Lima, Perú.

En relación al tipo de presentación del mango, la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR] (2014) señaló que aproximadamente el 93.05% de las exportaciones a valor FOB fueron representadas en la presentación de mango fresco, y el 6.95% restante por el resto de presentaciones como mango manguífera, mango preparado y jugo de mango (ver Figura 9).

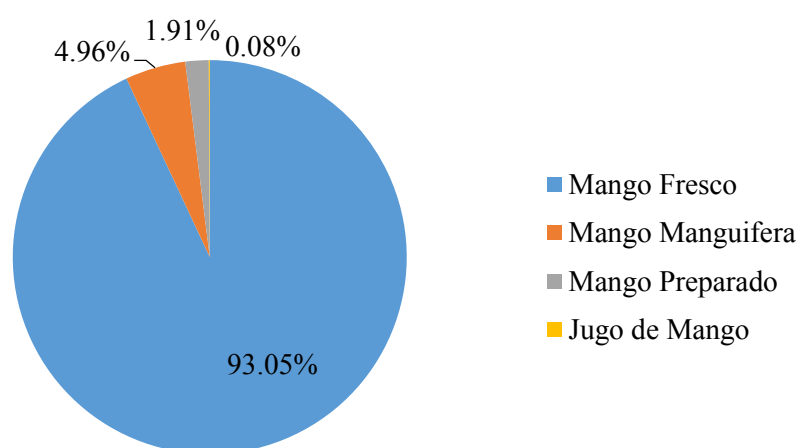


Figura 9. Exportación de Mango por clasificación arancelaria, 2014.

Tomado de “Catálogo Exportador de la Región Piura,” por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR], 2014, p. 33

(<http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/grde/catalogo1.pdf>).

De esta manera, el Perú ha ingresado de manera progresiva en el ranking de los 10 principales productores de mango y se posicionó dentro de los cinco principales países exportadores del mundo; en el año 2013 el país se posicionó en el cuarto lugar según volumen exportado con 126,815 toneladas, lo cual representó casi el 8% de toneladas exportadas a nivel mundial, situación que se puede evidenciar en la Tabla 15.

Según datos estadísticos de la FAO (2014) en cuanto a miles de USD de exportación el Perú en el año 2013 se posicionó en el sexto lugar como lo indica la Tabla 16 lo cual demostró que el mango peruano tuvo una muy buena posición en el mercado internacional, siendo el principal importador Estados Unidos, el cual recibió el 35% del total de envíos (424,451 toneladas), le siguió los Países Bajos (12%), Reino Unido (5%), Arabia Saudita (5%), Alemania (5%); Francia (3%); y varios otros destinos con cifras menores (ver Tabla 17).

Tabla 15

Exportación de Mango a Nivel Mundial Para los Años 2006-2013 (Toneladas)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bélgica	19,789	19,327	12,893	14,614	13,843	13,886	16,536	18,132
Brasil	114,694	116,271	133,944	110,355	124,380	126,568	127,132	122,178
Ecuador	48,640	41,379	34,615	47,591	39,978	49,066	60,139	61,309
India	256,874	240,858	274,854	286,775	260,484	229,192	214,640	263,918
México	232,382	236,004	226,083	232,643	275,366	287,771	297,295	338,169
Países Bajos	69,843	80,598	94,646	81,932	107,017	110,179	100,416	110,889
Pakistán	105,598	62,057	69,324	73,575	85,923	105,130	101,164	98,926
Perú	82,595	82,512	82,696	69,191	96,942	123,863	99,790	126,815
Filipinas	27,358	29,007	21,873	21,472	23,740	30,565	24,076	20,879
Tailandia	11,386	61,026	61,608	144,079	144,566	152,285	196,441	252,904
Yemen	9,970	11,189	20,066	18,947	20,373	35,727	43,467	35,251
Mundo	1'135,341	1'168,869	1'204,387	1'255,551	1,355,440	1'445,196	1'488,472	1'655,975

Nota. Adaptado de "Estadísticas Mundiales," por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2014 (<http://faostat.fao.org/>).

Tabla 16

Exportación de Mango a Nivel Mundial Para los Años 2006-2013 en Miles USD

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bélgica	20,890	45,376	27,246	29,578	22,490	25,564	37,717	37,142
Brasil	86,052	90,102	119,122	97,686	119,645	141,210	137,925	147,993
Ecuador	21,677	19,812	15,807	21,802	18,100	23,728	35,830	38,120
India	157,198	163,622	224,979	210,556	228,654	201,356	166,894	204,310
México	99,363	119,187	111,214	136,942	163,479	205,653	254,007	302,509
Países Bajos	88,481	114,408	145,067	124,575	158,883	178,805	180,397	221,388
Pakistán	32,299	20,038	25,241	28,305	30,539	44,731	44,201	57,269
Perú	59,317	63,674	64,129	70,930	89,334	115,333	119,951	133,067
Filipinas	30,326	38,770	27,055	24,897	43,817	96,191	70,897	63,391
Tailandia	8,397	34,231	37,375	71,410	80,972	96,345	128,139	180,342
Yemen	5,075	5,533	10,172	9,448	10,659	19,422	19,693	16,527
Mundo	762,318	923,979	1,007,787	1,007,834	1,169,501	1,388,164	1,478,920	1,707,009

Nota. Adaptado de "Estadísticas Mundiales," por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2014 (<http://faostat.fao.org/>).

Tabla 17

Importación de Mango a Nivel Mundial Para los Años 2006-2013 (Toneladas)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
China	24,477	24,064	19,836	22,542	23,477	26,207	22,798	23,988
Hong Kong	23,713	22,783	18,558	21,814	22,673	24,505	22,797	23,988
Francia	35,144	39,397	32,211	27,792	32,267	37,614	38,248	35,151
Alemania	34,756	46,762	51,865	40,623	48,451	57,576	52,134	54,607
Malasia	22,740	23,087	21,201	40,676	42,015	50,960	60,637	48,675
Países Bajos	112,291	111,830	127,659	113,894	142,546	156,277	141,662	146,987
Arabia Saudita	48,330	45,660	49,245	38,583	58,250	63,497	70,390	57,858
Emiratos Árabes	49,823	66,255	56,150	49,040	46,494	37,111	51,568	48,002
Reino Unido	54,678	57,381	55,797	48,120	47,581	50,145	50,456	56,232
Estados Unidos	292,377	295,231	297,499	287,402	320,591	367,594	364,799	424,451
Mundo	876,117	922,823	928,670	891,227	1'042,046	1'124,495	1'139,290	1'213,089

Nota. Adaptado de "Estadísticas Mundiales," por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2014 (<http://faostat.fao.org/>).

Según lo visto hasta el momento, el Perú ha logrado posicionarse como uno de los principales productores y exportadores de mango a nivel mundial, esto gracias al crecimiento de la superficie cultivada y de la producción del mango de sus regiones productoras, entre

estas regiones destacó la Región Piura, como aquella que tuvo el mayor volumen de producción y exportación de mango en los últimos 10 años. A continuación, se analizará el estado actual de este sector en la Región Piura, y se enfocará principalmente en los pequeños y medianos productores de mango; abordando cifras e información que competen al comercio exterior del cultivo en mención.

MINAGRI (2016a) señaló que el mango fresco fue la presentación del producto que más exportó la Región Piura, mostrando un crecimiento constante desde el año 2009, y alcanzando en el año 2016 un total de 160,468 toneladas de mango fresco exportado, una cantidad que representó el 95% del total de exportaciones de mango (en todas sus presentaciones) para ese año. Las principales regiones productoras de mango a nivel nacional fueron: Piura, Lambayeque, Lima, Ica, Ucayali y Ancash, y concentraron entre ellas aproximadamente el 95% de la producción nacional (ver Tabla 18). Asimismo en el periodo 2017-2018 según el presidente de la Asociación Peruana de exportadores 179,000 toneladas de mango fue exportado, poseyendo la Región Piura el 80% de las exportaciones del país.

La Región Piura destacó como la principal productora de mango del país, gracias a sus características geográficas y climáticas que propician la agricultura como una de las principales actividades productivas, cuyo volumen de producción de 275 mil toneladas en el año 2016 representó el 73.82% de la producción total nacional y se posicionó como la número uno a nivel nacional (ver Figura 10). La producción de mango de la Región Piura ha mantenido una tendencia de crecimiento positiva, con lo cual sostuvo el crecimiento de la producción nacional y ha crecido, en promedio, a razón de 26.58% anual, entre los años 1990 y 2015 (ver Figura 11). Así, durante el año 2015, Piura fue una de las regiones con mayor área cosechada destinada a cultivos fuera de Lambayeque, Cajamarca, Ancash, Lima, Ica y Ucayali; entre todas las regiones se concentró aproximadamente un 95% del área cosechada a nivel nacional, tan sólo la Región Piura destinó 19,876 hectáreas para el cultivo de mango

durante ese año, lo cual representó el 66.84% del área cosechada a nivel nacional, y con lo cual se constituyó como la región con mayor área destinada al cultivo del mango del país (ver Tabla 19). Para el periodo 2017-2018 de acuerdo con la Dirección Regional de Agricultura, en la Región Piura hay más de 22 mil hectáreas de mango (MINAGRI, 2017a).

Tabla 18

Ranking de la Producción de Mango, por Regiones, Para el año 2015 y 2016, en Miles de Toneladas

Posición	Región	2015	2016	Var. 2016/2015	% del total 2016
1	Piura	258.12	275.27	6.65%	73.82
2	Lambayeque	32.35	51.02	57.68%	13.68
3	Lima	10.35	9.64	-6.89%	2.58
4	Ica	8.34	7.01	-16.00%	1.88
5	Ucayali	6.32	6.41	1.42%	1.72
6	Ancash	6.75	6.04	-10.47%	1.62
7	La Libertad	4.65	4.53	-2.62%	1.21
8	Cajamarca	9.49	2.23	-76.48%	0.60
9	San Martín	2.53	2.11	-16.71%	0.56
10	Amazonas	1.28	2.00	55.90%	0.54
11	Junín	1.18	1.88	59.33%	0.50
12	Loreto	1.17	1.23	5.03%	0.33
13	Cusco	0.71	0.88	24.75%	0.24
14	Huánuco	0.64	0.70	9.92%	0.19
15	Ayacucho	0.42	0.47	10.64%	0.13
16	Tumbes	0.56	0.44	-20.81%	0.12
17	Apurímac	0.38	0.26	-29.93%	0.07
18	Madre de Dios	0.22	0.26	18.30%	0.07
19	Huancavelica	0.2	0.19	-5.68%	0.05
20	Arequipa	0.16	0.16	1.15%	0.04
21	Pasco	0.06	0.08	30.00%	0.02
22	Moquegua	0.07	0.06	-5.57%	0.02
23	Lima Metropolitana	0.02	0.03	7.99%	0.01
24	Callao	0.00	0.00	0.00%	0.00
25	Puno	0.00	0.00	0.00%	0.00
26	Tacna	0.00	0.00	0.00%	0.00
	Total Nacional	345.98	372.90	7.78%	100.00

Nota. Adaptado de “Boletín Estadístico de Producción Agrícola, Pecuaria y Avícola – Diciembre 2016”, por MINAGRI, 2016a (http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/produccion-agricola-pecuaria-avicola-dic16_2_0.pdf).

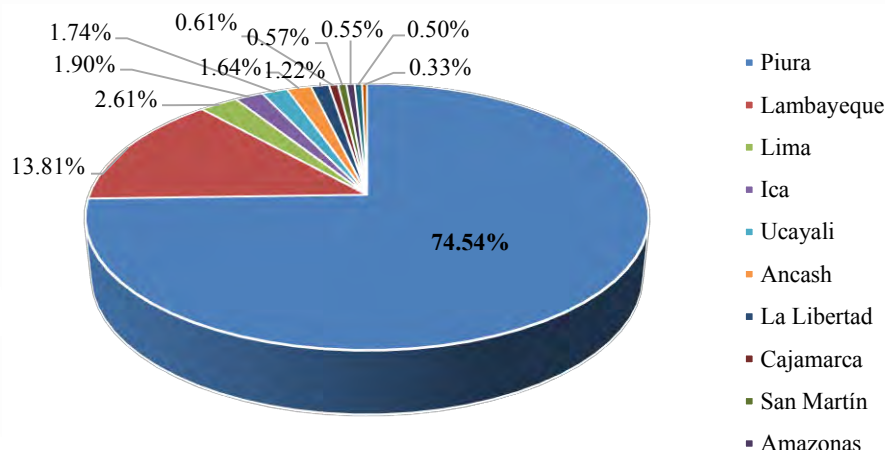


Figura 10. Distribución de la producción de mango a nivel nacional por regiones durante el año 2016.

Adaptado de “Base de datos de series de producción agrícola de la Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos,” por MINAGRI, 2017a (<http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>).

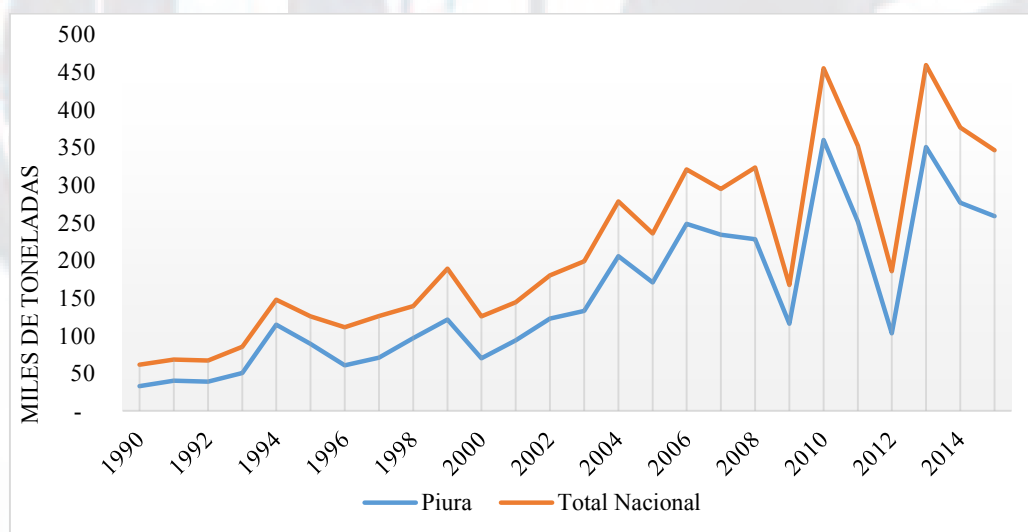


Figura 11. Evolución de la producción de mango de la Región Piura a nivel nacional, en miles de toneladas.

Adaptado de “Base de datos de series de producción agrícola de la Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos,” por MINAGRI, 2017a (<http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>).

Al igual que la producción, la superficie cosechada de cultivos de mango del país ha crecido con tendencia positiva a lo largo de los años. En este sentido, la Región Piura, al tener la mayor superficie cosechada, también ha mostrado un crecimiento positivo, a razón de 17.71% promedio anual entre los años 1990 y 2015 (ver Figura 12).

Tabla 19

Ranking del Área Cosechada (ha) de Cultivos de Mango por Regiones para el año 2014 y 2015

Posición	Región	2014	2015	Var 2015/2014	% del Total
1	Piura	21,315	19,876	-6.75%	66.84
2	Lambayeque	4,154	4,142	-0.29%	13.93
3	Cajamarca	1,167	1,201	2.91%	4.04
4	Ancash	925	915	-1.08%	3.08
5	Lima	768	771	0.39%	2.59
6	Ica	717	716	-0.14%	2.41
7	Ucayali	504	506	0.40%	1.70
8	Loreto	292	292	0.00%	0.98
9	La Libertad	280	280	0.00%	0.94
10	Junín	224	231	3.13%	0.78
11	Cuzco	192	192	0.00%	0.65
12	Amazonas	112	112	0.00%	0.38
13	San Martín	127	111	-12.60%	0.37
14	Huánuco	94	90	-4.26%	0.30
15	Tumbes	91	79	-13.19%	0.27
16	Apurímac	73	73	0.00%	0.25
17	Ayacucho	64	64	0.00%	0.22
18	M. de Dios	35	33	-5.71%	0.11
19	Huancavelica	21	21	0.00%	0.07
20	Arequipa	12	12	0.00%	0.04
21	Moquegua	10	10	0.00%	0.03
22	Pasco	6	6	0.00%	0.02
23	Lima Metropolitana	2	2	0.00%	0.01
24	Callao	--	--	--	--
25	Puno	--	--	--	--
26	Tacna	--	--	--	--
Total Nacional		31,185	29,735	-4.65%	100.00

Nota. Adaptado de “Base de datos de series de producción agrícola de la Oficina de Estudios Económicos y Estadística,” por MINAGRI, 2017a (<http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>).

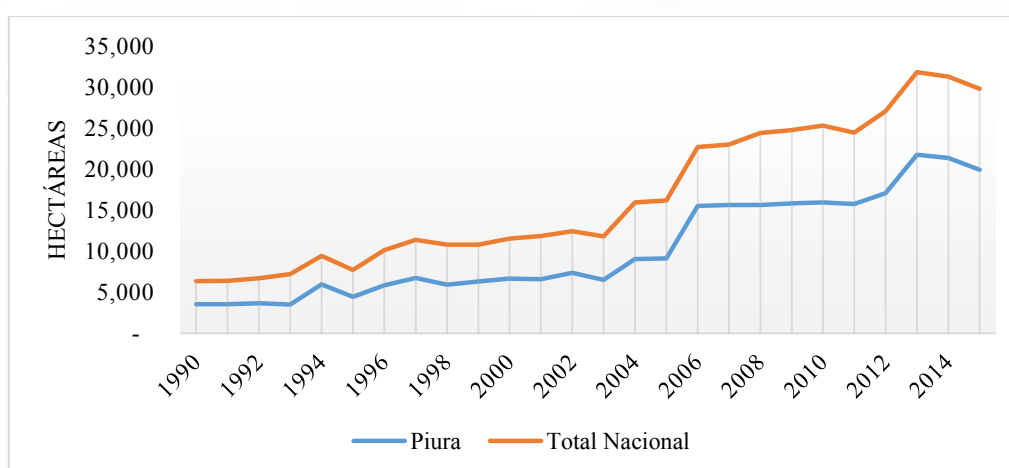


Figura 12. Evolución de la superficie cosechada, destinada a cultivos de mango, de la Región Piura y a nivel nacional, en hectáreas.

Adaptado de “Base de datos de series de producción agrícola de la Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos,” por MINAGRI, 2017a (<http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>).

En cuanto al rendimiento de los cultivos de mango, durante el año 2015 el promedio nacional fue de 11.63 tn./ha, es decir, un 3.5% menos que el año anterior. La Región Piura se encontró entre las regiones con mayor rendimiento, y ocupó el cuarto lugar en los años 2014 y 2015, en ambos casos prácticamente sin variar el valor obtenido el año anterior (ver Tabla 20).

Tabla 20

Ranking del Rendimiento de Cosecha de Mango, por Regiones en Kg/Ha

Posición	Región	2014	2015	Var. 2015/2014
1	San Martín	22,476	22,779	1.35%
2	La Libertad	16,537	16,632	0.57%
3	Lima	11,845	13,427	13.36%
4	Piura	12,950	12,986	0.28%
5	Arequipa	12,737	12,918	1.42%
6	Ucayali	12,132	12,502	3.05%
7	Ica	7,931	11,644	46.82%
8	Lima Metropolitana	10,500	11,575	10.24%
9	Amazonas	7,518	11,464	52.49%
10	Pasco	10,000	10,000	0.00%
11	Huancavelica	9,044	9,722	7.50%
12	Cajamarca	8,394	7,908	-5.79%
13	Lambayeque	11,326	7,811	-31.03%
14	Ancash	8,965	7,377	-17.71%
15	Huánuco	7,091	7,095	0.06%
16	Tumbes	4,174	7,080	69.62%
17	Madre de Dios	7,604	6,858	-9.81%
18	Moquegua	6,258	6,680	6.74%
19	Ayacucho	7,141	6,609	-7.45%
20	Apurímac	5,002	5,180	3.56%
21	Junín	4,700	5,097	8.45%
22	Loreto	4,171	4,021	-3.60%
23	Cusco	3,828	3,677	-3.94%
24	Callao	--	--	--
25	Puno	--	--	--
26	Tacna	--	--	--
Promedio Nacional		12,058	11,636	-3.50%

Nota. Adaptado de “Base de datos de series de producción agrícola de la Oficina de Estudios Económicos y Estadística,” por MINAGRI, 2017a (<http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>).

Sin embargo, la Región Piura ha demostrado con anterioridad que puede alcanzar rendimientos más altos, como durante los años 2003, 2004 y 2010 con rendimientos mayores a 20 tn./ha, y durante los años 2006, 2007, 2008, 2011 y 2013 con rendimientos mayores a 14 tn./ha. En general, el rendimiento de la Región Piura históricamente ha sido muy variable, con notables caídas en los años 1996, 1997, 2000, 2009 y 2012, aunque la tendencia en general es positiva (ver Figura 13).

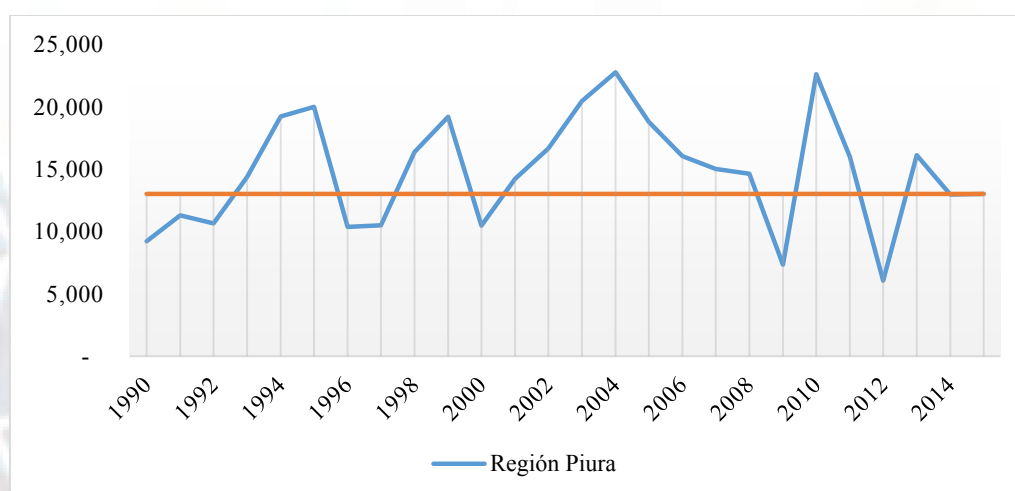


Figura 13. Evolución y línea de tendencia del rendimiento de los cultivos de mango en la Región Piura, entre los años 1990 y 2015, en kg/ha. Adaptado de “Base de datos de series de producción agrícola de la Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos,” por MINAGRI, 2017a (<http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>).

Al analizar en la Tabla 21 el comportamiento del precio recibido por el productor de mango en la Región Piura entre los años 1991 y 2015, se observó que éste no es constante, pues presenta picos altos de hasta de 1.02 y 1.06 soles/kg en los años 2012 y 2015; por otro lado, presentó caídas de hasta 0.23 soles/kg en el año 2000. Sin embargo, se observó que la tendencia es positiva, además se puede observar en la Figura 14 que el precio tiene una relación directa con la cantidad producida en cada año, así pues, en los años donde se produce más, el precio cae, y viceversa.

Tabla 21

Ranking del Precio Recibido por el Productor de Mango por Regiones en Soles/Tn.

Posición	Región	2015	2016	% Var. 2016/2015
1	Arequipa	3,500.00	3,500.00	0.00
2	Moquegua	2,031.39	2,510.56	23.59
3	Madre de Dios	1,134.95	1,297.19	14.30
4	Amazonas	1,102.41	1,226.95	11.30
5	Ica	1,091.38	1,144.56	4.87
6	Ancash	1,085.59	1,139.80	4.99
7	Cusco	1,108.06	1,106.89	-0.11
8	Cajamarca	981.11	1,097.80	11.89
9	La Libertad	920.72	1,035.96	12.52
10	Lima	856.79	968.16	13.00
11	Ayacucho	799.74	903.55	12.98
12	Lima Metropolitana	886.74	895.00	0.93
13	Huancavelica	855.64	848.77	-0.80
14	Pasco	800.00	846.15	5.77
15	Tumbes	653.41	739.75	13.21
16	Ucayali	636.41	685.64	7.73
17	Apurímac	1,110.02	655.76	-40.92
18	Lambayeque	949.74	635.01	-33.14
19	Junín	570.78	522.33	-8.49
20	San Martín	470.39	511.06	8.65
21	Huánuco	489.71	488.79	-0.19
22	Piura	1,064.51	472.07	-55.65
23	Loreto	281.72	285.73	1.42
24	Callao	-	-	-
25	Puno	-	-	-
26	Tacna	-	-	-
Promedio nacional		1027.28	553.84	-46.09%

Nota. Adaptado de “Base de datos de series de producción agrícola de la Oficina de Estudios Económicos y Estadística,” por MINAGRI, 2017a (<http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>).

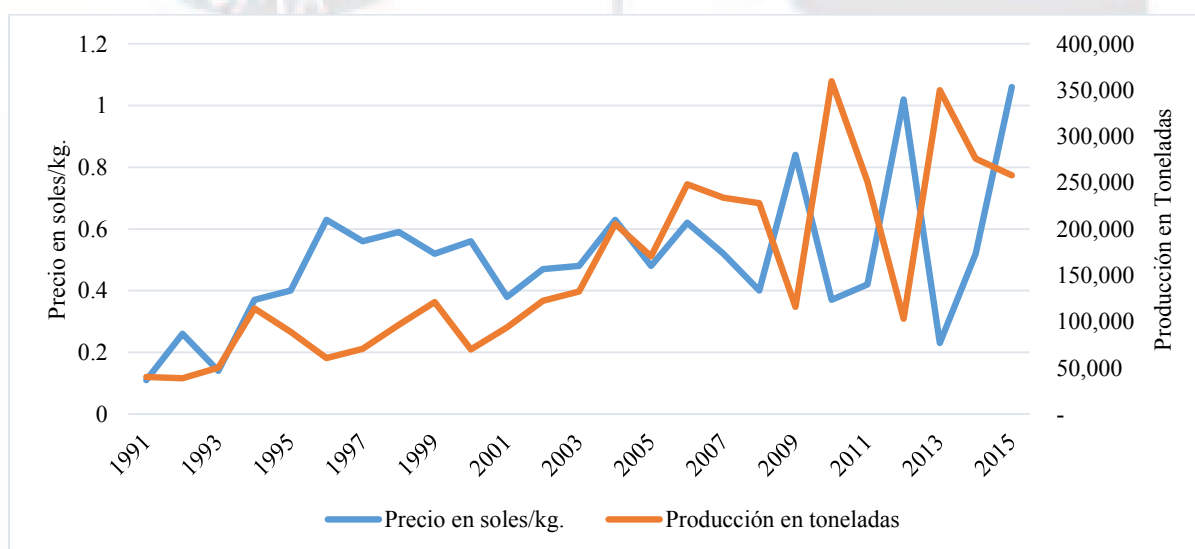


Figura 14. Evolución y línea de tendencia del precio en chacra recibido por los productores de mango en la Región Piura, entre los años 1991 y 2015, en soles/kg.

Adaptado de “Base de datos de series de producción agrícola de la Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos,” por MINAGRI, 2017a (<http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>).

1.2 Conclusiones

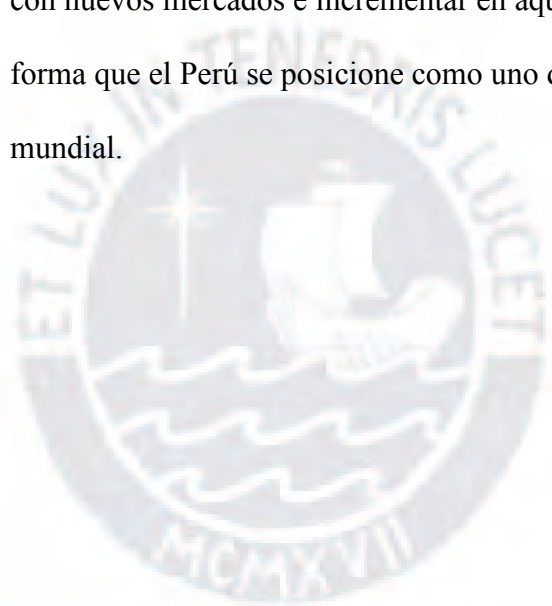
Existe una tendencia creciente de la demanda de mango peruano, demostrado por el incremento del volumen de las exportaciones en más del 94% en los últimos 10 años, por lo que se espera que las exportaciones de mango continúen en aumento gracias a factores favorables, como las condiciones ambientales y climatológicas óptimas, buena ubicación geográfica del país, el fácil acceso a mercados mundiales de frutas a través de tratados de libre comercio y gracias a la calidad internacional del producto. A fin de aprovechar esta tendencia el Perú debe promover un crecimiento sostenido a largo plazo del mango fresco de tal manera que represente una oportunidad de demanda progresiva, generando ventajas frente a competidores internacionales como La India, México o Brasil, países cuya característica principal son las mayores hectáreas cosechadas, razón por la que el Perú debe contar con mayores hectáreas disponibles para la producción de mango, ya que al año 2014 sólo tenía un área de superficie cultivada de 32,196 hectáreas que tan solo representó el 0.5% del total de la superficie cultivada a nivel mundial.

Por otro lado el Perú necesita buscar estabilidad en su rendimiento por hectárea de mango, el cual presenta un crecimiento volátil a través de los años, en este sentido, es necesario aprovechar las tecnologías existentes que permitan expandir la temporada de exportación del mango peruano, aprovechando así la ventana comercial para las exportaciones, lo que permitirá que se incremente el abastecimiento hacia los países importadores de mango.

Si bien se conoce que la Región Piura, es una de las regiones del país que tiene el mayor volumen de producción y exportación de mango fresco de los últimos 10 años, creciendo entre los años 1990 y 2015 a razón en promedio del 26.58% anual, y encontrándose entre las regiones con mayor rendimiento a nivel nacional, es fácil determinar el potencial con que cuenta la región. A pesar de ello son los pequeños y medianos agricultores en Piura

los eslabones más débiles de la cadena, razón por la cual es necesario implementar medidas de control de calidad a sus productos, mejorar su organización, incrementar su conocimiento agroexportador, buscar la certificación internacional, mejorar su capacidad técnica y nivel de educación, buscar mejores mecanismos de comercialización y aprovechar en mayor cuantía los factores competitivos que les ofrece el sector.

En términos generales, el mango peruano ha adquirido buenos niveles de aceptación internacional, y con este reconocimiento se debe buscar generar oportunidades comerciales con nuevos mercados e incrementar en aquellos mercados donde existe poca presencia, de forma que el Perú se posicione como uno de los primeros exportadores de mango a nivel mundial.



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

2.1 Antecedentes

El sector del mango de la Región Piura debe dejar de lado los resultados en función del corto plazo, y más bien empezar a enfocarse en el largo plazo y orientarse hacia un escenario futuro deseado, esto finalmente le permitirá mantenerse vigente en el tiempo. Para lograr esto, se debe empezar el proceso estratégico, específicamente en la etapa de formulación, al enunciar los cuatro pilares de la estrategia: (a) la visión, (b) la misión, (c) los valores y (d) el código de ética (D'Alessio, 2015). Elaborar una visión consiste en entender a fondo la situacional actual, evaluar posibles escenarios y a partir de ellos plantear una situación futura deseada que sea retadora, en otras palabras, debe responder a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser? (D'Alessio, 2015).

Sin embargo, una visión debe también cumplir con ciertos criterios para que esté bien definida, estos criterios son nueve y consisten en: (a) poseer una ideología central, (b) tener visión de futuro, (c) ser simple, clara y comprensible, (d) ser ambiciosa, convincente y realista, (e) estar delimitada en un horizonte temporal, (f) tener un alcance geográfico, (g) ser conocida por todos, (h) crear un sentido de urgencia, y (i) expresar claramente a dónde se quiere llegar (D'Alessio, 2015).

En base a esto, se debe formular una visión de largo plazo o estratégica, que identifique claramente y direcciona a todo el sector hacia el lugar donde se desea llegar mediante el análisis de diversos escenarios futuros posibles y además, el cumplimiento de los nueve criterios mencionados. Por otro lado, la misión es aquello que impulsa a llegar hacia la situación futura deseada, planteada en la visión, es decir, es la puesta en práctica del planeamiento estratégico, por ello debe definir claramente los mercados a alcanzar, los productos con los que se piensa llegar a dichos mercados, y como utilizar de manera eficiente los recursos, capacidades y competencias (D'Alessio, 2015). Esto quiere decir que se debe

definir una misión que brinde el impulso adecuado y necesario para alcanzar la visión dentro de un horizonte temporal definido, y que especifique los mercados a desarrollar, los productos que permitirán atender dichos mercados y los recursos que se necesitarán. Al igual que la visión, la misión también debe cumplir con ciertos criterios que deben estar presentes en su declaración tales como: los clientes y/o consumidores, los bienes o servicios que se ofrecen, el mercado de competencia, la tecnología a usar, si el sector se encuentra en supervivencia, crecimiento o rentabilidad, la filosofía del sector, la ventaja competitiva, la preocupación por la imagen pública y empleados como un activo valioso (D'Alessio, 2015).

Después de elaborar la visión y la misión, se centra la atención en la determinación de los valores que regirán la conducta y actuar de las personas y entidades que participan dentro del sector y la región. Así pues, los valores pueden considerarse como “las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones” (D'Alessio, 2015, p. 64). Adicionalmente, Jones (2008) definió los valores como “criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables” (p. 178).

Los valores entonces resultan imprescindibles para construir los objetivos, crear las políticas y concretar las estrategias, a fin de complementarlos es indispensable definir el código de ética, e inmediatamente surge una pregunta: ¿qué es la ética? Una respuesta podría ser la elaborada por Jones (2008), que la definió como “los valores, creencias y reglas morales que determinan la manera apropiada en que las partes interesadas en la organización deben conducirse entre sí y con el ambiente de la organización” (p. 189). Esto quiere decir que el código de ética incluye a los valores pero que va más allá, pues incluye además las creencias y reglas morales de la sociedad, para que las personas involucradas en el sector y la región actúen y se comporten de una manera correcta entre sí y con el entorno; de esta misma

forma, D'Alessio (2015) indicó que es necesario generar un entorno propicio para que se tomen decisiones correctas, utilizar la ética como un patrón, y elaborar un código con principios de buena conducta y buen vivir. Luego de formular los cuatro componentes fundamentales se inicia el proceso estratégico, y en base a las características y criterios de cada uno se procederá a elaborar la visión, misión, valores y código de ética para el sector del mango en la Región Piura.

2.2 Visión

Para el año 2022, la Región Piura será líder en la producción y exportación de mango reconocido mundialmente por la innovación tecnológica y calidad de sus productos y con presencia en los principales mercados internacionales. Asimismo contribuirá en mejorar la calidad de vida de los productores y el desarrollo económico y social de la Región delineados en la conservación y sostenibilidad del medio ambiente.

Si bien la Región Piura está posicionada como la principal región productora y exportadora de mango del país, aún no posee un reconocido liderazgo mundial en la calidad de sus productos. Sin embargo, el Perú durante los últimos años ha venido creciendo en la producción y exportación de mango llegando a posicionarse como uno de los principales países productores de mango en todo el mundo (FAO, 2014).

2.3 Misión

Producir y comercializar mango fresco, para atender al mercado internacional, cumpliendo con altos estándares de calidad e implementando mejoras técnicas que permitan aumentar la competitividad de la Región Piura en el sector, y con ello generar condiciones para el desarrollo de la comunidad local y ser responsables con el medio ambiente mediante la aplicación de buenas prácticas agrícolas.

2.4 Valores

Para el sector del cultivo del mango en la Región Piura se plantearon los siguientes valores:

- Liderazgo, es la influencia que ejerce un individuo involucrando a otros en la consecución de una meta, lo cual es clave para el desarrollo del sector, ya que si se cuenta con iniciativa se puede conducir equipos de trabajo eficiente.
- Excelencia, en el logro de una calidad superior en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.
- Honestidad, valor clave para el desarrollo de las relaciones humanas en el sector enfocado hacia las personas, ya sean clientes, proveedores o grupos de interés.
- Integridad, en consideración de que todas las decisiones tienen un impacto en el entorno, estas deben guiarse por altos valores morales y permitir generar un ambiente propicio para el desarrollo del sector.
- Responsabilidad, pues resulta necesario para el cumplimiento de acuerdos y planes generando confianza y fortaleciendo las cadenas productivas.
- Compromiso, enfocado a cumplir con los altos estándares de calidad necesarios para que los productos sean consumidos y que además cumplan con las certificaciones internacionales que sean requeridas.
- Sostenibilidad, consecuentes con el impacto que podría causar en el medio ambiente el desarrollo de nuestras actividades como región, y mitigandolo a través de acciones preventivas y contención, con el fin de reducir o evitar un impacto negativo con consecuencias en el futuro.

2.5 Código de Ética

En base a los valores establecidos se elabora el siguiente código de ética, que guiará el actuar y la toma de decisiones en el sector:

- Respetar las leyes, normas y exigencias de las autoridades locales e internacionales competentes en cuanto a producción, comercialización y exportación del mango.
- Respetar y promover las relaciones con todos los grupos de interés para mantener la armonía generando un desarrollo económico y sostenible en la industria.
- Cuidar y proteger el medio ambiente usando eficientemente los recursos naturales y evitando toda acción que tenga como consecuencia la vulnerabilidad de los mismos.
- Cumplir con las exigencias y estándares de calidad del mango, tanto para el cliente local como internacional a fin de cumplir con las buenas prácticas que garanticen un producto de calidad.
- Propiciar la formalidad y la generación de empleos dignos, con salarios justos y tratos equitativos que permitan mejorar la calidad de vida de los trabajadores.
- Participar de la libre competencia en forma transparente, leal, honesta y justa dentro de la industria y de acuerdo con las reglas de mercado.

2.6 Conclusiones

Estos cuatro componentes: visión, misión, valores y código de ética, son la base del inicio del proceso estratégico para posteriormente elaborar el planeamiento estratégico, específicamente del mango en la Región Piura. Se elaboraron estos cuatro componentes del planeamiento estratégico en base al potencial de la Región Piura, al ser una de las regiones con mayor volumen de producción y exportación de mango de los últimos 10 años a nivel nacional, mostrando una tendencia de crecimiento positiva y adquiriendo unos excelentes niveles de aceptación en el mercado internacional, reconocimiento que puede generar nuevas oportunidades comerciales mediante el ingreso a nuevos mercados y el incremento de su posición en los mercados poco desarrollados. Así pues, para el sector elegido se definieron y desarrollaron estos cuatro pilares y se respetaron los criterios que deben tener para que sean

lo suficientemente adecuados y puedan inspirar a impulsar a la acción y orientar a los participantes dentro del sector a alcanzar una meta futura deseada. La elaboración de estos cuatro componentes conforma la primera etapa del proceso estratégico y será la guía para posteriormente definir los objetivos de corto y largo plazo, las estrategias y las actividades que permitirán implementar el plan estratégico.



Capítulo III: Evaluación Externa

Dado los últimos acontecimientos de las últimas décadas en el mundo, ahora cada vez más competitivo y globalizado, es necesario trazar un planeamiento estratégico bajo un enfoque a futuro, en que las organizaciones no desaparezcan con el tiempo y a la vez se adapten a su entorno. Por ello, se hace necesario identificar la situación del país ante el mundo y ver sus intereses, su potencial y sus relaciones con los demás países, con ello se podrá tener una visión más amplia y completa, y así ver cómo se posicionan los productores y agroexportadores del mango.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Existen intereses comunes entre los países, es por ello que se debe analizar los intereses del Perú con los países con los que se relaciona y así ver cuáles son los intereses en común, ya que estos son determinantes en un planeamiento estratégico, para ver en qué entorno se encuentra los países y las organizaciones, en este caso, con respecto al mango.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

La Matriz MIN muestra los intereses nacionales tanto comunes como opuestos del Perú con otros países, es decir aquellos que busca el Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás D'Alessio (2015).

Existe un plan estratégico desarrollado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] el cual abarca las políticas nacionales que el Perú tendrá que adoptar hasta el año 2021 proponiendo los siguientes intereses nacionales: derechos fundamentales y dignidad de las personas; las oportunidades y acceso a los servicios: el Estado y gobernabilidad; la economía, la competitividad y empleo; el desarrollo regional e infraestructura; y por último, recursos naturales y ambiente (CEPLAN, 2016).

Según las políticas e intereses nacionales y considerando también los niveles propuestos por Nuechterlein en 1973 (supervivencia, vital, importante y periférico) se

configuró la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) la cual se muestra en la Tabla 22 (D'Alessio, 2015). Para los países con intereses comunes se optó por considerar la etiqueta (1) y, para los países con intereses opuestos, la etiqueta (2).

Tabla 22

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Intereses Nacionales	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Soberanía nacional		Chile (2), Ecuador (2)	Brasil (1)	
2. Crecimiento económico y comercio exterior		EE.UU (1), China (1)	Unión Europea (UE) (1)	Brasil (1), Colombia (1), Chile (1)
3. Reducción de la pobreza		Colombia(1) Brasil, Chile (1)		
4. Desarrollo nacional		Ecuador (1), Chile (2), Ecuador (2)		
5. Estabilidad política y económica		EE. UU. (1)	Brasil (1), Colombia (1), Chile (1)	Venezuela(2)

Nota. Intereses comunes (1), Intereses opuestos (2). Adaptado de “El proceso Estratégico: Un enfoque Gerencial”, por F.A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

A continuación, se describe cada interés nacional según la Matriz de Intereses Nacionales:

(a) Soberanía nacional, en la matriz se ha considerado a los países de Ecuador y Chile con intereses opuestos a los de Perú, ya que existió una rivalidad y conflicto bélico en la historia de ambos países, uno de los últimos fue el conflicto con Chile por la frontera marítima, por el cual se acudió a la Corte de la Haya.

(b) En cuanto al crecimiento económico y comercio exterior de Perú, éste ha ido creciendo en los últimos años, debido a los acuerdos internacionales con los países que se mencionan en la Matriz MIN.

(c) En el ámbito de la reducción de la pobreza, este es un interés común para los países de América Latina, ya que es un objetivo primordial para el desarrollo, por lo que

concretan acuerdos comerciales en común, es por ello que en la Matriz MIN aparecen Colombia, Ecuador, Brasil, y Chile.

(d) En cuanto al desarrollo nacional, CEPLAN (2016) manifestó en el plan estratégico que el desarrollo nacional está sustentado en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el desarrollo de su infraestructura, en el desarrollo de su comercio, la inclusión social y la integración urbano-rural de su territorio, a través del fortalecimiento de la gobernabilidad democrática; así como de una economía altamente competitiva, intensiva en capital humano y tecnológico, que aprovecha sosteniblemente su diversidad biológica. Todos estos intereses son propios de cada país, en este caso Chile y Ecuador mantienen sus propios intereses.

(e) En el ámbito de estabilidad política y económica en las últimas décadas la economía del Perú ha sido una de las que más rápido crecimiento ha tenido en el continente; la presencia de un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación, apoyados con un crecimiento en el empleo, crecimiento del PBI y reducción de la pobreza (Banco Mundial, 2017). Esto refleja que el Perú va por buen camino, en ese sentido, los países mencionados en la Matriz MIN tienen los mismos intereses, es por ello que tienen políticas de inversión claras y aperturas a sus mercados.

3.1.2. Potencial nacional

D'Alessio (2015), en su libro "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", definió: "El potencial o poder nacional indica que tan débil o fuerte es un Estado para alcanzarlos, es decir, es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales" (p. 95). Para ello, mencionó siete elementos:

(1) Demográfico, a nivel de habitantes, según los datos del INEI (2017a), en el año 2000 la población en el Perú era de 25'983,588 habitantes, ascendiendo a 31'151,643

personas para el año 2015 y estimando que para el año 2023 aumentará a 33'788,588 habitantes aproximadamente, por otro lado, en el periodo del año 2010 al 2015 la Población Económicamente Activa [PEA] reflejó una tasa de crecimiento anual de 1.71%, llegando a 17'062,000 personas en el 2015 (INEI, 2010).

(2) Geográfico, según datos del Censo Nacional Agropecuario del año 2012 el territorio nacional tiene una superficie de 1'285,215.60 km², el 30,1% está dedicado al desarrollo de la actividad agropecuaria (38.7 millones de hectáreas), siendo la superficie agrícola de 7.1 millones de hectáreas (18.5 %), y el 81.5% superficie no agrícola. Con respecto al área agrícola del mango, se menciona que el departamento de Piura tiene 0.5 millones de hectáreas cuyo 73% corresponde a superficie agrícola y el 27% a superficie no agrícola (INEI, 2013).

(3) Económico, el Perú en tendencia ha ido creciendo mucho más que la mayoría de economías en Latinoamérica y el Caribe, esto se reflejó en los últimos 10 años en los que el crecimiento promedio del PBI fue de 5.9% mientras que la inflación promedio fue de 2.9%, esto gracias a un panorama económico favorable, políticas fiscales prudentes y un control macroeconómico adecuado, por consiguiente hubo un crecimiento del empleo y una disminución del índice de pobreza, que pasó de 55.6% en el año 2005 a 21.8% en el año 2015, y la pobreza extrema pasó de 15.8% a 4.1% en la misma década (Banco Mundial, 2017).

Según la calificación de riesgo de agencias renombradas, entre ellas Moody's Investors Service, para el año 2017 la desaceleración del crecimiento económico del Perú cerró en 2.5%, lo que reflejó una reducción respecto a la proyecciones de inicios de año en 3.7%, dicho resultado fue mucho menor al obtenido en el año 2016, el cual fue 3.9%. Moody's también manifestó que el crecimiento económico del Perú tendrá una probable recuperación de alrededor del 3.5% para el año 2018, asimismo la calidad crediticia

corporativa de Perú, A3 estable, variará considerablemente para cada industria durante el año 2018, debido a la desaceleración económica, una de las causas son las fuertes inundaciones acontecidas en Perú y también la suspensión de proyectos de inversión en infraestructura relacionados con el escándalo de corrupción de Odebrecht, el cual forzó al Perú a cancelar su contrato para la construcción del Gasoducto Sur Peruano, cuyo proyecto ascendió a USD 7,300 millones, que a su vez representaba el 4.1% del PBI de Perú. También manifestó que a mayores precios de los metales respaldan mejores condiciones financieras para las compañías mineras, que también se benefician de mayores niveles de producción y una reducción de los costos, lo que promueve una mayor solidez de los perfiles crediticios para los proyectos que se van a dar en todo el Perú (“Moody's reduce a 2.5%,” 2017).

(4) Desarrollo tecnológico, según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] (2014) un país desarrollado tecnológicamente se fundamenta en su nivel de innovación. Actualmente, el Perú es uno de los países con menores índices de innovación, a pesar que ha presentado un crecimiento sostenido en los últimos años con su crecimiento del PBI y reducción de la pobreza, este buen desempeño no ha estado cohesionado con los indicadores de competitividad y de actividades de investigación, desarrollo e innovación, en los cuales el Perú está muy retrasado. Los indicadores para medir la ciencia y el desarrollo tecnológico, según el Banco Mundial (2017) son el gasto en investigación y desarrollo, exportaciones de productos de alta tecnología, investigadores dedicados a la investigación y desarrollo, solicitud de patentes, entre otros.

En el año 2016 se llevó a cabo el primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo (I+D) en el Perú el cual reveló el atraso con respecto a los países que forman parte de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE]. El estudio fue elaborado por el CONCYTEC, en convenio con el INEI, estos datos reflejaron que: 0.08% del PBI es gastado por el Perú en investigación y desarrollo, lo cual es una cifra muy inferior,

por ejemplo, a Colombia con 0.25%, Chile con 0.38% y México con 0.54%. Asimismo, reveló que 276 millones de soles fue el gasto anual en investigación y desarrollo en Lima, 74 millones de soles en Callao, 22.7 millones de soles en Arequipa y 21 millones de soles se invirtieron en Piura al año en investigación y desarrollo. Asimismo, 66.5% de la inversión en I+D en el Perú se utilizó para inventos y patentes, 26.2% se utilizó en investigación básica y 7.3% se usó en desarrollo tecnológico (“Conoce las cifras de la,” 2017).

(5) Histórico-psicológico-sociológico, el Perú es un país rico en historia, de la cual es parte el periodo incaico, virreinal y republicano; esto ha generado un legado muy importante en la actualidad, por lo que el Perú es considerado un país multicultural. Existen obras de ingeniería que reflejaron la civilización andina con importantes niveles de desarrollo en agricultura, ganadería, y arquitectura. Después, en la época de la Conquista y con la llegada de nuevos grupos étnicos como los europeos y africanos, se dio inicio al mestizaje y a culturas como la criolla andina; asimismo, en la época de la República se incorporaron nuevos grupos étnicos como los italianos, japoneses, chinos, alemanes, entre otros, lo cual generó una diversidad de razas y culturas. En las últimas décadas, en el país se vivió un centralismo que generó la migración del campo a la ciudad, para buscar mejores oportunidades de trabajo, sin embargo, la realidad es distinta ya que los recursos económicos y condiciones de vida son limitados (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2006).

(6) Organizacional-administrativo, el Perú es una república democrática e independiente y está estructurada por un gobierno unitario representativo y descentralizado, que está constituido por tres poderes, que son el Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. En el tema administrativo existen varios puntos en contra, como la burocracia, y esto se ve agravado por la corrupción, por lo que el Estado es visto de muy mala manera no sólo por parte de sus ciudadanos, sino también por los inversionistas locales y extranjeros; esto puede generar una pérdida de competitividad como país (CEPLAN, 2016).

(7) Militar, el Perú es un Estado democrático independiente, cuyo Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas del Perú es el Presidente de la República y está constituida por tres instituciones: el Ejército, La Marina de Guerra, y la Fuerza Aérea, las cuales garantizan la paz, la independencia y la soberanía del país, ante peligros tanto externos como internos (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2017).

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2015) los principios cardinales permiten determinar las oportunidades y amenazas de un país en su entorno. Estos puntos cardinales permiten analizar las oportunidades y amenazas, y son los siguientes: influencia de terceras partes, lazos pasados y presentes, contra-balance de intereses y conservación de enemigos.

(a) Influencia de terceras partes, según el Observatory of Economic Complexity [OEC], el Perú actualmente tiene muy buenas relaciones comerciales con muchos países, esto debido a su estabilidad económica y política, es por ello que en el año 2015 figuró en el puesto 56 en referencia a la mayor economía de exportación en el mundo y en el puesto 90 como la economía más compleja, de acuerdo con el Índice de Complejidad Económica [ECI] (OEC, 2017). Además, de acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2016) el Perú tiene tratados comerciales firmados con: Corea del Sur, Liechtenstein, Noruega, Islandia, China, Chile, Suiza, Tailandia, Panamá, Singapur, México, Japón, Colombia, Brasil, Uruguay, Argentina, Paraguay, Venezuela, Costa Rica y Canadá.

En cuanto a los principales destinos de las exportaciones de Perú, estos son: China con 7.38 miles de millones de dólares, los Estados Unidos con 5.08 miles de millones de dólares, Suiza con 2.75 miles de millones de dólares, Canadá con 2.4 miles de millones de dólares y Brasil con 1.16 miles de millones de dólares. Ahora, los principales orígenes de sus importaciones son: China con 8.56 miles de millones de dólares, los Estados Unidos con 7.72

miles de millones de dólares, Brasil con 1.89 miles de millones de dólares, México con 1.88 miles de millones de dólares y Chile con 1.42 miles de millones de dólares (OEC, 2017).

(b) Lazos pasados y presentes, a lo largo de su historia, el Perú ha tenido diversos conflictos bélicos con sus países vecinos a causa de su territorio, se han librado muchas batallas y combates, pero después de esos conflictos se han firmado muchos tratados de paz, que se han visto reforzados por los acuerdos comerciales y la inclusión de una comunidad andina y Alianza del Pacífico, y sus aperturas a las empresas para invertir en otros países. Las relaciones con Brasil siempre han sido de cooperación y más aún, por tener en conjunto una gran biodiversidad por la selva y la amazonia que los hace un bloque estratégico. Por otro lado, desde el conflicto del año 1995 las relaciones con el país vecino de Ecuador han mejorado y esto se demostró con las muestras existentes de cooperación e integración entre ambos países; del mismo modo con el país de Bolivia se mantiene unas relaciones duraderas y con tendencia a mejorar en cuanto a la integración y colaboración en diferentes ámbitos, igualmente sucede con el país del sur, Chile, aunque con este último existieron controversias fronterizas, la última fue por las millas marítimas por lo que se recurrió a la Corte Internacional de la Haya, en la que ambos países expusieron sus argumentos y la corte dio un veredicto a favor de Perú (OEC, 2017).

(c) Contrabalance de intereses, las relaciones políticas y económicas del Perú con otros países tienen tanto ventajas como desventajas, en el caso de Chile, si bien se solucionó el problema de las millas marítimas, el Tribunal de La Haya falló a favor de Perú y le brindó más millas marítimas de océano, lo cual equivale a más recursos marítimos; sin embargo, este fallo alimentó aún más la competitividad entre ambos países. Cabe destacar que el bloque económico formado por Chile, Colombia, México y Perú, denominado Alianza del Pacífico, afianza el comercio internacional y genera ventajas competitivas para atender al mercado internacional (OEC, 2017).

(d) Conservación de los enemigos, como se mencionó en párrafos precedentes, existió una rivalidad con los países de Chile y Ecuador, originada por conflictos anteriores, sin embargo, a pesar de esto las relaciones con ambos países se mantienen, siendo principalmente Chile el país de mayor competencia (OEC, 2017).

3.1.4. Influencia del análisis en el mango en la Región Piura

El análisis tridimensional de las naciones es importante y permite tener claro el panorama del país, además permite analizar como está posicionado el país a nivel internacional, e identificar ciertas oportunidades y amenazas para el sector del mango. De este análisis, se obtuvo que el Perú tiene intereses que coinciden con diversos países de Latinoamérica como lo son el crecimiento y estabilidad política y económica, comercio exterior y la reducción de la pobreza en el país; estos intereses demuestran que existe un posible crecimiento para el sector, además, hay que considerar que el Perú tiene como potencial su riqueza cultural, y una gran cantidad de recursos naturales así como las proyecciones de crecimiento favorables para el sector del mango.

3.2. Análisis Competitivo del País

A continuación, se evaluarán los determinantes de la ventaja nacional mediante el modelo del diamante, que presenta claramente las cuatro fortalezas del poder nacional, aquellos que generan ventajas para competir (D'Alessio, 2015). Este modelo está conformado por las siguientes fortalezas (ver Figura 15): (a) condiciones de los factores, que consiste en la situación actual del país en base a recursos naturales, infraestructura, bienes y servicios que le permiten competir en cualquier industrias; (b) condiciones de la demanda, que consiste en la naturaleza de los clientes y tiene como atributos importantes la composición, el tamaño y patrón de crecimiento, y los medios a través de los cuales sus necesidades son comunicadas; (c) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, que son las condiciones del país y la competencia; y finalmente (d) los sectores relacionados y de apoyo, que muestran la

presencia de proveedores, dónde están ubicados y si tienen presencia internacional (Porter, 1998).

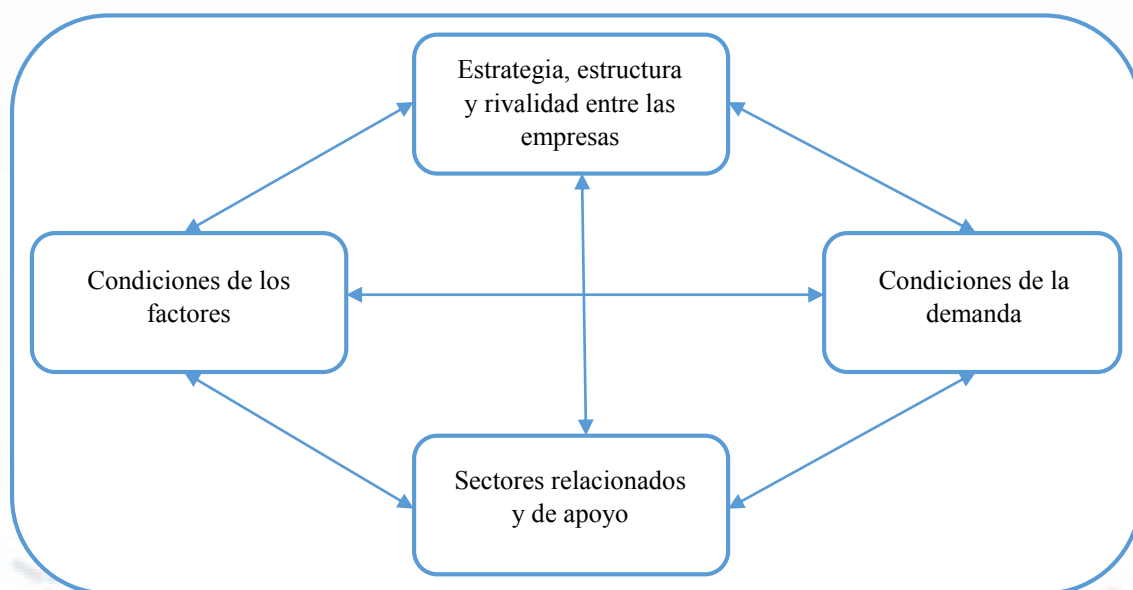


Figura 15. Los determinantes de la ventaja nacional: competitividad de las naciones-modelo del diamante.

Tomado de *The competitive advantage of nations: With a new introduction* por M. E. Porter, 1998, p.127, New York, NY: The Free Press.

3.2.1. Condiciones de los factores

Las condiciones de los factores, no son otra cosa que una fotografía del momento respecto de los factores de una nación que son necesarios para que pueda competir en una industria específica, estos factores pueden ser producción, mano de obra e infraestructura; sin embargo, estos factores no son heredados sino que las industrias deben generarlos o crearlos, por lo que resulta más importante la velocidad y la eficiencia con la que se logra crear, gestionar y emplear dichos factores a un sector o industria determinada (Porter, 2007). Con respecto a las condiciones de los factores del Perú, Porter (2009) enumeró las principales fortalezas del país, entendidas como factores claves para la creación de una estrategia económica, de esta forma destacó que el Perú posee: (a) abundantes recursos naturales, (b) una amplia gama de ecosistemas y de biodiversidad, (c) una ubicación central privilegiada en Sudamérica, (d) una población joven y muy trabajadora, (e) una cultura e historia milenaria y

rica, (f) un legado de colaboración nacional para superar obstáculos, (g) una apertura a la inversión extranjera y flujos de capital, y por último (h) un acceso privilegiado a los mercados internacionales más grandes, como Estados Unidos y China.

Asimismo, según el Ranking de Competitividad Mundial del año 2017, elaborado por el Institute for Management Development [IMD], el Perú se encontró en el puesto 55 de 63 países, entre los cuales se incluyó a Arabia Saudita y Chipre. Es así que con respecto al 2016 el Perú descendió una posición, sin embargo, se ubicó tercero a nivel sudamericano, tan solo detrás de Chile (puesto 35) y Colombia (puesto 54) (Centrum Graduate Business School, 2017).

Cabe resaltar que Perú formó parte del ranking desde el año 2008, debido a la alianza de Centrum Católica con el IMD. A pesar de haber descendido una posición, hay subfactores en los que ha mejorado tales como: (a) el factor desempeño económico en los subfactores de economía doméstica, comercio internacional e inversión extranjera, (b) el factor eficiencia de gobierno en el subfactor de política fiscal, y por último (c) el actor infraestructura en los subfactores de infraestructura científica y educación (Centrum Graduate Business School, 2017).

Adicionalmente, Álvarez (2016) indicó que la baja ubicación de Perú en el ranking, específicamente en el factor de desempeño económico, se debió principalmente a la caída en el precio de los minerales, la débil demanda externa causada por la lenta recuperación de la crisis mundial, condiciones financiera volátiles con costos de financiamiento fluctuantes, y menores precios de productos primarios exportados frente a productos manufacturados.

El Perú tiene muchos subfactores que pueden convertirse en una ventaja, si es que se implementan estrategias adecuadas que permitan transformar esas debilidades en oportunidades. El Perú tiene potencial para mejorar mucho en cuestión de competitividad en los siguientes subfactores: comercio internacional, inversión extranjera, marco institucional,

marco social, productividad y eficiencia, y prácticamente en todos los subfactores de infraestructura.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Las condiciones de la demanda vienen determinadas por “la naturaleza de la demanda por el producto o servicio ofrecido por la industria en su mercado de origen” (Porter, 2007, p. 9). Con respecto a esto, Porter (2007) indicó que las organizaciones de un país pueden obtener ventajas competitivas a partir de la naturaleza de la demanda local, y es dicho mercado el más exigente y sofisticado del mundo, de esta forma presionará a las empresas a innovar rápidamente, a generar más ventajas competitivas frente a sus competidores extranjeros, a anticipar las necesidades y a progresar hacia segmentos más avanzados; así pues, las necesidades del mercado local pueden ayudar a anticipar o definir las necesidades de otras naciones, esto sucede si el país exporta sus gustos y valores nacionales además de sus productos. En el caso de Perú, la demanda local está conformada por la demanda de los habitantes del país; según el Censo Nacional Poblacional y Vivienda realizado por el INEI en el año 2007, habían 27'412,157 habitantes, adicionalmente, la proyección para el año 2017 fue de 31'816,018 habitantes (INEI, 2010).

Sobre el consumidor peruano, se puede afirmar que ha aumentado su nivel de sofisticación, y es representado en gran mayoría por una creciente nueva clase media que, gracias al crecimiento económico, tiene acceso al crédito de consumo y por ello tiene alcance a nuevas y mejores marcas, lo cual le permite exigir altos estándares de calidad y una agenda de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente en los bienes y servicios que consume (Porter, 2010).

Se comprueba que las condiciones de la demanda para el Perú mostraron un mercado local cambiante y creciente, sobre todo la clase media, que tiene mayor poder adquisitivo y que exige mayor calidad pues puede acceder a productos y marcas a las que antes no podía;

que hay una gran porcentaje de mujeres; y que la conectividad a internet es un factor clave para que cualquier empresa pueda tener un medio de conexión con sus compradores.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En este punto del análisis competitivo del Perú se indentificaron las condiciones que rigen la creación, organización y gestión de las empresas, y además la condiciones de la competencia, mediante el fomento de la inversión, intensidad y la mejora continua (D'Alessio, 2015). Por su parte, Porter (2007) afirmó que la rivalidad local intensa en una nación motiva el desarrollo de ventajas competitivas, especialmente si los competidores están ubicados en una sola región, esto muestra cómo el modelo del diamante se refuerza a sí mismo en la creación de nuevas ventajas competitivas. Además, las circunstancias y contexto dentro del país condicionan la forma en que las empresas se crean, se gestionan y organizan, así como existe una diferencia entre las metas que las empresas y personas se fijan; por ello, ningún sistema de gestión es aplicable a todos los países ni a todas las organizaciones (Porter, 2007).

Las condiciones de estrategia, estructura y rivalidad en el Perú, identificadas por Porter (2010), consistieron básicamente en la reducción de barreras al comercio y a la inversión, pero la eficiencia de mercado y la competencia local permanece limitada, esto se ve reflejado en: (a) la firma de tratados de libre comercio con diversos países, así como una política de liberación del comercio, aunque las inversiones internas y externas son inferiores a las de los países vecinos; (b) la existencia de evidencia de formación de oligopolios y de prácticas de fijación de precios; (c) el alto nivel de informalidad que favorece el lavado de dinero; (d) el mercado laboral altamente rígido; y (e) la falta de incentivos para la creación de empleos formales (Porter, 2010). Según el INEI (2016a), para fines del año 2015 existieron 2'042,992 empresas, lo cual significó un incremento de 8.5 puntos porcentuales respecto del

año 2014, además estas empresas se distribuyeron en 11 actividades económicas diferentes, y fue la de comercio la actividad con mayor número de empresas.

En lo que respecta a tratados y acuerdos con otros países, el Perú ha firmado diversos tratados en los últimos años, según el MINCETUR (2016) en la página web “Acuerdos Comerciales del Perú” en total el país mantiene 21 tratados vigentes, cuatro por entrar en vigencia y seis en negociación. El Perú es miembro de diversas alianzas y organizaciones mundiales, entre las cuales figuran: (a) miembro fundador de la Organización Mundial del Comercio [OMC] desde el año 1995, (b) miembro de la alianza del pacífico desde el año 2010, y (c) miembro del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) desde el año 1998 (MINCETUR, 2016).

Entre los tratados, pactos y acuerdos que firmó, se menciona los siguientes: (a) Acuerdo de Libre Comercio con la Comunidad Andina, conformada por Bolivia, Chile, Colombia y Ecuador, además de Perú; (b) Acuerdo de Complementación Económica con los Estados parte del Mercado Común del Sur [MERCOSUR] desde el año 2005; (c) Acuerdo de Complementación Económica con Cuba; (d) Acuerdo de Libre comercio con Chile, Canadá, Singapur, Asociación Europea de Libre Comercio [AELC], Corea del Sur, Panamá, Costa Rica y Honduras; (e) Acuerdo de Integración Comercial con México y la Unión Europea; (f) Acuerdo de Promoción Comercial con EE.UU; (g) Protocolo para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y la Facilitación del Comercio y sus Protocolos Adicionales, con el Reino de Tailandia; (h) Acuerdo de Asociación Económica con Japón; y (i) Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial con Venezuela (MINCETUR, 2016).

Finalmente, según la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2002) un punto realmente importante y que afecta a todos los sectores y actividades económicas es la economía informal, es decir aquellas personas naturales y jurídicas que no se encuentran formalizadas.

La OIT hace mención a lo siguiente: “se considera que los trabajadores tienen un empleo informal si su relación de trabajo, de derecho o de hecho no está sujeta a la legislación laboral, impuesto sobre la renta, protección social o determinadas prestaciones relacionadas con el empleo” (OIT, 2003, p.2). En el año 2007, el 61% de los empleos equivalentes fueron realizados en el sector informal y el 19% del PBI fue generado en dicho sector (INEI, 2014). Por otro lado, algunas implicancias de la existencia del empleo informal son: (a) baja productividad global de la economía, (b) mala calidad de condiciones de trabajo, (c) impedimento para la mejora económica y social, (d) generación de mayores niveles de competencia desleal y (e) baja inversión por parte del Gobierno en el desarrollo social (Villamil, 2014).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Los sectores relacionados y de apoyo consisten en la presencia de industrias de apoyo, o proveedores locales que sean internacionalmente competitivas y que impulsen la generación de ventajas competitivas. Estas industrias ayudan en la creación de ventajas de dos formas: en primer lugar, al producir y/o entregar insumos más económicos de manera eficiente y rápida, y en segundo lugar, mediante la innovación (Porter, 2007).

Porter (2010) explicó el estado de las industrias relacionadas y de apoyo en el Perú, y destacó lo siguiente: (a) la disponibilidad de industrias relacionadas y de apoyo se mantiene bastante baja; (b) las exportaciones del Perú son principalmente de productos a base de recursos naturales, y estas no han generado ninguna actividad industrial hacia arriba o abajo de la cadena; (c) la producción local de maquinaria y materias primas no está desarrollada y no puede atender a empresas con gran volumen de exportación; (d) hay una falta o ausencia de proveedores locales de maquinaria, equipos y servicios, por lo que la mayoría de ellos deben importarse; y (e) hay pocas iniciativas de clústeres productivos, debido a una mala colaboración entre Estado y empresas privadas para la creación de clústeres.

3.2.5. Influencia del análisis del mango en la Región Piura

El análisis competitivo del Perú influyó de muchas formas sobre el sector del mango en la Región Piura. En primer lugar, las condiciones de los factores, que no son otra cosa que el potencial nacional, afectaron al mango de la región principalmente en: (a) la apertura a mercados internacionales como Estados Unidos y China, que representaron una oportunidad de poder ingresar o penetrar más en dos de los mercados más grandes del mundo, con un producto altamente demandado como es el mango; (b) la mayoría de población joven y trabajadora pone a disposición del sector mano de obra capaz y con disposición de trabajar, (c) gran cantidad de recursos naturales y amplia gama de biodiversidad, que permite contar con elementos necesarios para el cultivo del mango, como son el agua y tierras adecuadas.

En segundo lugar, las condiciones de la demanda afectan al sector del mango de la Región Piura en: (a) el crecimiento económico, que originó el crecimiento de una nueva clase media que exige mayor calidad de productos, y que además las industrias sean sostenibles y eco-amigables, en este sentido, el sector del mango debe cumplir con los estándares de los clientes y además ser sostenible en el tiempo con un mínimo impacto en el medio ambiente; y (b) el mayor acercamiento entre ciudades y entre zonas rurales y urbanas permite una mejor distribución de los productos y un mayor alcance a nivel nacional.

En tercer lugar, la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas afecta al sector del mango de la región de la siguiente manera: (a) la firma de tratados de libre comercio, que permite llegar a mercados internacionales donde ingresa con el mango con un pago mínimo de aranceles y reduce los costos; (b) alto nivel de informalidad, pues existen muchos productores que permanecen en el sector informal y afectan las condiciones de trabajo y la calidad de los productos; y (c) mercado laboral rígido, que dificulta el poder incorporar al sector del mango a personal capacitado que pueda organizar y encaminar el sector.

Finalmente, en cuarto lugar, las industrias relacionadas y de apoyo influyen en el

sector del mango de Piura en: (a) exportaciones de productos básicos, sin valor agregado, a base de recursos naturales, que brinda la oportunidad de poder implementar actividades integradas hacia arriba o hacia abajo en la cadena productiva del mango para agregar valor al producto final; (b) falta de proveedores locales de insumos y maquinarias, que implica la necesidad de importar maquinarias, insumos y repuestos, con mayores costos de transporte e inventario, y (c) falta de iniciativas del Estado sobre la creación de clústeres productivos en que varios productores podrían asociarse para industrializar el proceso de empaquetado del mango y agregar valor al producto.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Según D'Alessio (2015) el análisis externo de la gestión estratégica está orientado hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. En este análisis se revelarán las oportunidades y amenazas claves del sector de estudio; por lo que el propósito es formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades encontradas y estrategias para evitar o reducir el impacto de las amenazas. Se consideró siete categorías de factores claves que trascienden directamente en el sector, los cuales serán estudiados a través del análisis de las siguientes fuerzas.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Estas fuerzas son las que establecen los límites para el desempeño y operación de la organización. “En muchos casos, constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función del grado de influencia que ejercen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores y sus compradores” (D'Alessio, 2015, p. 114).

Piura es uno de los 24 departamentos y el segundo más poblado que conforman la República del Perú, actualmente su Presidente Regional es el Ing. Reynaldo Hilbck Guzmán, cuyo periodo de mandato empezó en el año 2015 y durará hasta el año 2018; y cuya tarea es dirigir la gestión pública regional a fin de estimular el progreso económico y social de la

región. Si se enfoca el análisis en la gestión pública, se debe resaltar que existen limitaciones o factores que desencadenan problemas al momento de hacer negocios, según la World Economic Forum [WEF] (2017) se puede apreciar que entre los factores más elevados que impiden hacer negocios en el Perú se encuentra, con un 19% la ineficiente burocracia gubernamental, la cual es bastante elevada si se la compara con países como Bolivia (17.2%), Ecuador (11.5%), Chile (17.2%) o Argentina (7.5%), en segundo lugar se encuentran las regulaciones laborales restrictivas con un 15.4%, y en tercer lugar se halla la corrupción con un 12.6%; por consiguiente es función del Gobierno Regional de Piura obtener la confianza de la población a fin de generar mayores inversiones extranjeras en el futuro ya que estos causales guiarán las decisiones de los inversionistas.

En cuanto al desarrollo agrario existen normas legales que funcionan como incentivos las cuales son consideradas factores favorables para el sector mango de la Región Piura, entre ellas se tiene la Ley 27360 que dicta las Normas de Promoción del Sector Agrario, es a través de esta ley que el Gobierno incentiva la inversión en el sector a través de medidas como beneficios tributarios, regímenes laborales especiales y seguridad social; asimismo se tiene la Ley 28810 que amplía la vigencia de la Ley 27360 hasta el 31 de diciembre del año 2021 (ver Tabla 23).

En materia de comercio exterior, el Estado Peruano, a comienzos de los años 90, instauró una serie de políticas de apertura a mercados internacionales, y una variedad de medidas estratégicas para que el país gane posicionamiento a nivel mundial, entre estas medidas, hay cuatro de mayor importancia: (a) el Decreto Legislativo N° 668, (b) el ingreso a la APEC, (c) el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América, y (d) la constitución de la Alianza del Pacífico. El Decreto N° 668 constituye el marco legal del comercio exterior del Perú, ya que traza un conjunto de disposiciones dedicadas a asegurar la libertad del comercio tanto exterior como interior como cláusula primordial para el desarrollo

del país, y dejó sin efecto cualquier restricción para la importación y exportación de bienes, además delegó la facultad en el Poder Ejecutivo a legislar en cuanto al desarrollo de la inversión privada poniendo énfasis a la actividad exportadora (Carbajal, 2008). Estos tratados comerciales establecen una oportunidad para el desarrollo del sector mango en Piura, ya que permitirán un acceso competitivo a los nuevos mercados. El Perú actualmente tiene vigente los siguientes acuerdos comerciales: Organización Mundial del Comercio [OMC], Comunidad Andina, Mercosur, Cuba, Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico-APEC, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, EFTA, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea, Costa Rica, Venezuela, Alianza del Pacífico, y Honduras. Además, se tienen cuatro acuerdos por entrar en vigencia, y seis acuerdos más, los cuales estarían en negociación todavía; lo que significa que el Estado Peruano está comprometido en el establecimiento de bases para relaciones comerciales (ver Tabla 24) (MINCETUR, 2017).

Gracias a los 21 acuerdos comerciales que actualmente tiene vigente el Perú, al año 2017 el 94% de las exportaciones peruanas han sido cubiertas en sus principales destinos, como China, con el 19.1% de las exportaciones; la Unión Europea, con el 16.3%; los Estados Unidos, con un 14.9%; y la European Free Trade Association [EFTA], con el 9%. Como se puede notar con estas cifras, el mayor porcentaje de exportaciones se realizó a China, motivo por el cual se buscó pertenecer al Acuerdo de Asociación Transpacífico [TPP], mediante el cual se buscaría consolidar al país dentro de Asia-Pacífico para permitirle ingresar a un mercado potencial de 805 millones de habitantes, donde se concentró el 37% del PBI mundial; asimismo, para ingresar a cinco nuevos mercados como Australia, Brunei Darussalam, Malasia, Nueva Zelanda y Vietnam, tener un intercambio preferencial con 11 importantes economías de tres continentes, y también eliminar barreras arancelarias para los productos agrícolas e industriales e incrementar las exportaciones no tradicionales (MINCETUR, 2017).

Tabla 23

Normas Legales de Incentivos a la Industria Agraria

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

Nota. Adaptado de "Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016," por Ministerio de Agricultura [MINAGRI], 2012 (http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/pesem2012-2016.pdf).

Tabla 24

Acuerdos Comerciales del Perú

Ámbito	Grupo/Bloque económico/País	Tipo de Acuerdo	Situación
	OMC	Grupo de Trabajo	En vigencia
	Alianza del Pacífico	Grupo de Trabajo	En vigencia
Multilateral	Alianza del Pacífico (protocolo adicional)	Grupo de Trabajo	Por entrar en vigencia
	EFTA	TLC	En vigencia
	DOHA	Grupo de Trabajo	Proceso de negociación
	TISA	Grupo de Trabajo	Proceso de negociación
	TPP	TLC	Por entrar en vigencia
Regional	APEC	Grupo de Trabajo	En vigencia
	CAN	Grupo de Trabajo	En vigencia
	Australia	TLC	Proceso de negociación
	Brasil	Acuerdo de Profundización Económico Comercial	Por entrar en vigencia
	Canadá	TLC	En vigencia
	Chile	TLC/Acuerdo de complementación económica (ACE) N° 38	En vigencia
	China	TLC	En vigencia
	Corea del Sur	TLC	En vigencia
	Costa Rica	TLC	En vigencia
	Cuba	ACE N° 50	En vigencia
Bilateral	El Salvador	TLC	Proceso de negociación
	Estados Unidos	TLC	En vigencia
	Guatemala	TLC	Por entrar en vigencia
	Honduras	TLC	En vigencia
	India	TLC	Proceso de negociación
	Japón	Acuerdo de Asociación Económica (AAE)	En vigencia
	MERCOSUR	ACE N° 58	En vigencia
	México	ACE N° 8	En vigencia
	Panamá	TLC	En vigencia
	Singapur	TLC	En vigencia
	Tailandia	TLC	En vigencia
	Turquía	TLC	Proceso de negociación
	Unión Europea	Acuerdo comercial	En vigencia
Venezuela	Acuerdo de complementación productiva y comercial	En vigencia	

Nota. Adaptado de “Acuerdos comerciales,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017 (<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Estas fuerzas son las que “determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión” (D’Alessio, 2015, p. 114). Se trata de analizar en este punto las variables macroeconómicas que afectan de forma directa o indirecta en la gestión del sector mango de la Región Piura.

En el informe presentado por el INEI para el último trimestre del año 2017 se registró un aumento del 2.4% de la economía del Perú con respecto al mismo periodo del año 2016, reflejo del crecimiento de la exportación en 11.7%, factor clave para el incremento del PBI y del aumento del consumo final privado en 2%, el cual representó a precios corrientes el 65.1% del PBI y aumentó gracias al incremento del gasto corriente en alimentos consumidos dentro del hogar en 3.0% y al aumento del empleo en 0.9%. Durante el trimestre de análisis, los mercados más importantes de destino de las exportaciones fueron: China (26.1%), Estados Unidos (12.4%), India (6.1%), Suiza (5.7%) y República de Corea con 5.5%. En contraste, en el sector agropecuario el país creció tan solo 1.1% resultado del desempeño favorable tanto en agricultura, caza, silvicultura, y ganadería; sin embargo, el cultivo del mango reflejó una contracción para este crecimiento, porque generó menores volúmenes cosechados en aproximadamente -24.1%, esta caída se debe principalmente al contexto desfavorable que se vivió en el norte del país debido a las condiciones climáticas adversas, como lo fue el Fenómeno El Niño, el cual trajo consigo pérdidas tanto de tierras de cultivo, cosechas e inhabilitación de infraestructura logística, como caminos y puentes (INEI, 2017b).

En consecuencia en la Figura 16, se aprecia el dinamismo del PBI en materia agropecuaria, el cual demostró la eficacia del sector agrario establecido por la destacada fluctuación entre los años 2006 al 2012, y el cual alcanzó para el año 2017 índices cercanos al máximo alcanzado en el año 2012 (BCRP, 2017c).

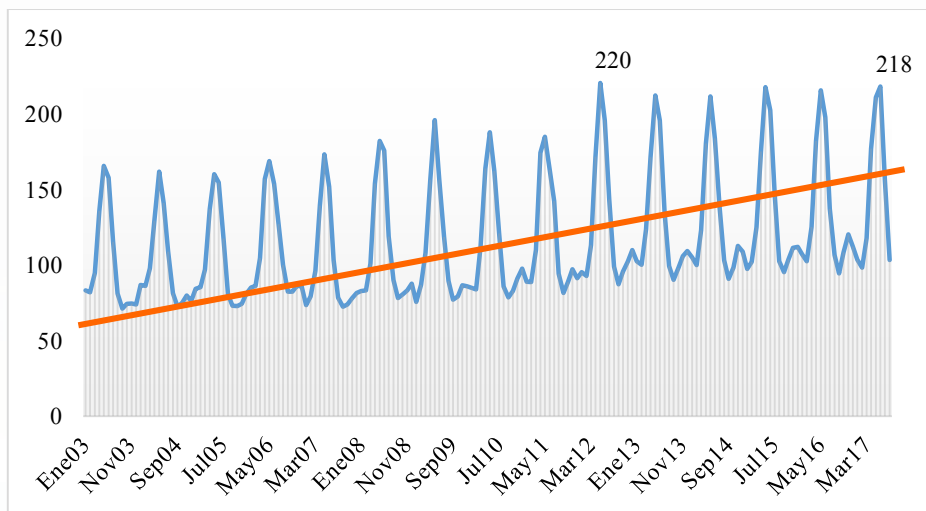


Figura 16. Producto bruto interno y demanda interna (índice 2007=100) - Agropecuario - Agrícola.

Adaptado de “Base de datos de PBI por sectores,” por BCRP, 2017c

(<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores>).

En el transcurso del año 2017, los huacos y desbordes de ríos a causa del fenómeno

El Niño han perjudicado hectáreas de cultivos, vías de acceso e infraestructura

agrícola, específicamente, se han perdido áreas de cultivo por inundaciones en el norte

y la floración se ha visto afectada por las condiciones climáticas, mientras que las

inundaciones han dificultado su cosecha, trayendo como resultado la baja de la tasa de

crecimiento del sector agrícola de 2.8 a 2.6% para el año 2017 (BCRP, 2017a, p. 40).

Asimismo, el BCRP sostuvo que el crédito al sector privado creció 5.9% para febrero

2017, tasa ligeramente superior a la del 2016, pero menor a la tasa del 2015, que fue de 8.0%,

esta evolución atípica del crédito, con respecto al sector mango en Piura, generó un menor

crecimiento del acceso al financiamiento al segmento empresa, lo que es considerado un

factor limitante, porque impide el desarrollo de las tierras de cultivo (BCRP, 2017a).

Tal como se evidencia en la Figura 17, la superficie agrícola no trabajada en el Perú,

según el Censo Nacional Agropecuario del año 2012, fue de 774,882 hectáreas para dicho

año, principalmente por factores como la falta de agua, que es la razón de mayor importancia

que impidió el desarrollo de los cultivos en un 49%, seguida de la falta de crédito como una

segunda razón y que afectó en un 24.1% el desarrollo de los cultivos, y la escasez de mano de obra especializada como tercer factor que afectó en 11.3% el desarrollo de los cultivos.

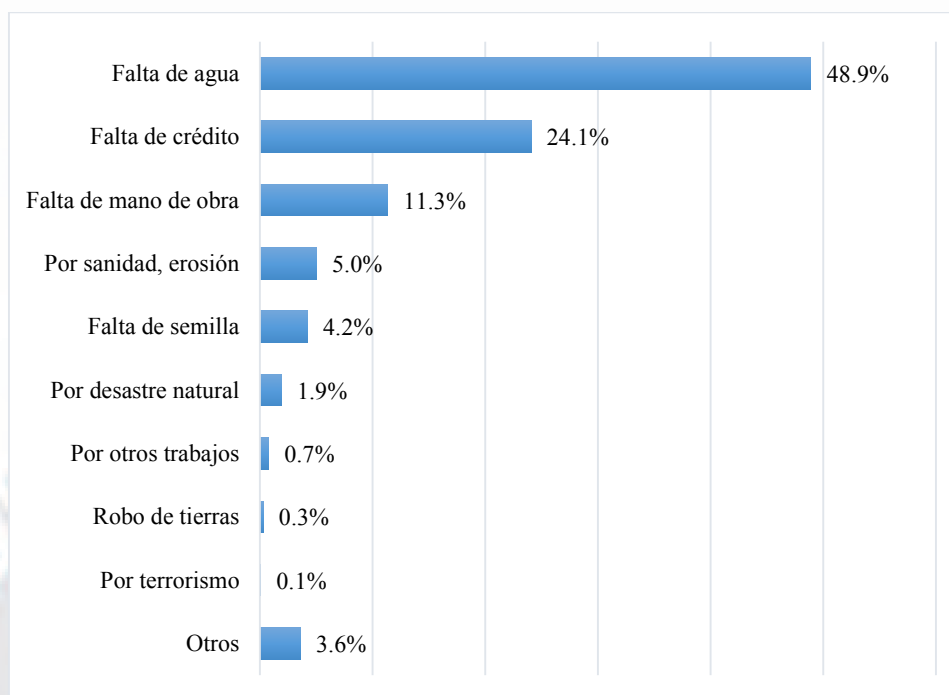


Figura 17. Razones principales de la superficie agrícola no trabajada.
Tomado “IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013
(<http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>)

Al enfocarse en las importaciones de mango a nivel mundial, según datos estadísticos de la FAO (2014), el principal importador de mango es Estados Unidos, sin embargo, solo tuvo un incremento del 8% en su demanda de mango entre los años 2009 al 2013, ya que es un mercado muy saturado de diversos frutos que pueden ser considerados sustitutos del mango.

En la Tabla 25 se muestra la variación porcentual de los 10 principales importadores de mango a nivel mundial, tal como se muestra, Corea del Sur lideró con un 44% de aumento de la demanda de mango, seguido de Malasia con un 23% de incremento de sus importaciones de mango para los años 2009 al 2013 (FAO, 2014).

Tabla 25

Variación Porcentual de la Importación de Mango de los 10 Principales Importadores a Nivel Mundial entre los años 2009-2013

	2009	2010	2011	2012	2013	Promedio
Corea del Sur	-46	49	68	34	11%	44%
China	14	4	12	-13	5	4%
Hong Kong	18	4	8	-7	5	6%
Francia	-14	16	17	2	-8	3%
Emiratos Árabes	-13	-5	-20	39	-7	-1%
Malasia	92	3	21	19	-20	23%
Alemania	-22	19	19	-9	5	2%
Reino Unido	-14	-1	5	1	11	1%
Arabia Saudita	-22	51	9	11	-18	6%
Países Bajos	-11	25	10	-9	4	4%
Estados Unidos	-3	12	15	-1	16	8%

Nota. Adaptado de "Estadísticas Mundiales," por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2014 (<http://faostat.fao.org/>).

En cuanto a la superficie agrícola del Perú, según el Censo Agropecuario del año 2012, del total de la superficie del territorio nacional (128'521,560 hectáreas), el 30.1% está dedicado al desarrollo de la actividad agropecuaria, es decir 38'742,465 hectáreas de las cuales la superficie agrícola (7'125,008 Has) representa el 18.5%, y la superficie no agrícola (31'617,457 Has) cubre el 81.5%. En la Figura 18 se observa la evolución de la superficie agrícola desde el año 1961 en miles de hectáreas que comparado con el Censo del año 1994, se dio a razón del 30%, siendo la Región Natural de la Sierra la que posee el 46.3% de la superficie agrícola total, la Región de la Selva posee el 30,1% y en la Región Costa el 23.7% (INEI, 2013).

Sobre las hectáreas del cultivo de mango a nivel mundial, en la Tabla 26 se detallan los países del hemisferio sur que disponen de tierras de cultivo de mango, entre ellas destacó Indonesia con 251,000 ha cultivadas para el año 2014, mientras que Perú se ubicó en el

puesto siete con 32,196 hectáreas cultivadas de mango. Una amenaza para el sector de mango en la Región Piura fue la tendencia creciente en hectáreas de cultivo de mango de aquellos países del hemisferio sur, tales como Madagascar, Kenia y Ruanda, que presentaron un porcentaje de crecimiento superior al Perú, el cual tuvo 26% de crecimiento de tierras de cultivo de mango entre los años 2009 al 2014 (FAO, 2014).

En cuanto al factor inflacionario, este no representó una amenaza para el sector mango en Piura, porque a pesar que el BCRP sostuvo que desde setiembre de 2016 la inflación se ubicó por encima del rango meta, debido a factores climáticos adversos provocados por el Fenómeno El Niño, las expectativas de inflación para lo que resta del año 2018 se mantienen dentro del rango meta de 2% a 3%. Este escenario consideró que para el 2018 no habría mayores presiones inflacionarias, y que las acciones de la política monetaria mantendrán ancladas las expectativas de la inflación (BCRP, 2017a).

En materia de informalidad en la economía, esta representa un factor que influye a todos los sectores del país, incluido el sector mango de la Región Piura, según Ríos (2013) el Perú se ubicó como el segundo país con mayor empleo informal en América Latina, con un porcentaje de 12.2% de informalidad, este factor influyó en el acceso al crédito y financiamiento como medio importante para el desarrollo de cualquier industria, lo cual significó una amenaza latente para el crecimiento del sector mango. Según la Asociación de Bancos del Perú, la tasa de costo efectivo de un crédito informal fue mucho mayor que la tasa cobrada por el sistema financiero formal, pero dado que los prestatarios necesitan un financiamiento fácil e instantáneo, y sin tener un conocimiento pleno del costo efectivo de sus crédito, estuvieron dispuestos a asumir tasas de interés elevadas (Asociación de Bancos del Perú [ASBANC], 2013).

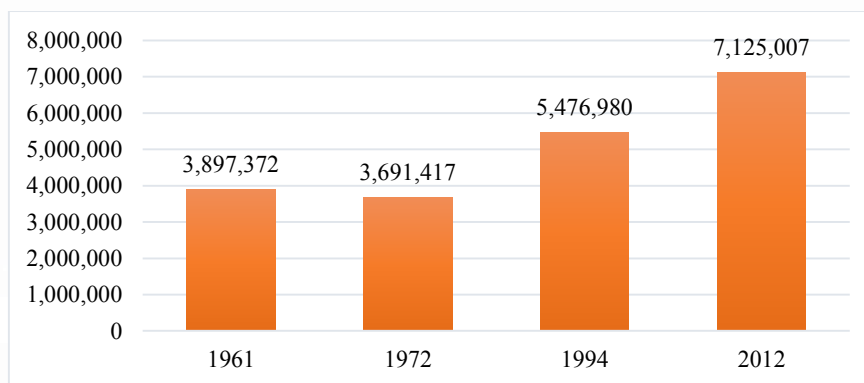


Figura 18. Crecimiento en miles de hectáreas de tierras agrícolas en el Perú desde 1961. Tomado “IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>)

Tabla 26

Hectáreas Cultivadas de Mango a Nivel Mundial entre los años 2009-2014

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Crecimiento 2009 al 2014
1 Indonesia	215,387	131,674	208,280	219,667	207,672	251,000	17%
2 Guinea	82,641	82,282	79,330	81,677	87,229	86,713	5%
3 Brasil	75,178	75,179	76,381	73,310	70,372	70,317	-6%
4 Kenia	36,304	34,629	39,367	43,777	46,980	58,501	61%
5 Madagascar	23,000	26,000	34,095	47,000	47,000	48,090	109%
6 Tanzania	27,698	30,000	32,000	35,000	35,103	34,734	25%
7 Perú	25,510	26,055	25,281	26,946	32,707	32,196	26%
8 Colombia	19,608	18,680	18,575	22,532	23,432	24,290	24%
9 Ecuador	22,106	20,599	20,692	20,956	20,716	20,193	-9%
10 Ruanda	5,300	7,988	9,483	9,269	9,761	10,304	94%
11 Australia	8,057	9,687	9,000	9,600	9,300	9,500	18%
12 Malawi	6,364	6,669	7,000	7,000	6,764	6,502	2%
13 Mozambique	4,500	4,700	4,800	5,000	4,800	4,774	6%
14 Congo	4,555	4,500	4,446	4,500	4,599	4,700	3%
15 Paraguay	4,000	4,044	4,132	4,100	4,355	4,186	5%
16 South África	3,500	4,000	3,600	3,520	2,163	2,602	-26%
17 Bolivia	1,191	1,185	1,201	1,194	1,223	1,247	5%
18 Somalia	193	228	275	350	350	360	87%
19 Argentina	265	265	265	270	268	272	3%
20 Samoa	107	109	110	110	117	115	7%
21 Namibia	12	15	18	20	22	23	92%
22 Fiji	18	28	23	21	21	21	17%
23 Maldivas	6	9	9	10	10	10	67%

Nota. Adaptado de “Estadísticas Mundiales,” por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2014 (<http://faostat.fao.org/>).

Finalmente, en materia de comercio exterior, el Estado Peruano mantuvo dentro de sus oportunidades la firma de acuerdos comerciales, específicamente para el sector del mango, el más significativo fue el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, ya que este se consolidó como el principal importador de mango con un 35% del total de envíos de mango del Perú en el año 2015. En este tratado se acordó la autorización de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de productos entre ambos países, lo cual permitió que el 100% de los productos del sector de mango ingresen libre de aranceles (Salas, 2015).

Existe otro tratado de libre comercio de igual relevancia para el sector, y es el de la Unión Europea, vigente desde el año 2013, según el MINCETUR (2017) este tratado permitió el acceso preferencial para el 99.3% de los productos agrícolas, asimismo, según Álvarez (2013) los países que conformaron este bloque económico tuvieron una demanda creciente, ya que contaron con 501 millones de consumidores con un ingreso per cápita de 35,000 dólares americanos.

Por último, a pesar que no existe un posicionamiento de productos agrícolas peruanos en el bloque económico de la República de China el tratado de libre comercio es muy relevante para el sector ya que es considerada un mercado potencial para la exportación de fruta gracias a las construcciones de nuevos mercados mayoristas especializados aunque aún existen restricciones fitosanitarias y un proceso de evaluación para el mango. Sin embargo, en el año 2016 se registró un aumento en los envíos de exportadores nacionales gestionados a China gracias a la implementación de interconexiones directas de vuelos entre ambos países y la constante simplificación de los procedimientos aduaneros para la exportación, lo cual convirtió al Perú en un mercado atractivo para el comercio con China (“Exportaciones de Perú a Asia,” 2014).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Estas fuerzas son las que “involucra creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización” (D’Alessio, 2015, p. 115). Es decir determinan el perfil del comprador de mango piurano, determinan dimensión del mercado, conducen las costumbres de compra, y originan paradigmas e influyen en las decisiones que tomen los clientes.

Según las estadísticas del Censo Nacional del año 2007, la población creció a un ritmo anual de 1.6% en promedio para el periodo comprendido entre los años 1993 al 2007, tasa que es menor comparada a las tasas de periodos anteriores, lo que demostró la propensión declinante de los últimos tiempos (ver Figura 19) (INEI, 2007b).

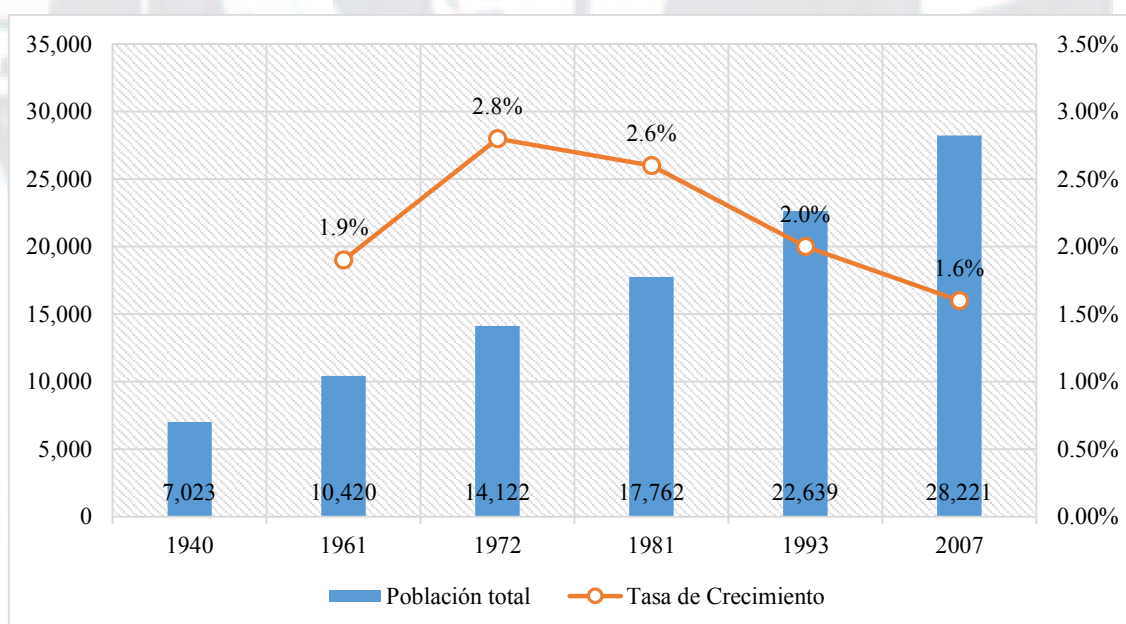


Figura 19. Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940-2007.

Tomado “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007b (<http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>).

En cuanto a la PEA a nivel nacional, que son todos los individuos de 14 años a más que se encuentran trabajando, o que no están trabajando pero tenían trabajo o que se encuentran buscando activamente un trabajo, se registró un crecimiento promedio anual de 1% en el periodo comprendido del 2010 al 2015; conforme a los resultados de la Encuesta

Nacional de Hogares realizada en el año 2015, y según la evolución de los indicadores de empleo e ingreso para los años 2004 al 2015, elaborado por INEI el 71.6% de la población en edad de trabajar representó la población económicamente activa y el restante 28.4% la población económicamente inactiva, la cual estuvo constituida por estudiantes, amas de casa, jubilados, etc. Entre los departamentos más representativos en cuanto a PEA, el departamento de Piura se ubicó en el tercer lugar a nivel nacional, el primer lugar lo tuvo Lima Metropolitana y en segundo lugar, La Libertad (INEI, 2017a).

La población económicamente activa ocupada, para la Región Piura, tuvo una tendencia de crecimiento positiva entre los años 2004 al 2015 (ver Figura 20); en cuanto al ingreso promedio mensual proveniente del trabajo representó un aproximado de 935 soles, el cual equivale a un 72% del sueldo promedio total y se ubicó por debajo de los sueldos recibidos por los trabajadores en Lima Metropolitana (ver Tabla 27) (INEI, 2017a). En el año 2015, de acuerdo a los resultados del INEI (2016c), la población ocupada en empleo informal alcanzó el 73.2% del total de ocupados; la informalidad afectó a un segmento muy importante de la fuerza laboral, y fue más frecuente en ciertos sectores económicos, pues representó el 94.3% para el sector agricultura, pesca y minería.

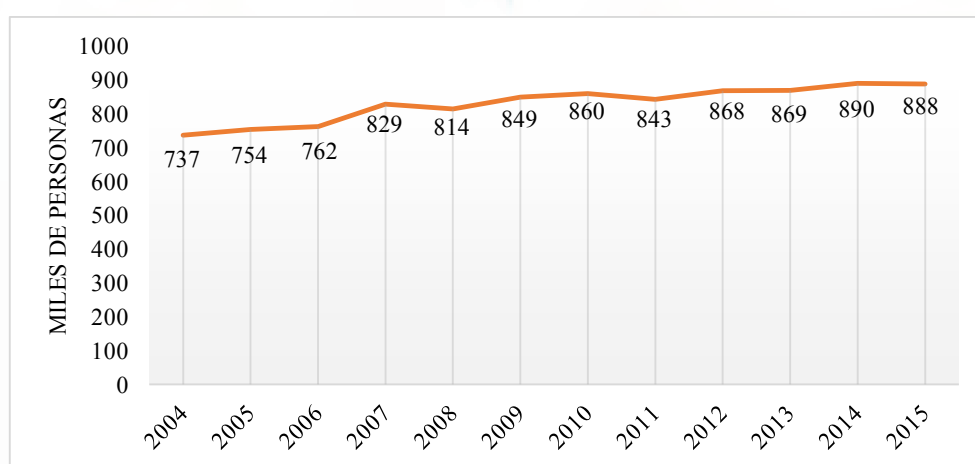


Figura 20. Evolución de la población económicamente activa ocupada, para departamento de Piura, 2004-2015 (en miles de personas).

Adaptado de “Base de datos de estadísticas de empleo,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

Tabla 27

Ingreso Promedio Mensual Proveniente del Trabajo en Soles

Ámbito geográfico	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Promedio Total	988	1,070	1,156	1,186	1,240	1,305
Piura	742	856	886	891	902	935
Lima	1,316	1,435	1,561	1,599	1,697	1,810

Nota. Adaptado de “Base de datos de estadísticas de empleo,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

En cuanto a conflictos sociales se evidenció que al año 2013 la mayor cantidad de conflictos sociales se ubicaron en los departamentos de Ancash, Apurímac y Puno, asimismo, se evaluó en base a la división por sectores económicos que el sector de minería e hidrocarburos congregaron la mayor cantidad de casos conflictivos, por otro lado, el sector de agroindustria solo ha concitado dos conflictos sociales (Defensoría del Pueblo, 2013).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Estas fuerzas son las que demuestran la capacidad que posee el sector para adaptarse a los cambios, y que por consiguiente pueden transformarse en fuentes de ventajas competitivas (D’Alessio, 2015). Se caracterizan por la rapidez del cambio, la innovación continua y un adelanto tecnológico acelerado, los cuales producen en el sector la necesidad de adaptarse a ellos y evolucionar sus prácticas de gestión tradicionales. De acuerdo a lo indicado por el Gerente de APEM, en el sector del mango no existe un problema de tecnología sino que hay una carencia y falta de transferencia de la misma hacia todos los productores del sector (“Los desafíos que enfrenta,” 2012).

El promedio de gasto del país en investigación y desarrollo en el año 2015, conforme el primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo realizado por el CONCYTEC, fue de aproximadamente US\$ 163 millones (534 millones de soles), cantidad que representó el 0.08% del PBI; del mismo modo a nivel internacional representó la más baja en comparación

al resto de países de la Alianza del Pacífico, entre los que se sitúan Colombia, Chile y México; la diferencia es aún mayor cuando se compara el gasto del Perú con el promedio de América Latina, cuyo porcentaje fue de 0.75% del PBI y 20 veces por debajo del promedio de los países miembros de la OCDE, o de Estados Unidos cuyo porcentaje en gasto en I+D superaron el 2% del PBI tal (ver Figura 21) (CONCYTEC, 2016).

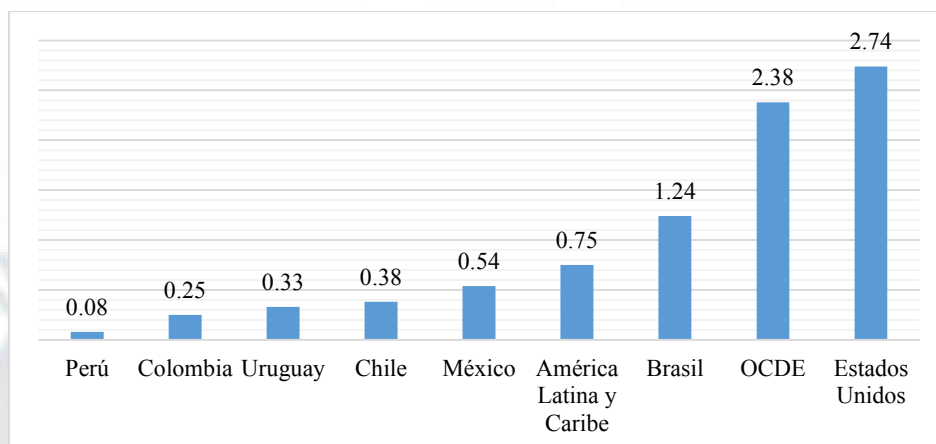


Figura 21. Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PBI. Adaptado de “I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación,” por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2016. (https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf).

Es importante indicar que a partir del año 2013 las organizaciones tienen la oportunidad de añadir como gasto deducible al impuesto a la renta el vinculado a la investigación científica, tecnológica e innovación siempre que no sobrepase el 10% de los ingresos netos teniendo como límite las 300 unidades impositivas tributarias [UIT] (Decreto Legislativo N° 1124).

Analizando por departamento, el mayor porcentaje de gasto en I+D se ejecutó en Lima y totalizó 276.7 millones de soles en el año 2015, lo que representó el 53.5% del gasto total. Acto seguido, se encontró el departamento de Arequipa, que representó 4.4% del gasto total (15 veces menos que en Lima y Callao) y Piura con 21.1 millones de soles (16.5 veces

menos que en Lima y Callao), lo cual representó 4.1% del gasto para ese año (CONCYTEC, 2016).

En cuanto al número de investigadores en relación a la PEA el país solamente posee 0.2 por cada mil habitantes en comparación a los 1.3 en promedio que posee América Latina y El Caribe, y los 12.7 en promedio de los miembros de la OCDE. Según el censo en el año 2015 existió un total de 278 centros de investigación que no realizaron proyectos de I+D siendo la principal causa la falta de recursos financieros, acto seguido existió una falta de conocimiento de fondos que financian I+D y deficiencia de coordinación dentro de la institución o con otras instituciones; todos estos causales junto a la baja inversión originaron pocas publicaciones y patentes, así como reducidos productos innovadores, porcentajes mínimos de exportaciones con alto contenido tecnológico, etc. (CONCYTEC, 2016).

Todo esto demuestra el poco interés de inversión en este sector por parte del Gobierno así como la inexistencia de un sistema que le permita al país mantener actualizados estos indicadores; no obstante a través de los Centros de Innovación Tecnológica (CITES), se está empezando a elevar la competitividad de la producción y enfatizar en aspectos como la capacitación integral a los productores, que incluye cursos técnicos para el perfeccionamiento productivo, el mejoramiento de la organización empresarial, el conocimiento de técnicas de mercadeo y comercio exterior, entre otras, para ello, es necesario realizar un trabajo conjunto con los productores y las asociaciones del sector. En cuanto al CITE agroindustrial éste fue creado en el año 2000, teniendo como misión apoyar al fortalecimiento de las cadenas agroindustriales del Perú, y promoviendo la innovación, a través de la investigación, la transferencia tecnológica, la capacitación, la asistencia técnica, el desarrollo de productos y la optimización de procesos que impulsen la competitividad industrial y contribuya a la seguridad alimentaria y nutricional; sus líneas de acción incluyen: (a) investigación aplicada en innovación tecnológica, (b) normas técnicas, denominación de origen y propiedad

intelectual, (c) promoción de la inversión privada, (d) promoción comercial, (e) equipamiento, y (f) fortalecimiento de capacidades locales e institucionales (CONCYTEC, 2016).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Estas fuerzas son las que “son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertando sobre los efectos nocivos de la industrialización” (D’Alessio, 2015, p. 117). Dicho de esta forma, estas fuerzas son las que afectan las decisiones del sector mango en Piura, en el ámbito legal, operacional, de imagen organizacional y comercial.

Según Ecurra et al. (2009), el Perú ocupó el puesto 20 de los países con mayor riesgo económico en el mundo por múltiples amenazas ya que es un país que no está exento de las fuerzas ecológicas y ambientales, sequías, inundaciones, huaycos, friaje, heladas y terremotos, siendo estos últimos los más frecuentes. Según un estudio realizado por el MINAGRI, y como se observa en la Figura 22, las pérdidas generadas por desastres naturales a nivel nacional fueron millonarias, y para los años 2009 y 2010 se elevaron casi a 200 millones de soles (Yalle, 2013).

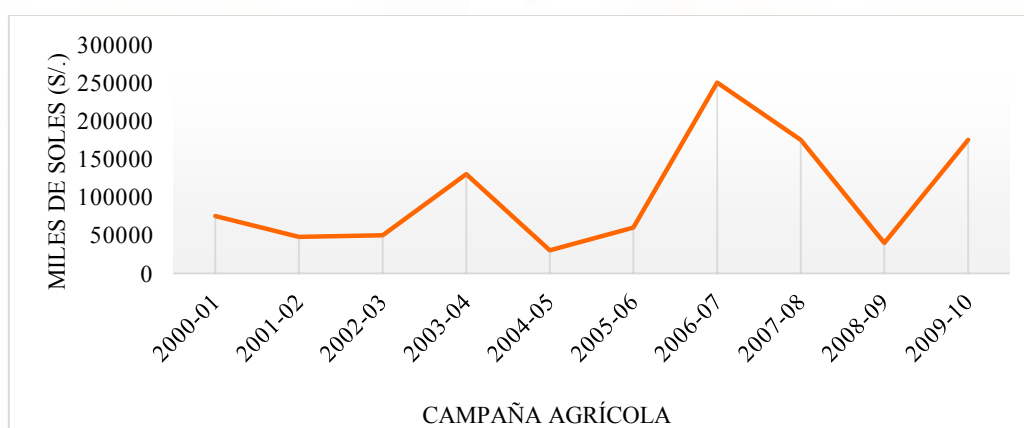


Figura 22. Pérdidas en el Sector Agrario debido al cambio climático (2000-2010). Tomado de “Políticas y Programas de Cambio Climático en el Sector Agrario, Perú,” por S. Yalle, 2013 (http://tudresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_forst_geo_und_hydrowissenschaften/fachrichtung_forstwissenschaften/institute/inter/tropen/forschung/INCA/workshops/pres2013/Yalle-MINAGRIC.pdf).

El Perú se identificó como uno de los países con mayor vulnerabilidad frente a múltiples desastres naturales; ha sido afectado por 105 desastres, de los cuales el 71% de estuvieron relacionados a fenómenos hidro-meteorológicos como son las sequías, heladas, deslizamientos húmedos e inundaciones, mientras que el 29% restante estuvieron relacionados a eventos geofísicos, como son los sismos y deslizamientos secos (Escrura et al., 2009). En el Perú los fenómenos de origen meteorológico ocasionaron principalmente pérdidas de activos productivos como terrenos de cultivo y viviendas, como se observa en la Tabla 28, los daños producidos por lluvias fueron los que generaron mayores pérdidas de hectáreas de cultivo (Von Hesse et al., 2010).

Tabla 28

Daños Producidos a Nivel Nacional entre los años 1970-2009, por Tipo de Causa

Tipo de causa	Viviendas afectadas	Viviendas destruidas	Cultivos y bosques (Ha)	Vías afectadas
Lluvias	103,071	23,556	299,722	774,566
El Niño	71,839	18,428	192,649	845,008
Falla o Sismo	94,304	204,357	135,630	8,830
Condiciones atmosféricas	847	500	15,637	20,040
Error Humano	1,582	828	137,054	3,200
Plaga	8,258	2,599	41,936	492,950
Otra Causa	92,846	37,596	1,402,231	1,587,260

Nota. Adaptado de “Perú: Apoyo a la Preparación del Programa de Reducción de Vulnerabilidad del Estado ante Desastres/PE-T1212,” por M. Von Hesse, A. Barra, C. de la Torre, y H. Zhang, 2010 (http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/PE0023_reduccion_vulnerabilidad.pdf).

Por otro lado, cabe destacar que el Fenómeno de El Niño es un fenómeno hidro meteorológico al cual el Perú es altamente vulnerable debido a su ubicación geográfica; sin embargo, se debe aclarar que los daños ocasionados no fueron consecuencia directa del fenómeno sino que éste ocasionó el incremento de lluvias, las cuales originaron inundaciones y huaycos; la costa norte del país estuvo más expuesta a un mayor nivel de peligro asociado a las lluvias ocasionadas por el Fenómeno de El Niño (Von Hesse et al., 2010).

Las exportaciones del mango en Piura han crecido sostenidamente a lo largo de los últimos años, han pasado de US\$ 49 millones en el año 2005 hasta US\$ 173 millones en el año 2015, sin embargo, este cultivo es muy sensible a la variabilidad climática, ya que cuando ocurre un Fenómeno El Niño (como en las dos últimas campañas) su proceso de floración se ve afectado negativamente (BCRP, 2016).

El mango es un tipo de cultivo que requiere de temperaturas bajas para que haya una buena producción, por lo que el impacto del Fenómeno El Niño será leve, moderado, o fuerte en relación al inicio de cada fase o en el período en el que se encuentre el cultivo, por tal motivo es necesario que las empresas del sector productor de mango mejoren su capacidad de respuesta ante este tipo de fenómenos naturales, para poder minimizar los costos que trae consigo este tipo de condiciones climáticas desfavorables (Yzarra, 2014).

A nivel nacional la Región Piura es considerada como el principal productor de mango representando el 73.5% de la producción en el año 2015 destinando 19,876 hectáreas al cultivo de mango de las 240 mil hectáreas de tierras de alta calidad que posee y cuyos rendimientos alcanzaron las 15 tn/ha. En cuanto a infraestructura de riego la región posee dos grandes represas, la de Poechos y la de San Lorenzo, abarcando entre ambas una capacidad de 760 millones de metros cúbicos a más de almacenamiento (BCRP, 2016).

En cuanto a los requisitos fitosanitarios para el mango, cada país importador establece sus propios requisitos según el Acuerdo sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (AMSF), basado en Normas Internacionales de Referencia (CIPF); para el caso del mango, la mosca de la fruta constituye la plaga que particularmente causa mayores daños a los cultivos en un 40%, lo que equivale a casi 240,000 cajones valorizados en más de 20 millones de soles (Herrera & Viñas, 1977).

En el caso del mango, existen requisitos fitosanitarios impuestos por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA] como entidad pública ejecutora encargada de

certificar los envíos de exportación, algunos de ellos son los siguientes: (a) el lugar de producción así como el centro de empaque debe estar registrado por SENASA; (b) el nivel de muestreo del mango cosechado debe ser de un fruto cada seis cajones de 20 kilos o por ende cada 240 unidades; (c) para desinfectar la plaga de la mosca de la fruta debe existir un tratamiento de agua caliente sobre los 46.1°C; (d) el tiempo de inmersión del fruto depende del peso del mismo, 75 minutos, si es hasta 425 gramos, y 90 minutos, si está entre 425 y 650 gramos, si sobrepasa los 650 gramos son 10 minutos extras; y (e) en caso se requiera los frutos pasarán por un proceso de enfriamiento con agua a una temperatura de 70°F (21.1°C) (SENASA, 2005).

En cuanto a las medidas fitosanitarias aplicadas para neutralizar la plaga de la mosca de fruta son importantes las funciones realizadas por SENASA, la cual está comprometida con su erradicación para fortalecer la competencia de los productores en el mercado internacional; este organismo ha ofrecido a los productores de mango constante capacitación sobre control de plagas, así como vigilancia oportuna, lo cual garantizó el éxito de las campañas de exportación y la exterminación de la plaga con lo que se logró reducir los niveles de contagio de los cultivos; asimismo la calidad del fruto se aseguró con las buenas prácticas en el proceso lo que asegura la calidad del producto exportado según lo determinado por el Codex Alimentarius así como por las normas técnicas y por los sistemas de gestión de calidad e inocuidad como la BPA, ISO 9001, etc. (SENASA, 2016).

Según la Norma del Codex Stan (1993) para el mango en todas las categorías se deberán tener los siguientes requisitos mínimos: el fruto debe estar entero y sano, excluyendo aquellos deteriorados y por ende incapaces para el consumo humano; debe estar limpio y sin daño producido por plagas o bajas temperaturas, teniendo una imagen fresca y firme con un grado de madurez ideal, asimismo en caso posean pedúnculo, el límite de longitud no deberá exceder a 1.0 cm. En este mismo rubro, se consideró como otro organismo oficial que regula

aspectos sanitarios de la exportación a la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria [DIGESA], encargada de promover el cumplimiento de normas internacionales a través de las siguientes funciones: (a) brindar información con respecto a las normas alimentarias aceptadas internacionalmente; (b) emitir el certificado sanitario oficial de exportación y de libre comercialización; (c) proporcionar habilitación sanitaria a aquellas plantas de procesamiento que apoyen la implementación del HACCP; (d) calificar los aspectos sanitarios de las áreas de cultivo; (e) comunicar acerca de las disposiciones internacionales adoptadas por la Organización Mundial de la Salud [OMS]; y (f) comunicar sobre sustancias químicas y plaguicidas (Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria [DIGESA], 2017).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El propósito del análisis externo es listar las oportunidades que pueden beneficiar al sector y las amenazas que deberían evitarse. El principal objetivo por lo tanto es identificar las variables más relevantes y crear una lista definida, que posteriormente se cuantificará para identificar las oportunidades y amenazas que brinda el entorno; para ello se utilizará la matriz MEFE. Esta matriz permite “resumir, y evaluar la información política, gubernamental y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural y demográfica (S); tecnológica y científica (T); y ecológica y ambiental (E), que se da como resultado del análisis PESTE” (D’Alessio, 2015, p. 119).

D’Alessio (2015) indicó que su ponderación y valuación final da una orientación de cómo está afrontando el sector respecto a las oportunidades, si las aprovechan o no, y las amenazas, si las minimizan o no. Sobre la base de los puntos mencionados en el análisis PESTE se ha desarrollado la matriz EFE en la que se consolidaron las oportunidades y amenazas más significativas del sector mango de la Región Piura, y permitió medir el grado de respuesta que tiene el sector ante el entorno; finalmente, estas oportunidades y amenazas

representaron los factores claves de éxito para el sector.

En cuanto a la MEFE, que se expone en la Tabla 29 con los pesos y valores asignados, se obtuvo un valor ponderado de 2.13, puntaje ligeramente por debajo del valor promedio de 2.50; ello indica que el sector mango de la Región Piura respondió medianamente bien a las oportunidades, como el aprovechamiento del incremento de la demanda mundial de mango, la implantación de nuevas tecnologías, y el aprovechamiento de la mayor apertura al comercio internacional, y que a la par realizó varios esfuerzos importantes en neutralizar las amenazas del entorno; sin embargo aún tiene algunos puntos de mejora.

3.5. El Mango en la Región Piura y sus Competidores

Con el fin de realizar un análisis competitivo del sector mango en la Región Piura, determinar su estructura y atractividad y así desarrollar estrategias futuras, se analizará las fuerzas que moldean la competencia del sector según el modelo de las cinco fuerzas de Porter (ver Figura 23), ya que este será el punto de partida para evaluar la posición estratégica del mismo, así como de los mercados que lo componen (D'Alessio, 2015).

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Según el poder de negociación de los proveedores es que se definió en parte el posicionamiento de una organización en el mercado, ya que son ellos los que suministran los insumos para la producción. Tanto las condiciones del mercado en el sector como la importancia del producto que ofrecen al comprador determinan el grado de intensidad de esta fuerza (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003). Entonces, el poder de negociación de los proveedores es bajo si el producto ofrecido es estándar y de fácil obtención en el mercado, es decir, existió un gran número de proveedores, por lo tanto el comprador podrá elegir la mejor oferta. Por otro lado, si el producto ofrecido es escaso y necesario para el proceso productivo del comprador, los proveedores tendrán un mayor poder de negociación.

Tabla 29

Matriz Evaluación de Factores Externos del Mango (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Oportunidades			
O1. Tendencia creciente a consumir frutas generando incremento de la demanda de mango a nivel mundial.	0.12	2	0.24
O2. Reducción de aranceles gracias a la firma de tratados de libre comercio.	0.06	4	0.24
O3. Ubicación geográfica y disponibilidad de fuentes de agua de riego con capacidad de almacenamiento de más de 760 millones de m3.	0.08	4	0.32
O4. Beneficios fiscales y tributarios para el sector agroexportador.	0.13	1	0.13
O5. Disponibilidad de 240,000 ha de tierras aptas para cultivar en limpio.	0.12	2	0.24
Subtotal	0.51		1.17
Amenazas			
A1. Falta de articulación entre organismos gubernamentales y privados.	0.12	1	0.12
A2. Cambios climatológicos eventuales como el Fenómeno del Niño	0.10	2	0.20
A3. Potencial crecimiento de áreas de cultivo de mango en países competidores del Hemisferio Sur, tales como Sudáfrica, Ecuador y Brasil.	0.09	2	0.18
A4. Altas barreras de ingreso al mercado internacional en función a altos estándares de calidad según CODEX STAN 184.	0.08	2	0.16
A5. Variaciones del tipo de cambio lo cual disminuye el ingreso de exportadores.	0.10	3	0.30
Subtotal	0.49		0.96
Total	1.00		2.13

Nota. 1= debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, y 4 = fortaleza mayor. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)”, por D’Alessio, 2015.

Según el Gobierno Regional de Piura (2016b), existen 16 asociaciones de productores de mango en el valle de San Lorenzo, entre las principales figuraron cinco asociaciones que representaron la producción de mango en la Región Piura: (a) Asociación de Productores de Mango [PROMANGO], (b) Asociación de Productores de Mango de Piura [ADEPROMANGO], (c) Asociación de Productores de Mango del Alto Piura [APROMALPI], (d) Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango [APEM] y (e) Asociación de Productores Ecológicos del Alto Piura [APPEAP]. Asimismo, hay que recalcar que el grado de dispersión de los productores de mango en la Región Piura es alto, por lo que es difícil para la gran mayoría asociarse y organizarse, lo que no les permite negociar precios competitivos y buenos márgenes de utilidad; según la Tabla 30, de acuerdo

al Censo Nacional Agropecuario desarrollado en el año 2012, un 85.42% de los productores de mango mantuvieron entre 0.5 y 10 hectáreas de superficie cultivada, por lo que para ser competitivos es necesaria una asociatividad (INEI, 2013).

En la Región Piura existe una gran competencia y variedad de los distintos proveedores de esta cadena productiva, es por tal motivo que los productores conservan una relación continua con los mismos, a fin de obtener una excelente calidad del producto, principalmente a un precio asequible y cuando se requiera; entre los distintos proveedores de los productores de mango en la región se tienen a los proveedores de semillas, fertilizantes, maquinarias, mano de obra, asistencia técnica y financiamiento; y en cuanto a los servicios se encuentran la puesta en marcha de la tierra del cultivo, la irrigación con agua de riego, el financiamiento por instituciones financieras, el servicio de energía eléctrica, el almacenaje posterior a la cosecha, el servicio de embalaje del producto, y los servicios de capacitación, asistencia técnica, y transporte.

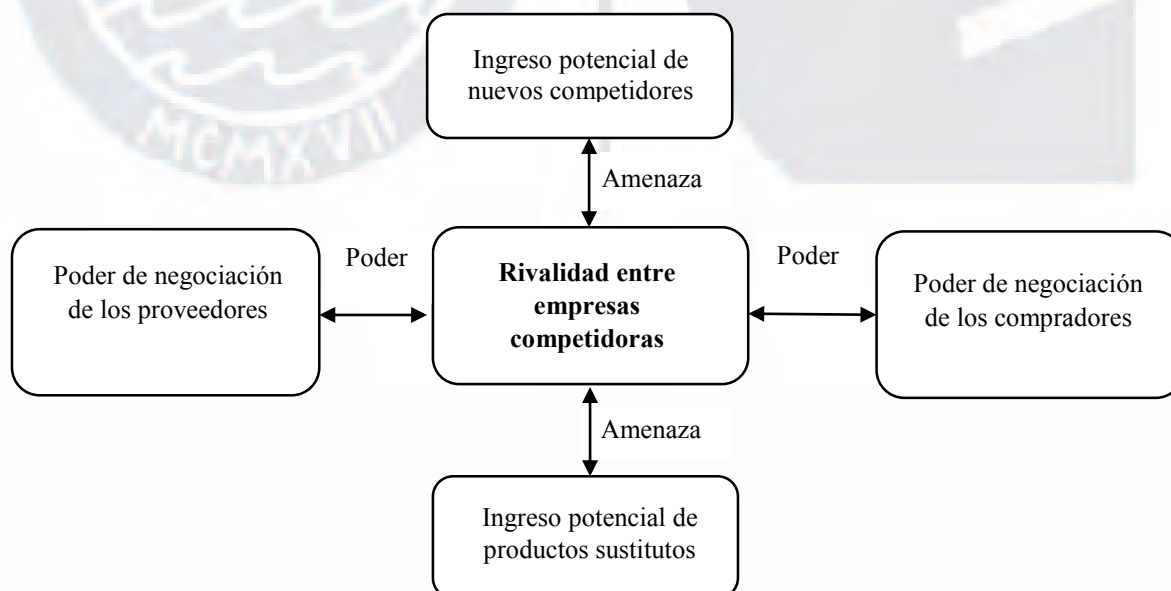


Figura 23. Las fuerzas que conducen la competencia en la industria (modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter).

Adaptado de “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia,” por M.E.Porter, 2004, p. 20, México D.F., México: Continental.

Tabla 30

Superficie Cultivada de Mango en Hectáreas en la Región Piura

Superficie cultivada	Proporción de productores
Menos de 0.5 Ha	2.62%
Entre 0.5 y 4.9 Ha	61.79%
Entre 5.0 y 9.9 Ha	21.01%
Entre 10.0 y 49.9 Ha	13.61%
Entre 50.0 y 99.9 Ha	0.62%
Más de 100 Ha	0.35%

Nota. Adaptado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013 (<http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>).

La oferta de fertilizantes en el país está constituida en su mayor parte por productos importados, según datos del MINAGRI, en el año 1990, de una producción de 126,942 toneladas se pasó a producir, en el año 2009, únicamente 1,622 toneladas, lo que implicó una reducción del 98.72%, aproximadamente, esto implicó una producción nacional insignificante, que representó en el año 2009 el 0.21% de la oferta total de fertilizantes con una proyección de reducción total para los siguientes años. Es por esta razón que la gran totalidad de fertilizantes químicos utilizados para la producción del cultivo de mango proviene del exterior; los principales países exportadores fueron Rusia y algunos países del Este, Estados Unidos y Canadá, así también como México y Venezuela (INEI, 2015b).

Entre los fertilizantes químicos de mayor utilización y en orden de importancia y cantidad extraída de una cosecha de mango se tiene al nitrógeno y al potasio, siguiendo el azufre, el calcio, el magnesio, la úrea y el fósforo; las compras de fertilizante se pueden hacer directamente a través de la empresa que vende este producto en el extranjero o a través de su representante en el país; en cuanto a los precios fijados por los importadores de fertilizantes, estos se fijan en función al mercado mundial, generalmente se ajustan hacia el alza y con escasas correcciones del precio hacia la baja, este comportamiento está fuertemente influenciado por una alta demanda de fertilizantes en la producción local, además, a mayor demanda internacional mayor será el precio de mercado, que a su vez repercute en un mayor

precio doméstico. En resumen, en el país, al no haber fabricación local, los precios de los fertilizantes son relativamente caros, entonces al haber una alta demanda con altos precios de compra, el poder de negociación de los proveedores de estos insumos es alto (APEM, 2002).

En cuanto al costo de la maquinaria en la Región Piura, según MINAGRI (2016b), el costo del alquiler del tractor ha pasado de S/. 100 soles por hora en el mes de enero del año 2015, a S/. 130 en el mismo mes del año 2016; asimismo, el costo del alquiler de yunta ha pasado de S/. 45 soles a S/. 50 en el mismo periodo de tiempo.

En el mes de febrero del 2016 a nivel nacional la maquinaria y equipos de origen peruano sufrió un aumento en su precio en 0.66% y con respecto al mismo mes del año 2015 registró un incremento de 4.36%; es así que se constató una variación significativa en los equipos para la industria, entre ellos transformadores eléctricos, escritorios y estantes para oficina, equipos para el transporte y en las herramientas de mano agrícola. De igual forma, subió el precio de la maquinaria y equipo importado en un 10.44% con respecto al año anterior, se siguió el comportamiento del dólar, la mayor variación se registró en la maquinaria y equipo agrícola como tractores y lampas, seguido de la maquinaria y equipo para la industria, como computadoras de escritorio, palas cargadoras y excavadoras, equipos diversos y equipos para el transporte (INEI, 2016c). De lo indicado se deduce que existe un comportamiento creciente en los costos de la maquinaria y equipo, asimismo, en cuanto al número de proveedores de maquinaria y equipo en la Región Piura no es alto, por consiguiente el poder de negociación de los proveedores de estos insumos es elevado.

En cuanto a la mano de obra de la Región Piura, aunque es considerada de bajo costo, según el MINAGRI (2016b) el costo promedio por día del jornal agrícola sufrió un incremento del 36% en el año 2016 con respecto al año anterior, si bien sufrió un incremento, fue durante el periodo de la campaña de cosecha de mango que estos costos tendieron a bajar

por la oferta de mano de obra existente e incrementarse a partir de junio a diciembre. Por consiguiente, el poder de negociación de los proveedores de mano de obra es bajo.

Con respecto a la asistencia técnica entre las organizaciones que brindan este servicio a los productores del cultivo de mango en la Región Piura se tiene a la Dirección Regional de Agricultura, SENASA, CITE Agro Piura, INAGRO, Agrobanco, ONGs, y las Asociaciones de Productores para el manejo técnico de la cosecha del mango, la correcta utilización de los fertilizantes y los sistemas de riego. Se brindan capacitaciones directas al productor así como también a los responsables técnicos de la municipalidad local en la evaluación de las plantaciones de mango, y estos a su vez transmiten las enseñanzas a los productores agrícolas de su jurisdicción. Si bien existieron servicios de asistencia técnica, esta fue de difícil acceso para los pequeños productores, según la Dirección Regional de Agricultura tan solo el 10% de los productores se encuentran asociados y a falta de una inversión en asistencia técnica la productividad existente en los campos es baja. En cuanto a la oferta de este tipo de servicio está limitada a la intervención del Estado, por ejemplo, INCAGRO es una institución que promociona el desarrollo de un mercado de servicios de asistencia técnica (MINAGRI, 2009).

En cuanto al financiamiento existen también varias limitaciones, por lo que se requiere promover la asociatividad para que en forma organizada o grupal los pequeños productores puedan contratar este tipo de servicio, lo que resultaría determinante en términos de rentabilidad. Entre los principales proveedores de financiamiento se tiene al MINAGRI, organizaciones no gubernamentales, Agrobanco, Cajas Municipales, empresas e instituciones de riego tecnificado y otras instituciones financieras. Si bien la cantidad financiada a los productores es relativamente baja, estas instituciones cobran una alta tasa de interés. Por este motivo, el poder de negociación de este grupo de proveedores es alto (MINAGRI, 2009).

En cuanto a los servicios que se requieren para la producción del mango se tiene principalmente al servicio de agua de riego, el cual proviene de tres ríos; el Río Chira cuya

cuenca Catamayo-Chira fluye de 3,177.15 millones de metros cúbicos de agua al Valle de San Lorenzo; el Río Piura cuya cuenca fluye de 1,000.49 millones de metros cúbicos al Desierto de Sechura; y el Río Huancabamba cuya cuenca tiene un total de 1,204.04 millones de metros cúbicos. En cuanto a reservorios se tiene el reservorio de Poechos, el Reservorio de San Lorenzo y la infraestructura de la III Etapa del Proyecto Especial Chira-Piura, los cuales constituyen la principal fuente de cobertura; sin embargo, tienen problemas de sedimentación de sólidos por las aguas de lluvia, lo que disminuye la capacidad del reservorio para hacer frente a los requerimientos demandados por los cultivos programados en las campañas agrícolas (MINAGRI, 2009). Según Cabrejos (2011), los principales proveedores de servicios necesarios para la continuidad de las actividades agrícolas de la región se localizan en Piura, Sullana, Paita, Chulucanas, Ayabaca, Huancabamba, La Unión y Tambogrande (ver Tabla 31).

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los compradores son poderosos si es que tienen la capacidad de influir sobre los participantes del sector con el fin de negociar y así obtener reducción de precios, exigir una mayor calidad o requerir mejores servicios; esta situación ocasionó que exista un enfrentamiento constante en el sector, lo cual perjudica y va en detrimento directo de la rentabilidad del mismo. Además, existen circunstancias que determinan si un conjunto de compradores tiene o no poder de negociación, entre ellas se tiene: (a) si existen pocos compradores o cada uno de ellos compra grandes volúmenes, (b) si los productos ofrecidos en el sector no son diferenciados, (c) si los costos de cambio de proveedor son bajos, y (d) si los compradores tienen la posibilidad de integrarse hacia atrás (Porter, 2008).

En el contexto del sector del mango en la región Piura, los productores de mango tienen dos opciones para destinar su producción, estas son el mercado de venta local y el mercado de exportación. Ambas opciones tienen diferentes cadenas productivas y de

distribución, en primer lugar, la producción destinada a la venta local puede tomar diversos caminos y pasa por diversos intermediarios como acopiadores, mayoristas e incluso supermercados, así, el mango para venta local puede ser vendido a ferias de productos agrícolas, a agroindustrias, a acopiadores rurales o directamente a mayoristas rurales, y además puede ser vendido directamente a los supermercados (ver Figura 24) (MINCETUR, 2011).

Tabla 31

Principales Proveedores de Servicios en el Sector de Cultivo de Mango en la Región Piura

N°	Nombre o Razón Social	Servicio
1	Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]	Normatividad, Financiamiento, Capacitación y Asistencia Técnica
2	Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]	Investigación, proveedor de semilla
3	Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]	Capacitación y Asistencia Técnica en sanidad agraria
4	Gerencia de Desarrollo Económico y Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente	Normatividad Regional, Capacitación y Asistencia Técnica
5	Universidad Nacional de Piura	Investigación, Capacitación, Información
6	Organizaciones no gubernamentales: CIPCA, CEDEPAS Norte, Centro IDEAS, ONG Progreso, PIRWA.	Asistencia Técnica, Capacitación, Financiamiento, Comercialización.
7	AGROBANCO, Cajas Municipales, Instituciones financieras: RAIZ, EDYFICAR.	Financiamiento
8	Juntas de Usuario y Comisiones de Regantes, Autoridades Locales de Agua.	Distribución de agua de riego
9	Empresas de transporte	Transporte Nacional e Internacional
10	Cámara de Comercio de Piura	Promoción de cultura exportadora
11	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Capacitación en normas de calidad
12	Empresas de riego tecnificado	Asistencia Técnica Y Capacitación
13	Empresas comercializadoras de insumos	Capacitación en la utilización de insumos
14	Empresas de procesamiento de productos agrícolas	Asistencia Técnica y oferta de servicios
15	Agencia de Aduanas, Terminales Portuarios Euro andinos.	Logística para la exportación
16	Municipalidades Distritales	Capacitación y Asistencia Técnica

Nota. Adaptado de “Actualización del Mapa Regional del Sector Agrario,” por Cabrejos, 2011 (<http://www.cipca.org.pe/sites/default/files/documents/files/RESE%C3%91A0315072013.pdf>).

Al analizar el sector de mango en la Región Piura se conoce que son muy pocos los productores que están agrupados en asociaciones, lo cual es fundamental para desarrollar mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial, y así mejorar su posición en el mercado y contar una estructura más sólida y competitiva, así también para que exista un trabajo conjunto y para que se cuente con mayores oportunidades de acceso a los servicios, compra de insumos y comercialización de sus productos.

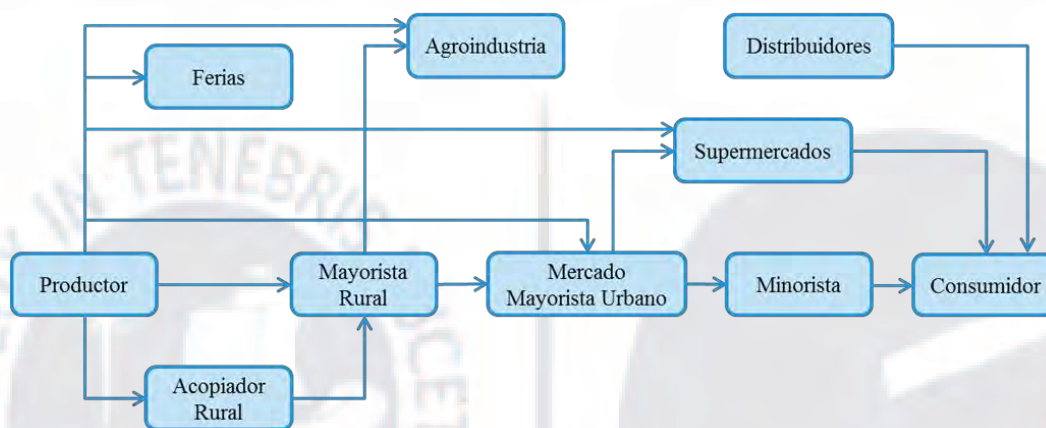


Figura 24. Cadena productiva y de distribución del mango en el mercado nacional. Adaptado de “Perfil de Mercado y Competitividad Exportadora de Mango,” por MINCETUR, 2011 (<http://bibliotecavirtual.corpmontana.com/handle/123456789/168>).

Por otro lado, los productores de mango también tienen la opción de vender su producción a empresas acopiadoras para exportación o a las empresas exportadoras directamente, al igual que en el caso de la cadena productiva del mango para el mercado nacional el producto pasa por múltiples intermediarios antes de llegar al consumidor final, como se puede observar en la Figura 25. Para ambos casos, es decir, para el mercado nacional y el mercado de exportación, se considera que el poder de negociación de los compradores es alto, debido a las siguientes razones: (a) existen muchos productores de mango, lo cual aumenta la oferta de este producto en el mercado, (b) los productores de mango no se encuentran organizados ni asociados, lo cual no les permite mantener o fijar un precio competitivo que les permitiría obtener mayores beneficios, (c) la gran mayoría de productores poseen superficies de cultivo de mango que van desde menos de 0.5 hasta las 10 hectáreas y

representan aproximadamente un 85.42% del total de productores de mango de la región y (d) la cantidad de empresas acopiadoras y exportadoras de la región es pequeña en relación a los volúmenes de mango que compran (ver Tabla 32) (INEI, 2013). En conclusión, las razones antes descritas incrementan el poder de negociación de los compradores respecto al precio y calidad del mango.

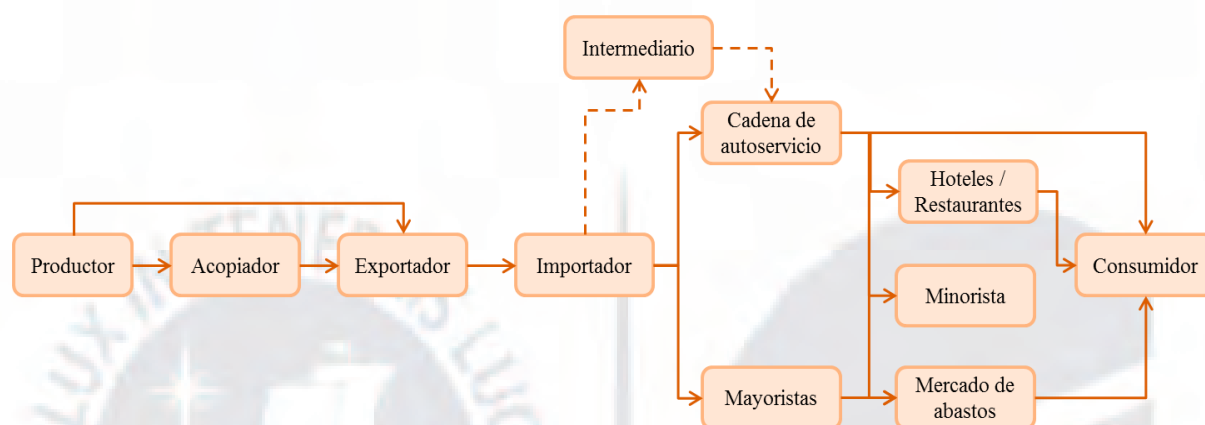


Figura 25. Cadena productiva y de distribución del mango en el mercado de internacional. Adaptado de “Perfil de Mercado y Competitividad Exportadora de Mango,” por MINCETUR, 2011 (<http://bibliotecavirtual.corpmontana.com/handle/123456789/168>).

Tabla 32

Exportación de Mango Fresco por Empresa Exportadora, 2014

Empresa exportadora	Exportación (toneladas)	Porcentaje del total
Sunshine Export	11,402	10.51
Camposol SAC	9,584	8.84
Dominus	7,879	7.27
FLP del Perú	5,823	5.37
Frutas Piuranas	6,313	5.82
Tropical Fruit Trading Perú	5,254	4.84
JUMAR Perú	2,630	2.43
Agroindustria Golden Fresh	2,062	1.90
Peruvian Quality	2,569	2.37
PRONATUR	1,851	1.71
Otros	53,083	48.95
Total	108,450	100.00

Nota. Adaptado de “Catálogo exportador de la Región Piura,” por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR], 2014 (<http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/grde/catalogo1.pdf>).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

En primer lugar, se debe definir lo que es un producto sustituto, así pues un sustituto es un producto que cumple la misma función que otro producto, dentro de un sector, pero de formas distintas (Porter, 2008).

Es frecuente que sea difícil identificar los productos sustitutos, sin embargo siempre están presentes; por otro lado si la amenaza de sustitutos en un sector determinado es alta se verá afectada la rentabilidad que pueden alcanzar los participantes del sector, por ello se deben identificar qué factores determinan si la amenaza es alta o baja, en este sentido, la amenaza de sustitutos será alta si: (a) los productos sustitutos ofrecen un intercambio atractivo de precio y desempeño, y (b) el costo para el comprador de cambiar de producto por el sustituto es bajo (Porter, 2008). En base a esto, un producto sustituto del mango será otro producto que cumpla la misma función de forma diferente, es decir, puede ser cualquier otra fruta que sea vendida en el mercado local, que pueda ser exportada y que ofrezca un mayor atractivo en precio y desempeño, este entendido como rentabilidad para el agricultor y para las empresas exportadoras, esto podría originar que los productores de mango opten por cambiar el cultivo de sus tierras hacia otro que sea más rentable, por lo tanto, si se analiza y compara cuáles son las frutas sembradas en la región y el volumen de exportación que tienen actualmente se podría identificar potenciales sustitutos del mango. Los principales frutos con gran potencial y que son exportables de la región Piura, son: (a) el banano orgánico, (b) la uva y (c) el limón (DIRCETUR, 2014).

Si se compara las exportaciones del mango y sus potenciales sustitutos identificados (ver Figura 26), se observa que el limón no representó una amenaza de sustituto pues no tuvo un gran volumen de exportación, por otro lado, el banano y la uva si fueron exportados en cantidades similares al mango; además, el valor FOB de las exportaciones de estos posibles sustitutos superaron al del mango (ver Figura 27), y fue la uva la mayor amenaza de sustituto

por un rápido crecimiento de demanda y por su alto valor en el mercado internacional. Por lo tanto, se consideró que la amenaza de sustitutos fue alta, siendo los sustitutos otras frutas comestibles como el banano y la uva, que en el corto plazo pudieron ofrecer una mayor rentabilidad para los agricultores y para las empresas exportadoras.

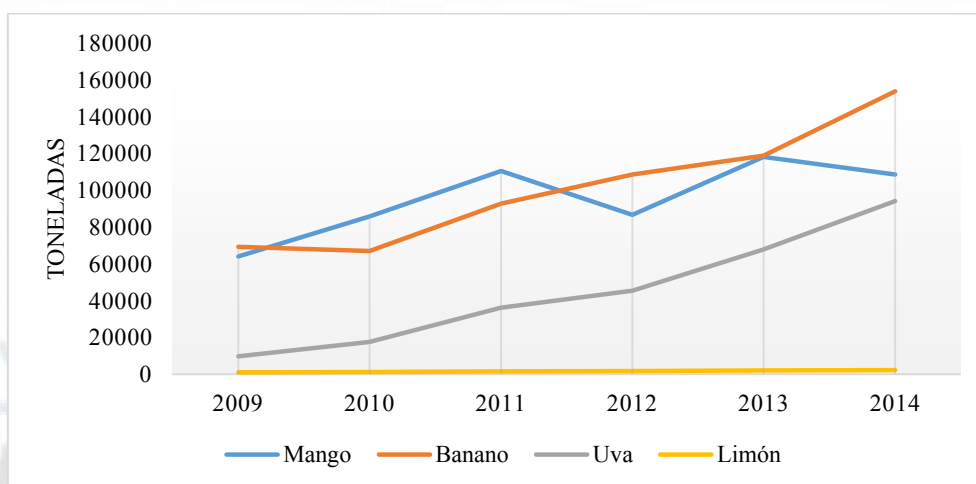


Figura 26. Evolución de las exportaciones de mango, banano, uva y limón de la Región Piura, en toneladas, entre los años 2009 y 2014. Adaptado de “Catálogo exportador de la Región Piura,” por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR], 2014 (<http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/grde/catalogo1.pdf>).

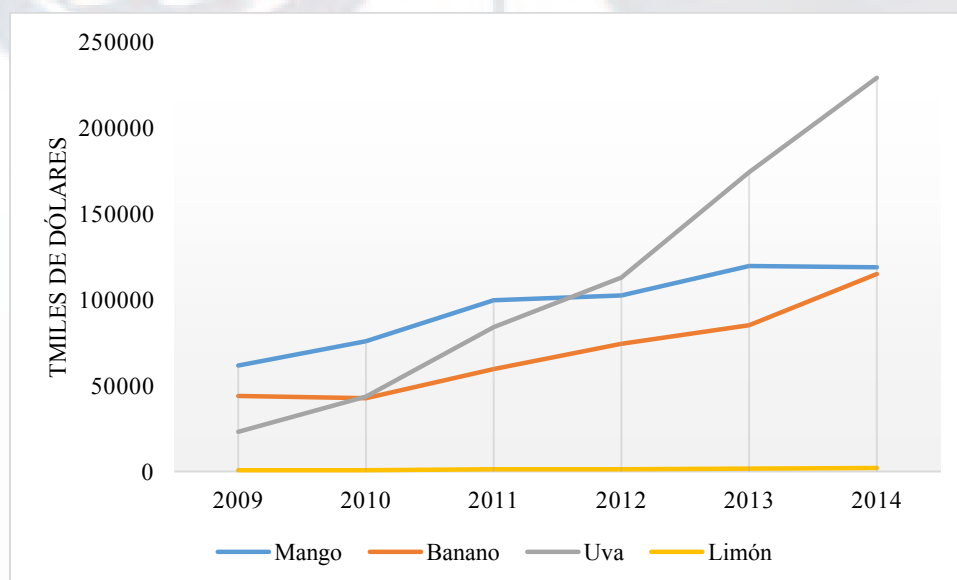


Figura 27. Evolución de las exportaciones de mango, banano, uva y limón de la Región Piura, en valor FOB miles de dólares, entre los años 2009 y 2014. Adaptado de “Catálogo exportador de la Región Piura,” por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR], 2014 (<http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/grde/catalogo1.pdf>).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Con respecto a la amenaza de nuevos entrantes en un determinado sector, Porter (2008) indicó que “introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir” (p. 2). Es decir, la amenaza de nuevos entrantes limita la rentabilidad que puede alcanzarse dentro del sector, y la amenaza será alta o baja en función de que tan altas sean las barreras de ingreso y de la reacción de los participantes del sector (Porter, 2008). Una barrera de ingreso o de entrada es una ventaja que tienen los participantes actuales frente a los potenciales nuevos entrantes, y pueden ser las siguientes: (a) economías de escala en la oferta o en la demanda; (b) costos de cambio de proveedor; (c) requisitos de alta inversión de capital para poder competir; (d) ventajas propias de cada participante actual del sector, como liderazgo en costos o altos estándares de calidad, que son difíciles de copiar; (e) acceso desigual a canales de distribución; y (f) políticas gubernamentales restrictivas, mediante exigencias de licencias o restricción a las inversiones extranjeras (Porter, 2008).

En cuanto a las economías de escala en el sector de mango en la Región Piura, estas son importante barreras de ingreso, ya que el nuevo entrante deberá igualar los volúmenes de producción por hectárea que logran los productores que ya se encuentran en el mercado para que sus costos unitarios sean parecidos, y así no estar en desventaja; al analizar la naturaleza del cultivo lograr esto sería muy difícil ya que el inicio de la cosecha de mango se realiza después de cuatro años de hecho el injerto, y seis años en adelante se realiza recién la producción comercial. Otra barrera es el requerimiento de capital, ya que es difícil su adquisición sin acudir al sistema financiero, además los intereses de los créditos en el sector agrícola son altos por los riesgos que representan y en adición al tiempo que demora la producción del cultivo, generarían barreras de ingreso altas para los pequeños productores. En la situación de un productor a gran escala, su entrada dependerá del capital inicial, de su

fortaleza financiera y de sus facilidades de crédito; por lo tanto, en este caso, las barreras de ingreso serían bajas. Con referencia a las ventajas propias de cada participante actual del sector se puede señalar la curva de aprendizaje en el cultivo de mango, debido a que un productor con experiencia tendrá costos unitarios menores que el que recién ingresa, ya que sus costos disminuirán con el mejoramiento de sus técnicas por lo que serán más eficientes. Este costo sería una barrera de ingreso para el nuevo agricultor (DIRCETUR, 2014).

Según el Censo Nacional Agropecuario desarrollado en el año 2012 un 61.79% de los productores de mango mantienen entre 0.5 y 4.9 hectáreas de superficie cultivada, es decir, la mayor parte de productores en la Región Piura son pequeños, cuya tenencia de tierras son propias. Asimismo, el ingreso de nuevos productores al sector se ha incrementado año a año, si se observa la producción de mango de la Región Piura, esta ha mantenido una tendencia de crecimiento positiva, ha sostenido el crecimiento de la producción nacional y ha crecido, en promedio, a razón de 26.58% anual entre los años 1990 y 2015 (MINAGRI, 2017a).

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores, según Porter (2008), puede tomar diferentes formas tales como descuentos de precio, lanzamiento de nuevos productos, campañas publicitarias o el mejoramiento de un servicio; además, el grado en que la rivalidad afecta la rentabilidad del sector depende de la intensidad con que se da la competencia y, por otro lado, de la base sobre la cual se compite. Así, la rivalidad entre los competidores es mayor si: (a) existen varios competidores o estos con similares en tamaño y potencia; (b) el crecimiento del sector es lento; (c) las barreras de salida son altas; (d) los rivales aspiran a ser líderes, con metas que van más allá del desempeño económico; y (e) los participantes del sector no son capaces de entenderse mutuamente, ya sea por una falta de familiaridad, por enfoques competitivos distintos o metas diferentes (Porter, 2008).

En el ámbito nacional, los principales competidores de la Región Piura con respecto al sector mango son las regiones Lambayeque, Lima, Ica, Ucayali, San Martín y Ancash (MINAGRI, 2017a). Para poder analizar la rivalidad del sector se comparará la evolución de las regiones antes mencionadas, y también la Región Piura, en distintas variables correspondientes al sector, tales como: (a) volumen de producción, medido en toneladas; (b) área cosechada, medida en Ha; (c) rendimiento del cultivo, medido en toneladas/Ha; y (d) precio pagado en chacra, medido en soles/tonelada.

Respecto a la primera variable, el volumen de producción de mango de las principales regiones productoras mostró una alta variabilidad entre los años 1990 y 2015, sin embargo, la tendencia general fue positiva; cabe resaltar que la producción en todo momento fue liderada por la Región Piura, la cual fue la región con mayor volumen de producción a nivel nacional, seguida, por mucha diferencia, de la Región Lambayeque (ver Figura 28).

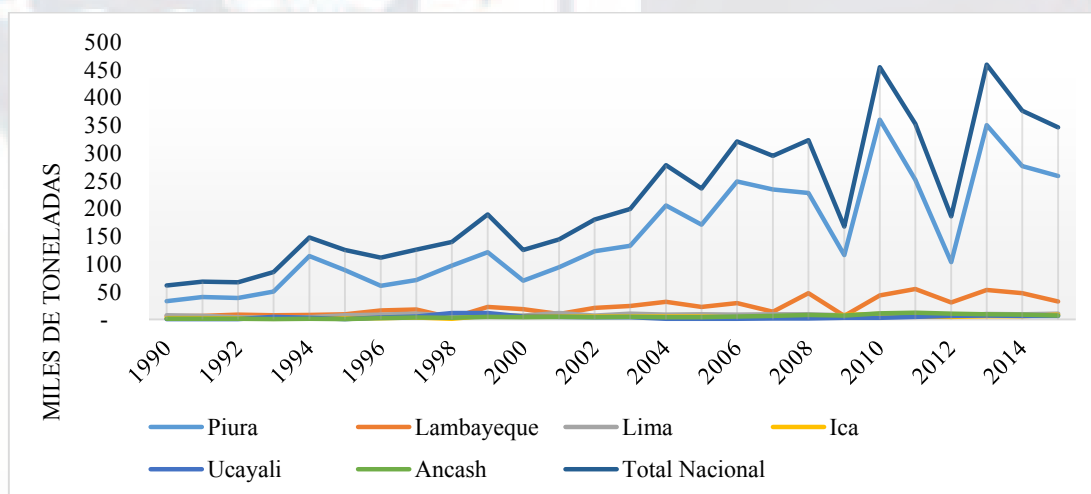


Figura 28. Evolución de la producción de mango de las seis principales regiones productoras y a nivel nacional, en miles de toneladas.

Adaptado de “Base de datos de series de producción agrícola de la Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos,” por MINAGRI, 2017a (<http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>).

Al igual que la producción, el área cosechada de cultivos de mango del país ha tenido un crecimiento con tendencia positiva a lo largo de los años, en este sentido, la Región Piura, que posee la mayor superficie cosechada del país, también ha mostrado un crecimiento

positivo, a razón de 17.71% promedio anual entre los años 1990 y 2015, por otro lado, la Región Lambayeque ha tenido un crecimiento en promedio de 25.54% anual, aunque en magnitud en mucho menor cantidad que la Región Piura (ver Figura 29).

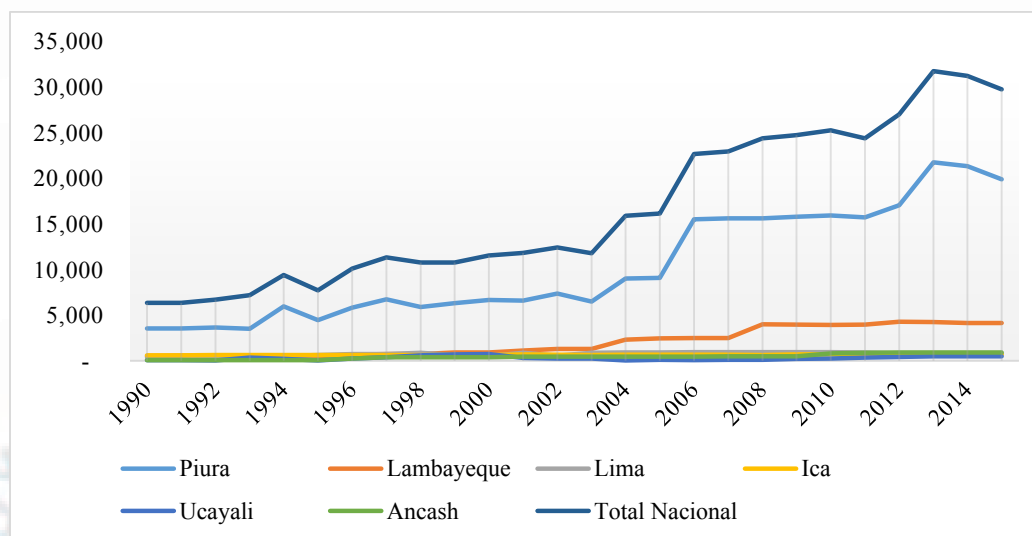


Figura 29. Evolución de la superficie cosechada, destinada a cultivos de mango, de las seis principales regiones productoras y a nivel nacional, en hectáreas. Adaptado de “Base de datos de series de producción agrícola de la Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos,” por MINAGRI, 2017a (<http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>).

En cuanto a la tercera variable a analizarse, el rendimiento de la cosecha de mango, se visualizó que este no ha sido constante para el periodo comprendido entre los años 1990 y 2015, en este sentido, algunas regiones como Piura, Lambayeque y Lima han tenido rendimientos superiores a la media pero no han sido capaces de mantenerlo, por otro lado, la Región Ucayali destacó por tener un rendimiento casi constante durante el mismo periodo de tiempo (ver Figura 30).

Finalmente, en cuanto al precio en chacra del mango, se verificó que el precio tiene una alta variabilidad en el tiempo, generado principalmente por diferentes volúmenes de producción que condicionan la oferta, sin embargo, algunas regiones han mantenido un precio más estable, como por ejemplo las regiones de Ancash, Lima e Ica (ver Figura 31).

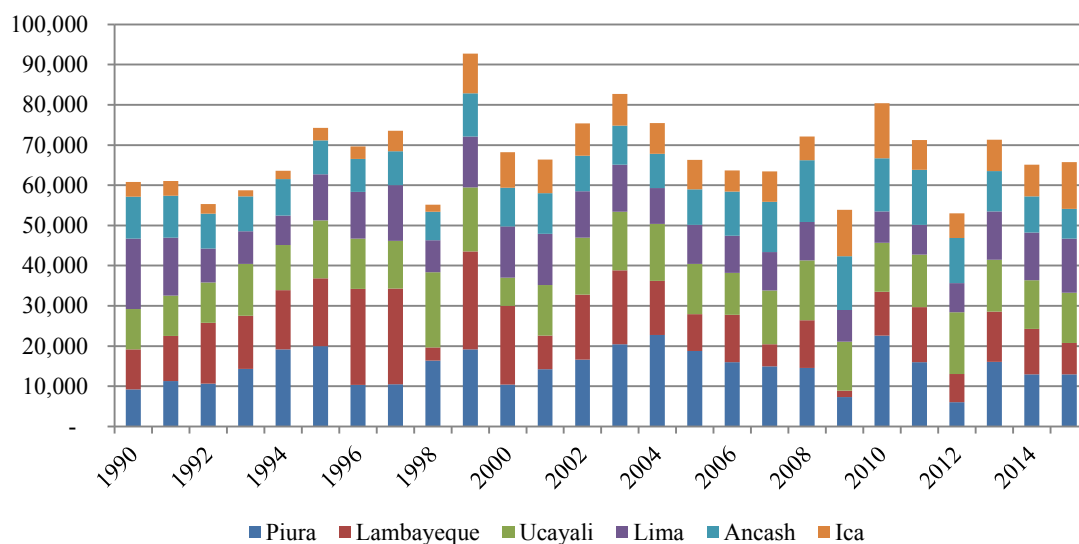


Figura 30. Evolución del rendimiento de los cultivos de mango, de las seis principales regiones productoras y el promedio nacional, entre los años 1990 y 2015, en kg/ha. Adaptado de “Base de datos de series de producción agrícola de la Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos,” por MINAGRI, 2017a (<http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>).

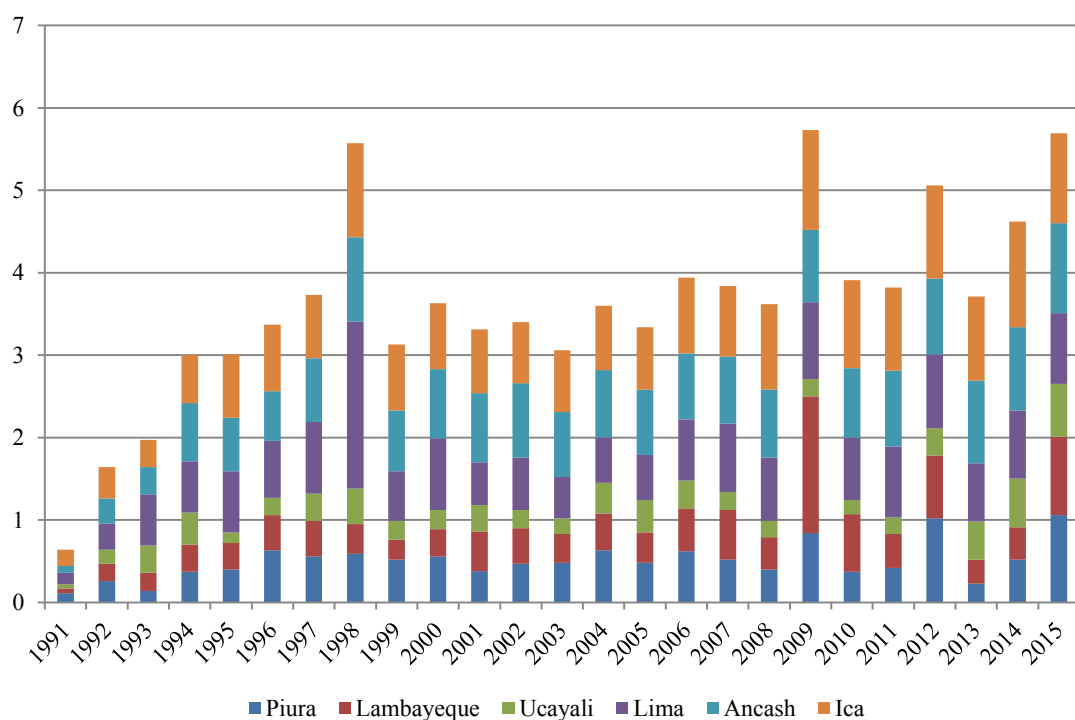


Figura 31. Evolución del precio en chacra del mango de las principales regiones productoras, en soles/kg, entre los años 1991 y 2015. Adaptado de “Base de datos de series de producción agrícola de la Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos,” por MINAGRI, 2017a (<http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>).

Por último, se consideró que la rivalidad entre los competidores, a nivel nacional, es baja, pues la Región Piura es actualmente el líder, por amplia diferencia, en volumen de producción y superficies cultivadas y cosechadas de mango, con lo cual abastece casi la totalidad del mercado de exportación. Se debe destacar que algunas regiones han mantenido un aumento de su producción durante el año 2013, tales como la Región Cuzco en 94.8%, Lambayeque en 65.9%, Lima en 49%, Moquegua en 42.4% e Ica en 29.2% (“Producción peruana de mango,” 2013).

3.6. El mango en la Región Piura y sus Referentes

La Región Piura es una de las regiones con mayor área cosechada destinada a cultivos, en el año 2015 destinó 19,876 hectáreas para el cultivo de mango, y representó el 66.84% del área cosechada a nivel nacional, con lo cual se constituyó como la región con mayor área destinada al cultivo del mango del país. Asimismo, se encontró entre las regiones con mayor rendimiento y ocupó el cuarto lugar a nivel nacional en el año 2014 y 2015, con un rendimiento de 12.95 tn./ha. y 12.98 tn./ha. (MINAGRI, 2017a).

Un referente a considerar es la zona de Petrolina-Juazeiro en el país de Brasil que actualmente es reconocida como un clúster de mango, los productores de esta zona se enfocaron principalmente por el aumento de la productividad del cultivo, el cual rindió aproximadamente 25 toneladas de mango por hectárea, una medida que estuvo sobre el promedio de los principales productores a nivel mundial. Petrolina-Juazeiro exportó el 90% de la producción de Brasil al mercado extranjero por lo que un aspecto importante a resaltar fue el liderazgo que manejaron en cuanto a la producción y exportación del mango, en lo concerniente a sus prácticas agrícolas están enfocadas a la conservación del medio ambiente, reduciendo cualquier tipo de contaminación a través de la utilización de herramientas en investigación, lo que demostró el potencial de Brasil en cuanto a tecnología; por otro lado se observó la participación tanto del sector privado como del sector público, es decir, empresas,

universidades, centros de investigación, etc., lo que permitió el aumento en la productividad del cultivo, también una ventaja de la zona es la existencia del puerto de Suape cuya cercanía al mercado europeo promueve la comercialización (Giuliani, Pietrobelli & Rabellotti, 2005).

El Gobierno de la zona de Petrolina-Juazeiro a fin de lograr este reconocimiento invirtió en la construcción de centros de empaque, creó instituciones las cuales se vincularon con la comercialización del producto, se crearon centros dedicados exclusivamente a la investigación, y se mejoró la infraestructura del aeropuerto a fin de aumentar la exportación hacia el mercado internacional (Mallea, 2009).

Otros referentes a considerar son la India y México, quienes han mantenido el liderazgo en el negocio exportador de mango, la India si bien es el principal productor a nivel mundial, su cantidad exportada representó el uno por ciento del total producido porque principalmente destinan el mango para consumo interno, en el caso de Brasil, este es competidor a superar en el corto plazo, actualmente las cifras de exportación son similares, aunque en producción Brasil supera al Perú; en el periodo 2013-2014 la India, tal como se observa en la Tabla 33, es el país cuya producción (18,431 toneladas) representó el 40% de la producción mundial (FAO, 2014).

Tabla 33

Producción de Mango a Nivel Mundial Para los Años 2013-2014

	Miles de Toneladas		Miles Ha cosechadas	
	2013	2014	2013	2014
India	18,002	18,431	2,500	2,516
México	1,902	1,755	199	196
Brasil	1,163	1,132	70	70
Perú	461	380	33	32
Ecuador	177	170	21	20
Mundo (Total)	48,522	49,900	6,095	6,213

Nota. Adaptado de "Estadísticas Mundiales," por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2014 (<http://faostat.fao.org/>).

Sin embargo, la India, si bien es el principal productor a nivel mundial, la cantidad exportada, que para el año 2013 fue de 263,918 toneladas, representó el 1% del total producido porque principalmente destinó el mango para consumo interno (ver Tabla 34). La India es reconocida por la gran variedad de mangos que se cultivan y se comercializan hacia el exterior, históricamente el mango es un símbolo cultural y religioso, y es considerado objeto de gran veneración, motivo por el cual es muy demandado a nivel interno; a pesar de su tímida entrada en EE.UU y Japón, los principales destinos del mango fresco de la India son Asia y los países del Golfo Pérsico, siendo Europa el destino de productos derivados como pulpa procesada. Las medidas adoptadas por el Gobierno de la India para no perder la carrera internacional fueron la aplicación de un programa para elevar la calidad, además se dispuso de una ley de seguridad alimentaria con la que se pretendió que los productos alimenticios cumplan con los estándares de calidad que exige el consumo (FAO, 2014).

Tabla 34

Exportación de Mango a Nivel Mundial Para los Años 2006-2013 (Toneladas)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bélgica	19,789	19,327	12,893	14,614	13,843	13,886	16,536	18,132
Brasil	114,694	116,271	133,944	110,355	124,380	126,568	127,132	122,178
Ecuador	48,640	41,379	34,615	47,591	39,978	49,066	60,139	61,309
India	256,874	240,858	274,854	286,775	260,484	229,192	214,640	263,918
México	232,382	236,004	226,083	232,643	275,366	287,771	297,295	338,169
Países Bajos	69,843	80,598	94,646	81,932	107,017	110,179	100,416	110,889
Pakistán	105,598	62,057	69,324	73,575	85,923	105,130	101,164	98,926
Perú	82,595	82,512	82,696	69,191	96,942	123,863	99,790	126,815
Filipinas	27,358	29,007	21,873	21,472	23,740	30,565	24,076	20,879
Tailandia	11,386	61,026	61,608	144,079	144,566	152,285	196,441	252,904
Yemen	9,970	11,189	20,066	18,947	20,373	35,727	43,467	35,251
Mundo	1'135,341	1'168,869	1'204,387	1'255,551	1'355,440	1'445,196	1'488,472	1'655,975

Nota. Adaptado de "Estadísticas Mundiales," por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2014 (<http://faostat.fao.org/>).

Otro aspecto relevante a determinar en esta parte de la investigación es la naturaleza de la competencia, según D'Alessio (2015) la naturaleza de la competencia se clasificó en fragmentada, concentrada, agresiva y global. En una industria fragmentada participó un gran número de organizaciones, pero ninguna gozó de una participación significativa, ni fue capaz de ejercer un poder en los resultados de la industria, no hubo un líder, tuvo bajas barreras de entrada, cualquier entrante puede afectar a las otras solo marginalmente y cada una tuvo distintos compradores (Porter, 2004).

Una industria concentrada se limita a un segmento de mercado, ya que las características de los productos varían de acuerdo con las necesidades de los consumidores, asimismo, la participación de mercado es más significativa que en una industria de competencia fragmentada. La industria de competencia agresiva es aquella en que se crea y fomenta la innovación, en que obtener una posición líder depende de ser el pionero en desarrollarlo. La competencia global es de nivel mundial, utiliza economías de producción y economías de escala de logística y de marketing para reducir sus costos, así como muy buenos canales, además, se basa en la experiencia global y son más atractivas (Porter, 2004).

El sector del mango en la Región Piura es considerado una industria fragmentada, ya que está caracterizada por un gran número de pequeños productores con pequeñas hectáreas de cultivo, de los cuales no hay uno que destaque con una gran participación de mercado, por lo tanto, no hay un ejercicio de poder sobre el mismo. Si bien el sector tiene barreras de entradas, estas no son altas, para evitar el ingreso de nuevos entrantes. Otro punto a señalar es que los productores de mango tienen dos opciones para destinar su producción, el mercado de venta local y el mercado de exportación o internacional. Cada una de estas cuenta con diferentes cadenas de suministro, por ejemplo, la producción destinada a la venta local puede tomar varias rutas y pasar por varios intermediarios como acopiadores, mayoristas e incluso supermercados; asimismo, si la venta se realiza a empresas acopiadoras para exportación o a

las empresas exportadoras directamente, la cadena de distribución será distinta a la antes mencionada. Cabe resaltar también el papel que cumplen las empresas productoras exportadoras de la región, las cuales producen el cultivo así como también compran a los productores locales, la mayor producción de estas empresas se dirige principalmente al mercado internacional.

En resumen, el sector presentó una estructura atomizada y fragmentada, donde dominan los pequeños productores con hectáreas de cultivo desde menos de 0.5 hasta las 10 hectáreas, lo cual representó aproximadamente un 85.42% del total de productores de mango de la región, consecuencia del proceso de reforma agraria la cual se expresó en el reducido tamaño de las unidades agrícolas, que a su vez comprenden parcelas dispersas, lo que constituyó un gran obstáculo a la rentabilidad (INEI, 2013). Por otro lado se tuvo a los productores exportadores con altos niveles de competencia, entre los cuales también predominaron los pequeños y medianos exportadores, a todo esto se sumó la fragmentación de la cadena de suministro, razón por la cual el precio final al consumidor no guardó relación con los precios ofrecidos en chacra, lo que hace que el logro de la productividad sea todo un reto para los productores.

Asimismo en el análisis externo es importante considerar la estructura de la industria y determinar el ciclo de vida del sector de mango en la Región Piura, “para que exista industria o sector deben darse tres condiciones: (a) que existan dos o más organizaciones, (b) que produzcan los mismos productos, y (c) que compitan” (D’Alessio, 2015, p. 124).

La estructura de la industria del sector de mango en la Región Piura es una estructura de competencia perfecta, pues como se observa en la Tabla 35, presenta la concentración de muchas organizaciones exportadoras y gran variedad de pequeños productores de mango; no existen muchas barreras de entrada, sus productos son homogéneos, no existe diferenciación; y por último, el flujo de información es perfecto.

Así, D'Alessio (2015) encontró que el ciclo de vida de una industria tiene cinco fases: (a) inicio, (b) desarrollo, (c) crecimiento, (d) madurez y (e) declive. En ese sentido, y tomando como referencia lo dicho por D'Alessio, el ciclo de vida del sector de mango en la Región Piura está ubicado entre las etapas de desarrollo y crecimiento; en la etapa de desarrollo se observó el aumento de la oferta de nuevas variedades del fruto, así como el surgimiento de productos novedosos en su forma orgánica; en la etapa de crecimiento se aprecia el incremento a nivel mundial de las exportaciones peruanas de mango fresco, las cuales se acrecentaron a una tasa de crecimiento promedio anual del 16% entre los años 2001 al 2016, ubicándose en el cuarto lugar dentro de los países de exportación de mango a nivel mundial, y siendo el tercer país de esta lista que ha tenido mayor tasa de crecimiento promedio anual de sus exportaciones (ver Figura 32).

En la Tabla 36 se muestran los diez aspectos que miden el nivel de competitividad del sector, los cuales fueron analizados y marcados con una "X", estos factores servirán para elaborar las estrategias según la naturaleza competitiva del sector.

Tabla 35

Espectro de la Estructura de la Industria

	Competencia Perfecta	Oligopolio	Duopolio	Monopolio
Concentración	Muchas organizaciones	Pocas organizaciones	Dos organizaciones	Una organización
Barreras de entrada y salida	No hay barreras	Barreras importantes		Altas barreras
Diferenciación productos	Productos homogéneos		Potencial para diferenciación productos	
Información	Flujo perfecto de información		Disponibilidad imperfecta de información	

Nota. Tomado de "Contemporary strategy analysis," por R. M. Grant, 2005, 5th ed., p. 73, Malden, MA: Blackwell.

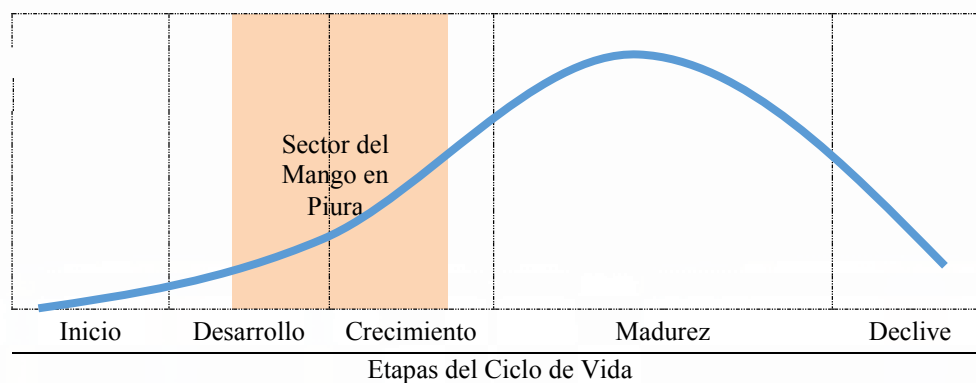


Figura 32. Ciclo de vida del mango en Piura.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)* por D'Alessio, F. A., 2015. México D. F., México: Pearson.

Tabla 36

Análisis Competitivo de la Industria

1. Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)	0 - 3% 3 - 6%	6 - 9% x	12 - 15% 15 - 18%	
2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria	Ninguna barrera	x		Virtualmente imposible de entrar
3. Intensidad de la competencia entre empresas	Extremadamente competitivo	x		Casi ninguna competencia
4. Grado de sustitución del producto	Muchos sustitutos disponibles	x		Ningún sustituto disponible
5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios	Altamente dependiente	x		Virtualmente independiente
6. Poder de negociación de los consumidores	Consumidores establecen términos	x		Productores establecen términos
7. Poder de negociación de los proveedores	Proveedores establecen términos	x		Compradores establecen términos
8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria	Tecnología de alto nivel	x		Tecnología muy baja
9. Régimen de innovación en la industria	Innovación rápida	x		Casi ninguna innovación
10. Nivel de capacidad gerencial	Muchos gerentes muy capaces	x		Muy pocos gerentes capaces

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)* por D'Alessio, F. A., 2015. México D. F., México: Pearson.

En la Tabla 37 se evalúa la atractividad del sector, la cual se generó con el uso de la información del análisis de la industria de Porter (2004). El puntaje ideal a obtener es de 150 por la sumatoria de todos los puntajes, normalmente se obtiene un valor en el rango de 75-120, mientras que un valor inferior a 75 indica la necesidad de considerar un reposicionamiento de la industria; en el caso del sector del mango en la Región Piura, el puntaje obtenido fue de 90.

Tabla 37

Análisis de la Atractividad de la Industria

Factor	Impulsor	Puntaje		
1. Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	0	7	10
2. Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	0	3	10
3. Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	0	5	10
4. Vulnerabilidad	Competidores, inflación	0	6	10
5. Concentración	Número de jugadores	0	8	10
6. Ventas	Cíclicas, continuas	0	8	10
7. Especialización	Enfoque, diferenciación, único	0	3	10
8. Identificación de marca	Facilidad	0	6	10
9. Distribución	Canales, soporte requerido	0	7	10
10. Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	0	6	10
11. Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	0	8	10
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	0	6	10
13. Tecnología	Liderazgo, ser únicos	0	7	10
14. Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	0	4	10
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras	0	6	10
Total		90		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)* por D'Alessio, F. A., 2015. México D. F., México: Pearson.

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

Según lo mencionado en los capítulos anteriores, se puede establecer que en el ámbito nacional los principales competidores de la Región Piura, respecto del sector mango, son las regiones Lambayeque, Lima e Ica (MINAGRI, 2017a). Con referencia a sus principales referentes, se ha identificado a la India, Brasil y México. Para este planeamiento estratégico

se ha detallado siete factores de éxito con el objetivo de conocer cómo se encuentra el mango en la Región Piura respecto a sus competidores, con el fin de poder identificar las medidas más convenientes que ayuden al desarrollo del sector. A cada uno de los factores se le ha asignado un peso, asimismo, a cada región y país se le ha asignado un valor. Los valores a considerarse en cada factor clave de éxito se dan de acuerdo a la siguiente escala: (1) debilidad mayor, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor y (4) fortaleza mayor.

Según la matriz de perfil competitivo (Tabla 38) se observó que la Región Piura tuvo fortalezas en factores relacionadas a rendimiento por hectárea, manejo adecuado de estándares de calidad y estándares fitosanitarios del mango, y disponibilidad de tierras adecuadas y agua. En cuanto a las debilidades se observó lo referente a asociatividad de los productores, infraestructura y apoyo logístico, accesibilidad al crédito e inversión en tecnología. Se recomienda conocer las características técnicas que manejan tanto sus competidores cercanos, así como sus referentes considerados, la India (Estado de Karnataka), Brasil (Región de Petrolina) y México (Estado de Oaxaca).

Tabla 38

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Región Piura		Región Lambayeque	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Rendimiento por hectárea	0.15	3	0.45	4	0.60
2 Calidad y estándares fitosanitarios	0.13	4	0.52	4	0.52
3 Asociatividad de productores	0.19	2	0.38	1	0.19
4 Disponibilidad de tierras adecuadas y agua	0.12	4	0.48	3	0.36
5 Infraestructura y apoyo logístico	0.13	1	0.13	1	0.13
6 Accesibilidad al crédito	0.12	2	0.24	2	0.24
7 Inversión en tecnología	0.16	2	0.32	2	0.32
Total	1.00		2.52		2.36

Nota. (1) Debilidad mayor, (2) Debilidad menor, (3) Fortaleza menor y (4) Fortaleza mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.) por D'Alessio, F. A., 2015. México D. F., México: Pearson.

Como se observa en la Tabla 38, un factor clave de éxito a desarrollar es la infraestructura y apoyo logístico, así como la inversión en tecnología y la accesibilidad al crédito, en este sentido se debe estudiar los procesos productivos de las regiones y/o Estados anteriormente señalados con una visión estratégica para generar resultados positivos futuros.

Si se observa el rendimiento por hectárea del cultivo del mango en la Región Piura, es considerado una fortaleza ya que el rendimiento actual y futuro esperado de acuerdo a los índices de producción fue positivo, pero se contrarrestó por la falta de una infraestructura logística adecuada y un sistema tecnológico que permita a la Región seguir con su nivel de productividad y valor agregado en el mercado, asimismo el acceso de los productores al crédito financiero fue bajo por las elevadas tasas de interés y la falta de asociatividad en la región.

Tabla 39

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Región Piura		Estado de Oaxaca México		Región Petrolina Brazil		Estado de Karnataka India	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Rendimiento por hectárea	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45
2 Calidad de producto y estándares fitosanitarios	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
3 Asociatividad de productores	0.19	2	0.38	3	0.57	4	0.76	3	0.57
4 Disponibilidad de tierras adecuadas y agua	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
5 Infraestructura y apoyo logístico	0.13	1	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26
6 Accesibilidad al crédito	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
7 Inversión en tecnología	0.16	2	0.32	3	0.48	4	0.64	3	0.48
Total	1.00		2.52		3.40		3.75		3.12

Nota. (1) Debilidad mayor, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor y (4) fortaleza mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)* por D'Alessio, F. A., 2015. México D.F., México: Pearson.

3.8. Conclusiones

En el análisis del entorno lejano se demostró que el país posee una clara ventaja comparativa con relación al mundo, lo que le ha permitido ser más competitivo en el mercado internacional; sin embargo, existen puntos de mejora para las ventajas competitivas, las cuales de no ser reparadas pueden generar una brecha en el mediano plazo, y reducir la competitividad del sector, asimismo en cuanto al entorno cercano, se concluye que Piura es una región con mucha riqueza, biodiversidad y con un gran potencial para seguir creciendo en todos sus sectores, sobre todo en la agricultura, sin embargo, aún existe un retraso significativo y una brecha de crecimiento en el sector, por lo que el Estado y el sector privado deben invertir los recursos necesarios para mejorar la productividad de las tierras agrícolas y generar oportunidades de entrar a nuevos mercados extranjeros.

Se evidencia que el mango es un producto muy demandado a nivel mundial, y que la Región Piura tiene el potencial para aprovechar la ventana comercial del cultivo mediante los Tratados de Libre Comercio, generando así oportunidades que el sector debe aprovechar para mejorar la participación e ingreso de productores piuranos en los mercados internacionales.

En cuanto al aspecto tecnológico, es necesario que Estado Peruano incremente sus esfuerzos en materia de investigación y desarrollo, dichos esfuerzos son principalmente estimulados por necesidades y requisitos, tanto de calidad como fitosanitarios, con la intención de incrementar el rendimiento del cultivo, y por ende el volumen de producción, por eso, el Estado de la mano con el sector privado deben buscar aumentar la inversión para el desarrollo de investigaciones y nuevas tecnologías que den valor agregado a los productos exportados. En términos generales, la región tiene ventajas las cuales son favorables para el desarrollo del sector, sin embargo, según el análisis realizado no está aprovechando las oportunidades ni haciendo frente a las amenazas.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2015), el análisis interno del sector consiste en un buen diagnóstico de los males que lo aquejan, mediante la evaluación de las áreas que forman el ciclo de operación de las organizaciones que son parte del sector. Por lo tanto, se evalúa si los recursos son bien utilizados en base a las decisiones estratégicas que se han tomado, y además se determina si estas estrategias fueron implementadas de manera eficiente, al tener en mente que un rol fundamental del sector es el de agregar valor a los recursos que posee.

Las áreas funcionales que se evalúan en el análisis interno son: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología, investigación y desarrollo (D'Alessio, 2015). El resultado de la evaluación se podrá observar en la matriz de evaluación de factores internos a través del listado de fortalezas y debilidades del sector.

Antes de evaluar las áreas funcionales se procederá a explicar brevemente la estructura agraria y productiva del mango en la Región Piura. El departamento de Piura tiene 114,126 unidades agropecuarias (UA) de las cuales 3,866 UA son dedicadas al cultivo del mango (INEI, 2013). Piura produce varios tipos de mango, el criollo y el Edward para consumo nacional, y el Haden, Kent y Tommy Atkins para exportación. Las zonas productoras de mango de mayor importancia en Piura son San Lorenzo, que es la zona de mayor producción de mango a nivel nacional; Alto Piura, comprendido por Chulucanas y Morropón; y por último, Tambogrande.

Los productores de mango en la Región Piura están conformados por tres clases: la primera son los pequeños productores, que cultivan en promedio tres hectáreas de mango; la segunda son los medianos productores, con parcelas mayores a cinco hectáreas; y por último

los grandes productores, que tienen más de 20 hectáreas. En la Tabla 40 se observa que en el año 2012 la mayor proporción fue de pequeños productores, con menos de cinco hectáreas cultivadas.

Tabla 40

Piura: Número de Unidades Agropecuarias Según Tamaño

Tamaño de la Unidad Agropecuaria	N° de unidades agropecuarias	
	Censo 1974 (%)	Censo 2012 (%)
Menos de 1 ha.	37	0
De 1 a 5 ha.	44	50
De 5 a 20 ha.	16	30
Más de 20 ha.	3	20

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

En la Figura 33 se plasman los agentes involucrados en la agroexportación del mango fresco. Se aprecia que los medianos y grandes productores son una fuente de abastecimiento porque pueden asegurar mayor volumen del producto. En cambio, los pequeños productores no aseguran un abastecimiento importante, al ser los acopiadores quienes poseen la red de comercialización y negocian con los pequeños productores; sin ellos, los pequeños productores tendrían mayor incertidumbre en las ventas de sus productos. El acopiador, por lo general, vende mango de exportación a las empresas exportadoras y la merma la vende en el mercado mayorista de Lima (Gómez & Hurtado, 1995).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

En cuanto a esta área funcional, se puede afirmar que en la práctica una persona que gerencia también administra pero no al revés; en este sentido, la administración tiene por objetivo aumentar la productividad para poder competir en el sector y en mercados internacionales. Por otro lado, la gerencia tiene por objeto no sólo la parte operativa sino que también se enfoca en aspectos estratégicos y define las estrategias a aplicar y señalar el camino que se debe recorrer (D’Alessio, 2015). La evaluación de esta área funcional debe

realizarse mediante la revisión exhaustiva del accionar de la gerencia en cada una de las etapas administrativas, que consisten en: planeamiento, organización, dirección, coordinación y control (D'Alessio, 2015).

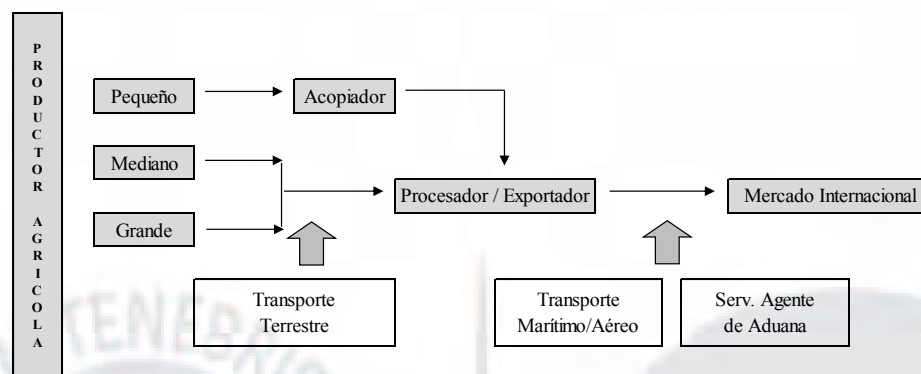


Figura 33. Agentes que participan en el sistema de producción de mango fresco. Adaptado de “Relaciones contractuales en la agroexportación: el caso del mango fresco,” por Gómez & Hurtado, 1995 (<http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/98/DT21.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).

El siguiente análisis se realizó con información recolectada mediante entrevistas a personal de diversas empresas y organizaciones productoras de mango en la Región Piura. En cuanto al planeamiento, se puede determinar que las administraciones gerenciales de las empresas poseyeron una misión y visión bien definidas, y en base a ello trabajaron sus objetivos de corto y largo plazo, los cuales fueron cruciales para una buena gerencia estratégica. Respecto a esto, se pudo evidenciar que las organizaciones que producen mango en Piura carecieron de una visión de conjunto, es decir no mantuvieron su plan estratégico, visión, misión u objetivos alineados en temas tales como la producción, ventas y control de calidad; se manejaron de forma autónoma, alegaron que la causa principal que el productor presente bajos niveles de asociatividad es la excesiva fragmentación de tierras. Las administraciones gerenciales de estas empresas elaboraron pronósticos de ventas coherentes con sus pronósticos de producción, pero los pronósticos de ventas que desarrollan son independientes para cada productor, por lo que este factor constituyó una limitante en el

aspecto de la agremiación empresarial para el desarrollo de proyectos de inversión de mayor escala. A la vez, los pronósticos de producción que realizaron estuvieron supeditados a los cambios climáticos, al ser el mango un cultivo susceptible a estos fenómenos ambientales.

En cuanto a la función denominada organización, se puede entender a nivel general que los roles que deben desempeñar las personas dentro de las empresas productoras de mango en la Región Piura están bien estructuradas y definidas, algunas empresas las definen mediante manuales de organización y funciones, y otras las definen verbalmente en la contratación del personal, a través de un perfil de contratación que es de conocimiento del trabajador una vez que es seleccionado para el puesto. Si se analiza el diseño de la estructura organizacional, vemos que en su mayoría esta no es coherente con las estrategias que las empresas desarrollan para alcanzar su visión y sus objetivos de largo plazo, porque la mayoría de empresas entrevistadas mencionan que la estructura de la organización es vertical y jerárquica sin dar razón de porque se ha elegido dicho tipo de estructura, y principalmente sin darse cuenta que su estructura actual genera menor fluidez en la comunicación y en la información, la coordinación se vuelve más difícil debido a la existencia de múltiples capas estructurales y hace que la organización sea menos ágil y menos adaptable a los cambios.

En cuanto al análisis de la dirección, las personas al mando de las organizaciones productoras de mango en Piura han demostrado su capacidad gerencial y de liderazgo, así lo demostraron las entrevistas realizadas a diversas empresas del sector; estos líderes han sabido influir en las personas de tal forma que se alcancen los objetivos de la organización y de los departamentos a los que pertenecen. El estudio de la coordinación determinó que las jefaturas de cada departamento son las que se encargan de coordinar, planificar y gestionar las diversas actividades administrativas que se realizan, en relación a lo estipulado por la gerencia administrativa, la cual establece planes anuales de trabajo que permitan alcanzar los objetivos de corto y largo plazo.

Y en cuanto a los mecanismos de control, se observa que en la actualidad en las empresas productoras de mango en Piura no existen mecanismos certeros de control que realmente permitan la medición y corrección del desempeño organizacional; en su mayoría manejan indicadores que son monitoreados por las gerencias, y sólo los grandes productores son los que invierten en implementar estos tipos de mecanismos, como Sunshine o FLP del Perú, que tienen monitoreos y análisis de calidad con regularidad. Los productores más pequeños sólo realizan inspecciones sensoriales o físicas del cultivo necesarias para evitar la propagación de plagas. Por otro lado, los productores más grandes si tienen la capacidad de implementar diversos sistemas de control, gestión y aseguramiento de la calidad ; así como programas medioambientales como gestión de residuos sólidos, política de energías alternativas y controles de impacto ambiental. Por último, también cuentan con certificaciones internacionales como Global Gap (buenas prácticas agrícolas), HACCP (para vigilancia y control sanitario) y CFI (Certificado Fitosanitario Internacional para el control de plagas); de esta manera, consideran que estas implementaciones les permiten orientar sus estrategias hacia una producción eficiente, cumpliendo con la legislación local y también con los estándares exigidos por sus clientes.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Respecto a esta área funcional, consiste en evaluar cómo actúa el sector en función de sus mercados, cómo realiza sus ventas y qué tan satisfechos se encuentran los clientes y/o consumidores (D'Alessio, 2015). Los principales aspectos a ser evaluados son respecto a las decisiones sobre las 4P del marketing: precio, producto, plaza y promoción, y la utilización de diversas herramientas de investigación y segmentación de mercados, así como el posicionamiento de los productos del sector (D'Alessio, 2015).

El siguiente análisis se realizó con información recolectada mediante entrevistas a personal de diversas empresas y organizaciones productoras de mango en la Región Piura; las

empresas productoras de mango en la Región Piura tuvieron distintos niveles en cuanto a utilización de herramientas de marketing, esta situación varió en gran medida al analizar a los pequeños, medianos o grandes productores. Se pudo identificar que en el caso de pequeños y medianos productores no existió un manejo adecuado de los canales de venta o herramientas de adquisición de clientes, porque su proceso de comercialización se dio a través de un canal mayorista, es decir, destinaron sus productos a los acopiadores, con quienes mantuvieron contratos de pedidos anticipados. El acopiador por lo general fue quien mantuvo una red de comercialización y canales de venta con las empresas exportadoras.

Para el caso de las grandes productoras de mango ocurrió lo contrario; ellas sí contaron con redes de ventas y mantuvieron una gestión de sus canales de distribución, mediante la participación en ferias internacionales de alimentos, ruedas de negocio con potenciales clientes y visitas a clientes en el extranjero, porque a la par que produjeron éstas también exportaron sus productos, una parte destinada al mercado externo, mientras que el resto, al mercado interno. En este sentido, PROMPERU les otorga un beneficio permitiéndoles asistir congresos internacionales subsidiando un porcentaje del viaje, organizando en diversos departamentos y provincias de Perú ferias y eventos ayudándoles a llevar la publicidad de forma conjunta. El proceso de comercialización de las empresas productoras tiene como intermediario a un importador, encargado de colocar el producto en el país objetivo. En caso que el importador de los productos fuera un intermediario para el consumidor final en el mercado extranjero, los productos pueden llegar mediante tres posibles canales: (i) mayoristas, que representan la principal fuente de aprovisionamiento de hoteles, supermercados y establecimientos de comida, (ii) los hipermercados que importan directamente los productos que ofrecen, o (iii) a través de las cadenas de autoservicios. Los productos comercializados dentro del ámbito nacional vienen a ser el descarte del producto de exportación.

Para el caso de los grandes productores existe una falta de innovación y desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados, ya que mantienen como principales compradores a los mismos países, además no diversifican su oferta de mango y sus variedades, así pues la variedad que se exporta en mayor cantidad es la variedad Kent, pero no se han enfocado en alguna de las otras variedades como Ataulfo y Alfonso para buscar nuevos nichos de mercado.

Respecto del establecimiento de precios, estos se establecen en base al mercado, la oferta y la demanda, así pues estos suelen ser más elevados al inicio de la cosecha y se disminuyen cuando la producción llega a su pico máximo. Sin embargo, algunas empresas entrevistadas mencionaron que existen factores que influyen en el precio de exportación, tales como algunos problemas de calidad relacionados a la poca madurez fisiológica del fruto ocasionando que los importadores devuelvan el lote y genere caídas en los precios de exportación y por ende del producto en chacra.

En cuanto las 4P del marketing encontradas en el sector del mango en la Región Piura, se tiene que en cuanto la primera P, de producto, este consistió en el mango fresco principalmente, que es comprado por acopiadores y exportadores del fruto, además se produjeron diversas variedades tales como Hayden, Edward y Tommy Aktins. La segunda de P, de plaza, vino dada por el lugar de producción del mango y los canales de distribución existentes, en este sentido, la producción de mango en Piura se distribuyó casi en su totalidad entre Sullana, Tambogrande y San Lorenzo; en cuanto los canales de distribución, estos consistieron sólo en transporte de carga por carretera en camiones. La tercera P, de precio, vino dada por la oferta y demanda dentro del sector y la región, pues el precio varió entre regiones y si hubo sobreproducción tendió a bajar, por ello, el poder de fijación de precios no estuvo en manos de los productores sino en los compradores. Por último, la cuarta P, de

promoción, consistió en las actividades y herramientas de marketing que se explicaron en líneas anteriores, y que variaron entre los distintos tamaños de productores.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Esta área funcional contempla todo lo relacionado con la producción de bienes y servicios, es decir comprende desde la gestión de las operaciones productivas, hasta las actividades de logística adecuada para dichas operaciones y aquella infraestructura que soportará este proceso productivo (D'Alessio, 2015). Las operaciones comprenden el uso de las 7M, D'Alessio (2015) indicó que estas son: materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda. Cabe resaltar la importancia de las operaciones para las organizaciones, ya que estas conforman, según Skinner (1985), por lo menos el 75% de la inversión de la empresa, 80% del personal y más del 85% de los costos (D'Alessio, 2015). Asimismo, los puntos de control que poseen las operaciones son las 4P y el C3T, siendo las 4P: (a) Productos, (b) Procesos, (c) Planta y (d) Personal; y el C3T: (a) Calidad, (b) Cantidad, (c) Costos y (d) Tiempo (D'Alessio, 2015).

El siguiente análisis se realizó con información recolectada mediante entrevistas a personal de diversas empresas y organizaciones productoras de mango en la Región Piura. En este análisis se pudo establecer una división muy marcada; por un lado estuvieron los pequeños y medianos productores, los “tradicionales”, porque en su gran mayoría poseen un bajo nivel de organización, no cuentan con manuales de procesos y procedimientos establecidos, ni tampoco con políticas de control de inventarios o de calidad; en este sentido estos productores producen mango como una manera de obtener dinero y recursos para su subsistencia.

Por el otro lado, estuvieron las grandes productoras, las empresas “modernas” porque no sólo se dedican a trabajar la tierra para el cultivo del mango sino que también invierten en ellas para una producción tecnificada, y su gestión se efectúa a través de manuales

establecidos para procesos y procedimientos y en base a políticas estructuradas. La razón de esta gestión más eficiente en las grandes empresas fue porque todas estas herramientas ayudarán a obtener mayores certificaciones internacionales que aseguren que sus procesos son de calidad y que se realizan en base a estándares internacionales.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Esta cuarta área tiene como fin medir la correcta toma de decisiones en función de la posición financiera del sector, en otras palabras es responsable de asegurar los recursos económicos y operativos en la cantidad, calidad y costos requeridos para que de esa forma el sector sea sostenible en el tiempo. Adicionalmente, se encarga de evaluar diferentes alternativas de diversas fuentes de recursos económicos tomando en consideración el riesgo así como la exposición financiera y el costo de oportunidad; además, una forma de evaluar los resultados es el uso de ratios financieros tales como: liquidez, apalancamiento, beneficios, rentabilidad, etc. (D'Alessio, 2015).

El siguiente análisis se realizó con información recolectada mediante entrevistas a personal de diversas empresas y organizaciones productoras de mango en la Región Piura. Se pudo evidenciar que los pequeños productores mantienen una escasa cultura financiera, asimismo poseen poca información acerca de las ventajas de integrar una asociación o gremio para minimizar riesgos y aumentar beneficios. En consecuencia esta dificultad de acceso al financiamiento es una de las razones del poco desarrollo del sector, porque les impide el acceso a la utilización de tecnologías necesarias u otras técnicas para lograr el aumento de la productividad y por ende ser más competitivos en el mercado internacional. La dificultad en el acceso a créditos se origina porque la agricultura es considerada como un sector con un riesgo elevado por los distintos factores que pueden afectar a los cultivos tales como el clima, agua, la falta de infraestructura; y factores que pueden llegar a perjudicar la comercialización, como el transporte, almacenaje, etc. (MINAGRI, 2012).

En cuanto al tipo de fuente de financiamiento, se evidenció que la preferencia de los productores en el sistema financiero tuvo como líder a la banca múltiple; seguido de las organizaciones de micro finanzas, como las cajas municipales y rurales; en tercer lugar, se ubicó Agrobanco; y por último, las Edpymes. Es importante resaltar que los créditos que otorgó Agrobanco estuvieron enfocados básicamente a los pequeños productores con una propiedad de hectáreas en promedio. Aquí se debe resaltar que la banca comercial fue la fuente principal de financiamiento en el sector de mango, y que se enfocaron más en el sector agroindustrial que en el sector netamente agrícola, debido a que este sector cuenta con más organización y menos fluctuación en sus precios, mientras que los agricultores presentaron mayores riesgos. Las empresas agroexportadoras al acceder más fácilmente a fuentes de financiamiento para sus productos en pre embarque y post embarque, empezaron a financiar en algunas oportunidades en forma directa (o a veces indirecta) a los pequeños productores. Los pequeños productores, al ver la dificultad de acceso a crédito, decidieron financiar sus operaciones a través de los créditos que les otorgaron sus proveedores de insumos, a quienes les pagaron entre 30 a 60 días.

Otro factor importante en esta auditoría interna fue que para el gran número de pequeños productores no existió un control financiero, ya que al entregar sus productos en consignación a los acopiadores o mayoristas, no establecieron los precios de venta del producto, por tanto no pudieron realizar financiamientos bien estructurados ni planificar su financiamiento en la siguiente campaña por la incertidumbre de precios en la presente campaña.

Los minifundios constituyeron una restricción para el acceso al crédito ya que están expuestos a un alto riesgo y demandan mucha inversión, a la par que obtienen baja rentabilidad debido a la existencia de muchos intermediarios en su cadena de distribución, ya que ellos, por ser pequeños, no venden directamente a las empresas exportadoras; por otro

lado al no existir una inversión en el cultivo el fruto ofrecido no presenta las características requeridas en tamaño, color, y forma, en comparación a uno en donde si se realizaron inversiones, por último no obtuvieron las certificaciones necesarias para asegurar la calidad de sus productos, razón por la que fue distinguido como de baja calidad, y por tanto generaron precios más bajos y perjudicaron a todos los agentes involucrados en la cadena.

4.1.5. Recursos humanos (H)

En esta área funcional se contemplan factores como la cultura y el clima organizacional, ya que son las personas el recurso más vital y menos predecible, siendo las encargadas de movilizar los otros recursos y el proceso operativo, pero además influyen en la motivación y las relaciones dentro del sector (D'Alessio, 2015).

El siguiente análisis se realizó con información recolectada mediante entrevistas a personal de diversas empresas y organizaciones productoras de mango en la Región Piura. Los trabajadores del sector mango en la región Piura en su mayoría estuvieron bajo el régimen agrario, el cual en materia laboral y en comparación con el régimen general, estableció menores derechos para los trabajadores, remuneraciones por debajo del mínimo vital, periodos vacacionales de 15 días, jornadas de trabajo que pueden ser acumulativas, no recibieron gratificaciones las cuales estuvieron incluidas en su remuneración diaria, no percibieron compensación por tiempo de servicios porque también estuvo incluida en su remuneración diaria, y en caso de despido arbitrario una indemnización menor a lo señalado en el régimen general. Asimismo, en todas las empresas productoras, existió una brecha salarial entre obreros y ejecutivos o administrativos.

A nivel de los pequeños y medianos productores no existió un reglamento que castigue las faltas realizadas por los trabajadores; en contraste las grandes empresas son las únicas que cuentan con reglamentos en forma interna, asimismo consideran el nivel educativo en materia de ascenso laboral, lo cual ofrece la posibilidad de línea de carrera dentro de la

organización. En cuanto a la seguridad y salud industrial, son las grandes agroexportadoras las que mantienen un área dedicada a ese rubro, con el equipo y personal idóneo a fin de cumplir con esas funciones, por el contrario los pequeños productores no cuentan con los equipos de protección ni un área que supervise específicamente dichas labores.

Las empresas productoras clasificaron a sus trabajadores en dos tipos, por un lado los permanentes y por otro, los eventuales. Se debe resaltar que en el sector productor de mango en Piura predominó el empleo temporal principalmente en los meses de campaña que es cuando hay altas contrataciones de personal para la cosecha; en cambio el personal permanente es derivado a las áreas de mantenimiento en las áreas de cultivo, y a realizar labores como fumigar, regar y podar. El personal temporal en el caso del género masculino estuvo conformado por los cosechadores de mango en el campo en época de campaña, así como para otros cultivos que tuviera la empresa; mientras que las mujeres realizaron actividades de limpieza, etiquetado, calibrado y empaquetado de la fruta en los centros de empaque, su periodo de contratación fue de acuerdo a la duración de la campaña, la cual podía ir desde los tres a los seis meses (octubre a marzo), y se les remuneraba al final de cada jornada semanal. Según las empresas entrevistadas aproximadamente el 20% del total de los trabajadores son permanentes, siendo la diferencia utilizada solo para la producción del mango en campaña y algunos en el mantenimiento de los cultivos. En época de campaña la jornada es ardua, dependiendo siempre del nivel de la empresa agroexportadora y de la eficiencia del personal, según las empresas entrevistadas la jornada laboral en esta época excede las ocho horas asignando al trabajador horas extras remuneradas según lo amerite.

Con respecto a la capacitación en el trabajo, las grandes empresas productoras son las que imparten formación instructiva a sus trabajadores, en cuanto a técnicas y prácticas agrícolas para mantener la calidad del fruto, a lo cual estuvieron obligadas según su código de conducta. Las formaciones para asegurar la calidad son impartidas al iniciar la campaña

asimismo se recalca los procedimientos a fin de prevenir accidentes, así como lecciones de primeros auxilios.

Finalmente, la estructura organizacional existente en el sector difirió entre pequeños, medianos y grandes productores. En este sentido, la estructura en los pequeños y medianos productores fue casi inexistente pues no existió una organización formalizada ni estructurada sobre los puestos y funciones del personal. Por otro lado, la estructura organizacional de los grandes productores si estuvo formalizada y fue similar entre las empresas participantes en el sector, y contó con una gerencia general a la cabeza de la organización y debajo de ella cinco gerencias funcionales (ver Figura 34).

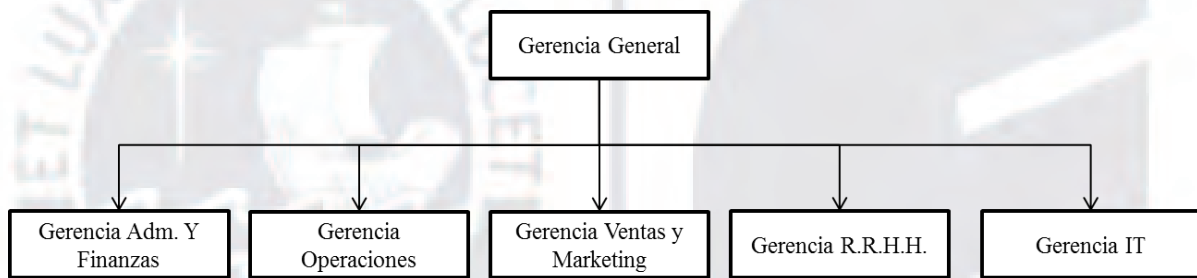


Figura 34. Estructura organizacional general del sector del mango en Piura. Adaptado de las entrevistas a personal de diversas empresas del sector del mango en la Región Piura.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Esta área funcional consiste en la utilización de diversos sistemas de información y comunicación como apoyo a la toma de decisiones y en temas de registro y control de las todas las demás actividades, tales como: marketing, como medio para comunicarse con los clientes y/o consumidores; metas de ventas; programas de producción; y control de recursos financieros; todo esto mediante la retroalimentación de la estrategia empresarial (D'Alessio, 2015). Para una correcta evaluación de esta área funcional dentro del sector, fue necesario conocer cual o cuales sistemas de información utilizaron las organizaciones propias del sector, así como la practicidad y versatilidad de dichos sistemas para afrontar diversos

escenarios posibles (D'Alessio, 2015). El siguiente análisis se realizó con la información recolectada mediante encuestas a personal pertenecientes a diversas organizaciones productoras de mango en la Región Piura.

Las empresas que participaron en el sector del mango en la Región Piura tuvieron distintos niveles en cuanto utilización de sistemas de información y comunicación, esta situación varió en gran medida al analizar a los pequeños y medianos productores, dado que la mayoría de los sistemas requirieron de una inversión sustancial y que muchas veces los pequeños, e incluso los medianos, no lo vieron como una inversión rentable o prioritaria. En cambio las grandes empresas productoras han visto que la inversión en la utilización de tecnologías de información les permitirá lograr el grado de competencia que el mercado internacional requiere, por tal es que las incorporan en sus procesos productivos, transformativos y comerciales.

En general, son los grandes productores los que poseen sistemas de información y comunicación, en su mayoría fueron Enterprise Resource Planning (ERP) tales como: SAP, Oracle o Nissira. Estos ERP les ofrecieron un mejoramiento de sus procesos logrando integrar varias áreas de la organización para mejorar la eficiencia, la toma decisiones y su competitividad, lamentablemente su principal utilización, actualmente, se destinó sólo al área contable y al área de compras y/o logística, para registro de costos y gastos, reportes contables, requerimientos y órdenes de compras, y control de inventario. Fueron pocas las empresas que aprovecharon realmente todo el potencial que poseen los sistemas informáticos.

Por otro lado, es más difícil que los pequeños y medianos productores puedan acceder a este tipo de sistemas de información debido a la falta de infraestructura y a la insuficiente inversión, por tanto siguen realizando sus actividades mediante el registro manual y físico, pues la mayoría no cuenta con un nivel de producción, compras, siembra, o ventas lo suficientemente grande como para que resulte rentable la compra de un software tipo ERP o

un software para controlar la producción y la cosecha. Ya que el acceso a sistemas de información resultó de gran relevancia para el desarrollo del productor de la región, es una desventaja el no saber aprovechar y no tener la información de manera rápida y simplificada en los diferentes procesos.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La última área funcional que se debe evaluar en la auditoría interna es la que corresponde a tecnología, investigación y desarrollo, la cual tiene como objetivo generar innovación que permita que la organización, o sector, sea sostenible en el tiempo (D'Alessio, 2015). Esta área comprende “toda clase de innovación, mejora, inventos y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos” (D'Alessio, 2015, p. 179).

Asimismo, tiene como fin desarrollar nuevos productos y procesos, mejorar su calidad, así como los procesos de producción, y obtener sistemas de gestión que sean automáticos (D'Alessio, 2015).

El siguiente análisis se realizó con información recolectada mediante entrevistas a personal de diversas empresas y organizaciones productoras de mango en la Región Piura. En el país se evidenció una baja inversión en el área de investigación así como en la transferencia de tecnología al sector agrario, ya que como se mostró en datos estadísticos, en los años 2014 y 2015 el gasto en I+D fue de solo 0.08% del PBI; a nivel de Región Piura también existió un gran déficit pues no se destinó un presupuesto adecuado para la investigación, además de no existir los incentivos necesarios para que la investigación y desarrollo sea una prioridad en las empresas. Por otro lado, la tecnología utilizada en Perú, casi en su totalidad, se creó y desarrolló en otros países (CONCYTEC, 2017).

Esta situación trasladada a la realidad del sector del mango en la Región Piura se reflejó en la gran falta de labores en investigación y desarrollo en las organizaciones productoras de mango y su baja adopción de nuevas tecnologías, ya que ninguna de ellas

posee un área de investigación y desarrollo formal, y muy pocas fueron las que utilizaron tecnología como apoyo a sus procesos. Fueron los grandes productores los que buscaron y compraron tecnología de afuera para poder mejorar y optimizar sus procesos, adicionalmente, realizaron algunas actividades de investigación, las cuales no pertenecieron a un área específica, sino que fueron adjudicadas al área de operaciones o de ventas, y tampoco recibieron presupuesto adecuado, que permitiera realmente obtener resultados innovadores.

En una situación más complicada se encontraron los pequeños y medianos productores, pues en cuanto tecnología utilizaron sólo maquinaria para la preparación del terreno, mas no en otras etapas del proceso que les permitiría ser más eficientes, por ejemplo: sembrado de precisión con maquinaria, riego tecnificado por goteo o pivote, cosecha mecanizada que reduzca las mermas, etc. Con respecto a la investigación y desarrollo, en los pequeños productores, esta fue prácticamente nula dado que no existen áreas funcionales propiamente dichas y generalmente pocas personas realizaron todas las actividades que son manuales. Normalmente, alquilaron maquinaria para preparar el terreno y las demás actividades como sembrado y fertilización se realizan de manera manual, el riego fue por gravedad y la cosecha fue manual.

En cuanto a las intervenciones del Estado, los productores consideraron que en los últimos años se ha mejorado la participación del Estado a través de la CITE Agroindustrial, la cual es una iniciativa para promover mejoras en cuanto a competitividad y eficiencia de los agricultores. Y también consideraron que SENASA estuvo colaborando a este objetivo a través de propuestas de nuevas tecnologías que controlen las plagas, como por ejemplo, la propuesta de implementar una planta de irradiación, la cual representó un tratamiento alternativo para la mosca de la fruta. Con respecto al control de la mosca de la fruta, actualmente existieron en el Perú nueve plantas que ofrecieron tratamiento hidro térmico para el mango exportado a Estados Unidos, el cual fue un proceso que eliminó las posibilidades de

contaminación de mosca de la fruta en la etapa de huevo y larvas, y eliminó también otras infecciones como la del hongo anthracnosis. Las empresas que poseen actualmente dicho tratamiento hidro térmico fueron grandes productoras de mango y algunas agroexportadoras, ya que significó una gran inversión de dinero implementar este tipo de tecnologías. En cambio, los pequeños y medianos agricultores controlaron esta plaga a través de actividades de campo propuestas por SENASA, por ejemplo: instalación de redes de trampeo las cuales pertenecen a un sistema de geo referenciación, utilización de trampas instaladas cada 10 hectáreas en el área de cultivo.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

“La Matriz de Evaluación de Factores Internos permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas” (D’Alessio, 2015, p. 187).

Según el análisis interno realizado para las empresas productoras de mango en la Región Piura, en la Tabla 41 se observan los factores más importantes de esta característica. Se tomaron en cuenta los siguientes valores: (4) fortaleza mayor, (3) fortaleza menor, (2) debilidad menor, y (1) debilidad mayor. En la matriz se aprecian 12 factores determinantes de éxito, siendo seis fortalezas y seis debilidades, en cuanto a la puntuación 4.0 es el más alto mientras que 1.0 el más bajo y 2.5 el promedio; una puntuación por debajo de 2.5 significa que el sector es internamente débil, mientras que una puntuación por encima de 2.5 indica una fuerte. Para el sector del mango en la Región Piura el puntaje ponderado fue 2.45, lo que significó que el sector fue menos fuerte, y estuvo imposibilitado de responder de manera exitosa a los factores determinantes de éxito, por lo cual fue preciso plantear estrategias que generen cambios.

Tabla 41

Matriz Evaluación de Factores Internos del Sector Mango en la Región Piura (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Fortalezas			
F1. Estacionalidad de producción, en contra estación con otros países productores de mango, obteniendo ventaja para el desarrollo exportador del sector.	0.08	3	0.24
F2. Existencia de mano de obra agrícola disponible en los 6 meses de campaña de mango (nov-abr)	0.07	3	0.21
F3. Promoción y difusión de capacitaciones técnicas en siembra, cosecha y comercialización de mango por parte del Estado.	0.07	3	0.21
F4. Crecimiento constante de los ingresos debido al comportamiento dinámico de las exportaciones de mango.	0.10	4	0.40
F5. Recurso humano capacitado para el cultivo, producción y el empaque de mango.	0.08	4	0.32
F6. Cercanía al Puerto de Paita, lo cual facilita la exportación del mango a un menor costo.	0.08	3	0.24
Subtotal	0.48		1.62
Debilidades			
D1. Insuficiente integración y asociatividad de empresas productoras de mango, generando carencia de una visión en conjunto.	0.10	1	0.10
D2. Acceso limitado a sistemas de información para el monitoreo y control de los cultivos.	0.07	2	0.14
D3. Limitada inversión en certificaciones y controles de estándares de calidad.	0.07	2	0.14
D4. Limitado acceso al sistema financiero y poca capacidad de financiamiento de los productores.	0.11	1	0.11
D5. Baja inversión en investigación y desarrollo.	0.08	2	0.16
D6. Baja implementación de tecnologías e infraestructura adecuada en toda la cadena de producción y comercialización.	0.09	2	0.18
Subtotal	0.52		0.83
Total	1.00		2.45

Nota. 1= debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, y 4 = fortaleza mayor. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)”, por D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

4.3. Conclusiones

En referencia al área de administración y gerencia, los productores de la Región Piura cuentan con el conocimiento para la dirección y control, el cual deberá ser aprovechado por los mismos para ganar más competencia en el mercado. En cuanto al área de marketing y ventas, los pequeños productores no poseen estrategias en este ámbito para aumentar la competitividad del producto, ni mejorar la negociación y oferta con los importadores aunque aparentemente tienen un amplio conocimiento en producción y cultivo; son escasas las prácticas adecuadas para lograr una buena comercialización.

En referencia al recurso humano, los productores mantuvieron una contratación temporal, lo que les permitió reducir costos fijos. Sin embargo, según nuestro criterio, los pequeños y medianos productores necesitaron mayor capacitación para poder acortar su canal de distribución y poder vender directamente a los exportadores.

En cuanto al aspecto financiero, la falta de acceso al crédito y las tasas de intereses muy caras colocaron en riesgo la competencia del sector, por otro lado la capacidad financiera de los pequeños productores es baja restringiendo la inversión, y reduciendo la productividad del cultivo.

En los aspectos relacionados a los sistemas de información, los productores de mango en Piura requieren de capital para poder utilizar la tecnología existente como el sistema de riego automatizado. Por último de acuerdo con el análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos se obtuvo un puntaje promedio de 2.45, lo que muestra que el sector es débil internamente para poder competir en forma exitosa en el mercado internacional.

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

Según D'Alessio (2015), una vez establecidas misión, visión, valores y código de ética, y además en base a las auditorías externa e interna, deben definirse los objetivos de largo plazo (OLPs), no sin antes considerar el potencial, los intereses, y los principios cardinales del sector materia de estudio, el sector del mango de la Región Piura, específicamente.

5.1. Intereses del Sector del Mango en la Región Piura

Los intereses organizacionales son los aspectos realmente importantes para una organización y que trata de alcanzar o lograr de todas formas y a cualquier costo (D'Alessio, 2015). Adicionalmente, los intereses pueden clasificarse, por su nivel de intensidad, en: (a) vitales, si son relevantes y el no alcanzarlos generaría daños peligrosos; (b) importantes, si afectan adversamente; y (c) periféricos, si no son importantes y solo tienen consecuencias leves, por su interacción en: (a) comunes, cuando existen posibilidades de acuerdos y alianzas; y (b) opuestos, cuando una alianza resulta imposible (D'Alessio, 2015).

En cuanto los intereses del sector del mango en la Región Piura, estos serían aquellos aspectos que el sector requiere que se alcancen y mejoren para poder lograr mantener el crecimiento presentado a lo largo de los últimos años. Así, según Apoyo Consultoría (2014), algunos intereses para el sector fueron: (a) el aumento de la producción mediante el incremento de áreas sembradas y cosechadas; (b) aumento de la productividad de los campos, medida en toneladas por hectárea, para ser más eficientes mediante la implementación de mejores tecnológicas en la forma de sembrar, regar, fertilizar y cosechar; (c) incremento de la participación del PBI del sector con respecto al PBI de agricultura a nivel nacional; (d) la reducción de la pobreza y desempleo mediante la creación de nuevos puestos de trabajo y que sean mejores; (e) la reducción del trabajo informal, que conlleva a lograr mejores condiciones laborales y remuneraciones justas; y finalmente (f) una constante estabilidad jurídica en el

sector agrario, dado que una repentina modificación podría afectar directamente los costos (Apoyo Consultoría, 2014).

En este sentido, se puede afirmar que los intereses del sector del mango en la región Piura vienen dados por diversos factores de éxito cuya realización permitirá que el sector crezca en una tasa igual o mayor a la que ha mantenido hasta el momento.

5.2. Potencial del Sector del Mango en la Región Piura

El potencial organizacional debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos, para lo cual es indispensable analizar los siete dominios de Hartmann (D'Alessio, 2015). Los siete dominios son los siguientes:

Demográfico. La población urbana en el Perú, a junio del 2011, representó el 74% del total, mientras que el área rural es el 26%, según lo que se obtuvo del Censo de Población del 2007; de esta población rural, el 50% de sus ingresos provienen de la agricultura. Por otro lado, para el año 2010, el 25% de los habitantes económicamente activa ocupada era del sector agrario. Es por ello que el sector agrario generó el 7.1% al PBI nacional y el 10% al total de las exportaciones del Perú (MINAGRI, 2017b).

Geográfico. El Perú se encuentra en una zona tropical, y cuenta con climas muy variados como el clima de la costa el cual es propicio para el cultivo del mango, el INEI dió a conocer que la producción de mango en febrero del año 2015 creció 64.8% respecto al mismo periodo del año anterior, este resultado se explicó por la mayor producción en los departamentos de Piura 159.8%, Ica 110.7%, Áncash 12.6% y Lima 7.9%, los cuales representaron el 80.1% de la producción total. De igual modo, aumentó en Junín 23.9%, Huánuco 8.2% y Arequipa 1.3%. Por el contrario, disminuyó en Cajamarca -75.2%, San Martín -40.5%, Lambayeque -25.4%, Ayacucho -20.3%, Amazonas -20.1%, Apurímac -12.4%, Cusco -11.9%, Loreto -11.2% y La Libertad -0.4%, (INEI, 2015b).

Económico. Para el año 2015, según la Asociación de Exportadores [ADEX], las exportaciones de frutas y sus derivados tuvieron un crecimiento importante en el primer bimestre del año 2015, 14.5% con respecto al año 2014, lo que significó US\$415.5 millones. Los productos que impulsaron la exportación fueron notablemente el mango y la uva, que superaron cifras de años anteriores, ya que lograron el 78% de las agro exportaciones con valor agregado y esto representó un crecimiento de 4.2% para el mango y 29.7% para la uva. Este crecimiento se debió a que las frutas y sus derivados contaron con alta calidad y buen posicionamiento competitivo en los mercados. El 23.8% de exportaciones fue para EE.UU. por un total de US\$118 millones; Holanda fue el segundo país, con US\$82.9 millones; en cuanto a los países asiáticos, tenemos Hong Kong y China, con el 25% del total exportado. Como se sabe, el Perú siempre ha sido un exportador de bienes primarios, por lo que esto puede ser un buen pronóstico para los productos que tienen valor agregado, así se podrá fortalecer sus exportaciones y a la vez reducir riesgos económicos, lo que va generar apertura de nuevos mercados, un mayor crecimiento de las empresas y a la vez generar más empleos (“ADEX: Agroexportación creció 14.5%,” 2015).

Tecnológico. Según Juan Carlos Rivera de APEM, el Perú todavía aún no ha aprendido a manejar la fisiología del mango, en cambio otros países como Brasil si lo han hecho, y cuentan con un mejor manejo para determinar cuándo crece el mango y los patrones que afectan la floración de este. En el Perú es mas difícil aplicar esta fisiología por el gran número de productores que existe comparado a otros países, por ejemplo, existen alrededor de 14,500 productores de mango de exportación los cuales llegan a tener entre 1.3 a 1.4 hectáreas por productor, por lo que hace difícil la participación en transferencia de tecnología y aplicación de medidas adecuadas para el manejo fisiológico de este (“Los desafíos que enfrenta,” 2012).

Histórico, psicológico y sociológico. Existieron políticas que perjudicaron al sector agrario del país a través de los años, por ejemplo, la reforma agraria que fue impuesta por un gobierno militar en los años 60, llevando a la pérdida de competitividad. Sin embargo en la actualidad se aprecia que el sector agrícola se encuentra en desarrollo, especialmente el sector del mango, siendo uno de los principales cultivos que se exporta con alta calidad; además al ser el sector agrario un sector de alto impacto para el progreso económico de la nación contribuye a la disminución de la pobreza en el Perú (MINAGRI, 2017c).

Organizacional-administrativo. Existe en la actualidad una buena ocasión para generar asociaciones o instituciones que integren a los productores de mango, teniendo como propósito convertir al sector en una industria de competencia en el mercado internacional.

En el Perú se encuentra la Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango [APEM] y la Asociación Peruana de Productores de Mango [PROMANGO], las cuales tienen los siguientes desafíos para sus asociados y el sector, por ejemplo, transferir la tecnología existente así como las prácticas técnicas necesarias para optimizar la calidad del producto, integrar a los productores pequeños, fomentar una gestión con visión de futuro, además de trabajo en conjunto con el Estado (MINAGRI, 2016c).

5.3. Principios Cardinales del Mango en la Región Piura

Según D'Alessio (2015) el fin de los principios cardinales es identificar tanto las oportunidades como amenazas que afectan a una organización así como a su entorno; se pueden clasificar en: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. En el caso de los productores exportadores de la Región Piura, estos compiten con el sector agrícola del mango de otros países que se dirigen a su mismo mercado de destino, es decir, cada sector agrícola del mango de un país se convierte en una influencia de tercera parte ante un acuerdo bilateral entre el sector agrícola

del mango de la región Piura y otro país. Entre los países que representaron una competencia directa para los productores exportadores de la región se consideró a Brasil, México e India por ser aquellos que están al tanto del desarrollo del sector. Por ejemplo, en el caso de Brasil, se buscará influenciar sobre algún acuerdo bilateral que resulte con algún país de la Comunidad Europea para la exportación de mango, ya que este país también estará interesado en exportar a ese mercado por afectar directamente al giro de sus operaciones, aunque no sea un participante directo de tal acuerdo. Con respecto a los tratados con EE.UU países como México e India, estos pueden ver amenazadas sus exportaciones de mango, por lo que pueden buscar cómo revertir este escenario. Para el caso de los productores locales, al ser la Región Piura el mayor productor de mango a nivel nacional, no se consideró otra región como una posible influencia de tercera parte.

Lazos pasados y presentes. En este principio se analizó cómo se han confrontado a lo largo de los años la competencia, y si esta rivalidad ha sido honrada o guiada por acciones de competencia innoble (D'Alessio, 2015). En el caso del sector agrícola del mango existen lazos tanto presentes como pasados con países como Estados Unidos, Alemania, Israel, y Brasil, entre otros, con quienes se han formado vínculos fuertes basados en una colaboración bilateral en donde ambas partes obtienen beneficios, ya sea por la disponibilidad de productos o de tecnología. Por ejemplo, Israel es un importante socio estratégico, ya que su aporte en tecnología en el caso de la optimización del recurso hídrico, es sumamente importante. El lazo con Estados Unidos también es crucial, debido a la inversión y el apoyo técnico y económico para las actividades relacionadas con el sector, asimismo, se conoce que para los productores exportadores es uno de los principales mercados de exportación de mango. Con respecto a los competidores más cercanos en el mercado internacional, se tiene a México y Brasil con quienes se compete en forma estacional debido a las temporadas de producción de mango. En el caso de México a pesar que puede producir casi todo el año, hasta la fecha no

se han mostrado acciones de competencia desleal; así también sucede en el caso de Brasil, por lo que se puede concluir que en el futuro tampoco existirán malas artes en la competencia con ambos países. Para los productores locales, sólo se muestran intereses comunes de competencia, como es el caso de Lambayeque, esto con el fin de satisfacer el mercado nacional e internacional.

Contrabalance de los intereses. En la actualidad existen propuestas de colaboración entre los productores y exportadores de mango de toda Latinoamérica, como el caso de Ecuador y Brasil, con la finalidad de articular la producción y la oferta del mango, de forma que se pueda conseguir mayor poder de negociación en las ventas. Así también, se busca homogeneizar la oferta ya que se comparte una parte de un mercado desabastecido. Hay que tener en consideración que un interés común puede originar dos peligros, primero, que las coordinaciones no se realicen entre los productores que tienen una mayor representatividad, lo cual podría generar la aparición de terceros que generen una sobreoferta y ocasionen una disminución en los precios; y segundo, que se genere un incumplimiento de los acuerdos pactados. Ecuador, al tener un acuerdo con Brasil, con la Región de Juazeiro - Petrolina, enfocó su relación a una transferencia tecnológica y de investigación, ya que la Región de Brasil es considerado el único clúster de mango en Sudamérica. Entre los países y bloques comerciales con los que el Perú tiene acuerdos, se tiene a Organización Mundial de Comercio (OMC), Acuerdo de Libre Comercio Perú – Comunidad Andina (Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú), Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y países de MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay), Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y Cuba, Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico (APEC), Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea, Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Corea del Sur, Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Panamá, Protocolo entre Perú y el Reino de Tailandia, Acuerdo Comercial entre Perú y la

Unión Europea, Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Costa Rica, Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón, Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial entre Perú y Venezuela, Alianza del Pacífico, TLC Perú con Estados Unidos (Universidad Privada del Norte, 2016).

Dichos acuerdos son muy importantes para el sector de mango en la Región Piura, por lo tanto, deben ser aprovechados al máximo y establecer alianzas con los mercados actuales y potenciales, especialmente los que son una contraventana comercial para el sector mango de la Región Piura.

Conservación de los enemigos. Se debe conservar a los competidores para forzar a la organización a estar preparada a los retos y exigencias del mercado, es decir, a ser más productiva y competitiva con los recursos con los que cuenta (D'Alessio, 2015). Para el sector de mango en la Región Piura, los enemigos serían el sector de mango de otras regiones del país, pero al ser la región con mayor producción a nivel nacional, y al considerar al sector de mango de Lambayeque como un sector complementario, el cual busca satisfacer conjuntamente la demanda nacional e internacional, se considerará como enemigos al sectores de mango de otros países de Latinoamérica, por ejemplo Ecuador y Brasil.

Según D'Alessio (2015) “No es bueno ganar ni perder enemigos”, por consiguiente las organizaciones deben mantener la innovación y su índice de competitividad para desalentar a posibles entrantes en el mercado, es decir, nuevos enemigos en el sector. Por ejemplo, Brasil, competidor cercano, mantiene su ventaja competitiva al mejorar la productividad de sus tierras agrícolas a través de la capacitación técnica de sus agricultores, con ello obtiene precios adecuados de proveedores para buscar menores costos y mayor rentabilidad, así como la mejora continua de la cadena productiva del mango mediante organizaciones que representen a los productores de manera efectiva y que permitan mejorar la oferta exportable por encima de dichos competidores.

En el caso de Ecuador, a pesar que ha desarrollado su superficie de producción, no es considerado como competencia debido a su ventana comercial con respecto al sector de mango de la Región Piura. Sin embargo, en un futuro se espera que se convierta en una posible competencia para el sector mango de la Región Piura, debido a la creciente y cada vez más sofisticada producción de este fruto. Evidentemente, Ecuador, aunque ha crecido paulatinamente su capacidad productiva, aún difiere en grandes volúmenes respecto a los productores más importantes de Latinoamérica.

5.4. Matriz de Intereses del sector del Mango en la Región Piura (MIO)

Los Intereses Organizacionales (IO) son propósitos que la organización desea lograr para conseguir triunfar en el sector y en los mercados en los cuales opera. En esta matriz se indica la relación que la organización posee con sus competidores, delimitados por intereses comunes u opuestos, y en base al nivel de intensidad de éstos: vital, importante o periférico (D'Alessio, 2015). En la Tabla 42 se aprecian ocho intereses identificados del sector de mango en la Región Piura, asimismo, se identifica el nivel de intensidad y el tipo de relación que el sector guarda con los diferentes actores.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo son “objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida” (D'Alessio, 2015, p. 218).

Como consecuencia del estudio de los factores internos y externos presentados anteriormente, se procede a agrupar en la Matriz de Objetivos de Largo Plazo en la Tabla 43, las OLP en función de las Áreas de Resultado Clave (ARC), es decir, áreas donde el Sector de Mango de la Región Piura debe destacar para facilitar la puesta en marcha de las estrategias que permitan cumplir con la visión. Asimismo, se muestra el método de medición de cada OLP para una mejor visualización del lector. Se ha visto conveniente establecer un

horizonte de tiempo de largo plazo de cinco años, por lo que todos ellos están previstos para su logro hasta el año 2022.

Tabla 42

Matriz de Intereses del Sector del Mango en la Región Piura

	Intensidad de Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Crecimiento del volumen exportado.	APEM (1), MINAGRI (1), PROMANGO (1), SENASA (1), Lambayeque (1), Ecuador (2)	México (1), India (1), Israel (1), Brasil (1)	
2. Incremento de la productividad agraria	APEM (1), Lambayeque (1), PROMANGO (1), SENASA (1), MINAGRI (1), Ecuador (2)	Unión Europea (1), EE.UU (1), Brasil (1), México (1)	
3. Mayor participación en el PBI de la región	APEM (1), MINAGRI (1), PROMANGO (1), Estado (1)	Lambayeque (1), Entidades Financieras (1)	
4. Tecnificación de la actividad agrícola	Estado (1), Gobierno local (1), MINAGRI (1)		
5. Sostenibilidad y disponibilidad de los recursos agrícolas	ANA (1), MINAGRI (1), Estado (1)		
6. Implementación de mejoras tecnológicas	Estado (1), Gobierno local (1), MINAGRI (1), PRODUCE (1)		
7. Mejorar conocimientos técnicos especializados	Estado (1), Gobierno local (1), MINAGRI (1), PRODUCE (1), SENASA (1)		
8. Apertura a nuevos mercados internacionales	PROMPERU (1), PROMANGO (1), APEM (1)	México (1), India (1), Israel (1), Brasil (1)	

Nota. Intereses comunes (1), intereses opuestos (2). Adaptado de *El proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

5.6. Conclusiones

La Región Piura es una región sumamente afortunada en tierras agrícolas en todo su territorio y uno de sus productos estrellas en cuanto a comercio exterior es el mango, por su calidad y por la ventaja competitiva frente a las regiones de países vecinos, ya que incluso fue ratificado por EE.UU por su buena calidad, esto gracias a sus tierras, clima y ubicación geográfica, lo cual genera una excelente ventana comercial. Actualmente, el mango de la Región Piura tiene excelentes resultados que están asociados a la buena floración del año 2016, y al reconocimiento por su calidad, y tiene como pilares la eficiencia, el uso de tecnologías, y los altos estándares internacionales fitosanitarios, que son requisitos

indispensables para la exportación; y tiene como reto la conservación del medio ambiente, lo cual genera rentabilidad, prosperidad y desarrollo de la Región.

Entre los principales intereses de este sector se encuentra el incremento de la productividad agraria de la mano con el crecimiento del volumen exportado del cultivo de mango, ya que tendrá como consecuencia directa la mejora en la calidad de vida de los productores agrícolas que integran el sector. Asimismo, un hecho importante es la sostenibilidad y disponibilidad de los recursos y la tecnificación de la actividad agrícola, lo que integra la participación de asociaciones tanto públicas como privadas. El potencial de desarrollo del sector en la Región Piura es inmenso, se tienen recursos que pueden llegar a ser aprovechados de forma más eficiente para lograr un mayor crecimiento anual. Si bien en la actualidad el sector no está óptimamente explotado, se dispone de mano de obra local, así como de tierras productivas que necesitan de una mayor inversión en investigación y desarrollo. Asimismo, se cuenta con recursos hídricos que deben ser mejor aprovechados.

Tabla 43

Matriz de Objetivos de Largo Plazo del Sector de Mango en la Región Piura

ARC	OLP	Descripción	Métodos de medición
Volumen de exportación	OLP1	Al 2022, el volumen de exportación del sector mango en la Región Piura será de 270 mil toneladas, siendo al 2017 de 179 mil toneladas de mango fresco exportado según fuente Asociación Peruana de Exportadores (APEM).	Base de datos estadísticos que muestren el crecimiento de las exportaciones en toneladas por año.
Productividad	OLP2	Al 2022, la producción del sector de mango en la Región Piura será de 330,324 toneladas, siendo al 2016 de 275,270 toneladas según fuente MINAGRI; y aumentar el rendimiento del cultivo del sector de mango en la Región Piura a 18 ton/ha, siendo actualmente 12.98 ton/ha según la fuente MINAGRI.	Base de datos estadísticos que muestren el crecimiento de la producción en toneladas por año y el crecimiento del rendimiento anual en toneladas por hectárea
Participación PBI	OLP3	Al 2022, la participación del sector de mango de la Región Piura con respecto al PBI del sector agropecuario agrícola a nivel nacional será de 97 millones de soles, siendo al año 2016 de 80 millones soles según fuente INEI.	Base de datos estadísticos que muestren la participación del sector con respecto al PBI del sector agropecuario a nivel nacional en millones de soles.
Apertura de nuevos mercados	OLP4	Al 2022, el sector de mango de la Región Piura abastecerá a nuevos mercados alternativos como Japón, México, China, Brasil, logrando abastecer actualmente sólo a Estados Unidos y la Unión Europea según fuente SENASA.	Base de datos estadísticos que muestren el crecimiento de las importaciones de mango por mercado.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* por F.A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas es una herramienta muy potente que permitirá realizar una evaluación de la situación actual del sector. Tiene como principales insumos la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), y como resultado se generan las estrategias externas e internas para: (a) utilizar las fortalezas del sector para aprovechar las oportunidades (FO), (b) minimizar las debilidades del sector para aprovechar las oportunidades (DO), (c) utilizar las fortalezas del sector para reducir o neutralizar las amenazas (FA), y (d) reducir las debilidades del sector para evitar las amenazas (DA). D'Alessio (2015) indicó que para la generación de estrategias externas e internas en cada cuadrante de la matriz será necesario un concienzudo razonamiento y un profundo estudio de los factores, tanto internos como externos para identificar las estrategias adecuadas.

El emparejamiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas ha arrojado un total de seis estrategias para la combinación de fortalezas y oportunidades (FO), seis estrategias para la combinación de debilidades y oportunidades (DO), seis estrategias para la combinación de fortalezas y amenazas (FA), y seis estrategias para la combinación de debilidades y amenazas (DA), las que se plasman en la Tabla 44 constituyendo la matriz FODA del sector mango de la Región Piura.

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

El uso de la matriz PEYEA tiene como objetivo la identificación de la posición estratégica mas adecuada para la organización, basado en dos dimensiones internas (en relación con la organización): fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas (en relación con la industria): estabilidad del entorno (EE) y fortaleza de la industria (FI) (D'Alessio, 2015).

Tabla 44

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas para el Sector de Mango de la Región Piura

FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1. Estacionalidad de producción, en contra estación con otros países productores de mango, obteniendo ventaja para el desarrollo exportador del sector.		D1. Insuficiente integración y asociatividad de empresas productoras de mango, generando carencia de una visión en conjunto.
F2. Existencia de mano de obra agrícola disponible en los 6 meses de campaña de mango (nov-abr)		D2. Acceso limitado a sistemas de información para el monitoreo y control de los cultivos.
F3. Promoción y difusión de capacitaciones técnicas en siembra, cosecha y comercialización de mango por parte del Estado.		D3. Limitada inversión en certificaciones y controles de estándares de calidad.
F4. Crecimiento constante de los ingresos debido al comportamiento dinámico de las exportaciones de mango.		D4. Limitado acceso al sistema financiero y poca capacidad de financiamiento de los productores.
F5. Recurso humano capacitado para el cultivo, producción y el empaque de mango.		D5. Baja inversión en investigación y desarrollo.
F6. Cercanía al Puerto de Paita, lo cual facilita la exportación del mango a un menor costo.		D6. Baja implementación de tecnologías e infraestructura adecuada en toda la cadena de producción y comercialización.
OPORTUNIDADES	FO: Explote	DO: Busque
O1. Tendencia creciente a consumir frutas generando incremento de la demanda de mango a nivel mundial.	E1: Desarrollar una estrategia de comunicación para la inserción y posicionamiento del mango piurano en nuevos mercados extranjeros. (F1,F3, F4,O1)	E7: Establecer una cooperativa agraria comercializadora de mango "PROPIM" (Productores Piuranos de Mango), que sea capaz de exportar su producción de mango directamente a los mercados internacionales. (D1,D3,D4,O1,O3,O4)
O2. Reducción de aranceles gracias a la firma de tratados de libre comercio.	E2: Integrarse verticalmente con exportadoras de otros países productores y con importadores de los principales países consumidores, que les permita un acceso directo a los principales mercados mundiales de mango. (F1, F4, O1, O2)	E8: Aumentar la variedad ofertada de productos de mango exportables mediante la siembra de nuevas variedades aptas para la región Piura, como Ataulfo y Alfonso, con la posibilidad de extender el periodo de producción y eliminar la dependencia de una sola variedad. (D5,O1,O3,O5)
O3. Ubicación geográfica y disponibilidad de fuentes de agua de riego con capacidad de almacenamiento de más de 760 millones de m3.	E3: Transferir conocimiento, buenas prácticas agrícolas (BPA), y tecnología del Centro de Innovación Tecnológica, Empresarial y Social, CITES Agroindustrial, hacia los productores (F3, O1)	E9: Sensibilizar y capacitar hacia la integración asociativa de productores con visión empresarial, mediante desarrollo de talleres a los gremios de mango. (D1, D3, D4, O1, O4)
O4. Beneficios fiscales y tributarios para el sector agroexportador.	E4: Sanear terrenos fértiles para incrementar el área productiva de mango y poder abastecer a nuevos mercados. (F1, O5)	E10: Planificar la producción de mango, conociendo la cantidad de hectáreas de mango por variedad y edad, y estandarizando técnicas de producción. (D2, D5, D6, O5)
O5. Disponibilidad de 240,000 ha de tierras aptas para cultivar en limpio.	E5: Comprar carrocería tipo furgón para disminuir costos logísticos en transporte, aprovechando la cercanía al puerto de Paita.(F6,O3)	E11: Desarrollar programas de tecnificación de riego mediante alianza estratégica con proveedores de equipos de riego tecnificado, para optimizar la utilización del agua. (D6, O3)
	E6: Establecer mejores canales de distribución a lo largo de la cadena de suministro para agilizar el transporte desde los almacenes de las empresas agroexportadoras hasta el consumidor final.(F6,O3,O4)	E12: Implementar infraestructura en almacenamiento, empaque y procesamiento. Construir un centro de empaque que reduzca el porcentaje de merma de la fruta y ayude a reducir los costos del proceso productivo. (D6,O1)
AMENAZAS	FA: Confronte	DA: Evite
A1. Falta de articulación entre organismos gubernamentales y privados.	E13: Incrementar el volumen de producto exportable, implementando el uso de tratamiento hidrotérmico para tener menor número de productos no conformes-rechazados. (F1, F2, F5, F6, A3)	E19: Conseguir, como cooperativa, fondos del programa AGROIDEAS con el fin de construir centros de empaque que amplíen la capacidad exportadora. (D4, A1,A3)
A2. Cambios climatológicos eventuales como el Fenómeno del Niño	E14: Emplear el tratamiento hidrotérmico como método alternativo de control de plaga "mosca de la fruta" para eliminar toda posible contaminación, y a la vez alargar el tiempo de vida del mango. (F3, A4)	E20: Desarrollar planes de contingencia contra fenómenos naturales, que aseguren un conjunto de recursos de respaldo y planes de acción de respuesta. (D2,D5,A2)
A3. Potencial crecimiento de áreas de cultivo de mango en países competidores del Hemisferio Sur, tales como Sudáfrica, Ecuador y Brasil.	E15: Desarrollar programas de extensión agrícola sobre técnicas de manejo agrícola e intercambio de tecnología, entre los diferentes productores de mango de la región. (F3,F5, A3, A4)	E21: Adquirir las certificaciones "comercio justo" y "Global Gap" para poder acceder a los estándares de producción y competitividad exigidos por los mercados internacionales, ofertando así un producto con valor agregado. (D3, A3, A4)
A4. Altas barreras de ingreso al mercado internacional en función a altos estándares de calidad según CODEX STAN 184.	E16: Pactar un contrato forward con una entidad bancaria, para asegurar en una fecha futura un tipo de cambio determinado. (F4,A5)	E22: Innovar infraestructura y equipos para el desarrollo de diferentes líneas de producto (mango congelado, mango en trozos, pulpa de mango, jugo de mango, mango deshidratado) para los actuales consumidores. (D6,A3)
A5. Variaciones del tipo de cambio lo cual disminuye el ingreso de exportadores.	E17: Ofrecer asistencia técnica a los productores de mango en el control de plagas en base a las exigencias fitosanitarias internacionales. (F3,F5,A3,A4)	E23: Desarrollar proyectos de investigación en materia de estudios de innovación, ciencia y tecnología agraria; a través de convenios o alianzas con universidades nacionales e institutos tecnológicos. (D5, D6, A3, A4, A5)
	E18: Implementar un sistema interno de control y un sistema de gestión de la calidad, para la obtención de certificaciones necesarias para exportar directamente a nuevos mercados. (F3,F5,A4)	E24: Implementar un sistema de información para estadísticas regionales del mango: origen, cantidad, variedad y destino final (exportación), productores y empresas. (D2, A3, A4)

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* por F.A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

Estas cuatro dimensiones se trasladan a la matriz, que consta de dos ejes (“x” e “y”). Las cuatro posturas estratégicas que son consecuencia de esta matriz son: (a) agresiva, común cuando la industria es atractiva y hay un entorno estable, (b) competitiva, si existe una industria atractiva y un entorno con poco estable, (c) conservadora, si existe un mercado estable de poco crecimiento mientras que la organización tiene fortaleza financiera y pocas ventajas competitivas, y (d) defensiva, típica de una industria poco atractiva y una organización sin fortaleza financiera y sin ventajas competitivas (D’Alessio, 2015).

La Tabla 45 y la Tabla 46 muestran los valores obtenidos de la calificación de los factores determinantes relacionados a la dimensión interna (FF y VC); y en la Tabla 47 y Tabla 48, la calificación relacionada al entorno (EE y FI). El rango de calificación para cada factor va de cero a seis, los cuales luego se promediarán y arrojarán un valor para cada dimensión; se debe tener en cuenta que para los promedios de VC y EE se le debe restar el valor de seis antes de ser trasladadas a la matriz, ya que estas dimensiones se ubican en el lado negativo de los ejes. Con el resultado de la calificación de los factores determinantes se construye la matriz MPEYEA que se muestra en la Tabla 49. Asimismo, se construye el polígono direccional correspondiente y se haya el vector resultante, el mismo que deberá ser analizado. El análisis de la matriz y el polígono formado que se muestra en la Figura 35 indican que el sector posee una mediana fortaleza financiera (FF) y poca ventaja competitiva (VC), por otro lado, el entorno (mercado) no se encuentra muy estable (EE), pero si se cuenta con una aceptable fortaleza de la industria (FI).

El vector direccional, de coordenadas (1.1, 0.40), ubica al sector en el cuadrante de Posición Estratégica Agresiva, es decir, indica que las estrategias a seguir son estrategias de diversificación e intensivas, porque la organización debe explotar su posición favorable. Asimismo, se debe seguir estrategias de integración (D’Alessio, 2015).

Tabla 45

Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)

Posición Estratégica Interna				
Factores Determinantes		Plantilla de Clasificación		Valor
Factores Determinantes de la fortaleza financiera (FF)				
1. Retorno a la inversión	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	3
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0 1 2 3 4 5 6	Balanceado	1
3. Liquidez	Desbalanceada	0 1 2 3 4 5 6	Sólida	2
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0 1 2 3 4 5 6	Bajo	2
5. Flujo de caja	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	4
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0 1 2 3 4 5 6	Fácil	4
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0 1 2 3 4 5 6	Bajo	2
8. Rotación de inventarios	Lento	0 1 2 3 4 5 6	Rápido	5
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0 1 2 3 4 5 6	Altas	2
				Promedio 2.78

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* por F.A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

Tabla 46

Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)

Posición Estratégica Interna				
Factores Determinantes		Plantilla de Clasificación		Valor
Factores Determinantes de la ventaja competitiva (VC)				
1. Participación de mercado	Pequeña	0 1 2 3 4 5 6	Grande	4
2. Calidad del producto	Inferior	0 1 2 3 4 5 6	Superior	5
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0 1 2 3 4 5 6	Temprano	4
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0 1 2 3 4 5 6	Fijo	4
5. Lealtad del consumidor	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	4
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	5
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	2
8. Integración vertical	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	2
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0 1 2 3 4 5 6	Rápida	3
				Promedio - 6 -2.33

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* por F.A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

Tabla 47

Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)

Posición Estratégica Externa										
Factores Determinantes		Plantilla de Clasificación				Valor				
Factores Determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequena	3
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
									Promedio - 6	-2.38

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* por F.A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

Tabla 48

Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)

Posición Estratégica Externa										
Factores Determinantes		Plantilla de Clasificación				Valor				
Factores Determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
									Promedio	3.44

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* por F.A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

Tabla 49

MPEYEA del Sector de Mango de la Región Piura

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación de mercado	4
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	3	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	4
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	4
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	5
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad / utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio = 3.44		Promedio-6 = -2.33	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	5	1. Retorno a la inversión	3
2. Tasa de inflación	4	2. Apalancamiento	1
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	2
4. Rango de precios de los productos competitivos	5	4. Capital requerido vs capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	4	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad / presión competitiva	4	6. Facilidad de salida del mercado	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Rotación de inventarios	5
		9. Uso de economías de escala y de experiencia	2
Promedio-6 = -2.38		Promedio = 2.78	
X = FI + VC 1.11		Y = EE + FF 0.40	

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* por F.A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

D'Alessio (2015) indicó que las organizaciones cuentan con unidades de negocios estratégicas o divisiones autónomas que constituyen el portafolio del negocio. Cada división puede competir en industrias diferentes requiriendo estrategias particulares. En ese sentido, la matriz, desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG), ayudó a formular estrategias para cada división de la organización en base a las diferencias identificadas y su posición competitiva en el mercado.

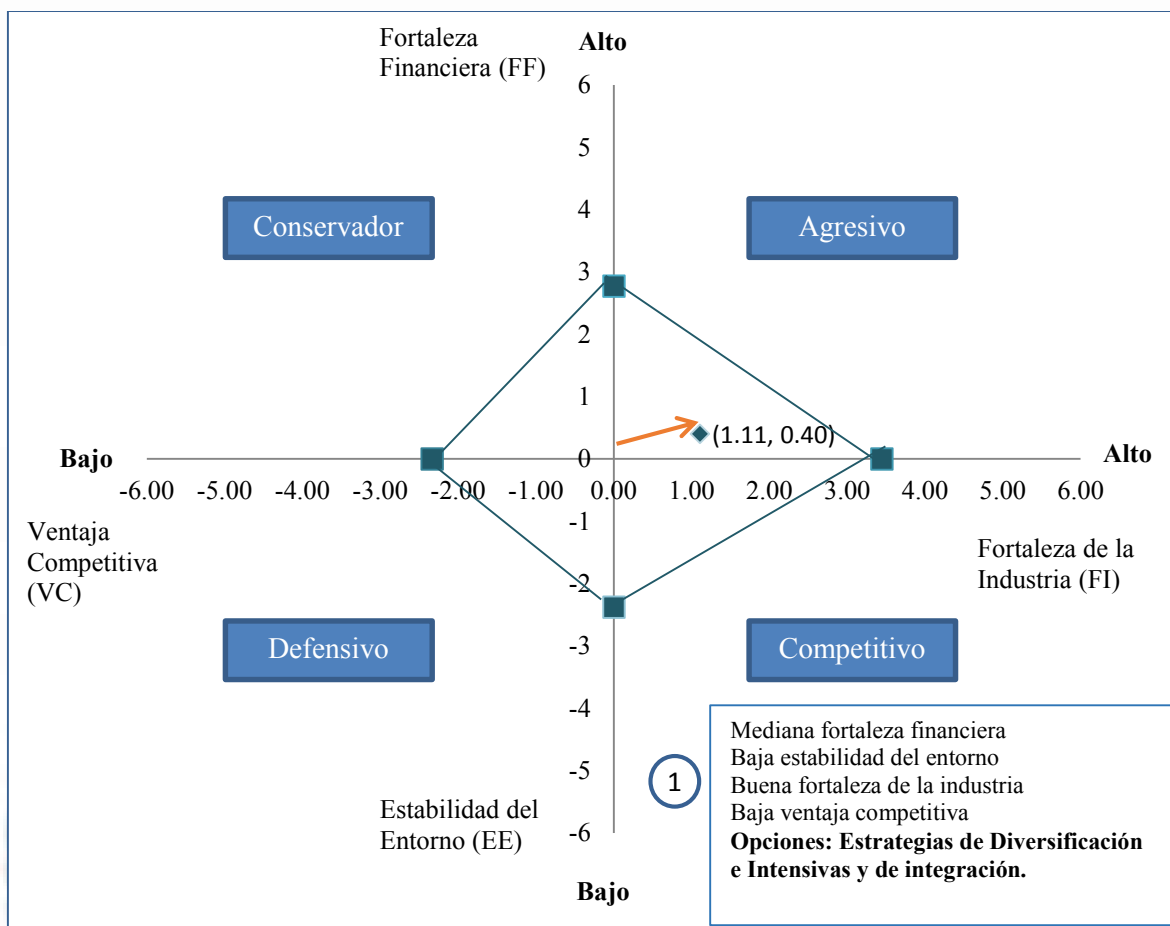


Figura 35. MPEYEA del sector de mango de la Región Piura.
Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* por F.A. D'Alessio, 2015.
México D. F., México: Pearson.

La evaluación de la matriz BCG del sector contempló la evaluación de la exportación nacional de mango, así como de la exportación de la Región Piura en dólares americanos para el año 2014 y para el año 2015. Los valores de las variables se muestran en la Tabla 50 y han sido obtenidos del Catálogo Agroexportador de la Región Piura publicado por DIRCETUR (2014). Como se aprecia en la Figura 36 el sector se ubica en el cuadrante de los productos Estrellas, es decir, se cuenta con una alta tasa de crecimiento de la industria, así como una alta participación relativa de mercado. Al caer en este cuadrante se puede concluir que el sector está en la etapa de crecimiento, por lo cual los productores requieren una fuerte inversión y financiamiento para incrementar sus ingresos y mantener o consolidar la posición dominante en el mercado. Si bien el sector constituye una de las mejores oportunidades de

largo plazo para el crecimiento y la rentabilidad, es recomendable aplicar estrategias de integración y estrategias intensivas, a fin de aprovechar lo que el sector ofrece.

Tabla 50

Datos de la Matriz BCG del Sector de Mango de la Región Piura

Unidad de Negocio	A. Exportación mango fresco nacional año 2015 (US\$)	B. Exportación mango fresco regional año 2015 (US\$)	C. Exportaciones mango fresco regional año 2014 (US\$)	Participación relativa de mercado (B/A)	Tasa de crecimiento ventas $([A-B]/B)$
Piura	195,875,000	173,000,000	119,033,932	0.88	0.45

Nota. Adaptado de "Catálogo Exportador de la Región Piura," por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR], 2014 (<http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/grde/catalogo1.pdf>).

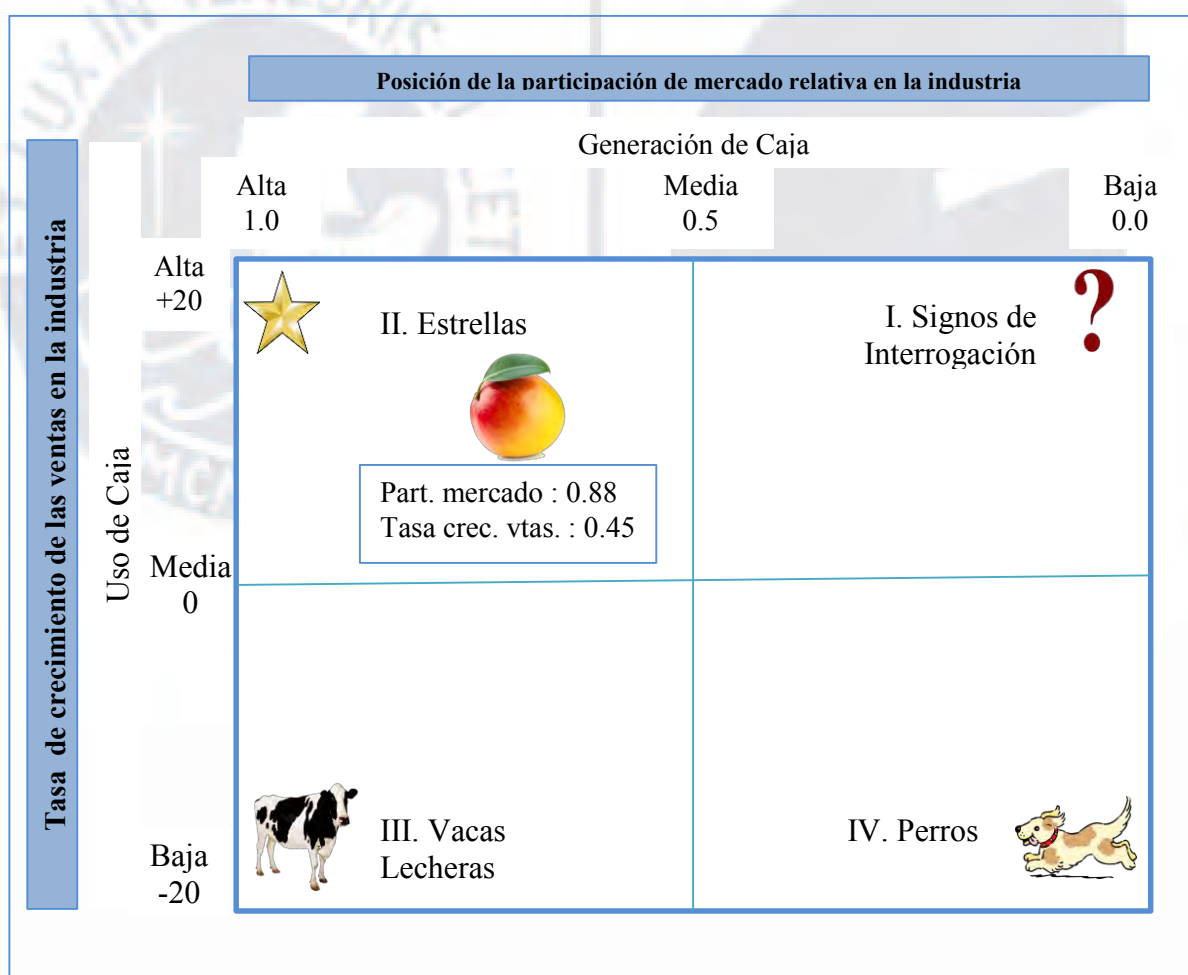


Figura 36. Matriz BCG del sector de mango de la Región Piura.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* por F.A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa (MIE), al igual que la BCG, es una matriz de portafolio o cartera que grafica una organización en un diagrama esquemático; sin embargo, la diferencia entre ambas matrices es que los ejes son diferentes y las implicaciones estratégicas de cada matriz son distintas (D'Alessio, 2015). La matriz MIE se basa en dos dimensiones, los puntajes de valor totales de la matriz MEFI sobre el eje x, y los puntajes de valor totales de la matriz MEFE en el eje y. En consecuencia, el eje "x" refleja la posición estratégica interna de la organización o sus divisiones, en tres categorías: débil, promedio, o fuerte; mientras que el eje "y" refleja la posición estratégica externa de la división, también en tres categorías: alto, medio o bajo.

Se observa la formación de nueve cuadrantes que se dividieron en tres regiones: la primera región involucró los cuadrantes I, II, y IV, y se sugirieron estrategias intensivas y de integración para crecer y construir; la segunda involucró los cuadrantes III, V, y VI y se sugirieron estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos para conservar y mantener; y por último la tercera región involucró los cuadrantes VII, VIII, y IX y se sugirieron estrategias defensivas para cosechar o desinvertir. Las organizaciones exitosas se ubicaron en el cuadrante I de la matriz MIE o cerca de él (D'Alessio, 2015).

En el caso del sector de mango de la Región Piura, se obtuvo de puntaje 2.45 y 2.13 para los ejes "x" e "y" respectivamente, se ubicaron en el cuadrante V, región dos (ver Figura 37), es decir, una organización con posición estratégica interna media promedio y externa hacia bajo; por ello, las acciones más apropiadas están orientadas a un desarrollo selectivo para mejorar, a través de estrategias de penetración, en el mercado y desarrollo de productos. Si bien es cierto que el sector se ubicó en la región dos, se encontró en el límite con la región tres, lo que implicó que cualquier cambio en las condiciones del entorno y del sector podría cambiar las decisiones estratégicas a tomar.

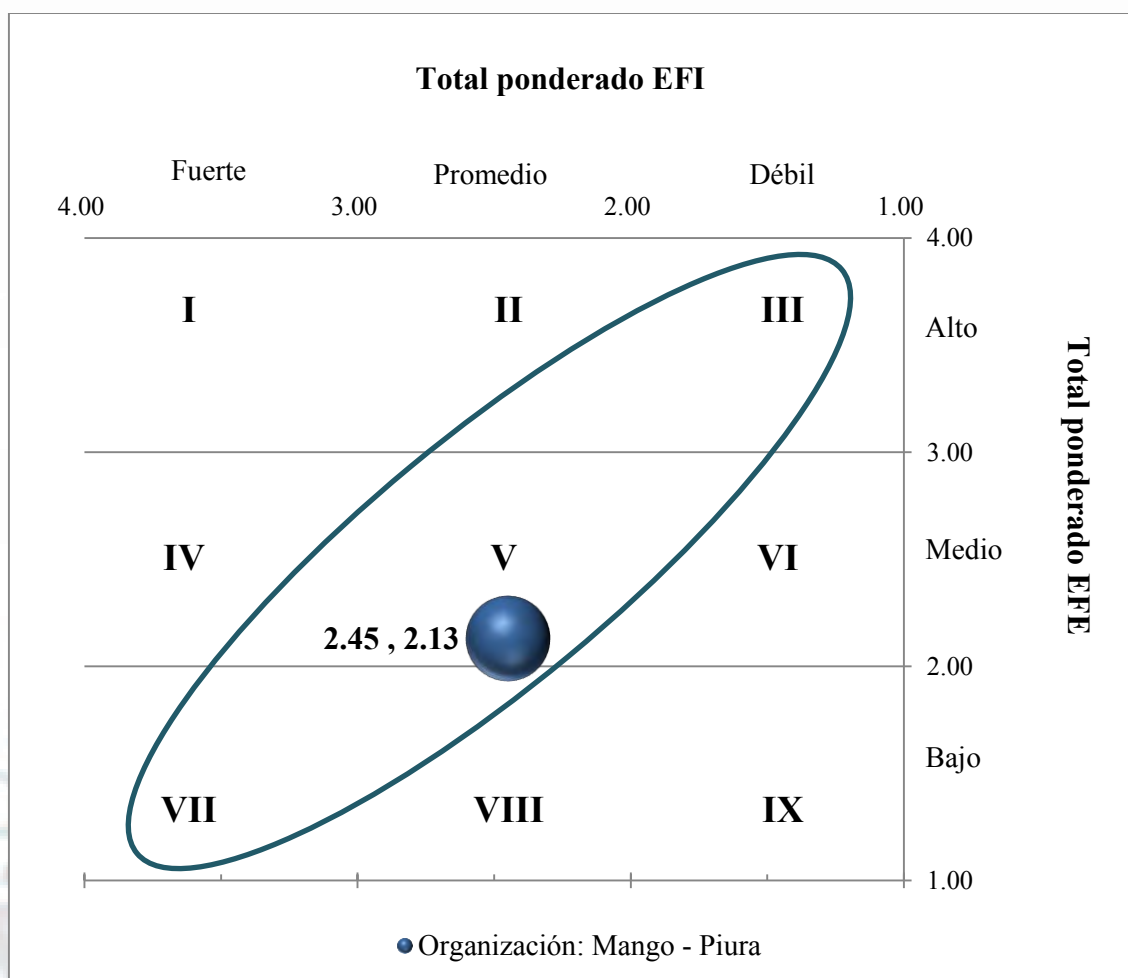


Figura 37. Matriz Interna Externa del sector de mango de la Región Piura. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* por F.A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

Tabla 51

Regiones, Prescripciones y Estrategias de la Matriz Interna Externa (MIE)

Regiones	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I	Crecer y construir	Intensivas Integración
	II		
	IV		
2	III	Retener y mantener	Penetración en el mercado Desarrollo de productos
	V		
	VII		
3	VI	Cosechar o desinvertir	Defensivas
	VIII		
	IX		

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* por F.A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2015) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) es útil para seleccionar las estrategias correctas para la organización en relación al crecimiento del mercado y su posición competitiva en dicho mercado. Esta matriz se divide en cuatro secciones, numera cada uno de los cuadrantes en sentido anti horario y comienza la numeración desde la división ubicada en la parte superior derecha de la matriz. Esto significa que el segundo cuadrante estará localizado en la parte superior izquierda, mientras que el tercer y cuarto cuadrantes se ubicarán en la parte inferior, en los lados izquierdo y derecho.

El sector de mango en la Región Piura, como se observa en la Figura 38, se ubicó en el segundo cuadrante de la matriz, pues si bien hubo un crecimiento del sector paulatinamente, la posición competitiva del mismo fue débil, por lo que se debe hacer frente a esa debilidad para intensificar la capacidad competitiva. En cuanto a las estrategias a considerar en este cuadrante se tiene a la estrategia de desarrollo del mercado, integración horizontal, penetración en el mercado y desarrollo de productos, ya que estas estrategias serán propicias para alcanzar una mayor capacidad competitiva, mientras que el desposeimiento o la liquidación serán estrategias a tener en cuenta en el caso que las primeras hayan fallado (D'Alessio, 2015). Las organizaciones en este cuadrante, a pesar del crecimiento de la industria, manifiestan poca capacidad de competencia efectiva en el mercado, por lo que es necesario que se evalúe las razones por la que su aproximación al mercado no es eficiente, y la manera de cambiar para optimizar su competitividad. Resulta más inmediato considerar efectuar estrategias intensivas como primera opción, dado el crecimiento acelerado del mercado. No obstante, si las organizaciones necesitan ventajas competitivas sobre sus competidores, una alternativa más beneficiosa podría ser las estrategia de integración horizontal. En casos extremos podrían también considerar la estrategia de liquidación, porque la desinversión podría originar fondos para crear otros negocios.

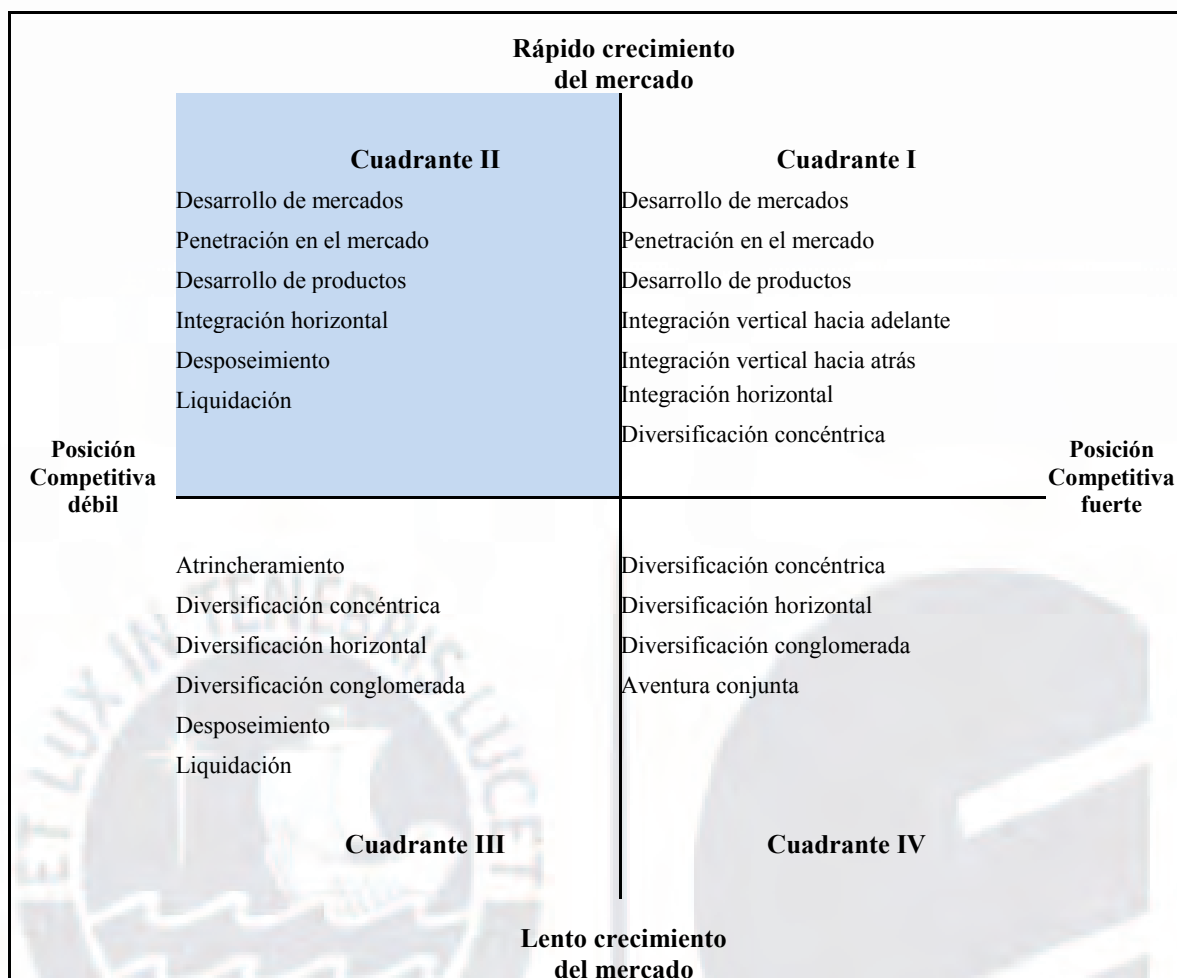


Figura 38. Matriz de la Gran Estrategia del sector de mango de la Región Piura. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* por F.A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica consolida las estrategias generadas en las matrices anteriores FODA, MPEYEA, BCG, MIE y MGE. En la Tabla 52 se pueden observar las estrategias que surgieron de las matrices anteriormente mencionadas, de este grupo de estrategias solo se ha considerado aquellas que aparecen en tres o más matrices. Como resultado se puede apreciar que existen 17 estrategias retenidas.

Existen dos estrategias intensivas de penetración en el mercado: (a) planificar la producción de mango, conociendo la cantidad de hectáreas de mango por variedad y edad, y estandarizando técnicas de producción y (b) implementar un sistema de información para estadísticas regionales del mango: origen, cantidad, variedad y destino final (exportación),

productores y empresas. Asimismo, se tiene cuatro estrategias intensivas en desarrollo de mercados: (a) desarrollar una estrategia de comunicación para la inserción y posicionamiento del mango piurano en nuevos mercados extranjeros; (b) sanear terrenos fértiles para incrementar el área productiva de mango y poder abastecer a nuevos mercados; (c) implementar un sistema interno de control y un sistema de gestión de la calidad, para la obtención de certificaciones necesarias para exportar directamente a nuevos mercados.; y (d) adquirir las certificaciones “comercio justo” y “Global Gap” para poder acceder a los estándares de producción y competitividad exigidos por los mercados internacionales, ofertando así un producto con valor agregado.

Se planteó también una estrategia intensiva en desarrollo de mercados bajo la modalidad de alianza estratégica: (a) conseguir, como cooperativa, fondos del programa AGROIDEAS con el fin de construir centros de empaque que amplíen la capacidad exportadora. También se tiene una estrategia intensivas en desarrollo de mercados bajo la modalidad de aventura conjunta: (a) establecer una cooperativa agraria comercializadora de mango "PROPIM" (Productores Piuranos de Mango), que sea capaz de exportar su producción de mango directamente a los mercados internacionales.

En cuanto a las estrategias intensivas en desarrollo de productos, se plantearon las siguientes cuatro: (a) implementar infraestructura en almacenamiento, empaque y procesamiento, construir un centro de empaque que reduzca el porcentaje de merma de la fruta y ayude a reducir los costos del proceso productivo.; (b) incrementar el volumen de producto exportable, implementando el uso de tratamiento hidrotérmico para tener menor número de productos no conformes-rechazados; (c) emplear el tratamiento hidrotérmico como método alternativo de control de plaga "mosca de la fruta" para eliminar toda posible contaminación, y a la vez alargar el tiempo de vida del mango; y (d) ofrecer asistencia técnica

a los productores de mango en el control de plagas en base a las exigencias fitosanitarias internacionales.

Por otro lado, también se planteó una estrategia en desarrollo de productos bajo la modalidad de alianza estratégica: (a) transferir conocimiento, buenas prácticas agrícolas (BPA), y tecnología del Centro de Innovación Tecnológica, Empresarial y Social, CITES Agroindustrial, hacia los productores. Entre las estrategias de integración horizontal vertical hacia adelante se tiene (a) integrarse verticalmente con exportadoras de otros países productores y con importadores de los principales países consumidores, que les permita un acceso directo a los principales mercados mundiales de mango y (b) establecer mejores canales de distribución a lo largo de la cadena de suministro para agilizar el transporte desde los almacenes de las empresas agroexportadoras hasta el consumidor final.

Por último como estrategia de integración vertical hacia adelante bajo modalidad de adquisición vertical se tiene (a) comprar carrocería tipo furgón para disminuir costos logísticos en transporte, aprovechando la cercanía al puerto de Paíta y como estrategia de integración vertical hacia atrás bajo modalidad de alianza estratégica se tiene (a) desarrollar programas de tecnificación de riego mediante alianza estratégica con proveedores de equipos de riego tecnificado, para optimizar la utilización del agua.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) que se muestra en la Tabla 53 se analiza de manera cuantitativa y objetiva las mejores estrategias específicas, es decir, las más atractivas a ser implementadas. Se utilizó la información de los factores clave de las matrices MEFE (oportunidades y amenazas), y MEFI (fortalezas y debilidades) con los respectivos pesos de cada matriz. Paso siguiente, se estableció un puntaje del uno al cuatro en términos de la atractividad de la estrategia específica, y fue uno la de menor atractividad y cuatro la de mayor atractividad.

Tabla 52

Matriz de Decisión Estratégica del Sector de Mango de la Región Piura

Estrategias Específicas		Estrategias Alternativas	FODA	PEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
E1	Desarrollar una estrategia de comunicación para la inserción y posicionamiento del mango piurano en nuevos mercados extranjeros. (F1,F3, F4,O1)	Estrategia Intensiva en Desarrollo de mercados	x	x	x		x	4
E2	Integrarse verticalmente con exportadoras de otros países productores y con importadores de los principales países consumidores, que les permita un acceso directo a los principales mercados mundiales de mango. (F1, F4, O1, O2)	Estrategia Integración horizontal/vertical hacia adelante	x	x	x		x	4
E3	Transferir conocimiento, buenas prácticas agrícolas (BPA), y tecnología del Centro de Innovación Tecnológica, Empresarial y Social, CITES Agroindustrial, hacia los productores (F3, O1)	Estrategia Intensiva en Desarrollo de productos bajo modalidad de Alianza estratégica	x	x	x	x	x	5
E4	Sanear terrenos fértiles para incrementar el área productiva de mango y poder abastecer a nuevos mercados. (F1, O5)	Estrategia Intensiva en Desarrollo de mercados	x	x	x		x	4
E5	Comprar carrocería tipo furgón para disminuir costos logísticos en transporte, aprovechando la cercanía al puerto de Paita.(F6,O3)	Estrategia Integración vertical hacia adelante bajo modalidad de Adquisición vertical	x	x	x			3
E6	Establecer mejores canales de distribución a lo largo de la cadena de suministro para agilizar el transporte desde los almacenes de las empresas agroexportadoras hasta el consumidor final.(F6,O3,O4)	Estrategia Integración vertical hacia adelante	x	x	x			3
E7	Establecer una cooperativa agraria comercializadora de mango "PROPIM" (Productores Piuranos de Mango), que sea capaz de exportar su producción de mango directamente a los mercados internacionales. (D1,D3,D4,O1,O3,O4)	Estrategia Intensiva en Desarrollo de mercados bajo modalidad de Aventura conjunta	x	x	x		x	4
E8	Aumentar la variedad ofertada de productos de mango exportables mediante la siembra de nuevas variedades aptas para la región Piura, como Ataulfo y Alfonso, con la posibilidad de extender el periodo de producción y eliminar la dependencia de una sola variedad. (D5,O1,O3,O5)	Estrategia de Diversificación concéntrica	x	x				2
E9	Sensibilizar y capacitar hacia la integración asociativa de productores con visión empresarial, mediante desarrollo de talleres a los gremios de mango. (D1, D3, D4, O1, O4)	Estrategia Defensiva de Aventura conjunta	x		x			2
E10	Planificar la producción de mango, conociendo la cantidad de hectáreas de mango por variedad y edad, y estandarizando técnicas de producción. (D2, D5, D6, O5)	Estrategia Intensiva en Penetración en el mercado.	x	x	x	x	x	5
E11	Desarrollar programas de tecnificación de riego mediante alianza estratégica con proveedores de equipos de riego tecnificado, para optimizar la utilización del agua. (D6, O3)	Estrategia Integración vertical hacia atrás bajo modalidad de Alianza estratégica	x	x	x			3
E12	Implementar infraestructura en almacenamiento, empaque y procesamiento. Construir un centro de empaque que reduzca el porcentaje de merma de la fruta y ayude a reducir los costos del proceso productivo. (D6,O1)	Estrategia Intensiva en Desarrollo de productos	x	x	x	x	x	5
E13	Incrementar el volumen de producto exportable, implementando el uso de tratamiento hidrotérmico para tener menor número de productos no conformes-rechazados. (F1, F2, F5, F6, A3)	Estrategia Intensiva en Desarrollo de productos	x	x	x	x	x	5
E14	Emplear el tratamiento hidrotérmico como método alternativo de control de plaga "mosca de la fruta" para eliminar toda posible contaminación, y a la vez alargar el tiempo de vida del mango. (F3, A4)	Estrategia Intensiva en Desarrollo de productos	x	x	x	x	x	5
E15	Desarrollar programas de extensión agrícola sobre técnicas de manejo agrícola e intercambio de tecnología, entre los diferentes productores de mango de la región. (F3,F5, A3, A4)	Estrategia Defensiva de Aventura conjunta	x		x			2
E16	Pactar un contrato forward con una entidad bancaria, para asegurar en una fecha futura un tipo de cambio determinado. (F4,A5)	Estrategia Defensiva de Aventura conjunta	x		x			2
E17	Ofrecer asistencia técnica a los productores de mango en el control de plagas en base a las exigencias fitosanitarias internacionales. (F3,F5,A3,A4)	Estrategia Intensiva en Desarrollo de productos	x	x	x	x	x	5
E18	Implementar un sistema interno de control y un sistema de gestión de la calidad, para la obtención de certificaciones necesarias para exportar directamente a nuevos mercados. (F3,F5,A4)	Estrategia Intensiva en Desarrollo de mercados	x	x	x		x	4
E19	Conseguir, como cooperativa, fondos del programa AGROIDEAS con el fin de construir centros de empaque que amplíen la capacidad exportadora. (D4, A1,A3)	Estrategia Intensiva en Desarrollo de mercados bajo modalidad de Alianza estratégica	x	x	x		x	4
E20	Desarrollar planes de contingencia contra fenómenos naturales, que aseguren un conjunto de recursos de respaldo y planes de acción de respuesta. (D2,D5,A2)	Estrategia Defensiva de Aventura conjunta	x		x			2
E21	Adquirir las certificaciones "comercio justo" y "Global Gap" para poder acceder a los estándares de producción y competitividad exigidos por los mercados internacionales, ofertando así un producto con valor agregado. (D3, A3, A4)	Estrategia Intensiva en Desarrollo de mercados	x	x	x		x	4
E22	Innovar infraestructura y equipos para el desarrollo de diferentes líneas de producto (mango congelado, mango en trozos, pulpa de mango, jugo de mango, mango deshidratado) para los actuales consumidores. (D6,A3)	Estrategia de Diversificación concéntrica	x	x				2
E23	Desarrollar proyectos de investigación en materia de estudios de innovación, ciencia y tecnología agraria; a través de convenios o alianzas con universidades nacionales e institutos tecnológicos. (D5, D6, A3, A4, A5)	Estrategia Defensiva de Aventura conjunta	x		x			2
E24	Implementar un sistema de información para estadísticas regionales del mango: origen, cantidad, variedad y destino final (exportación), productores y empresas. (D2, A3, A4)	Estrategia Intensiva en Penetración en el mercado.	x	x	x	x	x	5

Nota. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* por F.A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

Dado que la suma de los pesos de las oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades da un valor igual a dos, y los valores de atractividad van del uno al cuatro, el mínimo puntaje que se puede obtener por estrategia es dos y el máximo puntaje es ocho. Cualquier estrategia con un valor mayor o igual a 4.5 sobrepasa el promedio de atractividad para su retención. Para el caso del sector de mango de la Región Piura se puede apreciar que de las 17 estrategias planteadas, seis no son retenidas al ser calificadas con un puntaje de atractividad menos a 4.5. Las seis estrategias no retenidas son: (a) desarrollar una estrategia de comunicación para la inserción y posicionamiento del mango piurano en nuevos mercados extranjeros; (b) planificar la producción de mango, conociendo la cantidad de hectáreas de mango por variedad y edad, y estandarizando técnicas de producción; (c) desarrollar programas de tecnificación de riego mediante alianza estratégica con proveedores de equipos de riego tecnificado, para optimizar la utilización del agua (d) incrementar el volumen de producto exportable, implementando el uso de tratamiento hidrotérmico para tener menor número de productos no conformes o rechazados; (e) ofrecer asistencia técnica a los productores de mango en el control de plagas en base a las exigencias fitosanitarias internacionales; y (f) implementar un sistema de información para estadísticas regionales del mango: origen, cantidad, variedad y destino final (exportación), productores y empresas.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Se aplica la prueba de Rumelt a todas las estrategias resultantes en análisis previos, con la finalidad de evaluar la viabilidad de aquellas que fueron retenidas en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), en base a cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad, los cuales permiten realizar un filtro y seleccionar solamente las estrategias que cumplan los cuatro criterios indicados anteriormente, de lo contrario existirá el riesgo de impactar negativamente el desempeño de áreas críticas durante la etapa de implementación (D'Alessio, 2015). Como se aprecia en la

Tabla 54, las 11 estrategias retenidas cumplen con los criterios de consistencia, consonancia, ventaja, y factibilidad, por lo tanto se mantienen las 11 estrategias retenidas.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética establece si las estrategias retenidas hasta el momento cumplen con factores éticos vinculados con los derechos en general, con la justicia y por último con el utilitarismo (D'Alessio, 2015). Dentro del aspecto de los derechos, se cuenta con los derechos a: (a) la vida, (b) la propiedad, (c) el libre pensamiento, (d) la privacidad, (e) la libertad de conciencia, (f) hablar libremente, y (g) el debido proceso (D'Alessio, 2015). Por otra parte, los aspectos de la justicia se refieren a: (a) el impacto en la distribución, (b) la equidad en la administración, y (c) las normas de compensación (D'Alessio, 2015). Por último, el utilitarismo comprende: (a) los fines y resultados estratégicos, y (b) los medios estratégicos empleados (D'Alessio, 2015). Como se puede ver en la Tabla 55, todas las estrategias cumplen los aspectos éticos, son justos y cumplen los fines utilitaristas, por lo que son retenidas para las siguientes etapas.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son las que han sido aprobadas luego de haberlas sometido a los filtros de las distintas matrices ya analizadas, éstas serán denominadas como estrategias primarias. Las estrategias que no han sido aceptadas ya sea durante su análisis en la matriz de decisión estratégica (MDE), en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), o la matriz de Rumelt (MR), formarán parte del grupo de las estrategias de contingencia o secundarias. Si posteriormente se decide utilizar las estrategias de contingencia, éstas tendrán que ser modificadas y pasar nuevamente por las matrices para su aceptación. En la Tabla 56 se observan las estrategias retenidas y de contingencia del sector de mango de la Región Piura.

Tabla 53

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del Sector de Mango en la Región Piura

Factores Clave	Estrategias Específicas Retenidas																																		
	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E10		E11		E12		E13		E14		E17		E18		E19		E21		E24	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																																			
O1. Tendencia creciente a consumir frutas generando incremento de la demanda de mango a nivel mundial.	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	1	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24
O2. Reducción de aranceles gracias a la firma de tratados de libre comercio.	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06
O3. Ubicación geográfica y disponibilidad de fuentes de agua de riego con capacidad de almacenamiento de más de 760 millones de m3.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16
O4. Beneficios fiscales y tributarios para el sector agroexportador.	0.13	1	0.13	2	0.26	1	0.13	1	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52	1	0.13	1	0.13	4	0.52	3	0.39	1	0.13	1	0.13	2	0.26	1	0.13	2	0.26	1	0.13
O5. Disponibilidad de 240,000 ha de tierras aptas para cultivar en limpio.	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48	2	0.24	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	1	0.12	2	0.24	2	0.24	1	0.12	4	0.48
Amenazas																																			
A1. Falta de articulación entre organismos gubernamentales y privados.	0.12	1	0.12	1	0.12	4	0.48	1	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	4	0.48	1	0.12	4	0.48	1	0.12
A2. Cambios climatológicos eventuales como el Fenómeno del Niño	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20
A3. Potencial crecimiento de áreas de cultivo de mango en países competidores del Hemisferio Sur, tales como Sudáfrica, Ecuador y Brasil.	0.09	2	0.18	4	0.36	1	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09
A4. Altas barreras de ingreso al mercado internacional en función a altos estándares de calidad según CODEX STAN 184.	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08
A5. Variaciones del tipo de cambio lo cual disminuye el ingreso de exportadores.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Fortalezas																																			
F1. Estacionalidad de producción, en contra estación con otros países productores de mango, obteniendo ventaja para el desarrollo exportador del sector.	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08
F2. Existencia de mano de obra agrícola disponible en los 6 meses de campaña de mango (nov-abr)	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07
F3. Promoción y difusión de capacitaciones técnicas en siembra, cosecha y comercialización de mango por parte del Estado.	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07
F4. Crecimiento constante de los ingresos debido al comportamiento dinámico de las exportaciones de mango.	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20
F5. Recurso humano capacitado para el cultivo, producción y el empaque de mango.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08
F6. Cercanía al Puerto de Paíta, lo cual facilita la exportación del mango a un menor costo.	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Debilidades																																			
D1. Insuficiente integración y asociatividad de empresas productoras de mango, generando carencia de una visión en conjunto.	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
D2. Acceso limitado a sistemas de información para el monitoreo y control de los cultivos.	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28
D3. Limitada inversión en certificaciones y controles de estándares de calidad.	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07
D4. Limitado acceso al sistema financiero y poca capacidad de financiamiento de los productores.	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	4	0.44	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	4	0.44	1	0.11	1	0.11
D5. Baja inversión en investigación y desarrollo.	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08
D6. Baja implementación de tecnologías e infraestructura adecuada en toda la cadena de producción y comercialización.	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18
Total	2.00	3.33	5.53	5.14	4.71	4.73	5.40	6.94	3.30	3.91	5.55	4.44	4.77	4.05	5.25	5.08	4.62	3.72																	

Nota. PA= Puntaje de atractividad, 1= no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = atractivo, y 4 = muy atractivo. TPA= Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 4.5. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)”, por D’Alessio, 2015.

Tabla 54

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

Estrategias específicas retenidas	Matriz				
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E2 Integrarse verticalmente con exportadoras de otros países productores y con importadores de los principales países consumidores, que les permita un acceso directo a los principales mercados mundiales de mango. (F1, F4, O1, O2)	Si	Si	Si	Si	Si
E3 Transferir conocimiento, buenas prácticas agrícolas (BPA), y tecnología del Centro de Innovación Tecnológica, Empresarial y Social, CITES Agroindustrial, hacia los productores (F3, O1)	Si	Si	Si	Si	Si
E4 Sanear terrenos fértiles para incrementar el área productiva de mango y poder abastecer a nuevos mercados. (F1, O5)	Si	Si	Si	Si	Si
E5 Comprar carrocería tipo furgón para disminuir costos logísticos en transporte, aprovechando la cercanía al puerto de Paita.(F6,O3)	Si	Si	Si	Si	Si
E6 Establecer mejores canales de distribución a lo largo de la cadena de suministro para agilizar el transporte desde los almacenes de las empresas agroexportadoras hasta el consumidor final.(F6,O3,O4)	Si	Si	Si	Si	Si
E7 Establecer una cooperativa agraria comercializadora de mango "PROPIM" (Productores Piuranos de Mango), que sea capaz de exportar su producción de mango directamente a los mercados internacionales. (D1,D3,D4,O1,O3,O4)	Si	Si	Si	Si	Si
E12 Implementar infraestructura en almacenamiento, empaque y procesamiento. Construir un centro de empaque que reduzca el porcentaje de merma de la fruta y ayude a reducir los costos del proceso productivo. (D6,O1)	Si	Si	Si	Si	Si
E14 Emplear el tratamiento hidrotérmico como método alternativo de control de plaga "mosca de la fruta" para eliminar toda posible contaminación, y a la vez alargar el tiempo de vida del mango. (F3, A4)	Si	Si	Si	Si	Si
E18 Implementar un sistema interno de control y un sistema de gestión de la calidad, para la obtención de certificaciones necesarias para exportar directamente a nuevos mercados. (F3,F5,A4)	Si	Si	Si	Si	Si
E19 Conseguir, como cooperativa, fondos del programa AGROIDEAS con el fin de construir centros de empaque que amplíen la capacidad exportadora. (D4, A1,A3)	Si	Si	Si	Si	Si
E21 Adquirir las certificaciones "comercio justo" y "Global Gap" para poder acceder a los estándares de producción y competitividad exigidos por los mercados internacionales, ofertando así un producto con valor agregado. (D3, A3, A4)	Si	Si	Si	Si	Si

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.), por D'Alessio, 2015.

Tabla 55

Matriz de Ética del Sector de Mango de la Región Piura

Estrategias / Impacto	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho de la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
E2 Integrarse verticalmente con exportadoras de otros países productores y con importadores de los principales países consumidores, que les permita un acceso directo a los principales mercados mundiales de mango. (F1, F4, O1, O2)	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
E3 Transferir conocimiento, buenas prácticas agrícolas (BPA), y tecnología del Centro de Innovación Tecnológica, Empresarial y Social, CITES Agroindustrial, hacia los productores (F3, O1)	N	N	P	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
E4 Sanear terrenos fértiles para incrementar el área productiva de mango y poder abastecer a nuevos mercados. (F1, O5)	N	P	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
E5 Comprar carrocería tipo furgón para disminuir costos logísticos en transporte, aprovechando la cercanía al puerto de Paita.(F6,O3)	N	P	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
E6 Establecer mejores canales de distribución a lo largo de la cadena de suministro para agilizar el transporte desde los almacenes de las empresas agroexportadoras hasta el consumidor final.(F6,O3,O4)	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
E7 Establecer una cooperativa agraria comercializadora de mango "PROPIM" (Productores Piuranos de Mango), que sea capaz de exportar su producción de mango directamente a los mercados internacionales. (D1,D3,D4,O1,O3,O4)	N	P	P	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
E12 Implementar infraestructura en almacenamiento, empaque y procesamiento. Construir un centro de empaque que reduzca el porcentaje de merma de la fruta y ayude a reducir los costos del proceso productivo. (D6,O1)	N	P	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
E14 Emplear el tratamiento hidrotérmico como método alternativo de control de plaga "mosca de la fruta" para eliminar toda posible contaminación, y a la vez alargar el tiempo de vida del mango. (F3, A4)	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
E18 Implementar un sistema interno de control y un sistema de gestión de la calidad, para la obtención de certificaciones necesarias para exportar directamente a nuevos mercados. (F3,F5,A4)	N	N	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
E19 Conseguir, como cooperativa, fondos del programa AGROIDEAS con el fin de construir centros de empaque que amplíen la capacidad exportadora. (D4, A1,A3)	N	P	N	N	P	N	J	J	J	E	E	Si
E21 Adquirir las certificaciones "comercio justo" y "Global Gap" para poder acceder a los estándares de producción y competitividad exigidos por los mercados internacionales, ofertando así un producto con valor agregado. (D3, A3, A4)	P	N	P	N	P	P	J	J	J	E	E	Si

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; Justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; Utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)*, por D'Alessio, 2015.

Tabla 56

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) del Sector de Mango de la Región Piura

Estrategias específicas retenidas	
E2	Integrarse verticalmente con exportadoras de otros países productores y con importadores de los principales países consumidores, que les permita un acceso directo a los principales mercados mundiales de mango. (F1, F4, O1, O2)
E3	Transferir conocimiento, buenas prácticas agrícolas (BPA), y tecnología del Centro de Innovación Tecnológica, Empresarial y Social, CITES Agroindustrial, hacia los productores (F3, O1)
E4	Sanear terrenos fértiles para incrementar el área productiva de mango y poder abastecer a nuevos mercados. (F1, O5)
E5	Comprar carrocería tipo furgón para disminuir costos logísticos en transporte, aprovechando la cercanía al puerto de Paita. (F6, O3)
E6	Establecer mejores canales de distribución a lo largo de la cadena de suministro para agilizar el transporte desde los almacenes de las empresas agroexportadoras hasta el consumidor final. (F6, O3, O4)
E7	Establecer una cooperativa agraria comercializadora de mango "PROPIM" (Productores Piuranos de Mango), que sea capaz de exportar su producción de mango directamente a los mercados internacionales. (D1, D3, D4, O1, O3, O4)
E12	Implementar infraestructura en almacenamiento, empaque y procesamiento. Construir un centro de empaque que reduzca el porcentaje de merma de la fruta y ayude a reducir los costos del proceso productivo. (D6, O1)
E14	Emplear el tratamiento hidrotérmico como método alternativo de control de plaga "mosca de la fruta" para eliminar toda posible contaminación, y a la vez alargar el tiempo de vida del mango. (F3, A4)
E18	Implementar un sistema interno de control y un sistema de gestión de la calidad, para la obtención de certificaciones necesarias para exportar directamente a nuevos mercados. (F3, F5, A4)
E19	Conseguir, como cooperativa, fondos del programa AGROIDEAS con el fin de construir centros de empaque que amplíen la capacidad exportadora. (D4, A1, A3)
E21	Adquirir las certificaciones "comercio justo" y "Global Gap" para poder acceder a los estándares de producción y competitividad exigidos por los mercados internacionales, ofertando así un producto con valor agregado. (D3, A3, A4)
Estrategias de contingencia	
E1	Desarrollar una estrategia de comunicación para la inserción y posicionamiento del mango piurano en nuevos mercados extranjeros. (F1, F3, F4, O1)
E8	Aumentar la variedad ofertada de productos de mango exportables mediante la siembra de nuevas variedades aptas para la región Piura, como Ataulfo y Alfonso, con la posibilidad de extender el periodo de producción y eliminar la dependencia de una sola variedad. (D5, O1, O3, O5)
E9	Sensibilizar y capacitar hacia la integración asociativa de productores con visión empresarial, mediante desarrollo de talleres a los gremios de mango. (D1, D3, D4, O1, O4)
E10	Planificar la producción de mango, conociendo la cantidad de hectáreas de mango por variedad y edad, y estandarizando técnicas de producción. (D2, D5, D6, O5)
E11	Desarrollar programas de tecnificación de riego mediante alianza estratégica con proveedores de equipos de riego tecnificado, para optimizar la utilización del agua. (D6, O3)
E13	Incrementar el volumen de producto exportable, implementando el uso de tratamiento hidrotérmico para tener menor número de productos no conformes-rechazados. (F1, F2, F5, F6, A3)
E15	Desarrollar programas de extensión agrícola sobre técnicas de manejo agrícola e intercambio de tecnología, entre los diferentes productores de mango de la región. (F3, F5, A3, A4)
E16	Pactar un contrato forward con una entidad bancaria, para asegurar en una fecha futura un tipo de cambio determinado. (F4, A5)
E17	Ofrecer asistencia técnica a los productores de mango en el control de plagas en base a las exigencias fitosanitarias internacionales. (F3, F5, A3, A4)
E20	Desarrollar planes de contingencia contra fenómenos naturales, que aseguren un conjunto de recursos de respaldo y planes de acción de respuesta. (D2, D5, A2)
E22	Innovar infraestructura y equipos para el desarrollo de diferentes líneas de producto (mango congelado, mango en trozos, pulpa de mango, jugo de mango, mango deshidratado) para los actuales consumidores. (D6, A3)
E23	Desarrollar proyectos de investigación en materia de estudios de innovación, ciencia y tecnología agraria; a través de convenios o alianzas con universidades nacionales e institutos tecnológicos. (D5, D6, A3, A4, A5)
E24	Implementar un sistema de información para estadísticas regionales del mango: origen, cantidad, variedad y destino final (exportación), productores y empresas. (D2, A3, A4)

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.)., por D' Alessio, 2015.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 57 se detalla las relación existente entre las 11 estrategias retenidas y los cuatro objetivos de largo plazo definidos anteriormente, para el sector de mango de la Región Piura. Al establecer esta relación se tiene la seguridad que solo se implementen aquellas estrategias que están alineadas a los objetivos de largo plazo del sector y que permitan llegar a la visión planteada en un inicio del planeamiento estratégico. Según la matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo todas las estrategias retenidas permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo propuestos para el sector.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Según D'Alessio (2015) las estrategias retenidas a ser implementadas ayudarán a conseguir los objetivos de corto plazo y, por ende, los objetivos de largo plazo. Es por tal motivo que se puede esperar que exista una reacción por parte de los competidores, ya que de alguna forma se verían afectados por el éxito que el sector u organización pueda conseguir. Por consiguiente, se debe evaluar las posibles reacciones de los competidores para lograr una mejor implementación de las estrategias, esto se muestra en la Tabla 58.

6.13. Conclusiones

Este capítulo tiene como objetivo la generación, análisis y elección de las estrategias, las cuales permitirán cumplir con los objetivos de largo plazo, así como la visión del sector desde su posición actual a la posición deseada futura. Si bien este proceso es totalmente necesario ya que no se pueden tomar en consideración todas las estrategias posibles, debido al sin número de acciones que supondrían llevarlas a cabo, se realiza un filtro cuidadoso a fin de obtener las estrategias que permitirán lograr los cuatro objetivos de largo plazo planteados en el capítulo anterior. Se establecieron 24 estrategias iniciales, las cuales luego de ser sometidas a las matrices de Decisión Estratégica, Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico, Matriz de Rumelt, y Matriz de Ética, se redujeron en 11 estrategias retenidas.

Tabla 57

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) del Sector de Mango de la Región Piura

Visión				
Para el año 2022, la Región Piura será líder en la producción y exportación de mango reconocido mundialmente por la innovación tecnológica y calidad de sus productos y con presencia en los principales mercados internacionales. Asimismo contribuirá en mejorar la calidad de vida de los productores y el desarrollo económico y social de la Región delineados en la conservación y sostenibilidad del medio ambiente.				
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
1 Crecimiento del volumen exportado.				
2 Incremento de la productividad agraria				
3 Mayor participación en el PBI de la región				
4 Tecnificación de la actividad agrícola				
5 Sostenibilidad y disponibilidad de los recursos agrícolas				
6 Implementación de mejoras tecnológicas				
7 Mejorar conocimientos técnicos especializados				
8 Apertura a nuevos mercados internacionales				
Estrategias Específicas				
E2 Integrarse verticalmente con exportadoras de otros países productores y con importadores de los principales países consumidores, que les permita un acceso directo a los principales mercados mundiales de mango.	X			X
E3 Transferir conocimiento, buenas prácticas agrícolas (BPA), y tecnología del Centro de Innovación Tecnológica, Empresarial y Social, CITES Agroindustrial, hacia los productores.	X	X	X	X
E4 Sanear terrenos fértiles para incrementar el área productiva de mango y poder abastecer a nuevos mercados.	X	X	X	X
E5 Comprar carrocería tipo furgón para disminuir costos logísticos en transporte, aprovechando la cercanía al puerto de Paita.	X			X
E6 Establecer mejores canales de distribución a lo largo de la cadena de suministro para agilizar el transporte desde los almacenes de las empresas agroexportadoras hasta el consumidor final.	X			X
E7 Establecer una cooperativa agraria comercializadora de mango "PROPIM" (Productores Piuranos de Mango), que sea capaz de exportar su producción de mango directamente a los mercados internacionales.	X		X	X
E12 Implementar infraestructura en almacenamiento, empaque y procesamiento. Construir un centro de empaque que reduzca el porcentaje de merma de la fruta y ayude a reducir los costos del proceso productivo.	X	X	X	X
E14 Emplear el tratamiento hidrotérmico como método alternativo de control de plaga "mosca de la fruta" para eliminar toda posible contaminación, y a la vez alargar el tiempo de vida del mango.	X	X	X	X
E18 Implementar un sistema interno de control y un sistema de gestión de la calidad, para la obtención de certificaciones necesarias para exportar directamente a nuevos mercados.	X	X	X	X
E19 Conseguir, como cooperativa, fondos del programa AGROIDEAS con el fin de construir centros de empaque que amplíen la capacidad exportadora.	X			X
E21 Adquirir las certificaciones "comercio justo" y "Global Gap" para poder acceder a los estándares de producción y competitividad exigidos por los mercados internacionales, ofertando así un producto con valor agregado.	X	X	X	X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.) por D'Alessio, 2015.

Tabla 58

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos del Sector de Mango de la Región Piura

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores	Posibilidades de los sustitutos		Posibilidades de los referentes		
	Región Lambayeque	Sector Banano de Piura	Sector Uva de Piura	Región Petrolina Brasil	Estado de Oaxaca México	Estado de Karnataka India
E2 Integrarse verticalmente con exportadoras de otros países productores y con importadores de los principales países consumidores, que les permita un acceso directo a los principales mercados mundiales de mango.	Buscar de la misma forma acceder a mercados internacionales	Incrementar la competitividad de su sector realizando la misma estrategia	Incrementar la competitividad de su sector realizando la misma estrategia	Buscar mejorar sus ventajas competitivas en sus mercados existentes	Buscar mejorar sus ventajas competitivas en sus mercados existentes	Buscar mejorar sus ventajas competitivas en sus mercados existentes
E3 Transferir conocimiento, buenas prácticas agrícolas (BPA), y tecnología del Centro de Innovación Tecnológica, Empresarial y Social, CITES Agroindustrial, hacia los productores.	Establecer los mismos convenios con el Estado a través de las CITES	Establecer los mismos convenios con el Estado a través de las CITES	Establecer los mismos convenios con el Estado a través de las CITES	Continuar promoviendo la investigación y desarrollo	Continuar promoviendo la investigación y desarrollo	Continuar promoviendo la investigación y desarrollo
E4 Sanear terrenos fértiles para incrementar el área productiva de mango y poder abastecer a nuevos mercados.	Incrementar la competitividad de su sector realizando la misma estrategia	Buscar de la misma manera sanear los terrenos para cultivo de su producto	Buscar de la misma manera sanear los terrenos para cultivo de su producto	Incrementar sus hectareas de cultivo de mango	Incrementar sus hectareas de cultivo de mango	Incrementar sus hectareas de cultivo de mango
E5 Comprar carrocería tipo furgón para disminuir costos logísticos en transporte, aprovechando la cercanía al puerto de Paita.	Buscar de la misma forma disminuir costos logísticos	Implementar misma estrategia para su sector	Implementar misma estrategia para su sector	Fortalecer las relaciones con sus proveedores actuales	Fortalecer las relaciones con sus proveedores actuales	Fortalecer las relaciones con sus proveedores actuales
E6 Establecer mejores canales de distribución a lo largo de la cadena de suministro para agilizar el transporte desde los almacenes de las empresas agroexportadoras hasta el consumidor final.	Buscar incrementar su participación en nuevos mercados	Incrementar la competitividad de su sector realizando la misma estrategia	Incrementar la competitividad de su sector realizando la misma estrategia	Incrementar su capacidad productiva exportable	Seguir con su capacidad productiva exportable	Seguir con su capacidad productiva exportable
E7 Establecer una cooperativa agraria comercializadora de mango "PROPIM" (Productores Piuranos de Mango), que sea capaz de exportar su producción de mango directamente a los mercados internacionales.	Incrementar la competitividad de su sector realizando la misma estrategia	Incrementar la competitividad de su sector realizando la misma estrategia	Incrementar la competitividad de su sector realizando la misma estrategia	Incrementar su capacidad productiva exportable	Seguir con su capacidad productiva exportable	Seguir con su capacidad productiva exportable
E12 Implementar infraestructura en almacenamiento, empaque y procesamiento. Construir un centro de empaque que reduzca el porcentaje de merma de la fruta y ayude a reducir los costos del proceso productivo.	Buscar de la misma forma implementar nueva infraestructura	Seguir con su proceso productivo	Seguir con su proceso productivo	Continuar promoviendo la investigación y desarrollo	Continuar promoviendo la investigación y desarrollo	Continuar promoviendo la investigación y desarrollo
E14 Emplear el tratamiento hidrotérmico como método alternativo de control de plaga "mosca de la fruta" para eliminar toda posible contaminación, y a la vez alargar el tiempo de vida del mango.	Permanente desarrollo de investigación para mejorar estrategia	Probar eficacia de dichos métodos alternativos en su cultivo	Probar eficacia de dichos métodos alternativos en su cultivo	Implementar estudios acerca de la eficiencia de métodos alternativos	Implementar estudios acerca de la eficiencia de métodos alternativos	Implementar estudios acerca de la eficiencia de métodos alternativos
E18 Implementar un sistema interno de control y un sistema de gestión de la calidad, para la obtención de certificaciones necesarias para exportar directamente a nuevos mercados.	Incrementar la competitividad de su sector realizando la misma estrategia	Incrementar la competitividad de su sector realizando la misma estrategia	Incrementar la competitividad de su sector realizando la misma estrategia	Seguir con sistemas de control de calidad modernos y eficientes	Seguir con sistemas de control de calidad modernos y eficientes	Seguir con sistemas de control de calidad modernos y eficientes
E19 Conseguir, como cooperativa, fondos del programa AGROIDEAS con el fin de construir centros de empaque que amplíen la capacidad exportadora.	Incrementar la competitividad de su sector realizando la misma estrategia	Incrementar la competitividad de su sector realizando la misma estrategia	Incrementar la competitividad de su sector realizando la misma estrategia	Buscar nuevos fondos de inversión	Buscar nuevos fondos de inversión	Buscar nuevos fondos de inversión
E21 Adquirir las certificaciones "comercio justo" y "Global Gap" para poder acceder a los estándares de producción y competitividad exigidos por los mercados internacionales, ofertando así un producto con valor agregado.	Incrementar la competitividad de su sector realizando la misma estrategia	Incrementar la competitividad de su sector realizando la misma estrategia	Incrementar la competitividad de su sector realizando la misma estrategia	Seguir con sus certificaciones internacionales	Seguir con sus certificaciones internacionales	Seguir con sus certificaciones internacionales

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.) por D'Alessio, 2015.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La etapa de implementación estratégica es la “puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados para afrontar el reto de ejecutar la estrategias retenidas para la organización” (D’Alessio, 2015, p.457). En este capítulo se especifica el camino a seguir que permita a la organización lograr la visión planteada, de forma que “la implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados, por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos” (D’Alessio, 2015, p.463).

En el presente capítulo, tal como lo expresa la Figura 39, y considerando las estrategias planteadas en el capítulo anterior, se establecen los objetivos a corto plazo y los recursos necesarios para su implementación en el sector mango de la Región Piura.

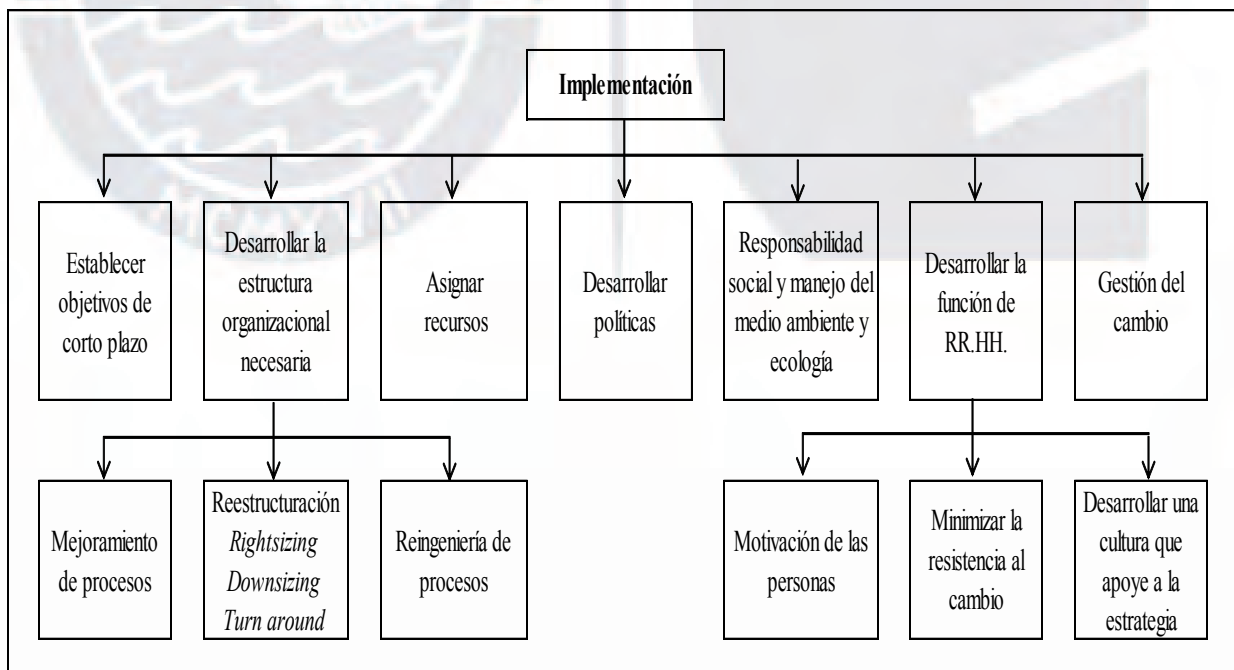


Figura 39. Principales aspectos de la implementación estratégica.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los objetivos de corto plazo (OCP) son un medio por el cual se alcanzan los objetivos de largo plazo, utilizados como parámetros para medir los resultados finales que se quieren obtener; en otras palabras son hitos cuyo cumplimiento significan alcanzar cada uno de los objetivos de largo plazo planteados. Se tiene en claro que la suma de los OCP dan como resultado los OLP; y cada OCP se enumera tal como lo indica la Figura 40.

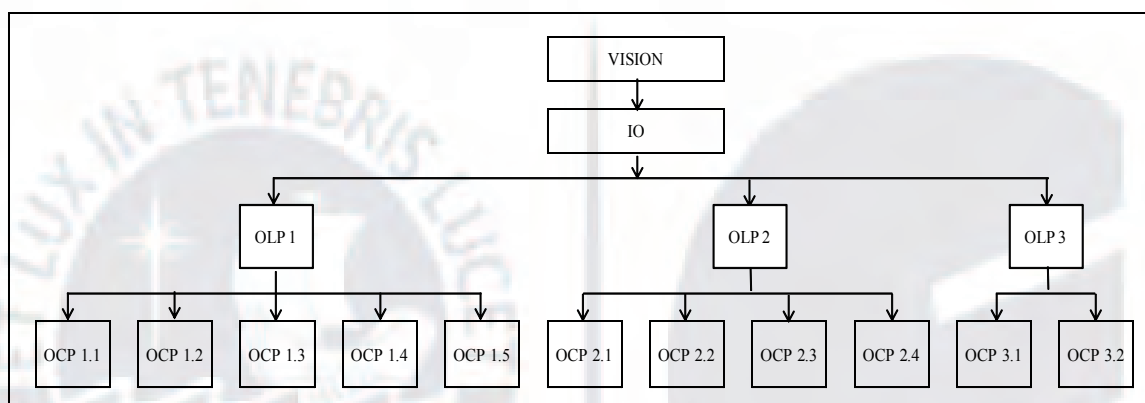


Figura 40. Jerarquías de objetivos.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El rol de la gerencia será equilibrar su visión, misión, sus OLP, sus OCP y sus estrategia. Los OCP son importantes, porque como mencionó D'Alessio (2015), constituyen el fundamento para el suministro de recursos, enfocan el rendimiento de la organización, motivan el desarrollo de las estrategias planteadas, constituyen para la gerencia los medios para evaluar y monitorear el progreso hacia las OLP. Cada objetivo de largo plazo (OLP) debe tener asociado sus objetivos de corto plazo, por lo que se detallará cada uno de ellos haciendo referencia al objetivo de largo plazo que corresponde.

Objetivo de largo plazo 1. Al 2022, el volumen de exportación del sector mango en la Región Piura será de 270 mil toneladas, siendo al 2017 de 179 mil toneladas de mango fresco exportado según fuente Asociación Peruana de Exportadores (APEM). Los objetivos de corto plazo que tiene asociados son:

Objetivo de corto plazo 1.1. Exportar para el año 2019, 215,400 toneladas de mango de la Región Piura, y seguir aumentando 8% anual hasta el año 2022.

Objetivo de corto plazo 1.2. Construir para el año 2019, al menos un centro de empaque que reduzca el porcentaje de merma del mango y ayude a optimizar los costos, mejorar la productividad e incrementar la oferta exportable de mango a mercados internacionales.

Objetivo de corto plazo 1.3. Reformar la estructura atomizada y fragmentada del sector para el año 2019, creando una cooperativa agraria regional de mango, conformada por al menos 60 socios (pequeños productores con hectáreas de cultivo desde 0.5 hasta las 10 hectáreas-85.42% del total de productores de mango de la región), con un área de al menos 60 hectáreas en producción, dejando abierta la posibilidad de anexar a más productores y áreas en producción por libre adhesión.

Objetivo de largo plazo 2. Al 2022, la producción del sector de mango en la Región Piura será de 330,324 toneladas, siendo al 2016 de 275,270 toneladas según fuente MINAGRI; y aumentar el rendimiento del cultivo del sector de mango en la Región Piura a 18 ton/ha, siendo actualmente 12.98 ton/ha según la fuente MINAGRI.

Objetivo de corto plazo 2.1. Producir para el año 2018, 293,621 toneladas de mango en la Región Piura, y seguir aumentando 3% anual hasta el año 2022.

Objetivo de corto plazo 2.2. Aumentar para el año 2018, el rendimiento del cultivo de mango en la Región Piura a 14.65 ton/ha, y seguir aumentando 6% anual hasta el año 2022.

Objetivo de corto plazo 2.3. Mejorar la eficiencia del uso de agua en el sector de mango en la Región Piura, disminuyendo el consumo de agua por hectarea a 8,000 m³, siendo actualmente 16,000 m³/ha (riego por gravedad) según MINAGRI.

Objetivo de corto plazo 2.4. Incrementar en 30% el presupuesto destinado a inversión en tecnología de riego para cultivo de mango en la Región Piura, al año 2020.

Objetivo de corto plazo 2.5. Incrementar en 20% las toneladas utilizadas de fertilizantes minerales específicos para el tipo de cultivo de mango en la Región Piura, al año 2020.

Objetivo de largo plazo 3. Al 2022, la participación del sector de mango de la Región Piura con respecto al PBI del sector agropecuario agrícola a nivel nacional será de 97 millones de soles, siendo al año 2016 de 80 millones soles según fuente INEI.

Objetivo de corto plazo 3.1. Incrementar para el año 2018, la participación del sector de mango de la Región Piura con respecto al PBI del sector agropecuario agrícola a nivel nacional a 85 millones de soles, y seguir aumentando 3% anual hasta el año 2022.

Objetivo de corto plazo 3.2. Incrementar para el año 2018, las hectáreas cultivadas de mango en la Región Piura a 21,643 hectáreas, siendo al año 2015 un total de 19,876 hectáreas según MINAGRI; y seguir aumentando 3% anual hasta el año 2022.

Objetivo de corto plazo 3.3. Incrementar la proporción de áreas cultivadas respecto de las 240,000 hectáreas de terreno fértil disponible en la región Piura, llegando a utilizar, de un 7% actual, un 9% del total para el 2018.

Objetivo de largo plazo 4. Al 2022, el sector de mango de la Región Piura abastecerá a nuevos mercados alternativos como Japón, México, China, Brasil, logrando abastecer actualmente sólo a Estados Unidos y la Unión Europea según fuente SENASA.

Objetivo de corto plazo 4.1. En el año 2020 ampliar el periodo de producción de mango a 7 meses de campaña, siendo actualmente de 6 meses (nov-abr), y seguir aumentando hasta producir mango los 12 meses del año al 2022.

Objetivo de corto plazo 4.2. Al año 2020, acceder a por lo menos dos nuevos mercados de exportación, llegando a seis al año 2022.

Objetivo de corto plazo 4.3. Al año 2020, obtener dos certificaciones: Global GAP y Comercio Justo. Las certificaciones permitirán a la cooperativa no depender de un único

comprador de mango y beneficiarse con el pago adicional que realiza el importador por concepto de comercio justo.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Una implementación exitosa debe considerar la distribución de los recursos que facilitarán desarrollar las estrategias elegidas (D'Alessio, 2015). El asignar correctamente los recursos permitirá al sector ejecutar correctamente las estrategias y estructurar el plan que ésta debe continuar para asignar discretamente los recursos en base a las OCP. Los recursos pueden ser tangibles, ya sean físicos, financieros, tecnológicos; o intangibles, como la reputación, cultura organizacional, recursos humanos (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008). Cada una de ellas a su vez se pueden clasificar en cualquiera de las 7Ms: materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda (D'Alessio, 2015).

En la Tabla 59 se presentan los recursos asignados para los OCP según los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos según corresponda. Esta asignación demandará de la intervención de numerosos gestores del sector estatal, como son los gobiernos regionales o locales, y también de los gestores del sector privado como los productores, exportadores, etc.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2015), las políticas son:

Los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia, incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la organización. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de “macro políticas” que debe tener toda organización; es decir, con sus valores. (D'Alessio, 2015, p. 471)

En este sentido, las políticas planteadas en este capítulo delimitarán las acciones gerenciales bajo las nociones de ética, legalidad, y responsabilidad, así como de los valores y código de ética previamente definidos. Se debe recordar que para el sector Mango de la Región Piura se definieron los siguientes valores a nivel general: (a) respeto y tolerancia, (b) calidad, (c) integridad, (d) innovación, y (e) sostenibilidad.

En la Tabla 60, se muestra las estrategias del sector de mango en la Región Piura y las políticas establecidas con la finalidad de conseguir los objetivos de largo plazo, y de alinear las estrategias seleccionadas para lograr la visión planteada para la organización.

7.4. Estructura Organizacional del Sector del Mango en la Región Piura

La estructura organizacional planteada en este apartado es la que permitirá implementar las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos de largo plazo. Conforme indicó D'Alessio (2015) se debe definir una estructura organizacional que se acomode a las estrategias planteadas y que pueda implementar con mayores posibilidades de éxito, ya que ésta, por medio de la formulación de políticas, facilitará la implementación de las estrategias en la organización.

Actualmente, si bien se tienen identificados, conforme se muestra en la Figura 33, la cadena productiva del mango y los agentes involucrados en la cadena de producción de mango fresco, no se ha evidenciado una definición de la estructura organizacional del mango de la Región Piura.

En base a ello, se propone en este capítulo, crear una Cooperativa Agraria Comercializadora de mango "PROPIM" (Productores Piuranos de Mango) con visión empresarial, que sea capaz de exportar su producción de mango directamente a los mercados internacionales y que integre a los productores de mango de la Región Piura y que esté orientado a tomar el liderazgo de la ejecución y seguimiento del planeamiento estratégico del mango de la Región.

Esta cooperativa se encargará de unificar e integrar a los actores de la cadena productiva y de comercialización del mango de la Región Piura; y también de velar por el cumplimiento de los objetivos relacionados con la mejora de la rentabilidad de los productores de mango de la Región Piura, y su constante capacitación técnica, así como de conglomerar la mayor cantidad de asociados que permita generar una eficiente cadena productiva en la comercialización de los productos del mango en el mercado extranjero.

Para que cumpla con su propósito necesitará el apoyo de otras instituciones, con las que deben estar en constante relación, como por ejemplo, MINAGRI, SENASA, INIA, APEM, Gobierno Regional de Piura y otras organizaciones menos representativas, que de manera conjunta apoyarán para el logro de los objetivos establecidos.

La Figura 41 muestra la estructura organizacional del Sector Mango de la Región Piura planteada para la ejecución de las estrategias retenidas en el presente plan.

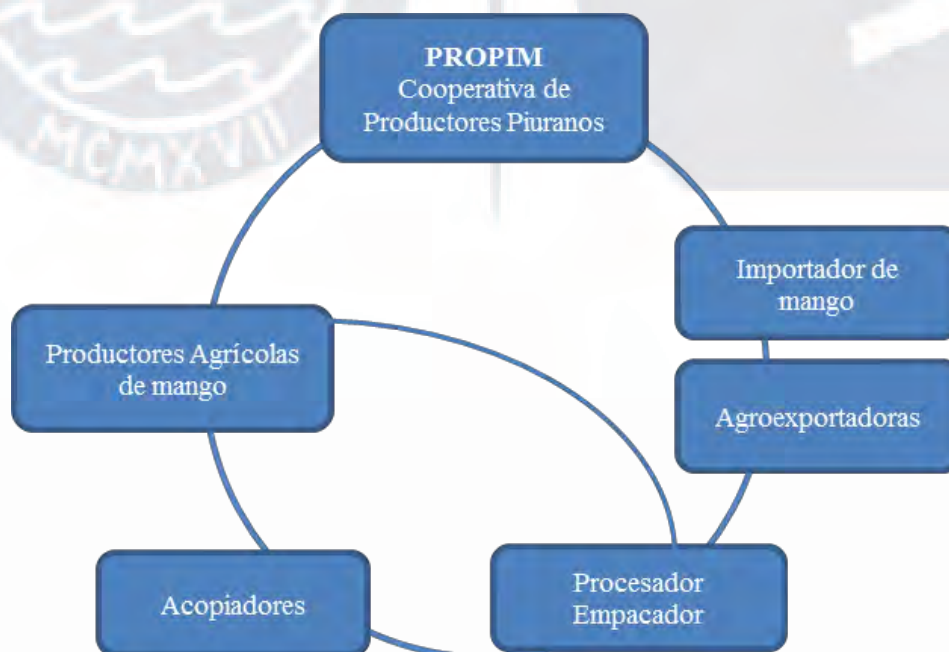


Figura 41. Estructura Organizacional Propuesta para el Sector Mango de la Región Piura

Tabla 59

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

Objetivo de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados
OLP 1 Al 2022, el volumen de exportación del sector mango en la Región Piura será de 270 mil toneladas, siendo al 2017 de 179 mil toneladas de mango fresco exportado según fuente Asociación Peruana de Exportadores (APEM).	OCP 1.1 Exportar para el año 2019, 215,400 toneladas de mango de la Región Piura, y seguir aumentando 8% anual hasta el año 2022.	Recursos Financieros: Financiamiento propio, de Gobiernos Locales, ONG, de clientes, préstamos con entidades financieras, Programa Agroideas. Recursos Físicos: Centro de empaque con tina fija de amplia densidad de producción, camión furgón, fundas empaque, tinas móviles. Recursos Humanos: Agricultores, operarios, técnico agrario, supervisores, ingeniero de campo, contador, gerentes, facilitadores. Recursos Tecnológicos: Riego tecnificado, cosecha mecanizada, conducción tecnificada de plantación, tecnología postcosecha, buenas prácticas agrícolas.
	OCP 1.2 Construir para el año 2019, al menos un centro de empaque que reduzca el porcentaje de merma del mango y ayude a optimizar los costos, mejorar la productividad e incrementar la oferta exportable de mango a mercados internacionales.	Recursos Financieros: Financiamiento propio, de Gobiernos Locales, ONG, de clientes, préstamos con entidades financieras, Programa Agroideas. Recursos Físicos: Centro de empaque con tina fija de amplia densidad de producción, camión furgón, fundas empaque, tinas móviles. Recursos Humanos: Agricultores, operarios, técnico agrario, supervisores, ingeniero de campo, contador, gerentes, facilitadores. Recursos Tecnológicos: Riego tecnificado, cosecha mecanizada, conducción tecnificada de plantación, tecnología postcosecha, buenas prácticas agrícolas.
	OCP 1.3 Reformar la estructura atomizada y fragmentada del sector para el año 2019, creando una cooperativa agraria regional de mango, conformada por al menos 60 socios (pequeños productores con hectáreas de cultivo desde 0.5 hasta las 10 hectáreas-85.42% del total de productores de mango de la región), con un área de al menos 60 hectáreas en producción, dejando abierta la posibilidad de anexar a más productores y áreas en producción por libre adhesión.	Recursos Financieros: Financiamiento propio, de Gobiernos Locales, ONG, de clientes, préstamos con entidades financieras, Programa Agroideas. Recursos Físicos: Centro de empaque con tina fija de amplia densidad de producción, camión furgón, fundas empaque, tinas móviles. Recursos Humanos: Agricultores, operarios, técnico agrario, supervisores, ingeniero de campo, contador, gerentes, facilitadores. Recursos Tecnológicos: Riego tecnificado, cosecha mecanizada, conducción tecnificada de plantación, tecnología postcosecha, buenas prácticas agrícolas.
OLP 2 Al 2022, la producción del sector de mango en la Región Piura será de 330,324 toneladas, siendo al 2016 de 275,270 toneladas según fuente MINAGRI; y aumentar el rendimiento del cultivo del sector de mango en la Región Piura a 18 ton/ha, siendo actualmente 12.98 ton/ha según la fuente MINAGRI.	OCP 2.1 Producir para el año 2018, 293,621 toneladas de mango en la Región Piura, y seguir aumentando 3% anual hasta el año 2022.	Recursos Financieros: Financiamiento propio, de Gobiernos Locales, ONG, de clientes, préstamos con entidades financieras, Programa Agroideas. Recursos Físicos: Implementos agrícolas, maquinaria, insumos agroquímicos, camión de carga, fajas transportadoras, cajas de empaque. Recursos Humanos: Agricultores, operarios, técnico agrario, supervisores, ingeniero de campo, contador, gerentes, facilitadores. Recursos Tecnológicos: Riego tecnificado, cosecha mecanizada, buenas prácticas agrícolas.
	OCP 2.2 Aumentar para el año 2018, el rendimiento del cultivo de mango en la Región Piura a 14.65 ton/ha, y seguir aumentando 6% anual hasta el año 2022.	Recursos Financieros: Financiamiento propio, de Gobiernos Locales, ONG, de clientes, préstamos con entidades financieras, Programa Agroideas. Recursos Físicos: Implementos agrícolas, maquinaria, insumos agroquímicos, camión de carga, fajas transportadoras, cajas de empaque. Recursos Humanos: Agricultores, operarios, técnico agrario, supervisores, ingeniero de campo, contador, gerentes, facilitadores. Recursos Tecnológicos: Riego tecnificado, cosecha mecanizada, buenas prácticas agrícolas.
	OCP 2.3 Mejorar la eficiencia del uso de agua en el sector de mango en la Región Piura, disminuyendo el consumo de agua por hectárea a 8,000 m3, siendo actualmente 16,000 m3/ha (riego por gravedad) según MINAGRI	Recursos Financieros: Financiamiento propio, de Gobiernos Locales, ONG, de clientes, préstamos con entidades financieras, Programa Agroideas. Recursos Físicos: Maquinaria, insumos agroquímicos de tratamiento de agua, reservorios de agua, canales, estaciones de bombeo. Recursos Humanos: Agricultores, operarios, técnico agrario, supervisores, ingeniero de campo, contador, gerentes, proveedores. Recursos Tecnológicos: Riego tecnificado, buenas prácticas agrícolas, sistema moderno de monitoreo de reservorios.
	OCP 2.4 Incrementar en 30% el presupuesto destinado a inversión en tecnología de riego para cultivo de mango en la Región Piura, al año 2020.	Recursos Financieros: Financiamiento propio, de Gobiernos Locales, ONG, con proveedores, préstamos con entidades financieras, Programa Agroideas. Recursos Físicos: Implementos agrícolas, maquinaria, accesorios y repuestos de riego tecnificado. Recursos Humanos: Agricultores, operarios, técnico agrario, supervisores, ingeniero de campo, contador, gerentes, proveedores. Recursos Tecnológicos: Buenas prácticas agrícolas, sistemas modernos de instalación y monitoreo de riego por goteo.
	OCP 2.5 Incrementar en 20% las toneladas utilizadas de fertilizantes minerales específicos para el tipo de cultivo de mango en la Región Piura, al año 2020.	Recursos Financieros: Financiamiento propio, de Gobiernos Locales, ONG, con proveedores, préstamos con entidades financieras, Programa Agroideas. Recursos Físicos: Implementos agrícolas, maquinaria, insumos agroquímicos, almacén de insumos. Recursos Humanos: Agricultores, operarios, técnico agrario, supervisores, ingeniero de campo, contador, gerentes, proveedores. Recursos Tecnológicos: Buenas prácticas agrícolas, sistemas modernos de fertilización.
OLP 3 Al 2022, la participación del sector de mango de la Región Piura con respecto al PBI del sector agropecuario agrícola a nivel nacional será de 97 millones de soles, siendo al año 2016 de 80 millones de soles según fuente INEI.	OCP 3.1 Incrementar para el año 2018, la participación del sector de mango de la Región Piura con respecto al PBI del sector agropecuario agrícola a nivel nacional a 85 millones de soles, y seguir aumentando 3% anual hasta el año 2022.	Recursos Financieros: Financiamiento propio, de Gobiernos Locales, ONG, de clientes, préstamos con entidades financieras, Programa Agroideas. Recursos Físicos: Implementos agrícolas, maquinaria, insumos agroquímicos. Recursos Humanos: Agricultores, operarios, técnico agrario, supervisores, ingeniero de campo, contador, gerentes, proveedores. Recursos Tecnológicos: Riego tecnificado, cosecha mecanizada, buenas prácticas agrícolas.
	OCP 3.2 Incrementar para el año 2018, las hectáreas cultivadas de mango en la Región Piura a 21,643 hectáreas, siendo al año 2015 un total de 19,876 hectáreas según MINAGRI; y seguir aumentando 3% anual hasta el año 2022.	Recursos Financieros: Financiamiento propio, de Gobiernos Locales, ONG, de clientes, préstamos con entidades financieras, Programa Agroideas. Recursos Físicos: Implementos, maquinaria, insumos agroquímicos, suelo disponible de cultivo, semillas de alta calidad, recursos hídricos. Recursos Humanos: Agricultores, operarios, técnico agrario, supervisores, ingeniero de campo, contador, gerentes, proveedores. Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, equipos de fotogrametría y geodesia, estaciones hidrológicas, equipos de riego tecnificado.
	OCP 3.3 Incrementar la proporción de áreas cultivadas respecto de las 240,000 hectáreas de terreno fértil disponible en la región Piura, llegando a utilizar, de un 7% actual, un 9% del total para el 2018.	Recursos Financieros: Financiamiento propio, de Gobiernos Locales, ONG, de clientes, préstamos con entidades financieras, Programa Agroideas. Recursos Físicos: Implementos, maquinaria, insumos agroquímicos, suelo fértil, semillas de alta calidad, recursos hídricos. Recursos Humanos: Agricultores, operarios, técnico agrario, supervisores, ingeniero de campo, contador, gerentes, facilitadores. Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, equipos de fotogrametría y geodesia, estaciones hidrológicas, equipos de riego tecnificado.
	OCP 4.1 En el año 2020 ampliar el periodo de producción de mango a 7 meses de campaña, siendo actualmente de 6 meses (nov-abr), y seguir aumentando hasta producir mango los 12 meses del año al 2022.	Recursos Financieros: Financiamiento propio, de Gobiernos Locales, ONG, de clientes, préstamos con entidades financieras, Programa Agroideas. Recursos Físicos: Maquinaria, insumos agroquímicos, suelo disponible de cultivo, semillas de alta calidad, recursos hídricos, laboratorios. Recursos Humanos: Agricultores, operarios, técnico agrario, supervisores, ingeniero de campo, contador, gerentes, investigadores. Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, equipos de fotogrametría y geodesia, estaciones hidrológicas, equipos de riego tecnificado.
OLP 4 Al 2022, el sector de mango de la Región Piura abastecerá a nuevos mercados alternativos como Japón, México, China, Brasil, logrando abastecer actualmente sólo a Estados Unidos y la Unión Europea según fuente SENASA.	OCP 4.2 Al 2020, acceder a por lo menos dos nuevos mercados de exportación, llegando a seis al 2022.	Recursos Financieros: Financiamiento propio, de Gobiernos Locales, ONG, de clientes, préstamos con entidades financieras, Programa Agroideas. Recursos Físicos: Centro de empaque con tina fija de amplia densidad de producción, camión furgón, fundas empaque, tinas móviles. Recursos Humanos: Agricultores, operarios, técnico agrario, supervisores, ingeniero de campo, contador, gerentes, facilitadores. Recursos Tecnológicos: Riego tecnificado, cosecha mecanizada, conducción tecnificada de plantación, tecnología postcosecha, buenas prácticas agrícolas.
	OCP 4.3 Al 2020, obtener dos certificaciones: Global GAP y Comercio Justo. Las certificaciones permitirán a la cooperativa no depender de un único comprador de mango y beneficiarse con el pago adicional que realiza el importador por concepto de comercio justo.	Recursos Financieros: Financiamiento propio, de Gobiernos Locales, ONG, de clientes, préstamos con entidades financieras, Programa Agroideas. Recursos Físicos: Centro de empaque con tina fija de amplia densidad de producción, camión furgón, fundas empaque, tinas móviles. Recursos Humanos: Agricultores, operarios, técnico agrario, supervisores, ingeniero de campo, contador, gerentes, facilitadores. Recursos Tecnológicos: Riego tecnificado, cosecha mecanizada, conducción tecnificada de plantación, tecnología postcosecha, buenas prácticas agrícolas.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.), por D'Alessio, 2015

Tabla 60

Políticas del Sector Mango de la Región Piura

N°	Políticas por estrategia	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E12	E14	E18	E19	E21
		Integrarse verticalmente con exportadoras de otros países productores y con importadores de los principales países consumidores, que les permita un acceso directo a los principales mercados mundiales de mango.	Transferir conocimiento, buenas prácticas agrícolas (BPA), y tecnología del Centro de Innovación Tecnológica, Empresarial y Social, CITES Agroindustrial, hacia los productores.	Sanear terrenos fértiles para incrementar el área productiva de mango y poder abastecer a nuevos mercados.	Comprar carrocería tipo furgón para disminuir costos logísticos en transporte, aprovechando la cercanía al puerto de Paíta.	Establecer mejores canales de distribución a lo largo de la cadena de suministro para agilizar el transporte desde los almacenes de las empresas agroexportadoras hasta el consumidor final.	Establecer una cooperativa agraria comercializadora de mango "PROPIM" (Productores Piuranos de Mango), que sea capaz de exportar su producción de mango directamente a los mercados internacionales.	Implementar infraestructura en almacenamiento, empaque y procesamiento. Construir un centro de empaque que reduzca el porcentaje de merma de la fruta y ayude a reducir los costos del proceso productivo.	Emplear el tratamiento hidrotérmico como método alternativo de control de plaga "mosca de la fruta" para eliminar toda posible contaminación, y a la vez alargar el tiempo de vida del mango.	Implementar un sistema interno de control y un sistema de gestión de la calidad, para la obtención de certificaciones necesarias para exportar directamente a nuevos mercados.	Conseguir, como cooperativa, fondos del programa AGROIDEAS con el fin de construir centros de empaque que amplíen la capacidad exportadora.	Adquirir las certificaciones "comercio justo" y "global gap" para poder acceder a los estándares de producción y competitividad exigidos por los mercados internacionales, ofertando así un producto con valor agregado.
P1	Fomentar la integración, articulación y asociatividad entre todos los agentes que participan en el sistema de producción de mango.	X	X		X	X	X	X		X	X	
P2	Fomentar la inversión en investigación y desarrollo agrícola.		X				X	X	X		X	X
P3	Incentivar el uso de suelos para cultivos.			X							X	
P4	Promover la gestión eficiente del agua.		X	X							X	
P5	Promover la adopción de nuevas tecnologías agrícolas.	X	X	X	X			X	X		X	
P6	Promover la capacitación constante para el desarrollo tecnológico del sector productivo del mango.	X	X		X		X	X	X		X	X
P7	Incentivar la mejora constante en la calidad del producto.	X	X					X	X	X	X	X
P8	Fomentar planes de desarrollo en conjunto con Gobiernos regionales y locales.		X	X			X				X	
P9	Promover la participación activa de los productores de mango en ferias y eventos propios del sector agrícola.	X					X				X	
P10	Cumplimiento legal en todas las operaciones de la cadena de producción y comercialización. Incentivar en todos los productores el manejo de las buenas prácticas agrícolas y difundir las normas técnicas y estándares de calidad requeridos por el mercado, para minimizar las mermas.	X	X		X	X	X	X		X	X	X
P11		X	X				X	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.), por D'Alessio, 2015

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En muchas ocasiones la implementación de las estrategias retenidas y sus correspondientes actividades podrían tener un efecto adverso sobre el medio ambiente y la ecología de las zonas aledañas, y la organización, o el sector en este caso, será el responsable del cuidado de dicho medio ambiente en función de la preservación de los recursos naturales a través del cuidado del agua que se utiliza, de una disposición adecuada y reciclaje de los desechos, de la utilización de fuentes de energía renovable y de la reducción al mínimo de la emisión de gases tóxicos y/o de efecto invernadero (D'Alessio, 2015). Con respecto a la responsabilidad social, se puede afirmar que engloba el cuidado del medio ambiente y que además considera dos aspectos más, estos tres aspectos son llamados la triple rentabilidad y consisten en: aspecto económico, aspecto social y aspecto medioambiental (D'Alessio, 2015).

Así, la responsabilidad social (RS) es un término mucho más general y que consiste en alcanzar un crecimiento económico estable y sostenible en el tiempo pero acompañado de un delicado cuidado por el medio ambiente y un énfasis en el desarrollo social; además la RS debe nacer voluntariamente por parte de los miembros de las organizaciones del sector expresado mediante el deseo de contribuir con el desarrollo de la comunidad tomando en consideración los intereses de todos los stakeholders, la maximización del beneficio y con la mentalidad ganar-ganar (D'Alessio, 2015).

En el caso del sector del mango de Piura, efectivamente algunas estrategias podrían tener un efecto adverso sobre el medio ambiente tales como, el saneamiento de tierras fértiles, debido a que si este saneamiento no se hace con la maquinaria adecuada y por personal con experiencia, se podría dañar el terreno volviendo infértil, así debe existir un área encargada directamente del control y supervisión del saneamiento de terrenos no aptos para sembrío y asegurar que las actividades de saneamiento cumplan con los requisitos mínimos para poder evitar daños colaterales sobre el terreno. Por otro lado, las estrategias de eliminación de la

mosca de la fruta mediante un sistema de tratamiento hidrotérmico deben ser evaluadas previamente para no eliminar totalmente la mosca de la fruta pues esta podría tener un rol importante en el ecosistema actual y su eliminación total podría afectarlo de manera irreparable. Finalmente, el estudio de métodos alternativos de eliminación de la mosca de la fruta ciertamente es un claro ejemplo de responsabilidad social, pues busca una solución más natural con menos efectos sobre el mango y que además es sostenible en el tiempo.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La nueva estructura del sector necesita de la definición de los puestos clave para la implementación, las personas que ocupen estas posiciones deberán tener las competencias necesarias para dicho puesto, además que necesitará de otras personas a quienes deberá liderar, conociendo los puestos se deberán definir las responsabilidades para asignarle el apoyo necesario (D'Alessio, 2015). El cambio requerirá de diversos ajustes y el líder deben saber afrontar algunos problemas que pueden surgir como la resistencia al cambio, monitoreándolo a través de cuatro elementos clave: (a) soporte y coordinación con áreas funcionales y unidades de negocio, (b) disciplina en la ejecución y en los plazos, (c) motivación enfocada en gerentes y empleados e (d) involucrar a gerentes en la aplicación de la estrategia (D'Alessio, 2015).

Sin embargo, el recurso humano principal dentro del sector del mango en la Región Piura, son los agricultores o productores de mango y según la Encuesta Nacional de Hogares del año 2008 tan solo el 25.4% de agricultores tiene secundaria completa y más alarmante aún, solo el 5.8% tiene estudios superiores (INEI, 2009). Entonces una necesidad del sector sería brindar a los agricultores y productores capacitaciones básicas para que puedan llevar de manera adecuada su negocio, estas capacitaciones irían desde finanzas personales hasta métodos de específicos de cosecha, siembra, fertilización e irrigación. Adicionalmente, al recibir estas capacitaciones los agricultores incrementarían su motivación, estarían más

dispuestos a trabajar la tierra y esto se vería reflejado en una mayor eficiencia y productividad. Por último, el recurso humano que más resalte entre todos deberá asumir cargos de mayor responsabilidad a nivel de sector, por ejemplo ser parte de los comités directivos de las principales asociaciones de productores de mango a nivel regional, e incluso ocupar puestos en el gobierno para asegurar que las políticas de estado también incluyan a todos los productores.

7.7. Gestión del Cambio

El cambio debe planearse adecuadamente, a través de ciertas acciones que permitirán transformar la organización, tales como: (a) planear la estrategia de cambio, (b) establecer un sentido de urgencia, (c) crear una visión para el cambio y comunicarla, (d) facultar a otros para lograr la visión, (e) apoyarse en tecnologías de información como facilitadores, (f) tercerizar cuando sea posible, (g) planear resultados, (h) consolidar mejoramientos y (i) institucionalizar nuevos enfoques (D'Alessio, 2015).

La implementación de las estrategias traerá consigo diversos cambios, como por ejemplo, en la estructura organizacional del sector, diferente asignación de los recursos, establecimiento de nuevas políticas, realización de capacitaciones y entrenamientos, etc. Y todos estos cambios podrían generar un cierto rechazo por parte de los agricultores que llevan muchos años e incluso generaciones de producción de mango de una forma que fue transmitida como una herencia, este rechazo debe ser oportunamente identificado y manejado de una manera adecuada para controlar posibles efectos colaterales.

De esta forma se debe planear la estrategia de cambio, definir cómo se dará el cambio, cómo se comunicará de manera efectiva y asertiva a todos los involucrados y afectados, se debe generar un sentido de urgencia sobre la necesidad de realizar cambios, además estos deben ir acompañados de la visión y misión del sector, ver dónde está en ese momento y hasta dónde se quiere llegar hacia una determinada fecha, tercerizar todos los procesos y

actividades que no son parte del negocio nuclear o core business, planificar los resultados que desean obtenerse a futuro, implementar nuevas tecnologías que apoyen el logro de estos resultados y de la implementación, entre otros. Estas actividades antes mencionadas contribuyen a una gestión del cambio adecuada para cualquier estrategia y/o sector de aplicación. Finalmente, dado que el enfoque del planeamiento es el del sector del mango en Piura, los responsables de las actividades y además del cumplimiento de estas serían las diversas asociaciones de productores y además el Ministerio de Agricultura y Riego.

7.8. Conclusiones

Los objetivos de corto plazo deben cumplir con ciertos criterios que aseguren que sean los adecuados y que realmente apoyen al logro de los objetivos de largo plazo y por ende de la visión planteada. Particularmente, los OCPs deben ser medibles dentro de un periodo de tiempo específico para que sean verificables y poder saber si se están haciendo las actividades adecuadas.

Definitivamente, el Estado a través del MINAGRI debe tener mayor injerencia para lograr resultados que encaminen el sector hacia la visión deseada, a nivel regional se deben formar asociaciones de productores que puedan defender y luchar por la protección y ampliación de los derechos de los agricultores, además de orientar las políticas de Estado hacia lograr un crecimiento sostenible en el tiempo.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El proceso estratégico se caracteriza por ser un proceso interactivo e iterativo ya que se retroalimenta constantemente. En el presente proceso estratégico se plantean tres etapas: (a) la formulación/planeamiento, (b) la implementación/dirección, (c) la evaluación/control, y (d) la etapa final (D'Alessio, 2015). Hasta el presente capítulo ya se han aplicado las dos primeras etapas, sin embargo la etapa de evaluación estratégica, a pesar de ser la tercera etapa del proceso estratégico secuencial, se efectúa en forma permanente durante todo el proceso, desde el planeamiento hasta su ejecución (D'Alessio, 2015).

A fin de realizar el proceso de evaluación estratégica D'Alessio (2015) señaló que existe una herramienta importante denominada como Balanced Scorecard o Tablero de Control Balanceado. Esta herramienta mide el desempeño de la organización en resultados claros, permitiendo eliminar las discrepancias entre lo que la organización desea hacer y lo que hace, es decir permite una adecuada medición y comparación de objetivos para el logro de una implementación con éxito de la estrategia.

Esta herramienta permite lograr cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos al incrementar su patrimonio, (b) clientes contentos al satisfacer sus necesidades, (c) procesos productivos al producir y vender productos de calidad a un costo adecuado, y (d) empleados motivados y preparados que mueven la organización (D'Alessio, 2015).

8.1. Perspectivas de Control

Según Kaplan & Norton (2001) el Balanced Scorecard utiliza algunos elementos claves que permiten evaluar el logro de los objetivos, éstas son: (a) aprendizaje y crecimiento, esta perspectiva permitirá a la organización aprender a mejorar para lograr la visión planteada; (b) proceso interno, cuyo objetivo es alcanzar satisfacer a los clientes y determinar aquellos procesos que deben modificar e implementar para conseguirlo; (c) cliente, perspectiva que permite crear valor y lograr una diferenciación para el cliente; y por último la

perspectiva (d) financiera, enfocada en el crecimiento y rentabilidad desde el punto de vista del accionista.

8.1.1. Aprendizaje interno

Según Kaplan & Norton (1996) esta perspectiva permite reconocer la infraestructura que la organización debe aprender y mejorar para lograr el crecimiento a largo plazo (visión) ya que con los recursos y capacidades actuales es poco probable que lo logre, actualmente el nivel de competencia que demanda el mercado exige que las empresas y organizaciones mejoren continuamente sus capacidades a fin de otorgar un mayor valor a sus clientes.

Los indicadores para esta perspectiva son: (a) número de socios por año y (b) número de m³ de agua por hectárea.

8.1.2. Procesos

Según Kaplan & Norton (1996) en esta perspectiva se evalúan los procesos internos que tendrán un mayor efecto en la satisfacción del cliente y por consiguiente en el logro de los objetivos financieros de la empresa. En otras palabras hay que determinar los procesos internos críticos que añadan un valor y que permitan a la organización atraer y retener a los clientes y satisfacer los intereses financieros de los accionistas

Los indicadores para esta perspectiva son: (a) número de toneladas de mango producidas en la Región Piura, (b) número de toneladas rendidas por hectárea de cultivo de mango en la Región Piura, (c) porcentaje de toneladas utilizadas de fertilizante, (d) número de hectáreas cultivadas de mango en la Región Piura, (e) porcentaje de utilización de áreas cultivadas, (f) número de meses de producción por campaña de mango en la Región Piura y (g) número de certificaciones al año.

8.1.3. Clientes

En esta perspectiva hay que distinguir cuales son los segmentos tanto de clientes

como de mercado en que la organización va a competir, adicionalmente se identificará las medidas de desempeño en dichos segmentos objetivos. Entre las medidas generales se tiene a la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y del mercado, y la participación en los segmentos objetivo (Kaplan & Norton, 1996).

8.1.4. Financiera

Para Kaplan & Norton (1996) esta perspectiva muestra el resultado económico medible de las acciones tomadas, asimismo determina si la estrategia así como su implementación y ejecución permiten lograr los objetivos financieros traducidos en términos de utilidad, rentabilidad, el retorno del capital, o el valor añadido económico.

Para esta perspectiva los indicadores son: (a) Número de toneladas de mango exportadas, (b) número de centros de empaque implementados, (c) porcentaje de incremento en el presupuesto destinado a inversión en tecnología de riego, (d) porcentaje de participación del sector de mango de la Región Piura con respecto al PBI del sector agropecuario nacional y (e) número de mercados de exportación al año.

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Se observa en la Tabla 61 las cuatro perspectivas de evaluación y control del Balanced Scorecard para el Sector de Mango de la Región Piura, así como los indicadores asociados y las unidades de medida cuantificables de seguimiento. Hay que destacar que cada objetivo de corto plazo e indicador tiene un asociado responsable, lo cual es importante para que exista compromiso con la evaluación y seguimiento del objetivo.

Tabla 61

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) para el Sector de Mango de la Región Piura

Perspectiva	Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidad de medida	Responsable	
Financiera	OCP 1.1	Exportar para el año 2019, 215,400 toneladas de mango de la Región Piura, y seguir aumentando 8% anual hasta el año 2022.	Número de toneladas de mango exportadas	Toneladas	PROPIM
Financiera	OCP 1.2	Construir para el año 2019, al menos un centro de empaque que reduzca el porcentaje de merma del mango y ayude a optimizar los costos, mejorar la productividad e incrementar la oferta exportable de mango a mercados internacionales.	Número de centros de empaque implementados	Unidad	PROPIM
Aprendizaje interno	OCP 1.3	Reformar la estructura atomizada y fragmentada del sector para el año 2019, creando una cooperativa agraria regional de mango, conformada por al menos 60 socios (pequeños productores con hectáreas de cultivo desde 0.5 hasta las 10 hectáreas-85.42% del total de productores de mango de la región), con un área de al menos 60 hectáreas en producción, dejando abierta la posibilidad de anexar a más productores y áreas en producción por libre adhesión.	Número de socios por año	Unidad	PROPIM
Procesos	OCP 2.1	Producir para el año 2018, 293,621 toneladas de mango en la Región Piura, y seguir aumentando 3% anual hasta el año 2022.	Número de toneladas de mango producidas	Toneladas	PROPIM
Procesos	OCP 2.2	Aumentar para el año 2018, el rendimiento del cultivo de mango en la Región Piura a 14.65 ton/ha, y seguir aumentando 6% anual hasta el año 2022.	Número de toneladas rendidas por hectárea	Toneladas	PROPIM
Aprendizaje interno	OCP 2.3	Mejorar la eficiencia del uso de agua en el sector de mango en la Región Piura, disminuyendo el consumo de agua por hectárea a 8,000 m ³ , siendo actualmente 16,000 m ³ /ha (riego por gravedad) según MINAGRI	Número de m ³ de agua por hectárea	m ³ /ha	PROPIM
Financiera	OCP 2.4	Incrementar en 30% el presupuesto destinado a inversión en tecnología de riego para cultivo de mango en la Región Piura, al año 2020.	Porcentaje de incremento en el presupuesto destinado a inversión en tecnología de riego	Porcentaje	PROPIM
Procesos	OCP 2.5	Incrementar en 20% las toneladas utilizadas de fertilizantes minerales específicos para el tipo de cultivo de mango en la Región Piura, al año 2020.	Porcentaje de toneladas utilizadas de fertilizantes	Porcentaje	PROPIM
Financiera	OCP 3.1	Incrementar para el año 2018, la participación del sector de mango de la Región Piura con respecto al PBI del sector agropecuario agrícola a nivel nacional a 85 millones de soles, y seguir aumentando 3% anual hasta el año 2022.	Porcentaje de participación del sector de mango de la Región Piura con respecto al PBI del sector agropecuario nacional	Porcentaje	PROPIM
Procesos	OCP 3.2	Incrementar para el año 2018, las hectáreas cultivadas de mango en la Región Piura a 21,643 hectáreas, siendo al año 2015 un total de 19,876 hectáreas según MINAGRI; y seguir aumentando 3% anual hasta el año 2022.	Número de hectáreas cultivadas de mango en la Región Piura	Hectáreas	PROPIM
Procesos	OCP 3.3	Incrementar la proporción de áreas cultivadas respecto de las 240,000 hectáreas de terreno fértil disponible en la región Piura, llegando a utilizar, de un 7% actual, un 9% del total para el 2018.	Porcentaje de utilización de áreas cultivadas	Porcentaje	PROPIM
Procesos	OCP 4.1	En el año 2020 ampliar el periodo de producción de mango a 7 meses de campaña, siendo actualmente de 6 meses (nov-abr), y seguir aumentando hasta producir mango los 12 meses del año al 2022.	Número de meses de producción por campaña de mango en la Región Piura.	Unidad	PROPIM
Financiera	OCP 4.2	Al 2020, acceder a por lo menos dos nuevos mercados de exportación, llegando a seis al 2022.	Número de mercados de exportación al año	Unidad	PROPIM
Procesos	OCP 4.3	Al 2020, obtener dos certificaciones: Global GAP y Comercio Justo. Las certificaciones permitirán a la cooperativa no depender de un único comprador de mango y beneficiarse con el pago adicional que realiza el importador por concepto de comercio justo.	Número de certificaciones al año	Unidad	PROPIM

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.), por D'Alessio, 2015

8.3. Conclusiones

En el proceso de evaluación y control, se ha determinado 14 objetivos de corto plazo (OCP), a fin de realizar el seguimiento, control y evaluación a través del Balanced Scorecard. Estos objetivos de corto plazo han sido divididos según las cuatro perspectivas de: (a) aprendizaje y crecimiento, (b) procesos internos, (c), cliente, y (d) financiera. Cada uno de estos objetivos organizados se relaciona con sus propios indicadores los cuales son medibles, lo que permite un adecuado seguimiento. Con respecto a la perspectiva de aprendizaje, ésta consta de dos indicadores, asimismo la perspectiva de procesos cuenta con siete indicadores, y por último la perspectiva financiera cuenta con cinco indicadores, siendo estos indicadores los generados a fin de realizar la evaluación y control al Sector de Mango en la Región Piura, los mismos que están relacionados a los 14 objetivos de corto plazo.

En conclusión el proceso de control y evaluación de la gestión estratégica permitirá realizar las modificaciones necesarias a fin de lograr los objetivos de corto plazo planteados, lo que consecuentemente facultará el logro de los objetivos de largo plazo, y, en última instancia, la visión establecida para el Sector de Mango en la Región Piura.

Capítulo IX: Competitividad del Sector de Mango de la Región Piura

De acuerdo al ranking de competitividad mundial 2017 del Institute for Management Development [IMD] World Competitive Yearbook, se ve la tendencia de Perú de su descenso de competitividad desde el año 2008, ya que el Perú estaba posicionado en ese año en el puesto 35 de un total de 55 países, y ahora con 63 países, Perú se ubica en el puesto 55, es decir una posición menor a la obtenida en el año 2016. Al igual que varios países de Latinoamérica, como Colombia que pasó de la posición 51 a la 54 y Brasil que tuvo una caída que la puso en el antepenúltimo lugar este año 2017, por otro lado Chile tuvo una variación positiva, su índice de progreso subió de la posición 36 a la posición 35. Como se observa, el único país de América Latina que ha mejorado es Chile, esto debido al buen manejo de sus finanzas públicas y la estabilidad en los precios en los últimos años. Analizando los resultados del año 2017, en el caso de Perú, el desempeño económico no está siendo determinante como en años previos, como por ejemplo en el año 2008, ya que existe una menor inversión extranjera, así como una estancación del empleo, es por ello que los problemas que enfrenta la competitividad del país se debe a la poca eficiencia en los negocios y la falta de infraestructura de calidad que existe a nivel nacional (Centrum Graduate Business School, 2017).

En cuanto a la competitividad de la Región Piura, según el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) del año 2016, cuyos resultados fueron publicados por Centrum Graduate Business School (2016), se puede concluir que el país ha retrocedido en materia de competitividad, ya que se situó en el puesto 54 en el año 2016 bajando al puesto 55 en el año 2017.

Según los resultados de este índice las 26 regiones del Perú (se considera como región a Lima provincias), muestran resultados mixtos, sin ninguna variación importante que demuestre una mejora competitiva para aumentar la productividad y principalmente la

calidad de vida de los habitantes de cada región. Al igual que el Ranking de Competitividad Mundial, el ICRP se compone de cinco pilares, (a) Economía, (b) Empresas, (c) Gobierno, (d) Infraestructura y (e) Personas; cuya medición demuestra la competencia y habilidad que tiene la región en la administración de sus recursos, que generen bienestar en su población.

La Región Piura en el año 2016 se posicionó en el ranking en el puesto 10, subiendo una posición con respecto al año 2014 y 2015, años en que se mantuvo en la posición 11. Según los datos del índice, Lima Metropolitana ocupó el primer lugar del ranking con 73.43 puntos. Si bien las mismas regiones del ranking del año 2015 ocupan las nueve primeras posiciones el año 2016, sólo se observa una mejoría en la Región Piura y Ucayali, que suben de posiciones (Centrum Graduate Business School, 2016).

9.1. Análisis Competitivo del Sector de Mango de la Región Piura

La competitividad de las empresas depende de los siguientes factores: (a) condiciones de los factores, (b) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas (c) sectores afines y auxiliares, y (d) condiciones de la demanda (Porter, 2009). En el sector agrario la competitividad está determinada por la capacidad del productor para marcar la diferencia ante los demás productores, en cuanto a nivel de exportaciones, se basa en la capacidad que tiene la organización para satisfacer la demanda de los productos.

Asimismo Sosa, Rodríguez & Bermúdez (2011) señalaron que la diferenciación en la producción de mango se debe a factores como la calidad del producto, la productividad, la oportunidad en la entrega, los periodos de producción o cosecha, la infraestructura vial y la gestión del gobierno, entre otras.

Al 2016 la Región Piura a nivel nacional es responsable casi del 73.82% de la producción de mango, seguido del departamento de Lambayeque que produce alrededor del 13.68 % y Lima que produce aproximadamente el 2.58% por ciento (MINAGRI, 2016a).

Con respecto a la calidad, el mango de Piura es reconocido por este atributo, lo cual le ha servido para ingresar a mercados altamente exigentes como el europeo y norteamericano, si bien el análisis competitivo del Perú influye de muchas formas sobre el sector del mango en la región Piura, se tiene que considerar en primer lugar, las condiciones de los factores, que no son otra cosa que el potencial nacional, las cuales afectan al mango de la Región Piura principalmente en: (a) la apertura a mercados internacionales, como Estados Unidos y China, representa la oportunidad de ingresar o penetrar a dos de los mercados más grandes del mundo, con un producto altamente demandado como es el mango, (b) mayoría de población joven y trabajadora, pone a disposición del sector mano de obra capaz y con disposición de trabajar, (c) gran cantidad de recursos naturales y amplia gama de biodiversidad, permite contar con elementos necesarios para el cultivo del mango como son el agua y tierras adecuadas.

En segundo lugar, las condiciones de la demanda, afectan al sector del mango de la Región Piura en: (a) el crecimiento económico originó el crecimiento de una nueva clase media que exige mayor calidad de productos y que además las industrias sean sostenibles y eco-amigables, en este sentido el sector del mango debe cumplir con los estándares de los clientes y además ser sostenible en el tiempo con un mínimo impacto en el medio ambiente, y (b) el mayor acercamiento entre ciudades y entre zonas rural y urbana, permite una mejor distribución de los productos y mayor alcance a nivel nacional.

En tercer lugar, la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, afectan al sector del mango de la Región Piura de la siguiente manera: (a) la firma de tratados de libre comercio, permite llegar a mercados internacionales donde ingresar con el mango con un pago mínimo de aranceles reduciendo los costos, (b) alto nivel de informalidad, pues existen muchos productores que permanecen en el sector informal, afectando las condiciones de trabajo y la calidad de los productos, y (c) mercado laboral rígido, dificulta el poder

incorporar al sector del mango a personal capacitado que pueda organizar y encaminar el sector. Y por último, las industrias relacionadas y de apoyo influyen en el sector del mango de Piura, en: (a) exportaciones de productos básicos, sin valor agregado, a base de recursos naturales, brinda la oportunidad de poder implementar actividades integradas hacia arriba o hacia abajo en la cadena productiva del mango para agregar valor al producto final, (b) falta de proveedores locales de insumos y maquinarias, implica la necesidad de importar maquinarias, insumos, repuestos, con mayores costos de transporte e inventario, y (c) falta de iniciativas del Estado sobre la creación de clústeres productivos donde varios productores podrían asociarse para industrializar el proceso de empaquetado del mango y agregar valor al producto.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector de Mango de la Región Piura

El Sector de Mango de la Región Piura tiene las siguientes ventajas comparativas con respecto a la competencia: (a) presencia de amplios recursos hídricos y tierras fértiles y (b) disposición de mano de obra capaz y con disposición de trabajar. Asimismo el sector cuenta con una serie de limitaciones que restringen su capacidad de convertir dichas ventajas comparativas en ventajas competitivas, entre las que destacan: (a) Alta dispersión en la propiedad de tierras y baja asociatividad de productores, (b) baja capacidad de gestión, inversión en tecnología e investigación y desarrollo, (c) bajo nivel de inversión en infraestructura a nivel regional como nacional, (d) bajo nivel de financiamiento y alta exposición a desastres naturales y (e) bajo nivel educativo de la mano de obra.

Para hacer frente a estas limitaciones a la competitividad del sector es necesario lograr la participación del Estado tanto del Ministerio de Agricultura y Riego así como del Gobierno Central y del Gobierno Regional, de esta forma se podrá incentivar la transferencia de conocimientos, inversión e innovación tecnológica hacia los productores del sector. En el apartado 3.6 se analizó la competitividad del sector, si se revisa la Tabla 36 se puede apreciar

los 10 aspectos que miden el nivel de competitividad del sector, los cuales fueron analizados y marcados con una “X”. Asimismo en la Tabla 37 se evaluó la atractividad del sector, para entender esta tabla se debe conocer que el puntaje ideal obtenido es de 150 por la sumatoria de todos los puntajes, donde un valor en el rango de 75-120 es un valor de atractividad normal, mientras que valores inferiores a 75 indican la necesidad de considerar un reposicionamiento del sector. En el caso del sector del mango en la Región Piura el puntaje obtenido es de 90.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector de Mango de la Región Piura

Es evidente que, el potencial de producción de mango, se necesita una estrategia de desarrollo basada en clústeres en Piura, por ejemplo, existen países con muy buen potencial en recursos naturales, Noruega, Australia, Canadá, etc., y están muy bien posicionados en el ranking de desarrollo humano. Desde este punto de vista, el Perú puede sacar provecho de sus recursos naturales, específicamente del mango, cuya concentración está en la Región Norte, incentivando el crecimiento económico (Alvarado, 2014).

Porter (200) definió a los clústeres como grupos geográficamente densos de empresas, involucrando así, por ejemplo, suministradores, proveedores de servicios, las mismas empresas e instituciones conexas, las cuales integran un campo concreto, unidas por puntos en común y complementándose entre sí. Además los definió por dimensión geográfica, las cuales pueden ser urbano, regional, nacional e inclusive, como muchos casos de éxitos, supranacional. Al ser un conglomerado, con presencia de muchas empresas, se forma los clústeres y logran tener una ventaja para poder negociar y tener menores costos, es por ello que afirmó que los clústeres son un motor de la economía, además de ser un gran imán de las inversiones extranjeras. En la Región Norte, es muy factible conformar clústeres que puedan potenciar a los productores y tener así un mayor poder de negociación, bien se conoce que ya

existen asociaciones como APEM y PROMANGO que optimizan los procesos de producción del sector mango en la Región Piura, principalmente en Tambogrande, donde está la mayor cantidad de productores de mango.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La conformación de un clúster agroindustrial en la Región Norte que impulse al mango a ser un producto mucho más exportable es de vital importancia para la competitividad de todos los involucrados en este sector. Por consiguiente, los aspectos estratégicos necesarios para desarrollar un clúster son: (a) buenas condiciones climáticas en la costa norte; (b) acuerdos de libre comercio; (c) ubicación estratégica de la región junto al océano Pacífico; (d) la unión de las asociaciones existentes para crear una ventaja competitiva muy importante y hacer frente a los mercados con precios competitivos, una mejor calidad y mejorar sus entradas, (e) la capacitación, tanto técnica como de gestión de los directivos, administradores y técnicos, generan un mayor impacto en la industria, (f) los gobiernos son claves para estas estrategias, facilitan y garantizan la inversión, con estabilidad económica, impuestos y reglamentos claros (g) la implementación de nuevas tecnología, claves para alcanzar la competitividad en el mercado internacional, (h) por medio de un registro de tierras de cultivo se define qué tierras son las que brindan mejor rendimiento en cuanto a las toneladas producidas por hectárea cosechada , lo que permite el ingreso a nuevos mercados; (i) las alianzas estratégicas con proveedores, (j) el acceso al crédito con bajas tasas de interés, (k) el convenio con las universidades en temas referentes a investigación y desarrollo, y (l) fácil acceso a la información para tener KPIs para la toma de decisiones.

9.5. Conclusiones

Está claro que los productores son parte importante pero a la vez con un poder negociación muy bajo, por lo que negocian individualmente, es por ello que se recomienda la

formación de clústeres que ayuden a mejorar el poder de negociación, la calidad y mejores los costos, el Estado debe actuar haciendo transferencia tecnológica, poniendo las reglas claras. En este punto en particular, el Estado ha estado desarrollando planes de acción con los Cites Agroindustriales, haciendo transferencia tecnológica, capacitaciones e investigaciones entre otros. La demanda interna del Perú es menor que la demanda externa, se puede concluir que, la creación de un clúster agroindustrial en el Perú es de vital importancia, ya sea para el mango u otros productos agroindustriales, para lograr una ventaja competitiva, y generar desarrollo y mejoras de niveles de empleo en las zonas de producción.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presenta el Plan Estratégico Integral, así como también se expone lo que será la situación futura del plan. Por otra parte, se da a conocer la necesidad de incluir las conclusiones finales y recomendaciones finales, a efectos de la elaboración del plan estratégico del sector Mango de la Región Piura.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

D'Alessio (2015) indicó que el PEI brinda la visión integral del plan estratégico realizado y que se debe tratar de ser lo más detallado posible pero sin caer en detalles que puedan más bien confundir al lector del plan. El Plan Estratégico Integral (PEI) para el Sector de Mango de la Región Piura se resume en la Tabla 62. Según se visualiza la visión aparece en la parte superior, asimismo también se visualiza la misión, valores, y código de ética los cuales fueron planteados en el capítulo II. Además aparecen los cuatro objetivos de largo plazo propuestos para alcanzar la visión del sector según lo planteado en el capítulo V, junto con los principios cardinales e intereses organizacionales. Por otra parte, las estrategias generadas en el capítulo VI se intersectan con los objetivos de largo plazo de acuerdo a su relación con el logro de los mismos. También se muestran las políticas planteadas en el capítulo VII.

En cuanto a los objetivos de corto plazo, se visualiza que han sido colocados dentro de cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard. A fin de tener una mejor visualización se ha creído conveniente hacer tan solo una referencia a la Tabla 59 perteneciente a los recursos que utilizará cada objetivo de corto plazo. Por otro lado, se ha colocado la estructura propuesta generada a partir del análisis realizado durante el proceso de planeamiento estratégico. Finalmente, cabe mencionar que el plan estratégico del sector permitirá el apropiado seguimiento de los objetivos (OLP y OCP) y las estrategias. Al estructurar el plan

estratégico de esta forma se observará que las acciones tomadas tienen un sentido y generan valor para la organización.

10.2. Conclusiones Finales

Está demostrado que la Región Piura es el departamento con mayor producción de mango del país, sin embargo, tiene un bajo rendimiento de cosecha, por ende se pueden implementar estrategias que permitan aumentar dicho rendimiento, por ejemplo en el campo de aprovechamiento de tierras, el Gobierno en conjunto con las asociaciones de productores pueden iniciar un proceso de saneamiento y habilitación de esos terrenos infértiles.

A nivel nacional la producción de mango mantiene un crecimiento constante siendo más del 75% de la producción total proveniente de la Región Piura, esto quiere decir, que la Región Piura es la región que está impulsando dicho crecimiento, así cada periodo se siembran más hectáreas y se observa una leve mejora en el rendimiento. Cabe resaltar que aún queda mucho por mejorar, y que si bien a nivel del país la Región Piura domina totalmente la producción de mango, existen otros países donde el rendimiento y la producción anual es más del doble a la actual en Piura.

Un punto importante a considerar es la baja tendencia de asociatividad y agrupación por parte de los agricultores y productores de mango, ya que afecta directamente a la competitividad del sector pues cada agricultor por sí solo no tiene poder de negociación como proveedor, por otro lado, la unión de varios proveedores les permite poder negociar condiciones como el precio, volúmenes de venta, fechas de entrega, condiciones de pago, etc.

El cuadro de mando de control balanceado, Balanced Scorecard, permitirá alertar a los gestores de la implementación del plan estratégico; los cuales podrán ejecutar medidas correctivas y reconfigurar las estrategias para encaminarse al objetivo deseado.

10.3. Recomendaciones Finales

En cuanto a las recomendaciones, se pueden exponer las siguientes: (1) se debe proceder a crear la Cooperativa de Productores Piuranos de Mango “PROPIM”, para impulsar la rápida implementación del presente plan estratégico, garantizando su continuidad para conseguir los objetivos esperados. De esta manera la Región Piura se convertirá en la principal región productora y exportadora de mango del Perú, asegurando una mejor calidad de vida de los productores, la creación de nuevos y mejores puestos de trabajo y el incremento de los ingresos para la Región, sin descuidar la conservación y protección del medio ambiente; además promoverá la utilización de nuevas tecnologías para mantener e incrementar el nivel de rendimiento de la cosecha y los niveles de producción, al cumplir con los más altos estándares de calidad fitosanitarios; de acuerdo a lo establecido en la visión propuesta; (2) las entidades públicas y privadas asociadas al sector mango deben priorizar el desarrollo de proyectos de investigación en materia de estudios de innovación, ciencia y tecnología agraria, para el traspaso de buenas prácticas agrícolas e implementación de tecnología en favor de los pequeños agricultores de mango de la Región Piura; (3) la participación del Estado, y de sus representantes, en la capacitación a los agricultores e implementación de infraestructura tecnológica en materia agrícola, son claves para impulsar el desarrollo económico del sector; por lo que es necesario que se involucren a mayor escala y establezcan planes de capacitación más ambiciosos; (4) en la Región Piura existen 240,000 hectáreas de terreno fértil disponible; razón por la que es importante que el Gobierno Central, en apoyo con los Gobiernos Regionales y Locales, se comprometan a establecer un Plan de Reconversión de tierras, de manera que se puedan recuperar terrenos eriazos y utilizarlos para incrementar las hectáreas de cultivo y la ventana comercial de distintos productos, en este caso específico el mango, de tal forma que se pueda sacar ventaja a la estacionalidad de producción en contra estación con otros países productores de mango; (5) es necesaria la

investigación y desarrollo de nuevas variedades para el cultivo de mango, de forma que la Región Piura pueda ampliar su ventana comercial, permitiendo aumentar sus campañas de producción de mango, la cual actualmente sólo se realiza entre los meses de noviembre a abril; (6) se debe buscar conseguir altos niveles de asociatividad de los productores de mango, para obtener una mayor representatividad del sector a nivel nacional y una mayor inserción en mercados nacionales y extranjeros. Adicional a ello, una mayor asociatividad podría otorgar a los productores de mango de la Región Piura un mejor aprovechamiento de las economías de escala, brindándoles mayores poderes de negociación de precios de sus productos, y también con sus proveedores de insumos, y un mayor respaldo en el acceso al financiamiento con entidades bancarias; (7) es vital que el Estado continúe impulsando alianzas estratégicas y aventuras conjuntas con diversos organismos públicos y privados, que incentiven la transferencia tecnológica y de buenas prácticas agrícolas a todos los productores agricultores de mango, para que así puedan aprovechar los avances en materia tecnológica, y alcanzar mayor competitividad; (8) producto del bajo nivel educativo de la gran mayoría de pequeños agricultores y del acceso limitado que tienen a la información; se requiere que el Estado desarrolle continuas capacitaciones técnicas y también capacitaciones en materia de gestión empresarial; de tal forma que se le facilite a los agricultores el acceso a información relevante y puedan estar más preparados para tomar decisiones en el ámbito empresarial y (9) para aprovechar las oportunidades y las fortalezas identificadas en el presente trabajo, es necesario ejecutar el plan estratégico con un gran sentido de urgencia. Asimismo, es importante efectuar un monitoreo continuo del presente plan estratégico para realizar los ajustes necesarios conforme el pasar de los años.

10.4. Futuro del Sector de Mango de la Región Piura

La estabilidad macroeconómica a nivel nacional, junto a otros factores como la apertura de la economía y una serie de reformas en materia de agricultura, permite tener una

visión de futuro positiva y alentadora para el sector Mango de la Región Piura. Realizado el plan estratégico, el futuro del Mango en la Región Piura es convertirse al 2022 en líder en la producción y exportación de mango reconocido mundialmente por la innovación tecnológica y calidad de sus productos y con presencia en los principales mercados internacionales..

La fuerte articulación del sector a lo largo de su cadena productiva, y el mayor nivel de asociatividad de los productores de mango de la Región Piura, conseguirán promover el desarrollo de los pequeños productores, mejorando los ingresos para la Región e impulsando el desarrollo económico y social, sin descuidar la conservación y sostenibilidad del medio ambiente. El sector mango de la Región Piura estará altamente tecnificado y además manejará las mejores prácticas agrícolas existentes en el sector, integrando a sus procesos altos estándares de calidad, lo que les llevaría a conseguir altos índices de productividad; convirtiendo así al Sector Mango Piurano en un sector competitivo referente para los demás sectores a nivel nacional y mundial.

Para concluir, el desarrollo futuro del sector mango de la Región Piura dependerá en gran medida de la continuidad de las políticas del Estado Peruano y de las iniciativas del Gobierno Regional y de los gobiernos locales, en materia de agricultura. Si se logra alcanzar la visión planteada en el presente plan estratégico al año 2022, de ser la región que lidera la producción y rendimiento de mango a nivel nacional, se podrá pensar en el siguiente paso, de ser los líderes a nivel de Sudamérica.

Tabla 62

Plan Estratégico Integral (PEI) del Sector de Mango de la Región Piura

Misión	Visión					Principios cardinales	Valores
	Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4		
Producir y comercializar mango fresco, para atender al mercado internacional, cumpliendo con altos estándares de calidad e implementando mejoras técnicas que permitan aumentar la competitividad de la Región Piura en el sector, y con ello generar condiciones para el desarrollo de la comunidad local y ser responsables con el medio ambiente mediante la aplicación de buenas prácticas agrícolas.	Para el año 2022, la Región Piura será líder en la producción y exportación de mango reconocido mundialmente por la innovación tecnológica y calidad de sus productos y con presencia en los principales mercados internacionales. Asimismo contribuirá en mejorar la calidad de vida de los productores y el desarrollo económico y social de la Región delineados en la conservación y sostenibilidad del medio ambiente.						
	1 Crecimiento del volumen exportado.						1. Liderazgo, es la influencia que ejerce un individuo involucrando a otros en la consecución de una meta, lo cual es clave para el desarrollo del sector, ya que si se cuenta con iniciativa se puede conducir equipos de trabajo eficiente. 2. Honestidad, valor clave para el desarrollo de las relaciones humanas en el sector enfocado hacia las personas, ya sean clientes, proveedores o grupos de interés. 3. Integridad, en consideración de que todas las decisiones tienen un impacto en el entorno, estas deben guiarse por altos valores morales y permitir generar un ambiente propicio para el desarrollo del sector. 4. Responsabilidad, pues resulta necesario para el cumplimiento de acuerdos y planes generando confianza y fortaleciendo las cadenas productivas. 5. Compromiso, enfocado a cumplir con los altos estándares de calidad necesarios para que los productos sean consumidos y que además cumplan con las certificaciones internacionales que sean requeridas. 6. Sostenibilidad, consecuentes con el impacto que podría causar en el medio ambiente el desarrollo de nuestras actividades como región, y mitigándolo a través de acciones preventivas y contención, con el fin de reducir o evitar un impacto negativo con consecuencias en el futuro. 7. Excelencia, en el logro de una calidad superior en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.
	2 Incremento de la productividad agraria						
	3 Mayor participación en el PBI de la región						
	4 Tecnificación de la actividad agrícola						
	5 Sostenibilidad y disponibilidad de los recursos agrícolas						
	6 Implementación de mejoras tecnológicas						
	7 Mejorar conocimientos técnicos especializados						
	8 Apertura a nuevos mercados internacionales						
	Estrategias Específicas						Políticas
E2 Integrarse verticalmente con exportadoras de otros países productores y con importadores de los principales países consumidores, que les permita un acceso directo a los principales mercados mundiales de mango.	X				X	Fomentar la integración, articulación y asociatividad entre todos los agentes que participan en el sistema de producción.	
E3 Transferir conocimiento, buenas prácticas agrícolas (BPA), y tecnología del Centro de Innovación Tecnológica, Empresarial y Social, CITES Agroindustrial, hacia los productores.	X		X		X	Fomentar la inversión en investigación y desarrollo agrícola.	
E4 Sanear terrenos fértiles para incrementar el área productiva de mango y poder abastecer a nuevos mercados.	X		X		X	Incentivar el uso de suelos para cultivos.	
E5 Comprar carrocería tipo furgón para disminuir costos logísticos en transporte, aprovechando la cercanía al puerto de Paita. Establecer mejores canales de distribución a lo largo de la cadena de suministro para agilizar el transporte desde los almacenes de las empresas agroexportadoras hasta el consumidor final.	X				X	Promover la gestión eficiente del agua.	
E6	X				X	Promover la adopción de nuevas tecnologías agrícolas.	
E7 Establecer una cooperativa agraria comercializadora de mango "PROPIM" (Productores Piuranos de Mango), que sea capaz de exportar su producción de mango directamente a los mercados internacionales.	X			X	X	Promover la capacitación constante para el desarrollo tecnológico del sector productivo del mango.	
E12 Implementar infraestructura en almacenamiento, empaque y procesamiento. Construir un centro de empaque que reduzca el porcentaje de merma de la fruta y ayude a reducir los costos del proceso productivo.	X		X		X	Incentivar la mejora constante en la calidad del producto.	
E14 Emplear el tratamiento hidrotérmico como método alternativo de control de plaga "mosca de la fruta" para eliminar toda posible contaminación, y a la vez alargar el tiempo de vida del mango.	X		X		X	Fomentar planes de desarrollo en conjunto con Gobiernos regionales y locales.	
E18 Implementar un sistema interno de control y un sistema de gestión de la calidad, para la obtención de certificaciones necesarias para exportar directamente a nuevos mercados.	X		X		X	Promover la participación activa de los productores de mango en ferias y eventos propios del sector agrícola.	
E19 Conseguir, como cooperativa, fondos del programa AGROIDEAS con el fin de construir centros de empaque que amplíen la capacidad exportadora.	X				X	Cumplimiento legal en todas las operaciones de la cadena de producción y comercialización. Incentivar en todos los productores el manejo de las buenas prácticas agrícolas y difundir las normas técnicas y estándares de calidad requeridos por el mercado.	
E21 Adquirir las certificaciones "comercio justo" y "Global Gap" para poder acceder a los estándares de producción y competitividad exigidos por los mercados internacionales, ofertando así un producto con valor agregado.	X		X		X		

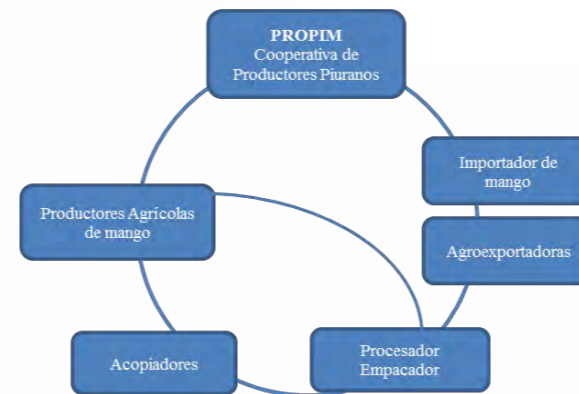
Tablero de Control

Código de Ética

Aprendizaje	OCP 1.3 Reformar la estructura atomizada y fragmentada del sector para el año 2019, creando una cooperativa agraria regional de mango, conformada por al menos 60 socios con un área de al menos 60 hectáreas en producción, dejando abierta la posibilidad de anexar a más productores y áreas en producción por libre adhesión.	OCP 2.3 Mejorar la eficiencia del uso de agua en el sector de mango en la Región Piura, disminuyendo el consumo de agua por hectarea a 8,000 m3, siendo actualmente 16,000 m3/ha (riego por gravedad) según MINAGRI	Aprendizaje	1. Respetar las leyes, normas y exigencias de las autoridades locales e internacionales competentes en cuanto a producción, comercialización y exportación del mango.
Procesos	OCP 2.1 Producir para el año 2018, 293,621 toneladas de mango en la Región Piura, y seguir aumentando 3% anual hasta el año 2022.	OCP 2.2 Aumentar para el año 2018, el rendimiento del cultivo de mango en la Región Piura a 14.65 ton/ha, y seguir aumentando 6% anual hasta el año 2022. OCP 2.5 Incrementar en 20% las toneladas utilizadas de fertilizantes minerales específicos para el tipo de cultivo de mango en la Región Piura, al año 2020.	OCP 3.2 Incrementar para el año 2018, las hectáreas cultivadas de mango en la Región Piura a 21,643 hectáreas, siendo al año 2015 un total de 19,876 hectareas según MINAGRI; y seguir aumentando 3% anual hasta el año 2022. OCP 3.3 Incrementar la proporción de áreas cultivadas respecto de las 240,000 hectáreas de terreno fértil disponible en la región Piura, llegando a utilizar, de un 7% actual, un 9% del total para el 2018. OCP 4.3 Al 2020, obtener dos certificaciones: Global GAP y Comercio Justo. Las certificaciones permitirán a la cooperativa no depender de un único comprador de mango y beneficiarse con el pago adicional que realiza el importador por concepto de comercio justo.	2. Respetar y promover las relaciones con todos los grupos de interés para mantener la armonía generando un desarrollo económico y sostenible en la industria. 3. Cuidar y proteger el medio ambiente usando eficientemente los recursos naturales y evitando toda acción que tenga como consecuencia la vulnerabilidad de los mismos. 4. Cumplir con las exigencias y estándares de calidad del mango, tanto para el cliente local como internacional a fin de cumplir con las buenas prácticas que garanticen un producto de calidad. 5. Propiciar la formalidad y la generación de empleos dignos, con salarios justos y tratos equitativos que permitan mejorar la calidad de vida de los trabajadores.
Financiera	OCP 1.1 Exportar para el año 2019, 215,400 toneladas de mango de la Región Piura, y seguir aumentando 8% anual hasta el año 2022. OCP 1.2 Construir para el año 2019, al menos un centro de empaque que reduzca el porcentaje de merma del mango y ayude a optimizar los costos, mejorar la productividad e incrementar la oferta exportable de mango a mercados internacionales.	OCP 2.4 Incrementar en 30% el presupuesto destinado a inversión en tecnología de riego para cultivo de mango en la Región Piura, al año 2020.	OCP 3.1 Incrementar para el año 2018, la participación del sector de mango de la Región Piura con respecto al PBI del sector agropecuario agrícola a nivel nacional a 85 millones de soles, y seguir aumentando 3% anual hasta el año 2022. OCP 4.2 Al 2020, acceder a por lo menos dos nuevos mercados de exportación, llegando a seis al 2022.	6. Participar de la libre competencia en forma transparente, leal, honesta y justa dentro de la industria y de acuerdo con las reglas de mercado.

Recursos (ver Tabla 59)

Estructura Organizacional



Planes Operacionales

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)”, por D’Alessio, 2015

Referencias

ADEX: Agroexportación creció 14.5% durante primer bimestre de 2015. (2015, 30 de abril).

Peru21. Recuperado de

<https://peru21.pe/economia/adex-agroexportacion-crecio-14-5-primer-bimestre-2015-178406>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada [Proinversión]. (2012). *El Perú en un instante*.

Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1#>

Alvarado, M. (2014). El impulso de clusters como eje de desarrollo regional en el Perú.

Revista Moneda, (158), pp. 42-46. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-158/moneda-158-10.pdf>

Álvarez, I. (2013, 01 de marzo). Hoy entra en vigencia el TLC con la Unión Europea: ¿cómo

beneficia al Perú? *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/hoy-entra-vigencia-tlc-union-europea-como-se-beneficia-peru-noticia-1543950>

Álvarez, C. (2016). Desempeño Económico. En D'Alessio, F. *Ranking de Competitividad*

Mundial 2016 (pp. 7-9). Recuperado de

http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf

Apoyo Consultoría. (2014). *Contribución e impactos de la agricultura moderna al desarrollo*

del Perú. Recuperado de <http://www.agapperu.org/sector-agro/contribucion-al-pais/>

Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2013). *Estudio: Costo del Crédito Bancario vs.*

Crédito Informal. Recuperado de

http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ESTUDIO%20CREDITO%20FORMAL%20VVS%20%20INFORMAL_20131022090301349.pdf

Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango [APEM]. (2002). *Guía técnica del cultivo de mango*. Recuperado de

<http://www.peruvianmango.org/sis1/docs/mango/Cultivo/mango.pdf>

Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango [APEM]. (2013). *XII Congreso Internacional sobre Mango Peruano*. Recuperado de

<http://www.apem.org.pe/muestra.html>

Baena, E., Sánchez, J. & Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Revista Scientia et technica*, 3(23). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia. Recuperado de

<http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/download/7385/4397>.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Caracterización del departamento de Piura*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/piura-caracterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Caracterización del Departamento de Piura*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/piura-caracterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b). *Cuadros anuales históricos*.

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

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017c). *Base de datos de PBI por sectores*.

Recuperado de

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores>.

Banco Mundial. (2017). *Perú Panorama General*. Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Cabrejos, C. (2011). *Actualización del mapa regional del sector agrario*. Recuperado de

<http://www.cipca.org.pe/sites/default/files/documents/files/RESE%C3%91A0315072013.pdf>

Carbajal, A. (2008). *Módulo Aduanas, regímenes especiales e integración*. Recuperado de

http://bv.ujcm.edu.pe/links/cur_comercial/AduRegEspInte-10.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021*. Recuperado de

<https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM.pdf>

Centrum Graduate Business School. (2016). *Resultados Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*. Recuperado de

http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_del_icrp_2016.pdf

Centrum Graduate Business School. (2017). *Ranking de Competitividad Mundial 2017*.

Recuperado de

<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-ranking-mundial-de-competitividad-imd-2017/>

Codex Stan. (1993). *Norma mundial del CODEX para el mango*. Recuperado de

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/marco/Codex_Alimentarius/normativa/codex/stan/184-1993.PDF

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2006).

Estudio Prospectivo de Mercado del Mango para Exportación de Lambayeque.

Recuperado de

http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/infoagro/PROSPECTIVA_MANGO.pdf

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI]. (2017). Perú:

Población 2017. Market Report, (7). Recuperado de

http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

Conoce las cifras de la Investigación y el Desarrollo en el Perú Diario. (2017, 19 de mayo).

La República. Recuperado de

<http://larepublica.pe/economia/877517-conoce-las-cifras-de-la-investigacion-y-el-desarrollo-en-el-peru>

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

Estrategia Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación.

Recuperado de

http://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2014/mayo/crear_creecer/estrategias_crear_creecer_ultima_version_28-5-2014.pdf

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2016). *I*

Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación. Recuperado

de

https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2017).

I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a centros de investigación 2016.

Recuperado de

https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf

Cornejo, M., Murillo, C. M., & Roca, M. (2012). *Plan estratégico para la industria del mango en el Perú* (Tesis inédita de maestría, Centrum Católica, Lima, Perú).

D'Alessio, F.A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.). Lima, Perú: Pearson Educación.

Decreto Legislativo N° 668. Dictan medidas destinadas a garantizar la libertad de comercio exterior e interior como condición fundamental para el desarrollo del país. Presidencia de la República del Perú (1991, 14 de setiembre). Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/00668.pdf>

Decreto Legislativo N° 1124. Decreto legislativo que modifica la ley del impuesto a la renta. Presidencia de la República del Perú. (2012). Recuperado de <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-la-ley-del-impuesto-a-la-re-decreto-legislativo-n-1124-817934-2/>

Defensoría del Pueblo. (2013). *Reporte conflictos sociales (112)*. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2013/Reporte-M.-de-Conflictos-Sociales-N-112-Junio-2013.pdf>

Destacan reducción de la pobreza del Perú en 10 años. (2017, 9 de enero). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresia/economia/837994-destacan-reduccion-de-la-pobreza-del-peru-en-10-anos>

Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria [DIGESA]. (2017). *Funciones de la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria*. Recuperado de

<https://www.minsa.gob.pe/portalminsa/directorioinstitucional/nododis.asp?nodo=010710>

04

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR]. (2014). *Catálogo*

Exportador de la Región Piura. Recuperado de

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

Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria. (2017). Mango: crecen

exportaciones peruanas. *Boletín Perfil Técnico, (4)*. Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017>

Ejecutivo plantea reducir la pobreza a 15% para 2021. (2016, 26 de octubre). *La República*.

Recuperado de

<http://larepublica.pe/economia/815579-ejecutivo-plantea-reducir-la-pobreza-15-para-2021>

Escurre, J., Quiroga, R., Tolmos, A., Lacambra, S., Tsuneki, H., Ramirez, F., Toro, J., &

Ishizawa O. (2009). *Programa de Reducción de Vulnerabilidad Frente a Desastres*.

Recuperado de

[https://www.scribd.com/document/240244655/Nota-Conceptual-Programa-de-](https://www.scribd.com/document/240244655/Nota-Conceptual-Programa-de-Reduccion-de-Vulnerabilidad-Del-Estado-Ante-Desastres)

[Reduccion-de-Vulnerabilidad-Del-Estado-Ante-Desastres](https://www.scribd.com/document/240244655/Nota-Conceptual-Programa-de-Reduccion-de-Vulnerabilidad-Del-Estado-Ante-Desastres)

Exportaciones de Perú a Asia superarán los US\$100 millones. (2014, 12 de febrero).

Recuperado de

<https://www.portalfruticola.com/noticias/2014/02/12/exportaciones-de-peru-a-asia-superaran-los-us100-millones/>

Gobierno Regional de Piura. (2013). *Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado*.

Recuperado de http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/pedrc_2013_2016_grp.pdf

Gobierno Regional de Piura. (2016a). *Análisis Prospectivo Regional 2016-2030*.

Recuperado de

<http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/prospectivapiura2015-2030.pdf>

Gobierno Regional de Piura. (2016b). *Trabajo articulado para fortalecer las cadenas de mango orgánico en el Región Piura*. Recuperado de

<http://www.regionpiura.gob.pe/index.php?pag=17&id=125&per=2016>

Gómez, R., & Hurtado, E. (1995). *Relaciones contractuales en la agroexportación: el caso del mango fresco (Documento de trabajo)*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Recuperado de

<http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/98/DT21.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Giuliani, E., Pietrobelli, C., & Rabellotti, C. (2005). Upgrading in global value chains: lessons from latin american clusters. *World Development*, 33(4), 549-573.

doi:10.1016/j.worlddev.2005.01.002

Grant, R.M. (2005). *Contemporary strategy analysis*. 5th ed., p. 73, Malden, MA: Blackwell.

Herrera, J., & Viñas, L. (1977). Moscas de la fruta (dipt. tephritidae) en mangos de Chulucanas. *Piura. Revista Peruana de Entomología*, 20(1). Recuperado de

<http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/entomologia/v20/pdf/a22v20.pdf>

Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización* (7a ed.). México D.F., México: Cengage Learning.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007a). *Producto Bruto Interno por departamentos*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007b). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Perú: Perfil del Productor Agropecuario*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0851/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental por Años Calendario y Edades Simples 1995-2025*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Resultados Definitivos. IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gov.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Producción y empleo informal en el Perú*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1154/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Estado de la Población Peruana 2015*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Compendio Estadístico Perú 2015*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap12/cap12.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Perú: Estructura*

Empresarial 2015. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingreso 2004-2015*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1371/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *Indicadores de precios de la economía*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1354/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Base de datos de estadísticas de empleo*. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2017*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_producto-bruto-interno-trimestral-2017ii.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Perú: Estadísticas del medio ambiente 1996. Aspectos geográficos del Perú*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

Jones, G.R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (5a ed.). México D. F., México: Pearson Educación.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School.

Ley 27360. Ley que Aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario. Congreso de la República del Perú (2000). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5C947E120537341B05257B7A004B13E5/\\$FILE/27360.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5C947E120537341B05257B7A004B13E5/$FILE/27360.pdf)

Ley 28810. Amplía la Vigencia de la Ley 27360. Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario. Congreso de la República del Perú (2006). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/EE1A3DC70B90EDAA05257C60005D859B/\\$FILE/28810.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/EE1A3DC70B90EDAA05257C60005D859B/$FILE/28810.pdf)

Los desafíos que enfrenta la industria del mango en el Perú. (2012, 11 de enero). Recuperado de <http://www.portalfruticola.com/2012/01/11/peru-hace-frente-a-los-problemas-locales-de-la-industria-del-mango/?pais=peru>

Mallea, M. (2009). *Cadenas de comercialización y potencialidades de exportación del mango. Estudio de caso en el nordeste brasilero*. CienciAgro, 1(4), p.p 110-116. Recuperado de http://www.ibepa.org/index-Dateien/110-116_Mallea.pdf

Minaya, A. (1999). *El mango en el Perú y sus vínculos con el mercado internacional*. Ministerio de Agricultura. IICA Biblioteca Venezuela

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2008). *Mango Perú: un campo fértil para sus inversiones*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/organizaciones/dgca/mango.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2009). *Plan Estratégico del Sector Agrario*

Región Piura 2008 - 2021. Recuperado de

http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/piura.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2012). *Plan Estratégico Sectorial*

Multianual 2012-2016 MINAGRI. Recuperado de

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

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016a). *Boletín Estadístico de Producción*

Agrícola, Pecuaria y Avícola – Diciembre 2016. Recuperado de

http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/produccion-agricola-pecuaria-avicola-dic16_2_0.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016b). *Boletín Estadístico de Medios de*

Producción Agropecuarios – Febrero 2016. Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/prod-agropecuarios/2016/boletin-estad-medios-produccion-agropec-feb16.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016c). *EE.UU. ratifica confianza en la*

producción de mango peruano con visita de misión APHIS. Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/noticias-antiores/notas-2016/14470-ee-uu-ratifica-confianza-en-la-produccion-de-mango-peruano-con-visita-de-mision-aphis>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017a). *Base de datos de series de*

producción agrícola – Compendio Estadístico. Oficina de Estudios Económicos y

Estadísticos. Recuperado de <http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017b). *Exportaciones agrarias llegaron a*

133 países y se incrementaron ventas a Asia entre enero junio. Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2017/19727->

exportaciones-agrarias-llegaron-a-133-paises-y-se-incrementaron-ventas-a-asia-entre-enero-junio

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017c). Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/especial-iv-cenagro/186-exportaciones/evolucion-de-las-exportaciones-de-los-principales/606-mangos>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011). *Perfil del Mercado y*

Competitividad Exportadora del Mango. Recuperado de

<http://bibliotecavirtual.corpmontana.com/handle/123456789/168>

Ministerio del Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=133

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017). *Acuerdos comerciales*.

Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2017). *Misión, visión, políticas y lema*.

Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/vision.php>

Moody's reduce a 2.5% su proyección de crecimiento económico para Perú en el 2017. (2017,

2 de agosto). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/moodys-reduce-25-su-proyeccion-crecimiento-economico-peru-2017-2196671>

Observatory of Economic Complexity [OEC] (2017). *Complejidad Económica del Perú*.

Recuperado de <http://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/per/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2014).

Food and agriculture data. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/en/#data>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2002). *Informe VI El trabajo decente y la economía informal*. Recuperado de

<http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc90/pdf/rep-vi.pdf>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2003). *Directrices sobre una definición estadística de empleo informal, adoptadas por la Decimoséptima Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo*. Recuperado de

<http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/download/guidelines/defempl.pdf>

Peñaherrera del Águila, C. & Ibérico, M. (1986). *Geografía física del Perú: Geología del Perú*. Recuperado de

<http://bibliotecavirtual.minam.gob.pe/biam/bitstream/handle/minam/1776/BIV01547.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Perú cae al puesto 55 del Ranking de Competitividad Mundial 2017. ¿A qué países supera?.

(2017, 31 de mayo). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/peru-cae-al-puesto-55-ranking-competitividad-mundial-2017-que-paises-supera-2191067>

Perú Travel Portal Oficial de Turismo. (2017). *Ubicación, geografía y clima del Perú*.

Recuperado de

<https://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

Porter, M.E. (1998). *The competitive advantage of nations: With a new introduction*. New York, NY: The Free Press. p. 127.

Porter, M.E. (2004). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F., México: Continental

Porter, M.E. (2007). *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business Review.

Recuperado de

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38584646/articulo._las_ventajas_co

mpetitiva_de_las_naciones.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1510598895&Signature=idfLsLujwOAKWhbzS7rvn2p%2BJpQ%3D&response-content-

disposition=inline%3B%20filename%3DLa_ventaja_competitiva_de_las_naciones.pdf

Porter, M.E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review, 86(1), 58-77.

Porter, M.E. (2009). *Competiveness: A new economic strategy for Peru*. Recuperado de http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/20091130_Peru_7abdf2f2-94cc-4f45-b262-347e24423ddf.pdf

Porter, M. E. (2010). *A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Peru*. Recuperado de http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2010-1112_Peru_CADE_Porter_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf

Producción peruana de mango crece cerca de 200% en febrero. (2013, 23 de abril). *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/produccion-peruana-de-mango-crece-cerca-de-200-en-febrero>

Ríos, M. (2013, 27 de mayo). Perú es el segundo país con mayor empleo informal en la región. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/27-05-2013/peru-es-el-segundo-pais-con-mayor-empleo-informal-en-la-region>

Salas, B. (2015, 13 de mayo). Un Perú globalizado: Su integración comercial y los TLC. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-globalizado-su-integracion-comercial-y-tlc-2131746>

Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (2005). *Protocolo de requisitos fitosanitarios para la exportación de mango*. Recuperado de

<https://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/2014/12/Protocolo-exportacion-de-Mango-a-China-2005.pdf>

Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (2016). *Piura: Productores de mango reciben capacitación sobre control de moscas de la fruta*. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/piura-productores-de-mango-reciben-capacitacion-en-el-control-de-moscas-de-la-fruta/>

Skinner, W. (1985). *Manufacturing: The formidable competitive weapon*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Sosa, M., Rodríguez, L., & Bermúdez, L. (2011). Competitividad del sistema de producción de mango ‘Tommy Atkins’ en Cundinamarca (La Mesa, Anapoima y Tocaima). *Revista Colombiana de Ciencias Hortícolas*, 39(5), 20-33. Recuperado de <http://www.soccolhort.com/revista/pdf/magazin/Vol5/Vol.5%20No.1/Vol.5%20No.1.%20Art.2.pdf>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2017). *Estadísticas y estudios de comercio exterior*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/boletines.html.

Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2006). *Historia del Perú compendiada para uso de los colegios y de las personas ilustradas*. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/libros/historia/escri_fundacionales/cap01.pdf

Universidad Privada del Norte (2016). *¿Qué acuerdos comerciales tiene el Perú?*. Recuperado de

<http://blogs.upn.edu.pe/negocios/2016/05/03/acuerdos-comerciales-peru/>

Villamil, R. (2014). *La economía informal: Causas, consecuencias y ejes de solución*. 23° congreso de Gestión de Personas. APERHU - Centrum Católica Business School. Recuperado de

http://centrum.pucp.edu.pe/oci/presentaciones/10-APERHU_-_Roberto_Villamil.pdf.

Von Hesse, M., Kámiche, J., Barra, A., De la Torre, C., & Zhang, H. (2010). *Apoyo a la Preparación del Programa de Reducción de Vulnerabilidad del Estado ante*

Desastres/PE-T1212. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/PE0023_reduccion_vulnerabilidad.pdf

World Economic Forum [WEF]. (2017). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*.

Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

World of Maps. (2017). *Peru Regions and Departments*. Recuperado de

<http://mapsof.net/peru/peru-regions-and-departments>.

Yalle, S. (2013). *Políticas y Programas de Cambio Climático en el Sector Agrario, Perú*.

Recuperado de

http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_forst_geo_und_hydrowissenschaften/fachrichtung_forstwissenschaften/institute/inter/tropen/forschung/INCA/workshops/pres2013/Yalle-MINAGRIC.pdf

Yzarra, W. (2014). Fenómeno de El Niño afecta cultivos de mango, uva y olivos. *El*

Comercio. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/fenomeno-nino-afecta-cultivosmango-uva-y-olivos-noticia-1738503>

Apéndice A: Entrevista a Jefe de Cosecha de Fundo Choqueco

Administración y gerencia

1. ¿Poseen una visión, misión y objetivos estratégicos?

Solo tiene visión y misión, sin embargo no es conocido por todos.

2. ¿Elaboran pronósticos de producción, ventas, finanzas u otros?

Solo pronóstico de producción.

3. ¿Cuál es la estructura organizacional? ¿Es adecuada?

Es una organización planta, principalmente familiar, hasta el momento es adecuada.

4. ¿Se han implementado controles financieros, contables, de inventario y de calidad?

En cuanto finanzas y contabilidad solo se tienen los EEFF de fin de año. En cuanto a calidad, solo se realizan chequeos sensoriales e índices elaborados para correlacionar la madurez a cosecha con la calidad del sabor del mango, determinar la combinación tiempo temperatura requerida para evitar daño de mangos en madurez y se ha elaborado un manual de síntomas para defectos y otras causas de deterioro de calidad.

5. ¿Las funciones de cada puesto han sido especificadas y son conocidas por todos?

No, existen algunos puestos que desempeñan diversas funciones y algunas se superponen.

6. ¿Las personas al mando de las organizaciones han demostrado su capacidad gerencial y de liderazgo?

Si.

7. ¿Cuáles son sus principales proveedores? ¿son locales o internacionales?

8. ¿Cuáles son sus principales clientes?

Finanzas y Contabilidad

9. ¿Tienen acceso a fuentes de financiamiento como bancos, cajas o financieras?

Por lo general a cajas municipales (Piura, Sullana) o a financieras (Crediscotia, Edpyme).

10. ¿Los EEFF son oportunos? ¿Apoyan a la toma de decisiones? ¿Tienen algún otro reporte contable o financiero?

Los EEFF son elaborados dos veces al año por un contador externo.

11. ¿Se manejan presupuestos anuales? ¿De qué tipo?

Se elabora un presupuesto general, de toda la empresa, sin embargo es algo rudimentario y no se lleva un control estricto.

12. ¿Se paga a proveedores al contado o a crédito? ¿Si es al crédito, cual es el plazo de pago?

Se paga al contado en su mayoría a proveedores, cuando se trabaja a crédito lo normal son facturas a 60 días.

13. ¿Las personas al mando de las organizaciones tienen conocimientos de finanzas y contabilidad?

Sí, pero con algunas deficiencias.

Operaciones y Logística

14. ¿Cómo es el proceso operativo y logístico de la empresa?

Cosecha, recolección, lavado, selección, empaque, despacho.

15. ¿Los proveedores de insumos directos e indirectos son confiables y proveen productos de calidad?

Hasta el momento son confiables, llevamos trabajando con ellos 2 años.

16. ¿Existen políticas de control de calidad, inventarios y costos? ¿Qué tan eficaces son?

Sí, existen algunas políticas de control, sin embargo pueden y deben implementarse

mejoras en cuanto control de calidad en las actividades de muestro y análisis.

17. ¿Se cuenta con manuales de procesos y procedimientos?

No.

18. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?

Se capacita al personal nuevo y se refuerza de manera anual.

19. ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas y otros en buen estado?

Sí.

Recursos Humanos

20. ¿Se conoce el clima y cultura organizacional de la empresa? ¿Cómo es el proceso de medición?

No, no se mide ni clima ni cultura organizacional.

21. ¿La empresa cuenta con una política de contrataciones y despidos? ¿Cómo es la forma de contratación?

Sí cuenta con una política pero no se encuentra escrita en ningún procedimiento formal. La contratación es por contrato de plazo fijo de 3, 6 y 12 meses.

22. ¿Cuál es la edad promedio del personal?

La edad promedio va entre 30 y 35 años.

23. ¿La empresa cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

Sí existe para el personal de operaciones, con frecuencia anual.

24. ¿La empresa cuenta con una política de tercerización o service?

Actualmente se tercerizan las áreas de vigilancia y limpieza.

25. ¿Existe un área de seguridad y salud en el trabajo?

No, los temas de seguridad están informalmente a cargo del área de operaciones.

26. ¿La empresa cuenta con una política de ausentismo y puntualidad?

Sí, pero no es una política formal.

Tecnología e Investigación y Desarrollo

27. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa? ¿La tecnología utilizada en el proceso productivo es de punta?

Las actividades son principalmente manuales y con herramientas manuales. La maquinaria utilizada para arar y sembrar el campo es la única parte que utiliza tecnología.

28. ¿Existe un área de investigación y desarrollo?

No.

29. ¿Qué tipo de tecnología utilizan para el riego del cultivo?

Actualmente se utiliza el riego por gravedad.

30. ¿Se capacita al personal en el manejo de los equipos tecnológicos?

No, son generalmente maquinarias de terceros.

31. ¿Reciben apoyo en investigación y desarrollo por parte del Estado?

No.

32. ¿Realizan tercerización en investigación y desarrollo?

No.

Marketing y Ventas

33. ¿Cuál es su estrategia de adquisición de clientes? ¿Qué canales de ventas utilizan? ¿Qué canal es más rentable?

Normalmente, a través de ferias de promoción de frutos y hortalizas realizados a nivel local y nacional.

34. ¿Tienen una estrategia de publicidad o ventas online? ¿Miden el éxito de la misma? ¿Qué porcentaje de su presupuesto se destina a marketing digital?

No, ninguna.

35. ¿Cómo establecen los precios de los productos? ¿Cuál es el criterio para fijar precios?

El precio viene dado por el mercado.

36. Realiza la empresa investigación de:

Tamaño y características de sus mercados objetivos: No.

Consumidor y sus características: No.

Canales de distribución: No.

Competidores: Otros productores de mango.

37. ¿Se está cumpliendo el objetivo de ventas? ¿Por qué?

No se tiene una meta clara ni difundida en toda la empresa.

38. ¿Tiene la empresa un plan de mercadeo y ventas para el año en curso?

No.

Sistemas de información y Comunicaciones

39. ¿Qué plataforma o software informático utilizan actualmente? ¿Algún ERP?

No.

40. ¿La empresa tiene un plan de modernización de su sistema de información?

No.

41. ¿Los sistemas de información actuales ofrecen velocidad y capacidad de respuesta a sus usuarios?

No aplica.

42. ¿La calidad de la información actual que ofrece el sistema es alta, media o baja? No aplica.

43. ¿Los sistemas actuales están orientados al usuario?

No aplica.

Apéndice B: Entrevista a Jefe Producción de Empresa FLP

Administración y gerencia

1. ¿Poseen una visión, misión y objetivos estratégicos?

Sí

2. ¿Elaboran pronósticos de producción, ventas, finanzas u otros?

Sí

3. ¿Cuál es la estructura organizacional? ¿Es adecuada?

Sí, es organizacional, jerárquica y horizontal.

4. ¿Se han implementado controles financieros, contables, de inventario y de calidad?

Sí, se realizan monitoreos de calidad con constancia, los cuales incluyen sistemas integrados de gestión de calidad como USGAP, Global Gap, TNC Tesco, Sysco e IPM.

5. ¿Las funciones de cada puesto han sido especificadas y son conocidas por todos?

Sí

6. ¿Las personas al mando de las organizaciones han demostrado su capacidad gerencial y de liderazgo?

Sí

7. ¿Cuáles son sus principales proveedores? ¿son locales o internacionales?

Trupal, Consorcio, son locales

8. ¿Cuáles son sus principales clientes?

Bakker, Satori, Special Fruit (Internacionales).

Finanzas y Contabilidad

9. ¿Tienen acceso a fuentes de financiamiento como bancos, cajas o financieras?

Sí generalmente a Bancos (Crédito y BBVA)

10. ¿Los EEEF son oportunos? ¿Apoyan a la toma de decisiones? ¿Tienen algún otro reporte contable o financiero?

Sí, mayormente manejan el Estado de Situación Financiero, Flujos de Efectivo y Estados cambios en el Patrimonio Neto.

11. ¿Se manejan presupuestos anuales? ¿De qué tipo?

Sí, Presupuesto de Producción, de compra de materia Prima, de Mano de Obra, Costos indirectos de Fabricación, de Inversión (Se está trabajando en este último)

12. ¿Se paga a proveedores al contado o a crédito? ¿Si es al crédito, cual es el plazo de pago?

Se paga al contado generalmente al comedor, transportista y compra de fruta y al crédito a operadores logísticos y a trupal; el plazo generalmente va entre 30 días hasta 180 días estos últimos cuando son letras los días de pago son jueves.

13. ¿Las personas al mando de las organizaciones tienen conocimientos de finanzas y contabilidad?

Sí

Operaciones y Logística

14. ¿Cómo es el proceso operativo y logístico de la empresa?

Cosecha, pesado, almacenamiento temporal, tolveado, lavado, desinfección, secado 1, selección, encerado, secado 2, singulado, calibrado, empaque, codificado, paletizado, pre-enfriado, almacenamiento y despacho.

15. ¿Los proveedores de insumos directos e indirectos son confiables y proveen productos de calidad?

Sí, trabajamos hace 12 años con ellos

16. ¿Existen políticas de control de calidad, inventarios y costos? ¿Qué tan eficaces son?

Sí, tenemos margen de error pero están a puertas de ser eficaces.

17. ¿Se cuenta con manuales de procesos y procedimientos?

Sí

18. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?

Cada cierto tiempo no es muy frecuente

19. ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas y otros en buen estado?

Sí, y lo que no está en buen estado por lluvias u otros están en proceso de mejoras.

Recursos Humanos

20. ¿Se conoce el clima y cultura organizacional de la empresa? ¿Cómo es el proceso de medición?

Sí, cobertura de expresión a nivel obrero (Metodología Focus Group)

21. ¿La empresa cuenta con una política de contrataciones y despidos? ¿Cómo es la forma de contratación?

Sí cuenta con una política pero no está escrita el proceso de contratación es mediante un proceso de selección abierto.

22. ¿Cuál es la edad promedio del personal?

El personal que es permanente es joven, la edad promedio es entre 30- 35 años, cuando es campaña, el personal obrero es mayor base 40 años.

23. ¿La empresa cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

Sí existe pero es direccionada a personal técnico al área de calidad y a seguridad pero no existe una política integral.

24. ¿La empresa cuenta con una política de tercerización o service?

El área de seguridad es una service protección vip, y el tema de certificaciones de calidad también es tercerizado.

25. ¿Existe un área de seguridad y salud en el trabajo?

Sí

26. ¿La empresa cuenta con una política de ausentismo y puntualidad?

Sí, se encuentra en el Reglamento de Trabajo.

Tecnología e Investigación y Desarrollo

27. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa?

Es semi automatizado, sí es suficiente.

28. ¿La tecnología utilizada en el proceso productivo es de punta?

Sí

29. ¿Existe un área de investigación y desarrollo?

No

30. ¿Qué tipo de tecnología utilizan para el riego del cultivo?

Riego por Gravedad

31. ¿Se capacita al personal en el manejo de los equipos tecnológicos?

Sí

32. ¿Reciben apoyo en investigación y desarrollo por parte del Estado?

No

33. ¿Realizan tercerización en investigación y desarrollo?

No

Marketing y Ventas

34. ¿Cuál es su estrategia de adquisición de clientes? ¿Qué canales de ventas utilizan? ¿Qué canal es más rentable?

Ferias

35. ¿Tienen una estrategia de publicidad o ventas online? ¿Miden el éxito de la misma? ¿Qué porcentaje de su presupuesto se destina a marketing digital?

No

36. ¿Cómo establecen los precios de los productos? ¿Cuál es el criterio para fijar precios?

Precios de mercado somos tomadores de precio.

37. Realiza la empresa investigación de:

Tamaño y características de sus mercados objetivos: Sí, del mercado europeo

Consumidor y sus características: Sí, de fruta fresca sin residuos tóxicos

Canales de distribución: Sí, intermediarios para supermercados

Competidores: Sí, de Pachamama, Sunshine, Empacadora de Frutos Tropicales

38. ¿Se está cumpliendo el objetivo de ventas? ¿Por qué?

Sí

39. ¿Tiene la empresa un plan de mercadeo y ventas para el año en curso?

No, Sí (ventas)

Sistemas de información y Comunicaciones

40. ¿Qué plataforma o software informático utilizan actualmente? ¿Algún ERP?

Nissira

41. ¿La empresa tiene un plan de modernización de su sistema de información?

No

42. ¿Los sistemas de información actuales ofrecen velocidad y capacidad de respuesta a sus usuarios?

Falta desarrollo

43. ¿La calidad de la información actual que ofrece el sistema es alta, media o baja? Alta, pero falta explotación del mismo

44. ¿Los sistemas actuales están orientados al usuario?

Sí.

Apéndice C: Entrevista a Jefe de Campo de Empresa Fundo La Alborada

Administración y gerencia

1. ¿Poseen una visión, misión y objetivos estratégicos?

Sí.

2. ¿Elaboran pronósticos de producción, ventas, finanzas u otros?

Sólo de producción.

3. ¿Cuál es la estructura organizacional? ¿Es adecuada?

Tiene un organigrama vertical funcional. Si es adecuada porque la empresa está compuesta por departamentos relativamente pequeños y dicha estructura ayuda a proporcionar líneas claras de autoridad.

4. ¿Se han implementado controles financieros, contables, de inventario y de calidad?

No se han implementado, sólo manejamos inspecciones fitosanitario y de plagas a través de revisiones físicas y sensoriales del cultivo.

5. ¿Las funciones de cada puesto han sido especificadas y son conocidas por todos?

No, no se cuenta con manuales de funciones, éstos son explicados en la contratación del personal.

6. ¿Las personas al mando de las organizaciones han demostrado su capacidad gerencial y de liderazgo?

Si.

7. ¿Cuáles son sus principales proveedores? ¿son locales o internacionales?

Son locales. Por ejemplo: para semilla parcela agrícola Ariana.

Carencia en proveedores especializados (packaging, maquinaria especializada u otros servicios).

8. ¿Cuáles son sus principales clientes?

Los principales compradores son los acopiadores mayoristas. El acopiador vende el mango de exportación a las empresas y la merma la vende en el mercado mayorista. Ejemplo: Agrofresh Trading Perú SAC, Agromango Export S.A.C, Asociación De Productoras y Productores Ecológicos Chapica Alto Piura Chulucanas, Maquinarias y Frutas de Exportación del Perú EIRL.

Finanzas y Contabilidad

9. ¿Tienen acceso a fuentes de financiamiento como bancos, cajas o financieras?

Si, financiamiento de banca comercial y con el crédito de los proveedores de insumos.

10. ¿Los EEFF son oportunos? ¿Apoyan a la toma de decisiones? ¿Tienen algún otro reporte contable o financiero?

No son oportunos, por lo que no ayudan en la toma de decisiones.

11. ¿Se manejan presupuestos anuales? ¿De qué tipo?

Si, presupuesto de ventas, de producción, comercial y administrativo.

12. ¿Se paga a proveedores al contado o a crédito? ¿Si es al crédito, cual es el plazo de pago?

La mayoría es al crédito, plazo aproximado de 30 días.

13. ¿Las personas al mando de las organizaciones tienen conocimientos de finanzas y contabilidad?

Si.

Operaciones y Logística

14. ¿Cómo es el proceso operativo y logístico de la empresa?

Preparación del terreno, trazo de plantación, elaboración de cepas, fertilización de tierras, trasplante de plantas, bordeo, poda, riego, deshierbe, control plagas, fertilización,

adelanto de la floración, cosecha, recepción, pesado, selección, clasificación, almacenamiento, desinfección, enjuague, envío.

15. ¿Los proveedores de insumos directos e indirectos son confiables y proveen productos de calidad?

Si son confiables, se viene trabajando con ellos años atrás.

16. ¿Existen políticas de control de calidad, inventarios y costos? ¿Qué tan eficaces son?

Sólo de control de calidad. Está en constante reestructuración, aun no es 100% eficaz.

17. ¿Se cuenta con manuales de procesos y procedimientos?

No.

18. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?

No constantemente, una vez al año.

19. ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas y otros en buen estado?

Algunos se malograron con las lluvias del Fenómeno del Niño.

Recursos Humanos

20. ¿Se conoce el clima y cultura organizacional de la empresa? ¿Cómo es el proceso de medición?

No existe medición del clima.

21. ¿La empresa cuenta con una política de contrataciones y despidos? ¿Cómo es la forma de contratación?

Cuando es temporada alta de producción se contrata personal temporal sólo para ese periodo.

22. ¿Cuál es la edad promedio del personal?

La edad en promedio es 30 años.

23. ¿La empresa cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

No.

24. ¿La empresa cuenta con una política de tercerización o service?

Sí, para el comedor y transporte del producto luego de la cosecha.

25. ¿Existe un área de seguridad y salud en el trabajo?

Sí.

26. ¿La empresa cuenta con una política de ausentismo y puntualidad?

No.

Tecnología e Investigación y Desarrollo

27. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa?

Es bajo, por lo cual es insuficiente.

28. ¿La tecnología utilizada en el proceso productivo es de punta?

No, por lo general todo es manual.

29. ¿Existe un área de investigación y desarrollo?

No.

30. ¿Qué tipo de tecnología utilizan para el riego del cultivo?

Riego por gravedad.

31. ¿Se capacita al personal en el manejo de los equipos tecnológicos?

No se tienen muchos equipos tecnológicos.

32. ¿Reciben apoyo en investigación y desarrollo por parte del Estado?

Sí, se reciben capacitaciones del Cite Agropecuario y por Senasa.

33. ¿Realizan tercerización en investigación y desarrollo?

No.

Marketing y Ventas

34. ¿Cuál es su estrategia de adquisición de clientes? ¿Qué canales de ventas utilizan? ¿Qué canal es más rentable?

El canal que se utiliza es un canal mayorista, no se utilizan funciones propias de marketing porque todos los productos ya tienen pedidos anticipados por parte de los mayoristas.

35. ¿Tienen una estrategia de publicidad o ventas online? ¿Miden el éxito de la misma? ¿Qué porcentaje de su presupuesto se destina a marketing digital?

No.

36. ¿Cómo establecen los precios de los productos? ¿Cuál es el criterio para fijar precios?

Los precios se establecen en base al mercado.

37. Realiza la empresa investigación de:

Tamaño y características de sus mercados objetivos: No

Consumidor y sus características: No

Canales de distribución: No

Competidores: No

38. ¿Se está cumpliendo el objetivo de ventas? ¿Por qué?

No, el fenómeno de Niño ha hecho que se pierdan muchas ventas.

39. ¿Tiene la empresa un plan de mercadeo y ventas para el año en curso?

No.

Sistemas de información y Comunicaciones

40. ¿Qué plataforma o software informático utilizan actualmente? ¿Algún ERP?

No.

41. ¿La empresa tiene un plan de modernización de su sistema de información?

Sí.

42. ¿Los sistemas de información actuales ofrecen velocidad y capacidad de respuesta a sus usuarios?

No.

43. ¿La calidad de la información actual que ofrece el sistema es alta, media o baja?

Baja.

44. ¿Los sistemas actuales están orientados al usuario?

No.



Apéndice D: Entrevista a Jefe de Responsabilidad Social Empresarial de Empresa

Sunshine

Administración y gerencia

1. ¿Poseen una visión, misión y objetivos estratégicos?

Sí.

2. ¿Elaboran pronósticos de producción, ventas, finanzas u otros?

Si, los pronósticos de producción se realizan a través de la gerencia técnica que realiza un trabajo en campo, visitando a los productores de mango para ver el estado de sus fundos y de acuerdo a la evaluación dar un pronóstico de cuanta fruta habrá en campaña. Esto va ligado con la gerencia comercial para ver la cantidad de fruta a colocar en el mercado y finanzas para el precio final.

3. ¿Cuál es la estructura organizacional? ¿Es adecuada?

Existe un directorio, conformado por los socios, luego una G. General, por debajo 5 Gerencias (Finanzas, RH, Producción, Técnica y Comercial), luego jefaturas (ocho) Coordinadores, supervisores, analistas, asistentes y obreros. La estructura permite el adecuado desarrollo de las actividades de la empresa.

4. ¿Se han implementado controles financieros, contables, de inventario y de calidad?

Sí, cada área maneja indicadores que son monitoreados por las gerencias, además existe una política de gastos, producción de acuerdo a estándares internacionales.

5. ¿Las funciones de cada puesto han sido especificadas y son conocidas por todos?

Estipulado en el MOF, Manual de organización de funciones

6. ¿Las personas al mando de las organizaciones han demostrado su capacidad gerencial y de liderazgo?

Sí.

7. ¿Cuáles son sus principales proveedores? ¿son locales o internacionales?

Contamos con proveedores de materia prima local (productores de mango), nacionales (navieras, operadores logísticos, insumos y otros)

8. ¿Cuáles son sus principales clientes?

Exportamos a 14 países en 4 continentes, EEUU., España, Reino Unido, Holanda, Nueva Zelanda, Japón, etc.

Finanzas y Contabilidad

9. ¿Tienen acceso a fuentes de financiamiento como bancos, cajas o financieras?

Trabajamos con dos bancos principalmente BCP y Continental

10. ¿Los EEFF son oportunos? ¿Apoyan a la toma de decisiones? ¿Tienen algún otro reporte contable o financiero?

11. ¿Se manejan presupuestos anuales? ¿De qué tipo?

Cada área maneja un presupuesto, que a su vez integra el presupuesto anual de la empresa

12. ¿Se paga a proveedores al contado o a crédito? ¿Si es al crédito, cual es el plazo de pago?

Se maneja de los tipos, el crédito varía entre 1 semana a 15 días.

13. ¿Las personas al mando de las organizaciones tienen conocimientos de finanzas y contabilidad?

Sí.

Operaciones y Logística

14. ¿Cómo es el proceso operativo y logístico de la empresa?

15. ¿Los proveedores de insumos directos e indirectos son confiables y proveen productos de calidad?

Existe un trabajo con proveedores eficiente, alineados al modelo económico de la empresa. Evaluados por las certificaciones que cuenta la planta.

16. ¿Existen políticas de control de calidad, inventarios y costos? ¿Qué tan eficaces son?

Las certificaciones internacionales con las cuenta la planta, aseguran procesos de calidad con estándares internacionales.

17. ¿Se cuenta con manuales de procesos y procedimientos?

Si.

18. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?

La empresa cuenta con una política de capacitaciones constante para todos sus colaboradores.

19. ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas y otros en buen estado?

Las instalaciones se mantienen en óptimas condiciones acreditadas por certificaciones internacionales.

Recursos Humanos

20. ¿Se conoce el clima y cultura organizacional de la empresa? ¿Cómo es el proceso de medición?

El tema de la cultura organizacional está ligado a la Misión, Visión y Valores corporativos. Sin embargo, no se ha desarrollado actividades propias que incentiven estos aspectos y tampoco su difusión entre los colaboradores.

21. ¿La empresa cuenta con una política de contrataciones y despidos? ¿Cómo es la forma de contratación?

Las contrataciones se realizan a través de un outsourcing, quien convoca, evalúa y presenta alternativas para cubrir los puestos. El área de RH también hace convocatorias de manera directa, cuando el puesto a cubrir es urgente o es personal no calificado.

22. ¿Cuál es la edad promedio del personal?

La edad promedio del personal abarca entre los 25 a 40 años.

23. ¿La empresa cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

La empresa cuenta con una política de capacitaciones constante para todos sus colaboradores.

24. ¿La empresa cuenta con una política de tercerización o service?

Existen parámetros que la empresa estipula para ser proveedor, se cuenta con un service para seguridad. Cuenta también con consultorías en: Auditoría contable, certificaciones, mediciones de agentes contaminantes, manejo de residuos sólidos, branding, transporte de personal, etc.

25. ¿Existe un área de seguridad y salud en el trabajo?

Si, está a cargo de la gerencia de RH

26. ¿La empresa cuenta con una política de ausentismo y puntualidad?

Compensación de horas por horas extras trabajadas, por lo general en la época de campaña el trabajo se intensifica y se generan horas extras de trabajo las cuales son compensadas cuando el colaborador lo decida. El tiempo excedido después de la hora de ingreso estipulada son descontadas de las horas extras laboradas.

Tecnología e Investigación y Desarrollo

27. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa?

La empresa es líder en la exportación de mango fresco en el Perú, cuenta con tecnología acorde para sus procesos. Los procesos son certificados con estándares internacionales. Sin embargo, el crecimiento de la empresa hace necesario que se haga un upgrade tecnológico constante.

28. ¿La tecnología utilizada en el proceso productivo es de punta?

Si.

29. ¿Existe un área de investigación y desarrollo?

La gerencia de producción, a través del área de Quality Assurance, se encarga de realizar pruebas con nuevos productos para exportación.

30. ¿Qué tipo de tecnología utilizan para el riego del cultivo?

La empresa acopia la fruta de los productores de mango, siendo ellos los encargados del manejo hídrico que por lo general es por gravedad.

31. ¿Se capacita al personal en el manejo de los equipos tecnológicos?

El manejo de los equipos y maquinaria está a cargo de personal calificado y con experiencia, a ellos se les brinda capacitaciones de actualización tecnológica.

32. ¿Reciben apoyo en investigación y desarrollo por parte del Estado?

No, se participa de fondos concursales convocados por PNIA para estos fines.

33. ¿Realizan tercerización en investigación y desarrollo?

No.

Marketing y Ventas

34. ¿Cuál es su estrategia de adquisición de clientes? ¿Qué canales de ventas utilizan? ¿Qué canal es más rentable?

Participación en ferias internacionales de alimentos, ruedas de negocio con potenciales clientes, visitas a clientes en el extranjero.

Los canales de venta son diferentes para cada producto, en el caso del mango fresco se utiliza el canal mayorista (Empresa – Detallista – Consumidor final)

Para los productos congelados (industriales), se utiliza el Canal Agente/Intermediario (Empresa a los Agentes Intermediarios y de éstos a los Usuarios Industriales).

35. ¿Tienen una estrategia de publicidad o ventas online? ¿Miden el éxito de la misma? ¿Qué porcentaje de su presupuesto se destina a marketing digital?

No hay una política clara en cuanto a publicidad de ningún tipo.

36. ¿Cómo establecen los precios de los productos? ¿Cuál es el criterio para fijar precios?

37. Realiza la empresa investigación de:

Tamaño y características de sus mercados objetivos: Sí.

Consumidor y sus características: Sí.

Canales de distribución: Sí.

Competidores: Sí.

38. ¿Se está cumpliendo el objetivo de ventas? ¿Por qué?

El crecimiento de la empresa en estos últimos 4 años ha sido sostenido, sin embargo el rubro de alimentos es variable y depende de factores externos como el clima, mercado internacional etc.

39. ¿Tiene la empresa un plan de mercadeo y ventas para el año en curso?

Cada año se establece un plan de ventas, tomando en cuenta los agentes externos probables.

Sistemas de información y Comunicaciones

40. ¿Qué plataforma o software informático utilizan actualmente? ¿Algún ERP?

41. ¿La empresa tiene un plan de modernización de su sistema de información?

42. ¿Los sistemas de información actuales ofrecen velocidad y capacidad de respuesta a sus usuarios?

43. ¿Los sistemas actuales están orientados al usuario? La empresa cuenta con un área de TI que satisface las necesidades de comunicación y procesamiento de información. Se realizan upgrade de los sistemas y software existentes, de manera periódica.